

KOMMUNIKATIVER UMGANG MIT KONFLIKTSITUATIONEN ZUR FÖRDERUNG DES KOMMUNALEN KLIMASCHUTZES.

Dr. Franz Ecker

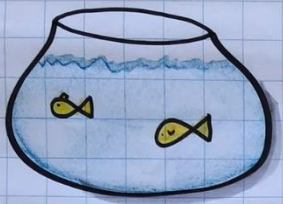
Systemischer Berater für die Gestaltung und Kommunikation von Veränderungsprozessen

Klimaschutzmanager-Netzwerktreffen am 27.09.2023 in Mannheim (ZEW)

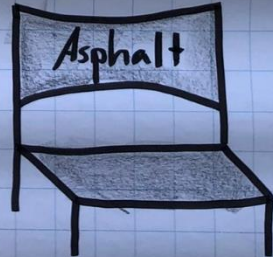
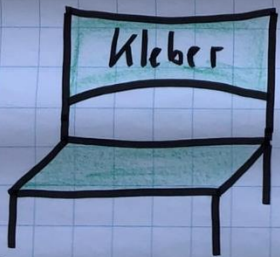
Herzlich willkommen



FISH-BOWL



Kontroverse
Klimakleber
—
Sinnvoller Protest
oder
Unsolidarische Aktionen
?



FISH-BOWL DISKUSSION

KLIMAKLEBER – SINNVOLLER PROTEST
ODER UNSOLIDARISCHE AKTIONEN?

Missglückte Kommunikation

- 👎 Beharrung auf eigenem Standpunkt
- 👎 Aneinander vorbeireden/Nicht zuhören
- 👎 Sich gegenseitig unterbrechen
- 👎 Überreden, Warnen u. Drohen
- 👎 Vorwürfe machen
- 👎 Bewerten & Herunterspielen
- 👎 Nicht ernst nehmen, ironisieren, ver-spotten
- 👎 Gespräch dominieren
- 👎 Persönlich werden

"Meine Position steht im Vordergrund"

Geglückte Kommunikation

- 👍 Umschreiben, mit eigenen Worten wiederholen
- 👍 Zusammenfassen
- 👍 Klären, auf den Punkt bringen
- 👍 Nachfragen
- 👍 Einschränkende Wiederholung („noch nicht“)
- 👍 Übertreibende Bestätigung („unter keinen Umständen...“)
- 👍 Weiterführen, Denkanstöße geben („was wäre wenn...“ „angenommen...“)
- 👍 Gefühle aussprechen („Ich sehe, Sie sind verärgert“)
- 👍 Wünsche herausarbeiten („stattdessen?“)

"Ich möchte gerne verstehen und noch besser erfahren, was Sie meinen."

Symptome für missglückte Kommunikation



- Beharrung auf eigenem Standpunkt
- Aneinander vorbeireden und nicht wirklich zuhören
- Sich gegenseitig unterbrechen (Muster „Ja, aber...“)
- Überreden, warnen und drohen
- Vorwürfe machen
- Bewerten & Herunterspielen
- Nicht ernst nehmen, ironisieren und verspotten
- Gespräch dominieren (Von sich reden; Lebensweisheiten; Ausfragen)
- Persönlich werden

→ Haltung: „Meine Position steht im Vordergrund“

Symptome für geglückte Kommunikation



- Umschreiben, mit eigenen Worten wiederholen
- Zusammenfassen
- Klären, auf den Punkt bringen („Wenn ich Sie richtig verstanden habe...“)
- Nachfragen („Was meinen Sie damit?“)
- Einschränkende Wiederholung (... „noch“ nicht ...)
- Übertreibende Bestätigung („unter keinen Umständen?“)
- Weiterführen und Denkanstöße geben („Was wäre wenn...“)
- Gefühle und Emotionen ansprechen („Ich sehe, Sie sind verärgert“)
- Wünsche herausarbeiten („Was wünschen Sie sich stattdessen?“)

→ **Haltung:** „Ich möchte gern verstehen und noch besser erfahren, was Sie meinen“ „Ich bin interessiert an dem, was Sie sagen.“

Konfliktsituationen



- persönliche & emotionale Diskussionen
- Vorwürfe & Enttäuschungen



- pers. Betroffenheit wird geäußert
- Falschinformationen
- z.B. Veranstaltungen, Infoabende



- Machtspielchen
- politisches Taktieren
- Entscheidungs- & Verhandlungssituationen

