

Reagieren Sie mitunter sehr empfindlich bei bestimmten Menschen, nämlich bei dem Typ, den Sie nun gar nicht leiden können? Die Beschäftigung mit dem Anti-Typen lässt Sie gelassener reagieren.

Sie haben noch nie an einer Organisationsaufstellung teilgenommen? Diese kleine Experiment vermittelt Ihnen eine Vorstellung, was eine solche Aufstellung leisten kann.

nen Fragen und Hintergrundinformationen zu den aufgestellten Mitarbeitern entsteht ein Gesamtbild über den Konflikt.

Die Darstellung beruht wohlgernekt auf die Wahrnehmung und Sichtweise der im Vorgespräch anwesenden Führungskraft. In der Mediation selber wird die Darstellung der anderen Mitarbeiter abgefragt. Die Methode lässt sich auch in dieser Phase einsetzen.

Materialien-Checkliste:

genügend Bauklötze in den Grundfarben und -formen

andere bewegbare Gegenstände, z.B.

Pfefferstreuer

Papierschnipsel

Pinnwandnadeln

(aus: Anita von Hertel: *Das ist ja wie Weihnachten ... und Chinesisch-Neujahr*, ZKM 6/2002, S. 268)

Anti-Typen

Kennen Sie Ihren Anti-Typ? Das ist der Typ Mensch, den Sie absolut nicht leiden können, mit dem Sie nun überhaupt nichts anfangen können und der Sie mit Kleinigkeiten auf die Palme bringen kann. Beschreiben Sie ihn oder noch besser - malen Sie ihn auf. Geben Sie ihm einen Namen. Der Vorteil: Wer sich mit seinem Anti-Typ befasst, muss sich auch mit sich selbst auseinandersetzen.

Wenn Sie ihn identifiziert haben und Ihre eigenen Reaktionen auf ihn, können Sie allein dadurch schon gelassener auf ihn reagieren. Sie können aber auch versuchen, Ihre Gespräche mit solchen Menschen besser zu steuern, statt sich in Ihre gewohnte Rolle drängen zu lassen. Schreiben Sie also auf, wo Ihre persönlichen Knackpunkte in der Kommunikation mit Ihrem Anti-Typ liegen und notieren Sie sich, was Sie daran in Zukunft ändern wollen.

(aus *Sich und den anderen erkennen lernen*, Seminarbericht von B. Elwert, Workshop 1. Quartal 2000, S. 12/13)

Aufstellung mit Karten

Sie haben noch nie an einer Organisationsaufstellung teilgenommen? Dieses kleine Experiment vermittelt Ihnen eine Vorstellung, was eine solche Aufstellung leisten kann.

Als Anliegen nehmen Sie sich eine Situation vor, in der Sie in einen Konflikt zwischen zwei anderen Personen einbezogen sind. Überlegen Sie sich eine Fragestellung, wobei nicht die volle Lösung das Ziel sein sollte, sondern z.B. der nächste Schritt oder ein bestimmter Teilschritt.

Dann nehmen Sie drei verschiedenfarbige Zettel, beschriften sie mit den Namen der Beteiligten und jeweils einem Pfeil.

Nehmen Sie den Zettel mit Ihrem Namen, gehen Sie durch den Raum und legen Sie ihn dort auf den Boden, wo er Ihrer Meinung nach hingehört. Lassen Sie den Pfeil in die Richtung zeigen, in die Sie blicken möchten.

Danach verlassen Sie die Position und verfahren mit den beiden anderen Karten ebenso.

Nun stellen Sie sich dorthin, wo Ihre Karte liegt und stellen sich die beiden anderen Personen lebendig vor. Verlassen Sie danach Ihre Position und notieren sich auf einem Zettel, was genau Sie dort empfunden haben.

Mit den anderen Positionen verfahren Sie genauso.

Danach lesen Sie sich Ihr Protokoll durch und überlegen sich eine Fragestellung, die Sie an eine der anderen Beteiligten richten möchten. Ändern Sie anschliessend die Positionen der Karten so, dass sich die Personen und Sie ansehen können.

Dann gehen Sie wieder auf Ihre Position, richten Ihren Satz an die betreffende Person, wechseln die Position und hören sich den Satz sagen. Achten Sie darauf, was Sie in den verschiedenen Positionen empfinden.

Das Experiment können Sie nun weiter fortführen, bis Sie genug Ideen und Einsichten gefunden haben.

(aus: Sylvia Jumpertz: *Auf den Standpunkt kommt es an. managerSeminare 5/2003 S.62.* nach Matthias Varga von Kibéd: *Ganz im Gegenteil, Carl-Auer-Systeme Verlag 2003*)

Das Team als Organismus

Treten in einem Team Konflikte auf, kann es nützlich sein, in Analogien zu denken. Denn es ist ja allseits bekannt, dass Bilder mehr als 1000 Worte sagen. Als Ausgangssituation gibt es eine Arbeitsgruppe von ca. 6-12 Personen (bis 15 ist auch o.k.), welche in irgendeiner Form zusammenarbeiten. Das Modell läuft grob in drei Schritten ab.

Jemand aus dem Team oder der Supervisor/Trainer malt einen menschlichen Organismus auf die Flip-Chart. Nun wird jeder gebeten, mit einem Marker das Organ einzutragen, welches er glaubt, momentan in dieser Gruppe zu sein. Dazu bedarf es manchmal ein wenig liebevoll penetranter Unterstützung, je nach Abstraktionsvermögen. Dazu sagt dann jeder einige Sätze, aus welchem Grund er sich momentan so sieht. Und vor allen Dingen immer das Erste nehmen, was einem durch den Kopf schießt (z.B. wenn jemand den Blinddarm nennt, was ja vielleicht zunächst absurd erscheint. Da kommen die interessantesten Sachen zum Vorschein. Und man glaubt gar nicht, was ein Blinddarm für eine Macht im System hat.)

Dann soll jeder auf der Flip-Chart eintragen, welches Organ er am liebsten wäre. Auch hier wieder ein wenig liebevoll nachhelfen. Zum Wünschen muss man sich auch manchmal erst trauen. Sodann werden die Organe mit einem Pfeil verbunden, vom Ursprung zum Gewünschten hin.

Hier ist es nun ganz entscheidend nach den Auswirkungen zu fragen. Also: "Was würde passieren, wenn sich jetzt jeder erlauben würde zu verändern?" Und das gilt es dann sehr genau zu explorieren. Da kommen die wirklichen AHA-Erlebnisse, und die Dinge werden oft schlagartig klar. Zum Schluss kann der ganze Papierbogen an einem sicheren Ort verwahrt oder verbrannt werden.

