

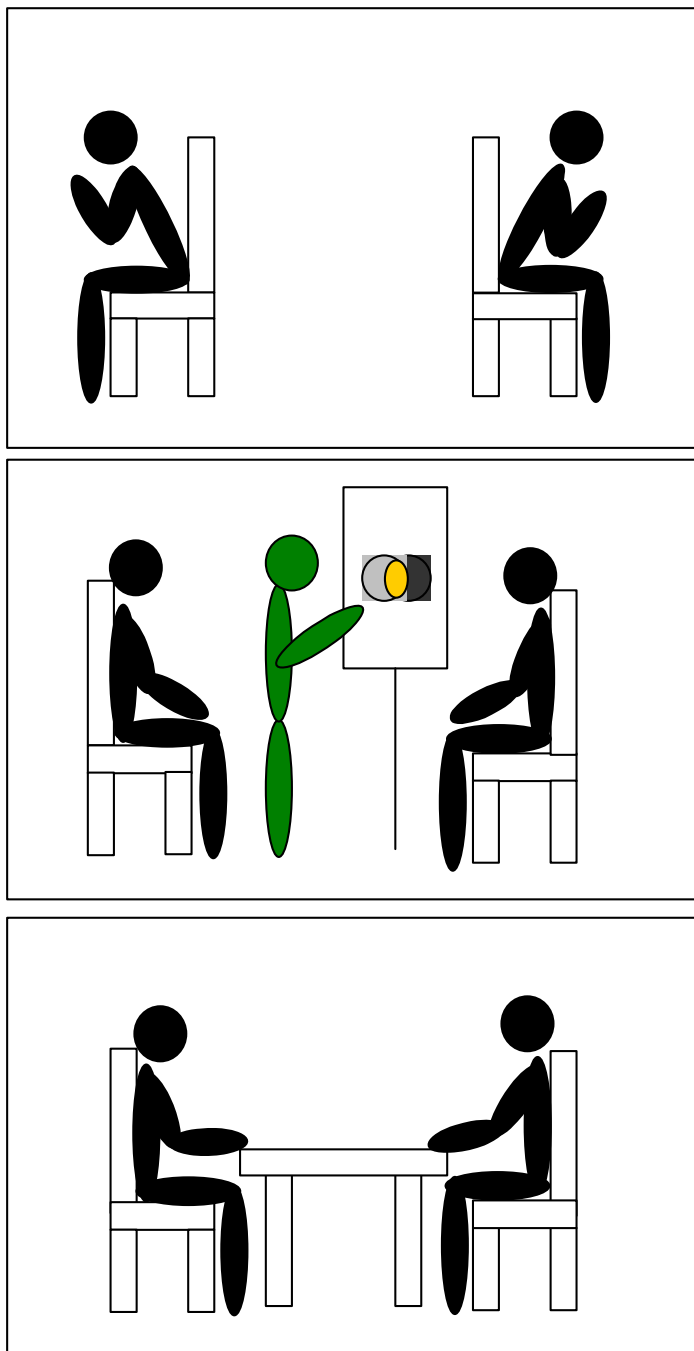


**5 JAHRE
KONFLIKTBERATUNG**

IM BEZIRKSAMT FRIEDRICHSHAIN KREUZBERG
- vertraulich, allparteilich, konstruktiv -

Sonderausgabe 2010

Blatt für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Bezirksamtes Friedrichshain-Kreuzberg von Berlin



Grußwort des Bezirksbürgermeisters



Liebe Kolleginnen und Kollegen,

vor etwa fünf Jahren ist die „Dienstvereinbarung zur Konfliktregulierung“ in Kraft gesetzt worden.

Ihr ging ein langer und durchaus kontroverser Diskussionsprozess voraus. Nur zur Erinnerung: Die ehemaligen eigenständigen Bezirksverwaltungen Friedrichshain und Kreuzberg waren ab 2001 zu einer neuen gemeinsamen Bezirksverwaltung fusioniert worden. Damit mussten unterschiedliche Verwaltungskulturen, Sicht- und Denkweisen, aber auch emotionale Gewissheiten neu austariert und ausge-

handelt werden. Auch das Leistungs- und Leitungsgefüge musste neu überdacht und aufgestellt werden; ein Prozess, der beinahe zwingend zu Konflikten führen muss. Daneben Haushaltskürzungen, Stellenkürzungen, also Arbeitsverdichtung und zunehmender Stress am Arbeitsplatz.

Unsere Bezirksverwaltung Friedrichshain-Kreuzberg hat diese konflikthafter Prozesse, wie ich meine, gut durchgestanden. Insbesondere ist daraus eine wichtige Erkenntnis gewachsen:

„Konflikte sind im Miteinander von Menschen nichts Außergewöhnliches, sondern etwas Normales. Sie entzünden sich an unterschiedlichen Interessen, Zielsetzungen oder Werthaltungen. Die Auseinandersetzung darüber ist eine Voraussetzung für die Weiterentwicklung und das Wachsen von Beziehungen, Systemen und Organisationen“. Eine bemerkenswerte Formulierung, die am Anfang der auch heute noch aktuellen Präambel dieser Dienstvereinbarung zur Konfliktregulierung“ steht.

Die damit verbundenen Konfliktberatungs- bzw. Vermittlungsangebote werden von den Beschäftigten über all die Jahre gut angenommen. Das zeigt, dass die Bereitschaft Konflikte moderiert anzugehen und nach Lösungswegen zu suchen, vorhanden ist. Das ist nicht selbstverständlich, weil ein immer noch gehandeltes Selbstbild ist, dass die Inanspruchnahme von Konfliktberatung das Eingeständnis von eigenem Versagen oder Unzulänglichkeit ist.

Dieses Selbstbild in unserer Verwaltung zu ersetzen durch die individuelle Überzeugung, dass nicht nur Konflikte normal sind, sondern auch die externe Beratung- und Vermittlung bei Konflikten, wäre für mich deshalb ein wichtiges Ziel in der Weiterentwicklung einer konstruktiven Konfliktkultur.

Mit freundlichen Grüßen

Franz Schulz

Inhalt

Gelungene Dienstvereinbarung.....	Seite 3
5 Jahre betriebliche Konfliktregulierung.....	Seite 3
Die Konflikteskalationsstufen nach Glasl.....	Seite 6
Die Wahrheit beginnt zu zweit - über den Umgang mit Konflikten.....	Seite 7
Konfliktregulierung: Ein Erfahrungsbericht.....	Seite 9
Die drei Siebe des Sokrates	Seite 11
Geäußerte Wünsche sorgen für ein besseres Verstehen.....	Seite 11
Konflikte führen zu Stress – Stress führt zu Haarausfall!.....	Seite 12

Ein Netzwerk unterstützt.....	Seite 14
Wahrnehmung schafft Realität.....	Seite 15
Eindrücke von der Fachtagung zum Betrieblichen Konfliktmanagement	Seite 16
Unzulänglichkeiten mit heiterer Gelassenheit begegnen.....	Seite 17
Ampelmännchen-Kekse.....	Seite 18
Literaturempfehlungen.....	Seite 18
Orientierende Beratung in Konflikten.....	Seite 19
Schlaglichter nach 5 Jahren Konfliktberatung.....	Seite 21
Fortbildungsangebote.....	Seite 22
Vertraulichkeit und Verschwiegenheit in der Konfliktberatung.....	Seite 23
Die Konfliktberater/innen im Überblick	Seite 24

Gelungene Dienstvereinbarung

VON ASTRID GIESCHE UND ANNEKATHRIN MAHLO, PERSONALRÄTINNEN

Fünf Jahre Dienstvereinbarung zur betrieblichen Konfliktregulierung sind für die Personalvertretung ein Anlass, Resümee zu ziehen. Zunächst gilt unser Dank den Konfliktberaterinnen und Konfliktberatern, die neben ihrer alltäglichen Arbeit den betroffenen Kolleginnen und Kollegen hilfreich zur Seite stehen. Sehr positiv finden wir, dass in unserem Hause, auf Grundlage der Dienstvereinbarung, insgesamt ein veränderter Umgang mit Konflikten auf den Weg gebracht werden konnte. Die bestehende Nachfrage nach den Angeboten der Konfliktberater/-innen zeigt, dass das Angebot angenommen wird.

Bei Beratungsgesprächen, die wir als Personalrat mit Beschäftigten führen, wird uns oft klar, dass wir die Be-

schäftigten zwar bei der Lösung ihrer aktuellen Probleme unterstützen und auch kurzfristig zu einer Verbesserung ihrer Situation beitragen können, bei genauerem Hinsehen der eigentliche Anlass für das aktuelle Problem aber tiefer liegt. Oftmals sind andere Konflikte mit dem/der Vorgesetzten oder innerhalb der Arbeitsgruppe oder mit einzelnen Kolleginnen/ Kollegen die Ursache. Sobald wir als Personalrat vermuten oder erkennen, dass in einem Fall ein anzugehender Konflikt dahinter stecken könnte, wird dies im Beratungsgespräch thematisiert. Wir fragen dann nach, ob dem/der Beschäftigten unsere Konfliktberater /innen bekannt sind, erläutern die bestehende Dienstvereinbarung zur Konfliktregulierung und regen im Beratungs-

gespräch an, sich an eine/n Konfliktberater/in ihres Vertrauens oder zur allgemeinen Beratung an Herrn Glöckner zu wenden. In den Fällen, in denen sich Beschäftigte an Konfliktberater/innen gewandt haben, haben wir bisher durchweg positive Rückmeldungen erhalten.

Für die Zukunft wünschen wir uns, dass sich die Kolleginnen und Kollegen bei bestehenden Konflikten möglichst frühzeitig zur Beratung an die Konfliktberaterinnen und Konfliktberater wenden, um drohende Eskalationen zu verhindern. Den Kolleginnen und Kollegen, die die Konfliktberatung durchführen, wünschen wir weiterhin eine erfolgreiche Arbeit.

