

Coaching fürs Leben

CHRISTIAN BÄHNER, MONIKA OBOH & JÖRG SCHMIDT

# Konfliktklärung in Teams & Gruppen

PRAXISBOX

Praktische Anleitung und Methoden  
zur Mediation in Gruppen



Verlag

Junfermann



# A VERFAHREN | Konfliktklärung in Gruppen | 1 Inhaltsübersicht

<b>A Konfliktklärung in Gruppen</b>	<b>C Methoden der Team-Mediation</b>	<b>C 2a.14 4-Felder-Matrix</b>
A 1 Inhaltsübersicht	C 0.1 Methodenübersicht: In das Verfahren einsteigen	C 2b.1 Methodenübersicht Phase IIb: Themen priorisieren
A 2 Vorwort	C 0.2 Sprungbrett: Einstimmung auf den Prozess	C 2b.2 Verhalten einschätzen
A 3 Was ist Mediation?	C 0.3 Zwischenstand: Stimmungsabfragen	C 2b.3 Gruppenbild
A 4 Konfliktmodell	C 0.4 Zwischenstand: Stimmungsabfragen 2	C 2b.4 Räumliche Aufstellung
A 5 Wissenswertes über Mediation	C 0.5 Ziellinie: Auswertungen	C 2b.5 Hypocheck
A 6 Der rote Faden	C 1.1 Methodenübersicht Phase I: Sicherer Rahmen schaffen	C 2b.6 Clustern & Punkten
A 7 Die Rolle des Konfliktklärs	C 1.2 Die 3 V's	C 3a.1 Methodenübersicht Phase IIIa: Sichtweisen darstellen
A 8 Zu zweit moderieren	C 1.3 Erwartungsplakate	C 3a.2 Problemdreieck
A 9 Fähigkeiten und Haltung	C 1.4 „Ich wünsche mir ...“	C 3a.3 Kontrollierter Dialog
A 10 Produktivität von Aggressionen	C 1.5 „Ich bin hier, weil ...“	C 3a.4 Kartenabfrage
A 11 Blinde Flecken des Moderationsteams	C 1.6 „Meine Investition ...“	C 3a.5 Autoteile
A 12 Eigenschaften von Gruppen im Konflikt	C 2a.1 Methodenübersicht Phase IIa: Themen erheben	C 3a.6 „Kleine Mediation“
A 13 Individuen – Teams – Systeme	C 2a.2 Schriftlicher Fragebogen	C 3a.7 Fishbowl
A 14 Umgang mit Rängen und Hierarchien	C 2a.3 Sternpositionierung	C 3b.1 Methodenübersicht Phase IIIb: Sichtweisen erhellen
A 15 Eigenschaften von Systemen	C 2a.4 Kugellager	C 3b.2 GFK-Formular
A 16 Visualisierung	C 2a.5 Soziometrische Aufstellungen	C 3b.3 Stellvertreter-Dialog
<b>B Die Phasen der Mediation</b>	C 2a.6 Organisationslandkarte	C 3b.4 Doppeln
B 1 Überblick	C 2a.7 Einzelgespräche	C 3b.5 Papierner Moderator
B 2 Bevor die Mediation beginnt ...	C 2a.8 Verhandeln, worum es geht	C 3b.6 Teamschiff
B 3 Phase I: Den sicheren Rahmen schaffen	C 2a.9 Meine Sicht der Dinge	C 3b.7 Außenseiterritual
B 4 Phase IIa: Die Themen erheben	C 2a.10 Ritueller Streitgespräch	C 3b.8 Meta-Dialog
B 5 Phase IIb: Die Themen priorisieren	C 2a.11 Analogien finden	C 3b.9 Modelle einführen
B 6 Phase IIIa: Die Sichtweisen darstellen	C 2a.12 Konfliktatlas	C 4.1 Methodenübersicht Phase IV: Lösungen entwickeln
B 7 Phase IIIb: Die Sichtweisen erhellen	C 2a.13 Wertschätzende Erkundung	C 4.2 Wunschzettel
B 8 Phase IV: Die Lösungen entwickeln		
B 9 Phase V: Die Vereinbarungen treffen		
B 10 Die Mediation abschließen		



# A VERFAHREN | Konfliktklärung in Gruppen | 1 Inhaltsübersicht

C 4.3	ABC-Kreise	D 12	Checkliste: Angebot erstellen	E 3	Indirekte Gefühlsäußerungen aufnehmen
C 4.4	Kuchenstücke	D 13	Checkliste: Organisation einer Mediation	E 4	Widerstände gegen Methoden aufnehmen
C 4.5	Visionäre, Zweifler & Realos	D 14	Checkliste: Alles für den Einstieg	E 5	Mit Aggressionen und Eskalationen umgehen
C 4.6	Kopfstand-Methode	D 15	Checkliste: Vertrag mit einer Gruppe schließen	E 6	Aktives Zuhören
C 4.7	Doppelplus	D 16	Checkliste: Arbeitsrahmen vereinbaren	E 7	Klagen in Bedürfnisse umformulieren
C 4.8	Brainwriting	D 17	Checkliste: Gesprächstechniken einsetzen	E 8	Schulduzuweisungen in Bedürfnisse übersetzen
C 4.9	Lösungsdreieck	D 18	Checkliste: Echte Gefühle?	E 9	Magie der positiven Formulierung erleben
C 4.10	Mindmapping	D 19	Checkliste: Gefühlsinventar	E 10	Urteile in Bedürfnissprache reformulieren
C 4.11	Blick über den Tellerrand	D 20	Checkliste: Bedürfnisinventar	E 11	Auf Angriffe gegen das Moderationsteam reagieren
C 5.1	Methodenübersicht Phase V: Vereinbarungen treffen	D 21	Checkliste: Mit Aggression und Eskalation umgehen	E 12	Das innere Team mediieren
C 5.2	Vereinbarungen auf Zuruf	D 22	Checkliste: 10 „tod“sichere Tipps	E 13	Selbsteinführung geben
C 5.3	Aktionsplan	D 23	Checkliste: Vereinbarungen formulieren	E 14	Den Regenschirm aufspannen
C 5.4	Computerprotokoll	D 24	Modell: Gewaltfreie Kommunikation	E 15	Vom Gestern ins Heute bringen
D	<b>Spickzettel</b>	D 25	Modell: Eisberg	E 16	Gefühle vom „Silbertablett“ nehmen
D 1	Überblick: Schlüsselsätze, Checklisten, Modelle	D 26	Modell: Die Landkarte ist nicht das Land	E 17	Hinweise zu den Rollenspielen
D 2	Schlüsselsätze: Die Phasen einleiten	D 27	Modell: Dramadreieck	E 18	Rollenspiel: Der neue Firmenwagen
D 3	Schlüsselsätze: Nach Gefühlen fragen	D 28	Modell: Teufelskreis	E 19	Rollenspiel: Das Berater-Netzwerk
D 4	Schlüsselsätze: Bedürfnisse formulieren	D 29	Modell: Vier Seiten einer Nachricht	E 20	Rollenspiel: Der neue Messeauftritt
D 5	Schlüsselsätze: Bitten formulieren	D 30	Modell: Wertequadrat	E 21	Rollenspiel: Landesbüro „Junge Wissenschaft e.V.“
D 6	Schlüsselsätze: Gewaltfreie Kommunikation anwenden	D 31	Modell: Eskalationsstufen	F	<b>Anhang</b>
D 7	Checkliste: Feedbackregeln vereinbaren	D 32	Modell: Zyklus der Teamentwicklung	F 1	Schlagwortverzeichnis
D 8	Checkliste: Voraussetzungen klären	D 33	Modell: Riemann-Thomann-Modell	F 2	Literaturverzeichnis
D 9	Checkliste: In der eigenen Organisation vermitteln	E	<b>Übungen</b>	F 3	Autorenkarte
D 10	Checkliste: Auftrag klären	E 1	Übersicht: Übungen und Rollenspiele	F 4	Fort- und Ausbildungshinweise
D 11	Checkliste: Das spricht für Mediation ...	E 2	Hinweise zu den Übungen		



**Die Praxisbox**

Wir freuen uns über Ihr Interesse an der *Praxisbox Konfliktklärung in Teams & Gruppen!*

Unser Anliegen als Autoren ist es, unsere langjährige Erfahrung und unser Wissen über die Moderation von Konfliktklärungen für Sie nutzbar zu machen. Mit viel Spaß haben wir erprobte Methoden zusammengetragen, miteinander diskutiert und gleichzeitig voneinander gelernt. Es sollte kein Buch mit Hintergrundinformationen und theoretischen Vertiefungen werden. Wir möchten Sie als Moderatorinnen und Moderatoren bei der Durchführung von Konfliktklärungen in Gruppen und Teams konkret und praktisch unterstützen.





Wir haben in dieser Praxisbox für Sie bewährte und neue Methoden, Tipps und Handreichungen zusammengestellt, die Sie direkt bei der Klärung von Teamkonflikten einsetzen können.

Die wörtliche Rede und die Visualisierungen auf den Methodenkarten verstehen sich dabei als Vorschläge und Anregungen. Darüber hinaus unterstützen Checklisten und Übungen Sie bei der Vor- und Nachbereitung einer Konfliktklärung.

Wir wünschen Ihnen, dass Sie erfolgreich und kreativ mit den Karteikarten arbeiten. Zudem möchten wir Sie ermutigen, mit den Methoden eigene Erfahrungen zu machen, zu experimentieren und diese für sich weiter zu entwickeln.

Mit der Praxisbox möchten wir Sie, liebe Leserin und lieber Leser, persönlich ansprechen. Zugunsten der besseren Lesbarkeit haben wir abwechselnd die weibliche und männliche Form gewählt. Es sind dabei immer beide Geschlechter gemeint.

