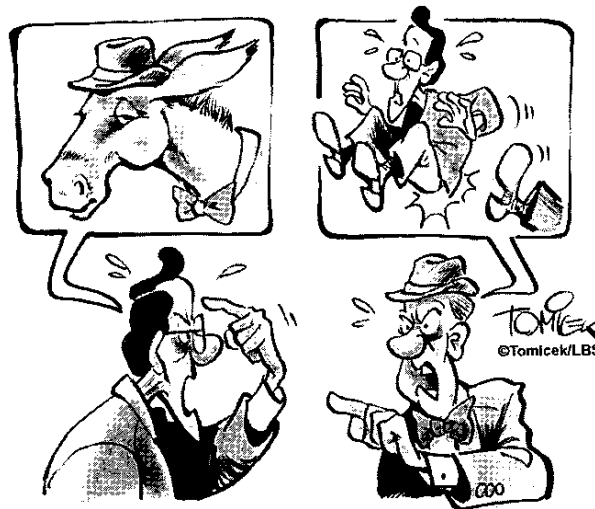


*„Gute Zusammenarbeit kann  
Gegner zu Partnern machen.“*

*Roger Fisher  
(Begründer des Harvard-Konzepts,  
Mediator in internationalen Konflikten)*

## **Professioneller Umgang mit Konflikten im Natur- und Umweltschutz - nach innen und außen**



Naturschutztage 2016, Radolfzell, 05.01.2016

Ein Workshop mit Rainer Manderla und Marco Walter

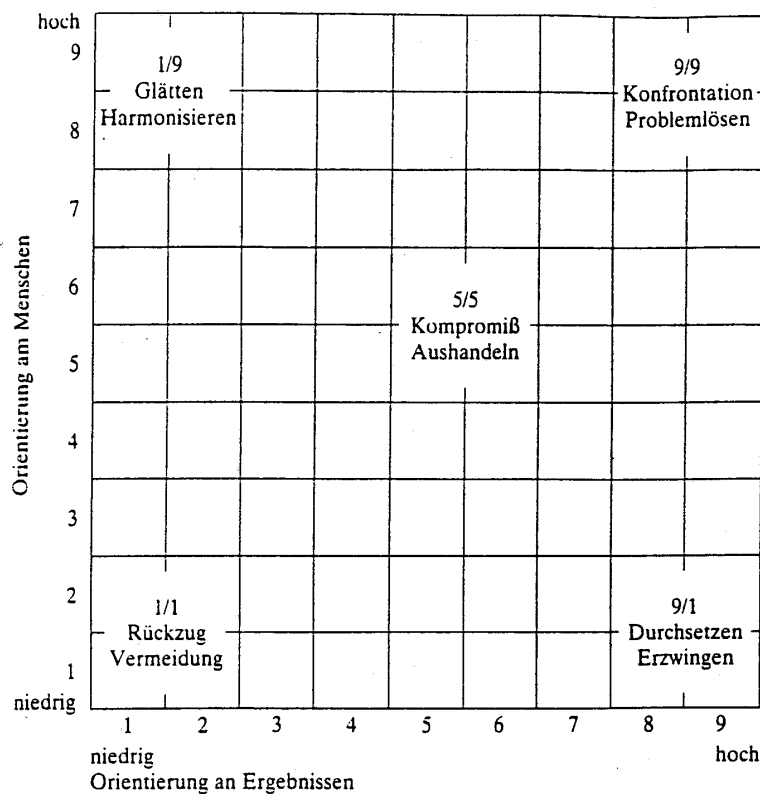
Inhalt:

	Seite
Konfliktstile	2
Das Eisberg-Modell	7
Menschen überzeugen – Schlüsselgruppen bei internen Konflikten/ bei Veränderungsprozessen	8

## Konfliktstile

Wir unterscheiden grundsätzlich zwischen **machtorientierten und interessenorientierten Konfliktstrategien**. Wichtig ist, dass Sie sich bevor Sie sich in einen Konflikt stürzen oder in eine Verhandlung gehen, über mögliche Strategie(n) klar werden, um diese dann auch erfolgreich umsetzen zu können.