KONFLIKTSITUATIONEN

INTERN

EXTERN - ÖFFENTLICH

EXTERN - NICHT ÖFFENTLICH

Konfliktsituationen

1. Interner Konflikt (z.B. innerhalb eines Teams/Behörde)

- Persönliche und emotionale Diskussionen
- Enttäuschungen und Vorwürfe

2. Externer Konflikt - öffentlich (z.B. Veranstaltungen, Infoabende für Bürger)

- Persönliche Betroffenheit wird geäußert
- Falsch-Informationen

3. Externer Konflikt – nicht öffentlich (z.B. Stakeholdertreffen, Projektträger, Sitzungen)

- Entscheidungs- und Verhandlungssituationen
- Machtspielchen und Taktieren



Analyse Konfliktsituationen

Situation/
Gelegenheit

?

Beteiligte
Personen

?

Meine Rolle

?

Bisherige
Lösungsversuche

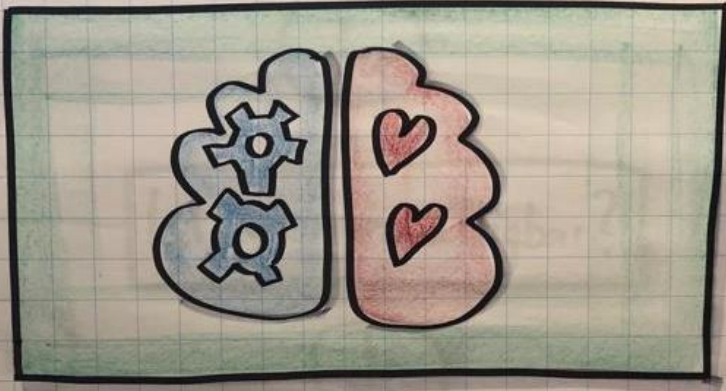
?

**OPTIONAL: ANALYSE VON
KONFLIKTSITUATIONEN**

Analyse-Schema

- **Konkrete Situation:** Bei welcher Gelegenheit hat sich der Konflikt wie geäußert/gezeigt?
- **Beteiligte:** Wer sind/waren die beteiligten Personen / Akteure?
- **Meine Rolle:** Was ist/war meine Rolle in dem Konflikt?
- **Bisherige Lösungsversuche:** Was wurde bisher unternommen, um den Konflikt zu entschärfen?

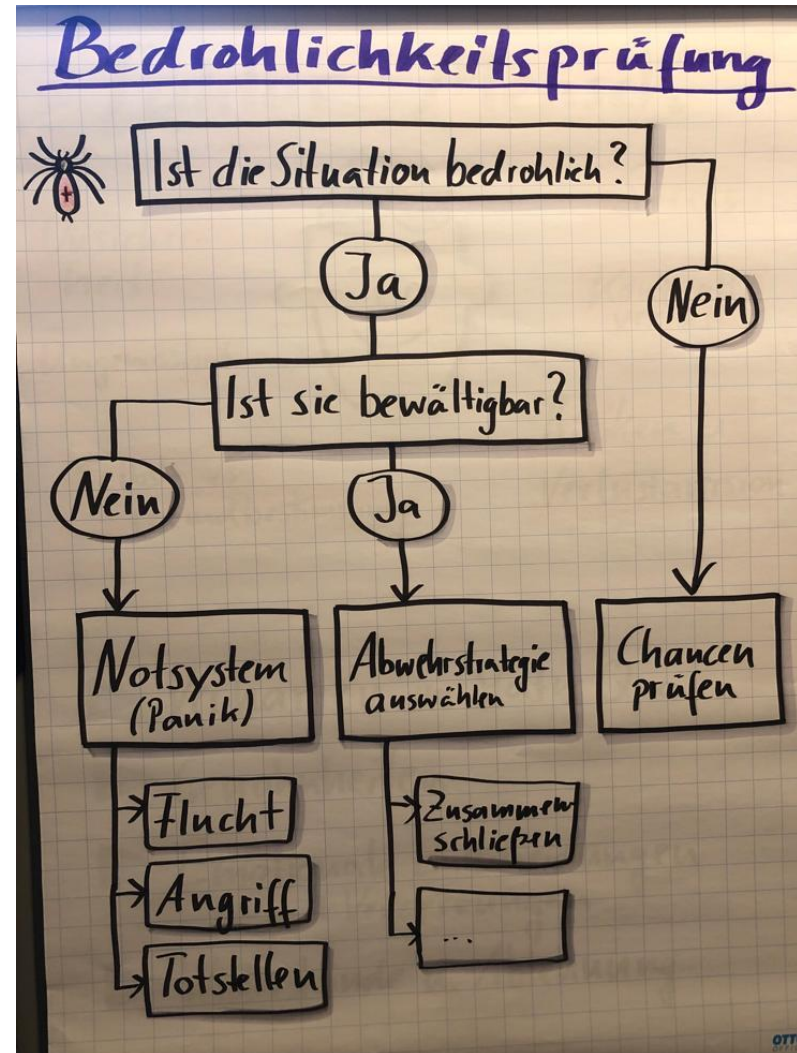
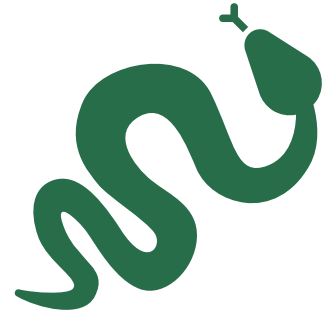
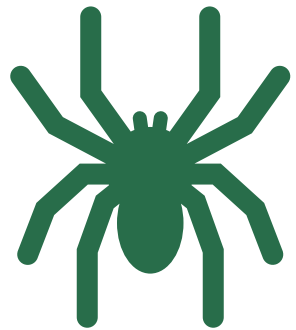
Ursachen