Auch mit den Fachtermini für die Tätigkeit der „Konfliktbearbeitung“ sind wir aus diesem Grund pragmatisch umgegangen. Wenn wir von Konfliktklärung, Konfliktmoderation oder Mediation schreiben, möchten wir all diejenigen Kollegen mit einbeziehen, die mit einer der Mediation vergleichbaren Grundhaltung in Konflikten vermitteln.

Wir bitten Sie, uns zu schreiben, welche Methoden bzw. Karten für Sie interessant und hilfreich waren, und wo Sie uns Anregungen und Ergänzungen mitteilen möchten. Wir freuen uns auf Ihre Rückmeldungen, auf ein persönliches Gespräch und einen kollegialen Austausch mit Ihnen.

Gerne laden wir Sie zu einer Fortbildung zum Thema „Konfliktklärung in Teams & Gruppen“ bei uns ein. Informationen dazu finden Sie auf der Webseite [www.praxis-teammediation.de](http://www.praxis-teammediation.de).

### **Unser Dank**

Diese Praxisbox wäre nicht ohne eine breite Unterstützung möglich gewesen. Wir danken unseren wunderbaren Familien und Christians Zweischt-Kollegin Elke Schwertfeger, die uns in der Zeit von der Projektidee bis zur Abgabe des Manuskripts begleitet, unterstützt und mit uns „mitgefiebert“ haben.

Besonders danken wir Frank Oboth. Mit vielen Cappuccini und Gummibärchen sorgte er auf den Redaktionstreffen für den notwendigen Energienachschub. Sein unermüdeliches Korrekturlesen machte ihn zu unserem ersten Leser.

1. September 2007

*Christian Bähner, Monika Oboth & Jörg Schmidt*



# A VERFAHREN | Konfliktklärung in Gruppen | 3 Was ist Mediation?

Mediation ist ein Verfahren zur Vermittlung in Konflikten durch einen allparteilichen und in der Sache neutralen Dritten, der von allen Beteiligten akzeptiert wird.

Ziel der Mediation ist, die Konfliktparteien dabei zu unterstützen, eigenverantwortlich eine ihnen angemessene Lösung für ihr Spannungsfeld zu finden. Somit gibt es keinen Sieger oder Verlierer, sondern alle Beteiligten verlassen die Mediation mit dem Gefühl, gewonnen zu haben. In der Mediation spielt das Sich-Mitteilen, das gegenseitige Zuhören eine wichtige Rolle. Als Mediatorin sind Sie dafür verantwortlich, dass dieses in konstruktiver Weise geschieht und dabei die wesentlichen Konfliktpunkte herausgearbeitet werden. Wesentlich ist, dass die Parteien zu jeder Zeit aktiv am Klärungsprozess beteiligt sind. In der Mediation geht es dabei nicht nur um die Regelung des Konflikts an der Oberfläche, sondern vor allem darum, dass sich Beziehungen zwischen den Konfliktparteien auch im Hinblick auf die Zukunft verbessern. Auf diese Weise wird nicht nur eine tragfähige und nachhaltige Lösung gefunden, sondern auch die Basis für eine offene und gestärkte Konfliktkultur gelegt.

Konfliktparteien können zwei Personen oder mehrere Parteien sein. Mehrparteienmediation findet innerhalb von Teams oder auch zwischen verschiedenen Gruppen statt. Die Teilnahme an einem Mediationsprozess beruht auf dem Prinzip der Freiwilligkeit. In Unternehmenszusammenhängen ist dieses Prinzip nicht immer in Reinform gegeben. Doch sollte zumindest eine Bereitschaft zur Teilnahme bei allen Beteiligten vorhanden sein.

Die Konfliktparteien sollten zumindest eine „kleine Chance“ in dem Verfahren sehen. Der Mediationsprozess kann zu jedem Zeitpunkt sowohl von den Streitparteien als auch von Ihnen als Mediationsteam unterbrochen, abgebrochen oder vertagt werden. Am Abschluss der Mediation steht eine schriftlich dokumentierte Vereinbarung. Die Vereinbarungen enthalten die gemeinsam definierten Lösungsstrategien und umzusetzenden Maßnahmen, die – wenn von den Konfliktparteien unterzeichnet – verbindlich sind.





### Mediation in Unternehmen und Organisationen

Die Bearbeitung von Konflikten ist Aufgabe des direkten Vorgesetzten. Wenn dieser nicht oder nicht zur Zufriedenheit der Konfliktparteien tätig wird oder er selbst Beteiligter am Konflikt ist, wenden sich die Konfliktparteien an interne Ansprechpartner für Konflikte: Personalabteilung, Konflikt-, Gleichstellungs- oder Behindertenbeauftragte, Betriebsräte, soziale Ansprechpartner oder Betriebsärzte. Diese sind nicht immer selbst an der Klärung der Konflikte beteiligt. Sie sind jedoch dafür verantwortlich, dass die Konflikte geklärt und die Arbeitsfähigkeit wieder hergestellt werden. Als externe Mediatorin haben Sie es nicht nur mit den Konfliktparteien, sondern auch mit den Ansprechpartnern zu tun.

Mediation, Beratung und Organisationsentwicklung liegen eng beieinander. Die Vorgesetzte bzw. die Personalentwicklerin möchte nach einer Mediation nicht nur wissen, ob diese erfolgreich verlaufen ist und welche Vereinbarungen getroffen wurden. Sie hat i. d. R. ein Interesse zu erfahren, was von Seiten der Organisation getan werden kann, um ähnliche Konflikte in Zukunft zu verhindern. Sie werden nach Ihrer Meinung zu einzelnen Personalmaßnahmen gefragt, ob für Herrn X eher das geplante Coaching oder doch eine Trainingsmaßnahme im Bereich „Kommunikation“ angebracht ist. Oder Sie werden gebeten, eine Empfehlung zur Veränderung der Ablauforganisation zu geben.

Für Ihre eigene Klarheit und Sicherheit ist es entscheidend, dass Sie den Auftrag und Ihre Rolle mit Ihrem Auftraggeber sauber klären. Machen Sie deutlich, inwieweit Sie bereit und von Ihrer Qualifikation her in der Lage sind, im Anschluss an eine Mediation Themen der Organisationsentwicklung zu besprechen. Mediation ist ein vertrauliches Verfahren. Es kann jedoch Offenheit in Bezug auf strukturelle Regelungen der Aufbau- und Ablauforganisation erfordern. Ihre Rolle(n) und Ihr Auftrag sollte allen Beteiligten im gesamten Verfahren zu jeder Zeit deutlich sein.



A 12 *Eigenschaften von Gruppen im Konflikt*  
A 13 *Individuen – Teams – Systeme*  
F2 *Oboth, M. / Seils, G.*  
F2 *Kerntke, W.*



# A VERFAHREN | Konfliktklärung in Gruppen | 4 Konfliktmodell

Der Grundgedanke der Mediation ist das so genannte Win-Win-Modell. Das heißt: Statt Sieger-Verlierer-Ergebnisse zu erzielen, gewinnen beide Seiten. Ziel der Lösungsverhandlung ist, dass alle Beteiligten zufrieden aus dem Prozess hervorgehen. Wie geht das?



Mediation geht von einem Konfliktmodell aus, das sich grundlegend von herkömmlichen juristischen Verfahren unterscheidet. In Abgrenzung zu gerichtlichen Verfahren geht es nicht darum, herauszuarbeiten, wer Recht hat, oder darum, eine vermeintlich objektive Wahrheit zu finden.

Es geht statt dessen um die subjektiven Sichtweisen sowie die individuellen Anliegen, Bedürfnisse und Interessen. Als Konfliktklärer treffen Sie auch keine Entscheidung oder geben Lösungen vor. Die Konfliktparteien sind selbst die Experten für ihren Konflikt. Deshalb gibt es nur eine wirklich tragfähige Lösung, nämlich die, die beide Konfliktparteien gemeinsam entwickeln.

Die Perspektive der Konfliktparteien auf ihre momentane Situation ist anfangs eine mangelorientierte. Wenn Unzufriedenheit, Ängste und Wut einer Person empathisch aufgenommen werden und die dahinter liegenden Bedürfnisse Gehör finden, verändert sich meist etwas ganz Entscheidendes in der Haltung der Streitparteien. Es geht nicht mehr vorrangig darum, die eigenen Ideen durchzusetzen, sondern darum, eine Lösung zu finden, die auch für das Wohl des Gegenübers sorgt. Das zeigt sich auch körpersprachlich: Die Menschen fangen an, sich zu entspannen, sie sinken in den Sessel zurück, atmen hörbar aus – als würde ihnen eine schwere Last abgenommen. Oft kommen dann Themen ans Licht, die vorher gar nicht angesprochen wurden, vielleicht gar nicht als Konfliktursache bewusst waren. Aus dieser neuen Energie heraus können die Konfliktparteien Verständnis für die andere Seite entwickeln, es werden Ideen geboren und Strategien entwickelt, die vorher gar nicht denkbar waren.





In dieser entscheidenden Phase der Deeskalation und Annäherung beginnt das Win-Win-Prinzip zu wirken. Denn meist ist es für die Beteiligten eine der wertvollsten Erfahrungen, wenn sie in ihrer Not, die der Konflikt verursacht, gesehen und verstanden werden, Unterstützung erhalten und – anstelle der gewohnten Vorwürfe und Schuldzuweisungen – im direkten Kontakt mit den tieferen Motivationsgründen und Bedürfnissen ihres Gegenübers sind.

