

**Peter Knapp (Hrsg.)**

# **Konflikte lösen in Teams und großen Gruppen**

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

# Inhalt

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

## **Zum Aufbau dieses Buches**

Fünf Phasen der Konfliktbearbeitung .....	12
Übersichtsmatrix: Welches Tool passt zu welchem Anlass? .....	14

## **Phase 1: Kontakt und Kontrakt**

Wer fragt, der führt! Der Einsatz von Fragebögen in der Vorphase der Mediation <i>Von Consolata Peyron und milan</i> .....	22
---	----

Mediationsbegleitendes Coaching. Konfliktklärung als Chance zur Führungskräfteentwicklung nutzen <i>Von Sabine Ketels</i> .....	29
--	----

System Snapshot. Mit dem Inneren und Äußeren Team einer Konfliktpartei den Konflikt analysieren <i>Von Dr. Margret Klinkhammer</i> .....	37
---	----

Systemintelligenz organisieren. Der Prozesslinien-Kompass als Steuerungsinstrument in der Organisationsmediation <i>Von Bernd Fechner</i> .....	44
--	----

Pars pro toto. In der Mediation im öffentlichen Bereich mit Repräsentanten arbeiten <i>Von Sosan Azad und Doris Wietfeldt</i> .....	51
--	----

Vertiefungsprozesse in der Mediation anregen. Sichtweisen, Gefühle, Bedürfnisse als Weg zum gegenseitigen Verstehen nutzen  
*Von Rudi Ballreich* ..... 60

Lebendige Gruppensoziogramme. Implizites Wissen einer Gruppe mit Ansätzen aus der Systemischen Strukturaufstellung sicht- und erlebbar machen  
*Von Dr. Ursula König und Emanuel Wassermann* ..... 66

Co-Arbeit im Jumbojet. Großgruppenkonflikte mit einem Co-Mediator bearbeiten  
*Von Dr. Birgit Keydel und Peter Knapp* ..... 73

Conflict-in-Context – „Third Space“. Spezifika von Mediationsmodellen aus anderen Kulturen erfolgreich adaptieren  
*Von Valborg Edert* ..... 78

Tanz der Kulturen. Mediationstools in transkulturellen Settings sorgsam und wirksam einsetzen  
*Von Prof. Dr. Dr. Claude-Hélène Mayer* ..... 84

Freiwillig ist erst mal nichts – aber notwendig. Wie sich Freiwilligkeit bei Mediationen im Unternehmenskontext fördern lässt  
*Von Dr. phil. Andreas Novak* ..... 90

**Phase 2: Themen festlegen, Sichtweisen der Konfliktparteien**

Niveaus der Handlungsfähigkeit. Handlungsmöglichkeiten der Beteiligten identifizieren  
*Von Roland Kunkel-van Kaldenkerken und Carla van Kaldenkerken* ..... 100

Der Konfliktthemen-Markt. In Großgruppen alle Beteiligten aktiv in die Themenfindung einbinden  
*Von Klaus-Olaf Zehle* ..... 109

Aktivierende Themenfindung in Großgruppen. Konfliktthemen und deren Gesprächspartner (zusammen-)stellen  
*Von Dr. Benedikta v. Deym-Soden und Karin Stanggassinger* ..... 116

Komplexität auf einen Blick. Erfolgreich mit Genogramm, Organigramm und Systemaufstellungen arbeiten  
*Von Prof. Dr. Dr. Claude-Hélène Mayer* ..... 124

Sitting on a Chair. Wenn Stühle für Ressourcen, Konfliktfelder und Wünsche stehen  
Von Götz Liefert ..... 130

Die „Gleichen“ in die Mitte! Die Konfliktparteien artikulieren im Fishbowl II ihre jeweilige Position  
Von Dr. Birgit Keydel ..... 135

Die Kraftfeldanalyse. Die Hindernisse und Ressourcen einer Konfliktsituation sichtbar machen, um Handlungsspielräume auszuloten  
Von Nadia Dörflinger-Khashman ..... 141

Kartenabfrage. Konfliktthemen und Lösungsansätze ermitteln  
Von Kezia Bastian und Peter Knapp ..... 146

Konflikt in 3-D-Animation. Mit Skulpturaufstellung den Konflikt darstellen  
Von Isabel Kresse ..... 152