Fünf Jahre betriebliche Konfliktregulierung

VON DENNIS GLÖCKNER, KOORDINIERUNGSSTELLE KONFLIKTREGELUNG



Die Dienstvereinbarung Konfliktregulierung trat bereits am 01.02.2005 in Kraft.

Das Jubiläum wurde im Juni 2010 gefeiert. Dafür gibt es einen wichtigen Grund. Die Berufung der Konfliktberater/innen in ihre Funktion erfolgte zum 01.06.2005. Seit diesem Tag besteht für alle Beschäftigten das Angebot, sich bei anbahnenden oder bestehenden Konflikten allparteilich beraten und unterstützen zu lassen. Welche zentralen Erkenntnisse gibt es aus den vergangenen fünf Jahren?

Die Konfliktberatung ist ein ergänzendes Angebot

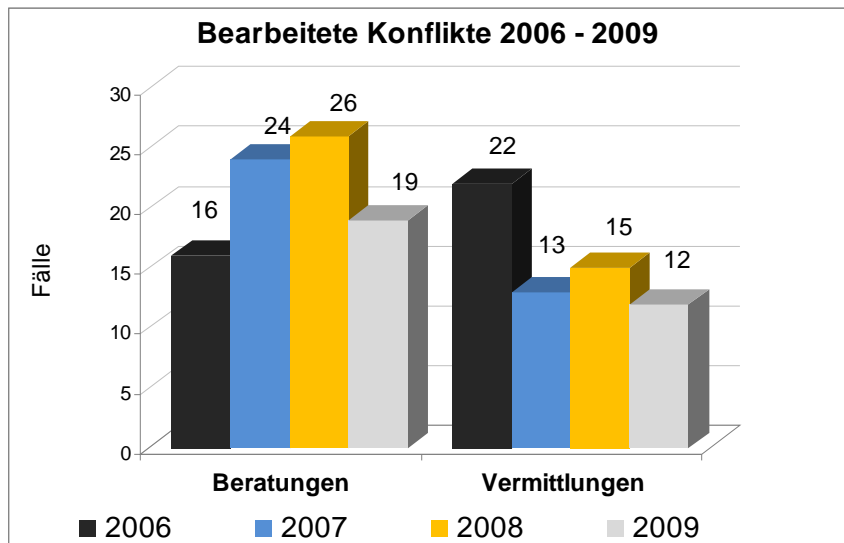
Vielerorts fand und findet ein verantwortungsvoller und konstruktiver Umgang mit Konflikten statt. Beschäftigtenvertretungen und Führungskräfte moderieren und beraten in Konflikten. Kolleginnen und Kollegen regeln Auseinandersetzungen in der Zusammenarbeit direkt im Gespräch miteinander. Die Konfliktberatung ist ein zusätzliches Angebot, dessen

Chance sich aus dem geschützten Rahmen und der Allparteilichkeit der Konfliktberater/innen ergibt.

Das Angebot der Konfliktregulierung wird kontinuierlich genutzt

Die Konfliktberater/innen unterscheiden zwischen Beratung und Vermittlung. In der Beratung gibt es lediglich Kontakte zu einer Konfliktpartei: Ratsuchende Beschäftigte lassen sich ein oder mehrere Male beraten, um die konflikthafte Situation zu reflektieren und

für sich Strategien zur Bewältigung zu entwickeln. Bei der Vermittlung arbeiten die am Konflikt Beteiligten in direktem Kontakt miteinander an der Entwicklung von Lösungen.



Zwischen 2006 und 2009 wurde die betriebliche Konfliktregulierung in insgesamt 147 Konflikten in Anspruch genommen. In 85 Konflikten nutzten Kollegen/innen das Beratungsangebot für sich. In 62 Konflikten fand im Auftrag der Konfliktparteien eine direkte Vermittlung statt. Seit 2007 liegt die Zahl der Beratungen in jedem Jahr höher als die der Vermittlungen.

Das Angebot der Konfliktberatung wird vor allem durch das Engagement von Kolleginnen und Kollegen gewährleistet, die diese Funktion zusätzlich zu ihren Aufgaben wahrnehmen. Marion Dörner, Renate Drews, Marian Lewin und Nicola Lézin schieden aus dem Kreis der Konfliktberater/innen aus. Hildegard Christ wird im September 2010 in den wohlverdienten Ruhestand gehen. Die Konfliktberater/innen bedanken sich für die gute und anregende Zusammenarbeit!

Vermittlungen zwischen Konfliktparteien führten meist zu Vereinbarungen

Im Betrachtungszeitraum von vier Jahren führten die 62 Konfliktvermittlungen in

28 Fällen zu einer mündlichen oder schriftlichen Vereinbarung. 23 Vermittlungen endeten ohne eine Vereinbarung. 11 Fälle waren jeweils zum Jahresende noch offen.

Früher ist besser!

Das Beratungsangebot wurde teilweise wahrgenommen, wenn Konflikte bereits stark eskaliert waren oder bereits über einen längeren Zeitraum bestanden. In vielen Schulungen zur Konfliktregulierung schätzten Kolleginnen und Kollegen ein, dass ihr Anliegen zu geringfügig für die Inanspruchnahme der Konfliktberatung sei: „Nein, es ist ja eigentlich kein Konflikt!“ Umso besser, denn eine frühzeitige

Beratung kann dazu beitragen, dass aus einem Problem kein Konflikt wird. Die Handlungsmöglichkeiten sind deutlich höher, wenn es noch nicht zu persönlichen Verletzungen gekommen ist. Frühzeitige Beratung wird möglicherweise nicht immer helfen können, aber sie schadet nicht.

...

Das Verfahren der betrieblichen Konfliktregulierung im Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg wird auch außerhalb der Dienststelle wahrgenommen und gibt Impulse:

- ⇒ Auf der Seite der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) wird das Konfliktregulierungsverfahren als gutes Praxisbeispiel vorgestellt:
<http://www.inqa.de/Inqa/Navigation/Gute-Praxis/datenbank-gute-praxis.eDid=6681.html>
- ⇒ Die Koordinierungsstelle erhält Anfragen zum Verfahren von anderen interessierten Unternehmen und Verwaltungen. In der Sonderausgabe der Stiftung Warentest vom November 2009¹ wurde das Bezirksamt als ein „Vorreiter“ im Konfliktmanagement vorgestellt.



Textauszug Seite 39:

Konfliktmanagement beugt vor
Experten sind sich einig: Eine gute Gesprächskultur und ein breites Konfliktmanagement sind die beste Vorsorge. Ein Vorreiter ist zum Beispiel das Berliner Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg, das 2005 eine Dienstvereinbarung zur Konfliktregulierung eingeführt hat. Einer von 10 geschulten internen Konfliktberatern ist Sozialarbeiter Wolfgang Dennier. Sein Fazit nach 4 Jahren Konfliktmanagement ist positiv. „Wir haben bisher 85 Konflikte lösen können und werden heute anders als die früheren Mobbing-Beauftragten, im frühen Konfliktstadium hinzugezogen.“

- ⇒ Das Landesamt für Bürger- und Ordnungsdienste hat im April 2010 eine eigene Dienstvereinbarung verabschiedet, die sich explizit auf die hiesige bezieht:
http://www.verwalt-berlin.de/imperia/md/content/lab0/intranet/konfliktberatung/dv_konfliktberatung.pdf
- ⇒ Auf der Fachtagung „Partnerschaftlichen Umgang fördern - Konflikte erkennen und bewältigen“, die am 10.06.2010 an der Verwaltungsakademie stattfand, wurde das Verfahren vom Bezirksbürgermeister Dr. Schulz vor ca. 140 Führungskräften und Beschäftigtenvertretungen der Berliner Verwaltung präsentiert. (s. a. Bericht von Frau Effertz auf Seite 16)
- ⇒ In seinem Buch „Konfliktklärung in Teams und Organisationen“ geht der Autor Harald Pühl auf das Konfliktmanagement im Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg ein.²

Die Dienstvereinbarung Konfliktregulierung und weitere Informationen wie die Jahresberichte zur Konfliktregulierung können auf der Intranetseite der Personalentwicklungsberatung herunter geladen werden unter:

<http://personalservice.ba-fk.verwalt-berlin.de/pe-start.htm - konfliktregulierung>

¹ Stiftung Warentest Spezial Karriere, Mobbing – Angriff auf die Würde. S. 38 und 39, November 2009

² Pühl, Harald: Konfliktklärung in Teams und Organisationen, Berlin, 2010, S. 187 ff.

Die Konflikteskalationsstufen nach Glasl

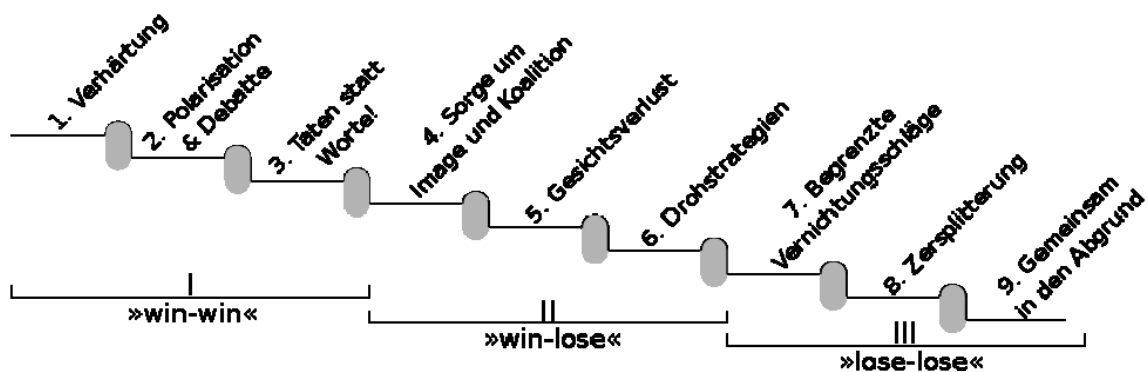
VON WOLFGANG SCHERBACH, KONFLIKTBERATER

Friedrich Glasl ist Mediator und Mediationstrainer, sowie Autor zahlreicher Bücher und Fachartikel über Führung, Organisation und Konfliktmanagement. So gilt das Buch „Konfliktmanagement“

als **das** Standardwerk zum Thema Konfliktbearbeitung. Weitere wichtige Publikationen: „Selbsthilfe in Konflikten“, „Dynamische Unternehmensentwicklung“.