für Widerstände
& Konflikte

**URSACHEN FÜR
WIDERSTÄNDE UND
KONFLIKTE**

Die Reflektorische Bedrohlichkeitsprüfung



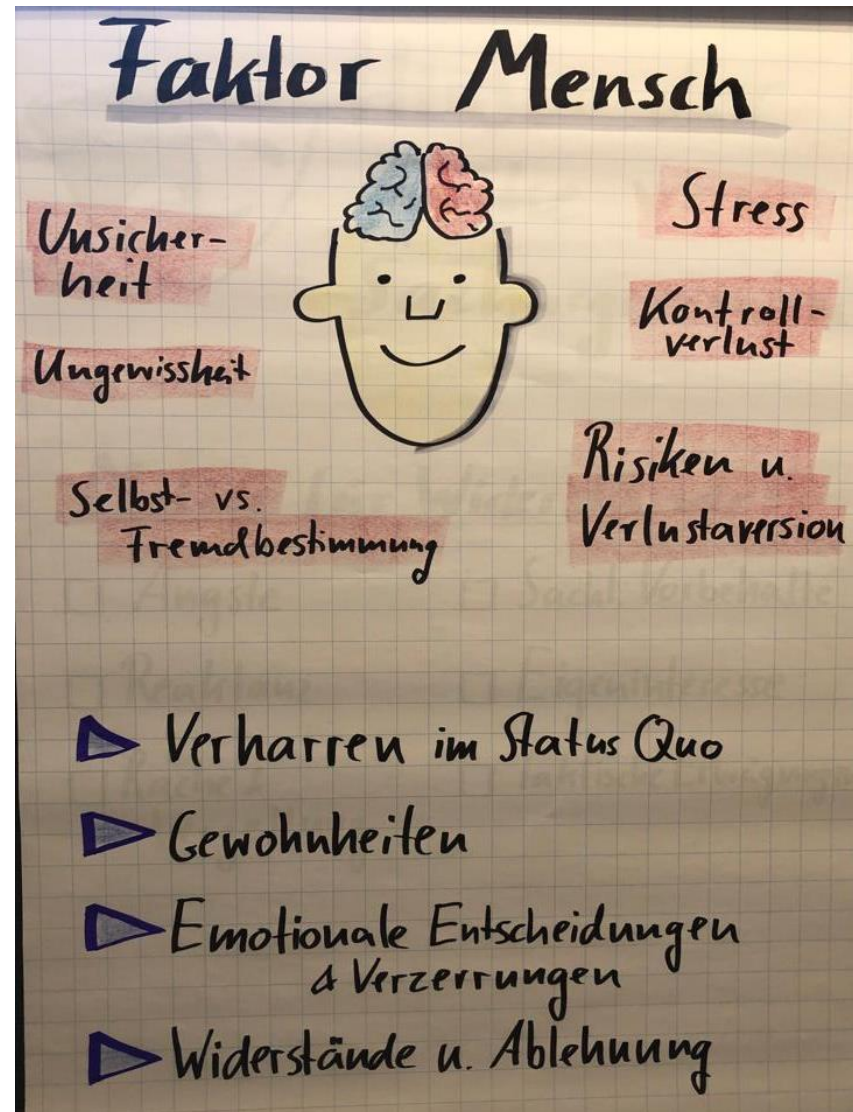
Der Faktor Mensch

- Unsicherheit und Ungewissheit erzeugt **Stress**
- **Kontrollverlust** führt zu Angst, Panik und Ohnmachtsgefühl
- Gelernte **Hilfslosigkeit** (dauerhafter Kontrollverlust) führt zu Passivität, Verdrängung und Apathie
- Nicht Risiken scheuen wir, sondern **Verluste** (Verlustaversion)
- **Selbst- vs. Fremdbestimmung**: freiwillige vs. unfreiwillige Veränderung

