



Konflikte konstruktiv lösen

Streiten wie Verliebte Seite 2

Als gleichberechtigte Partner finden Sie
bessere Lösungen. *Von Winfried Berner*

Rechtzeitig eingreifen Seite 5

Mit der richtigen Moderation verhindern Sie,
dass Meinungsverschiedenheiten eskalieren.
Von Imke Kreusel

Widerw.ort 7

Weiterlesen 8

Impressum 8

Umwelt- und Naturschutzgruppen scheuen in der Öffentlichkeit kaum einen Konflikt. Offen und mutig streitet man sich mit der Bürgermeisterin oder dem Chef der örtlichen Chemikalienfabrik. Doch vor Konflikten innerhalb der Gruppe haben viele Umweltschützer Angst. Sie befürchten Frust, schlechte Stimmung und Rücktrittsdrohungen, wenn sich die Aktiven in die Haare kriegen. Das Problem ist aber: Wo Menschen zusammenarbeiten, sind Konflikte ganz normal.

Die Frage ist nur, wie wir mit ihnen umgehen. Sie können Konflikte auch produktiv und positiv austragen! Akzeptieren Sie Ihren Konfliktpartner als gleichberechtigt und sprechen Sie Ihre Erwartungen offen aus. Außerdem gibt es bei jedem Streit in Ihrer Gruppe Punkte, an denen Sie einhaken und erfolgreich vermitteln können.

So sind hin und wieder auftretende Meinungsverschiedenheiten nicht mehr bedrohlich und Ihre Gruppe arbeitet motivierter zusammen.



Streiten wie Verliebte

Als gleichberechtigte Partner finden Sie bessere Lösungen

In Umweltgruppen erwarten die Aktiven oft eine harmonische Atmosphäre – es geht ja um die gute Sache! Doch wo Menschen zusammenarbeiten, lassen sich Konflikte nicht vermeiden. Mehr noch – sie können sogar produktiv sein! Sprechen Sie Ihre Erwartungen offen aus und behandeln Sie sich respektvoll, dann kann Streiten zu überraschend guten Lösungen führen.

Ein potenzieller Konflikt liegt in Ihrer Umwelt- oder Naturschutzgruppe immer dann vor, wenn Bedürfnisse, Interessen, Handlungen, Erwartungen oder Zielvorstellungen aufeinander treffen, die – zumindest in ihrer gegenwärtigen Form – nicht miteinander vereinbar sind. Eine sachliche Meinungsverschiedenheit ist so lange kein Konflikt, wie beide Seiten die Unterschiedlichkeit der Sichtweisen hinnehmen. Erst durch die Erwartung, der andere müsse sich der eigenen Meinung anschließen („Du musst die Sache so sehen wie ich, sonst siehst du sie falsch!“), entsteht ein Konflikt. Das ist zunächst weder negativ noch dramatisch. Konflikte sind so lange kein wirkliches Problem, wie die Beteiligten anständig miteinander umgehen und nach einer Lösung suchen, die für beide Seiten annehmbar ist. Unangenehm und bedrohlich werden sie, wenn eine Seite versucht, der anderen ihre Vorstellungen aufzudrängen.

Negative Erfahrungen prägen

Solch eine Nötigung kann unterschiedlich erfolgen: indem vollendete Tatsachen geschaffen werden, durch Manipulation oder das Erzeugen eines schlechten Gewissens. Wenn sich die andere Seite dem nicht unterwirft, kann sich der Konflikt sehr rasch zuspitzen und damit auch persönlich belastend und unangenehm werden. Genau aus solchen negativen Erfahrungen speist sich oft unser Bild von Konflikten. Mit dieser negativen Prägung gehen wir dann an neue Konflikte heran und zielen oft gar nicht darauf ab, eine gute Lösung zu finden, sondern darauf, erneute negative Erfahrungen – von hässlichen Szenen bis zu persönlichen Niederlagen – zu vermeiden.

Vom Leben lernen

Für das Verständnis von Konflikten in Umweltgruppen ist es sehr hilfreich, andere Lebensbereiche genauer zu betrachten.

Einen völlig konfliktfreien Zustand – wenigstens vordergründig – gibt es nur in der absoluten Routine. Wenn ein altes Ehepaar seinen gesamten Alltag vom Aufstehen bis zum Schlafengehen in feststehenden Ritualen organisiert hat, dann besteht keine Notwendigkeit mehr für das Klären widersprüchlicher Absichten. In ähnlicher Weise funktionieren oftmals Bürokratien. Der Preis der Konfliktfreiheit ist hier Erstarrung. Dagegen gibt es in einem dynamischen Umfeld – gleich ob in einer lebendigen Beziehung oder in einer innovativen Umweltgruppe – immer auch eine Menge Konflikte.

Einen Zustand von Konfliktfreiheit und Harmonie könnte man bei frisch Verliebten vermuten. Das ist aber keineswegs so! Widersprüchliche Erwartungen gibt es zwischen Menschen, die sich gerade erst kennen gelernt haben, in Hülle und Fülle. Trotzdem sind bei Verliebten die Voraussetzungen günstig,



Es ist ein Teufelskreis: Viele Menschen, die schlechte Erfahrungen mit Konflikten gemacht haben, versuchen, sie zu vermeiden. Wenn es trotzdem zum Streit kommt, verhalten sie sich ungeeignet – aus Angst vor weiteren negativen Erfahrungen.



kurz & bündig

Verbessern Sie Ihre Konfliktfähigkeit!