Körpersprache gewinnbringend nutzen. „Der Körper ist der Übersetzer der Seele ins Sichtbare.“  
Von Ljubjana Wüsthube und Holger Specht ..... 159

### **Phase 3: Interessen, Gefühle, Bedürfnisse herausarbeiten**

Management-Spiegel. Der Führungskraft in einer Teammediation im geschützten Rahmen Feedback geben  
Von Christian Bähler und Elke Schwertfeger ..... 171

(Nicht mehr) recht haben müssen. Erforschen der Gefühle und Bedürfnisse aus Sicht der Gewaltfreien Kommunikation  
Von Andi Schmidbauer ..... 178

Durch Einfühlungslisten zum Perspektivwechsel. Trotz Lagerbildung und Gruppendruck Empathie für die Gegenseite entwickeln  
Von Willibald Walter ..... 185

Die Diskriminierungsmatrix. Von der Moralisierung zum Verantwortungsdialog  
Von Bernd Fechner ..... 192

Rang und Privilegien. Die Vor- und Nachteile hierarchischer Strukturen erkennen und deren Konfliktpotenzial entschärfen <i>Von Renata Bauer-Mehren</i> .....	199
Die „Streithähne“ in die Mitte. Die Konfliktparteien schicken ihre Vertreter in den Fishbowl I <i>Von Dr. Birgit Keydel</i> .....	205
Gemalte Metaphern. Sichtweisen, Gefühle und Bedürfnisse ins Bild – und auf den Punkt – bringen <i>Von Dr. Christa D. Schäfer</i> .....	211
Mikroanalyse kritischer Episoden. Blockaden aus der Vergangenheit bewältigen <i>Von Prof. Dr. Dr. h.c. Friedrich Glasl</i> .....	219
Gegensätze ziehen sich an. Polarisierungen in Ressourcen verwandeln <i>Von Alexandra Bielecke</i> .....	225
In den Schuhen der anderen. Perspektivwechsel im Großgruppenformat <i>Von Paul Kruppenacher</i> .....	231
Bevorstehende schwierige Gespräche innerlich vorbereiten. Eine Übung (auch) zum Selbstmanagement des Mediators <i>Von Renata Bauer-Mehren</i> .....	236
Großgruppenmediation. Wie hundert Personen und mehr in eine gemeinsame Konfliktklärung eingebunden werden können <i>Von Paul Kruppenacher</i> .....	241
Motivierende Gesprächsführung in der Konfliktarbeit. Widerstände und Ambivalenzen geschmeidig überwinden <i>Von Gudrun Schwanert-Tschechne, Uwe Reichertz-Boers und Andreas Lange</i> .....	247
Kulturbedingte Wertedifferenzen auflösen. Die Arbeit mit dem Wertequadrat im interkulturellen Kontext <i>Von Dr. Hanna Milling</i> .....	254
Methode Klärungswerkstatt. Mit einer Mediationssimulation im Konflikt beraten <i>Von Dr. Ricarda Wolf, Anja Boden, Cornelia Stauß und Dr. Manuela Zappe</i> .....	260

Warum nichts manchmal mehr ist. Schweigen in der Mediation  
Von Prof. Dr. Ulla Gläßer und Monia Ben Larbi ..... 265

Das Dialogverfahren als Musterunterbrechung. Ein Weg aus den  
gewohnten Ritualen des Schlagabtauschs  
Von Lisa Waas ..... 270

Die Stellvertreter-Methode. Unausgesprochenes  
auf den Tisch bringen  
Von Kristin Wagner..... 277

Gut aufgestellt ist fast verstanden. Organisations- und  
Strukturaufstellung light  
Von Rita Wawrzinek..... 283

## **Phase 4: Handlungsoptionen und Lösungsmöglichkeiten**

Bewegung in Teams und Gruppen bringen. Das „Four Player  
System“ von David Kantor  
Von Peter Knapp ..... 293

Actstorming. Kompetenz entwickeln durch Lernen am Modell  
Von Kirsten Schroeter und Prof. Dr. Alexander Redlich ..... 299

Perspektivwechsel durch Superposition zweier polarer Teile. Die  
Körperweisheit nutzen, um zwei unterschiedliche Positionen in  
Beziehung zu bringen und dadurch eine neue Perspektive zu finden  
Von Stephan Andreas Müller ..... 310