Ich habe es mir zur Angewohnheit gemacht, dieses Modell möglichst schnell einzusetzen und mache wirklich sehr gute Erfahrungen. Es ist humorvoll, kraftvoll und der Konflikt ist danach oft nicht mehr der Gleiche wie vorher.

Ein Modell, das sich gut zum Einsatz in Teams eignet, in den Konflikte verdeckt oder offen die Zusammenarbeit beeinträchtigen.



Konfliktlösung
CBM.2.6

Wenn eine Diskussion festgefahren ist, bringt es wenig, seine eigene Meinung immer wieder zu begründen. Wenn man dagegen die Perspektive wechselt und nach den Bedingungen fragt, unter denen man seinen Standpunkt verändern würde...

Man stelle sich vor, untereinander zerstrittene Manager versammeln sich in einem Hotel und bringen ihre Ehepartner mit. Diese verhandeln dann den Konflikt und lösen ihn stellvertretend. Ungewöhnlich, oder?

Angenommen, Sie haben ein Ergebnis, z.B. in einer Verhandlung erzielt, können sich aber noch nicht auf einen abschliessenden Text verständigen. Diese Methode hilft weiter.

(MWowline freundlicherweise zur Verfügung gestellt von Christoph Simon, <mailto:christoph.simon@t-online.de>)

Denken in Bedingungen

Wenn eine Gruppe ein Thema kontrovers diskutiert, läuft dies häufig so ab, dass jeder begründet, warum er dafür ist oder dagegen. Leider bringt das meist wenig. Eine Alternative ist die Diskurs-Technik "Denken in Bedingungen". Hierzu sagt jeder der Beteiligten, unter welchen Bedingungen er dafür ist. Am Ende hat man eine Liste von Bedingungen, die von allen anerkannt ist. Nun muss man überprüfen, ob sie erfüllbar sind oder nicht. Wenn dies nicht der Fall ist, lautet die Entscheidung "nein". Auf diese Weise ist die Chance gross, auch komplexere Probleme ohne Streit zu lösen.

(nach Rupert Lay, aus: Martin Pichler: Nur wer andere gross macht, wird selbst gross, wirtschaft und weiterbildung 1/2000, S.56)

Ehepartner an den Tisch

Die folgende ungewöhnliche Methode der Konfliktlösung soll aus dem Hause Arthur D. Little stammen.

Eine Gruppe von Mitarbeitern, die untereinander zerstritten ist, wird in ein Hotel eingeladen, wobei die einzelnen Teilnehmer aufgefordert werden, ihre Ehepartner zu der Veranstaltung mitzubringen. Im Hotel werden die Teilnehmer gebeten, ihren jeweiligen Partner über die wesentlichen Grundlagen des Konfliktes zu informieren. Danach dürfen die Betroffenen selbst ihrer Wege gehen, während die Partner in den Konferenzraum gebeten werden. Ihr Auftrag lautet nun, gemeinsam eine Konfliktlösung zu erarbeiten.

Unter Anleitung eines erfahrenen Moderators soll die Sache in der Regel in zwei bis drei Stunden vom Tisch sein. Wenn die Streitparteien zurückkommen, werden sie über die Lösung und die dazu gehörenden Aufträge informiert. Der Trick: Der scheinbar unlösbare Konflikt wird in einen neuen Rahmen gestellt, der Blickwinkel auf das Problem wird verändert. Ausprobieren??

(aus: Gloger, Axel: Kompetent in Konflikten, managerSeminare 6/2002 S. 28)

Ein-Text-Methode

Der Moderator fasst an einem Punkt der sich drehenden Diskussion alles bisher Gesagte zusammen und versucht dabei, alle geäusserten Meinungen und Wünsche zu berücksichtigen. Er schreibt diese Zusammenfassungen mit Zwischenräumen an das Flipchart. Anschliessend kann jeder, der mit dem aufgeschriebenen Text oder einem Teil davon nicht einverstanden ist, ohne jegliche Diskussion und Begründung Änderungen vorschlagen, die vom Moderator für alle sichtbar in die Zwischenräume eingetragen werden. Der Moderator liest sodann den geänderten Text vor. Danach wird weiter nachgebessert. Dieses Verfahren wird solange fortgesetzt, bis alle mit dem neuen Text einverstanden ist.

(nach Sperleng, J.B./Wasseveld, J.: Führungsaufgabe Moderation, wrs Verlag 2./1997, weitere Beispiele bei Fisher, R./Ury, W./Patton, B.: Das Harvard Konzept, Campus 16./1997).

Einfühlungslisten

Bei stark verhärteten Fronten ist es ausserordentlich schwierig, die Konfliktparteien zu einem Perspektivwechsel zu animieren. Das Beratungsinstitut inmedio hat dazu die Konflikt-Perspektiv-Analyse® entwickelt.

Dabei werden die Konfliktparteien aufgefordert, jeweils aus Sicht der anderen Partei auf Flipcharts folgende Satzanfänge zu vollenden: „Ich, Name, fühle mich.../wünsche mir .../befürchte“.

Besteht die Konfliktpartei aus mehreren Personen, werden die Sätze in einer Gruppenarbeit in Form des Brainstormings entwickelt. Dabei werden die Beteiligten ausdrücklich ermuntert zu spekulieren. Einzige Bedingung dabei: auf empathische und nicht auf analysierende Weise.

Durch das vorgegebene Satzschema („Ich ...“ statt „Er ...“) ist ein Urteilen über die Person anstelle des aus ihr heraus Sprechens nicht mehr möglich. Aufgabe des Trainers ist es, durch Nachfragen dafür zu sorgen, dass echte Interessen und Bedürfnisse und nicht lediglich Positionen genannt werden.

Die entstandenen Sätze werden jeweils vorgetragen und die Angesprochenen bekommen die Möglichkeit, sich zu äussern, einige Nennungen besonders hervorzuheben, andere zu streichen.

Die Teilnehmer sind jedes Mal völlig überrascht, wie gut sie die jeweils andere Seite offenbar versteht.

(aus: Dirk Splinter/Ljubjana Wüsthube: Mediation in der Teamentwicklung, Zeitschrift für Konflikt-Management (ZKM) 3/2003, S. 123-127)

Gedankliche Vorbereitung

Sie haben sich entschlossen, zwei Konfliktparteien bei ihrer Lösung des Problems zu helfen - sei es, weil sie der Vorgesetzte sind und sich neutral genug fühlen, hier zu unterstützen, sei es, weil sie ein Kollege sind, der nicht direkt betroffen ist, oder einfach nur jemand, der gebeten wurde, zu vermitteln. Vorausgesetzt wird, Sie verfügen über Grundkenntnisse und Erfahrung in der Mediation. Die folgenden Fragen sollten Sie sich in der Vorbereitung auf die Situation stellen.