- Kennen Sie Ihre „roten Knöpfe“, also die Punkte, auf die Sie besonders empfindlich reagieren? Beispielsweise kann es sein, dass Sie mit den meisten Arten von Kritik gut umgehen können, aber speziell auf versteckte Schuldzuweisungen äußerst allergisch reagieren. Je besser Sie Ihre eigenen „roten Knöpfe“ kennen, desto besser sind Sie in der Lage, gelassen mit Konflikten umzugehen.
- Suchen Sie das Feedback durch qualifizierte Mitmenschen. Eine wirkliche Weiterentwicklung Ihrer Konfliktfähigkeit ist alleine kaum möglich, weil jeder Mensch der Gefangene seiner eigenen Wahrnehmung ist. Denn das eigentliche Problem ist nicht Ihr Verhalten, sondern Ihre Wahrnehmung der Situation: Wer das Gefühl hat, unterlegen, angegriffen oder in die Ecke gedrängt zu sein, wird immer nach Möglichkeiten suchen, sich in eine überlegene Position zu bringen.
- Trennen Sie „Tat und Täter“. Das heißt, Sie können ein bestimmtes Verhalten aufs Schärfste missbilligen und trotzdem den „Täter“ als gleichwertigen Mitmenschen akzeptieren. Eine Aussage wie „Ich finde das überhaupt nicht in Ordnung!“ oder „Das ist für mich völlig inakzeptabel!“ können Sie durchaus machen, ohne den Konfliktpartner als Person zu entwerten.
- Wenn sich der andere trotzdem durch so eine Aussage angegriffen fühlt, sollten Sie nicht in die Eskalation einsteigen, aber dennoch auf Ihrem Punkt bestehen. „Trotzdem möchte ich, dass Sie das zur Kenntnis nehmen, dass ich es nicht in Ordnung finde.“ Sobald der Punkt „angekommen“ ist – was nicht heißt, dass der andere ein „Geständnis“ ablegen muss –, können Sie das Gespräch in Richtung Lösung lenken.

Tipp

Ich-Botschaften

Wenn Sie Ihrem Gegenüber in einem Konflikt mitteilen wollen, was Sie stört, verzichten Sie auf Anschuldigungen wie: „Du machst ja sowieso, was du willst, und legst keinen Wert auf meine Mitarbeit.“ Senden Sie lieber so genannte „Ich-Botschaften“, die Ihre Bedürfnisse und Gefühle verdeutlichen: „Ich möchte, dass wir Entscheidungen gemeinsam treffen. Ich fühle mich ausgebremst, wenn du das Vorgehen bestimmst, ohne dass ich mitreden kann.“

auftretende Konflikte konstruktiv zu lösen. Für das Verständnis von Konflikten in Umwelt- und Naturschutzgruppen sind diese Besonderheiten ausgesprochen lehrreich. So ist Verliebten ihre junge Beziehung meist so wichtig, dass sie auch bei Meinungsverschiedenheiten äußerst pfleglich miteinander umgehen. Das hat eine entspannende und entlastende Wirkung: Es relativiert die Bedeutung der Differenzen und bewirkt, dass sich beide Seiten um eine Lösung bemühen, die auch für den anderen Partner gut annehmbar ist. Zweitens spielt es eine große Rolle, dass sich Verliebte in ihrer frischen Beziehung völlig

gleichwertig und angenommen fühlen. Daher sehen sie sich durch Wünsche des Partners, die ihren eigenen Erwartungen zuwiderlaufen, normalerweise nicht bedroht. Deshalb lösen Konflikte bei Verliebten auch keine Beziehungsstörung aus: Sie haben nicht das Gefühl, um eine gleichwertige Position oder um ihre Selbstachtung kämpfen zu müssen. Stattdessen bemühen sich beide ganz einfach um eine annehmbare Lösung – und haben sie in den meisten Fällen so rasch gefunden, dass sie das Konflikthafte an der Situation kaum bemerken. So einfach kann Konfliktbewältigung sein!

Tipp

Win-Win-Lösungen

Wenn Sie sich mit Ihrem Konfliktpartner über die Bedürfnisse, die hinter dem Konflikt stehen, austauschen, entwickelt sich daraus nicht selten eine Win-Win-Lösung. Statt eines faulen Kompromisses, bei dem jede Partei zurücksteckt, finden Sie gemeinsam eine Lösung, die alle bestehenden Bedürfnisse unter einen Hut bringt. Bekanntes Beispiel sind die beiden Schwestern, die sich um eine Orange streiten – bis sie feststellen, dass die eine Schwester die Orange essen möchte, die andere die Schale zum Backen braucht.

Was können Sie daraus lernen? Sie können sich ja nicht in jeden Ihrer alltäglichen Konfliktpartner verlieben. Aber das Beispiel zeigt, dass Konflikte gar nicht so schlimm sind, solange zwischen den Beteiligten

- eine verlässliche Basis von gegenseitiger Akzeptanz besteht und solange
- beide Seiten auf den Versuch verzichten, einander über den Tisch zu ziehen.

Angst als Auslöser

Einer der wichtigsten Auslöser von überzogenen Reaktionen im Konflikt ist Angst. Die Angst, dem anderen nicht gewachsen zu sein, die Angst, über den Tisch gezogen zu werden, die Angst, wie ein

„dummer Junge“ behandelt zu werden, die Angst, dass die eigenen Interessen unter die Räder kommen, die Angst, durch ein Abrücken von der einmal eingenommenen Position als Umfaller dazustehen. Solche Ängste führen dazu, dass Menschen sich nicht mehr sachbezogen verhalten, sondern „ichhaft“, wie es der Individualpsychologe Fritz Künkel treffend genannt hat. Das heißt, sie suchen nicht mehr nach einer sinnvollen Sachlösung, sondern kämpfen darum, ihr Selbstwertgefühl und ihr Ansehen zu verteidigen und eine Position der Überlegenheit zu erringen. Eine solche Überlegenheit kann und wird wiederum die andere Seite nicht zulassen. Das Streben nach Überlegenheit löst daher mit größter Wahrscheinlichkeit den Widerstand des Konfliktpartners aus. Er wehrt sich verständlicherweise dagegen, in eine unterlegene Position manövriert zu werden. Aus einer gleichwertigen Beziehung ist nun ein Ringen um Über- und Unterlegenheit geworden.