Glasl entwickelte 9 grundlegende Eskalationsstufen, mit deren Hilfe sich Konflikte analysieren lassen.

Die 9 Eskalationsstufen nach Friedrich Glasl



1. Verhärtung

Die Standpunkte der Parteien verhärten immer wieder, prallen aufeinander, Es kommt zu zeitweiligen Ausrutschern, aber auch zu Korrekturen dieser Pannen. Das Bewusstsein der bestehenden Spannung bewirkt weitere Verkrampfung.

2. Polarisierung & Debatte, Polemik

Denken, Fühlen, Wollen polarisieren zum Schwarz-Weiß-Denken. Alle tun, als ob sie rational argumentierten. Es werden Diskrepanzen erlebt zwischen offiziellem „Oberton“ und dem, was im „Unterton“ gehört wird. Kampf um Überlegenheit.

3. Taten statt Worte!

Parteien sind überzeugt, dass Reden nichts bewegt; deshalb konfrontieren sie mit vollendeten Tatsachen. Gegenseitige Fehldeutung der Taten, Beschleunigung der Ereignisse. Starkes Wir-Gefühl,

Meinungsdruck. Empathie geht ganz verloren.

4. Sorge um Image und Koalition

Stereotype Images, Klischees bezüglich Wissen und Können und Fachkompetenz: Fixierung auf Feindbilder. Die Parteien manövrieren einander in negative Rollen. Image-Kampagnen: Werben um Anhänger. Verdecktes Reizen und Sticheln.

5. Gesichtsverlust

Inszenierte öffentliche Entlarvung des Feindes zeigt seine moralische Verwerflichkeit. Polarisiertes Bild durch Verfechtung des Feindes! Ausstoßung. Fanatischer Kampf um Ideologie, Werte, Prinzipien! Ausgestoßene streben nach Rehabilitierung.

6. Drohstrategien

Drohung und Gegendrohung und erpresserische Forderungen. Selbstbindungs-Aktivitäten: Die Parteien manöv-

rieren sich selbst in die Sackgasse des Handlungszwanges. Stress wird durch Ultimata und Gegenultima ständig gesteigert.

7. Begrenzte Vernichtungsschläge

Denken in „Ding“-Kategorien: Keinerlei menschliche Qualität wird mehr respektiert. Begrenzte Zerstörung als „passende Antwort“. Werte und Tugenden werden ins Gegenteil gekehrt. Relativ kleinerer eigener Schaden wird als „Gewinn“ gewertet.

8. Zersplitterung

Alles ist auf den Zusammenbruch des Gegners ausgerichtet. Vitale Systemfaktoren des Feindes werden zerstört, wodurch das System unsteuerbar wird. Abschnüren der „Frontkämpfer“ vom „Hinterland“ mit dem Ziel gänzlicher Zerstörung.

...

9. Gemeinsam in den Abgrund

Es gibt keinen Weg mehr zurück! Ziel ist die totale Ver-

nichtung des Feindes, sogar zum Preis der Selbstvernichtung. Bereitschaft, mit dem eigenen Untergang die Um-

gebung bzw. Nachkommen nachhaltig zu schädigen.

Die Wahrheit beginnt zu zweit – über den Umgang mit Konflikten

Interview mit Roland Kunkel (step)

GEFÜHRT VON DENNIS GLÖCKNER, KOORDINIERUNGSSTELLE KONFLIKTREGELUNG



Roland Kunkel studierte Volkswirtschaft, hat sich auf Konfliktökonomie spezialisiert und war mehrere Jahre Gewerkschaftssekretär. 1990 gründete er in Berlin das Unternehmen *step*. Seit 20 Jahren unterstützt er als Mediator und Organisationsberater u. a. Unternehmen wie die BVG, Ver.di, die IG Metall und die Stadtverwaltung Hannover. 2005 unterstützte Herr Kunkel die Einführung des betrieblichen Konfliktmanagements im Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg.

Herr Kunkel, in meinem direkten Arbeitsbereich läuft alles optimal. Es gibt keine Auseinandersetzungen! Ich frage mal provokativ: Muss ich mir Sorgen machen?

Ja, unbedingt (lacht). Kann sein, dass Ihnen keiner mehr

eine Rückmeldung gibt. Das würde man dann Friedhofsruhe nennen. Es gibt natürlich auch Zeiten da läuft's mal richtig wie geschmiert. Da muss man sich keine Sorgen machen. Aber über längere Zeit keine Schwierigkeiten, da wäre ich misstrauisch.

Wozu sind Rückmeldungen oder auch Auseinandersetzungen wichtig? Es läuft doch!

In ruhigen Zeiten wenn die Aufgaben klar sind und die Ressourcenausstattung in Ordnung, dann kann man routiniert arbeiten auf der Basis von stabilen Gewohnheiten. Bei Arbeitsprozessen, wo das Umfeld unruhig ist, wo sich viel verändert und wo man konzeptionell gefordert ist, da führt der Weg zu echten Prioritäten und zu wirklichem Miteinander nur über Auseinandersetzungen – gut geführte Auseinandersetzungen!: Was ist wirklich wesentlich? Auf was kommt es an? Und was lassen wir weg? Das verhindert diese Mogelpackung: Es gibt wenig Ressourcen, aber weder die Qualität noch der Bürger leiden. Da drückt man sich vor Auseinandersetzungen, wenn man so tut als ginge das alles irgendwie.

Sagt denn die Anzahl der Konflikte etwas aus über das Betriebsklima in einer Organisation aus?

Nein, eher die Art und Weise, wie mit diesen Konflikten umgegangen wird. Das sagt etwas über das Betriebsklima aus. Also sind die Kontrahenten respektvoll miteinander? Gibt es verdeckte Abwertungen oder gibt es so eine Art Wettstreit von Ideen und Seriosität im Umgang miteinander – daran würde ich das festmachen. Nicht an der Zahl von Konflikten und nicht an den Themen.

Wieso ist es sinnvoll, den Umgang mit Konflikten im Unternehmen zu regeln?

Einfach um die Konflikte zweiter Ordnung auszuschalten. Also, man kann sich ja in der Sache selber streiten. Das ist ja ganz notwendig. Aber damit die Konflikte nicht Durcheskalieren, muss man sich in der Art und Weise wie man diese Konflikte austrägt, auf Regeln verständigen und die dürfen selber nicht noch mal strittig sein.

...

Was raten Sie Kolleginnen und Kollegen, wenn Konflikte strukturelle Ursachen haben, wie z. B. Umstrukturierungen oder Fusionen. Wie kann man gut damit umgehen?

Oh, Oh. Also die Einheitlichkeit der Verwaltung ist ein wichtiges Prinzip zu dem man jetzt wieder zurückkehrt. Es gab ja eine Reformbewegung, die darauf gesetzt hat, dass man den Bezirken die Freiheit geben muss, es auch anders machen zu können. Da sind, glaube ich, viele Leute erschöpft und genervt von verschiedenen Reformwellen, wo sie sich engagiert beteiligt haben, und mittlerweile müde. Jedenfalls ist das mein Eindruck. Tja was soll man da raten. Zu Gelassenheit oder zu einer Konsistenz¹, in dem was man organisationspolitisch will. Das ist schwer, weil Politik heute schon ein bisschen dazu neigt durch eigene Reformen wieder einen neuen Akzent zu setzen. Da ist Kontinuität verloren gegangen. Also die Politik oder Verwaltungsführung als Eigentümer oder als Verantwortlicher für öffentliche Dienstleistungen könnte sich schon nachhaltiger um ihre Verantwortung kümmern. Da ist viel unnötig reformiert. Also nicht jede Reform macht wirklich viel Sinn. Da kann man dem Einzelnen nur zum Durchhalten und zu Gelassenheit raten.

Welche Konflikte lassen sich überhaupt bearbeiten?

Natürlich gibt es Grenzen der Konfliktbearbeitung. Katastrophen sind z. B. nicht verhandelbar. Und Konflikte und Auseinandersetzungen führt man da, wo es Verhandlungsmasse gibt und Bewe-

gungsmöglichkeiten. Letztlich ist jeder schon darauf zurück geworfen zu klären: Was ist meine ganz persönliche Verantwortung? Und da ist es mir ein Anliegen, das Führungskräfte ihre Rolle klar wahrnehmen, aber auch die Mitarbeiter sich als engagierte Fachkräfte definieren und verstehen und ein Dialog entsteht. Also dass die Loyalität zum Kunden, die Loyalität zur Profession und die Loyalität zur Organisation irgendwie ausbalanciert werden können. Das geht im kollegialen Klima ganz gut, aber wir haben zunehmend auch Kolleginnen und Kollegen, die resignieren und bestimmte Dinge nicht mehr thematisieren, sondern in sich reinfressen. Das finde ich gefährlich und bedauerlich.

In unserem Bezirksamt wurden im betrieblichen Konfliktmanagement in den letzten 5 Jahren über 150 Konflikte „bearbeitet“. Woran kann man messen, dass Konfliktmanagement erfolgreich ist?

Man merkt, dass sich bestimmte Fragen nicht stellen. Woran merke ich, dass eine Veranstaltung gut organisiert war? Das irgendwie nicht aufgefallen ist, dass dort viel organisiert worden ist. Wie kann man das, was nicht eintritt, messen? Man kann Kontrastüberlegungen anstellen. Was wäre aus dem oder dem Konflikt geworden, wenn er nicht bearbeitet worden wäre? Solange die Interessenvertretungen und die Führungskräfte das System unterstützen, die Kooperation pflegen und die Mitarbeiter das System in Anspruch nehmen ist die Welt in Ordnung. Ich würde das nicht runterrechnen auf Euro, sondern weiche Kriterien

nehmen. Also Akzeptanz und Unterstützung.