## **Win-Win-Modell**

In Konflikten setzt sich üblicherweise eine Partei mit ihren Vorstellungen durch oder die Beteiligten finden einen Kompromiss. Beide Fälle stellen Lösungen nach dem Gewinner-Verlierer-Modell dar. Im ersten Fall gibt es einen offensichtlichen Verlierer. Bei einem Kompromissfall machen beide Abstriche und verlieren einen Teil ihres empfundenen Anspruchs. Gewinner-Verlierer-Situationen führen meistens zu Folgekonflikten oder verdeckten Gegenangriffen: Der Verlierer hat die Tendenz, sich an passender Stellen zu rächen.

Bei der Win-Win-Strategie geht es darum, eine dauerhafte Lösung zu finden, die von allen Beteiligten getragen und akzeptiert wird. Hier wird eine Situation geschaffen, in der jede Person den Eindruck und das Gefühl hat, durch diese Lösung etwas zu gewinnen und nicht zu verlieren.

## **Dramadreieck**

Als Mediatorin unterstützen Sie die Konfliktparteien als in der Sache neutraler, allparteilicher Dritter.

Diese Funktion wird am Modell des Dramadreiecks deutlich. Es zeigt auf, was passiert, wenn ein Dritter in die Konfliktodynamik eingreift, er nicht außerhalb des Konflikts bleibt und beide Seiten allparteilich im Blick hat. In Konflikten gibt es häufig drei Rollen: den „bösen“ Täter, das „unschuldige“ Opfer und einen „engagierten“ Retter. Letzterer will das Opfer (oft ungefragt) unterstützen, es beschützen oder ihm helfen und wird dadurch selbst Teil der Konfliktodynamik. Als allparteilicher Mediator, der nicht nach „Tätern“ sucht und „Opfern“ die Selbstverantwortung abnimmt, bieten Sie eine Möglichkeit, aus dem Dramadreieck auszusteigen.



D 27 Dramadreieck  
F2 Oboth, M. / Seils, G.



# A VERFAHREN | Konfliktklärung in Gruppen | 5 Wissenswertes über Mediation

Die Grundidee der Mediation hat eine bewegte und lange Geschichte. Das Vermitteln zwischen Streitparteien durch einen Dritten ist ein bewährter Ansatz der Konfliktbewältigung. Mediation entwickelt sich ständig weiter und hält Einzug in vielfältige gesellschaftliche Bereiche.



flüchtlösungsverfahren schnell etabliert, weil es ein Verfahren ist, das zügig tragfähige Ergebnisse erzielt und eine Alternative zum kosten- und zeitintensiven Rechtsweg darstellt. Aufgrund ihrer Erfolge wird die Mediation als außergerichtliches Vermittlungsverfahren besonders im Bereich Familien- und Scheidungsrecht, im Schulbereich und bei arbeitsrechtlichen Konflikten, bei Erbschaftskonflikten, Nachbarschaftsstreitigkeiten und sogar bei strafgerichtlichen Verfahren (Täter-Opfer-Ausgleich) eingesetzt. In Deutschland verbreitet sich die Idee der Mediation seit den 90er Jahren zunehmend. Personen aus Personalberatung, Führungsmanagement, Lehrberufen, der Sozialpädagogik, dem Rechtswesen, Coaching, Moderation etc. lassen sich zu Mediatoren und Mediatorinnen ausbilden, um für organisationsinterne Konflikte ihre Konfliktkompetenz zu stärken und / oder in externen Konfliktfällen als allparteiliche Instanz zu vermitteln.

Der Begriff Mediation leitet sich von dem englischen Wort to mediate (= vermitteln) ab. Mediation ist in der hier beschriebenen Form in den 60er Jahren in den USA entstanden, stark

geprägt von der Bürgerrechts- und Friedensbewegung und dem Menschenbild der Humanistischen Psychologie. Mediation – so wie sie heute praktiziert wird – hat sich in den USA als Kon-



# A VERFAHREN | Konfliktklärung in Gruppen | 5 Wissenswertes über Mediation

Die Grundidee der Mediation – das Hinzuziehen eines unparteiischen Dritten und die Einbeziehung aller Konfliktparteien – ist so alt wie die Menschheit und hat in vielen Kulturen eine lange Tradition. Die frühen Wurzeln dieses Konfliktlösungsansatzes liegen in fernöstlichen und afrikanischen Kulturen. In China und Japan spielt die alternative Konfliktbehandlung seit jeher eine große Rolle, da Konsens und Kooperation in diesen Kulturen ein wichtiger Bestandteil der sozialen Identität darstellen. Mediative Verfahren wurden dort bereits vor 2000 Jahren angewendet und sind bis heute ein fester Bestandteil.

In einigen afrikanischen Dörfern ist es eine alte, bis heute praktizierte Tradition, Streitfälle zwischen zwei Personen unter „Palaver-Bäumen“ zu regeln. Die Kontrahenten (oder deren Stellvertreter) besprechen ihr Problem im Beisein eines alten Weisen, der ihnen hilft, ein Einvernehmen zu finden.

Auch in der jüdischen Tradition hat der Rabbi seit jeher die Rolle desjenigen, der Konfliktparteien berät und sie jenseits festgefahrener Positionen zu einer höheren Wahrheit führt.

Die Arbeitsfelder von Mediatorinnen sind sehr vielfältig. Mediation wird zum einen im privaten Bereich, in Familien- und Partnerschaftskonflikten angewandt, zum anderen am Arbeitsplatz sowie in sozialen und politischen Kontexten. Wir finden sie in sozialen Einrichtungen, Nachbarschaftsheimen, Vereinen, Verbänden, Behörden, Schulen und anderen pädagogischen und ausbildenden Institutionen. Ein weiterer Bereich ist die Mediation zwischen politischen Organisationen wie Bürgerinitiativen und Regierungsgremien, z.B. bei Umweltkonflikten, bei ethnischen und interkulturellen Konflikten, bei zwischenstaatlichen und militärischen Konflikten.

Mediation wird zunehmend im wirtschaftlichen Sektor eingesetzt, in Betrieben, Organisationen, im Bauwesen, bei unternehmensinternen Konflikten und bei Verhandlungen, Fusionen und Joint-Ventures. Ebenso ist sie erfolgreich in der öffentlichen Verwaltung und im Gesundheitsbereich.

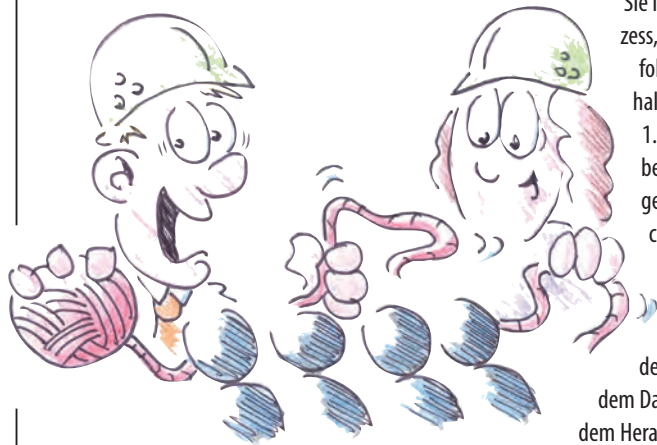


F2 Besemer, C.  
F2 Oboth, M. / Seils, G.



Mediation ist ein klar strukturiertes Verfahren der Konfliktbearbeitung. Der Prozess ist in fünf Phasen aufgeteilt, wobei jede Phase typische Dynamiken durchläuft.

Eine Mediation wird die Phasen nicht schrittweise, planbar oder linear durchlaufen. Sie ist eher ein lebendiger Prozess, der seiner eigenen Logik folgt. Die einzige Phase, die halbwegs planbar ist, ist die 1. Phase, in der die Medianten begrüßt und die Vereinbarungen für die Mediation besprochen werden. Im Anschluss daran wechselt der Prozess hin und her: Von der Erhebung und Priorisierung der Themen (Phasen 2a & b), dem Darstellen der Sichtweisen und dem Herausarbeiten der Interessen hinter den Positionen (Phasen 3a & b) und der Lösungsfindung (Phase 4) bewegt er sich mal nach vorn, mal zurück, bevor die Mediation mit der Vereinbarung zwischen den Konfliktparteien (Phase 5) abgeschlossen werden kann.



Eine Mediation ist eingebettet in ein „davor“ und ein „danach“. Bevor die Medianten zusammen kommen, sind einige Schritte und Maßnahmen notwendig, damit es überhaupt zur Konfliktklärung durch einen allparteilichen Dritten kommt. Und auch nach der Mediation gibt es Aufgaben und Maßnahmen, die eine Mediation abschließen.

In stark eskalierten Konflikten ist es sinnvoll, Einzelgespräche zu führen. Bevor sich die Konfliktparteien an einen Tisch setzen, können die einzelnen Streitparteien im geschützten Zweiergespräch einen Teil ihrer oft heftigen Gefühle, wie Wut, Sorge oder Angst loswerden. Sie brauchen somit keine Angst davor zu haben, vor Arbeitskollegen ihr Gesicht zu verlieren – besonders in Kontexten, in denen offene Gefühlsäußerungen nicht üblich sind. Einzelgespräche können jedoch auch in anderen Phasen der Mediation sinnvoll sein.






# A VERFAHREN | Konfliktklärung in Gruppen | 6 Der rote Faden

Es kann sehr produktiv für den Prozess sein, wenn einzelne Aspekte des Konfliktes ohne die Unterbrechungen und Kommentare der Gegenseite angesprochen werden können.

Und um z.B. die Umsetzung der Vereinbarungen zu reflektieren oder seit der Mediation neue, sich entwickelnde Konfliktlinien zu bearbeiten, kann ein Follow-up-Workshop im Abstand von drei bis sechs Monaten nach der Mediation eine hilfreiche Maßnahme sein, um den Prozess abzuschließen.