Unausgesprochene Erwartungen

Aber was veranlasst uns überhaupt dazu, in Konfliktsituationen aggressiv, feindselig und entwertend mit anderen Menschen umzugehen? Neben der Angst sind dies vor allem Verärgerung, Empörung und Enttäuschung über das Verhalten des Partners. Fast immer stellt sich bei einer sorgfältigen Überprüfung heraus, dass eine Seite bestimmte Erwartungen an die andere hegte, die von dieser enttäuscht wurden. Mit

ihrem feindseligen, entwertenden Verhalten „bestraft“ die enttäuschte Partei die andere Seite nun für ihr „Vergehen“. Was sich die auf Dauer natürlich nicht gefallen lässt.

Was die Sache besonders tückisch macht, ist, dass die Erwartungen in vielen Fällen nicht offen ausgesprochen wurden. Vielmehr sind sie für die Partei, die diese Erwartungen hegte, meistens so offensichtlich, dass ihr eine Kommunikation darüber völlig unnötig erscheint („Darüber muss man doch nicht diskutieren, das ist doch völlig selbstverständlich“). Das Problem ist nur, dass unterschiedliche Menschen unterschiedliche Selbstverständlichkeiten haben und es sehr schwierig ist, Erwartungen zu erfüllen, von denen man nichts weiß. ■

Der Autor

Winfried Berner, Diplom-Psychologe, war viele Jahre als Berater bei der Boston Consulting Group tätig. Seit 1995 ist er Gründer und Inhaber von DIE UMSETZUNGSBERATUNG und berät Unternehmen bei Veränderungsprozessen und Fusionen. Er ist Mitglied im Landesvorstand des Bund Naturschutz in Bayern.

Kontakt

Fon ++49/(0)9961/910044,
E-Mail w.berner@umsetzungsberatung.de, www.umsetzungsberatung.de





Termine

30.08.–03.09.2004 Kochel

Präsentation und Moderation.

Seminar. Preis: 300 €

Kontakt: Akademie Management und Politik, Fon ++49/(0)228/883-329, E-Mail abpmail@fes.de

02.–04.09.2004 Hamburg

Supervision und Konflikttraining.

Seminar. Preis: 120–180 €

Kontakt: umdenken – Heinrich-Böll-Stiftung Hamburg, Fon ++49/(0)40/3895270, Fax 3809362, E-Mail info@umdenken-boell.de

08.–10.09.2004 Remagen

Fundraisingkonzepte in der

Praxis. Seminar. Preis: 250–290 €

Kontakt: Arbeiterwohlfahrt-Akademie, Fon ++49/(0)228/6685-138, Fax -211, E-Mail kal@awobu.awo.org

10.–11.09.2004 Kirkel

Politisches Argumentations-

training. Seminar. Preis: k. A.

Kontakt: Stiftung Demokratie Saarland, Fon ++49/(0)681/90626-21, Fax -25, E-Mail sds@stiftung-demokratie-saarland.de

10.–12.09.2004 Königswinter

Internet für die politische Praxis.

Seminar. Preis: k. A.

Kontakt: Arbeitnehmer-Zentrum Königswinter, Fon ++49/(0)2223/73-0, Fax -111, E-Mail info@azk.de

13.–17.09.2004 Bad Bevensen

Das 1 x 1 vom PC. Seminar.

Preis: 330 €

Kontakt: Europäische Akademie Bad Bevensen, Fon ++49/(0)5821/955-111, E-Mail bodo.froehlich@gsi-bevensen.de

16.–17.09.2004 Hamburg

Erfolgreich im Internet. Seminar.

Preis: 75–100 €

Kontakt: umdenken – Heinrich-Böll-Stiftung Hamburg, Fon ++49/(0)40/3895270, Fax 3809362, E-Mail info@umdenken-boell.de

17.–19.09.2004 Würzburg

Arbeiten in Teams, Leiten von ehrenamtlich arbeitenden

Gruppen. Preis: 84 €

Kontakt: Akademie Frankenwarte, Gesellschaft für Politische Bildung, Fon ++49/(0)931/80464-0, Fax -44, E-Mail info@frankenwarte.de

17.–19.09.2004 Nürtingen

Lernen, freier zu reden als bisher!

Seminar. Preis: k. A.

Kontakt: Stiftung Mitarbeit, Fon ++49/(0)228/60424-0, Fax -22, E-Mail info@mitarbeit.de

22.–24.09.2004 München

Zusatzausbildung Moderation.

Erstes von drei Seminaren.

Preis: 290 €

Kontakt: IBPro Beratung für Sozialmanagement, Fon ++49/(0)89/475061, Fax 4705920, E-Mail info@ibpro.de

24.–26.09.2004 Gummersbach

Kreativitätstechniken. Seminar.

Preis: 80 €

Kontakt: Theodor-Heuss-Akademie, Fon ++49/(0)2261/3002-0, Fax -21, E-Mail dorothee.ganser@fnst.org

24.–26.09.2004 Parsberg

Rhetorik-Grundlagen. Seminar.

Preis: 85 €

Kontakt: Friedrich-Ebert-Stiftung Regionalbüro Regensburg, Fon ++49/(0)941/794759, Fax 795613, E-Mail regensburg@fes.de

27.09.–01.10.2004 Hamburg

Projektmanagement in Vereinen

und Verbänden. Seminar.

Preis: 300 €

Kontakt: Akademie Management und Politik, Fon ++49/(0)228/883-329, E-Mail abpmail@fes.de

01.–03.10.2004 Köln

Projektmanagement und Team-

entwicklung in der politischen

Arbeit. Seminar. Preis: 80 €

Kontakt: Umbruch-Bildungswerk, Fon ++49/(0)231/8633465, Fax 818030, E-Mail silkemarzluff@umbruch-bildungswerk.de

01.–03.10.2004 Lichtenfels

Rhetorikwochenendseminar.

Preis: 100 €

Kontakt: Hanns-Seidel-Stiftung, Fon ++49/(0)89/1259-0, Fax -356, E-Mail info@hss.de

08.–10.10.2004 Kohren-Salis

Leiten und führen in NPOs und

Initiativen. Seminar. Preis: k. A.