**Wir unterscheiden zwischen den folgenden Konfliktstilen:**



aus: Blake/Mouton: Das **Konfliktgitter** (Original von 1970)

Die vermutlich ursprünglichsten – biologisch bzw. evolutionär angelegten - Verhaltensweisen beim Auftreten von Gegensätzen sind Kampf und Flucht bzw. "**eigene Absichten durchsetzen**" vs. "nachgeben um des lieben Friedens willen".

### **Kampf/Durchsetzen/Erzwingen (9/1)**

Versuchen Sie, aus einer Position der **Stärke** heraus zu verhandeln, Druck auszuüben und um die Vorrangstellung zu **kämpfen**? Halten Sie darüber hinaus wichtige Informationen zurück, die für Ihren Partner wichtig wären? (dieser Konfliktstil entspricht dem **Punkt 9/1** in der Matrix oben)

**Hoffen Sie dabei auf folgende Reaktionen der Gegenpartei: Nachgeben**, sich fügen, Ihre Macht **akzeptieren**? Dies wäre eine mögliche „automatische“ Re-Aktion. Wei-

tere Möglichkeiten bestehen u.a. darin, dass sich der Gegenüber zurückzieht, dass er resigniert, aufgibt, Widerstand zeigt oder mit Ihnen um die Vorrangstellung kämpft.

Der Konfliktstil „Durchsetzen“ wird oft angewendet, wenn es um eine begrenzte Anzahl von Ressourcen geht. Ziel ist, das Maximum an Gewinn für sich dabei herauszu-  
“schlagen“ und sich dabei (notwendigerweise) **gegen** den Anderen – **den Konkurrenten** – durchzusetzen.

### Was können Sie tun, wenn Sie mit einer solchen Strategie konfrontiert werden?

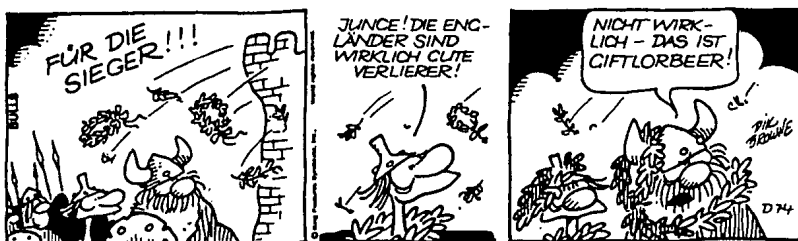
Dem Kämpfer/Durchsetzer auf der Gegenseite sollten Sie in jedem Fall „die Stirn bieten“, indem Sie ihn z.B. auf das Verbandsklagerecht hinweisen, dass Sie „notfalls“ gezwungen sind, anzuwenden, falls er versuchen sollte, eine Entscheidung gegen Sie/Ihre Interessen durchzusetzen.

Wenn Sie dieses nicht als Drohung formulieren, sondern als notwendige Konsequenz, zu der Sie sich gezwungen fühlen, können Sie versuchen, ihn dann in einem zweiten Schritt „**hart in der Sache und weich zu den Menschen**“ zur gemeinsamen Problemlösung zu bewegen. Von der Erfahrung kann dieses funktionieren – nicht immer, aber immer öfter – je nachdem, welches Bild Ihr Gegenüber von Ihnen/vom BUND/NABU etc. hat.

### Wann sollten Sie selbst den Konfliktstil "Durchsetzen" in Betracht ziehen?

- Wenn es sich um eine **einmalige Verhandlung** ohne zukünftige Beziehungen handelt. (aber es gilt auch der Satz: Man sieht sich immer zweimal)
- Wenn die **zukünftige Beziehung unwichtig** ist.
- Wenn die bestehende Beziehung **keine Vertrauensbasis** hat.
- Wenn tief sitzende Unterschiede in den Wertvorstellungen bestehen, die eine **Eini-gung unmöglich** machen und Sie stärker sind bzw. am längeren Hebel sitzen.
- Wenn **unpopuläre Maßnahmen** getroffen werden müssen.
- **Wenn das Recht auf Ihrer Seite ist und die Dringlichkeit es erfordert**, sofort Maßnahmen zu ergreifen (Sie erinnern sich an das Beispiel unter dem Thema „Arroganz/Ignoranz bezüglich Eingriffen in einen Wasserlauf“)
- ...