Moderationskarten als „Prozessbegleiter“. Den Mediationsprozess  
visualisieren und Verhandlungsblokkaden Schritt für Schritt  
überwinden  
Von Juliane Ade..... 314

Wie küsst man Dornröschen wach? Mind Mapping  
in der Lösungsphase einsetzen  
Von Ingrid Holler..... 320

Future Beaming. Problemlösungen mit dem Blick  
in die Zukunft entwickeln  
Von Dr. Udo Kreggenfeld ..... 326

Intervention auf der Meta-Ebene. Von der persönlichen Ebene zur Strukturebene des Konflikts vordringen <i>Von Dr. Harald Pühl</i> .....	331
--	-----

## Phase 5: Vereinbarungen und Überprüfungstermin

Der Marktplatz. Lustvoll, kreativ und effizient Lösungen verhandeln <i>Von Susanne Mouret</i> .....	337
--	-----

Wie die Organisation aus Konflikten lernt. Die Feedback-Schleife in der Organisationsmediation <i>Von Bernd Fehler und Willibald Walter</i> .....	344
--	-----

Der Gruppeneisberg. Ergebnisse individuell und differenziert sichern <i>Von Nicole Berse-Schaks, Dr. Doris Klappenbach und Beate Rohmann</i> .....	350
---	-----

Man muss Menschen mögen. „Führung“ als zentrales Thema in der Nachsorge der Mediation <i>Von Dr. Nico H. Fleisch</i> .....	355
---	-----

Danksagung .....	362
------------------	-----

Die Autorinnen und Autoren dieses Buches .....	364
--	-----



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.

---

# Vorwort

---

Team- und Gruppenarbeit werden seit Jahren als effektive Arbeitsform propagiert und gefördert. Wenn sich verschiedene Kompetenzen, Perspektiven und Persönlichkeiten ergänzen, kann daraus eine äußerst produktive Zusammenarbeit entstehen. Dass es dabei zu kleineren oder auch größeren Konflikten kommt, ist ganz natürlich. Wenn diese allerdings den positiven Effekt der Zusammenarbeit im Team oder in der Gruppe zunichte machen, muss gehandelt werden.

Konfliktmanager, Moderatoren und Mediatoren stellen sich bei Team- und Gruppenkonflikten einer besonderen Herausforderung. Anders als in einem Konflikt mit nur zwei Beteiligten müssen sie ein hohes Maß an Komplexität bewältigen. Das betrifft sowohl die konkrete Arbeit mit den Mitgliedern von Teams, Gruppen und großen Interessengruppen als auch den geschäftlichen Rahmen.

Der Business- oder Unternehmenskontext verlangt von Mediatoren, Klärungshelfern, Supervisoren sowie Team- und Projektentwicklern einen professionellen Umgang mit der Hierarchie im Unternehmen. Führungskräfte wollen eingebunden sein, wollen Ziele der Konfliktbearbeitung definieren und über die Ergebnisse informiert werden. Alle diese Anforderungen verlangen ein vielfältiges Handwerkszeug und dessen ebenso professionellen wie flexiblen Einsatz.

Diese Sammlung von 51 Tools unterstützt alle diejenigen, die mit Konflikten in Teams, Gruppen und Großgruppen im Businesskontext zu tun haben. Anliegen der Sammlung ist es, die Palette der eingesetzten Methoden in der Praxis der Konfliktbearbeitung darzustellen und zu erweitern. Dafür stellen die Autoren ihr methodisches und praktisches Know-how bei der Mediation und Konfliktarbeit in Teams und großen Gruppen zur Verfügung. Sie beschreiben Methoden, die sie selbst erprobt und verfeinert haben und immer wieder einsetzen.



Die Anwendung der jeweiligen Tools erläutern sie an konkreten Beispielen aus der Praxis und bieten dem Leser damit die Möglichkeit, die beschriebenen Techniken auf die eigene Konfliktarbeit zu übertragen. Die so vorgestellten Methoden sollen ermutigen, Neues auszuprobieren und die eigene Arbeit vielfältiger und noch erfolgreicher zu machen.