Kontakt: Stiftung Mitarbeit, Fon ++49/(0)228/60424-0, Fax -22, E-Mail info@mitarbeit.de



09.10.2004 Saarbrücken

Kommunikation als Chance. Workshop. Preis: k. A.

Kontakt: Stiftung Demokratie Saarland,
Fon ++49/(0)681/90626-21, Fax -25,
E-Mail sds@stiftung-demokratie-saarland.de

09.–10.10.2004 Köln

Politische Rhetorik. Seminar. Preis: 26 €

Kontakt: Willi-Eichler-Bildungswerk,
Fon ++49/(0)221/92014-10, Fax -14,
E-Mail info@web-koeln.de

11.–12.10.2004 München

Grundlagen der Büroorganisation. Seminar. Preis: 180 €

Kontakt: IBPro Beratung für Sozialmanagement, Fon ++49/(0)89/475061,
Fax 4705920, E-Mail info@ibpro.de

11.–13.10.2004 Marienthal

Konflikte als Chance. Seminar. Preis: 140 €

Kontakt: Heinrich Böll Stiftung,
Fon ++49/(0)231/914404-26, E-Mail hildegard.krautwald@boell-nrw.de

11.–13.10.2004 Hannover

Konstruktives Leiten von Teamsitzungen. Seminar. Preis: 210 €

Kontakt: Zentrum für Erwachsenenbildung Stephansstift,
Fon ++49/(0)511/5353-308, Fax -596,
E-Mail klaassen@zeb.stephansstift.de

14.10.2004 München

EU-Fördermittel. Seminar. Preis: 110 €

Kontakt: IBPro Beratung für Sozialmanagement, Fon ++49/(0)89/475061,
Fax 4705920, E-Mail info@ibpro.de

15.–17.10.2004 Weimar

Öffentlichkeitsarbeit im Internet. Seminar. Preis: k. A.

Kontakt: Stiftung Mitarbeit,
Fon ++49/(0)228/60424-0, Fax -22,
E-Mail info@mitarbeit.de

22.–24.10.2004 Würzburg

Train the Trainer: Beteiligung und Produktivität fördern. Seminar. Preis: 90 €

Kontakt: Akademie Frankenwarte, Gesellschaft für Politische Bildung,
Fon ++49/(0)931/80464-0, Fax -44,
E-Mail info@frankenwarte.de

08.–09.11.2004 München

Fundraising. Finanzierung für Gemeinnützige. Seminar. Preis: 210 €

Kontakt: IBPro Beratung für Sozialmanagement, Fon ++49/(0)89/475061,
Fax 4705920, E-Mail info@ibpro.de

08.–10.11.2004 Naumburg

Fundraising und Organisationsentwicklung. Erster Teil einer Seminarreihe. Preis: 650 €

Kontakt: SOCIUS Organisationsberatung, Fon ++40/(0)30/326070-11,
Fax -12, E-Mail piwko@socius.de

12.–14.11.2004 Köln

Marketing, Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising für politische Projekte. Seminar. Preis: 80 €

Kontakt: Umbruch-Bildungswerk,
Fon ++49/(0)231/8633465, Fax 818030,
E-Mail silkemarzluff@umbruch-bildungswerk.de

12.–17.11.2004 Ammersbek

Impulse und Methoden für die Gruppenleitung. Seminar. Preis: 160 €

Kontakt: Evangelischer Entwicklungsdienst Bildungsstelle Nord,
Fon ++49/(0)40/60525-59, Fax -38,
E-Mail eed@haus-am-schueberg.org

14.–19.11.2004 Gummersbach

Moderatorentaining. Seminar. Preis: 200 €

Kontakt: Theodor-Heuss-Akademie,
Fon ++49/(0)2261/3002-0, Fax -21,
E-Mail dorothee.ganser@fnst.org

17.–19.11.2004 Hamburg

Leitungstraining: Sitzungen effektiv leiten. Seminar. Preis: 120–160 €

Kontakt: umdenken – Heinrich-Böll-Stiftung Hamburg,
Fon ++49/(0)40/3895270, Fax 3809362,
E-Mail info@umdenken-boell.de

18.–20.11.2004 Havelsee

Kampagnentraining. Kleines Geld – großes Ziel. Seminar. Preis: k. A.

Kontakt: Stiftung Mitarbeit,
Fon ++49/(0)228/60424-0, Fax -22,
E-Mail info@mitarbeit.de

19.–20.11.2004 Köln

Fit fürs Ehrenamt. Projekt- und Zeitmanagement. Preis: 50 €

Kontakt: Willi-Eichler-Bildungswerk,
Fon ++49/(0)221/92014-10, Fax -14,
E-Mail info@web-koeln.de

Jetzt aktiv.um bestellen!

Entscheiden Sie sich jetzt für ein Abo von punkt.um und erhalten Sie damit automatisch das punkt.um-Spezial aktiv.um – Impulse für engagierte Umwelt- und Naturschutzarbeit.

- aktiv.um – Impulse für engagierte Umwelt- und Naturschutzarbeit liegt als Spezial dem Umweltinformationsdienst punkt.um bei.
- punkt.um liefert monatlich die entscheidenden News zu Ökologie und Nachhaltigkeit in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft – jeden Monat kompakt und übersichtlich.
- punkt.um ist mit Adresshinweisen, Internetkontakten und Literaturempfehlungen der unverzichtbare Wegbegleiter für alle, die sich professionell oder privat für Umweltschutz und Nachhaltigkeit engagieren.
- Aktive in Umweltverbänden und Agenda-21-Gruppen sowie UmweltpädagogInnen und Verantwortliche in den Kommunen finden in punkt.um wertvolle Umweltinformationen. Unternehmen und ihre Umweltbeauftragten profitieren ebenso wie EntscheidungsträgerInnen in Verwaltung und Parteien.
- Sie erhalten punkt.um monatlich per Post frei Haus.