Was kann hilfreich sein, wenn sich ein Konflikt anbahnt?

Es ist keine Schande, sich in einer schwierigen Situation Hilfe zu holen oder sich bei schwierigen Entscheidungen unterstützen zu lassen, wenigstens kollegial oder durch kollegiale Beratung oder ein Hilfesystem, das Sie anbieten. Das ist ganz viel wert. Und da spielt es keine Rolle, ob ich mich jetzt hochgestochen ausdrücke oder ob ich bei dem Thema noch nicht weiß, wie mir zumute ist, wenn ich jemanden zum Sortieren brauche. In so einer komplizierten Zeit, in der wir nun mal leben, hilft Sprache und dass man Kontakt, Hilfe und Unterstützung sucht oder wenigstens eine Aussprache. Diese Verbindung würde ich empfehlen. Nicht alleine bleiben. Die Wahrheit beginnt zu zweit.

¹ Schlüssigkeit, Widerspruchfreiheit

In Konflikten ist in der Regel nur „die Spitze des Eisbergs“ sichtbar



Konfliktregulierung: ein Erfahrungsbericht

VON GABRIELE SCHNEIDER, LEITERIN DER BEZIRKSZENTRALBIBLIOTHEK

Die Resonanz auf die Dienstvereinbarung war im Kollegenkreis der Bezirkszentralbibliothek anfangs recht unterschiedlich und das Interesse daran fiel eher verhalten aus.

Das zeigte sich auch an der Zurückhaltung, die den begleitenden Weiterbildungsangeboten entgegen gebracht wurde. Aber bei den interessierten Teilnehmer/innen führ-

ten diese Veranstaltungen zu einer neuen Sicht auf das Thema Konflikt. Die Erkenntnis, ein Konflikt ist meist früher vorhanden, als nach eigener Einschätzung bisher ange-

nommen, hat die Teilnehmer/innen mehrheitlich aufmerken lassen.

Aber grau ist alle Theorie. Obwohl Konflikte unseren Alltag begleiten, ist der Schritt sich selbst einen Konflikt und die eigene Beteiligung daran einzugestehen, groß.

Die neue Dienstvereinbarung verlangt von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen auf jeden Fall mehr Eigenverantwortung. Sie bedeutet nicht die Lösung des Konfliktes durch andere, sondern setzt eine aktive Beteiligung und die Bereitschaft, sich in den Veränderungsprozess einzubringen, voraus.

Mit der Zeit geriet in den Köpfen einiges in Bewegung. Das Angebot der Konfliktberatung wurde in unterschiedlicher Form in Anspruch genommen. Zum einen bei Konflikten zwischen zwei Personen, aber auch bei Konflikten in der Gruppe.

Wie kann eine Konfliktberatung ablaufen?

Ein Beispiel:

1. Kontaktaufnahme einer/eines Beteiligten mit einem/einer Konfliktberater/in
2. Vorgespräche des Konfliktberaters mit den einzelnen am Konflikt beteiligten Personen.
3. Moderiertes Konfliktgespräch

Das Ergebnis kann eine gemeinsam erarbeitete Festlegung zum zukünftigen Umgang miteinander sein.

Grundsatz für das Verfahren ist Vertrauensschutz!

Welche positiven Aspekte hat die Konfliktberatung? – Rückmeldungen von Kolleginnen und eigene Eindrücke:

- Professionelle Begleitung des Gesprächs durch eine Person, die in der Regel in keinem persönlichen Kontakt zu den Beteiligten steht
- Alle Beteiligten haben die Chance ihre Sicht vorzutragen
- Sicht von Außen auf den Bereich
- Es geht nicht um Recht oder Unrecht, sondern um das Schaffen einer Grundlage für die Zusammenarbeit
- Gemeinsame Erarbeitung eines Lösungsweges durch die am Konflikt Beteiligten und somit Vermeidung der Einmischung durch Unbeteiligte
- Erleichterung – endlich ist das Problem angesprochen und auf dem Weg zur Lösung
- Der Konflikt kann nicht immer sofort gelöst werden, aber das Beratungsgespräch ist Anstoß für einen Veränderungs- und Verständigungsprozess

Meine persönliche Erfahrung ist, dass Konflikte nicht nur den Konfliktparteien schaden, sondern dass es dem gesamten Umfeld schlecht geht und Auswirkungen auf

die Arbeitsatmosphäre nicht ausbleiben. Daraus resultierende „Flurgespräche“ lösen keinen Konflikt. Sie erweitern nur den Kreis der Beteiligten und binden viel Zeit, die uns nicht zur Verfügung steht. Je schneller der Konflikt als solcher erkannt und angesprochen wird, um so einfacher kann er durch die Bereitschaft der davon Betroffenen auch gelöst werden.

Nicht immer entstehen Probleme aus dem ganz persönlichen Umgang miteinander. Es gab auch Verfahren, die darauf hinwiesen, dass Arbeitsprozesse und bestehende Festlegungen dazu wieder in Erinnerung gebracht oder neu besprochen und festgelegt werden mussten. Der offene Umgang mit den Konflikten bringt auch ein großes Potential für Veränderungen im Arbeitsprozess mit sich.

Für mich, als Leiterin einer Einrichtung, bedeutet das Instrument der Konfliktberatung, durch eine externe professionelle Moderation, Entlastung hinsichtlich gewonnener Arbeitszeit und Stressreduzierung.

Die Erfahrungen der vergangenen Monate bestärken mich darin, die Chancen, die das Konfliktmanagement in sich birgt, weiterhin zu nutzen.

...und nicht außer Acht zu lassen – zufriedene freundliche Mitarbeiter/innen machen auch unsere Bibliotheksbesucher/innen glücklich.

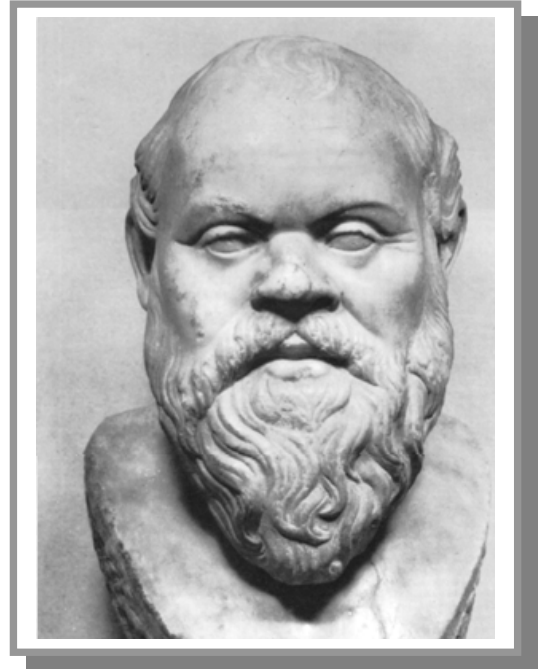
Die drei Siebe des Sokrates

Zum weisen Sokrates kam einer gelaufen und sagte: "Höre, Sokrates, das muss ich dir erzählen!"
 "Halte ein!" unterbrach ihn der Weise, "hast du das, was du mir sagen willst, durch die drei Siebe gesiebt?"
 "Drei Siebe?", fragte der andere voller Verwunderung.
 "Ja, guter Freund! Lass sehen, ob das, was du mir sagen willst, durch die drei Siebe hindurchgeht: Das erste ist die Wahrheit. Hast du alles, was du mir erzählen willst, geprüft, ob es wahr ist?"
 "Nein, ich hörte es jemanden erzählen und..."
 "So, so! Aber sicher hast du es im zweiten Sieb geprüft. Es ist das Sieb der Güte. Ist

das, was du mir erzählen willst gut?"
 Zögernd sagte der andere: "Nein, im Gegenteil..."
 "Hm", unterbrach ihn der Weise, "so lasst uns auch das dritte Sieb noch anwenden. Ist es notwendig, dass du mir das erzählst?"
 "Notwendig nun gerade nicht..."

"Also, sagte lächelnd der Weise, "wenn es weder wahr noch gut noch notwendig ist, so lass es begraben sein und belaste dich und mich nicht damit."

(Frei nach einer Begebenheit, die über den Urvater der Philosophie erzählt wird.)



Geäußerte Wünsche sorgen für ein besseres Verstehen

VON CAROLINE MEINKE, (SYPRA – SYSTEMISCHE PRAXIS)

Konflikte und unterschiedliche Interessen/Bedürfnisse gehören zur Alltagserfahrung jedes Menschen. Oft sind sie ein produktives Zeichen für erforderliche Veränderungen.

Negative Gefühle treten dann besonders auf, wenn für uns wichtige Bedürfnisse verletzt werden. Obwohl sich Ärger und Frust gleich anfühlen, gibt es einen wichtigen Unterschied. Frust-Situationen sind solche, bei denen wir unsere Ziele nicht erreichen oder in Situationen kommen, die unangenehm sind. Ärger ist ein

Zeichen für verletzte Bedürfnisse wie Respekt, Sicherheit, Wertschätzung, Effizienz und Qualität.

- In **Frust-Situationen** sollten wir **etwas für uns selber tun**.
- In **Ärgersituationen** sollten wir uns das verletzte Bedürfnis bewusst machen und **in eine Verhandlung** eintreten.

• Häufig sagen Menschen was sie nicht wollen. Besser ist es, Wünsche zu äußern, damit andere wissen, worüber verhandelt wird. Beispiel: „Sprich bitte leiser mit mir.“ anstelle von „Brüll nicht so rum!“.