Dabei sollten Sie allerdings wissen: **Gute Verlierer gibt es nicht.** Die jetzt unterlegene "Partei" wird in der Regel eine günstige Gelegenheit abwarten um es Ihnen **zurückzu-zahlen**. Statt Miteinander wird gegeneinander gearbeitet.



Hägar: Gute Verlierer gibt es nicht!

Konfliktstrategien dieser Art werden als **Gewinner-Verlierer-Strategie** bezeichnet.

## Flucht/Rückzug/Vermeidung (1/1)

Eine weitere **sehr ursprüngliche – biologisch bzw. evolutionär angelegte – Verhandlungsstrategie beim Auftreten von Gegensätzen** sind Flucht, Rückzug und Vermeidung. In der Regel ist es der Schwächere, der sich zurückzieht und damit dem Sieger das Terrain überlässt. Gleichwohl kann die Vermeidungsstrategie eine sehr sinnvolle sein, wenn Sie nämlich weder an der Beziehung noch an dem konkreten Ergebnis einer möglichen Verhandlung interessiert sind.

### Wann ist der Verhandlungsstil Rückzug/Vermeidung – zumindest zeitweise – möglicherweise sinnvoll und hilfreich?

- Wenn Sie selbst noch keine verbindlichen Aussagen machen können.
- Wenn Sie mit zwei Wettbewerbern gleichzeitig verhandeln und auf ein Angebot des anderen Verhandlungspartners warten.
- Wenn **keine Chance** besteht, das eigene Anliegen durchzubringen.

**Aber:** In der Regel kommt es sehr schnell zu einer Verschlechterung der Beziehung, wenn Sie den Kontakt meiden, nicht ansprechbar sind und sich die Dinge aus Sicht Ihrer Verhandlungspartner unnötig in die Länge ziehen. Die meisten Verhandlungspartner schätzen es hingegen, wenn Sie mit „offenen Karten spielen“, und sei es nur, klar und deutlich zu sagen, dass Sie zur Zeit keine Aussagen machen können und sich bis zum Termin X melden werden.

## Glätten/Harmonisieren (1/9)

Eine weitere typische Verhaltensreaktion ist die **Suche nach Harmonie: anpassen, glätten, nachgeben um des lieben Friedens willen (1/9)**. Der Vorteil des Nachgebens besteht zunächst darin, dass der aktuelle Streitpunkt abgehakt ist.

**Aber:** Wer in Konflikten/Verhandlungen zu oft nachgibt, wird schließlich nicht mehr für voll genommen und lädt den Gegenüber ein, ihn über den Tisch zu ziehen.



Bild Rabenau: Die (vermuteten) Folgen einer Meinungsäußerung und die (dahinter stehende) Suche nach Harmonie

**Der Konfliktstil Glätten/Harmonisieren/gezielt Nachgeben (1/9) ist – zeitweise – zu empfehlen, wenn**

- ein Beteiligter/eine Partei erkennt, dass sie im **Unrecht** ist,
- die Streitfrage **für die andere Seite** wesentlich **wichtiger** ist,
- **Harmonie** und Stabilität besonders **zentrales Anliegen** sind.
- wenn es sich um **Dispute in Randbereichen** handelt,
- sowie bei Meinungsunterschieden in **Verfahrensfragen**

**und vor allem können Sie gezielt nachgeben: Wenn** Sie stark genug sind, um das **Reziprozitätsprinzip** zu nutzen bzw. einzufordern, nämlich gleiches mit gleichem zu vergelten:

**„Wie du mir, so ich dir“ – und zwar im positiven Sinne. Damit können Sie entscheidende Schritte in Richtung Gemeinsame Problem-Lösung (9/9) initiieren.**