Bestellung:

punkt.um-Abonnentenservice, c/o Consodata ONE-TO-ONE, z. Hd. Frau Hinterholzer
Semmelweisstraße 8, D-82152 Planegg
Fon ++49(0)89/85709-155, Fax -131
E-Mail orendt@oekom.de, www.aktivum-online.de

Ja, ich will punkt.um bestellen!

Ich erhalte punkt.um inklusive dem beigelegten Spezial aktiv.um (bis Oktober 2004) monatlich per Post frei Haus – und als Geschenk die aktuelle Ausgabe der politischen ökologie. Das Abo verlängert sich um zwölf Ausgaben, wenn nicht sechs Wochen vor Ablauf des Abonnements gekündigt wird.

Ich bestelle:

- Abonnement: 59,- € / 106,20 CHF
- Firmen-Abo: 95,- € / 171,- CHF
- Studenten-Abo: 45,- € / 81,- CHF (Die entsprechende Bescheinigung habe ich beigelegt.)
- zusätzliches Online-Abo: 49,- € / 88,20 CHF
- Mini-Abo (drei Ausgaben): 9,- € / 16,20 CHF

Außerhalb Deutschlands zusätzlich Versandkosten.

Firma

Name, Vorname

Straße

PLZ/Ort

Telefon/E-Mail

Datum, Unterschrift

Gefällt Ihnen diese Ausgabe von *aktivum*? Dann bestellen Sie doch für sich, Ihre Freunde oder Ihre Gruppe die anderen Ausgaben von *aktivum* bei unserem Abonentenservice (siehe Rückseite)! Berechnet werden nur die Versandkosten.

Bisher sind erschienen:

- N° 1 (Nov. 03) „Mehr bewegen mit Strategie“
- N° 2 (Dez. 03) „Motivierte Mitstreiter gewinnen“
- N° 3 (Feb. 04) „Besser kommunizieren in Gruppen“
- N° 4 (März 04) „Projekte erfolgreich umsetzen“
- N° 5 (April 04) „Mehr Geld durch professionelles Fundraising“
- N° 6 (Mai 04) „Mehr Spielräume durch gute Finanzplanung“
- N° 7 (Juni 04) „Garantiert in die Zeitung kommen“
- N° 8 (Juli 04) „Mehr Menschen erreichen“
- N° 9 (August 04) „Konflikte konstruktiv lösen“

Ich bestelle:

- ___ Ex. der Ausgabe N° 1 ___ Ex. der Ausgabe N° 2 ___ Ex. der Ausgabe N° 3 ___ Ex. der Ausgabe N° 4
- ___ Ex. der Ausgabe N° 5 ___ Ex. der Ausgabe N° 6 ___ Ex. der Ausgabe N° 7 ___ Ex. der Ausgabe N° 8
- ___ Ex. der Ausgabe N° 9

Firma

Name, Vorname

Straße

PLZ/Ort

Telefon/E-Mail

Datum, Unterschrift

Name/Organisation/Kontakt

Sagen Sie uns Ihre Meinung, geben Sie uns Tipps!

aktivum lebt von den Ideen seiner LeserInnen. Wenn Sie Anregungen oder Tipps für uns haben oder gute Praxisbeispiele kennen, dann faxen Sie uns: oekom e.V., z. Hd. Bernd Orendt, Fax ++49/(0)89/544184-49

Meine Anregungen:

Rechtzeitig eingreifen

Mit der richtigen Moderation verhindern Sie, dass Meinungsverschiedenheiten eskalieren



Konflikte können manchmal eine ganze Gruppe lähmen und neue Aktive abschrecken. Deswegen ist es wichtig zu wissen, in welchen Phasen Sie wie eingreifen können und welche Arten von Konflikten es gibt. So vorbereitet können Sie gleich beim nächsten Treffen für eine offene Konfliktkultur in Ihrer Gruppe sorgen.

Ob ehrenamtlich engagiert oder hauptamtlich tätig: Der Einsatz für die Umwelt findet zum großen Teil in Teams statt. Und dort treten früher oder später Konflikte auf, denn eine absolute Vermeidungsstrategie gibt es nicht. Umso wichtiger ist es, dass Sie sich in Ihrer Umweltgruppe dafür einsetzen, Konflikte konstruktiv und fair zu bearbeiten. Denn unbearbeitete und unter den Teppich gekehrte

Konflikte entwickeln schnell ein Eigenleben, eskalieren unerwartet und können damit die Arbeit in Ihrer Gruppe stören.

Wie Konflikte eskalieren

Der Konfliktforscher Friedrich Glasl hat ein idealtypisches Modell von Stufen der Konflikteskalation entwickelt, wenn es auch den Streit sehr drastisch beschreibt. Das Modell kann Sie darin unterstützen, Konflikte einzuordnen und an der richtigen Stelle einzuhaken.

- 1. Verhärtung:** Die Standpunkte verhärten sich und prallen aufeinander. Die bevorstehenden Spannungen führen zu Verkrampfungen. Trotzdem besteht noch die Überzeugung, dass die Probleme durch Gespräche lösbar sind.
- 2. Debatte:** Es findet eine Polarisierung im Denken, Fühlen und Wollen statt. Es entsteht ein Schwarz-Weiß-Denken und eine Sichtweise von Überlegenheit oder Unterlegenheit.

Toolbox

Konflikte managen

Wenn Sie nicht selbst in einen Konflikt verwickelt sind, können Sie als außen stehende Person vermitteln. Diese Methoden helfen Ihnen dabei:

Analyse

Nehmen Sie sich ein Blatt, benennen Sie den Konfliktgegenstand, listen Sie die am Konflikt beteiligten Personen oder Parteien auf und beschreiben Sie ihr Verhalten – sich selbst eingeschlossen. Im zweiten Schritt stellen Sie Vermutungen auf, warum sich die einzelnen Parteien so verhalten.

Dieses Instrument ermöglicht Ihnen, sich in alle Konfliktbeteiligten einzufühlen. Vorschnelle Bewertungen wie „Das macht er nur, um mich zu ärgern“ können Sie relativieren und insgesamt eine differenzierte Sicht des Konflikts gewinnen. Natürlich stellen Sie nur Vermutungen über die Hintergründe des Verhaltens anderer an. Am besten ist immer ein klärendes Gespräch.

