



Konfliktlösungs-Tools

Peter Knapp (Hrsg.)

Klärende und
deeskalierende Methoden
für die Mediations- und
Konfliktmanagement-Praxis

Peter Knapp (Hrsg.)

Konfliktlösungs-Tools

**Klärende und deeskalierende Methoden für die
Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis**

managerSeminare Verlags GmbH, Edition Training aktuell

Peter Knapp (Hrsg.)

Konfliktlösungs-Tools

Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations-
und Konfliktmanagement-Praxis

© 2012 managerSeminare Verlags GmbH

Endenicher Str. 41, D-53115 Bonn

Tel: 0228-97791-0, Fax: 0228-616164

info@managerseminare.de

www.managerseminare.de/shop

Der Verlag hat sich bemüht, die Copyright-Inhaber aller verwendeten Zitate, Texte, Abbildungen und Illustrationen zu ermitteln. Sollten wir jemanden übersehen haben, so bitten wir den Copyright-Inhaber, sich mit uns in Verbindung zu setzen.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und der Verbreitung sowie der Übersetzung vorbehalten.

Printed in Germany

ISBN: 978-3-941965-42-3

Herausgeber der Edition Training aktuell:

Ralf Muskatewitz, Jürgen Graf, Nicole Bußmann

Lektorat: Ralf Muskatewitz, Michael Busch, Jürgen Graf

Cover: Fotolia

Druck: Kösel GmbH und Co. KG, Krugzell

Inhalt

Vorwort.....	9
--------------	---

Zum Aufbau dieses Buches

Fünf Phasen der Konfliktbearbeitung.....	12
Übersichtsmatrix: Welches Tool passt zu welchem Anlass?	14
Das Konflikt-Eskalationsmodell (nach Glasl)	18

Phase 1: Kontakt und Kontrakt

Konflikt-Partitur. Ein Instrument zur Findung und Auswahl kritischer Episoden <i>Von Prof. Dr. Dr. h.c. Friedrich Glasl</i>	23
Arktis oder Sahara? Die Konfliktemperatur systematisch analysieren <i>Von Elke Schwertfeger und Christian Bähler</i>	28
Von Anfang an Klarheit schaffen. Auftragsklärung bei Teamkonflikten <i>Von Adrian Kunzmann</i>	34
Raus aus der Zwickmühle. Wer spricht die Konfliktpartei an, die noch nichts von einer Mediation weiß? <i>Von Ingrid Holler</i>	42

Keine Angst vor Gefühlen! Mit Gefühlsmonster-Karten in die Mediation einsteigen <i>Von Jutta Höch-Corona</i>	46
Entscheidungsraster für Konfliktinterventionen. Laufen lassen, mediieren, Schutz organisieren – oder was? <i>Von Dr. Benedikta von Deym-Soden und Karin Stanggassinger</i>	55
Ihr Einsatz, bitte! Commitment und Einsatzbereitschaft erzeugen mithilfe symbolhafter Gegenstände <i>Von Anja Köstler</i>	61
Zwei plus zwei gleich fünf. Co-Mediatoren arbeiten im Doppeldecker zusammen <i>Von Dr. Birgit Keydel und Peter Knapp</i>	68
 Phase 2: Themen festlegen, Sichtweisen der Konfliktparteien	
Ein Bild sagt mehr als 1.000 Worte. Die Selbstklärungsphase in der Klärungshilfe <i>Von Barbara Kramer</i>	79
Dum spiro spero. Spiritualität und Atem in der Mediation nutzen <i>Von Prof. Dr. Dr. Claude-Hélène Mayer</i>	84
Them-o-meter. Mittels Doppelskala effizient Themen finden <i>Von Nadia Dörflinger-Khashman</i>	89
Via „Sprungbrett“ Ressourcen befreien. Ein lösungsfokussierter Einstieg in Mediation und Beratung <i>Von Ljubjana Wüsthube</i>	93
Spielzeugwelt. Konfliktparteien in einem heißen Konflikt beruhigen <i>Von Elke Schwertfeger</i>	99
Timeline. Mit der Timeline die Konfliktgeschichte abbilden <i>Von Götz Liefert</i>	104
Quadratische Konfliktanalyse. Sichtweisen nach den vier Aspekten der Kommunikation analysieren <i>Von Hendrik Middelhof</i>	109

Der Vorwurf als Chance. Vorwürfe umformulieren, Erwartungen und Wünsche verhandeln und klären
Von *Carla van Kaldenkerken* 115

Phase 3: Interessen, Gefühle, Bedürfnisse herausarbeiten

Brennnessel. Die Konfliktparteien in einem kalten Konflikt erwärmen
Von *Christian Bähler* 129

Zuerst die Verbindung, dann die Lösung. Einen konstruktiven Kontakt zwischen den Konfliktparteien herstellen
Von *Cornelia Timm* 135

Die Phönix-Intervention. Auffliegen aus „verbrannter Erde“ oder: die heilende Wirkung von Irritation und Scheitern
Von *Dr. Ed Watzke*..... 143

Dialogisieren. Den roten Faden spinnen im verlangsamten Streitdialog
Von *Dr. Christoph Thomann*..... 148

Reframen. Die Wirklichkeit ist selbst gemacht – und könnte immer auch anders sein
Von *Dr. Udo Kreggenfeld* 156

Mit Fragen das Denken verändern. Systemische und zirkuläre Fragen in der Mediation
Von *Dr. Christa D. Schäfer*..... 162

Skalenfragen. Ein effizientes Multifunktionswerkzeug in der Mediation
Von *Prof. Dr. Ulla Gläßer* 170

Die Kunst des Doppeln. Statt zwischen den Zeilen auf den Tisch
Von *Peggy Keller*..... 178

Doppeln als Weg der Beziehungsklärung. Vertiefen – Zusammenfassen – Erklären
Von *Tilman Metzger*..... 185

Die Waage als Metapher. Mit Ambivalenzen und Blockaden umgehen
Von *Andreas Eilsberger* 195

Vorwürfe übersetzen – empathisch Zuhören. Die Gewaltfreie Kommunikation (GfK) als zentrale Haltung des Mediators <i>Von Anja Kenzler</i>	201
Eins, zwei, viele... Der Einsatz des Inneren Teams in der Mediation <i>Von Alexandra Bielecke</i>	204
Das soziale Atom. Konfliktbeziehungen sichtbar machen <i>Von Dr. Birgit Keydel</i>	214
Das Reflecting Team. Kooperieren statt intervenieren <i>Von Traute Harms</i>	220
Via Fragetreppe zum Perspektivwechsel. Wie verlorene Empathie Schritt für Schritt wiedergewonnen werden kann <i>Von Dirk Splinter</i>	225
Das Farbensgespräch. Eine nonverbale Intervention deckt festgefahrene Beziehungsmuster auf <i>Von Angelika Ciesielski</i>	231
„Es war einmal ...“ Storytelling als Intervention in der Mediation <i>Von Dr. Hanna Milling</i>	238
Kampf der Farben. Malen in der Mediation <i>Von Lisa Kosman</i>	246
Das Glaskugelmodell. Subjektive Wirklichkeiten verstehen <i>Von Dr. Doris Klappenbach und Prof. Dr. Annegret Böhmer</i>	253
Mit dem Platz die Perspektive wechseln. Sich mit der Methode „leerer Stuhl“ in die Perspektive des Gegenübers versetzen <i>Von Holger Specht und Ljubjana Wüsthube</i>	259
Eine starke Basis! Eine gemeinsame Grundeinstellung formulieren („Common Ground“) <i>Von Juliane Ade</i>	265
Pause als Intervention. Durch bewusst gesetzte Pausen Distanz zum Konfliktgeschehen schaffen <i>Von Peter Knapp</i>	271

Das Erklärungshaus. Emotional aufgewühlte Dialoge beruhigen –
durch Zusammenfassen und Erklären
Von *Christian Prior*..... 277

Phase 4: Handlungsoptionen und Lösungsmöglichkeiten

Deep Democracy „Vektor-Gehen“. Essenzielle Qualitäten eines Konflikts
für die persönliche Entwicklung nutzen
Von *Caspar Fröhlich*..... 289

Schenken und Bitten. Lösungsfokussiertes Angebots- und
Nachfrageverhandeln
Von *Rudi Ballreich* 294

Ein guter Vorschlag für mein Gegenüber. Den Perspektivwechsel
in der Lösungsfindung unterstützen
Von *Kirsten Schroeter* 299

Die Lösung springt im Dreieck. Mehr Lösungsideen entwickeln –
inspiriert durch das Wirkfaktorendreieck
Von *Consolata Peyron und milan* 304

Mit jedem Atemzug der Lösung näher. Hypnotherapeutische
Sprachmuster in der Mediation
Von *Rita Wawrzinek*..... 310

Konsens mit Differenz. Optionen und Übereinstimmungen finden
und dabei differente Interessen berücksichtigen
Von *Prof. Dr. phil. Angela Mickley*..... 316

Mediation in der Mediation. Mediation mit gewählten Stellvertretern
Von *Mary Cornelia Baßler* 321

Phase 5: Vereinbarungen und Überprüfungstermin

Six Thinking Hats. Mit de Bonos Kreativitätswerkzeug tragfähige
Handlungsoptionen entwickeln
Von *Dr. Andreas Novak* 329

Die „Therapeutische Praline“. Rückfallprophylaxe nach
gelungener Konfliktbeilegung
Von *Nadia Dörflinger-Khashman*..... 336

Was geht als Erstes schief? Lösungen tragfähig(er) machen <i>Von Kirsten Schroeter</i>	339
Hausaufgaben. Den Zwischenraum für Reflexion und Probehandeln nutzen <i>Von Nadia Dörflinger-Khashman</i>	345
Danksagung.....	348
Die Autorinnen und Autoren dieses Buches	350



Das nebenstehende Symbol verweist auf eine im Rahmen der beschriebenen Tools verwendete Arbeitshilfe, Checkliste o.Ä., die im Internet heruntergeladen und als Vordruck genutzt werden kann. Der Link hierzu lautet:



Im vierten Kapitel finden Sie folgende Tools:

Caspar Fröhlich beschreibt das „**Vektor-Gehen**“ als eine Interventionsform aus der prozess-orientierten Psychologie (Deep-Democracy-Ansatz). Dabei werden die beiden Seiten eines Konflikts als Pole von essenziellen Qualitäten verstanden. Diese beiden Seiten werden aus Sicht eines Individuums bewusst räumlich gegangen, dabei wird nach überraschenden Wahrnehmungen geforscht. (S. 289)

In „**Schenken und Bitten**“, einer Methode von *Rudi Ballreich*, können die Konfliktparteien aufgefordert werden, direkt über Handlungen zu sprechen, die Lösungen für die Probleme bringen sollen. Sie können dazu Angebote machen oder sie können bei der anderen Partei nachfragen bzw. sie um bestimmte Handlungen bitten. (S. 294)

„**Ein guter Vorschlag für mein Gegenüber**“ von *Kirsten Schroeter* beinhaltet die Aufforderung der Mediatorin an die Beteiligten, eine oder mehrere Lösungsideen zu entwickeln, die insbesondere für das jeweilige Gegenüber im Konflikt gut geeignet sind. Dies kann überraschend und öffnend zugleich sein und die erneute Verhärtung der Positionen vermeiden. (S. 299)

Consolata Peyron & milan zeigen in „**Die Lösung springt im Dreieck**“, wie den Konfliktparteien durch strukturierte Fragestellungen neue Blickwinkel auf Lösungsideen vermittelt werden können. Neben Alternativen im Verhalten können auch Ideen zu Veränderungen der Rahmenbedingungen und der Änderung der subjektiven Bewertung entwickelt werden. (S. 304)

In „**Mit jedem Atemzug der Lösung näher**“ stellt *Rita Wawrzinek* den Einsatz hypnothrapeutischer Sprachmuster in der Mediation vor. Die Konfliktparteien werden befähigt, in einen entspannteren Zustand zu kommen und sich mit ihrem inneren kreativen Potenzial in Richtung Lösung zu bewegen. (S. 310)

In „**Konsens mit Differenz**“ thematisiert *Prof. Dr. phil. Angela Micklej* eine Konsensmethodik, die die Bedürfnisvielfalt aller Konfliktparteien klar benennt, um anschließend mehrere Optionen für die gemeinsame Zukunftsgestaltung zu identifizieren. Diese Optionen werden nicht gegeneinander abgestimmt, sondern alle Beteiligten bewerten alle Optionen. (S. 316)

Mary Cornelia Baßler stellt in „**Mediation in der Mediation**“ vor, wie die direkt Beteiligten durch von ihnen gewählte Vertreter aktiv werden, ohne selbst zu verhandeln. Dieses Verfahren eignet sich vor allem für Mediationen, in denen einzelne Beteiligte nicht persönlich erscheinen können bzw. nicht wollen oder wenn Personengruppen nicht personell greifbar sind. (S. 321)

Deep Democracy „Vektor-Gehen“

Essenzielle Qualitäten eines Konflikts für die persönliche Entwicklung nutzen

Von Caspar Fröhlich

Kurzbeschreibung

„Vektor-Gehen“ ist eine Interventionsform, die aus der prozessorientierten Psychologie (Deep-Democracy-Ansatz) stammt. Dabei werden die beiden Seiten eines Konflikts als Pole von essenziellen Qualitäten verstanden, die noch mehr in Kontakt kommen sollen. Beim Vektor-Gehen werden diese beiden Seiten aus Sicht eines Individuums bewusst räumlich gegangen und dabei nach überraschenden Wahrnehmungen geforscht, die mit dem aktuellen Entwicklungsprozess der Klientin zu tun haben. „Vektor-Gehen“ stellt eine aus dem Subbewusstsein schöpfende Herangehensweise dar, die es einer Person erlaubt, die verschiedenen Aspekte, die aus einem Konflikt wahrgenommen werden, auf kreative Weise zu integrieren. Diese innovative und intuitive Herangehensweise basiert auf Körper- und Spür-Erfahrungen, die einem rein kognitiven Ansatz kaum zugänglich sind, und führt zu unerwarteten und überraschenden Lösungsmöglichkeiten für konkrete Fragestellungen einer Einzelperson oder eines Arbeitsteams. Vorteil dieser Vorgehensweise ist, dass ein Konflikt auch dann bearbeitet werden kann, wenn die andere Partei physisch nicht anwesend ist.

Rahmen

- ▶ Die Übung kann durch eine Person (und Konfliktpartei) ausgeführt werden. Die Person kann einen eigenen Konflikt oder den Konflikt zwischen zwei Gruppen oder zwei Organisationsbereichen bearbeiten.
- ▶ Wenn sich zwei an einem Konflikt beteiligte Personen bereit erklären, den Konflikt zu bearbeiten, so steht einer Anwendung zu dritt nichts im Wege. Bei einer solchen Anwendung erfolgt der Interventionsablauf mit beiden Klienten je einmal in Folge. Vektor-Gehen führt sehr schnell in sehr persönliche Sphären, in die man nicht alle „Gegenparteien“ einen Einblick gewähren möchte. Die entsprechende Bereitschaft muss also zuvor sorgfältig geklärt werden.
- ▶ Die benötigte Zeitdauer ist rund eine Stunde bei einem Klienten und rund zwei Stunden bei zwei Klienten.

Anlässe/ Anwendungsbereiche



Diese Intervention eignet sich für stark blockierte Situationen, falls verschiedene eher kognitiv orientierte Methoden nicht weitergeführt haben. Speziell eignet sich die Methode für Konfliktsituationen, in denen nur eine Seite des Konfliktes für eine Bearbeitung Interesse zeigt und alleine als Klient anwesend ist. Die Methode ist geeignet für die Phasen 3 und 4 im Mediationsprozess, in denen es darum geht, tiefere Interessen, Gefühle und Bedürfnisse herauszukristallisieren und daraus Handlungsoptionen für die eigene Person unabhängig vom Verhalten des Gegenübers abzuleiten.

Zielsetzung/Nutzen



Zielsetzungen sind:

1. Erkennen eigener Anteile im Konflikt,
2. Nutzung der tieferen Konfliktqualitäten für die Entwicklung von eigenen Handlungsoptionen und
3. Einbettung des Konfliktes in einen größeren Systemzusammenhang.

Beschreibung

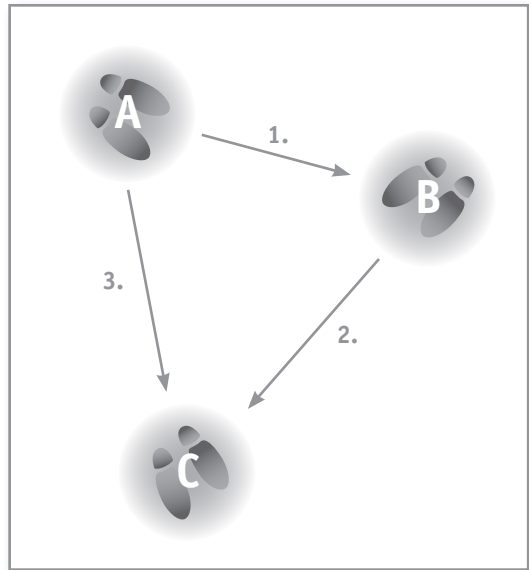


Die hier dargestellte Interventionsform „Vektor-Gehen“ wird üblicherweise durch einen Mediator zu zweit mit einem Klienten durchgeführt. Zunächst muss die Bereitschaft des Klienten geklärt sein, grundsätzlich den Konflikt bearbeiten zu wollen und für eine innovative Vorgehensweise offen zu sein. Bevor der Kern der Intervention erfolgt, ist es ratsam, den Klienten aufzuklären, was er vom Ablauf erwarten kann. Reagiert der Klient sowohl auf verbaler als auch auf nonverbaler Ebene mit positivem Feedback, so kann mit der Intervention begonnen werden. Der Mediator sorgt nun für eine angenehme Arbeitsatmosphäre und entspannte Sitzposition und führt den Klienten durch folgende Schritte:

1. *Denken Sie an den Konflikt, den wir heute bearbeiten wollen. Können Sie diesen nochmals beschreiben? Wer ist in welcher Rolle beteiligt? Sind Einzelpersonen beteiligt oder ganze Gruppen, die miteinander im Clinch liegen? Welche Interessen von Ihnen sind tangiert? Um was geht es? Was ist das Verhalten von Ihnen? Wie fühlen Sie sich dabei? Was würden Sie noch mehr zum Ausdruck bringen wollen, wenn Sie es übertreiben würden?*
2. *Nun fokussieren Sie sich auf das Verhalten der anderen Seite (oder des anderen Teams). Wie sieht das Verhalten des Gegenübers aus? Wählen Sie nun eine konkrete, schwierige Situation und beschreiben Sie diese kurz. Was ist so schwierig, verwerflich, respektlos oder un-gehörig am Verhalten des Gegenübers? Was ist besonders belastend? Wie würden Sie die Atmosphäre der Interaktion mit dem Gegenüber*

beschreiben? Ist sie von Angst geprägt, distanziert, abwehrend oder ist sogar eine Prise Humor mit im Spiel?

3. Markieren Sie nun den Punkt, auf dem Sie stehen, mit A. Nun stehen Sie auf und drehen sich einmal um sich selber und finden dann eine ‚Richtung‘, welche der Qualität des Verhalten des Gegenübers am ehesten entspricht. Nun schreiten Sie in die gewählte Richtung, so lange, wie es für Sie richtig ist. Beim Gehen fokussieren Sie sich auf alle Wahrnehmungen, zum Beispiel leichtes Zittern in den Beinen, vielleicht ein Geräusch oder ein Bewegungsablauf oder Ähnliches. Markieren Sie den Punkt, wo Sie stehen bleiben, mit B und gehen den Weg nochmals und versuchen Sie dabei eine tiefere Qualität der eben gemachten Erfahrung zu finden. Wie ist diese Erfahrung richtig und wichtig im Moment, wenn auch vielleicht schwierig oder unangenehm? Wie kennen Sie diese essenzielle Qualität in Ihrer Tätigkeit oder im Leben allgemein? Was ist sinnvoll an ihr, was ist invariant? Machen Sie ein paar Notizen.



4. Sie stehen nun auf Punkt B und drehen sich einmal um sich selbst und finden die Richtung, welche am ehesten Ihrem Verhalten und Ihren Haltungen gemäß Abschnitt 1 dieser Übung entspricht. Nun schreiten Sie in die gewählte Richtung, so lange Sie dies für richtig halten. Folgen Sie Ihren Wahrnehmungen, zum Beispiel einem inneren Bild oder einer Bewegungsqualität. Finden Sie nun die Bedeutung dieser Erfahrung. Inwiefern ist der wahrgenommene Aspekt eine wichtige Qualität in Ihrem Leben oder des Arbeitsteams? Markieren Sie nun den Punkt, an dem Sie stehen, mit C.
5. Gehen Sie nun zurück zu A und gehen Richtung C. Sie nehmen wiederum wahr, was Sie empfinden, spüren, was Sie mit den verschiedenen Sinnen erleben, wie zum Beispiel unebener Boden, Licht- oder Temperaturunterschiede im Raum oder ein begrenzendes Hindernis wie ein Stuhl oder Ähnliches und finden die tiefere Qualität dieser Erfahrung. Diese Qualität ist ein invarianter Aspekt des Konflikts. Diesen Weg gehen die beiden Konfliktparteien zusammen, im Einklang – oder auch nicht.

Abb.: Verlauf des Vektor-Gehens (adaptiert nach Hetzer 2011)

6. *Wie können Sie aus dieser Perspektive die Beziehung zur anderen Seite neu betrachten, und welche neuen Möglichkeiten zur Verbesserung der Beziehung ergeben sich daraus? Was heißt das konkret für die Beziehung? Was machen Sie anders oder nicht mehr? Was würden Sie daraus gewinnen? Was würde das System um die beiden Konfliktparteien daraus gewinnen? Inwiefern würde die Welt davon profitieren?*

Zum Abschluss der Session macht sich der Klient Notizen zum Erlebten und den daraus gewonnenen Erkenntnissen in kurzer Selbstarbeit. Anschließend sorgt der Mediator für einen nahtlosen Abschluss der Session. Dabei kommt den nächsten Schritten eine besondere Wichtigkeit zu.

Erfahrungen/ Kommentare



Das Vorgehen ist ein innovatives, kreatives Vorgehen, das unterschiedlich aufgenommen wird. Ein Teil potenzieller Klienten ist begeistert, andere entwickeln gegenüber der offenen, nicht „vernunft-geleiteten“ und sich pragmatischen Nutzensvorstellungen vorerst entziehenden Vorgehensweise Ablehnung und Widerstand. In solchen Fällen sind andere Methoden vorzuziehen.

Vektor-Gehen aktiviert subbewusste Schichten und Ressourcen auf offene, dem Prozess der Klientin angemessene Art und kann zu überraschenden Ergebnissen führen, die auf traditionell kognitive Art nicht erreicht werden können.

Die Art und Weise des Vorgehens dockt bei der Klientin bei grundsätzlichen Polaritäten im eigenen Entwicklungsprozess an, deshalb hat diese Intervention oft starke Wirkung (Berührtsein etc.) auch mittelfristig. Ein Vorteil des hier beschriebenen Vorgehens ist, dass die Konfliktarbeit auch dann durchgeführt werden kann, wenn die andere Partei nicht anwesend ist.

Technische Hinweise

Zur Durchführung der Übung braucht es keine speziellen Medien und Materialien. Wichtig ist jedoch ein geeigneter Raum, der ungestörtes Arbeiten und „Gehen-im-Raum“ zulässt. Vom Ablauf und der erforderlichen Technik her ist die Übung einfach durchzuführen. Aufgrund des intuitiven und innovativen Methodenansatzes ist es für Klienten hilfreich, über den Gesamtprozess informiert zu werden. Es empfiehlt sich, die Übung zunächst mit sich selbst durchzuführen, allenfalls von einem Kollegen angeleitet, zu dem man schon länger ein Vertrauensverhältnis hat.

Die Methode stammt aus der Prozessarbeit (Prozessorientierte Psychologie oder Deep-Democracy-Ansatz) wie er ursprünglich von Dr. Arnold Mindell (www.aamindell.org) und Mitarbeitenden in den 1980er-Jahren in Zürich entwickelt wurde (www.prozessarbeit.ch). Die hier dargestellte Übung ist stark beeinflusst von Dr. Max Schupbach (www.deep-democracyinstitute.org). Vektorübungen sind auch im Buch von Dr. Arnold Mindell: *Earth Based Psychology* (2007), in ihrer Grundstruktur nachzulesen. Weitere Anwendungen von Vektorübungen sind auch im Buch von Dr. Tanja Hetzer: *Gespaltene Wurzeln – Prozessarbeit in Deutschland mit den Folgen vom Zweiten Weltkrieg und Holocaust für die Nachgeborenen* (2011) zu finden (www.biografik.eu). Eine Darstellung des Deep-Democracy-Ansatzes im Organisationkontext ist in der Zeitschrift *OrganisationsEntwicklung* unter dem Titel *Deep Democracy* von Caspar Fröhlich im Heft 3/2011 beschrieben (www.zoe.ch).

Quellen/Literatur

Nach der Erfahrung des Vektor-Gehens empfiehlt sich eine Phase der Besinnung auf das, was die jeweilige Partei gerade erlebt und erfahren hat. Dies kann eine kurze Selbstarbeit sein. Alternativ hierzu könnte nach dem Vektor-Gehen die jeweils andere Konfliktpartei gefragt werden, was sie gerade erfahren hat, was für die Lösung des Konflikts wichtig sein könnte.

Weiteres Vorgehen