**Was können Sie tun, wenn Sie (zu) häufig nach diesem Konfliktstil vorgehen?**

- Schauen Sie, dass Sie Ihr Repertoire erweitern in Richtung Hart in der Sache und weich zu den Menschen. Wenn Sie dabei nach „Ausnahmen“ suchen, können Sie von sich selbst lernen: Wann haben Sie nicht „harmonisiert“? Wie sind Sie stattdessen vorgegangen? Was haben Sie damit erreicht?
- Sie können weiterhin gute Beziehungen pflegen und gleichzeitig darauf achten, wie Sie interessenorientiert (ver)handeln: Sie müssen nicht gegen eine andere Person um eine Sache kämpfen, sondern freundlich und bestimmt (weich und hart) nachfragen, konkretisieren lassen ... was der anderen Person warum wichtig ist und welche Ziele bzw. Interessen sie verfolgt. Möglicherweise finden Sie nicht nur Unterschiede, sondern auch Gemeinsamkeiten (mehr dazu finden Sie auf meiner Trainings-CD Nachhaltig verhandeln – so viel als kleiner Werbeblock am Rande)
- ...

**Kompromiss (5/5)**

Das Aushandeln eines **Kompromisses** ist eine weitere Möglichkeit: jede Seite macht Abstriche von ihren Positionen, man trifft sich in der Mitte (**5/5**). Die Kompromissstrategie kann als adäquates Vorgehen für schnelle und/oder weniger wichtige Entscheidungen als akzeptable „zweite Wahl“ genutzt werden. Unterscheiden können wir den „faulen“ Kompromiss (den wir z.B. bei 2/3 oder 3/3 ansiedeln können) oder der „goldenen Mitte“, dem echten Kompromiss.

**Vorteile:** Es gibt **keine eindeutigen Verlierer**. **Demokratische Spielregeln** werden aktiviert. Das gemeinsame Handeln steht im Vordergrund.

Aber: Es gibt auch keine eindeutigen Gewinner, sondern beide Seiten gewinnen und verlieren gleichzeitig. Der **größte Nachteil** gegenüber der gemeinsamen Problemlösung liegt allerdings darin begründet, dass in der Regel nur auf der (vermeintlichen) Sachebene argumentiert wird. Scheinbare Sachunterschiede werden oft aufgebauscht, die dahinter liegenden **Interessen und zentralen Wertvorstellungen werden nicht erkannt und können damit nicht berücksichtigt werden.**

Trotz dieser Nachteile ist das **Aushandeln eines Kompromisses dann zu empfehlen**, wenn **schnell praktikable Lösungen** gefunden werden müssen und wenn aufgrund des **Zeitdrucks** die Methode des Problemlösens zu langwierig erscheint oder erfolglos geblieben ist.



Rabenau: Echter oder fauler Kompromiss? Was meinen Sie?

### **Gemeinsame Problem-Lösung/Kooperation/Konfrontation mit dem Problem (9/9)**

**Bei der gemeinsamen Problem-Lösung** geht es darum, Meinungsverschiedenheiten offenzulegen, die **Interessen**, die hinter den Positionen stehen, zu **erkennen** und sowohl zukunftsorientiert als auch aktiv problemlösend vorzugehen. Unterschiedliche Wahrnehmungen werden als solche (an-)erkannt und erscheinen somit als legitim und sinnvoll für den Problemlösungsprozess, der in der Regel zu besseren Ergebnissen führen wird.

**Die Beteiligten im Konflikt verstehen sich hierbei als kreative Problemlöser, die ein gemeinsames Problem bearbeiten.** Sowohl auf der Sach- als auf der Beziehungsebene wird hier gearbeitet. Konfrontation heißt in diesem Sinne: deutlich und konkret in der Sache, respektvoll im Ton, gleichzeitig lösungsorientiert im partnerschaftlichen Sinne.

Hier kommt das **Harvard-Konzept des sachgerechten Verhandeln**s ins Spiel. Dieses zielt darauf ab, an den Interessen der Beteiligten orientierte konstruktive und nachhaltige Problem-Lösungen zu produzieren, die anhand objektiver Kriterien messbar sind.