Rosenberg beschreibt in seinem Buch *Gewaltfreie Kommunikation*, wie man seinen Ärger in vier Schritten vollständig ausdrücken kann und Vorwürfe in Wünsche umwandelt:

1. Situation beschreiben
2. Gefühle mitteilen
3. Bedürfnisse ausdrücken
4. Wunsch/Wünsche äußern

Dazu ist die Bereitschaft nötig, auf die Bewertung anderer Menschen zu verzichten und ganz bei sich zu bleiben. Dadurch dass unser Gegenüber die Bedeutung des Wunsches, nämlich die Erfül-

lung der Bedürfnisse, besser erkennt, können wir mit ihm über die Erfüllung respektvoller verhandeln. Dazu ein Beispiel: *In einer Situation erzählt eine Kollegin am Kantineisch, dass mein Sohn beim Schwarzfahren erwischt wurde.* Ich bin verletzt, gekränkt und verärgert. Mein Bedürfnis nach Vertraulichkeit, Respekt, Wahrung der Intimsphäre ... wird nicht erfüllt. Am nächsten Tag gehe ich zu meiner Kollegin und schildere ihr die Situation. Ich berichte von meinen Gefühlen und verletzten Bedürfnissen und wünsche mir von ihr, dass sie achtsamer mit persönlichen Informationen von mir umgeht. Sie entschuldigt sich und damit ist die Sache für mich aus der Welt ge-

schaft. Meine Kränkung wird verarbeitet, weil ich es ausgesprochen habe, anstatt es in mich hineinzufressen und weil ich eine gute Reaktion von der Kollegin erhalten habe.

Überspitzt könnte man sagen: Solange man sich nichts wünscht, bekommt man nichts! Wie wichtig es ist, Wünsche zu äußern, zeigt folgende Verhandlung mit einem cholerischen Chef. Der Mitarbeiter, der schon häufiger angebrüllt wurde, wünscht sich eine Verhandlung darüber, was er tun kann, wenn der Chef wieder brüllt. Natürlich kann der Mitarbeiter sich wünschen, dass der Chef nicht mehr

so cholerisch reagiert. Aber besser ist, wenn er darüber verhandelt, was er selber in einer solchen Situation tun kann. Ein mögliches Verhandlungsergebnis könnte sein, dass der Mitarbeiter in einer solchen Situation den Raum verlässt. Damit erreicht der Mitarbeiter, dass er seine eigenen Bedürfnisse besser schützen kann. Er stärkt dadurch seine eigene Handlungskompetenz. Wer wünsche äußern kann wird erfolgreicher sein als die, die annehmen, dass man ihre Wünsche/Bedürfnisse errahnen müsste.

Konflikte führen zu Stress - Stress führt zu Haarausfall!

VON SABINE SCHWEELE, KOORDINATORIN DES GESUNDHEITSMANAGEMENTS



Diesen Satz fand ich in einer [Seminausschreibung](#).² In dieser - zugegebenermaßen sehr vereinfachenden - Aussage steckt die Erkenntnis, dass andauernde, ungelöste Konflikte negative Auswirkungen auf unsere Psyche

² <http://www.kommunikationstraining.at/index.php?id=29>

und auch auf unseren Körper haben.

Stress ist dabei nicht per se negativ. Wenn wir eine Aufgabe als Herausforderung erleben, die uns fordert, aber nicht überfordert, dann spricht man von positivem Stress („Eustress“). Eine psychische Belastung durch negativen Stress („Disstress“) entsteht dann, wenn zum Beispiel eine gestellte Aufgabe in der vorgegebenen Zeit oder mit den vorhandenen Mitteln nicht zu bewältigen ist.

Ob wir uns leistungsfähig fühlen, motiviert sind und gerne zur Arbeit kommen hängt aber nicht nur mit der Arbeitsaufgabe an sich zusammen, sondern noch mit verschiedenen anderen Faktoren. Einer der wich-

tigsten Faktoren dabei sind die sozialen Beziehungen zwischen den Kolleg/innen und zwischen den Mitarbeiter/innen und den Vorgesetzten. Ist das Betriebsklima gut, wirkt sich das positiv auf unser Wohlbefinden und unsere Leistungsfähigkeit aus. Dagegen haben unbearbeitete Konflikte, die uns über längere Zeiträume belasten, eine destruktive Wirkung und können auf Dauer krank machen.

Streit – kurzfristiger Stress – Erholung

Ein Streit, der ausgetragen wird, löst bei uns meist kurzfristig Stress aus. Dabei läuft ein uraltes Programm in unserem Organismus ab, das schon bei unseren Vorfahren und bei vielen Säugetieren in gleicher Weise abläuft. Un-

abhängig vom Anlass, der den Stress auslöst, läuft die Stressreaktion im Organismus nach immer dem gleichen Muster ab. Sie dient dazu, dass in Gefahrensituationen reflexhaft alle Körperkräfte mobilisiert werden, um in Sekundenschnelle zum Angriff oder zur Flucht bereit zu sein. Adrenalin schießt ins Blut, Puls, Blutdruck und Atemfrequenz steigen. Im gesamten Organismus wird Energie freigesetzt. Dagegen werden Körperfunktionen, die der Erholung und Regeneration dienen, gedrosselt. Dieser Vorgang geschieht unwillkürlich und automatisiert, ohne dass dabei bewusste Entscheidungen getroffen werden.

Diese Stressreaktion dient der Bewältigung plötzlich auftretender Gefahrensituationen – in grauer Vorzeit zum Beispiel zur Abwehr eines plötzlich auftauchenden wilden Tieres. Aber auch in unserer heutigen Zeit bewährt sich dieser Automatismus, um zum Beispiel im Straßenverkehr in einer gefährlichen Situation blitzschnell reagieren zu können.

Ist die Gefahr vorbei, kann die Hochspannung des Körpers durch körperliche Aktivität oder durch eine längere Zeit der Erholung wieder abgebaut werden.

Dauerkonflikt – Dauerstress – psychische und körperliche Beeinträchtigung

Wenn der Stresszustand nicht wieder in eine Erholungsphase über geht, weil die Belastung weiter besteht, dann steht der Körper unter Dauerstress. Das kann zum Beispiel durch einen andauernden Konflikt mit Kolleg/innen oder Vorgesetzten sein, der nicht bearbeitet wird. Dieser Zustand bedeutet eine körperliche Höchstleistung ohne Pausen, der zu Erschöpfungs-

zuständen und im weiteren Verlauf zu psychischen Problemen und körperlichen Krankheiten führt.

Die Folgen sind oft Müdigkeit, Antriebslosigkeit, Schlafstörungen, Verspannungen, Herz-Kreislauf- und Magen-Darm-Beschwerden. Eine Schwächung des Immunsystems, erhöhte Blutzucker- und Blutfettwerte, Altersdiabetes und Arteriosklerose sind weitere Risiken bei chronischem Stress.

Psychisch wirken sich belastende ungelöste Konflikte negativ auf die Leistungsfähigkeit, Konzentrationsfähigkeit, Motivation und Kreativität aus und können zu innerem Rückzug, zu Angststörungen oder zu Depressionen führen.

Stressbewältigung – Gelassenheit – Handeln

Da Stress zum Leben dazu gehört, ist es wichtig, dass wir über Bewältigungsstrategien verfügen. Spaziergänge, Sport, Radfahren - Bewegung ist der beste Weg, um Stress abzubauen. Ebenso wichtig ist es, sich Zeit für Erholungspausen zu nehmen. Zur Unterstützung von mehr Gelassenheit können Entspannungsmethoden gelernt werden wie zum Beispiel Progressive Muskelentspannung, Autogenes Training, Meditation oder Yoga.

Andererseits ist es wichtig, dass wir unsere Handlungsspielräume nutzen, um Situationen, die bei uns Stress auslösen, zu verändern. Bei Konflikten kann das heißen, möglichst früh eine Aussage zu suchen, den Ärger nicht hinunter zu schlucken, und bei schwierigeren Konflikten kann es hilfreich sein, sich bei der Suche nach einer Lösung Unterstützung zu holen.

Zum Umgang mit belastenden Situationen ein Zitat:

„Gib mir die Gelassenheit, Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann, den Mut, Dinge zu ändern, die ich ändern kann und die Weisheit, das eine vom anderen zu unterscheiden.“

(Urheberschaft umstritten)

Konflikte lösen – Stress bewältigen – volle Haarpacht

Ungelöste Konflikte setzen uns unter Dauerstress. Das beeinträchtigt unsere Gesundheit und hat unangenehme Nebenwirkungen auf unseren Körper. Versuche an Mäusen haben gezeigt, dass sich chronischer Stress auch negativ auf das Haarwachstum auswirkt. Die Mäuse bekamen [Haarausfall](#).³

Ob diese Ergebnisse auch auf den Menschen übertragen werden können und ob im Umkehrschluss, kein Stress = volle Haarpacht bedeutet, das kann an dieser Stelle nur vermutet werden.

Intranet:

<http://personalservice.bafk.verwalt-berlin.de/ges-start.htm>

Sofern Sie Mitarbeiterzeitung in einer Datei lesen, können sie weitere Informationen durch anklicken nachfolgender Links aus dem [Intranet](#) herunterladen:

[Seminar Stressbewältigung und Work-Life-Balance für Führungskräfte am 24.09.2010](#)

[Broschüre Handlungshilfe Stressbewältigung](#)

Ansonsten wenden Sie sich bitte direkt an Frau Schweele. ☎ 90298-2493

³ http://www.focus.de/gesundheit/ratgeber/haarausfall/vorbeugung/ursachen/stress_aid_7987.html

Ein Netzwerk unterstützt!

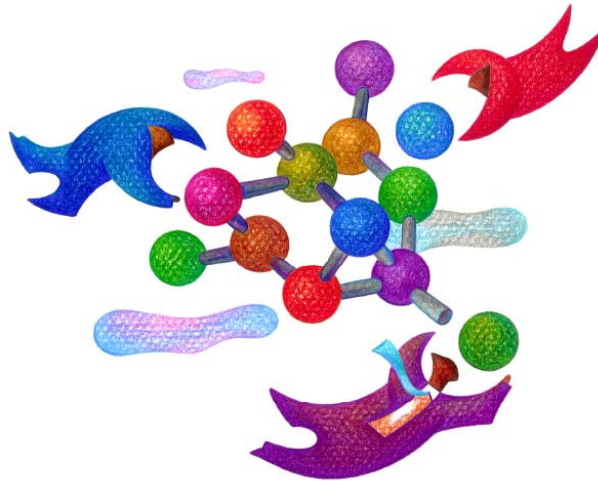
VON SIBYLLE GUTHER-BURCHARD

Mit **KLiK** haben sich diejenigen, die in den Berliner Dienststellen zusätzliche Angebote zur Unterstützung von Konfliktbeteiligten machen, bereits 2003 ein informelles Netzwerk geschaffen, das Erfahrungsaustausch, Informationsweitergabe und gegenseitige Unterstützung ermöglicht.