Machtwort

Der Prototyp des Machtworts ist: „Aufhören! Schluss damit!“ Die erste und wichtigste Funktion des Machtworts ist, einen Konflikt für kurze Zeit zu stoppen. Damit zwingen Sie die Streitenden, innezuhalten und den Konflikt in Ruhe neu zu

betrachten. Natürlich kann man sich nicht immer durchsetzen. Ein Machtwort sollten Sie nur zur Not anwenden. Wenn es gelingt, haben Sie die Basis geschaffen, selbst im Konflikt zu vermitteln.

Neutralität

In Konflikten ist Ihre Neutralität als vermittelnde Person eine scheinbar unabdingbare Voraussetzung. Dies trifft jedoch nicht auf alle Arten von Konflikten zu. So kann es zum Beispiel wichtig sein, den schwächeren Konfliktpartner zu stärken und den überlegenen in seine Schranken zu weisen.

Mediation

Mediation ist ein Verfahren der Konfliktlösung, das in den USA entwickelt wurde und dort mit Erfolg in vielen Lebensbereichen angewendet wird. Gemeint ist die Vermittlung in Streitfällen durch unparteiische Dritte, die von allen Seiten akzeptiert werden. Die vermittelnden Mediatoren helfen den Streitenden, eine einvernehmliche Lösung ihrer Probleme zu finden. Aufgabe der Mediatoren ist es nicht, ein Urteil zu sprechen. Vielmehr liegt es an den Konfliktparteien selbst, eine Problemlösung zu erarbeiten. Es gibt viele hauptberuflich tätige Mediatoren, die Sie bei festgefahrenen Konflikten in Ihrer Gruppe engagieren können.

Methode

Leitfaden für ein Konfliktgespräch

Es kann passieren, dass es in Ihrer Umweltgruppe zu einem Konflikt kommt, der intensiver bearbeitet werden muss. Die beteiligten Personen sollten sich dann zu einem Konfliktgespräch treffen und versuchen, eine für alle annehmbare Lösung zu finden. Folgender Leitfaden hilft Ihnen, den Konflikt zu analysieren und anstehenden Gesprächen eine Struktur zu geben:

1. **Beobachtung:** Was nehme ich wahr?
2. **Bewertung:** Wie interpretiere ich das Beobachtete?
3. **Gefühle:** Was fühle ich, wie fühle ich mich?
4. **Bedürfnisse:** Was brauche ich? Was liegt mir am Herzen?
5. **Bitten:** Was wünsche ich mir von dem anderen?

Die Beteiligten stellen nacheinander nach dem Schema des Leitfadens ihre Gedanken und Gefühle zu dem Konflikt vor, wobei der Rest der Gruppe aufmerksam zuhört und nur bei Verständnisfragen einhakt. In einem zweiten Schritt gehen die Konfliktparteien aufeinander ein und entwickeln Lösungen.

3. Aktionen: Die Überzeugung, dass „Reden nichts mehr hilft“, nimmt zu und man verfolgt eine Strategie der vollendeten Tatsachen. Die Empathie mit dem anderen geht verloren, die Gefahr von Fehlinterpretationen wächst.

4. Koalitionen: Die „Gerüchteküche“ kocht, Stereotype und Klischees werden aufgebaut. Die Parteien manövrieren sich gegenseitig in negative Rollen und bekämpfen sich. Es findet eine Werbung um Anhänger statt.

5. Gesichtsverlust: Es kommt zu öffentlichen und direkten Angriffen, die auf den Gesichtsverlust des Gegners abzielen.

6. Drohstrategien: Drohungen und Gegendrohungen nehmen zu. Durch das Aufstellen von Ultimaten wird die Konflikteskalation beschleunigt.

7. Begrenzte Vernichtungsschläge: Der Gegner wird nicht mehr als Mensch gesehen. Begrenzte Vernichtungsschläge werden als „passende“ Antwort durchgeführt. Umkehrung der Werte: Ein relativ kleiner eigener Schaden wird bereits als Gewinn bewertet.

8. Zersplitterung: Die Zerstörung und Auflösung des feindlichen Systems wird als Ziel intensiv verfolgt.

9. Gemeinsam in den Abgrund: Es kommt zur totalen Konfrontation ohne einen Weg zurück. Die Vernichtung des Gegners zum Preis der Selbstvernichtung wird in Kauf genommen.

Nach Friedrich Glasl ist die interne Konfliktbearbeitung nur in der ersten bis dritten Phase möglich.

Bei zu weit fortgeschrittenen Konflikten braucht es in der Regel Menschen von außen, die den Prozess unterstützen, also eine externe Moderation von Konfliktgesprächen, eine Supervision oder Mediation. Deswegen ist es so wichtig, Konflikte frühzeitig zu erkennen und zu bearbeiten. Haken Sie gleich in den ersten drei Phasen eines Konflikts ein!

Konflikte unterscheiden lernen

Jeder Konflikt ist anders: In der Regel lassen sich *Sachkonflikt*, *Interessenkonflikt* und *Wertekonflikt* unterscheiden. Jeden Konflikttyp müssen Sie anders behandeln, um ihn zu lösen. Häufig finden sich alle drei Typen innerhalb eines Konflikts wieder. Wenn Sie es schaffen, diese voneinander zu trennen, erhalten Sie die nötige Klarheit für eine gute Konfliktlösung.

Sachkonflikte

Typisch für Sachkonflikte ist das Aufeinandertreffen kontroverser Behauptungen mit der Dimension „richtig – falsch“ oder „wahr – nicht wahr“. Der Kernpunkt des Konflikts wird häufig dadurch vernebelt, dass zusätzliche Aspekte eingebracht werden. Die Kontrahenten versuchen, die andere Seite zu überzeugen, um einen Gesichtsverlust zu vermeiden und im Recht zu bleiben. So ist es manchmal nicht leicht, den Konfliktpunkt herauszufinden: Claudia und Peter streiten sich über den Ort des Kinderaktionss nachmittags. Irgendwann stellt sich heraus, dass Peter Claudias Vorschlag, den Nachmittag im Jugendklub zu veranstalten, deswegen ablehnt, weil er davon ausgeht, dass der Jugendklub Miete verlangt. Claudia ist aber der Überzeugung, dass er kostenlos zur Verfügung steht.