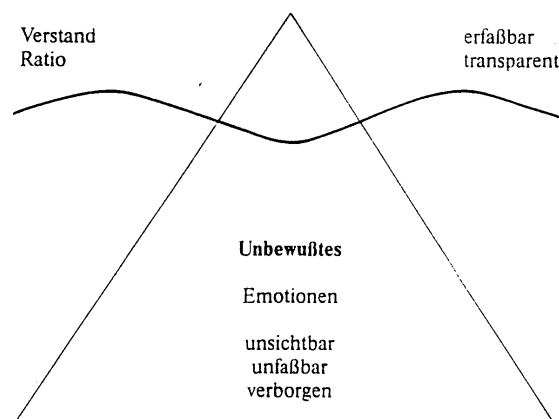
*„Gefühle müssen wahrgenommen und interpretiert werden,  
aber sie dürfen nicht das Verhandlungsgeschehen bestimmen.“  
Ulrike Wikner*

## Das Eisberg-Modell

Sie wollen in Konflikten etwas erreichen. Mit diesem Ziel, mit dieser "Sache" sind allerdings auch Emotionen und Gefühle (bei Ihnen wie bei allen im Konflikt Beteiligten) verbunden.

Die **sachliche Seite** liegt im Verstandesmäßigen, in der Ratio. Sie ist **sichtbar, erfassbar, transparent**.

Die **emotionale Seite** eines Konfliktes liegt im Bereich des Unterbewussten. Sie ist wie bei einem Eisberg oft **unsichtbar, nicht erfassbar, verborgen**. Aber: Sie ist der gewichtigere, der **entscheidende Teil**, der Bewegung in die "Sache" bringt (oder auch nicht):



aus: Harry Holzheu:  
Souverän verhandeln, Seite 83

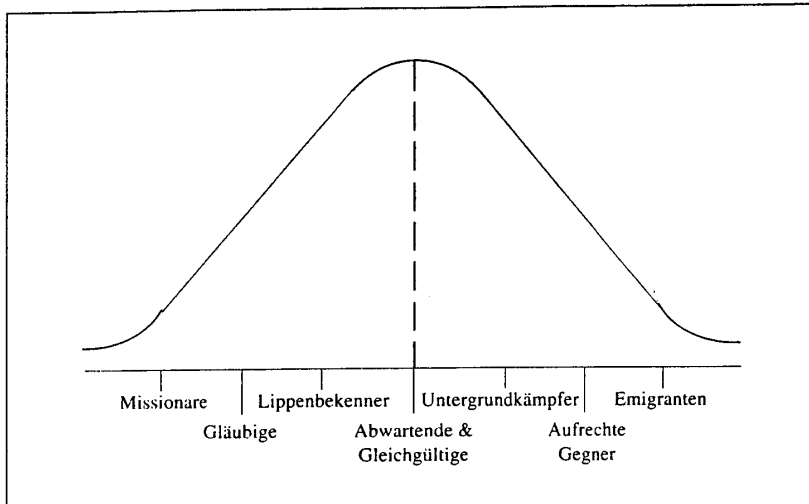
Wenn Sie Ihre eigenen **Emotionen** sowie die Gefühlslage Ihres Partners **erkennen**, dann können Sie in einem zweiten Schritt schauen, wie Sie darauf angemessen eingehen können und wollen.

- Sie können im Vorfeld überlegen, welche Gefühle Sie mit dem konkreten Sachverhalt verbinden sowie überlegen, was von den Anderen im Konflikt Beteiligten kommen könnte und wie Sie – emotional intelligent – darauf eingehen und wollen. (Mehr zum Thema Emotionale Intelligenz finden Sie in den Unterlagen zu den Naturschutztagen 2016 von Rainer Manderla am 04.01.2016)
- **Wenn Sie die Gefühlslage Ihres Partners erkennen (erster Schritt), können Sie darauf eingehen (zweiter Schritt) und ihm das Gefühl geben, dass Sie ihn verstehen.** Sie können ihn darauf ansprechen, nachfragen, aktiv zuhören oder diese Information auch "nur" für sich registrieren. Mit diesem "Hintergrundwissen" wird es Ihnen leichter fallen, zu akzeptieren, dass Andere denselben Sachverhalt auch anders sehen können, und dass dieses eine legitime Sichtweise unter vielen ist.