Der Aufbau des Buches orientiert sich an den fünf Phasen der Meditation: zunächst der Kontakt, dann die Sichtweisen auf den Konflikt, weiter zu den Hintergründen und Emotionen, danach die zukunftsorientierte Suche nach Lösungsoptionen und schließlich die abschließende Vereinbarung.

Das Buch ist für alle Menschen geschrieben, die in ihrer Tätigkeit oder ihrem Beruf mit Konflikten in Teams und großen Gruppen konfrontiert sind und diese lösen müssen oder lösen wollen: Team- und Projektentwickler, Mediatoren, Supervisoren, Klärungshelfer, Führungskräfte, Trainer, Coaches, Supervisoren, Lehrer und Ausbilder.

Wir hoffen auf Ihr Verständnis dafür, dass wir zugunsten des Leseflusses in der Regel auf die Unterscheidung zwischen männlichen und weiblichen Formen von Berufsbezeichnungen verzichtet haben.

Wir danken allen Autoren, die ihre Erfahrungen und ihr Wissen in diese Sammlung eingebracht haben und wünschen Ihnen viel Spaß und viel Erfolg mit dieser Tool-Sammlung!

Peter Knapp

---

# Zum Aufbau dieses Buches



# Fünf Phasen der Konfliktbearbeitung

Wenn es darum geht, Konflikte zu bearbeiten, kommen unterschiedliche Beratungsformate zum Einsatz. Die wichtigsten sind das Konfliktgespräch, die Konfliktmoderation, die Klärungshilfe, die Supervision, die Mediation und das Konfliktcoaching. In dem vorliegenden Band werden Tools aus diesen unterschiedlichen Formaten vorgestellt. Die Anwendung der jeweiligen Methode setzt professionelle Kenntnisse in dem jeweiligen Format voraus.

Unabhängig von den Formaten kann generell von fünf Schritten der Konfliktbearbeitung ausgegangen werden, die dem Phasenmodell der Mediation entsprechen. Nach Kontakt und Auftragsklärung (Phase 1) werden die Konfliktparteien den Konflikt schildern (Phase 2). Danach werden Hintergründe und Interessen (Phase 3) erkundet, um dann auf dieser Basis Lösungsmöglichkeiten (Phase 4) für den bestehenden Konflikt zu erarbeiten. Am Ende steht eine Vereinbarung (Phase 5) für die Zukunft.

## **Phase 1: Kontakt und Kontrakt**

Zu Beginn jeder Konfliktbearbeitung müssen das Anliegen und der Auftrag geklärt werden. Es erfolgt eine Beratung über die Beratung. Aufgrund der gegebenen Informationen entscheidet der Berater, welches das passende Beratungsformat für den jeweiligen Konflikt ist. Nach dieser Wahl werden die einzelnen Schritte des gewählten Formats und die Verfahrensregeln der Konfliktbearbeitung erläutert. In dieser Phase werden auch die Ziele der Konfliktbearbeitung definiert. In hierarchischen Strukturen geschieht dies auch mit der Führungskraft.

## **Phase 2: Konfliktschilderung**

Die inhaltliche Arbeit am Konflikt beginnt. Die Konfliktparteien haben die Möglichkeit, den Konflikt aus ihrer Sicht darzulegen. Die Konfliktthemen jeder Partei werden notiert und die Reihenfolge der Bearbeitung abgestimmt. In dieser Phase liegt der Fokus auf der möglichst

sachlichen Schilderung des Konfliktgeschehens. Die Kommunikation geschieht über den Berater.

### **Phase 3: Konflikterhellung**

In der Phase der Konflikterhellung gilt die Aufmerksamkeit den Interessen, Emotionen und Bedürfnissen sowie den Motiven der Konfliktparteien hinter deren Sichtweisen. Der unsichtbare Teil des Konflikts, die Unterseite des Eisbergs, wird – soweit es für die Ziele der Konfliktparteien relevant ist – thematisiert. Diese Phase stellt oft eine Art Nadelöhr in der Konfliktbearbeitung dar. Die Hintergründe sollen sichtbar werden und Einblick geben, warum wer wie handelt oder fühlt. In dieser Phase wird an einem gegenseitigen Verständnis und einem möglichen Perspektivwechsel gearbeitet. Jede Partei soll unterstützt werden, das Problem aus der Sicht ihrer Gegenpartei sehen zu können.