<b>Die fünf Phasen der Mediation in Gruppen und Teams</b>	
<b>Vorgespräch</b>	<i>Bevor die Mediation beginnt</i> ... Termin, Ablauf (telefonisch oder persönlich)
<b>Phase 1</b> 	<i>Den sicheren Rahmen schaffen: Klärung von</i> ... Verfahren ... Vereinbarungen ... Verantwortung
<b>Phase 2a</b> 	<i>Die Themen erheben</i> ... Konfliktparteien stellen ihre Positionen aus ihrer Sicht dar ... Mediationsteam fasst zusammen
<b>Phase 2b</b> 	<i>Die Themen priorisieren</i> ... Themen clustern und priorisieren ... Reihenfolge festlegen
<b>Phase 3a</b> 	<i>Die Sichtweisen darstellen</i> ... Themen an Beispielen bearbeiten ... gegenseitiges Verstehen fördern
<b>Phase 3b</b> 	<i>Die Sichtweisen erhellen</i> ... Motive, Interessen und Bedürfnisse hinter den Positionen darlegen ... Wünsche zur möglichen Lösung äußern
<b>Phase 4</b> 	<i>Die Lösungen entwickeln</i> ... Sammeln von Ideen ... Verhandlung
<b>Phase 5</b> 	<i>Die Vereinbarungen treffen</i> ... Schriftlich formulieren, unterschreiben
<b>Nachgespräch (bei Bedarf)</b>	<i>Die Mediation abschließen</i> ... bei Alltagshürden unterstützen ... bei Bedarf: Nachverhandlung der Vereinbarungen



F2 Oboth, M. / Seils, G.



Als Konfliktklärerin haben Sie eine besondere Rolle und Verantwortung. Sie geben Struktur und arbeiten gleichzeitig prozessorientiert. Sie begleiten den Prozess allparteilich und unterstützen die Konfliktparteien, gemeinsam eine einvernehmliche Lösung zu finden.



Die Mediation ist ein „asketisches“ Beratungsverfahren. Als Moderator bei Konfliktlösungsprozessen geben Sie keine Analysen bzw. Beurteilungen über die Situation. Sie bieten auch keine Veränderungsvorschläge an. Wenn Sie im Bereich der Supervision, dem Coaching oder der Organisationsentwicklung tätig sind, bedeutet das unter Umständen ein radikales Umdenken. Als Mediator haben Sie die Bedürfnisse aller Konfliktparteien im Blick. Sie sind also „all“-parteilich, behandeln alle Informationen vertraulich und vertreten keine eigenen Interessen.

Voraussetzung für die Konfliktklärung ist, dass Sie von allen am Konflikt beteiligten Parteien als Vertrauensperson akzeptiert werden. Sie sind für die

Moderation eines konstruktiven Gesprächsprozesses und einer fairen Lösungsfindung verantwortlich – und nicht für den Inhalt der Vereinbarungen. Sie sorgen dafür, dass die Gesprächsvereinbarungen eingehalten werden. Sie garantieren den Parteien eine professionelle Begleitung, indem Sie einen sicheren Rahmen vorgeben und die Konfliktparteien bei der Konflikterhebung unterstützen. Sie laden die Konfliktparteien dazu ein, die Situation aus ihrer Sicht zu schildern und sich gegenseitig dabei zuzuhören – was den Konfliktparteien natürlich im „Eifer des Gefechts“ oft schwer fällt. Sie unterstützen sie darin, sich gegenseitig zuzuhören, indem Sie eine Art Übersetzer-Rolle einnehmen: Sie formulieren die Schuldzuweisungen und Anschuldigungen der Medianten um in Interessen und Bedürfnisse. Dabei setzen Sie nach Absprache mit den Konfliktparteien verschiedene Interventionstechniken und Methoden ein, die für den Klärungs- und Lösungsprozess förderlich sind.





# A VERFAHREN | Konfliktklärung in Gruppen | 7 Rolle des Konfliktklärs

Als Konfliktklärer treten Sie nur insofern in beratender Instanz auf, indem Sie aufgrund Ihres fachlichen Wissens und Ihrer Erfahrung hilfreiche Fragen stellen, das Gespräch strukturieren und dazu anregen, dass die Streitparteien Vereinbarungen durch einen Maßnahmenkatalog sichern. Sie machen von sich aus keine Vorschläge, was die Veränderung der Situation angeht. Sie können aber mögliche Konsequenzen des Konfliktes aufzeigen, indem Sie darauf hinweisen, was eine Einigung oder Nichteinigung für das Team, das Unternehmen, das Betriebsklima, die Kundenzufriedenheit und die Zukunft der Qualität der Zusammenarbeit bedeuten könnte.

Sie manipulieren den Gesprächsverlauf in keiner Weise, haben kein eigenes Ziel vor Augen und fühlen sich nicht für das Ergebnis der Konfliktklärung verantwortlich. Es geht darum, dass Sie Präsenz und Aufmerksamkeit im Kontakt mit den Konfliktparteien zeigen und gleichzeitig den Überblick über den Prozess behalten.

Konfliktklärung ist ein sensibler Balanceakt aus strukturgebenden und prozessorientierten Interventionen. Viel hängt von Ihrem intuitiven Gespür und Ihrem individuellen Stil als Moderatorin ab. In manchen Situationen ist es sinnvoll, wenn Sie zu zweit arbeiten und einen Co-Moderator oder eine Co-Moderatorin einschalten.

Besonders bei Konfliktklärungen in Teams und Gruppen lässt sich der Prozess durch eine Rollenverteilung in Ihrem Team differenzierter begleiten. Sie haben die Möglichkeit, die Gruppe zu teilen, sich während des Prozesses zu unterstützen oder in den Pausen über das weitere Vorgehen zu beraten.

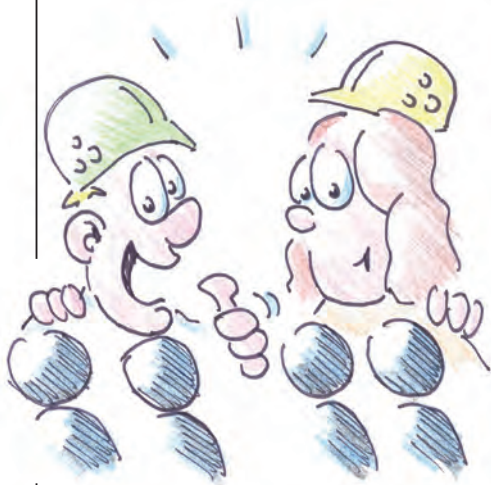


A 8 Zu zweit moderieren  
F2 Oboth, M. / Seils, G.



# A VERFAHREN | Konfliktklärung in Gruppen | 8 Zu zweit moderieren

Die Konfliktvermittlung in Gruppen ist komplex: viele Personen, Themen und Konfliktlinien stehen im Raum. Zu zweit zu moderieren hat sich in der Arbeit mit Gruppen daher bewährt. Sie erhalten Unterstützung in der Moderation und können sich innerhalb ihres Mediationsteams ergänzen und austauschen.



Je größer die Gruppe ist, desto komplexer wird die Situation.

- Die Gesprächsmoderation wird schnell unübersichtlich. Mehrere Personen möchten einen Beitrag zur Konfliktklärung leisten, die Redezeit vervielfacht sich und gleichzeitig gibt es auch mehr Erwiderungen zu Redebeiträgen anderer.
- Die Anzahl der Themen wächst. Es wird schwieriger, die „wichtigen“ Themen zu erfassen und dabei den Überblick nicht zu verlieren.
- Die Konfliktlinien sind vielschichtiger. Während in einer Zweiermediation per se klar ist, wer mit wem etwas zu klären hat, haben Sie in der Gruppe viele mögliche Konfliktkonstellationen.

- Die Angst des Moderators vor Eskalationen in der Gruppe nimmt zu. Habe ich die Situationen mit offen gezeigten Aggressionen „im Griff“?
- In Gruppen wirken Dynamiken, die in Zweipersonen-Klärungen nicht zum Tragen kommen. Neben der Moderation das Gruppengeschehen im Blick zu haben, bindet zusätzliche Ressourcen.

Wir haben gute Erfahrung damit gemacht, die Moderation zu zweit durchzuführen und den Gruppenprozess zu begleiten. Sie sichern somit auch die Qualität Ihrer Arbeit. Auftraggebende sind bereit, bei einem Gruppenkonflikt der Empfehlung für eine „Doppelspitze in der Moderation“ zu folgen (und zu bezahlen), wenn sie die steigenden Herausforderungen für eine Konfliktklärung im Team (s.o.) nachvollziehen können.