## Menschen überzeugen – Schlüsselgruppen bei internen Konflikten/ bei Veränderungsprozessen

Wir gehen davon aus, dass es keine Veränderung ohne Widerstand gibt, vor allem wenn diese von oben herab aufgesetzt oder von außen durchgesetzt wird.

Die Schlüsselgruppen im Veränderungsprozess sind die Folgenden:



### **Woran erkennen Sie die Schlüsselgruppen und wie können Sie diese einbinden?**

Die **Missionare** sind diejenigen, die von der Richtigkeit der Veränderung fest überzeugt sind, sie schwärmen aus, um andere von der Notwendigkeit der Veränderung zu überzeugen. Missionare und Gläubige sind Ihre Verbündeten. Sie sind diejenigen, die demonstrieren können, dass das Neue funktioniert.

Die **Gläubigen** sind die ersten, die die Missionare für ihre Ideen gewonnen haben. Sie sind fest von der Richtigkeit der Vorhaben überzeugt und setzen ihre ganze Arbeitskraft für die Neuerungen bzw. im Sinne der Neuerungen ein.

**Bei Konflikten nach innen ist die sichtbare Unterstützung und Belohnung der Gläubigen wie der Missionare, auch als Anreiz für die vielen Unentschlossenen wichtig.**

Die **Lippenbekenner** erscheinen auf den ersten Blick wie die Gläubigen, auf ihre zustimmenden Worte folgen allerdings keine Taten – eine milde Form des Widerstands. Setzen Sie den Lippenbekennern Ziele, und nehmen Sie sie beim Wort.

Die zahlenmäßig größte Gruppe ist in der Regel die der **Abwartenden** und/oder **Gleichgültigen**. Sie hängen ihre "Fahne in den Wind" und warten ab, wer bzw. welche Idee sich durchsetzt. Ihr Widerstand besteht in Untätigkeit, innerer Kündigung bzw. hin- und her laviieren. Die Gleichgültigen müssen Sie aktiv ansprechen, Sie müssen Ihnen Antworten auf deren Frage geben: Was kann ich persönlich daraus gewinnen? **Wenn Sie schnelle Erfolge erzielen, besteht eine gute Chance, die Abwartenden zu gewinnen.**



Die Gruppe der **Widerstandskämpfer** dagegen arbeitet **im Untergrund** aktiv gegen den Wandel, oft schon bei der Verkündung der neuen Ziele, intensiver jedoch im Einführungsprozess der Veränderung. Sie sind die großen Meinungsmacher in den Kaffeepausen, auf den Gängen und hinter verschlossenen Türen. Wichtig ist hier frühzeitig zu erkennen, wer von dem neuen Projekt/der Veränderung betroffen sein wird bzw. sich den möglichen Betroffenen zugehörig fühlt.

Vergelten Sie nicht Gleiches mit Gleichem, gehen Sie nicht zum Gegenangriff über, das wird Ihre Gegner noch weiter in den Untergrund treiben, sondern arbeiten Sie mit Ich-Aussagen: Mit dem Satz "Ich fühle mich von Ihnen im Stich gelassen" (statt: "Sie haben Ihr Wort gebrochen.") offerieren Sie Ihrem Gegenüber eine neue Perspektive, die ihm die Entscheidung offenlässt, was er oder sie als nächstes tut.



Hägar: Erkennen Sie den Unterschied zwischen Widerstandskämpfern und aufrechten Gegnern?

Die **aufrechten Gegner** formulieren ihren Widerstand offen. Sie kämpfen, weil sie überzeugt sind, dass die getroffenen Entscheidungen falsch sind und wollen den offenen Beweis für die Richtigkeit ihrer eigenen Einschätzung antreten. Dabei geht es dieser Gruppe meistens um die Sache, d.h. sie sind vom Ziel, von der Sache überzeugt, halten den Weg, die Maßnahmen allerdings für unangemessen.

Mit den offenen Gegnern sollten Sie in eine inhaltliche Auseinandersetzung treten und ihre Einwände ernst nehmen. Zeigen Sie Akzeptanz und Wertschätzung gegenüber deren Einschätzung. Dann können Sie gemeinsam feststellen „we agree to disagree“. Im nächsten Schritt geht es dann darum zu entscheiden, mit welchem Konfliktstil Sie zu einer Entscheidung kommen wollen.