Diese Phase braucht vielfältiges und profundes methodisches Wissen sowie viel Geduld und Vermögen, die Emotionalität der Konfliktparteien zuzulassen. Der Schwerpunkt der in diesem Buch vorgestellten Tools liegt deshalb auch in dieser Phase der Konflikterhellung.

### **Phase 4: Lösungsmöglichkeiten**

Die Phase 4 beschreibt einen Wendepunkt in der Konfliktbearbeitung, indem eine Orientierung auf die Zukunft und die möglichen Lösungsmöglichkeiten erfolgt. Die Konfliktparteien erarbeiten denkbare Optionen, die die Interessen beider Parteien in möglichst hohem Maße berücksichtigen. In einem moderierten Aushandlungsprozess wählen die Konfliktparteien die Optionen aus, die ihnen am wichtigsten sind und umsetzbar erscheinen.

### **Phase 5: Vereinbarung**

Die erarbeiteten Lösungen werden auf ihre Praxistauglichkeit hin überprüft. Ihre Kommunikation an Dritte wird thematisiert und beschlossen. Die Lösung wird in einer schriftlichen Vereinbarung festgehalten. Um die Verbindlichkeit für die erzielte Vereinbarung zu erhöhen, wird ein Überprüfungstermin in einem Zeitabstand von vier bis sechs Wochen vereinbart.

Die insgesamt 50 Tools sind – ihrem Haupteinsatzfeld entsprechend – diesem Prozessverlauf zugeordnet. Häufig bietet sich aber auch ihr Einsatz in anderen Kontexten bzw. zu anderen Anlässen an. Die Matrix auf den folgenden Seiten gibt darüber einen detaillierteren Überblick.

---

# Mikroanalyse kritischer Episoden

## Blockaden aus der Vergangenheit bewältigen

Von Prof. Dr. Dr. h.c. Friedrich Glasl

Mit diesem Instrument können belastende und sehr dramatische Ereignisse der Vergangenheit, die wesentlich zur Eskalation beigetragen haben, von den Beteiligten geklärt werden. Damit können einseitige und verzerrte Wahrnehmungen, negative Unterstellungen und Schuldzuschreibungen erkannt und aufgelöst werden. Das macht den Weg wieder frei für konstruktive Beziehungen.

### *Kurzbeschreibung*

- ▶ Nachdem die kritischen Episoden mit der „Konflikt-Partitur“ identifiziert worden sind (siehe: Glasl, Friedrich: Konflikt-Partitur. In: Knapp, Peter (Hrsg.): Konfliktlösungs-Tools. managerSeminare, Bonn 2012, S. 23–27) beansprucht die Bearbeitung einer jeden Episode ca. 45 bis 60 Minuten.
- ▶ Die Methode kann am besten bei Konflikten zwischen zwei Personen angewandt werden. Bei Konflikten in Teams wird bei der Bearbeitung in einem Fishbowl-Setting jeweils auf die Protagonisten fokussiert, die in die Geschehnisse am meisten involviert waren. Nach dem 5. Arbeitsschritt können die Personen, die bei der Klärung im Außenkreis gesessen haben, aussprechen, was dieses beobachtete Gespräch bei ihnen ausgelöst hat (sog. „Sharing“).

### *Rahmen*

Das Instrument eignet sich für sehr stark eskalierte Konflikte (für Eskalationsstufen 4, 5, 6 und 7 nach Glasl), besonders für Situationen, in denen Vertrauensbruch oder Gesichtsverlust erlebt worden ist und keine Basis für konstruktive Zusammenarbeit möglich zu sein scheint. Der Einsatz dieses Instruments setzt die Bereitschaft der Konfliktparteien voraus, ihre eigene Haltung und ihr Verhalten selbstkritisch zu hinterfragen.

### *Anlässe/ Anwendungsbereiche*



**Zielsetzung/Nutzen**



Sehr dramatische Episoden können eine traumatisierende Wirkung für die Beteiligten haben und blockieren bei der Suche nach Lösungsoptionen. Diese Barrieren können durch das Erkennen und Auflösen von Fehlperzeptionen, bösarigen Unterstellungen und Schuldzuschreibungen abgebaut werden. Dadurch kann Vergeltungs- und Rachedenken überwunden werden und eine positive Haltung wird möglich. Dieses Instrument setze ich beinahe immer in Konflikten ein, die als „Mobbing-Fälle“ bezeichnet werden.