### Tipps für die Co-Moderation

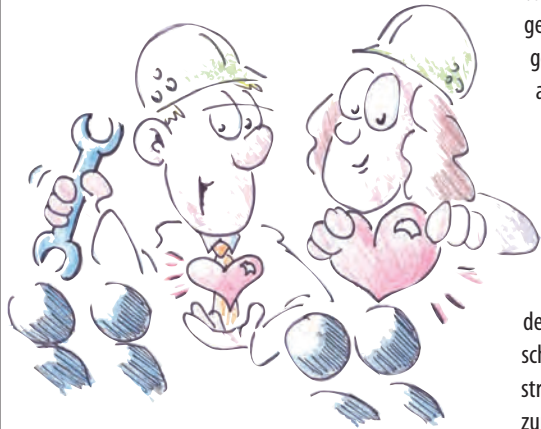
1. Als Klärungsteam sind Sie Modell für eine gelungene Zusammenarbeit und Kommunikation und „Identifikationsfiguren“: Achten Sie bei der Auswahl einer Kollegin oder eines Kollegen darauf, dass Sie der Gruppe bzw. dem Auftraggeber möglichst Anknüpfungspunkte zur Identifikation bieten. Mögliche Auswahlkriterien könnten sein: unterschiedliche Geschlechter, Alter, Charaktere, Branchenerfahrung, organisationsintern / -extern u.v.m.
2. Bereiten Sie sich gemeinsam auf die Moderation vor. Sprechen Sie Vorinformationen gut ab. Legen Sie eine Vorgehensweise fest. Klären Sie untereinander: Was ist für mich / uns ein „gutes Ergebnis“? Besprechen Sie auch, wie Sie mit „Unvorhergesehenem“ umgehen und wie Sie sich während des Prozesses absprechen (Blickkontakt, Handzeichen, Metadialog).
3. Klären Sie vorab Ihre Rollen und Aufgabenteilung: Gibt es eine „1. und 2. Geige“ oder arbeiten Sie partnerschaftlich / zu gleichen Teilen? Wer moderiert welchen Arbeitsschritt? Wie gestalten Sie den Wechsel? Hat jemand Schwerpunktaufgaben wie z.B. Visualisierung oder Gesprächsführung? Wie schaffen Sie gegenüber der Gruppe Transparenz über Ihre Rollenverteilung?
4. Berichten Sie sich gegenseitig, welche Handlungen des „Co“ Sie „aus dem Takt“ bringen könnten. Tauschen Sie sich ehrlich darüber aus, wo Sie Unterstützung brauchen und in welche eigene „Fallen“ Sie nicht stürzen wollen (Rückzug, Dominanz etc.). In Gegenwart der Streitparteien können Sie diese Stolpersteine nicht klären und verlieren möglicherweise Energie, weil Sie mit den Gedanken bei Ihrer Zusammenarbeit als Moderationsteam sind.
5. Haben Sie eine Kollegin ausgewählt, mit der Sie noch nicht vertraut sind, empfehlen wir, einen „Probelauf“ in der Zusammenarbeit durchzuführen. Interventionsgruppen bieten eine gute Gelegenheit, gemeinsam eine Methode auszuprobieren. Erst in der Praxis zeigen sich die Hürden in der Zusammenarbeit.
6. Werten Sie nach jedem Treffen auch die Zusammenarbeit in der Co-Moderation aus: Was ist gut gelaufen? Wo gibt es noch Verbesserungspotenziale? Was hätten Sie sich jeweils an welcher Stelle im Prozess gewünscht?



- A 7 Rolle des Konfliktklärs
- A 10 Produktivität von Aggressionen
- A 12 Eigenschaften von Gruppen im Konflikt



Die Moderation einer Konfliktklärung ist ein herausfordernder Drahtseilakt, bei dem es in jedem Moment um die Balance zwischen Struktur und Prozess geht. Dabei braucht es neben dem Methoden-know-how vor allem Fähigkeiten und Haltungen wie Wertschätzung, Empathie, Präsenz und Kontakt.



Die Gruppe ist ein lebendiger Organismus und braucht den Raum für Auseinandersetzung und Eskalation. Sie findet Lösungswege erst, wenn sie durch das Nadelöhr der Krise und der Verständigung gegangen ist. Krise heißt hier: Äußerung von unangenehmen Gefühlen bzw. schmerz-

lösenden Beobachtungen. Verständigung geschieht darüber, dass Sie die darunter liegenden Bedürfnisse und Anliegen herausarbeiten. Die in der Konfliktmoderation eingebaute und gewollte Eskalationsphase aber ist das, was der Gruppe im Konflikt (und den Vermittlern) erfahrungsgemäß am meisten Angst macht. Wie viel ist nützlich?

Wo beginnt die Auseinandersetzung destruktiv zu werden und neue Wunden zu schlagen? Wie handle ich konkret, um Konstruktivität zu sichern? Wo sollte ich mich zurückhalten, wann sollte ich intervenieren?

Heißt, den geschützten Rahmen für angegriffene Personen zu sichern, dass ich parteilich werde?

Eine gelungene Moderation von Eskalationsprozessen beruht auf folgenden Aspekten:

**Sie benötigt Ihre eigene persönliche Bewusstheit und Auseinandersetzung mit den Themen Eskalation und starken Emotionen, die ihre**

**Wurzel schwerpunktmäßig in Ihrer eigenen Kindheit haben.** Um in Gruppen zu vermitteln, ist es förderlich, Ihre eigenen Stärken, Lernfelder und Ängste in Bezug auf Gruppen und Konflikte ins Bewusstsein zu heben und zu bearbeiten, sei es in Ausbildung, Supervision, Therapie oder in anderen Zusammenhängen. In Konfliktklärungen raten wir Ihnen, zu zweit zu moderieren.

**Ein souveräner Umgang mit starken Emotionen braucht eine innere Haltung zur Eskalation, die weiß, dass starke direkte und indirekte Gefühlsäußerungen „Hilferufe“ sind.**

Sie sind Symptome für unerfüllte Bedürfnisse wie Sicherheit, Anerkennung, Zugehörigkeit usw. Wenn Sie diese Gefühle und Bedürfnisse direkt würdigen, ernst nehmen und ansprechen, erleben Sie eine rasche Deeskalation bei der Streitpartei, eine Art „Bingo-Effekt“ der Entspannung: „Ja, genau: Das ist es.“

**Die Moderation von Konfliktklärungen braucht vorbereitete und „maßgeschneiderte“ Metho-**





den, um den Prozess zu unterstützen und einige zusätzliche Methoden – für alle Fälle – im Hinterkopf bzw. Methodenkoffer. Egal, wie passend und „genial“ Sie Ihre eigene Vorbereitung und Methode einschätzen, lassen Sie diese so gleich los (wenigstens für einen Moment), wenn einzelne Teilnehmende oder sogar die gesamte Gruppe Einfühlung brauchen. Bleiben Sie in der Moderationsrolle in Form von Empathie und Aktivem Zuhören. Sich von einer Methode zu trennen und zu einer anderen zu wechseln heißt nicht, dass Sie sich das Moderationszepter aus der Hand nehmen lassen. Die „Belohnung“ für Ihre innere Freiheit von Ihrer vorbereiteten Methodik wird sein, dass die Teilnehmenden Vertrauen zu Ihnen entwickeln und ein ganzes Stück weiter im Prozess ihrer Konfliktklärung gelangt sind.

**90% des Erfolges erreichen Sie durch Qualitäten Ihrer Persönlichkeit.** Nur zu einem überraschend kleinen Teil, schätzungsweise 10%, gelingt ein Klärungsprozess aufgrund Ihrer Methodenauswahl und -durchführung. Zu den Fähigkeiten und Haltungen Ihrer Persönlichkeit als vermittelnde Person bei Konflikten gehören:

- Ihre **wertschätzende Grundhaltung**, den Menschen, Gefühlen, Anliegen, Bedürfnissen, Ausdrucksmöglichkeiten, Verhaltensweisen und Konfliktthemen gegenüber,
- Ihre **Empathiefähigkeit**: mit Ihrer Freude und Verbindung an der Lebendigkeit und Verschiedenartigkeit von Wahrnehmungen, Empfindungen und Bedürfnissen teilzunehmen, auch wenn es sich um Schmerz handelt,
- Ihre **Ausstrahlung von Akzeptanz**, was immer in der Konfliktklärung Menschliches offen gelegt wird, besonders hinsichtlich Scham Auslösendes, peinlich Scheinendes, vermeintliche Schwächen wie Tränen, Wut, Neid usw.,
- Ihre **Präsenz**, die sich durch Ihre ungeteilte Aufmerksamkeit, Achtsamkeit, Augenkontakt, innere Ruhe, Empathie und Rollenklarheit ausdrückt,
- Ihre Fähigkeit zum **Kontakt** zu sich selbst und Ihren wertfreien Beobachtungen, Gefühlen, Bedürfnissen, Urteilen bzw. Gedanken sowie zu der inneren Landkarte – den Gefühlen und Bedürfnissen – der Streitparteien,
- Ihre **Bewusstheit** über Ihre „blinden Flecken“ in der Kommunikation mit Menschen, über Ihre Stärken und Lernfelder,

- Ihre Fähigkeit zur **Kooperation im Moderationsteam**, sich selbst mit Offenheit über eigene Lernfelder, empfindsame Punkte in der Zusammenarbeit und Bedürfnisse mitzuteilen sowie Bitten zur Teamarbeit auszudrücken,
- Ihre Fähigkeit zur **Abstinenz** von Ratschlägen, Mitleidsäußerungen, Lösungsbeiträgen, Vorträgen und Bewertungen,
- Ihre Fähigkeit, **sich und andere zu schützen** durch Grenzsetzungen bei Grenzüberschreitungen, ohne zu moralisieren oder urteilen,
- Ihr tiefes **Vertrauen in den Prozess**, den Sie nur zu einem kleinen Teil überblicken, da Sie nicht in die Herzen und Köpfe der Einzelnen schauen können und meist nur einen geringen Ausschnitt der Dynamik sowie des Umfeldes der Gruppe sehen,
- Ihre Haltung der **Allparteilichkeit**, die darauf beruht, dass Sie sich keine Urteile bilden, sondern sich um den Kontakt mit allen Konfliktparteien bemühen.



## A VERFAHREN | Konfliktklärung in Gruppen | 10 Produktivität von Aggressionen

Wir gehen davon aus, dass Aggressionen Ausdruck einer starken, oft unterdrückten Lebensenergie sind.  
Wir achten und beachten sie, weil sie ein klarer Indikator dafür sind, dass Bedürfnisse sehr stark im Mangel sind.