Die **Emigranten** leisten im eigentlichen Sinne keinen Widerstand. Sie machen im wahrsten Sinne des Wortes nicht mehr mit und gehen. Lassen Sie sie gehen - Reisen-de soll man nicht aufhalten.

All diese Erscheinungsformen des Widerstandes gehören in die Kategorie der normalen menschlichen Verhaltensweisen. Sie sind in jeder Organisation mehr oder weniger häufig anzutreffen. Es sind typische Verhaltensweisen, die gemeinsam haben, dass sie das Lernen, das Sich-Verändern und damit Organisationsentwicklung blockieren.

Machen Sie aus Betroffenen Beteiligte. Mit diesem Plädoyer für einen partizipativ-situativen Konflikt- und Führungsstil und damit verbundener klarer und offener Kommunikation – und damit für eine kooperative Herangehensweise – ist natürlich noch nichts darüber gesagt, ob damit auch bereits schon Widerstandspotentiale gebrochen sind. Keinesfalls. Sie sind aber – da offengelegt – leichter zu be- und verhandeln.

Der Wandel hat manche Freunde und viele Feinde in der Organisation. Jeder, der etwas zu verlieren hat, ist ein potentieller Feind des Wandels. **Erfolgsentscheidend ist**

**daher, denen, die etwas zu verlieren haben, eine Perspektive zu geben für das, was sie gewinnen können.**

**Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei Ihrem professionellen Umgang mit Konflikten – nach innen wie nach außen.**

**Rainer Manderla und Marco Walter**

Weiterführende Literatur:

Andreas **Edmüller**/Heinz **Jiraneck**: Konfliktmanagement: Konflikten vorbeugen, sie erkennen und lösen; Freiburg/Berlin/München 2015 (4)

Roger **Fisher**/William **Ury**: Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln - erfolgreich verhandeln; Frankfurt a.M./New York 2013 (24)

Ders.: Jenseits von Machiavelli - Kleines Handbuch der Konfliktlösung; Frankfurt a.M./New York 1995

Friedrich **Glasl**: Konfliktmanagement – Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater; Bern/Stuttgart 2010 (9)

**Weitere (zum Teil zitierte) Literatur:**

Harry **Holzheu**: Souverän verhandeln; Hamburg 1986

Camilla **Krebsbach-Gnath** (Hg.): Den Wandel im Unternehmen steuern - Faktoren für ein erfolgreiches Change Management; Frankfurt a.M., 1992

Jens **Weidner**: Die Peperoni-Strategie, Frankfurt a.M. 2005

Ulrike **Wikner**: Crashkurs verhandeln – Die Toolbox für den erfolgreichen Geschäftsabschluss; Frankfurt/New York 2000

Zum Schluss der Werbeblock:

Weitere Methoden und Werkzeuge für Ihre Gesprächs- und Verhandlungsführung auch in Konflikten finden Sie auf meiner Audio-Trainings-CD Nachhaltig verhandeln:

**Nachhaltig verhandeln** – Die Werkzeuge der erfolgreichen Verhandlungsführung

Audio-Trainings-CD von und mit Rainer Manderla, wortaktiv-Verlag 2010

16.80 €, Laufzeit: ca. 70 Minuten, ISBN: 978-3-9812384-6-4

Bestellung unter [www.wortaktiv-verlag.de](http://www.wortaktiv-verlag.de) oder direkt beim Autor

Wie erziele ich in Verhandlungen eine Einigung an der Schnittstelle zwischen meinen Vorstellungen und denen meines Gegenübers? Wie erreiche ich mehr als einen (faulen) Kompromiss?

Rainer Manderla skizziert Verhandlungsstrategien, analysiert ihre Wirksamkeit und beschreibt praxisnah, wie Sie gegensätzliche Positionen in gemeinsame Ziele umkehren.

Hörbeispiele auf meiner Homepage: [www.rainer-manderla.de](http://www.rainer-manderla.de)