KLiK steht als Abkürzung für "Konstruktive Lösungswege in Konflikten".

Der Name ist Programm! Die "Mitglieder" von **KLiK** verbindet das Ziel, die am Konflikt Beteiligten dabei zu stärken, konstruktiv mit einer Konfliktsituation umzugehen, um Lösungen zu finden und darüber hinaus die Konfliktkultur zu verbessern. Dazu wollen wir durch möglichst qualifizierte Angebote beitragen.

Die Ausbildungen, Zusatzqualifikationen und auch die Funktionen sind vielfältig. Die Netzwerk-



beteiligten sind u.a. KonfliktmoderatorInnen, PsychologInnen, MediatorInnen, KonfliktlotsInnen sowie SozialarbeiterInnen. Manche arbeiten als Konflikt- und Mobbingbeauftragte. Die meisten bieten die Unterstützung bei der Lösung von Konflikten neben ihren Hauptaufgaben an, die überwiegend in ganz anderen Arbeitsbereichen liegen.

Die Grundlage der Angebote in Verwaltungen ist unterschiedlich. Nicht alle haben wie der Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg eine Dienstvereinbarung.

Um so wichtiger ist der regelmäßige fachliche Austausch, die Organisation von Fortbildungen und die kollegiale Unterstützung. Bei den zweimonatlichen Treffen oft zu einem Thema mit einer externen ReferentIn, ist neben der Diskussion die kollegiale Beratung oder die Vereinbarung von Einzelgesprächen möglich. In Konflikten, bei denen eine interne Beratung nicht sinnvoll erschien,

konnten über **KLiK** auch verwaltungsübergreifende Unterstützungen organisiert werden. Prämisse ist selbstverständlich die Wahrung von Vertraulichkeit.

Das Netzwerk ermöglicht voneinander zu lernen und hilft allen, die aktiv mitarbeiten, Ideen und Verfahren für einen konstruktiveren Umgang mit Konflikten weiter zu entwickeln.

Die Autorin ist Mediatorin in der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung



Wahrnehmung schafft Realität!

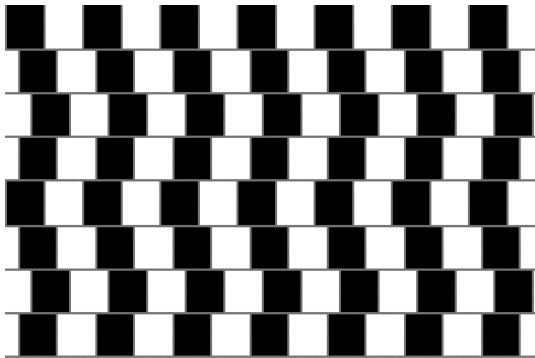
VON DENNIS GLÖCKNER, KOORDINIERUNGSSTELLE KONFLIKTREGULIERUNG

Im Umgang mit anderen Menschen verlassen wir uns auf unsere Wahrnehmung, auf unser Gefühl und unsere Erfahrungen. Unsere Wahrnehmungsorgane liefern uns quasi die Informationen von der „Außenwelt“. Als Ergebnis der Informationsverarbeitung mit unseren Gefühlen,

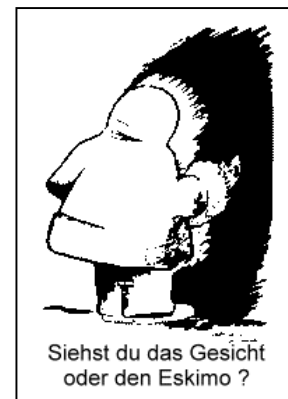
Werten, Bedürfnissen ... erlebt jede/r seine/ihre eigene Realität.

Picasso sagte einmal: „Wenn es nur eine Wahrheit gäbe, dann könnte man nicht hundert Bilder über dasselbe Thema malen.“

Hinzu kommt, dass unsere Wahrnehmungsorgane bekanntermaßen nicht so zuverlässig funktionieren, wie wir vielleicht gerne glauben mögen. Die folgenden Beispiele belegen dies eindrücklich:



Sind die horizontalen Linien gerade oder schief ?



Siehst du das Gesicht oder den Eskimo ?

(Nicht nur) Im Arbeitsleben ist eine Verständigung mit Anderen dazu erforderlich, was die gemeinsam akzeptierte Realität eigentlich ist. Offene Nachfragen sind hierbei förderlich und sorgen für Klärung: „Wie hast Du die Situation erlebt?“ „Was können wir als Ergebnis der Besprechung festhalten?“ ... In Zeiten guter Kooperation scheint dies unproblematisch.

In Konflikten dagegen wird Stress erlebt. Die Gefühle beeinträchtigen dann mehr und mehr unsere Wahrnehmungsfähigkeit und die Informationsverarbeitung. Emotionen gewinnen ein fatales Eigenleben und beeinflussen unbewusst alles, was wir denken und wollen.

Meist findet dieser Prozess schleichend statt, so dass wir die Veränderungen an uns nicht bemerken. Friedrich Glasl beschreibt diesen Vorgang mit den Worten: „ Es ist als würde sich das Auge immer mehr trüben.“⁴

In hocheskalierten Konflikten kann es sogar zu einem Verlust der Selbststeuerung kommen. Spätestens dann hat der Konflikt die Steuerung übernommen und anstelle von „Wir haben einen Konflikt“ müsste man eigentlich sagen „Der Konflikt hat uns!“.

Wieso ist es wichtig zu wissen, dass die Realität bei jedem/r ein wenig anders ist? Die Akzeptanz unterschiedlicher Wahrnehmungen bedeutet nicht mit Anderen einer Meinung zu sein, sondern zunächst einmal Andere mit ihren Wahrnehmungen ernst zu nehmen. Nach meiner Erfahrung kann dieser kleine Schritt bereits hilfreich bei der Vermeidung von Konflikten sein. Vor allem aber bereichert das Betrachten der Welt mit anderen Augen die eigene Perspektive.

⁴ Ballreich, Rudi + Glasl, Friedrich: Mediation in Bewegung, S. 21, 2007.

Eindrücke von der Fachtagung zum Betrieblichen Konfliktmanagement in der öffentlichen Verwaltung am 10.06.2010

VON HEIKE EFFERTZ, SOZIALAMT

Im Juni fand an der Verwaltungsakademie eine Fachtagung statt mit dem Thema:

„Partnerschaftlichen Umgang fördern – Konflikte erkennen und bewältigen“.

Die Ziele waren:

- Überblick über den Umgang in der Berliner Verwaltung zur Thematik „Konfliktmanagement“
- Weitergabe von Impulsen und Ideen zum Umgang mit Konflikten und deren Bearbeitungsmethoden; Diskussion von Handlungsansätzen und Weiterentwicklung.

In Kurzreferaten, Foren und Workshops wurde das Thema in vielfältiger Art und Weise beleuchtet und umfangreiches Material zur Verfügung gestellt.

Unser Bezirksamt zeigte eine starke Präsenz. Herr Glöckner (Koordinierungsstelle Konfliktregulierung) führte einen Workshop zum Thema „Wie wird eine positive Konfliktkultur spürbar“ durch, Herr Dennier (Konfliktberater) einen Workshop zum Thema „Mediierte Klärungsprozesse zwischen MitarbeiterInnen und Vorgesetzten“ und Herr Dr. Schulz hielt einen Vortrag zum Konfliktmanagement in unserem Bezirksamt.

Ich fand beeindruckend, wie wichtig dieses Thema in den Behörden genommen wird und unter welchen unterschiedlichen Aspekten eine Vertiefung und Hilfestellung vermittelt wurde.

Aus der Fachtagung habe ich folgende Informationen und Anregungen mitgenommen:

Die Konzepte

Es lohnt sich meiner Meinung nach, das Rahmenkonzept und die DV unseres Bezirksamtes nochmals zu lesen. Auch in anderen Organisationen gibt es Dienstvereinbarungen zum Konfliktmanagement, die sich im Großen und Ganzen ähneln. Sehr weitgehende Regelungen zum Ablauf und zur Verbindlichkeit hat hier die Polizei. Spannend ist, dass der Zusammenhang zwischen der Konfliktkultur und dem allgemeinen sozialen Wertesystem in der Organisation betont wird.

In allen Beiträgen wurde deutlich, dass es entscheidend auf die Führungskultur einer Organisation ankommt, ob und wie partnerschaftlicher Umgang und Konfliktmanagement mit Leben erfüllt wird.

Die Umsetzung

Es gibt sehr ausgearbeitete Regelungen, Anleitungen und Hilfen in Bezug auf die konkrete Bearbeitung von Konflikten und auch zur Vorbeugung. Neben der Möglichkeit der Einzelberatung gibt es verschiedene Instrumente der Vermittlung mit internen oder externen Konfliktberatern. Interessant ist es sicher oft, in seinem eigenen Bereich den Schritt von der Theorie zur prakti-

schen Umsetzung zu betrachten.

Eine sehr hilfreiche Anregung ist hierzu das Papier von Hrn. Glöckner „Wie wird eine positive Konfliktkultur für MitarbeiterInnen und Führungskräfte spürbar?“:

[Hier klicken für Download aus dem Intranet](#)¹

Die Reflexionen

Es gibt viele Anregungen zu Analysen und Reflexionen, z.B. zur Bewertung von Konflikten, zu den Grundprämissen einer Organisation /eines Bereichs, zum unterschiedlichen Konfliktverhalten von Frauen und Männern, zu Persönlichkeitstypen im Konflikt und unterschiedlichen Konflikttypen. Besonders möchte ich noch das interessante Papier zu Konfliktkosten empfehlen, das Roland Kunkel geschrieben hat:

[Hier klicken für Download aus dem Intranet](#)¹

Zwei Sätze habe ich mir gemerkt, die unser Bezirksbürgermeister in seinem Vortrag gesagt hat:

1. „Es muss ein sehr kollegialer und kooperativer Führungsstil gepflegt werden.“
2. „Die MitarbeiterInnen sollen sagen können, dass wir alle in einem Boot sitzen.“

¹ Die erwähnten Unterlagen können auch in der Koordinierungsstelle Konfliktregulierung unter 90298-4821 angefordert werden

„Humor ist die Fähigkeit eines Menschen den Unzulänglichkeiten dieses Lebens mit heiterer Gelassenheit zu begegnen.“

VON KATRIN HANSMEIER, SCHAUSPIELERIN, HUMORTRAINERIN



Befinden Sie sich auch gerade auf der Autobahn des Alltags? Ist Ihre Autobahn einspurig oder mehrspurig? Meist fahren wir auf einer Spur durch unseren Berufsalltag, frei nach dem Motto „Run, Forrest, Run!“⁵ rennen wir durch unser Leben als gäbe es kein Morgen. Bestimmt von Regeln und „so gehört sich das“ Glaubenssätzen gehen wir unseren Weg in dieser Gesellschaft, die mehr und mehr in der Krise steckt, als dass sie Gesellen schafft. Warum nicht neue Blickwinkel entdecken?

*„Kannst Du es weder akzeptieren noch ändern, versuch darüber zu lachen!“
(Ashleigh Brilliant)*

Humor als Ressource im Arbeitsalltag ist wie Urlaub von alten Gewohnheiten. Ohne Auftanken keine Balance. Nicht nur Ihr Auto braucht „Benzin“. Humor ist kein Zaubertrank, aber mit Humor kann man durchaus verzaubern; sich selbst und Andere. Wir denken meist folgerichtig und logisch und beschränken damit unser Gehirn und unsere Kreativität, die alogisch/ unlogisch

⁵ Zitat aus dem Film Forst Gump mit Tom Hanks

funktioniert. Humorvolle und kreative Problemlösungen zu suchen bedeutet eingeschliffene Gedankenstrukturen zu überdenken bzw. zu durchbrechen und so neue Perspektiven zu entdecken.

Wie können **Sie** durch humorvolle Strategien den Alltagsstress minimieren?

Folgende Humortechniken können bei der Humorproduktion hilfreich sein: Unterbreitung oder Übertreibung, sowie (Selbst)Ironie. Oder auch etwas Vertrautes in einen neuen Zusammenhang bringen. In einem ungewohnten Umfeld sehen Dinge unter Umständen ganz anders aus. Man kann auch mit Klischees arbeiten, in dem man diese z. B. überspitzt zurückgibt und somit als Klischee bloßstellt. Auch empathische Provokation kann hilfreich sein – wenn man sein Gegenüber gut kennt und gut einschätzen kann, kann eine gezielte Provokation zum Lachen führen.

Ich vergleiche Humor gerne mit einem Messer. Was kann ich mit einem Messer alles machen? Genau: Brot schneiden, Leberwurst draufschmieren, faule Stellen beim Obst raus schneiden, kleine Kunstwerke schnitzen, jemanden pieken, verletzen, töten. Ich kann sehr nützliche Dinge mit einem Messer tun, ich kann damit allerdings auch wehtun und sogar töten (permanenter Humor auf Kosten von einer Person kann psychisch zerstören).

Veranstaltungshinweis für Beschäftigte des Bezirksamtes:

Am 17.11.2010 hält Frau Hansmeier im Dienstgebäude Yorckstraße einen zweistündigen Vortrag mit praktischen Übungen zum Thema „Humor als Ressource“. Uhrzeit 14.00 – 16.00 Uhr.

Anmeldungen sind telefonisch möglich unter 90298-4073 oder schriftlich mit dem Anmeldevordruck für interne Fortbildungen.

Uns interessiert natürlich die konstruktive Seite des Humors! Wo kann Humor Schmiermittel in der Kommunikation sein, einen guten Draht herstellen und mich selbst und Andere durch einen humorvollen Perspektivwechsel mal zum Lachen bringen?

Im Arbeitsalltag versuchen wir meist, perfekt zu sein und Widersprüche zu vermeiden. Wir arbeiten jedoch besser, wenn wir die Widersprüche und Ansprüche des Lebens auch humorvoll be- und verarbeiten, besonders beim Umgang mit Missverständnissen und Konflikten. In Konflikten oder bei unfairer Kritik reagieren wir häufig mit klassischen Verhaltensmustern: Gegenangriff, Rechtfertigung oder Flucht.

Der Humor bietet uns eine vierte Variante, in der wir dem Gegenüber (durch

Selbstironie und andere Humortechniken) den „Wind aus den Segeln nehmen“ und so deeskalierend einwirken können.

Humorvolles Selbstmanagement steigert die Arbeitsfreude und im besten Fall den Teamgeist.

Denn ein Lächeln ist die kürzeste Verbindung zwischen zwei Menschen.

Ampelmännchen-Kekse

VON SUSANNE BROERMANN, KONFLIKTBERATERIN

Bei der jährlichen Personalvollversammlung sind die KonfliktberaterInnen mit ihrem Angebot vertreten. Dabei waren auch jedes Mal selbst gebackene Ampelmännchen-Kekse. Für Nachahmer/innen und Interessierte stellen wir gerne das Rezept zur Verfügung:

Teig

250 g Mehl
50 g Zucker
1 P. Vanillezucker
100 g Marzipan-Rohmasse
150 g Butter
1 Eigelb
Mehl zum Ausrollen

Guss

ca. 200g Puderzucker
ca.-2-3 El. Zitronensaft
rote + grüne Speisefarbe



Für den Teig Mehl, Zucker, Vanillezucker, Marzipanrohmasse, Fett und Eigelb zu einem glatten Teig verkneten. In Klarsichtfolie wickeln und mindestens 30 Minuten kalt stellen.

Teig auf wenig Mehl ausrollen (ca. 3 mm dick) und mit den Ampelmännchen-Formen ausstechen.

Auf ein mit Backpapier ausgelegtes Backblech legen und bei 175 Grad/Umluft 150 Grad /Gas Stufe 2 im vorgeheizten Backofen etwa 10-12 Minuten backen.

Abkühlen lassen.

Puderzucker mit dem Zitronensaft verrühren und je die Hälfte mit reichlich roter bzw. grüner Speisefarbe einfärben. Die Kekse mit dem Guss verzieren.

Literaturempfehlungen zum Thema Konflikte

Ballreich, Rudi/Glasl, Friedrich: „Mediation in Bewegung – Ein Lehr- und Übungsbuch mit Filmbeispielen auf DVD“ . Stuttgart 2008

Fisher, Roger / Ury, William / Patton, Bruce: Das Harvard Konzept – Sachgerecht verhandeln erfolgreich verhandeln, 23. Auflage, Campus 2009

Glasl, Friedrich: Konfliktmanagement, Bern/Stuttgart 2004

Rosenberg, Marshall B.: Gewaltfreie Kommunikation, 8. Auflage, Junfermannsche Verlagsbuchhandlung 2009

Thomann, Christoph: Klärungshilfe 2 – Konflikte im Beruf, 4. Auflage, Rowohlt (rororo) 2004

Orientierende Beratung in Konflikten

VON WOLFGANG DENNIER, KONFLIKTBERATER



Menschen, die sich in hocheskalierten Konflikten erleben, sind geprägt von ihren starken Empfindungen. Wenn es Ausgrenzungsprozesse sind, geht es um viele verletzte Gefühle, vielfältigste Kränkungen, möglicherweise sogar verdichtet in dem Syndrom der posttraumatischen Stressbelastung. Beratung für diese Menschen anzubieten heißt: als Person für eine lösungsorientierte Problembearbeitung zu stehen, wobei der Beratungsprozess grundsätzlich zwei Orientierungspunkte beinhaltet, sowohl das Problemverständnis, als auch die Lösungssuche.

Rolle und Anforderungen

Wer berät eigentlich in hocheskalierten Konflikten und was stellen sich für Anforderungen an die Person und die Rolle?

In dem Bereich der Arbeitskonflikte gehören interne Konfliktvermittlerinnen und -vermittler sicherlich zu der Gruppe der Beraterinnen und Berater. Die Rollenzuschreibung ist vom Prinzip her klar und übersichtlich. Die konkrete Erwartung der/des einzelnen Ratsu-

chenden stellt jedoch immer wieder eine Herausforderung für den/die Berater/in dar.

Betroffene wollen anderen die erlebte Ungerechtigkeit, den Ärger über die anderen Parteien, die Wut und gleichzeitig die Hilflosigkeit über die Regulierungsbestrebungen mit den bisher praktizierten Strategien mitteilen, häufig mit dem Ziel verbunden, Parteilichkeit zu erreichen, die eigene Gefühlswelt bestätigt zu bekommen. Das ist einerseits nur zu verständlich, andererseits wäre es aus der Perspektive des/der Beraters/in ein entscheidender Fehler sich auf diesen Wunsch einzulassen. Parteilichkeit führt zu einer Selektion der Wahrnehmung. Die wesentlichste Anforderung an die Beratungsrolle ist aber die Fähigkeit der Distanz zum Konflikt, das Konfliktsystem im Blick zu behalten und über Einfühlsamkeit deeskalierend zu wirken.

Eine grundlegende Herausforderung für jegliche Beratungsarbeit ist es, die Balance zwischen Einfühlung und Distanz zu behalten. Je stärker die emotionale Belastung des „ratsuchenden“ Menschen, desto stärker die Herausforderung an das Gleichgewicht des Beraters. Gerade die Schilderung hoch eskalierter Konflikte fordert die Balancefähigkeit sehr stark.