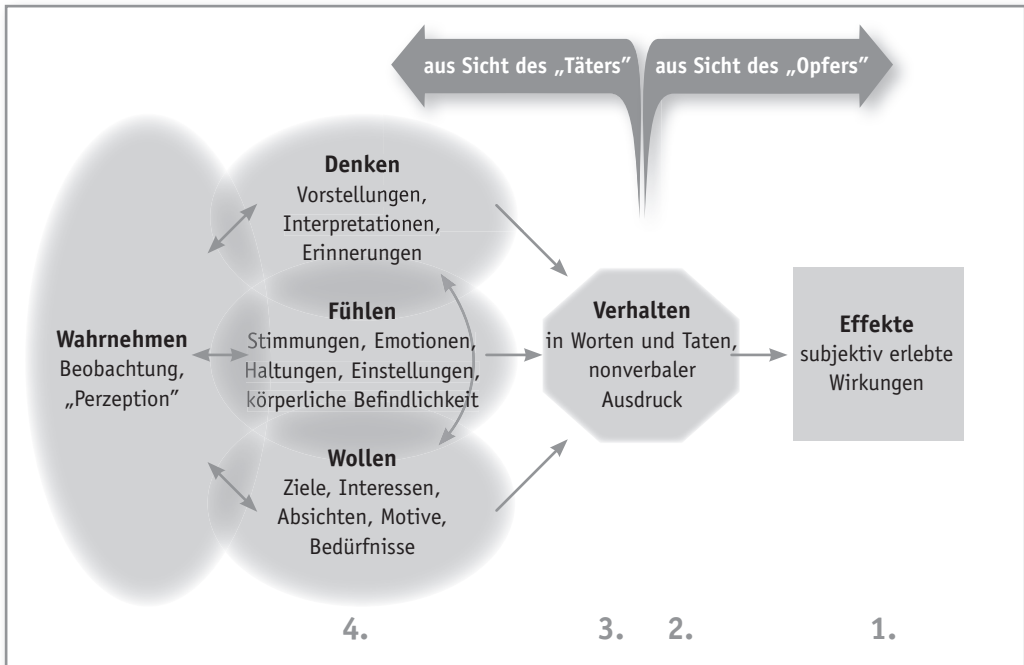
**Beschreibung**



Nach einem Konsens zur Auswahl der kritischen Episoden (z.B. mithilfe der „Konflikt-Partitur“) werden die Arbeitsschritte vorgestellt und visualisiert (siehe Abb. 1). Dabei betont der Mediator, dass diese Arbeit nur dann Nutzen bringt, wenn jetzt in größter Wahrhaftigkeit die äußere und innere Situation, so wie sie in der Vergangenheit erlebt wurde, dargestellt wird. Wichtig ist auch der Hinweis, dass die Bezeichnung „Täter“ und „Opfer“ aus der bisherigen subjektiven Sicht der Beteiligten gegeben wurde und dass sich das durch die Analyse anderer Situationen eventuell ändern kann.

Die Arbeit kann beginnen, wenn Verständnisfragen ausreichend beantwortet sind.

Abb. 1: Arbeitsschritte im Überblick



Als Grundregel wird vereinbart:

- ▶ Jede Person hört einfach an, was die andere zu sagen hat und diskutiert darüber nicht.
- ▶ Der Mediator darf jederzeit unterbrechen und an die Einhaltung der Regeln und der Schrittfolge appellieren.

Der Mediator gibt aufgrund der vorangegangenen Auswahl der Episode kurz wieder, um was es in der ausgewählten Situation nach Meinung der Parteien gegangen ist.

### **1. Erlebte Wirkungen aus Sicht des „Opfers“**

Der Mediator lädt als Erstes die Person, die sich als „Opfer“ versteht, ein, aus ihrer Erinnerung zu erzählen, was sie in der Situation damals, als der „Täter“ aktiv geworden war, gefühlt, gedacht und gewollt hat.