Wenn sich Aggression Bahn bricht, schreit etwas in einem Menschen: „Ich komme so nicht mehr klar, ich brauche eine Veränderung.“ Das Problem

ist, dass dieser Mensch genau das nicht sagt. Stattdessen zeigt sich seine Not in Form von heftigen Angriffen, hitzigen Vorwürfen oder auch in Form von kalter Abweisung. Das löst bei ande-

ren wiederum Wut, Hilflosigkeit oder Angst aus. Aggression wird von den meisten Menschen als bedrohlich erlebt, weil mit der Erfahrung von Aggression Ohnmacht und Verletzung verbunden sind. Im beruflichen Kontext besteht eine Scheu, vor Arbeitskollegen Gefühle zu zeigen. Wut und Ärger zum Ausdruck zu bringen, unterliegt einer starken moralischen Wertung in unserer Kultur: „Da hat sich jemand nicht mehr im Griff!“

In der Mediation betrachten wir Aggression wertfrei: Nicht als etwas Böses und nicht als etwas besonders Positives. Genauso wenig als etwas, das unbedingt ausgelebt werden muss. Wenn sie in der Mediation zum Ausdruck kommt – was meist der Fall ist –, dann nehmen wir die aggressiven Äußerungen auf. Wir achten und beachten sie, weil sie ein klarer Indikator dafür sind, dass Bedürfnisse sehr stark im Mangel sind. Oftmals sind diese auch lange aufgestaut. Der Anlass des aktuellen Konflikts ist in vielen Fällen nur der berühmte Tropfen, der das Fass zum Überlaufen bringt.





# A

## VERFAHREN

## Konfliktklärung in Gruppen

## 10 Produktivität von Aggressionen

Manchmal steckt hinter Aggressionen eine alte biografische Wunde – Beispiel: Eine Streitpartei ist als Kind regelmäßig damit konfrontiert worden, dass ihr bedeutsame Dinge (bspw. der Besuch des Vaters an ihrem Geburtstag, das Abholen von der Schule usw.) angekündigt worden sind und diese Ankündigungen nicht eingehalten wurden. Dies verursachte beim Kind Schmerz und chronische Verunsicherung.

Möglicherweise kann ein aktueller Fall einer Nichteinhaltung von Vereinbarungen im Arbeitskontext bei dieser Person mit ihren alten Wunden eine unproportionale Wut auslösen, welche die Kollegen nicht verstehen und als verletzende Reaktion ablehnen. Wenn eine Person in einem Konflikt an einer alten Wunde berührt wird, kann es sein, dass ihr System „Notstand“ ausruft und sich – mit aller Gewalt – schützen will. Dann wählt sie Angriff als Verteidigung. Menschen, die aus dieser alten Wunde heraus agieren, merken oft in dem Moment nicht, wie verletzend ihr eigenes Verhalten für andere sein kann.

Aggressives Verhalten kann sich aber auch auf ganz subtile Weise äußern. Wenn eine Person eine Konfrontation fürchtet und ihr ausweicht, indem sie z.B. nicht auf Kontaktangebote reagiert, nicht zu Terminen kommt oder sich „bedeckt hält“, verhält sie sich passiv-aggressiv. Das heißt, sie drückt ihre Aggression nicht aktiv und direkt aus, löst mit ihrem Verhalten jedoch ebenfalls Irritation, Ärger, Traurigkeit oder Unsicherheit bei anderen Menschen aus.

Um auf Aggressionen adäquat, d.h. hilfreich für den Verständigungsprozess reagieren zu können, ist es wichtig, die Konfliktpartei nicht – auch nicht innerlich – dafür zu verurteilen, dass sie „aus der Rolle fällt“. Die Mediation ist ja genau dazu da, dass Menschen, die im Alltag viel Energie darauf verwenden, vernünftig, kompetent und professionell zu wirken, Raum bekommen, um diese Rolle auch verlassen zu können.

Viele Medianten haben in diesem Moment, in dem sie sich mit ihrer Wut zeigen, ein starkes Bedürfnis nach Sicherheit und brauchen besonders viel Empathie. In der Rolle als Mediator ist es essenziell, sich bewusst zu sein, was die Gründe für aggressives Verhalten sein können und wie man damit professionell umgehen kann.

Gründe für aggressives Verhalten (neben Aggression als erlerntes Verhalten auch bei geringfügigem Ärger und Unzufriedenheit): Bedürfnisse im Mangel (meist über einen langen Zeitraum aufgestaut); Übermaß an Belastung (Überreizung); Überforderung (krank, geschwächt); Fürsorge (für ein Kind oder einen Mitarbeiter, der angegriffen wird); Getroffensein in alten Wunden.



D 21 Mit Aggressionen und Eskalation umgehen  
E 5 Übung: Mit Aggressionen und Eskalation umgehen  
F 2 Oboth, M. / Seils, G.



Zur Mediation gehören theoretisches Wissen, methodische Kenntnisse und vor allem eine wertschätzenden Haltung der Konfliktklärer. Wichtig ist es auch, die eigenen blinden Flecken, d.h. die eigenen unbewussten persönlichen Verhaltensmuster zu reflektieren.



Erfolgreiches Moderieren bei Konflikten hängt vor allem von Ihrer Persönlichkeit und Ihrer wertschätzenden Grundhaltung ab. Das ist unsere Erfahrung nach zahlreichen durchgeführten Klärungsprozessen und Ausbildungsleitungen. Theoretische Mediationskenntnisse und technisches Know-how kann sich jede Person relativ zügig aneignen. In Ausbildungsangeboten hat das Erwerben theoretischen Wissens und praktischen Handwerkszeugs selbstverständlich einen hohen Rang. Ob aber Konfliktklärungen – im Rollenspiel wie im Echtfall – gelingen, hängt im Wesentlichen davon ab, wie bewusst und engagiert Ausbildungsteilnehmende ihre eigenen Konfliktmuster reflektiert und weiterentwickelt haben bzw. Werte und Qualitäten der Mediation in die eigene Haltung integrieren konnten.

Das heißt: Theorie und Technik stehen nicht im Widerspruch zur Grundhaltung, sondern ergänzen und benötigen einander. Das Erlernen der Technik und der Phasen einer Konfliktklärung sowie der

kommunikationspsychologischen Grundkenntnisse sind hervorragende Instrumente des persönlichen Wachstums. In der Mediationsausbildung erleben die Teilnehmenden während angeleiteter Übungen und im Rollenspiel, wie sie sich selbst im Konflikt und in Gruppen verhalten. Theorie, Technik und Selbsterfahrung gehen ständig Hand in Hand.

Als Konfliktklärerin können Sie starken Spannungen zwischen den Streitparteien und schleppenden Verfahren nur dann mit Ruhe und Zuversicht begegnen, wenn Sie im eigenen Leben die Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten einer konstruktiven Konfliktbearbeitung erfahren haben. Mediationsausbildungen können ein Raum sein, um neue persönliche Erfahrungen mit dem Thema Konflikt zu machen. Sie können dieses leisten, indem sie Raum geben, eigene Konflikte aus dem Berufs- und Privatleben mit mediativen Mitteln zu bearbeiten.





Wenn eine an Konfliktklärungen interessierte Person hauptsächlich komplexe theoretische und technische Kenntnisse erlernt hat, besteht die Gefahr, dass sie im „Eifer des Gefechts“ unbewusst auf persönliche Verhaltensmuster zurückgreift, wie z.B. den „moralischen Zeigefinger“, das hilflose Verstummen oder das Ignorieren und Wegreden von starken Gefühlen. Die individuellen und oft unbewussten Verhaltensmuster bei Konfliktstress sind meist unproduktiv, weil sie das professionelle Know-how unterlaufen. Aus der Kommunikationspsychologie ist bekannt, dass sich die Botschaft, die ein Mensch wahrnimmt, zu ca. 80 Prozent aus der nonverbalen und oft unbewussten Botschaft und nur zu ca. 20 Prozent aus bewusster verbaler Kommunikation zusammensetzt. In der emotionalen Anspannung einer Konfliktaustragung trifft dieses im erhöhten Maße zu.

So kann es passieren, dass Streitparteien nach einer Konfliktklärung (im Rollenspiel oder Echtfall) äußern, dass sie sich vom Moderator nicht gehört oder nicht verstanden „erlebten“, „die Mediatorin parteilich empfanden“ oder „am liebsten den Raum verlassen hätten“. Auf die Frage, woran sie ihre Wahrnehmungen festmachten, hört das überraschte Moderationsteam, dass die Streitparteien sich durch fehlenden Blickkontakt vernachlässigt fühlten, durch mahnenden Ton und heftiges Stirnrümpeln des Konfliktklärsers mit Verweis auf die Gesprächsregeln belehrt fühlten usw.

Um die eigenen Konfliktmuster kennen zu lernen und bewusst mit ihnen umzugehen, kann eine Mediationsausbildung, Supervision, Therapie o.a. sinnvoll sein. Achten Sie als Interessierte an einer Mediationsausbildung darauf, dass diese in ihrem Curriculum wirksame Elemente der Selbstreflexion und Persönlichkeitsentwicklung enthält.

Uns liegt es besonders am Herzen, dass die Qualitäten der Konfliktklärung (z.B. der wertschätzenden Grundhaltung zu den Streitparteien, ihren Äußerungsweisen, Gefühlen und Bedürfnissen) im Leben der Konfliktklärenden immer mehr zur Integration gelangen. Wir legen Ihnen nahe, sich um die Verankerung dieser Haltung zu bemühen. Somit laufen Sie nicht Gefahr, eine Botschaft zu transportieren, die von Ihren unbewussten Botschaften überlagert wird. Hilfreich für den Prozess der Persönlichkeitsentwicklung ist, das eigene Verhaltensmuster in Bezug auf Konflikte in der Herkunftsfamilie zu reflektieren: Durften Konflikte ausgetragen werden? Wurden Sie bei familiären Konflikten ausgegrenzt, mussten Sie Geschwister „retten“ oder hatten Sie eine erfolglos-vermittelnde Rolle? All diese alten Prägungen beeinflussen Ihr spontanes Verhalten als Moderatorin bei Konfliktklärungen.

Eine Mediationsausbildung bietet den geschützten Rahmen, die eigenen Konfliktfallen kennen zu lernen und die eigenen Fähigkeiten und erworbenen Stärken im Konflikt herauszuarbeiten.



F2 Oboth, M. / Seils, G.



In Gruppenkonflikten entwickelt sich oft ein breites Spektrum an Kräften und Prozessen. Diese gruppendynamischen Prozesse können mit Hilfe von Methoden produktiv genutzt werden. Folgende Phänomene sind in der Konfliktklärung zu berücksichtigen.

### **Komplexität**

Je größer die Gruppe ist, desto mehr Meinungen, Bedürfnisse, Gefühle, Erfahrungen usw. sind vorhanden, die ausgesprochen werden wollen. Die Vielzahl der Wortmeldungen braucht viel Zeit und kann die Konzentration aller Beteiligten im Mediationsverfahren überfordern. Die Gruppe ist von einer komplexen „Landkarte“ der unterschiedlichen Untergruppen, Beziehungen, Erfahrungen untereinander, Hierarchien mit all ihren unterschiedlichen Hintergrundkonflikten, Sachproblemen usw. geprägt. Die Gefahr liegt darin, sich in zweitrangigen Problempunkten zu verzetteln und allem nachgehen zu wollen. Andererseits sollten Sie als Konfliktklärerin nicht der Versuchung erliegen, den vermeintlichen „Hauptkonflikt“ im Voraus zu definieren, sondern mit den Streitparteien auf der Suche sein.

### **Tabus**

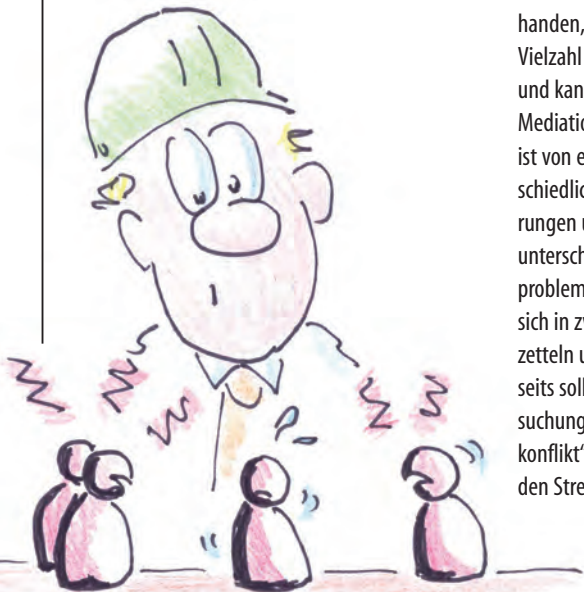
Jede Gruppe, jedes Team hat eine Reihe Tabus. Oft können gerade diese Tabus (bestimmte Fragen, Verhaltensweisen, Vorschläge, Geschichten, Personen, ...) offenbaren, wo „der Hase im Pfeffer sitzt“. Erst mit gemeinsamem Anschauen einiger Tabus kann die Konfliktklärung glücken.

### **Inoffizielle Hierarchien**

Gruppen tendieren dazu, eine „geheime“ Hierarchie der Beliebtheit aufzubauen und zu erhalten. Was die am höchsten eingestufte Person tut und sagt, gilt. Ihr Verhalten ist aber nicht unbedingt das Hilfreiche für die Lösung des Konflikts.

### **Außenseiter**

Genauso hat jede Gruppe ein eher außenstehendes Mitglied, wir nennen es den „Ecksitzer“. Diese Person ist für die Gruppe von elementarer Bedeutung, da sie oft die Tabus aufzeigt oder sogar ausspricht. Verlässt dieses Mitglied die Gruppe, besetzt eine andere Person den Platz der „Ecksitzerin“.







### **Rollen**

Die „Landkarte“ einer Gruppe verursacht eine Festschreibung der Rollen: der Provokateur, die Schüchterne, der Harmonisierer, der Introvertierte, die Pessimistin usw. Jeder Mensch hat aber eine große Palette von Rollen in sich. Je flexibler Rollen getauscht und die vielfältigen Potenziale eines jeden Gruppenmitglieds gefördert werden, desto einfallsreicher und zügiger kann diese Gruppe verschiedenste Problemsituationen lösen.

### **Kräfteverteilung**

Eine Gruppe hat die spezifische Macht, große und bedrohliche Parteigefälle zu errichten: z.B. „alle gegen einen“. Die in Ungnade Gefallenen haben meist eine ganz besonders große Angst vor dem Konfliktgespräch; eventuell flüchten sie sogar durch Fernbleiben aufgrund Krankheit o.Ä. vor der Auseinandersetzung.

### **Eskalationsmechanismen**

Konfliktsituationen lösen bei vielen Menschen Angst und Unsicherheit aus. Sie gehen zunächst in eine Abwehrhaltung – und polemisieren, pauschalisieren, gehen nicht in Kontakt oder agieren abwertend. Im kollektiven Konfliktprozess einer Gruppe verdichten sich diese Konfliktmuster zu dynamisierenden Mechanismen: Die Gruppe erwartet von bestimmten Personen nur noch Negatives. Sie projiziert ihre Probleme auf „Ecksitzer“. Die Austragung der Konflikte wird an bestimmte Kontrahenten delegiert und mit ihnen fest verbunden. Oder die Gruppe teilt sich in Lager um die Kontrahenten, die Loyalität fordern: „Bist du nicht für mich, dann bist du gegen mich.“

### **Fass ohne Boden**

Vielleicht ist die Konfliktklärung wegen zweier dominanter und aufeinander prallender Positionen angefragt worden. Typisch für eine Konfliktklärung in Gruppen ist aber, dass nach Aufweichen der Positionen, Rollen und Hierarchien im Laufe des Verfahrens noch zahlreiche andere Bedürfnisse, Probleme und Fragen im Raum stehen, die nach Lösung verlangen. Gruppe und Moderationsteam sehen sich plötzlich vor einem Fass ohne Boden und eventuell vor einem konkreten Zeitproblem.

### **Hinweis**

Wenn Sie eine Konfliktklärung in einer Gruppe moderieren, sollten Sie sich bewusst machen, welche alten Erfahrungen und Mechanismen Sie in Bezug auf Gruppen mitbringen. Eine Konflikteskalation in einer Gruppe ist „nicht ohne“. Sie kann eine Menge alter Ängste hochspülen, und Sie greifen auf unbewusste persönliche Verhaltensmuster zurück, die für den Klärungsprozess nicht produktiv sind. Auch aus diesem Grund ist es empfehlenswert, zu zweit zu mediieren.



A 8 Zu zweit moderieren  
A 11 Blinde Flecken des Moderationsteams  
F 2 Oboth, M. / Seils, G.  
F 2 Glasl, F.



## A VERFAHREN | Konfliktklärung in Gruppen | 13 Individuen – Teams – Systeme

Der systemische Blick auf Gruppen erweitert das Verständnis von Konflikten und ihren Dynamiken. Dieser Blick hilft, das Geschehen von außen, von einer Meta-Ebene aus zu betrachten.



### **Ablauf**

Jede Gruppe befindet sich in einem komplexen System und ist selbst ebenfalls ein System, das wiederum aus einer Ansammlung von Systemen und Subsystemen besteht. Ein System ist eine Einheit, die aus anderen Einheiten zusammengesetzt ist, welche wiederum voneinander abhängen. Wenn z.B. im Unternehmen mehrere Individuen zusammenarbeiten, nennen wir dies ein Team oder eine Abteilung. Mehrere Abteilungen bilden einen Geschäftsbereich. Mehrere Geschäftsbereiche wiederum bilden ein Unternehmen. Die nächst größere Zusammenstellung könnte die regionale Wirtschaft sein.





Die systemische Betrachtung ist für die Bearbeitung von Konflikten in Teams und Gruppen wichtig, denn jede Konfliktsituation wirkt auf drei systemische Ebenen:

Zum einen auf die **individuelle Persönlichkeit**, also auf das psychische System. Hier geht es um die inneren Überzeugungen und persönlichen Konfliktmuster, welche die Person mit ins Team bringt.

Auf der zweiten Ebene geht es um die **Beziehung zwischen Menschen** und es kommt zur Begegnung von mindestens drei Systemen: zwei psychischen (Einzelpersonen) und einem sozialen (Beziehung der Personen als Gruppe).

Auf der dritten Ebene geht es um die **Rahmenbedingungen, um die soziale Struktur, die Organisation, das übergeordnete System**, in dem der Konflikt stattfindet und die den Konflikt möglicherweise stützen.

Konfliktklärung in Gruppen setzt auf der Ebene der Beziehungen an und bezieht gleichzeitig das Wissen und die Erfahrung über die Wirkungskräfte der anderen beiden Ebenen ein. Alle drei Ebenen haben Einfluss, sowohl was die Wurzeln des Konfliktes angeht als auch auf den Klärungsprozess.

Bei jedem Konflikt ist die Verteilung der Einflüsse unterschiedlich: Mal ist mehr die Persönlichkeit eines Einzelnen prägend für den Konflikt, mal mehr die Kommunikation zwischen den Parteien. Und wenn das übergeordnete System, z.B. das Unternehmen, unflexibel reagiert, sind auch die beteiligten Personen in ihrem Konfliktklärungsprozess möglicherweise eingeschränkt.

In der Konfliktklärung ist an diesem Punkt Transparenz sinnvoll: Sprechen Sie die verschiedenen Ebenen an. Legen Sie offen, was das Verfahren kann und was nicht. Konfliktklärung in Gruppen ist immer eine Teilintervention, mit der Sie nie das ganze System verändern. Das heißt: Es gibt auch eine „Demut“, was die vielfältigen Wirkungskräfte eines Konfliktes angeht, und eine innere Unabhängigkeit, wenn Dinge ungelöst bleiben.

Weitere professionelle Bearbeitungswege für die jeweiligen Ebenen sind unter anderem:

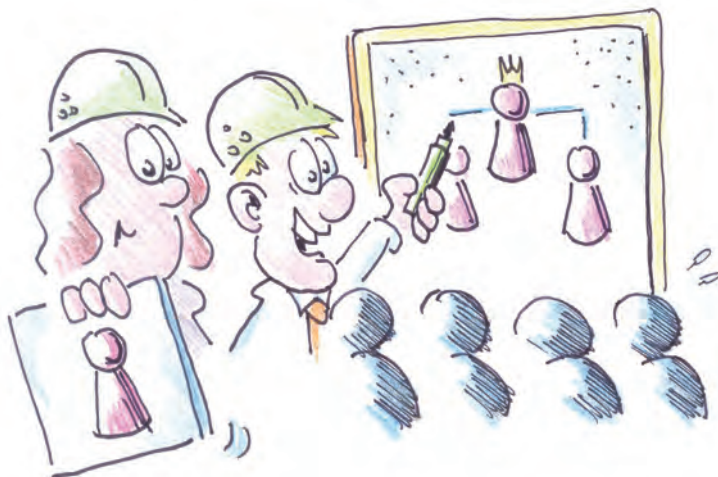
1. die individuelle Persönlichkeit: Entwicklung in Form von Coaching und / oder Therapie
2. die (Arbeits)Gruppe: Teamentwicklung
3. die Organisation: Organisationsentwicklung und -beratung



A 15 *Eigenschaften von Systemen*  
D 8 *Voraussetzungen klären*  
D 10 *Auftrag klären*  
F 2 *Oboth, M. / Seils, G.*



Ränge und Hierarchien haben einen bedeutenden Einfluss auf Konflikte. Oft spielen ungeklärte Rollendefinitionen im Zusammenhang mit Macht, Entscheidungsbefugnissen und Verantwortung in die Konfliktproblematik hinein.



In einer Organisation gibt es nicht nur die offiziellen, sichtbaren, hierarchischen Strukturen, sondern auch inoffizielle, nicht immer offen gelegte Kräfteverhältnisse, die sich über einen längeren Zeitraum, manchmal Jahre oder sogar mehrere Generationen, entwickelt haben. Wir möchten an

dieser Stelle den Begriff der Ränge einführen, der auf Arnold Mindells Ansatz der Prozessorientierten Psychologie (POP) zurückgeht, denn er erlaubt einen differenzierten Einblick in die komplexe Dynamik von formellen und informellen hierarchischen Strukturen. Mindell geht davon aus, dass

der Wert eines Menschen für eine Gruppe oder Organisation unterschiedlich hoch ist, je nachdem, was er an Wissen, Kompetenzen und Fähigkeiten mitbringt. Dabei spricht er nicht von dem Wert des Menschen an sich, sondern von dem Wert des Menschen, der ihm in einem bestimmten Kontext zugeschrieben wird.

Wesentlich ist, dass Ränge nicht statisch sind, sondern sich in Bezug auf Situation und Kontext immer wieder verändern. Manche Ränge sind ererbte, manche selbst angeeignet. Jeder Mensch hat zahlreiche Ränge (z.B. Geschlecht, Bildung, Macht, Hautfarbe, Alter, Geld usw.) inne.

### **Festgelegte (angeborene) Ränge:**

*Geschlechtsrang:* Mann oder Frau

*Politisch-kultureller Rang:* Herkunftsland, Hautfarbe, Zugehörigkeit zur ethnischen Gruppe

*Altersrang:* Lebenserfahrung.



### **Selbst geschaffene Ränge:**

*Bildungsrang:* Schulabschluss, Lehre, Ausbildung oder Studium

*Kommunikationsrang:* Kenntnisse in Gesprächsführung, Rhetorik, Mediation usw.

*Psychologischer Rang:* Wissen, therapeutische Erfahrungen oder Ausbildungen.

*Spirituelle Rang:* Beschäftigung mit Sinnfragen, spirituellen Themen, Glauben, Meditation

*Zeitrang:* Dauer der Zugehörigkeit zu einem Team, einer Organisation oder einer Gruppe

### **Ränge, die gegeben als auch erarbeitet sind:**

*Sozial-gesellschaftlicher Rang:* Zugang zur gesellschaftlichen Macht, z.B. durch Geld und Status (geerbt oder selbst verdient).

*Schönheitsrang:* Das Aussehen ist sowohl von gegebenen als auch von äußeren Faktoren (Kleider, Körperverfassung, Kosmetik etc.) beeinflusst.

*Sexueller Rang:* Leben von Hetero-, Homo- oder Bisexualität

Je höher der Rang, desto mehr Anerkennung (z.B. in Form von Geld), Status und Entscheidungsfreiheit hat eine Person. Diesen Bereich nennen wir nach POP „Privilegien“. Je höher der Rang (mit seinen dazugehörigen Privilegien) ist, desto höher ist allerdings auch die *Verantwortung*, die eine Person trägt. Eine Führungskraft hat durch ihren Rang z.B. mehr Entscheidungsbefugnisse über Ressourcen als ein Mitarbeiter. Dies sind ihre Privilegien. Das heißt aber auch, dass sie entsprechend mehr Verantwortung für das Unternehmen und seine Mitarbeiter trägt und z.B. auch über die üblichen Arbeitszeiten hinaus präsent ist. Je niedriger der Rang, desto weniger Privilegien genießt die Person und desto weniger Verantwortung trägt sie auch. Ein niedriger Rang kann also durch die geringere Verantwortung auch Entlastung bedeuten.

Woher kommen Konflikte in Organisationen aus systemischer Sicht? Konflikte entstehen u.a., wenn in einem Team ein Rang-Ungleichgewicht entsteht, wenn also die Waage zwischen Privilegien und Verantwortung aus der Balance geraten ist: Eine Per-

son hat viele Privilegien und nimmt wenig Verantwortung wahr (z.B. ein hohes Gehalt erhält, jedoch keine klaren Ziele setzt). Eine Person trägt viel Verantwortung und hat wenig Privilegien (z.B. für alle „den Kopf hinhalten“ muss, aber keine Entscheidungsbefugnis hat). Es ist für die Verständigung in Teamkonflikten förderlich, wenn offizielle und inoffizielle Ränge angesprochen werden. Das Team entspannt sich, wenn wertgeschätzt wird, was Einzelne zum Team beitragen und wenn ein Ungleichgewicht letztendlich ausgeglichen wird. Die Lösungssuche dreht sich dann oft um die Frage eines Ausgleichs: „Was brauchen Sie, um sich auf (den Vorschlag von Frau Huber) einzulassen?“ „Ich höre, Sie wären bereit, (regelmäßig das Protokoll zu schreiben), wenn Sie auf der anderen Seite (von der Moderation) entlastet würden.“

Als Moderationsteam garantieren Sie die Gleichbehandlung aller Beteiligten während der Konfliktklärung, was nicht heißt, dass die Ränge aufgehoben werden. Gleiche Behandlung erfahren die Bedürfnisse, z.B. nach Wertschätzung und Sicherheit.



F2 Oboth, M. / Seils, G.  
F2 Mindell, A. & A.



# A VERFAHREN | Konfliktklärung in Gruppen | 15 Eigenschaften von Systemen

Systeme haben Eigenschaften. Sowohl für die Auftrags- als auch die Konfliktklärung ist es sehr hilfreich, deren Bedeutung und Funktionsweise zu kennen sowie systemische Fragen zum Konfliktfall zu klären.



## **Systeme sind lebendige Organismen**

Alle Teile eines Systems stehen in einer Wechselwirkung und sind voneinander abhängig. Wenn an einer Stelle etwas verändert wird, kommt das ganze System in Bewegung. Einzelne Subsysteme

reagieren bspw. auf Überbelastung als Folge einer Veränderung mit Unbehagen und erbringen nicht mehr dieselbe Leistung wie vorher.

Frage für die Konfliktklärung:  
„Welche äußeren Veränderungen gab es in den letzten Monaten mit Wirkung auf die Gruppe?“

## **Systeme gleichen sich aus**

Ein System möchte sich selbst erhalten. Es ist wie bei einem Mobile: Wenn an einer Stelle Gewicht hinzugefügt wird, verändert sich das ganze Gebilde. Subsysteme reagieren automatisch und wählen Ausgleichsstrategien, die unproduktiv sind und Konflikte verursachen. Beispiel: Eine schwache Leitungskraft wird durch die Führung eines Teammitglieds kompensiert, wobei dieser allerdings keine offiziellen Privilegien hat. Konflikte sind also Symptome, die ein Änderungs-

und Entwicklungsbedürfnis des Systems aufzeigen.

Frage für die Konfliktklärung:  
„Für welches ungelöste Problem und welches daraus resultierende Entwicklungsbedürfnis steht das Symptom?“

## **Systeme delegieren Symptome**

Teams sind Subsysteme innerhalb eines größeren Systems, d.h. Konflikte innerhalb eines Teams befinden sich immer auch im Kontext des nächst größeren Systems und sind dort zu betrachten. Eventuell trägt ein Team einen Konflikt für das gesamte Unternehmen aus. Für die Konfliktklärung ist es wichtig, den Blick auf das Ganze zu behalten – so wie ein guter Arzt, der nicht nur die schmerzende Stelle des Körpers behandelt, sondern den ganzen Organismus im Auge hat. Möglicherweise bedeutet das, von der Behandlung des Symptoms (Konfliktklärung im Team) zur Behandlung des Ursprungs Konflikts zu wechseln.