Konsequenz:

- Verharren im Status Quo
- Festhalten an Gewohnheiten und bekannten Verhaltensmustern
- Emotionale Entscheidungen & Verzerrungen
- Widerstände und Ablehnung

Der Faktor Mensch



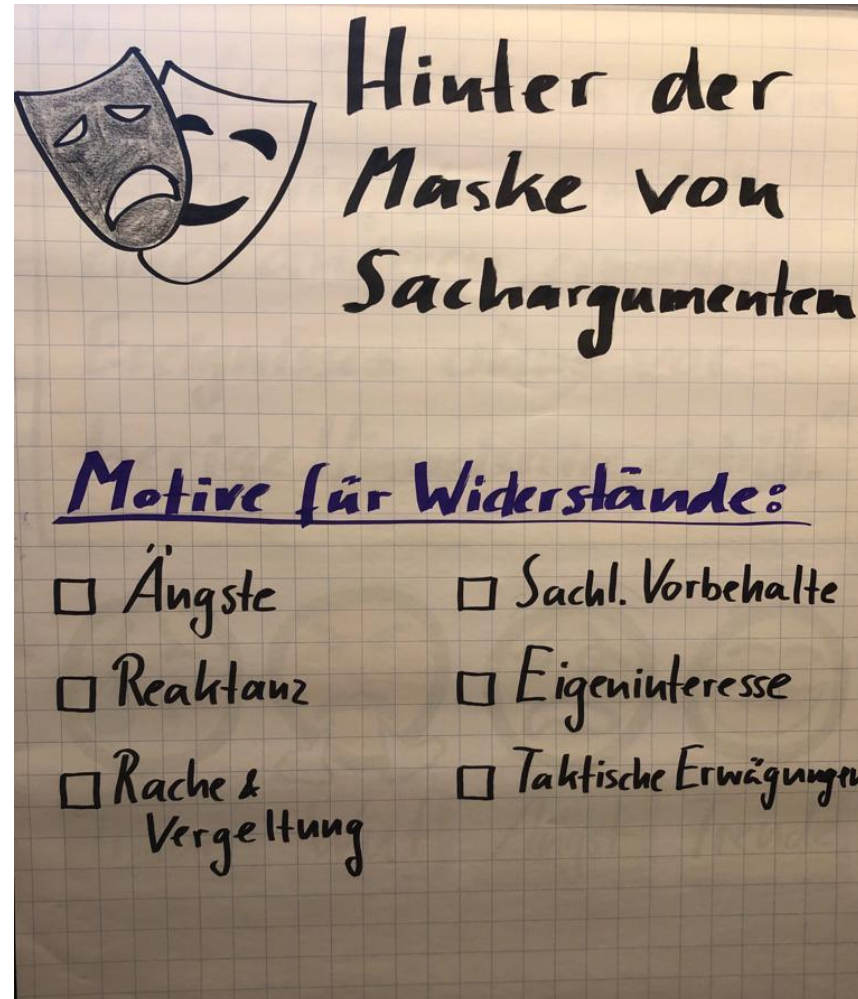
Hinter der Maske von Sachargumenten

Ursachen und Motive von Widerständen

- **Ängste** (Veränderung als Bedrohung)
- **Reaktanz** (Einschränkung des Handlungsspielraums)
- **Sachliche Vorbehalte** (inhaltlich nicht überzeugt)
- **Eigeninteresse** (Gefahr für materielle & soziale Besitzstände, Status & Ansehen)
- **Taktische Erwägungen** (fremde Motive, die nichts mit der Sache zu tun haben)
- **Rache & Vergeltung** (frühere Erfahrungen, Verletzungen oder Empörungen)