Das „Opfer“ soll immer nur drei bis fünf Sätze erzählen, danach lädt der Mediator den „Täter“ ein, das Gehörte in eigenen Worten wiederzugeben – ohne Kommentare oder Ergänzungen. Das „Opfer“ bestätigt, ob die Wiedergabe korrekt war. Wenn etwas fehlt oder anders verstanden worden ist, ergänzt dies der Mediator. Am Ende dieses Arbeitsschrittes bedankt sich der Mediator für die Arbeitsdisziplin der beiden Personen.

### **2. Beschreibung des „Täter“-Verhaltens aus Sicht des „Opfers“**

Der Mediator lädt nun das „Opfer“ ein, aus seiner subjektiven Erinnerung zu beschreiben, welches Verhalten (Worte, Stimme, Mimik, Gestik, Taten) es beim „Täter“ wahrgenommen hat. Das „Opfer“ darf jedoch nicht sagen, was es an Gedanken, Gefühlen und Absichten des „Täters“ vermutet hat. Auch Bewertungen des Verhaltens sind an dieser Stelle nicht erlaubt.

Das „Opfer“ soll auch jetzt nur drei bis fünf Sätze äußern, danach lädt der Mediator wiederum den „Täter“ ein, das Gehörte in eigenen Worten wiederzugeben – ohne Kommentare oder Ergänzungen. Das „Opfer“ bestätigt, ob die Wiedergabe korrekt war. Wenn etwas fehlt oder anders verstanden worden ist, ergänzt dies der Mediator. Am Ende dieses Arbeitsschrittes bedankt sich der Mediator wieder für die Arbeitsdisziplin der beiden Personen.

### **3. Beschreibung des „Täter“-Verhaltens aus Sicht des „Täters“**

Der Mediator lädt nun den „Täter“ ein, sein eigenes Verhalten (Worte, Stimme, Mimik, Gestik, Taten) aus seiner subjektiven Erinnerung zu

beschreiben. Es geht in diesem Schritt nur um die Beschreibung des äußerlich wahrnehmbaren Verhaltens.

Der „Täter“ soll nach drei bis fünf Sätzen dem „Opfer“ die Gelegenheit geben, das Gehörte in eigenen Worten wiederzugeben. Der „Täter“ bestätigt, ob die Wiedergabe korrekt war, und der Mediator ergänzt Fehlendes. Am Ende dieses Arbeitsschrittes bedankt sich der Mediator wieder für die Arbeitsdisziplin der beiden Personen.

#### **4. Beschreibung der „Innenwelt“ des „Täters“ während seines Handelns**

Der Mediator bittet nun den „Täter“, ehrlich und ohne etwas zu beschönigen, zu erzählen, was er wahrgenommen, gedacht, gefühlt hat, als er (wie im 3. Schritt beschrieben) aktiv war, und zu sagen, was er dabei gewollt und vor allem auch, was er dabei nicht gewollt hat.

Der „Täter“ soll auch jetzt nach wenigen Sätzen dem „Opfer“ die Gelegenheit geben, das Gehörte in eigenen Worten wiederzugeben. Der „Täter“ bestätigt, ob die Wiedergabe korrekt war und der Mediator ergänzt nötigenfalls. Am Ende dieses Arbeitsschrittes bedankt sich der Mediator für die Kooperation der beiden Personen.

#### **5. Abschließende Reflexion der Konfliktparteien**

Am Ende wird über die unterschiedlichen Sichtweisen und Erinnerungen nicht diskutiert, sondern der Mediator bittet jede Partei, sich zunächst in Stille auf die folgenden Fragen zu besinnen:

- ▶ Gab es in diesem Klärungsgespräch für mich Schlüsselerlebnisse? Wenn ja – welche waren das?
- ▶ Wenn ich mit dem heutigen Wissen auf mein eigenes Verhalten in der Episode zurückblicke: Was finde ich heute selbst unverstänglich bzw. unfassbar?
- ▶ Was bedaure ich aufgrund der heutigen Erkenntnisse an meinem eigenen Tun am meisten?
- ▶ Wenn ich demnächst vor die gleiche Situation gestellt wäre, was möchte ich dann anders machen?
- ▶ Welches Motto soll dann mein Denken und Tun leiten?

#### **6. Austausch der Reflexionsergebnisse**

Der Mediator bitte nun beide Personen, einander die Früchte ihrer Besinnung mitzuteilen und bedankt sich bei beiden.



