

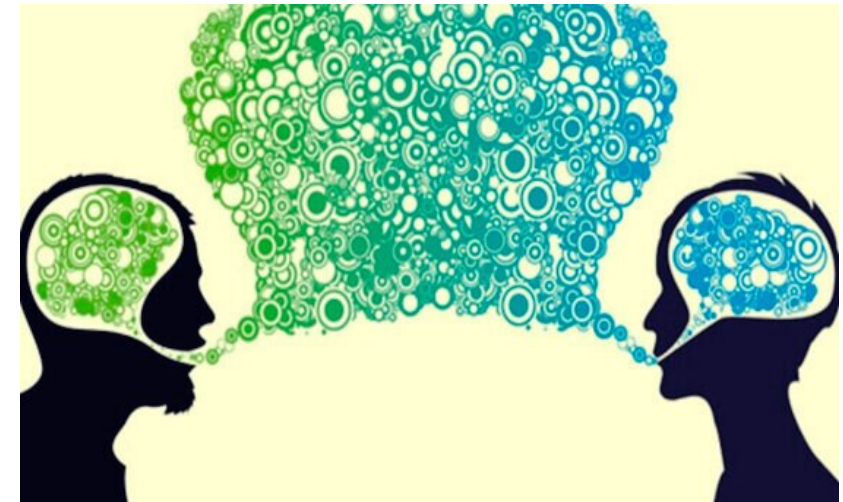
Lysser Wildtiertage 2019

Konfliktart Mensch – die Bedeutung der Kommunikation im Wildtiermanagement

- Mediations-Prinzipien und Kommunikations-Tools zum lösungsorientierten Umgang mit Konflikten
- Renata Gäumann, inmedio Berlin

Kernelemente menschlicher Kommunikation

- Mensch kann nicht nicht kommunizieren
- Zwischenmenschliche Kommunikation hat immer einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt
- welche verbal, paraverbal und non-verbal zu Ausdruck gebracht werden (Paul Watzlawick)
- Jeder Mensch schafft laufend seine individuelle Wirklichkeit / Wahrheit, (Wahrnehmung/Wahrgebung)
„... *Wir sehen die Dinge nicht so, wie sie sind, sondern so, wie wir sind...*“
 - ▷ **Es gibt nicht eine Wahrheit in einer Sache, sondern verschiedene Perspektiven auf sie**
- Menschliches Grundbedürfnis, gehört, verstanden und ernst genommen zu werden
- und in Sicherheit und Frieden leben zu können (vermeiden von Schmerz physisch, psychisch)
- Mensch ist Empathie-fähig



Konflikt



- Grundbedürfnisse unberücksichtigt: Dynamik, welche Wahrnehmen, Denken, Fühlen, Wollen und Handeln massiv verändern kann
- Verfestigung von Positionen, Verstärkung negativer Emotionen ▷ **Konflikt**

- **Konfliktdefinitionen**

- **"Konflikte sind eine unvermeidbare und für den sozialen Wandel notwendige Begleiterscheinung des Zusammenlebens in allen Gesellschaften"** (Norbert Ropers)
- "Sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), 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 einen anderen Akteur (die anderen Akteuren) erfolgt.," (Friedrich Glasl)

- **Konfliktinhalte**

- Interessens-, Bedürfnis-, Werte- und Identitätskonflikte, ideologische, Weltanschauungs- und Glaubenskonflikte, Wertschätzung- und Bewertungskonflikte

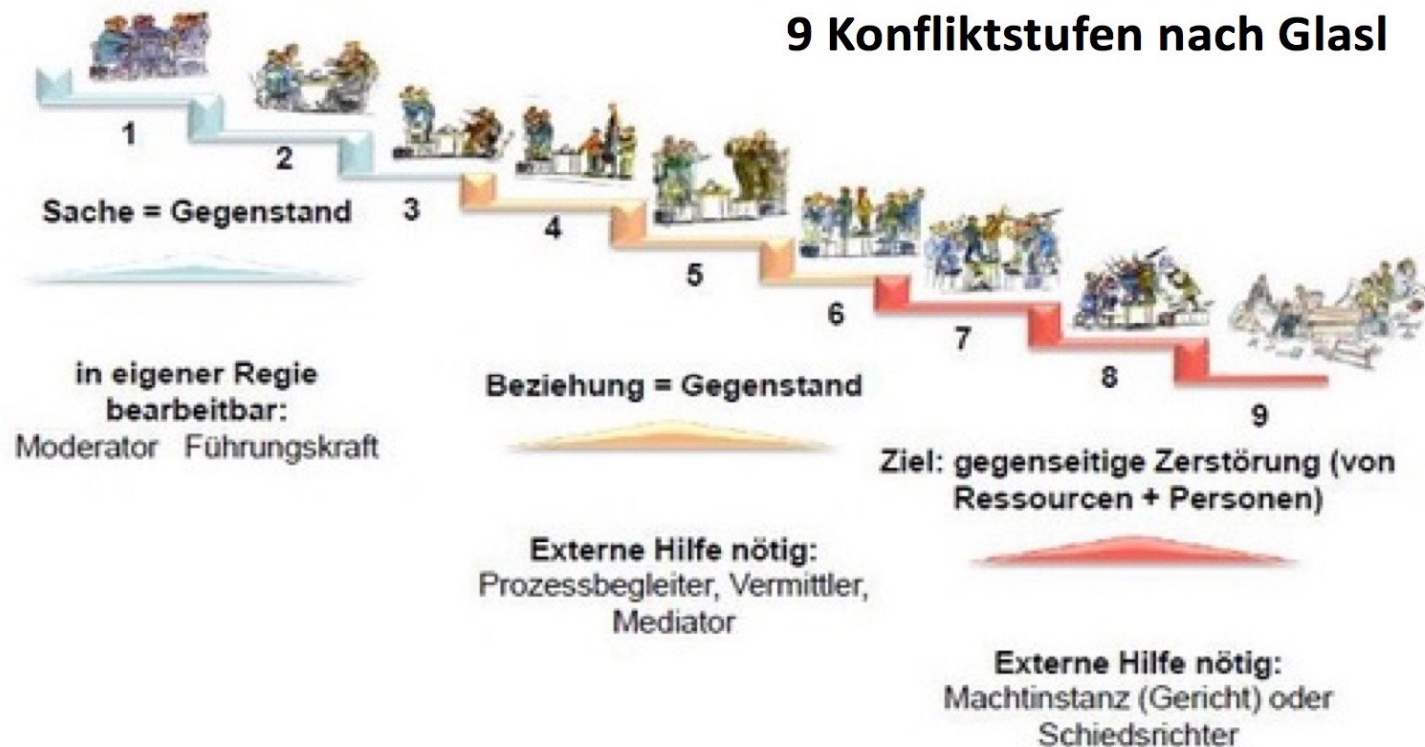
- **Konfliktqualitäten**

- zB symmetrisch - asymmetrisch, heiss - kalt

- **Konfliktbewertung**

- - negativ (bindet in der Regel viel psychische Energie)
- + positiv (normal, Chance – Emotionen als Wegweiser zu nicht befriedigten Bedürfnissen nutzen / Entscheidung, ob weiter wie gehabt (Leiden unverändert) oder Prüfung von anderen Optionen (Change = Potential, Leiden zu verringern))

Konflikteskalationsstufen



Konflikt selbstständig bearbeitbar

Eskalationsstufe 1

- **Verhärtung** (Verfestigung von Standpunkten, spürbare Verkrampfung, Glaube an Kooperation noch da)

Eskalationsstufe 2

- **Debatte und Polemik** (Polarisierung im Denken/Fühlen/Wollen, selektive Wahrnehmung, so tun als ob rational argumentiert würde, Kooperation und Konkurrenz im Wechsel)

Eskalationsstufe 3

- **Taten statt Worte** (Strategie vollendeter Tatsachen, Misstrauen, Empathie geschwächt, Meinungsdruck in Gruppe, kaum noch Kooperation)



Taten statt Worte

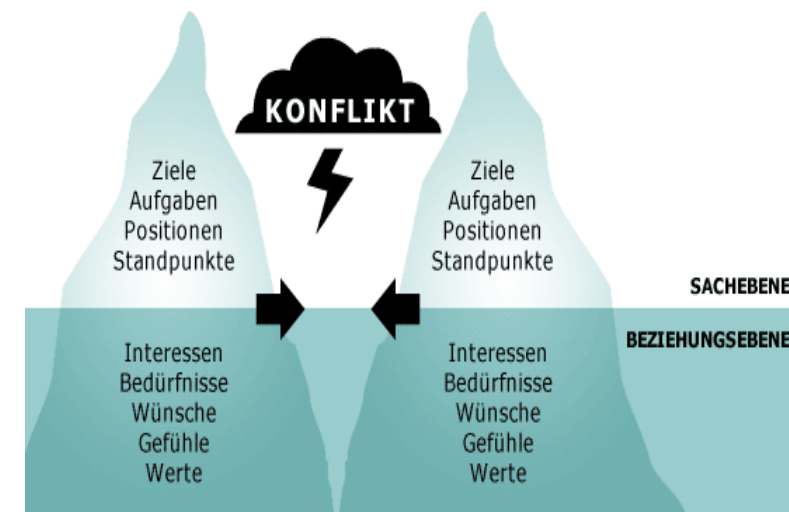
Beispiel Paarkonflikt

- Ferienplanung schwierig, Interessen und Bedürfnisse weit auseinander
- „Schatz, ich habe uns gebucht!“
- Empathie-Fähigkeit eingeschränkt
- Einziger Weg aus Sackgasse: **kommunizieren**
- Bedürfnisse, Interessen beider Seiten anerkennen
- **Gemeinsam am Entscheid-Findungsprozess teilnehmen = Partizipation**
- verschiedene Optionen möglich

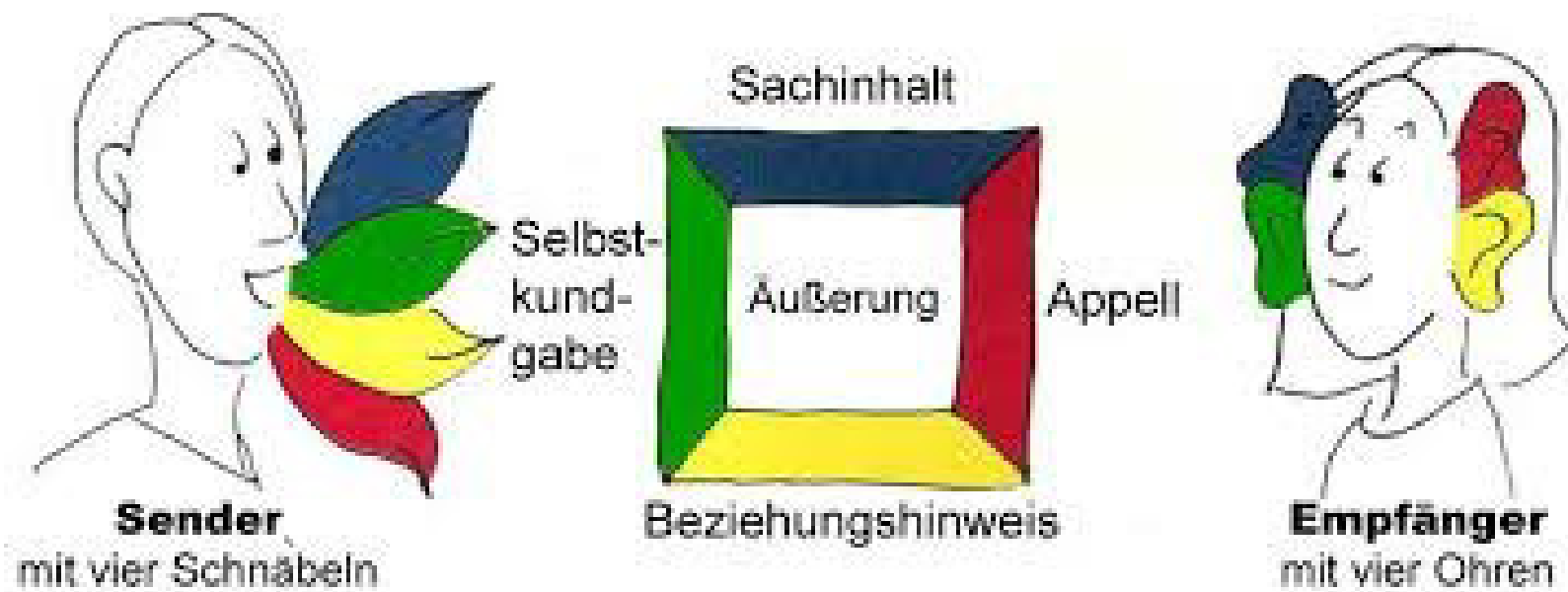


Konstruktive Konfliktbearbeitung (Guidelines)

- **Konflikt** wird als **normal** und für Entwicklung notwendig angesehen
- Ernsthaftes **Interesse** an gemeinsamer Lösungsfindung
- **Grundregeln Kommunikation** sind bekannt und akzeptiert (zuhören, ausreden lassen, Ich-Botschaften formulieren/Verzicht auf Schuldzuweisungen, Beschimpfungen etc), Recht auf eigene Meinung/Interessen aller respektieren
- **Sache** (Problem/Interessen) und **Person** auseinanderhalten
- Von **Positionen** zu **Interessen/Bedürfnissen** vorstossen – Gefühle und Bedürfnisse benennen und gegenseitig ernst nehmen
- Lösungsoptionen mit Gewinn für beide Seiten entwickeln (**win-win**) (*Harvard Konzept*)
- **Perspektivwechsel** wagen (-weil es viele subjektive gute Gründe für subjektiv empfundenes blödes Verhalten gibt)



4-Ohren Modell von F. Schulz von Thun



4-Ohren Modell (Schulz von Thun)



Wer redet, ist auf vierfache Weise **Sender**. Jede Äußerungen enthält, ob gewollt oder nicht, vier Botschaften gleichzeitig:

eine Sachinformation (worüber ich informiere)

„... *Der Wolf tötet mehr Beutetiere als er fressen kann.*“

eine Selbstkundgabe (was ich von mir zu erkennen gebe)

„... *ich habe mich informiert, finde die Killerbestie alles andere als harmlos und Sicherheit von Kindern wichtig!*“

einen Beziehungshinweis (was ich von dir halte und wie ich zu dir stehe)

„... *halte Dich für einen unverantwortlichen Menschen.*“

einen Appell (was ich bei dir erreichen möchte)

„...*hör endlich auf mit dem akademischen Gerede und stell Dich nicht quer, wenn Wölfe abgeschossen werden, die zu nah an unseren Lebensraum kommen!*“

Der **Empfänger** der Botschaft hört ebenfalls mit 4 Ohren: **was teilt mir mein Gegenüber mit? Was ist der Sender für eine Person, wie ist sie drauf? Wie sieht sie mich, was hält sie von mir? Was will sie, dass ich nun fühle, sage, mache?**

...‘Ursuppe’ unzähliger Missverständnisse!

Ich-Botschaften / Du-Botschaften

„Und schon wieder kommst Du zu spät!“

Du-Botschaften - oft mit Schuldzuweisungen - werden als Angriff erlebt, bedrängen, fordern zu Verteidigung, Rechtfertigung, Gegenangriff ein

Übersetzt in **Ich-Botschaft**:

“Ich habe hier eine halbe Stunde auf Dich gewartet und mich total geärgert, weil ich viel zu tun habe. Ich fühle mich nicht ernst genommen und nicht respektiert, wenn Du unsere Termine nicht einhältst.”

- Konflikte rasch erkennen und angehen (- eine Kerze zu löschen ist einfacher als ein Waldbrand)
- Konflikt ist oft nicht das Problem, sondern unser Umgang mit Problematischem

Gewaltfreie Kommunikation

Marshall B. Rosenberg

Wertschätzende Kommunikation ▷ Voraussetzung für Empathie

Aktives Zuhören - lebensentfremdende Kommunikation vermeiden (moralisches Urteilen, vergleichen, Eigenverantwortung verweigern, Forderungen stellen)

a. **Beobachtung** einer konkreten Handlung wertfrei beschreiben
„...In der letzten Sitzung sind Sie mir mehrmals ins Wort gefallen...“

b. **Gefühl** benennen, das die auslöst
„...das hat mich verletzt und wütend gemacht..“

c. **Bedürfnis** hinter dem Gefühl beschreiben
„... Ich möchte in diesem Projekt meine Gedanken einbringen und diskutieren können....“

d. **Bitte** formulieren (- und Ja oder Nein leben können)
„...und möchte Sie bitten, künftig darauf zu achten . . .“

(Positive Handlungssprache - formulieren, was ich wünsche, nicht was ich nicht wünsche
„ ... Ich möchte Sie bitten, mich künftig ausreden zu lassen... „ versus „...Ich möchte Sie bitten, mich nicht ständig zu unterbrechen...“ versus „Sie müssen das ändern, sonst...“)

„Wenn ich a sehe, dann fühle ich b, weil ich c brauche. Deshalb möchte ich jetzt gerne d.“



Bürgerdialog Neueröffnung Asyl-Zentrum in Basel

Konflikt Briefe, Mails Telefonate, Leserbriefе von BürgerInnen mit der Botschaft:

Hauptanliegen Kanton: Vertrauen schaffen, Versachlichung, akzeptierte Lösungen finden



Interessen / Bedürfnisse / Gefühle In Ruhe schlafen können, Angst vor kriminellen oder geistig verwirrten Flüchtlingen, vor Drohungen, Drogenhandel, Übergriffen, Abwertung Liegenschaften, Verrohung, Beeinträchtigung Kulturraum

Vorgehen/ Massnahmen

- EINLADUNG nähere Nachbarschaft und Interessierte (Flyer, Medien) zu **moderierter Podiumsveranstaltung**
- VERHANDLUNGSSPIELRAUM / Ablauf benennen («... nicht ob, sondern wie...»)
- KONTEXT vermitteln (allgemeine Migrationslage, global, Schweiz, Kanton)
- BETRIEBSKONZEPT vorstellen lassen von verantwortlicher ANSPRECHPERSON (Telefon.Nr und mail.adr - Wer kommt in das Haus? Wer betreut die Leute?)
- SICHERHEIT thematisieren lassen von verantwortlicher ANSPRECHPERSON (Polizei in Uniform)
- Ausreichend ZEIT FÜR FRAGEN (sammeln, ordnen) und Antworten
- Termin für FOLGE-ANLASS

Bürgerdialog

Volle Telefonzellen

Konflikt Telefonzellen voll schwarzer Menschen aus Eritrea! (Bürgerbriefe, parlamentarische Anfrage)

Interessen / Bedürfnisse / Gefühle

Perspektive 1: Angst vor Gewalt, Diebstahl, Gefährdung von eigenem Kulturraum

Perspektive 2: Vorwurf an Politik und Verwaltung, Flüchtlinge in der Kälte leiden zu lassen

Vorgehen/ Massnahmen

- ANTWORTBRIEF an Briefschreiberin und Quartiersverein (Angst anerkennen, inhaltlicher Kontext, Wichtigkeit sozialer Netze für Flüchtlinge, nicht alle haben mobile, kulturell eher gemeinschaftlich unterwegs – bitte melden, falls Situation unverändert)
- BEANTWORTUNG parlamentarische Anfrage (Besorgnis ernst nehmen, Zuständigkeit Unterbringung neuankommende Flüchtlinge bei Bundesasylzentrum, Klärung mit Zentrumsleitung zusichern)
- KONTAKTAUFNAHME mit Leitung Bundesasylzentrum
- Massnahme: ZUGANG ZU TELEFON IN ASYLZENTRUM (gegen Bezahlung) wird ermöglicht

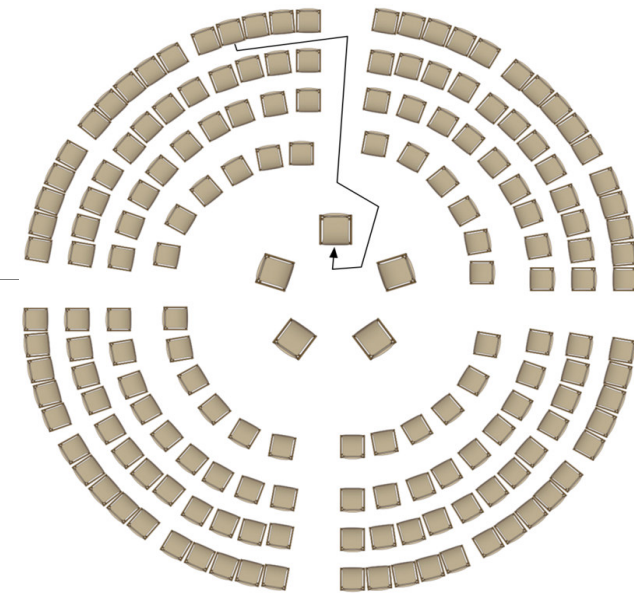


Fishbowl-Methode

Für grössere Gesprächsgruppen geeignet:

Innerer und äusserer Stuhlkreis

- innen wird diskutiert (ModeratorIn, Stakeholder, von Aussenkreis bestimmte Redner)
 - aussen wird zugehört
 - Gast-Stuhl im Innenkreis: wer mitreden möchte, kann sich drauf setzen
 - Teilnehmende Innenkreis können jederzeit in Aussenkreis und Stuhl freigeben
 - Keine parallel laufenden Gespräche
- Es können Personen zu Wort kommen, die sich in grosser Gruppe nicht einbringen würden
- Mehr Fokus in der Diskussion möglich als im für alle offenen Gespräch



Divergierende Aufträge im gleichen Feld



Konflikt Wolf

Perspektiven: 1: Bevölkerung, 2: Landwirte, 3: Hirten, 4: Jäger, 5: Politik, 6: WildtierbiologInnen

Vorgehen/ Massnahmen

- VORGESPRÄCHE mit beteiligten Interessengruppen durchführen, Redner bestimmen lassen
- Einladung zu ÖFFENTLICHEM ANLASS, **delegierte SprecherInnen im inneren Kreis**
- MODERATOR.IN begrüsst (**Fishbowl-Methode** erklären, Konflikt, Ziel) - Interessen/Bedürfnisse der Gruppen werden im inneren Kreis benannt – Lösungsoptionen diskutieren - nur gemeinsam zu Fortschritt!
- Wenn keine Einigung möglich, gestaffeltes Vorgehen: Zwischenergebnisse in die Gruppen zurücknehmen und FOLGE-ANLASS planen für gemeinsame Vereinbarung bezgl. weiterem Vorgehen

Fallbeispiel

Freiwillige für Flüchtlinge

Konflikt 2015: Starker Impuls aus Zivilbevölkerung, Flüchtlingen zu helfen - aber wie? (unzählige Anfragen bei Sozialhilfe, NGO, Kirchen etc)

Interessen / Bedürfnisse / Gefühle

Wohlstand teilen angesichts von so viel Not, handeln von Mensch zu Mensch, weniger Ego-mehr Gemeinschaft, sich einsetzen für mehr Gerechtigkeit etc

Vorgehen/ Massnahmen

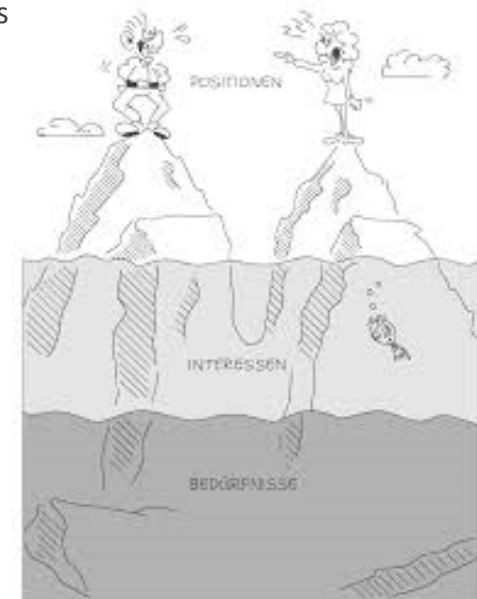
- ANLIEGEN ERNST NEHMEN und KOORDINATIONSPLATTFORM SCHAFFEN
- AUFTRAG UND AUFTRAGNEHMER DEFINIEREN (Kanton/Stiftung), damit Angebote von Freiwilligen laufend auf neuer web.site eingeflegt werden, Kontakt mit Freiwilligen, Vernetzung mit Sozialhilfe sichergestellt sind – Ziel: **Match Bedarf Flüchtlinge/Angebot Freiwillige** ermöglichen)
- Medienmitteilung, breite KOMMUNIKATION: wer helfen will (Sachspenden, Zeit, Raum, Geld) kann sich melden bei <http://fff-basel.ch/>

Konflikt-Perspektiv-Analyse® inmedio

- Perspektive kann nur wechseln, wer sich akzeptiert und verstanden fühlt und minimal Vertrauen hat
- Sich in andere Partei hineinversetzen, rational emotional **nachempfinden** – öffnet Horizonte
- **oft entscheidender Wendepunkt in Richtung konstruktive Konfliktbearbeitung**, trotz Vorgeschichte – (muss nicht noch mehr überzeugen, um endlich gehört zu werden)
- Wichtig: „verstanden“ ist nicht gleichbedeutend mit „einverstanden“!

Vorgehen

- Falldarstellung (kurze Situationsschilderung)
- Wer ist beteiligt? Wer tut / sagt was? (Konfliktrelevante Handlungen, Originaltöne sammeln)
- Liste **Einfühlungshypothesen** entwickeln für gegnerische Partei aus Ich-Perspektive (warum tue/sage etc ich das? Welche Befürchtungen, Bedürfnisse habe ich?)
- Optionensuche - anschliessend Komplettbotschaften formulieren „... ich fühle... , ich befürchte..., und ich würde mir wünschen...“ (auf Flip-Chart festhalten)
- Gegenseitig vortragen (falls beide Parteien anwesend)



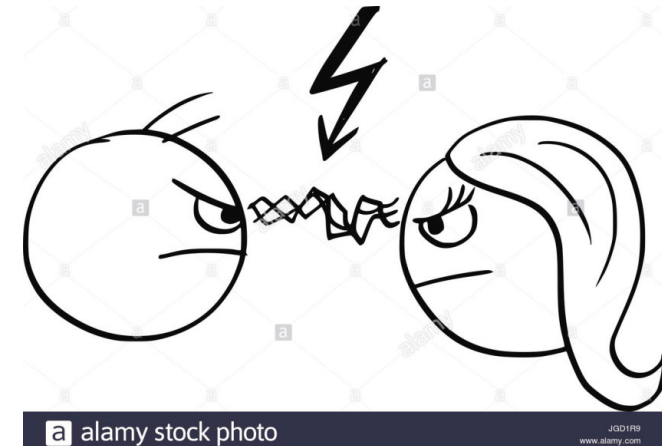
Gender-Diversität in der Kommunikation

Frauen und Männer kommunizieren unterschiedlich

Pauschale Sichtweisen: **Männer** nehmen sich selbstverständlich ihren Raum im Gespräch – verhalten sich direkter - fragen nicht, sondern wissen, - interagieren eher auf Sach- denn auf Beziehungsebene - legen Wert auf individuelle Autonomie – **Frauen** passen sich häufiger an, nehmen sich zurück, stellen Fragen (obwohl sie die Antworten kennen), wirken gemeinschaftsstiftend...

- **Wie werde ich als Wildtierbiologin /Wildtierbiologe gesehen?** (Fremdbild)
- **Wie möchte ich gesehen werden?** (Selbstbild)
- **Einfühlungsvermögen als Stärke zugunsten der Sache nutzen:** ermöglicht raschen Perspektivwechsel – Verstehen des Gegenübers erweitert Ausgangslage für starke eigene Argumente – Empathie nutzen, um besser überzeugen zu können!
- **Erfahrungen und best practice austauschen** (social.media.Gruppe, online-Plattformen einrichten uä)

Prozessergebnisse sind in der Regel ‚reicher‘ und nachhaltiger, wenn unterschiedliche Anschauungen einfließen.



Konflikt nicht mehr selbstständig bearbeitbar

Eskalationsstufe 4

- **Stereotypen und Koalitionen** (Fixieren auf Feindbilder, Abwertung Kompetenz des Gegners, Werben um Anhänger, sticheln, ärgern)



Eskalationsstufe 5

- **Gesichtsangriff und Gesichtsverlust** (direkte öffentliche Angriffe, moralische Integrität in Frage stellen, Streitpunkte werden ideologisiert, verzerrtes Selbst- und Fremdbild)



Mediation

Was ist Mediation?

Konfliktregelung kann vorgenommen werden über **1) Machtausübung**, **2) Rekurs auf Regeln/Gesetze** oder **3) Vermittlung zwischen verschiedenen Bedürfnissen** (unter Berücksichtigung Vorgaben bezgl 1 und 2) vorgenommen werden

Mediation ist ein strukturiertes freiwilliges außergerichtliches Verfahren zur konstruktiven Beilegung eines Konflikts, bei dem unabhängige allparteiliche Dritte die Konfliktparteien in ihrem Lösungsprozess begleiten.

Prinzipien der Mediation

- Freiwilligkeit der Teilnahme
- Allparteilichkeit des Mediators
- Verschwiegenheit Aller
- Respekt und Wertschätzung
- Ergebnisoffenheit
- Suche nach einer win-win Lösung

➤ *Berücksichtigung Grundregeln Harvard-Konzept*

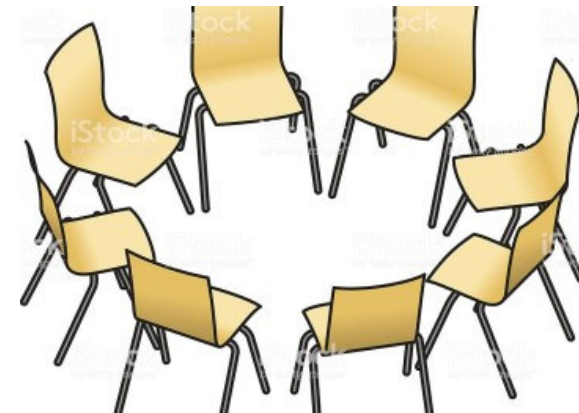
Vielfältige Anwendungsgebiete: Mediation kann bei Konflikten von Human-Systemen aller Art eingesetzt werden (Ehe, Familie, Schule, Nachbarschaft, Organisationen, Teams, Berufsgattungen (zB Bau, Gesundheit), Bürgerinitiativen, innerstaatlich, zwischenstaatlich uam)