Im ersten Schritt sollten Sie also gemeinsam mit den Konfliktparteien herausarbeiten, in welchem Punkt genau die Differenzen bestehen. Dann kann der Konflikt viel konstruktiver ausgetragen werden.

Interessenkonflikt

Ein Interessenkonflikt liegt dann vor, wenn die Konfliktparteien legitime Interessen oder Bedürfnisse haben, die sich nicht miteinander vereinbaren lassen: Karl möchte, dass die Gruppensitzung am Montag stattfindet, Jana plädiert für Donnerstag.

Eine zufrieden stellende Lösung des Interessenkonflikts setzt voraus, dass die Bedürfnisse eindeutig bestimmt werden. Das schafft Vertrauen und bildet die Grundlage für eine kooperative Lösung. Im besten Fall fühlen sich beide Parteien mit ihren Bedürfnissen ernst genommen.



Auch wenn eine Gruppe um die große Strategie des Vereins streitet, ist das ein Interessenkonflikt. Damit Ihre Gruppe eine gemeinsame Lösung findet, brauchen Sie nicht nur Zeit zum Diskutieren. Machen Sie die Positionen, Einstellungen und Bedürfnisse transparent. Denn Teil der Lösung ist auch immer, dass die Aktiven der Gruppe ihre Positionen gegenseitig verstehen.

Wertekonflikt

In Wertekonflikten werden Sachverhalte oder Meinungen mit der Dimension „gut – schlecht“ oder „wertvoll – nicht wertvoll“ bewertet: Klaus und Renate befürworten die Windenergie als Alternative zur Atomenergie, Peter und Claudia lehnen die Windenergie aus Vogelschutzgründen ab.

Für Wertekonflikte eine „Lösung“ zu finden, ist nicht einfach, denn Werte sind identitätsbildend und daher nicht verhandelbar. Treffen unterschiedliche Werte aufeinander, ist eine Gruppe schnell in einen Konflikt verwickelt, da die Einzelnen sich persönlich angegriffen fühlen. Versuchen Sie in so einer Situation, aufzudecken, aufgrund welcher Erfahrungen jede Person zu ihrer Einstellung gekommen ist. Das ist die Basis

für gegenseitiges Verstehen, das Lernen aus den Erfahrungen anderer und das Gefühl, ernst genommen zu werden.

Für eine offene Konfliktkultur

Sie können in Ihrer Gruppe oder in Ihrem Team eine offene Konfliktkultur schaffen. Sie hilft den Engagierten, Bedürfnisse, Unzufriedenheiten oder Kränkungen auszusprechen. Denn gerade in Umwelt- oder sozialen Gruppen, die sich einer gemeinsamen Sache verschrieben haben, gibt es eine gewisse Scheu vor Konflikten oder davor, andere durch Äußerungen zu verletzen.

■ Entscheiden Sie sich als Gruppe bewusst dafür, Ihre Konfliktkultur zu pflegen! Bekennen sich alle Gruppenmitglieder zu konstruktiven Auseinandersetzungen, ist das im Ernstfall eine gute Basis, um zu einer Lösung zu kommen.

■ Schaffen Sie bei jedem Treffen einen Raum für Ärgernisse, Enttäuschungen, aber auch für Lob und positive Rückmeldung. Das können zum Beispiel Anfangs- und Endrunden sein, in denen Sie speziell nach solchen Rückmeldungen fragen.

■ Jedes Gruppenmitglied kann zu einem Stimmungsbeobachter werden. Wenn gereizte Stimmungen und genervte Blicke der Gruppe zurückgemeldet werden, trägt jeder Verantwortung für das Gruppengeschehen und Konflikte können im Anfangsstadium bearbeitet werden.

■ Geben Sie auftretenden Konflikten den Vorrang vor anderen Themen! In schlechter Stimmung arbeitet es sich sowieso nicht gut. Sind die Ursachen geklärt, geht es mit frischem Schwung weiter. ■



Die Autorin

Imke Kreusel, Diplom-Pädagogin, lernte durch jahrelanges Engagement in der Graswurzelbewegung die Werkzeuge politischer Arbeit kennen, die sie später als Trainerin in der politischen Bildungsarbeit und als Leiterin im Kurs ZukunftsPiloten vertiefte.

Kontakt

Fon ++49/(0)4131/684790, E-Mail imke.kreusel@gmx.de

Widerw.ort

Vielen Dank für die hirnrissige Idee!

Alarm, werte Mitumweltschützer! Der Streit ist vom Aussterben bedroht. Einst bewarfen Ökos die Feinde friedlicher Wälder und niedlicher Tiere mit Schimpfworten. Dann aber wurde jeder Startbahnbauer und Grünzerstörer zum medialen, nachhaltigen Ausgleichsrat geladen, wo bei Jasmintee die Probleme hinfortgeredet wurden. Heute sieht man den historischen Fehler wohl ein, aber der Zahn der Evolution hat uns den Rückweg abgeschnitten. Sucht ein Umweltschützer nach passenden Beleidigungen für Naturzerstörer, kommt ihm gerade noch „Konfliktpartner“ oder „Vertreter gegensätzlicher Interessen“ halbwegs flüssig über die Lippen.

Damit muss Schluss sein! Eine Re-Alphabetisierungskampagne tut Not, mit Übungen in der Gruppenstunde. Kündigt der lokale Chemieboss demnächst die Verseuchung eines Naturschutzgebietes an, so schmettere man ihm höflichst entgegen: Vielen Dank für die hirnrissige Idee! Derjenige, der mit Umgehungsstraßen die Landschaft zubetonieren will, werde als Autobahnrechtsfahrer tituiert und mit Karacho aus dem gemüthlichen Agendazirkel geworfen. Wer Atomlobbyisten trifft, rufe aus: Schweigt bitte still, verehrte verstrahlungswütige Atomschlümpfe und Tschernobylbacken! Das macht Spaß und ist umweltfreundlich. Denn mit all dem aufgestauten Dampf lassen sich so manche klimafreundliche Konfliktkraftwerke betreiben. (me)

Weiterlesen

Konflikte verstehen

Das Buch gehört zu den Standardwerken des Konfliktmanagements und der Konflikttheorie. Es bietet Ihnen einen fundierten und umfassenden Einstieg in das Thema. Besonders die verschiedenen Konfliktstufen werden eingehend beschrieben. Eigentlich lässt das Buch nichts zu wünschen übrig, außer dass es eher theoretisch und nicht immer einfach zu verstehen ist.

F. Glasl: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. HauptVerlag 2002, ISBN 3-258-05563-7, 63,80 €

Handbuch für Streitschlichter

Kinder und Jugendliche tragen Konflikte oft gewaltsam aus. Die Autoren geben Streitschlichtern in Schule und Jugendarbeit das Handwerkszeug, passend einzugreifen. Das Arbeitshandbuch ist nicht nur für die Schule geeignet. Gut geschrieben, verständlich aufgebaut und mit vielen Übungen lassen sich die Methoden konkret in Ihre Umwelt- oder Naturschutzgruppe übertragen.

K. Faller / W. Kernitke / M. Wackmann: Konflikte selber lösen. Verlag an der Ruhr 1996, ISBN 3-860-72220-4, 23,00 €

Konflikte professionell lösen

Konflikte gibt es überall – auch im Beruf. Die Autorin beschreibt, wie mit Konflikten am Arbeitsplatz häufig umgegangen wird und zeigt konkrete Wege der Lösung auf. Sie stellt klassische Methoden wie auch weiterführende, innovative Ansätze vor. Sie erfahren, welche Fragestellungen wann nützen und wann schaden und welche Schritte und Techniken aus der Eskalation herausführen. Das Buch ist sehr humorvoll und unterhaltsam geschrieben.

A. von Hertel: Professionelle Konfliktlösung. Führen mit Mediationskompetenz. Campus Verlag 2003, ISBN 3-593-37306-8, 29,90 €

Raus aus der Opferrolle

Wer in Konflikte verstrickt ist, erlebt sich nicht selten als Opfer. Doch es ist gar nicht schwer, aktiv in Konflikte einzugreifen. Die verschiedenen Methoden der Konfliktbearbeitung sind hier gut dargestellt. Beispielhafte Geschichten machen das Thema anschaulich und auf gelben Seiten finden Sie gesammelt alle Checklisten und Fragebögen. Trotz der 400 Seiten ein praxisnahes Werk.

H. Jiranek / A. Edmüller: Konfliktmanagement. Haufe Verlag 2003, ISBN 3-448-05913-7, 24,80 €

Internet-Tipp

Konfliktübungen online

Auf dem Internet-Portal „Wegweiser Bürgergesellschaft“ der Stiftung Mitarbeit finden Sie Übungen, Hintergrundtexte und Literaturtipps zur Lösung von Konflikten. Besonders empfehlenswert sind die Gruppenübungen, mit denen konstruktives Konfliktverhalten trainiert werden kann. Probieren Sie mal „Gummibärchen-Armdrücken“ in Ihrer Gruppe oder bauen Sie eine „Eierflugmaschine“.

www.wegweiser-buergergesellschaft.de, Link auf „Praxishilfen“ und dann Link „Konfliktlösung“

Vorschau

Rechtliches und Versicherungen

Sobald Sie mit Ihrer Umweltgruppe einen Infostand machen, heiße Würstchen auf Ihrem Straßenfest verkaufen oder mit anderen Aktiven Kröten über die Straße tragen, müssen Sie etliche Paragraphen beachten. Auch das Vereinsrecht schreibt Ihnen einiges vor. Doch das muss Ihnen den Spaß an der Arbeit nicht verderben und Sie nicht abschrecken, weiterhin aktiv zu sein. Denn mit relativ wenig Know-how und ein paar Checklisten können Sie sich einen Weg durch das Labyrinth der Verordnungen bahnen. Einige wertvolle Hinweise bekommen Sie in der nächsten Ausgabe von aktiv.um (N°10, September 2004).

aktiv.um wurde initiiert durch den Fachbeirat Fundraising des Bundesumweltministeriums und wird herausgegeben von:

oekom e.V.

Verein für ökologische Kommunikation e.V.

In Kooperation mit:



Dieses Projekt wird finanziell gefördert von:



Die Förderer übernehmen keine Gewähr für die Richtigkeit, die Genauigkeit und die Vollständigkeit der Angaben sowie für die Beachtung privater Rechte Dritter. Die geäußerten Ansichten und Meinungen müssen nicht mit denen der Förderer übereinstimmen.

Impressum

aktiv.um N° 9, August 2004

ISSN 1612-8370

Herausgeber: oekom e.V.

Verlag: ökom GmbH,

Gesellschaft für ökologische Kommunikation,
Waltherstraße 29, D-80337 München,

Fon ++49/(0)89/544184-0, Fax -49,

E-Mail orendt@oekom.de,

www.oekom.de, www.aktivum-online.de

Redaktion: Bernd Orendt, Volker Eidems,

Heidi Tiefenthaler (verantwortlich)

Konzeptionelle Mitarbeit: Rasmus Grobe

Mitarbeit: Marc Engelhardt (me)

Erscheinungsweise: monatlich.

aktiv.um ist gegen Versandkosten erhältlich.

Bezug: E-Mail orendt@oekom.de

Gestaltung: Gorbach, Büro für Gestaltung
und Realisierung, Utting

Grafik/DTP: Heike Tiller, München

Druck: Ulenspiegel-Druck, Besenngäß 4,
82346 Andechs