Nun wird entschieden, welche Episode als nächste mit der Mikroanalyse kritischer Episoden geklärt werden soll. Es ist gut möglich, dass dies eine Episode ist, die vorher bei der Auswahl noch nicht erwähnt war. In den meisten Fällen ist es eine Episode, in welcher der „Täter“ sich als „Opfer“ gefühlt hat.

---

Mit dieser Methode können überraschende und sehr bewegende Klärungen gelingen, die einen Durchbruch ermöglichen. Es ist besonders wichtig, dass der Mediator die Gesprächsstruktur zu Beginn durch Visualisierungen völlig transparent macht und klar begründet. Und er muss das Gespräch sehr konsequent, aber taktvoll leiten, damit keine Schritte übersprungen oder in einer anderen Reihenfolge behandelt werden. Denn das könnte erneut Unterstellungen oder defensives Verhalten auslösen. Der Mediator kann immer wieder auf das Bild der Arbeitsschritte hinweisen und verdeutlichen, an welcher Stelle sich das Gespräch gerade befindet und welcher Schritt als Nächstes ansteht.

*Erfahrungen/  
Kommentare*



Meistens versteht sich eine Person zu Beginn der Arbeit als „Opfer“ einer unbotmäßigen Behandlung durch die Gegenpartei, die als „Täter“ gesehen wird. Durch die Mikroanalyse stellt sich in der Regel heraus, dass in einer Episode, welche der gerade analysierten kritischen Episode vorangegangen ist, eine Umkehrung der „Opfer“- und „Täter“-Rolle gegeben ist. In der Folge einigen sich die Parteien darauf, jetzt auch die vorausgegangene Episode genau zu analysieren. Die Bearbeitung einer Episode sollte immer mit den Reflexionsfragen und Vorsätzen der exponierten Beteiligten abgeschlossen werden, damit die Ernte der intensiven Erforschung der Vergangenheit gesichert wird.

---

Zu Vorbereitung sollten Visualisierungsmöglichkeiten mittels Flipchart oder Pinnwand gegeben sein, um bei der Erläuterung der Schrittfolge zu Beginn einen guten Überblick geben zu können. Während der Aufarbeitung einer Episode sollte nichts protokolliert oder visualisiert werden.

*Technische Hinweise*

- ▶ Die Methode wurde von F. Glasl 1975 entwickelt und hat sich seitdem vielfach bewährt. Sie ist beschrieben in dem Standardwerk von Glasl, Friedrich: *Konfliktmanagement*. Haupt Verlag und Verlag Freies Geistesleben, Bern/Stuttgart/Wien, 10. Aufl. 2011.
- ▶ Die ausführlichste Darstellung ihrer Anwendung in einer total verfahrenen Konfliktsituation findet sich in Glasl, Friedrich: *Konflikt*,

*Quellen/Literatur*

Krise, Katharsis und die Verwandlung des Doppelgängers. Verlag Freies Geistesleben, Stuttgart 2008.

- ▶ Das klassische Rollenverhandeln findet sich bei Harrison, Roger: Role negotiation: A tough-minded approach to team development. In: W. Burke/H. Ornstein: The social technology of organization development. Washington 1971.
- ▶ Meine Erweiterung ist beschrieben in Ballreich, Rudi/Glasl, Friedrich: Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen. Concadora, Stuttgart 2011, S. 296 ff. sowie in einem Lehrfilm demonstriert in Ballreich, Rudi/Glasl, Friedrich: Konfliktbearbeitung mit Teams und Organisationen. DVD 4, Szene 11. Concadora, Stuttgart 2010.

---

*Weiteres Vorgehen*



Wenn die Mikroanalyse kritischer Episoden durch gegenseitiges Verstehen zu einer Entschuldigung oder sogar zu einem Verzeihen geführt hat, sind positive Voraussetzungen für Verhaltensänderungen und für die Suche nach Verbesserungen der Gesamtsituation geschaffen. In den meisten Fällen folgt ein Rollenverhandeln nach Roger Harrison (1971), das ich aufgrund eigener Erfahrungen noch erweitert habe (siehe Ballreich/Glasl 2010 und Ballreich/Glasl 2011).

# Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20% Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

## Training *aktuell* einen Monat lang testen



### Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine ePaper-Ausgabe **Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster [www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de)
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20% Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **70 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen