



Wie kommen Rat und Verwaltung zusammen?

Dirk Furchert
Honorarprofessor für
Kommunikation und
Verwaltungsmanagement

Sternmodell der Möglichkeiten (nach Gudrun Fey)

Gegenwehr

Vorwurf zurückweisen
Gegenfrage stellen
Schlagfertige Reaktion
Taktik offenlegen
„Wie bitte?“



Standhalten

„Ich...“
Nur auf Inhalt eingehen
Wiederholungstechnik
Offenlassen („mag sein“)



Zustimmung

ganz oder teilweise
Verständnis zeigen
Vorwurf relativieren
Entschuldigen



Flucht

Zeit gewinnen („Moment“)
Situation vorübergehend
verlassen



Kooperative Konfliktbewältigung (1)

1. Gesprächsvorbereitung
 - Je heikler der Rahmen, desto wichtiger ist ein guter (positiver Rahmen)
2. Ursachenforschung
 - Konkreten Anlass (Beobachtung, ZDF) benennen („Mir ist aufgefallen...“)
 - „Woran liegt das?“
 - „Können Sie sich vorstellen, wie das auf mich/auf Ihre Mitarbeiter/auf uns Gemeinderäte/auf Außenstehende... wirkt?“
 - „Ich möchte Ihnen offen sagen... bei mir führt das zu... (Emotion)... Wollen Sie das wirklich erreichen?“
 - „Ich würde gern zur Lösung... beitragen. Folgende Idee... Wie denken Sie darüber?“
 - „Was würden Sie selbst gern zur Lösung beitragen?“
 - Zusammenfassung!

Kooperative Konfliktbewältigung (2)

3. Umgang mit Aggressionen und Angriffen

- Emotionen zur Verfügung stellen („Ich empfinde die Atmosphäre als aggressiv. Wie schätzen Sie das ein?“)
- Verhalten spiegeln („Sie brüllen mich an. Was veranlasst Sie dazu?“)
- Distanz schaffen („Ich fühle mich von Ihnen angegriffen. War das Ihre Absicht?“)
- Verständnis zeigen („Ich kann verstehen, dass Sie aufgebracht sind. Gleichwohl...“)



Anregungen für wertschätzende Kommunikation

- **Zuwendung und ungeteilte Aufmerksamkeit** („Du bist mir jetzt wichtig“)
- **Fragen** stellen (besonders offene W-Fragen)
- „Denken im Kopf“ und „Fühlen im Bauch“ des Kommunikationspartners
(**Empathie: Brille des Gegenüber**)
- **Feedback** geben („Ich verstehe das so...“)
- **Ich-Botschaften** formulieren
- **Ehrlich und authentisch** bleiben, verbal und nonverbal
- **Konstruktiv kritisieren** (Beobachtung - Wahrnehmung – Gefühl – Wunsch)
- **Loben, anerkennen, wertschätzen**

Spielregeln für Sitzungen (Beispiele)



Klare Agenda, Redezeitbudget, Redezeitbegrenzung



Ausreden lassen – alle Gedanken sind wichtig



Ausreden lassen – Denkpausen



Aufmerksamkeit – handyfreie Zone



Pausenregelung – spätestens nach 90 Minuten für 10 Minuten



Zusammenfassungen des Gesagten und Erreichten



Wasser und Snacks

Schwierige (?) Sitzungsteilnehmer

Ein...	... braucht für die eigene Rolle...	... Deshalb verhalte ich mich so...
Streiter	Persönlichen Angriff	Ruhig bleiben, Ich-Botschaften formulieren, sachlich, freundlich und verbindlich sein
Schweiger	Andere Redner	Ermutigen, direkt ansprechen, um seine Meinung bitten
Vielredner	Nur ein Stichwort	Geschlossene Fragen, Blickkontakt minimieren
Desinteressierter	„falsche“ Themen	Um eigene Erfahrungen bitten, Beispiele aus seinem Gebiet geben
Selbstdarsteller	Sein Publikum	Ruhig bleiben, geschlossene Fragen, Blickkontakt minimieren
Harmoniestifter	Drohenden Konflikt	Stellung beziehen lassen, bewusst früh in die Diskussion einbinden
„Hans Dampf“	Wohlfühlen	Gegenposition aufbauen, anderes Vorgehen begründen
Besserwisser	Unklarheit	Dessen Kenntnisse anerkennen, Hintergründe verlangen, Detailfragen stellen
Ausfrager	Wissende	Eigene weiße Flecke thematisieren, Antworten offen lassen
Querulant	Harmonie	Nach Gegen Gründen und eigenen Erfahrungen fragen, Ergebnisse zusammenfassen lassen



LEBEN

Richtig nett sein

In einer zunehmend hasserfüllten Welt liegt die Erforschung der Freundlichkeit im Trend – die Ergebnisse sind ermutigend.

- **Statusgewinn:** In standardisierten Spielen konnten sich Probanden entscheiden, ob sie entweder etwas für sich selbst tun wollten oder etwas für die ihnen zugewiesene Gruppe. In drei solcher Experimente kletterten die nettesten, altruistischsten Probanden auf der Statusleiter am höchsten. Sie genossen den größten Respekt, zeigten das höchste Selbstwertgefühl und wurden am wahrscheinlichsten zu Führungspersonen, schreiben Forscher der *University of Kent*.
- **Stärkung des Immunsystems:** Patienten mit den nettesten, einfühlsamsten Ärzten leiden deutlich schwächer und kürzer an Erkältungen als Patienten mit „neutralen“ Doktoren. Die Freundlichkeit wirkte sich nachweislich positiv auf die Körperabwehr der Erkrankten aus.
- **Gefühlter Zeitgewinn:** In einer Studie sollten Probanden sich die Zeit nehmen, einem ernsthaft erkrankten Kind eine E-Mail zu schreiben. Später am Tag hatten die Leute den Eindruck, selbst mehr Zeit zu haben als sonst.
- **Bonus für die Herzgesundheit:** An einer Studie eines kanadisch-kalifornischen Forscherteams nahmen Patienten mit hohem Blutdruck teil, die Geld bekamen. Die Hälfte der Probanden sollte das Geschenk für sich behalten, die anderen sollten es spenden. Ergebnis: Der Blutdruck der Probanden in der „Samaritergruppe“ sank beachtlich – vergleichbar mit den Wirkungen üblich eingesetzter Medikamente oder von Sport.
- **Reduktion von Angst:** Kanadische Psychologen verordneten Menschen mit sozialer Phobie vier Wochen lang Akte der Freundlichkeit. Diese Leute fürchteten sich meist so sehr vor den Mitmenschen, dass sie soziale Kontakte nur schwer ertrugen beziehungsweise gänzlich vermieden. Wer aber vier Wochen lang den Rasen der Nachbarn mähte oder den Abwasch eines Mitbewohners erledigte, milderte seine Ängste – anders als die Teilnehmer zweier Kontrollgruppen. Zudem fühlten sich diese Probanden weniger gestresst von sozialer Interaktion. Offenbar verringern freundliche Taten die Angst, abgelehnt zu werden.

<https://www.psychologie-heute.de/leben/40154-richtig-nett-sein/volltext.html>

Die Vorbehaltlos-Konstruktiv-Strategie

in punkto	was tun	Vorteil für Beziehung, weil...	Nutzen für mich
1. Vernunft	Auch wenn die anderen emotional reagieren, sollten wir versuchen, unsere Emotionen durch Vernunft auszugleichen.	Sinnloses Aufeinanderschlagen wird weniger wahrscheinlich.	Ich mache weniger Fehler.
2. Verständnis	Auch wenn die anderen uns missverstehen, sollten wir trotzdem versuchen, sie zu verstehen.	Je besser ich Sie verstehe, desto weniger Konflikte werden entstehen.	Je weniger ich im Dunkeln tappe, desto bessere Lösungen kann ich finden, und desto eher bin ich in der Lage, Sie zu beeinflussen.
3. Kommunikation	Auch wenn die anderen uns nicht zuhören, so sollten wir doch mit ihnen Rücksprache halten, bevor wir Entscheidungen treffen, die sie betreffen.	Gute Kommunikation hat einen positiven Einfluss auf die Entscheidungsfindung der Partner.	Ich laufe weniger Gefahr, Fehler zu machen, ohne jedoch meine Entscheidungsmöglichkeiten zu beeinträchtigen.
4. Vertrauenswürdigkeit	Auch wenn die anderen versuchen, uns zu täuschen, und wir allen Grund haben, ihnen nicht zu trauen, sollten wir doch unsererseits versuchen, sie nicht zu hintergehen; wir sollten vertrauenswürdig sein.	Trägt dazu bei, Vertrauen und Zuversicht aufzubauen.	Was ich sage, wird mehr Gewicht haben.
5. Druck	Auch wenn die anderen versuchen, Druck auf uns auszuüben, sollten wir diesem Druck weder nachgeben, noch selbst versuchen, sie unter Druck zu setzen, wir sollten offen für überzeugende Argumente sein und selbst versuchen, die anderen zu überzeugen.	Wenn Menschen überzeugen anstatt unter Druck gesetzt werden, dann verbessern sich sowohl die Ergebnisse als auch die Akzeptanz.	Wenn ich offen bin, lerne ich dazu, ist es leichter, sich gegen Druck zur Wehr zu setzen, wenn man für überzeugende Argumente offen ist.
6. Akzeptanz	Auch wenn die anderen uns und unsere Interessen nicht der Beachtung wert finden, sollten wir sie und ihre Interessen ernst nehmen, und mit ihnen auseinandersetzen und bereit sein, von ihnen zu lernen.	Um mit unseren Meinungsverschiedenheiten zurechtzukommen, muss ich mit Ihnen zurechtkommen und aufgeschlossen sein.	Wenn ich mich mit Ihnen und der Realität auseinandersetze, dann lerne ich leichter die Fakten kennen und kann Sie von Fall zu Fall sachgerecht überzeugen.

(Furchert, 1996)

Wie Konflikte eskalieren

Tretminenkommunikation

„negative Beziehungsbotschaften senden“

- Vorwürfe, Unterstellungen
- Verallgemeinerungen („immer“, „dauernd“, „nie“ ...)
von negativen Aussagen über den anderen
- Du-Botschaften → Zeigefinger auf den anderen richten
 - bewerten
(„Das sehen Sie falsch!“)
 - belehren
(„Da hätten Sie mal zuhören müssen, das habe ich doch beim letzten Mal schon gesagt!“)
 - befehlen
(„Wenn Sie das bis morgen nicht beibringen, hat das schriftliche Konsequenzen!“)
- Unterstellung von negativen Motiven, Persönlichkeitseigenschaften
(„Sie engagieren sich einfach zu wenig!“)
- Ironie, Sarkasmus
(verkompliziert die Situation. In (bissigen) Humor verpackte Kritik. Offen wenig angriffslustig, verdeckt jedoch u.U. sehr aggressiv/abwertend)
- Warum fragen → Druck aufbauen