Ein weiterer Grundsatz in der Beratungsarbeit bei Konflikten ist es, den „Ratsuchenden“ fortlaufend (im

Sinne einer Beratungsstrategie) zu vermitteln, dass nur sie selbst die passenden Lösungen für ihren Konflikt finden können und die entsprechenden Entscheidungen treffen.

Es gibt im Sinne dieser Beratungsstrategie einige Bausteine:

- ***Problem/Konflikt/Krisenzustand verstehen***

Es muss erfragt werden:

Was ist passiert?
Wer sind die Beteiligten?
Was sind die Interessen der Beteiligten?
Was sind die wichtigsten Gedanken, was sind die bestimmenden Gefühle?
Gibt es Handlungsblockaden?
Mit welchem Zeitaufwand bestimmen die Gedanken und Gefühle das Problem, den Konflikt, die Krise

- ***Zugang zu den Ressourcen der Ratsuchenden***

Wichtig ist in Erfahrung zu bringen, wie bereits zurückliegende Ereignisse in der Berufsbiografie oder Lebensbiografie sich geklärt hatten.

Was gab es für Entscheidungen?

Was gab es für Verhaltensstrategien?

Eine Beschreibung der Lernprozesse ist sinnvoll, dazu gehören häufig positive Erfahrungen. Es ist gut, wenn sie benannt werden.

Ist in den Beschreibungen herauszuhören, ob es weitere Lernchancen gibt?

Wichtig ist auch zu hören, welche Menschen in den aktuellen Beschreibungen positiv benannt werden.

Insgesamt geht es in dieser Phase des Gespräches darum, Stimmungsveränderungen zu spüren.

- ***Zukunft aus Sicht der Ratsuchenden reflektieren***

In dieser Phase geht es um das Zusammentragen von Lösungsideen.

Im Vordergrund steht für die Betroffenen die Frage „was würde Ihnen gut tun“, was ist Ihre Zielstellung, was wollen Sie erreichen?

Das Abwägen zwischen Zielstellung und Realisierung ist dann der nächste Punkt.

- ***Die nächsten Schritte konkret besprechen und fixieren***

Orientierung gibt dann häufig der nächste konkrete Schritt in einer komplizierten Lebenssituation.

Das Ziel wäre, in dieser Phase sehr genau daran

zu arbeiten, gezielt zu fragen und dabei abzuwägen, ob der nächste Schritt wirklich passend ist und eine gute Entscheidungsgrundlage für das weitere Verhalten darstellt.

Gesprächsführung

Alle Punkte im Rahmen dieser Beratungsstrategie erfordern die Fähigkeit der lösungsorientierten Gesprächsführung. Diese Fähigkeiten sind teilweise schon aufgelistet:

- Distanz
- Einfühlungsvermögen
- Verständnis
- Allparteilichkeit

Hinzu kommt aber das sogenannte „aktive Zuhören“ als Grundvoraussetzung, diese Gespräche überhaupt führen zu können.

Konkret heißt das „aktive Zuhören“

- „ich höre zu“
- „stelle offene Fragen“ und
- „fasse zusammen, was ich verstanden habe“

Die offenen Fragen haben hier einen starken lösungsorientierten Fokus. Probleme müssen zwar beschrie-

ben und auch gespiegelt werden, aber spätestens in der 2. Phase sollte versucht werden, durch offene Fragen die Lösungsfähigkeit der Ratsuchenden zu mobilisieren.

Was ist in der Beratung immer zu beachten?

Wenn der/die Berater/in an die eigenen Grenzen kommt (die eigene Gefühlswelt die Konzentration für den Auftrag und die Rolle nimmt) muss professionell gehandelt werden, das heißt, die eigenen Empfindungen ernst nehmen, das Gespräch unterbrechen und Auftrag und Rolle klären.

Mit dem Impuls, dass ein/e Ratsuchende/r z.B. therapeutische Hilfe in Anspruch nehmen sollte, muss sehr einfühlsam umgegangen werden. Das Ansprechen ist einerseits notwendig, andererseits aber sehr wertschätzend zu kommunizieren. Gerade in der Beratung der „Opfer“ von Mobbingprozessen kann das eine wichtige Rolle spielen.

Literaturhinweise

Bamberger, C: Lösungsorientierte Beratung, Beltz/PVU Verlag, 4. vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl. 2010

Bachmair/Fabe/Hennig/Kolb/Willig: Beraten will gelernt sein, Psychologie Verlags Union, 9., unveränderte Aufl. 08.12.2008

Schlaglichter nach 5 Jahren Konfliktbearbeitung

„Die betriebliche Konfliktregulierung gibt es schon seit fünf Jahren!“ Das Jubiläum lädt zum Innehalten ein. Die aktiven und ehemaligen Konfliktberater/innen haben Eindrücke, Erfahrungen, Reflektionen, Gedanken gesammelt, die sie in den vergangenen fünf Jahren bewegt und beschäftigt haben:



Fortbildungsangebote 2010

Intern

Konfliktregulierung in der Bezirksverwaltung

Inhalt

- Ursachen und Wirkungen von Konflikten
- Eskalationsstufen von Konflikten
- Konfliktbeschreibungen
- Verfahren der Konfliktregulierung nach der Dienstvereinbarung

Kurs 6.5 (neu)	06.10.2010	Dennis Glöckner	Yorckstr. 4-11	Raum 1051
Kurs 6.4	03.11.2010	Wolfgang Dennier	Frankfurter Allee 35/37	Raum 3102

Die Kurse finden jeweils von 9.00 – 13.00 Uhr statt

Eine telefonische Anmeldung ist über Frau Goldschmidt (PS SD 1) unter der Telefonnummer 90298-4073 möglich.

Verwaltungsakademie

Konstruktiver Umgang mit Konflikten - Grundseminar -

Entstehen von Konflikten / Konfliktanalyse / Beeinflussung von Konflikten / Rolle der Kommunikation in Konfliktsituationen / Umgang mit 'schwierigen' Kollegen, Vorgesetzten, Kunden / Grenzen der Konfliktlösung / Umgang mit nicht lösbaren Konflikten

Veranstaltungsort: Verwaltungsakademie Berlin

Zielgruppe: 15 Mitarbeiter/innen, die ihre Kompetenzen zum konstruktiven Umgang mit Konflikten erweitern wollen

Termin

17.11.2010 bis 19.11.2010 von 08:30 - 16:00 Uhr

Meldeschluss

13.10.2010

Kurs

FBZ/5-24004

[Für weitere Informationen im Intranet hier klicken](#)

Für diese Veranstaltung nutzen Sie bitte den Anmeldevordruck der VAK.

VERTRAULICHKEIT UND VERSCHWIEGENHEIT IN DER KONFLIKTBEARBEITUNG

VON WOLFGANG SCHERBACH, KONFLIKTBERATER

Das Privateste wird öffentlich gemacht! Im Internet lässt sich fast jede gewünschte Information finden. Im Fernsehen wird rücksichtslos das Intimste offenbart. Jeder weiß alles über jeden. Eine Privatsphäre existiert nicht mehr! Auch im betrieblichen Bereich bei der Telekom, der Deutschen Bahn, bei Lidl & Co. sorgte der gläserne Mitarbeiter für Schlagzeilen

In der Konfliktregulierung können Sie sich auf den Datenschutz und die Verschwiegenheit verlassen!

„Beschäftigte der zentralen Koordinierungsstelle und die Konfliktberater/innen garantieren Vertrauensschutz. Sie haben absolutes Stillschweigen über die Informationen, Vorkommnisse und persönlichen Daten, die sie in ihrer Beratungsarbeit erhalten, gegenüber Außenstehenden/ nichtbeteiligten Dritten zu bewahren. Das eigenständige Handeln der Berater/innen und der Beschäftigten der Koordinierungsstelle erfolgt nur in Absprache mit den Ratsuchenden.“
Auszug aus der Dienstvereinbarung



Wir bieten Ihnen:

- Beratung/Klärungshilfe bei Konflikten
- Konfliktmoderation
- Mediation zur Konfliktregulierung
- Informationsveranstaltungen zur betrieblichen Konfliktregulierung
- Beratung bei Mobbing

Sie können sich direkt an eine/n Konfliktberater/in ihrer Wahl wenden. Die Konfliktparteien steuern somit selber, von welcher/m Konfliktberater/in sie sich unterstützen lassen wollen.



Susanne
Broermann
Jugendamt
Familientherapeutin
☎ 90298-2434



Wolfgang Dennier
Personalservice
Mediator/Supervisor
☎ 90298-4359



Gabriele Just
Umweltamt
☎: 90298-3185



Dr. Ursula
Grether-Endres
Gesundheitsamt
Familientherapeutin
☎ 90298-7311



Wolfgang
Scherbach
Bibliotheksamt
☎ 5058-5211



Dorothea Stamm
Jugendamt
Supervisorin
☎ 90298-1659



Stefanie
Weidenmüller
Jugendamt
☎ 90298-4376



Brigitte Zick
Personalrätin
☎ 90298-2155

Die Koordinierungsstelle Konfliktregulierung / Herr Glöckner ist unter ☎ 90298-4821 zu erreichen.

Impressum

Herausgeber:

Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg von Berlin

Redaktion:

Uwe Collet - Layout	Tel. 30298-3377
Dennis Glöckner	Tel. 90298-4821
Wolfgang Scherbach	Tel. 5058-5211

Die Mitarbeiter(innen)zeitung finden Sie im Intranet auf der Übersichtsseite http://www.ba-fk.verwalt-berlin.de/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=40&Itemid=48 als PDF-Datei. Kritiken oder Anregungen richten Sie bitte telefonisch an die o. a. Tel.-Nrn. oder an **Herrn Pleyer** Telefonnr. 90298 - 4089 aus dem Immobilienservice (IS-O 14) im Dienstgebäude Petersburger Straße 86-90, 10247 Berlin, Raum 201) oder Sie schicken eine Email an ruppert.pleyer@ba-fk.verwalt-berlin.de