Hinter der Maske von Sachargumenten

Ursachen und Motive von Widerständen



Optional: Grundgefühle des Menschen

Verlust

Frustration

Bedrohung

Erfüllung

TRAUER

WUT

ANGST

FREUDE

Vergangenheit

Gegenwart

Zukunft

**Vergangenheit,
Gegenwart,
Zukunft**

Offene Konfrontation



Kritik, Einwände,
Vorwürfe und
Beleidigungen

OFFENE KONFRONTATION

**METHODE DER SCHNELLEN
GEGENFRAGE**

**(GEEIGNET FÜR EXTERN –
ÖFFENTLICH)**

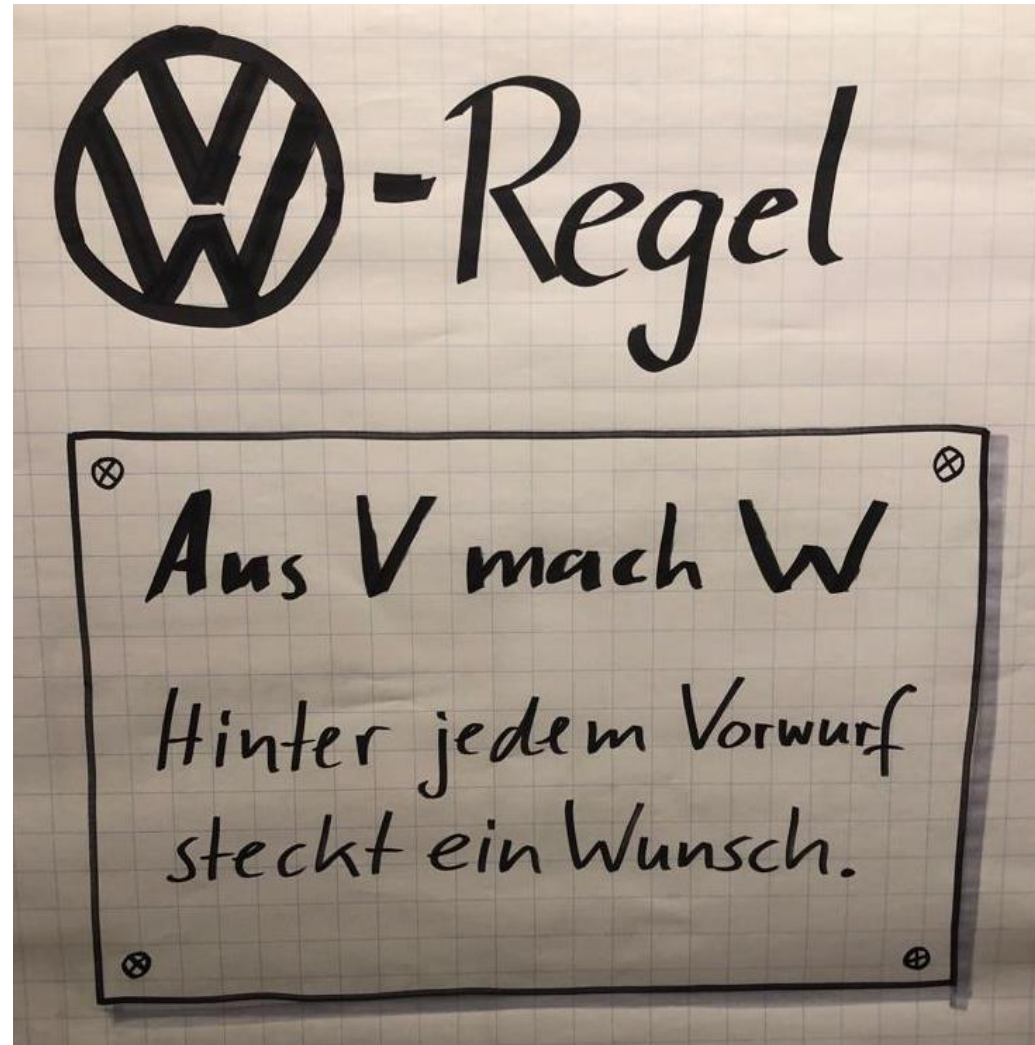
*Da könnte ja
jeder kommen!*

Das bringt doch eh nix!!

So ein Quatsch!

*Das funktioniert
so nicht!*

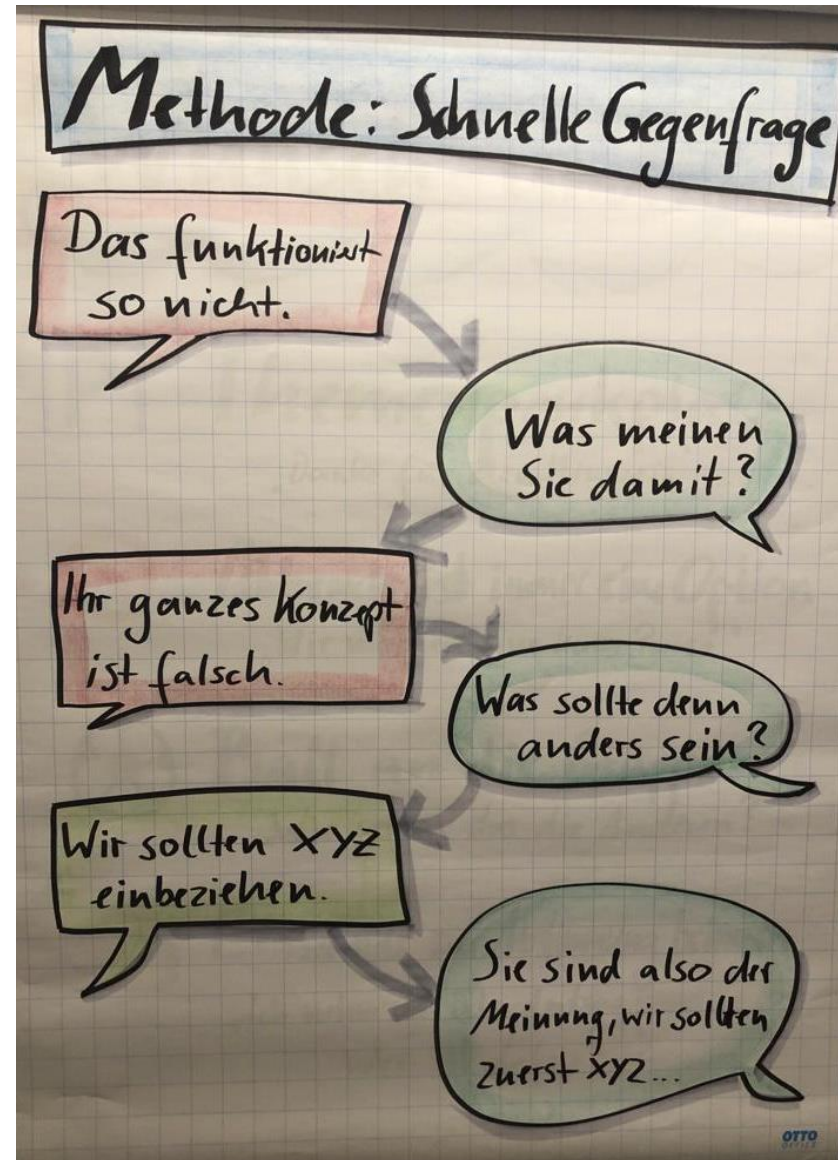
VW-Regel







Methode der schnellen Gegenfrage

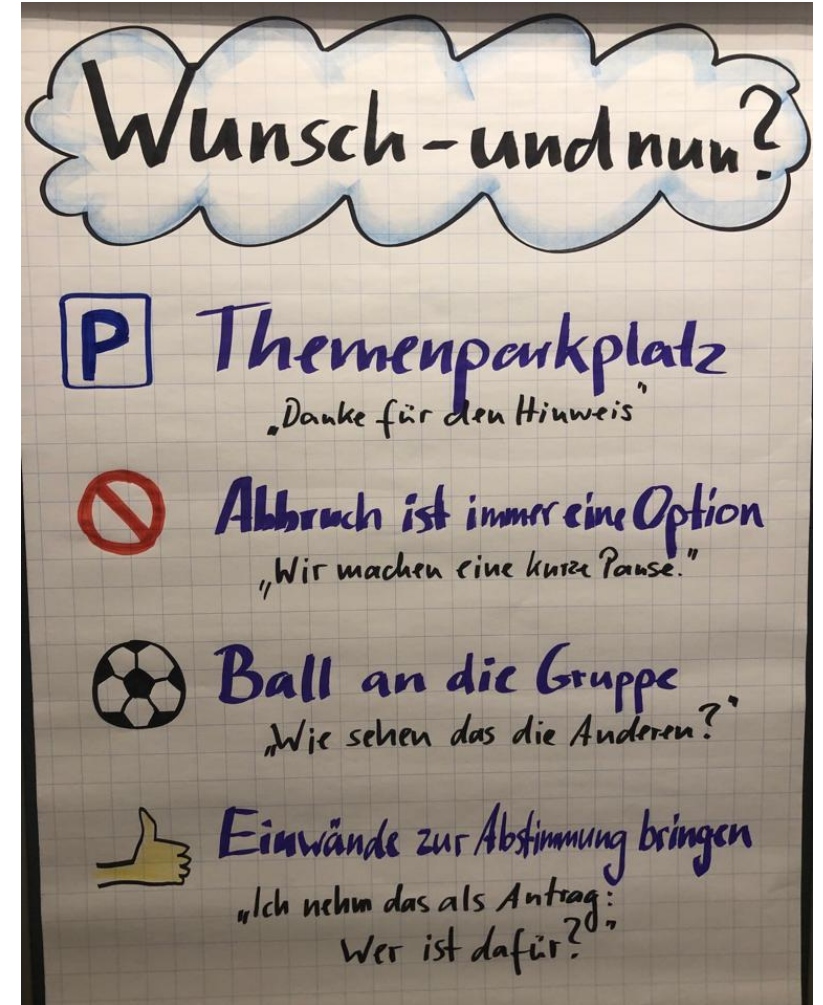
1. Problem	Teilnehmer:in: "Das bringt doch eh nichts."
2. Gegenfrage	Sie: "Was meinen Sie damit?" (Zeit gewinnen, Energie zurückspielen)
3. wieder das Problem	Teilnehmer:in: „Ihr ganzes Konzept ist falsch.“
4. Gegenfrage	Sie: "Was sollte denn anders sein?" (Präzision einfordern)
5. wieder das Problem	Teilnehmer:in: "Wir sollten Frau Sach vom Verständigenamt einbeziehen!"
6. Vorwurf als Wunsch formulieren	Sie: "Herr Schwierig ist also der Meinung, dass wir zunächst Frau Sach vom Verständigenamt einbeziehen sollen. Sehe ich das richtig?"