„Der mutige Konsens zur Uneinigkeit..“ (Mani Matter)

Mediation stellt nicht Gleichheit zwischen Parteien her (Hierarchien, Macht- und Entscheid-Kompetenzen), aber eröffnet als partizipativer Prozess neue Räume

Rolle Mediatorin / Mediator

- Keine Therapie, keine Gerichtsinstanz – **schafft Vertrauensraum**, in dem alle in den Konflikt involvierten Parteien die Möglichkeit bekommen, ihre Positionen darzulegen (eigene Wahrheit)
- Ist für Einhaltung der Prinzipien, Prozessgestaltung und Mitwirkung aller Parteien bei Lösungsvereinbarungen verantwortlich
- Ist nicht verantwortlich für Konfliktlösung
- Schätzt Konflikt und entsprechend Zeit für Lösungsfindungsprozess richtig ein
- Wählt je nach Konfliktart passenden Einsatz MediatorInnen (Mann+Frau, Insider+Outsider etc)



Mediation als strukturierter Prozess (Modell)

1. **Einleitung** (Rollen- und Auftragsklärung, Vertraulichkeit zusichern, Erlaubnis einholen strukturierend einzugreifen)
2. **Darlegung der Sichtweisen / Themensammlung** (worum geht es im Konflikt? Einladung Parteien, ihre Wahrnehmung bezgl Konflikt zu schildern)
3. **Vertiefung, Erhellung, Perspektivwechsel** (grounding questions) – Interessen und Bedürfnissen hinter Positionen erfragen, Befürchtungen Platz geben (spiegeln, doppeln, zirkuläre Fragen)
4. **Optionen- und Lösungssuche** (Parteien sammeln, sortieren, diskutieren und bewerten Vorschläge – M. moderiert).
„Schlechte“ Übereinkünfte vermeiden und vorbereitend eine „beste Alternative“ (**BATNA**) zu möglichem Scheitern im Gespräch entwickeln – ermöglicht inneren Spielraum beim Verhandeln.
5. **Vereinbarung** – (als Vereinbarung unterzeichnet wird nur, womit alle Parteien einverstanden sind, ev Nachsorgegespräch vereinbaren)

Strukturierter Prozess als Modellvorgabe

Jede Mediationsrunde ist einmalig – Mediationsprozess ist in Wirklichkeit oft nicht linear

Einsatz unterschiedlicher **Kommunikationstechniken** ein

- **spiegeln** („... so wie ich Sie verstehe, liegt Ihnen daran...“), **doppeln**, **zirkuläre Fragen stellen** („... was könnte XY machen, damit sie ihr wieder vertrauen könnten?“)
- Geleitete **Konflikt-Perspektiv-Analyse mit Konfliktparteien** („in die Schuhe des Gegenübers steigen“) Einfühlungshypothesen-Liste erstellen, Beobachtung, Gefühle, Befürchtungen, Wünsche sammeln, als Komplettbotschaft formulieren und sich gegenseitig vortragen „... neulich, als ... fühlte ich mich, ... ich befürchte, dass.... und wünsche mir....)
- **Aufstellungsarbeit** (zB Hellinger) (Repräsentanten auswählen, die Ausgangslage nachstellen – Befragung von Körper- oder Gefühlszuständen, Umstellungen vornehmen - FallgeberIn gleicht eigene mit geäußerten Empfindungen der Repräsentanten ab – ev Änderungen vornehmen)
- **Lösungsfokussierung** (Sprungbrett-Modell, Hineinversetzen in Zustand nach Problemlösung, genaue Beschreibung – nicht den Weg dahin)
- **Metaphorisches Arbeiten** mit Bildern, Geschichten uam (in Metapher nach Lösungsmöglichkeiten suchen und in reale Situation übertragen)

Danke für Ihre Aufmerksamkeit!

renata.gaeumann@bluewin.ch

inmedio Berlin GbR
institut für mediation . beratung . entwicklung
Holbeinstraße 33
12203 Berlin
+49 (0)30 - 45 49 04 00

berlin@inmedio.de

<https://www.inmedio.de/de>