Methode der schnellen Gegenfrage

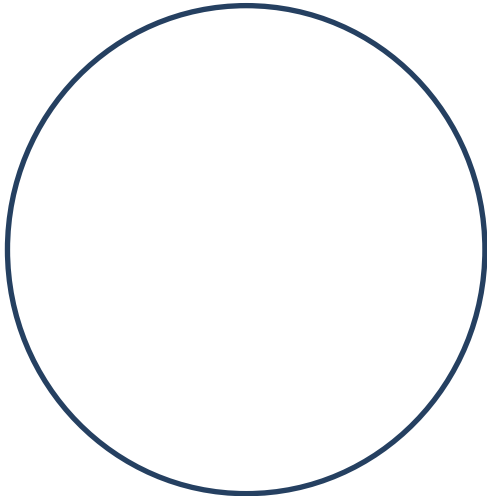


Gegenfrage → Wunsch → Und nun?

	Themenparkplatz	<i>„Danke für den Hinweis. Ich leite das gerne weiter.“</i>
	Ball zurück an die Gruppe	<i>„Wie sehen das die anderen? Frau Bürgermeisterin – was meinen Sie?“</i>
	Einwände zur Abstimmung bringen	<i>„Ich nehme das als Antrag: Wer ist dafür?“</i>
	Abbruch ist immer eine Option	<i>„Wir machen eine kleine Pause.“</i>



Übung im Plenum: Einwände zur Abstimmung bringen



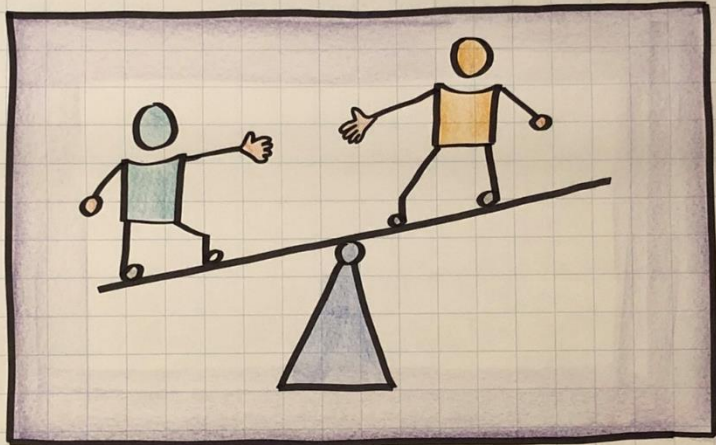
VS.



Einwände zur Abstimmung bringen

1. Problem	Teilnehmer:in: "Das bringt doch eh nichts."
2. Gegenfrage	Sie: "Was meinen Sie damit?" (Zeit gewinnen, Energie zurückspielen)
3. wieder das Problem	Teilnehmer:in: „Ihr ganzes Konzept ist falsch.“
4. Gegenfrage	Sie: "Was sollte denn anders sein?" (Präzision einfordern)
5. wieder das Problem	Teilnehmer:in: "Wir sollten Frau Sach vom Verständigenamt einbeziehen!"
6. als Antrag an die Gruppe formulieren	Sie: "Herr Schwierig ist also der Meinung, dass wir zunächst Frau Sach vom Verständigenamt einbeziehen sollen. Ich nehme das als Antrag. Wer ist dafür, Frau Sach einzubeziehen?"
7. Abstimmung	Sie: "Danke, ich sehe, dass 12 der 18 Teilnehmenden sich dagegen entschieden haben."
8. Beschluss	Sie: "Herr Schwierig, die Mehrheit ist dafür weiterzumachen. Können Sie dieses Ergebnis akzeptieren?"

Professionell verhandeln



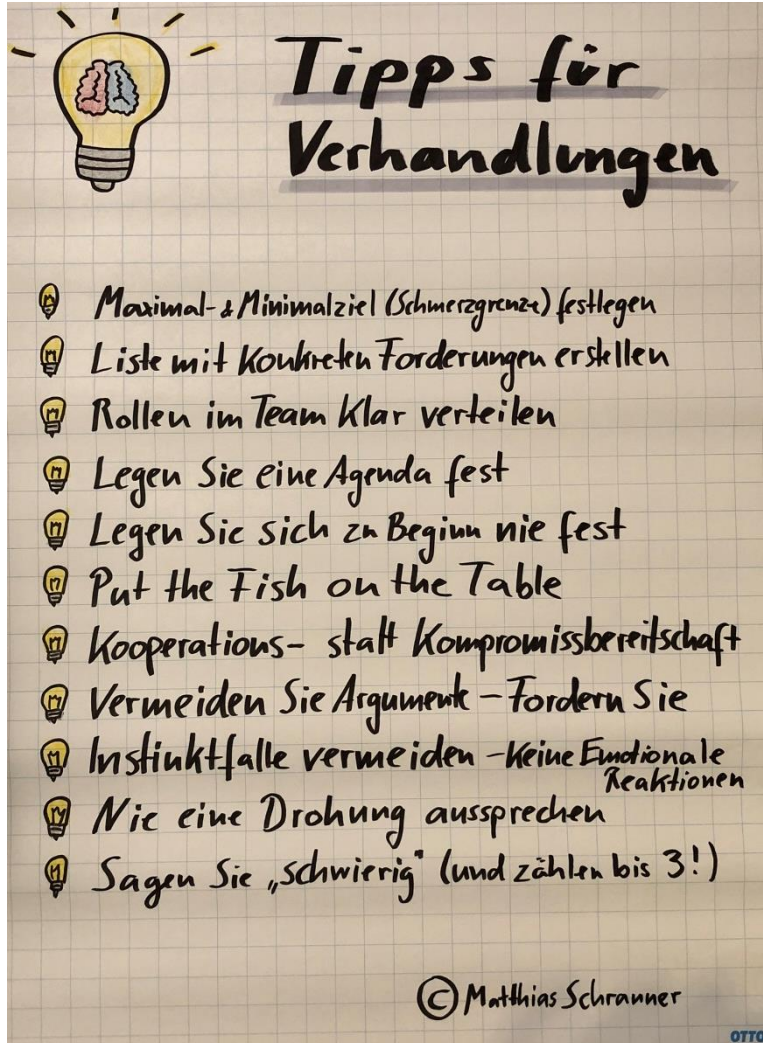
» Hinter jeder Entscheidung
steht ein Konflikt «

PROFESSIONELL VERHANDELN

– HINTER JEDER ENTSCHEIDUNG
STEHT EIN KONFLIKT

(GEEIGNET FÜR EXTERN – NICHT
ÖFFENTLICH)

Tipps für Verhandlungen (© Schraner-Konzept)



- Maximal- und Minimalziel (Schmerzgrenze) definieren
- Liste mit konkreten Forderungen erstellen
- Rollen im Team klar verteilen
- Legen Sie eine Agenda fest
- Legen Sie sich zu Beginn nie fest
- Put the Fish on the Table
- Kooperationsbereitschaft statt Kompromissbereitschaft
- Vermeiden Sie Argumente – Fordern Sie
- Instinktfalle vermeiden / keine emotionale Reaktion
- Nie eine Drohung aussprechen
- Sagen Sie „schwierig“ (und zählen bis 3)

Danke fürs Mitmachen. Hat Spaß gemacht.



Dr. rer. nat. Franz Ecker

*Umwelt- und Wirtschaftspsychologie
Systemischer Business-Coach, Trainer und Moderator*

Telefon +49 176 61161698

info@franz-ecker.de