Können Sie sich vorstellen, dass es eine Abschlussvereinbarung geben kann, die von allen Beteiligten als angemessen und gut erlebt wird? Sie müssen noch nicht wissen, wie diese Lösung aussieht (das wird Aufgabe der Beteiligten), Sie müssen sich nur vorstellen können, dass es eine geben kann.

In einem Konflikt werden die Beteiligten sehr unterschiedliche Werte und egoistische Ziele vertreten. Trauen Sie sich zu, dieses Gespräch zu begleiten, auch wenn Sie die Werte nicht teilen? Werden Sie die "Wahrheit der Unterschiedlichkeit" aushalten?

In dem Gespräch wird es zu Auseinandersetzungen kommen. In der Regel reagieren wir hierauf mit dem Versuch, Lösungen zu finden und für Harmonie zu sorgen. Geschieht dies zu früh, verhindert es angemessene Lösungen. Trauen Sie sich zu, Disharmonie auszuhalten und geduldig zu sein, bis die Beteiligten selbst bereit für Lösungen sind?

Bei stark verhärteten Fronten ist es ausserordentlich schwierig, die Konfliktparteien zu einem Perspektivwechsel zu animieren. Sich in die andere Partei zu versetzen kann Erstaunliches bewirken...

Sie haben sich entschlossen, zwei Konfliktparteien bei ihrer Lösung des Problems zu helfen - drei Fragen in der Vorbereitung klären, ob Sie dazu der richtige sind.



Die beste Voraussetzung, um einen Konflikt beizulegen, ist das Verständnis für die Haltung des anderen. Mit dieser Übung lässt sich ein solches Verständnis leichter erzielen.

Konflikten auf den Grund gehen ist mühsam und nicht unbedingt vom Erfolg gekrönt. Wie man rasch zum Kern des Konfliktes vordringt, beschreibt dieses Verfahren.

Eine gute Basis für die Lösung eines Konfliktes ist erreicht, wenn die beteiligten Parteien den Konflikt durch die "Aussenbrille" wahrnehmen. Dazu verhilft das "Gemischte Doppel bei Zweiparteienkonflikten".

Wenn Sie eine der Fragen mit "nein" beantworten, übernehmen Sie die mediative Konfliktlösung nicht selbst, sondern helfen den Parteien, jemand anderes hierfür zu gewinnen.

(nach Anita von Hertel: Professionelle Konfliktlösung, Campus 2003, S. 54-57)

Gegenseitiges Interview

Verständnis für die Haltung des anderen wäre die beste Voraussetzung für die Beilegung eines Konfliktes. Aber wie soll das erreicht werden? Bei dieser Übung notiert jeder der Konfliktpartner für sich alleine die aktuellen Streitpunkte sowie seine dazugehörigen Emotionen. Gleichzeitig schreibt man auf, wie man die Emotionen der Gegenpartei zu dem Konfliktpunkt einschätzt. Diese Aufzeichnungen werden dann ausgetauscht. Danach interviewen sich die Konfliktgegner zu den einzelnen Punkten. Es geht darum, besonders Trennendes im Rahmen dieses Interviews sichtbar zu machen. Der Effekt: Die Konfliktpartner lernen die Haltung des anderen genauer kennen - und möglicherweise verstehen.

(Nach Bernd Wittschier: Konfliktlösungs-Workshop, Wirtschaft und Weiterbildung 4/1999 S.34)

Gelüftetes Geheimnis

Jeder Beteiligte an einem Konflikt vertritt in der Regel eine unterschiedliche Auffassung von der Ursache des Streits. Eine Möglichkeit, diese Auffassungen transparent zu machen: Jeder schreibt ohne Namensnennung auf eine Metaplankarte, welche Geheimnisse er bei diesem Konflikt vermutet oder er selbst hat. Dies soll so formuliert werden, dass Rückschlüsse auf den Schreiber nicht möglich sind. Anschliessend werden diese Geheimnisse gemeinsam analysiert, was häufig sofort zum Kern des Konfliktes führt.

(Nach Bernd Wittschier: Konfliktlösungs-Workshop, Wirtschaft und Weiterbildung 4/1999 S.34)

Gemischtes Doppel

Eine gute Basis für die Lösung eines Konfliktes ist erreicht, wenn die beteiligten Parteien den Konflikt durch die "Aussenbrille" wahrnehmen. Dazu verhilft das "Gemischte Doppel bei Zweiparteienkonflikten".

So geht es:

Die Konfliktparteien erzählen jeweils in einem (parallel stattfindenden) Einzelgespräch einem/r Mediator/in die eigene Sichtweise des Konfliktes.

Anschliessend kommen die Mediator/innen und Konfliktparteien zusammen. Die Mediator/innen sitzen sich gegenüber und erzählen sich die gerade gehörte Konfliktgeschichte. Dabei enthalten sie sich jeglicher Wertungen, Interpretationen oder Stellungnahmen.

Jetzt kommen die Konfliktparteien selbst zu Wort und werden befragt, ob die Darstellung vollständig wiedergegeben wurde und/oder sie noch etwas ergänzen möchten.

Danach wird in ein gemeinsames Gespräch/eine Mediation übergeleitet.

Im Laufe des Prozesses können die Mediator/innen mehrfach unterbrechen und mit der Methode des „Reflecting Teams“ vor den Konfliktparteien über Hypothesen, Wahrnehmungen und Möglichkeiten der Konfliktlösung austauschen.

Für die Konfliktparteien ist diese Methode häufig die erste Gelegenheit, ihren Konflikt aus einer Aussenperspektive zu erleben und wahrzunehmen. Aus diesem Grund sollten sie während der Wiedergabe der Sichtweisen nicht unterbrechen können.

(aus Christa Kolodej: *Mobbing vermeiden und bekämpfen*, Zeitschrift für Konflikt-Management 4/2003, 159 – 163)

Geöffnetes Fenster

Konflikte beruhen in der Regel auf dem sehr unterschiedlichen Erleben der Beteiligten. Folgende Übung kann da für Aha-Erlebnisse sorgen. Die Konfliktgegner schauen für zwei Minuten in gleicher Richtung aus einem Fenster. Danach schreiben beide auf, was sie wahrgenommen haben. Anschliessend trägt jeder dem anderen seine Notizen vor. Auf diese Weise wird deutlich, wie unterschiedlich die Wahrnehmungs- und Erlebniswelten sind – selbst bei gleicher Ausgangslage. Dies kann als Einstieg in die Diskussion der unterschiedlichen Wahrnehmung des Konfliktes bzw. seiner Ursachen dienen.

(Nach Bernd Wittschier: *Konfliktlösungs-Workshop*, Wirtschaft und Weiterbildung 4/1999 S.34)

Ich für dich

Eine Übung aus dem "Werkzeugkasten" der Mediation. Die Beteiligten an einer Konfliktsituation besprechen einzelne Konfliktthemen. Der Mediator fordert alle auf, die Gefühle des Kontrahenten genau zu beobachten. Wenn z.B. A glaubt, dass B sich ärgert, soll er direkt rufen: "Ich für B: Die letzte Bemerkung ärgert mich besonders. Stimmt das, B?" Dann antwortet B nur mit "Ja" oder "Nein".

Jeder darf zu jeder Zeit "Ich für dich" rufen. Ziel der Übung ist es, dass alle trotz eigener intensiver emotionaler Beteiligung sich in die Gefühle des anderen hineinversetzen. Wichtig ist, dass die Äusserungen nicht bewertet oder kommentiert werden. Es sind Eindrücke, und als solche sollen sie auch stehen bleiben.

(Nach Bernd Wittschier: *Übungen gegen Konflikte*, wirtschaft & weiterbildung 6/2002 S.28)

Ich wünsche mir, dass ...

Um zwei Abteilungen, die nicht gut aufeinander zu sprechen waren, einander näherzubringen und die Kommunikation zwischen den Menschen zu fördern, bereiteten die Abteilungsleiter eine Feedback-Aktion vor: Jeder Mitarbeiter bekam Doppelkarten im Kuvert mit dem Namen eines Kollegen aus der anderen Abteilung. In dieser Doppelkarte war (per Hand) vorgeschrieben:

"Ich schätze an Dir ..."

"Ich wünsche mir, dass ..."

Diese beiden Sätze konnten beliebig vervollständigt werden. Die Aktion war freiwillig und vertraulich.

Keine Methode, um einen konkreten Konflikt rasch zu lösen, aber eine Möglichkeit, die Unterschiedlichkeit von Sichtweisen deutlich und erlebbar zu machen - durch einen Blick aus dem Fenster.

Wenn zwei sich streiten, stecken sie meist so tief in ihrer eigenen emotionalen Betroffenheit, dass sie kaum einen Blick für die Situation des anderen haben. Diese Übung hilft, sich trotzdem in den Kontrahenten zu versetzen.

Sich offen Feedback zu geben, vor allem dann, wenn man unterschiedlichen Abteilungen angehört, ist gar nicht so einfach. Schriftlich mit kleinen Vorgaben dagegen kann es durchaus zur Entspannung beitragen.



Konfliktlösung
CBM.2.6

ne bekannte Forderung: Beim Feedback sollen Ich-Botschaften gesendet werden. Leider sind viele solcher Ich-Botschaften unerschwellig dennoch Beschuldigungen. Wie es richtig geht, beschreibt dieser Beitrag.

Da sich viele Menschen schwer damit tun, mündlich Feedback zur Person des anderen zu geben, ist die schriftliche Variante eine gute Vorstufe, sich zu trauen. Auch das Reagieren auf die schriftliche Rückmeldung geschieht nicht sofort unter den Augen des anderen - denn sowohl mit Kritik, als auch mit Komplimenten können viele spontan nicht umgehen. Alleine die Aktion selbst trug zur Verbesserung der Kommunikation bei, weil die Abteilungsleiter nicht nur klar auf die Bedeutung, miteinander zu sprechen hinwiesen, sondern auch entsprechende Energie einsetzen, die Karten persönlich zu gestalten (= handschriftliche Karten statt Computerausdruck).

(MWonline zur Verfügung gestellt von Gitte Härter, objektiv. Management & Lebensqualität)

Ich-Botschaften - aber richtig

In Konfliktsituationen und bei "schwierigen" Gesprächen wird häufig empfohlen, Ich-Botschaften zu senden. Genau so häufig wundern sich dann Trainer und Berater, warum trotz Ich-Botschaft die Teilnehmer sich zurückziehen oder der Konflikt weiter eskaliert. Des Rätsels Lösung: Auch eine Ich-Botschaft kann eine Du-Botschaft enthalten.

Beispiele:

"Ich fühle mich missverstanden!", "Ich habe das Gefühl, Sie nehmen mich nicht ernst!", "Ich fühle mich betrogen." etc.

Diese Sätze kommen beim Empfänger garantiert als Kritik und Anschuldigung an (Und nebenbei bemerkt: Sie waren meist auch so gedacht.). Die Konsequenzen sind: Der Konflikt eskaliert weiter, es kommt zu Verteidigungen, weiteren Anschuldigungen etc.

Ich-Botschaften sind dann "richtige" Ich-Botschaften, wenn sie nur und ausschliesslich meine Eindrücke, Gefühle, Gedanken und Bedürfnisse ausdrücken, ohne dem Empfänger dafür die Verantwortung zuzuschieben - auch nicht "unerschwellig". Ein Satz wie "Ich fühle mich missverstanden" drückt nicht meine Gefühle aus, sondern meine Interpretation / meine Meinung darüber, was mein Gesprächspartner von mir verstanden hat. Und woher will ich das wissen?

Die folgenden vier Schritte haben sich in Konfliktsituationen, beim Feedback oder in schwierigen Gesprächen sehr bewährt (hier erläutert am Beispiel eines Seminarteilnehmers, der - aus welchen Gründen auch immer - nicht "bei der Sache ist" und sich daher mit seinem Nachbarn unterhält.)

Beobachtung ohne Bewertung ausdrücken (bzw. Beobachtung und Bewertung klar trennen). Beispiel: "Wenn Sie sich mit Ihrem Nachbarn unterhalten, während ich Ihnen etwas erzähle ..." Wichtig: Wörter wie "immer", "dauernd", "oft", "ständig" vermeiden, sie stellen eine unerschwellige Bewertung dar und führen meist dazu, dass der oder die Angesprochene sich unzulässig bewertet fühlt.

Gefühle ausdrücken. Beispiel: "... bin ich unsicher (irritiert, frustriert...)" Wichtig: Viele Begriffe, die wir für Gefühle benutzen, drücken eine Bewertung des Empfängers aus, so z.B. missverstanden, unterdrückt, missbraucht, getäuscht etc.

Eigene Bedürfnisse ausdrücken. Beispiel: "... weil ich die Akzeptanz/Unterstützung der Teilnehmer brauche". Negative Gefühle entstehen, weil meine Bedürfnisse nicht erfüllt sind und nicht, weil mein Gegenüber sich so oder so verhält. Also nicht "Ich bin ärgerlich, weil Sie...", sondern "Ich bin ärgerlich, weil ich ... brauche"! Eine Bitte formulieren. Beispiel: "Ich bitte Sie, mir zu sagen, ob Sie das Thema langweilt oder ob Sie sonst irgend etwas stört." Die Bitte stellt die "Brücke" dar, über die die Kommunikation mit dem Empfänger wieder in Gang gebracht wird. Wichtig: Eine Bitte ist keine Forderung! Ich kann niemand dazu zwingen, mir meine Bedürfnisse zu erfüllen, auch wenn wir das häufig glauben. Falls ich es doch versuche, bekomme ich früher oder später die Quittung dafür.

Diese vier Schritte lassen sich hervorragend in der Konfliktbearbeitung, bei Feedback-Runden oder anderen "schwierigen" Gesprächen einsetzen.

(MWonline zur Verfügung gestellt von MWonline-Partner Markus Sikor, nach Marshall Rosenberg: "Nonviolent Communication")

Klärungen mit vielen Interessengruppen

Für die effektive Arbeit in einem Mediationsverfahren mit einer sehr grossen Anzahl von Personen hat Reinhard Sellnow ein Modell entwickelt, in dem er mit Vertretern von Interessengruppen arbeitet.

Die Gesamtzahl der zu hörenden Blickwinkel sollte nicht mehr als 20 umfassen, um noch einen guten Dialog zu gewährleisten, bei dem man sich noch ins Gesicht schauen kann und auch öfter zu Wort kommt. Die beteiligten Personen werden dazu in Interessengruppen eingeteilt. Diese bestimmen selbst SprecherInnen, die am Verfahren persönlich teilnehmen und ausdrücklich nicht für sich persönlich, sondern als Stellvertreter für das benannte Interesse sprechen.

Aus den Sprecher/innen der Interessengruppen wird ein sog. „Innenkreis“ gebildet, der aktiv diskutiert und versucht den Konflikt zu klären.

In einem Aussenkreis sitzen zusätzlich Personen mit eher zuhörenden, informierenden, beratenden oder ergänzenden Rollen. Sie haben in dem dargestellten Praxisbeispiel z.B. aus Vertretern der Politik, der Stadtverwaltung und Experten für spezielle Fragestellungen bestanden. Ihre Ressourcen werden bei Bedarf vom Innenkreis abgerufen, ansonsten sind sie vor allem als zukünftige „Entscheider“ (Politik) und „Umsetzer“ (Stadtverwaltung) von vornherein in den Mediationsprozess informativ eingebunden und können so das erarbeitete Ergebnis und dessen Entstehung besser mittragen.

(aus: Sellnow, Reinhard: Das Wiener Platz Forum, ZKM 6/2002, S. 264)

Klärungsbedarf feststellen

Ein Mediator hört sich die Beschreibungen der Konfliktparteien an und setzt die Techniken des "aktiven Zuhörens" und "Spiegelns" ein, um herauszufinden, um was es eigentlich geht. Dabei verwandelt er Beschwerden, Ärgernisse, Angriffe und Vorwürfe Schritt für Schritt in einen Klärungsbedarf. Das verhindert zuerst einmal, dass die Parteien in die vertrauten Muster zurückfallen.

Wie geht man mit Konflikten um, wenn viele Personen und damit auch viele verschiedene Interessen beteiligt sind? Ein Verfahren aus der Mediationspraxis.

In Konfliktsituationen kommen die Parteien meist aus dem Kreislauf aus Angriff und Gegenangriff nicht mehr allein heraus. Der Mediator hilft, einen Streitpunkt in einen Klärungsbedarf zu verwandeln und ein gemeinsames Ziel zu finden.



Konfliktlösung
CBM.2.6

Die klassische Methode aus der Mediation. Mit kleinen Schritten wird Vertrauen aufgebaut, um sich so einer Konfliktlösung zu nähern.

In jedem Konflikt wird es so viele Meinungen über die Ursachen wie Beteiligte geben, aber kaum einer wird sich die Mühe machen, diese zu verstehen. Dieses Vorgehen ist eine Möglichkeit hierzu...

Die Konfliktgeschichte als Plakat, gezeichnet von den Beteiligten, kann interessante Aufschlüsse und Ansätze für ein weiteres Vorgehen bieten.

Beispiel: Äussert die eine Konfliktpartei den Vorwurf, dass die Mitarbeiter der Gegenseite die Unterlagen selten vollständig weiterleiten, worauf die andere Seite sofort kontert, dass das einfach nicht stimmt, kann der Mediator zunächst die Vermutung äussern, dass die Vorstellungen des Begriffs "unvollständig" durchaus unterschiedlich sein können. Eine Frage lautet dann: "Kann es ein Ziel dieses Gespräches, diesen Begriff zu klären?" Stimmen beide zu, hat man schon einen wesentlichen Schritt getan, nämlich aus Angriff und Gegenangriff einen Klärungsbedarf gemacht und damit zugleich ein von beiden Parteien getragenes Ziel gefunden.

(aus: Anita von Hertel: Mediationseinsatz in der Praxis, wirtschaft & weiterbildung 4/2003, S.13)

Kleine Kreditangebote

Der Mediator fordert die Kontrahenten zunächst unabhängig voneinander auf, zu überlegen, welchen Vertrauensbeweise sie sich jeweils von der Gegenseite wünschen und zu welchen Zugeständnissen sie selbst bereit wären. Anschliessend kommt es zur direkten Gegenüberstellung. Sinn der Übung ist es, schrittweise Vertrauen aufzubauen. Anschliessend wählen die Kontrahenten anhand der Kriterien „fair“, „sachgerecht“, „stabil“ und "effizient" die erfolgversprechenden Vorschläge aus.

(nach Bernd Wittschier, aus: Sobull: Konflikte nutzbar machen, Wirtschaft und Weiterbildung, 2/1998, S.44)

Konfliktanalyse

Man bittet alle Beteiligten bei einem konkreten Konfliktfall, einen Zettel zu nehmen und eine Antwort aufzuschreiben. Vorgabe: "Der Konflikt besteht darin, dass..." Nun schreibt jeder möglichst in einem Satz den Kern des Konfliktes auf. Anschliessend bittet man alle Anwesenden der Reihe nach, ihre Antworten vorzulesen. Der Moderator schreibt diese Meinungen auf die Tafel. Meist gibt es eine Vielzahl verschiedener Meinungen. Auf welcher sollte man nun die Lösung gründen? Hier beginnen meist alle einzusehen, dass man mehr Informationen braucht und vor der Lösung erst den Konflikt analysieren muss.

(nach Schwarz, G. Konflikt Management, Gabler 3./1997, S.36)

Konfliktgeschichte

Lassen Sie bei Konflikten in kleinen Gruppen zur Analyse die Teilnehmer die wichtigsten Szenen der Konfliktgeschichte auf ein Plakat zeichnen. Wenn dies am Abend eines Workshops geschieht, kann man am nächsten Morgen als Einstieg zunächst die Gruppe bitten, ihre Plakate zu präsentieren. Interessante Aspekte können zu Tage treten, wenn Sie vor der Erläuterung der Zeichnungen andere zu einer Interpretation auffordern, ehe die Urheber ihre Erklärung geben.

(nach Schwarz, G. Konflikt Management, Gabler 3./1997, S.71)

Konfliktstrassenkarte

Dass man mit jemandem einen Konflikt hat, ist in der Regel das Einzige, über das sich die Parteien einig sind. Über Ursachen und Ursprung gehen die Meinungen dann schon weit auseinander. Eine Visualisierung kann hier helfen. Die Konfliktpartner markieren z.B. entlang einer Zeitachse, welche "Vorfälle" in welcher Reihenfolge passiert sind und rekonstruieren so den bisherigen Konfliktverlauf. Die einzelnen Ereignisse werden je nach ihrer Bedeutung durch verschiedene Symbole gekennzeichnet und mit Linien zu einer "Konfliktstrassenkarte" verbunden. So werden Zusammenhänge und Kernfragen des Konfliktes sehr schnell deutlich.

(Nach Bernd Wittschier: Konfliktlösungs-Workshop, Wirtschaft und Weiterbildung 4/1999 S.34)

Leitfrage zur Wahrheit der Situation

In ein- und derselben Situation definieren Teilnehmer die Situation sehr unterschiedlich. So kann in einer Besprechung oder Moderation Irritation und Uneinigkeit über die angemessene Kommunikation entstehen. Um eine gemeinsame Situationsdefinition sicherzustellen, beginnt der Moderator mit der Leitfrage zur Wahrheit der Situation:

Wie kommt es (Vorgeschichte), und welchen Sinn macht es (Zielsetzung), dass ausgerechnet ich (in welcher Rolle?) ausgerechnet mit Ihnen (in welcher Zusammensetzung?) ausgerechnet dieses Thema (wie hat es sich ergeben?) bearbeiten möchte? Sodann geht er die einzelnen Punkte durch und vermittelt so sein Situationsverständnis. Wenn ein Teilnehmer die Situation anders definiert, hat die Klärung dieser Uneinigkeit unbedingten Vorrang vor der thematischen Arbeit, ansonsten schleppt die sich diese Uneinigkeit durch das ganze Treffen und stört aus dem Verborgenen.

(aus Schulz von Thun: Miteinander reden Teil 3, rororo 1998, Seite 285)

Matrix Qualitätssicherung (MQ™)

Der erste Schritt in einer Mediation besteht in der Auftragsklärung. Der Mediator hilft, die einzelnen Klagen und Beschwerden in "Klärungsbedarfe" umzuformulieren. Diese werden in einzelne Teilziele zerlegt, bis alle Ziele für den Auftrag feststehen.

Eine Möglichkeit des weiteren Vorgehens ist die Skalierung der einzelnen Teilziele. Welche Skala verwendet wird, sollte man davon abhängig machen, ob schon bestimmte Erfahrungen mit Skalen vorliegen (1 bis 10 oder 0 bis 100% etc.). Skaliert wird in drei Schritten:

Skalierung von Ist- und Soll-Werten. Die Beteiligten werden gefragt, wie sie den Ist-Zustand des einzelnen Teilzieles auf einer Skala von 1 bis 10 bewerten, anschließend, welchen Wert der Soll-Zustand bekommt.

Beispiel für ein Teilziel: "Wir wollen die wichtigsten Befürchtungen, die jeder von uns bezüglich des Streitpunktes hat, verstehen." Ist-Wert = 5, Soll-Wert = 10.

Notiert wird "von 5 nach 10."

Die Konfliktkarte entsteht, wenn man die Konfliktgeschichte auf einem Zeitstrahl festhält und die Ereignisse durch Symbole darstellt - das erleichtert das Verständnis der Zusammenhänge.

Manchmal hilft es, bevor man mit einer Diskussion beginnt, sich um eine gemeinsame Situationsdefinition zu bemühen. Hier kommen die Leitfragen hierzu...

Nach der Klärung der Ziele einer Konfliktlösung/Mediation können die einzelnen Teilziele mit Hilfe einer Skala bewertet werden. Das sorgt für eine Versachlichung und hilft, die Reihenfolge der Bearbeitung festzulegen.



Bei Konfliktklärungen bestehen meist Bedenken und Skepsis bei den Teilnehmern, die man tunlichst ernst nehmen sollte. Das Abschliessen von "Mini-Kontrakten" erleichtert den Umgang mit den Ängsten.

Sie können Verblüffung auslösen, entkrampfen und damit den Konflikt einer Lösung näher bringen: Paradoxe Fragen.

Skalierung der Verantwortung für das Gelingen. Hier geht es darum sich zu verständigen, wer von den Beteiligten wie viel Verantwortung für das Erreichen des Teilzieles hat.

Beispiel: Für das Verstehen der Befürchtungen übernehmen beide Streitparteien 40% Verantwortung und der Mediator 20%.

Skalierung der Wahrscheinlichkeit. Hier schliesslich werden beide Parteien gefragt, wie hoch die Wahrscheinlichkeit für das Erreichen des Teilzieles aus ihrer Sicht ist, z.B. wieder auf der Skala von 1 bis 10.

So werden Schritt für Schritt die einzelnen Teilziele bewertet und dann die Reihenfolge für die Bearbeitung festgelegt. Dabei bietet sich an, jenes Teilziel zuerst zu besprechen, bei dem die Erfolgswahrscheinlichkeit am höchsten ist.

(aus: Anita von Hertel: Mediationseinsatz in der Praxis, wirtschaft & weiterbildung 4/2003, S.13-14)

Mini-Kontrakte

Zu Beginn einer Klärung werden immer wieder Bedenken und Skepsis von den Teilnehmern geäussert. Hören Sie aufmerksam zu und gehen Sie auf die Bedenken und Kritik ein. Beispiel: "Ich möchte nicht, dass in meinem Privatleben herumgestochert wird!" - "Haben Sie so etwas schon erlebt? Befürchten Sie so etwas, weil ich Psychologe bin?"

Wenn sich die Bedenken nicht ausräumen lassen, schliessen Sie einen Mini-Kontrakt ab. Jeder ist für seine Grenzen, Ängste und Befürchtungen selbst verantwortlich, also können Sie zum Beispiel die Rolle des "Bodyguards" an den kritischen Teilnehmer delegieren. "Wenn Sie befürchten, dass im Privatleben von Leuten herumgestochert wird, dann übernehmen Sie doch bitte die Rolle des Bodyguards, der auf den Schutz des Privatlebens achtet. Greifen Sie bitte sofort ein, wenn dies Ihrem Gefühl nach notwendig ist. Ich sage Ihnen zu, dass ich Sie anhören und Ihre Vermutung überprüfen werde." Damit erreichen Sie einerseits, dass Sie in dieser Situation weiterarbeiten können, andererseits erlebt der Teilnehmer, dass seine Grenzen akzeptiert und seine Eigenverantwortung gestärkt wird. Wenn er später dann tatsächlich eingreift (was selten vorkommt), nehmen Sie seinen Hinweis dankbar auf und fragen bei der betroffenen Person nach, ob Sie sich durch Ihr Verhalten eingeschränkt/missverstanden/angegriffen etc. fühlt.

(aus: Thomann, C.: Klärungshilfe: Konflikte im Beruf, rororo 1998)

Paradoxe Fragen

Ein gutes Mittel zur Entkrampfung in Konfliktsituationen ist Humor. Paradoxe Fragen können tiefe Einsichten in den Untergrund von Konflikten fördern und spielerische Phantasien provozieren: "Was müssten wir tun, damit in drei Wochen alles noch viel schlimmer ist?"

(aus: Wolf, R.: Wenn es knistert und kräftig kracht, management & seminar, 9/96, S.36)

Perspektiven-Wechsel

Gerade in Konfliktsituationen wird deutlich, wie unterschiedlich die Beteiligten den Sachverhalt wahrnehmen - und glauben, die einzig richtige Sichtweise zu haben. Eine kleine Übung, um diesen Irrtum aufzuklären.

"Es gibt immer drei Sichtweisen", habe ich mal gelesen, "Deine, meine - und die, wie es wirklich ist." Um diesen Grundsatz zu verdeutlichen, bietet es sich an, Streithähne an einen Tisch zu setzen und sie erleben zu lassen, dass verschiedene Sichtweisen legitim sind. Nehmen Sie einen Gegenstand, zum Beispiel ein Buch, und halten Sie es zwischen beiden Personen. Bitten Sie sie nun, zu beschreiben, was sie sehen: Auch wenn diese spätestens jetzt wissen, worauf sie hinaus wollen, brechen Sie nicht ab - sondern führen Sie die Übung bis zum Schluss durch. Einer wird ihnen die Vorderseite, der andere wird Ihnen die Rückseite des Buches beschreiben. Drehen Sie es nun um und bestätigen Sie "erstaunt", dass das, was jeder gesagt hat, vollkommen richtig ist - obwohl es sich um dieselbe Sache handelt.

(MWonline zur Verfügung gestellt von Gitte Härter, objektiv. Management & Lebensqualität)

Positive Beispiele

Ein Abteilungsleiter war es leid, dass die Kommunikation zwischen zwei Arbeitsgruppen trotz vieler Aktivitäten immer noch so schlecht lief. Also drehte er den Spiess um und bat die beiden Gruppen, über zwei Wochen mindestens fünf Beispiele aufzuschreiben, bei denen hervorragend kommuniziert wurde. Folge: Die Streitigkeiten nahmen ab, alle suchten nach positiven Beispielen.

(nach D. Sonnenholzer: *Mitarbeiter Reanimation*, Campus 1999, S.65)

Sag mal, was du wirklich willst

Wir sind Meister darin, etwas zu sagen und etwas anderes zu meinen! In diesem Spiel wird geübt, Vorwürfe oder Beschwerden in Wünsche umzusetzen.

A äussert B gegenüber einen Vorwurf, eine Anklage, eine Beschwerde oder drückt auf ähnlich bestrafende Weise sein Missfallen über den anderen aus. Dabei sollen die Vorwürfe fiktiv sein. (z.B. Du hörst mir nie zu, Immer muss ich alles alleine machen)

B reagiert mit folgendem Satz: "Sag mal, was du wirklich willst. Ich habe den Eindruck, dass du dir wünschst, dass..."

B soll mit dem Anfang des Satzes A provokativ darauf hinweisen, dass er anstatt einer Wunschform die Anklageform benutzt hat, und ihm dann mitteilen, welchen Wunsch er heraus gehört hat.

A formuliert seinen Wunsch noch einmal deutlich: "Ja, ich wünsche mir..."

(MWonline zur Verfügung gestellt von Heike Wilbers)

Ein praktisches Beispiel, wie man Streitigkeiten zwischen "rivalisierenden" Gruppen einmal anders angehen kann.

Wir sind Meister darin, etwas zu sagen und etwas anderes zu meinen. In diesem Spiel wird geübt, Vorwürfe oder Beschwerden in Wünsche umzusetzen.

Den Konflikt mit den Augen des Konfliktgegners oder eines neutralen Dritten zu betrachten, ist das Ziel dieser Übung - durch einen Rollentausch.

Häufig sind die Konfliktbeteiligten, die mit ihnen verbundenen Handlungsstränge und -ursachen unklar und wie in einem Wollknäuel miteinander verwickelt. Mit der Spinnwebanalyse lässt sich das Knäuel entwirren.

Soziodramatisierung

Die Schlüsselszene eines Konfliktes wird mit verteilten und vertauschten Rollen vor einer Videokamera aufgeführt. Die Konfliktbeteiligten spielen dabei jeweils die Rolle des "Konfliktgegners" oder des "neutralen" Dritten. Alles, was nicht akzeptabel ist oder nicht die Situation trifft, wird als Verfremdung durch das Rollenspiel angesehen. Vieles jedoch ist in der Regel übertragbar.

(nach Schwarz, G. *Konflikt Management, Gabler 3./1997, S.78*)

Spinnwebanalyse

Häufig sind die Konfliktbeteiligten, die mit ihnen verbundenen Handlungsstränge und -ursachen unklar und wie in einem Wollknäuel miteinander verwickelt. Die Spinnwebanalyse ist ein einfaches grafisches Analyseinstrument, in dem diese 3 Ebenen herausgearbeitet werden können.

Zuerst wird ein neutraler Titel für den Konflikt gesucht. Da sich der Konflikt für alle Beteiligten unterschiedlich darstellt und mit verschiedenen Wertungen verbunden ist, ist dieser erste Schritt besonders wichtig. Eine Zustimmung für diesen "Arbeitstitel" ist von allen Personen unbedingt erforderlich. Schreiben Sie den Titel auf die Mitte eines Plakates.

Wer?

Anschliessend wird wie bei einem Mindmap für jede Konfliktpartei ein Arm vom Titel weggehend gezeichnet. Dieser Arm endet mit einem Kasten, darin steht der Name der beteiligten Person. Zeichnen Sie alle Konfliktparteien ein.

Was?

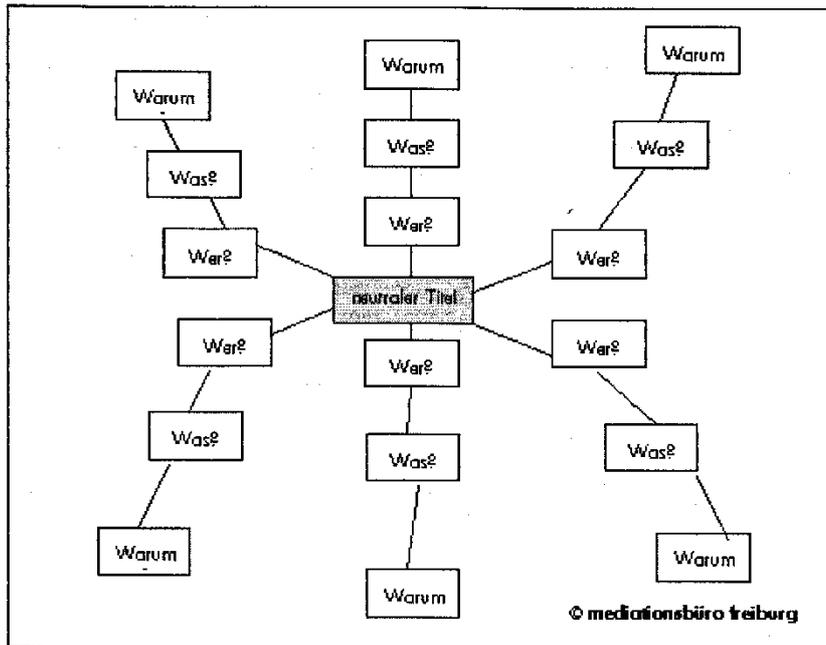
Jede Person handelt als Betroffener in dem Konflikt. Was tut diese Person? Zeichnen Sie wiederum einen oder mehrere Äste an jeden Namen und geben Sie die Handlung an.

Warum?

Verfahren Sie genauso mit den Beweggründen der Konfliktparteien und schreiben Sie die (möglichen) Gründe auf.

Es entsteht ein Spinnennetz bzw. eine Art Mindmap, in dem alle wichtigen Parameter schematisch dargestellt sind.

Die Methode eignet sich, um in einer Konfliktklärung eine gemeinsame Konfliktanalyse durchzuführen, kann mit einer betroffenen Person im Beratungssetting "phantasiert" werden und ist ein ideales Vor- und Nachbereitungstool für den Berater/Mediator.



Download eines Arbeitsblattes mit Schema + Aufgabenstellung:

<http://www.mediationsbuero-freiburg.de/download/tools/spinnwebanalyse.pdf>

(Quelle: Faller/Kerntke/Wackmann, Konflikte selber lösen, Mülheim an der Ruhr)

Umbrella-Technik

Zwei Teilnehmer vertreten unterschiedliche Meinungen, der Prozess steckt fest. Der Moderator schlägt ein gemeinsames Oberthema, einen Oberbegriff vor, unter dem sich beide wiederfinden. "Die Idee ist völlig unrealistisch, das wird der Lenkungsausschuss sofort ablehnen." - "Wir sollten auch mal etwas Neues vorschlagen, sonst bleibt ja doch immer alles beim alten!" Mögliche Oberthemen: "Wie überzeugt man einen Lenkungsausschuss?" oder "Veränderungen realisieren".

(nach M.Schmidt-Tanger: Veränderungscoaching, Junfermann 1998, S.144)

Verdeckte Aufträge erkennen

Wenn man einen Mediationsauftrag übernimmt, kommt es nicht selten vor, dass es neben dem offiziellen Auftrag noch verdeckte Aufträge gibt, die nicht auf den ersten Blick zu erkennen sind. Einige Fragen bei der Auftragsklärung erhöhen die Chance, diese zumindest im Ansatz aufzudecken.

Beispiele für sinnvolle Fragen an den Auftraggeber:

Sind Sie bereit, Ihr Ziel ggbf. zu verändern? Wenn ja, in welcher Hinsicht?

Angenommen, Ihre Mitarbeiter wären bei diesem Auftragsklärungsgespräch dabei.

Welche anderen Vorschläge hätten sie möglicherweise gemacht?

Welcher Teilauftrag hat Priorität?

Wer könnte ein Interesse am Scheitern der Mediation haben?

Welche Ziele sollen noch erreicht werden?

Was ist das grösste Fettnäpfchen, in das ich als Mediator treten kann?

Wie kann ich Sie notfalls während der Arbeit mit Ihren Mitarbeitern erreichen?

(nach Sabine Engel: Menschliche Fehler, management & training 5/2004, S.38/39)

Wenn die Diskussion einmal feststeckt und sich die Gegner verrannt haben, kann der Moderator mit dieser Technik für eine Auflösung sorgen.

Wenn man einen Mediationsauftrag übernimmt, kommt es nicht selten vor, dass es neben dem offiziellen Auftrag noch verdeckte Aufträge gibt. Wie man diese durch Fragen aufdeckt...



Konfliktlösung
CBM.2.6

Vor Beginn der eigentlichen Mediation findet ein Gespräch zwischen dem Mediator und den Konfliktparteien statt - jeweils getrennt. Hier finden alle Beteiligten heraus, ob eine Mediation überhaupt sinnvoll ist.

Wenn mehrere Parteien sich uneins sind, hat das viel mit ihren Vorerfahrungen und Erinnerungen zu tun. Diese zu würdigen und für die Entwicklung einer Lösung zu nutzen, ist der Sinn dieses Verfahrens.

Als Vorschaltmassnahme vor einer Mediation werden die Betroffenen in Einzelgesprächen über die Ziele der Vermittlung informiert und ihre Vorwürfe gehört.

Vorgespräch mit den Kontrahenten

Vor Beginn der eigentlichen Mediation findet ein Gespräch zwischen dem Mediator und den Konfliktparteien statt - jeweils getrennt. Dieses Gespräch dient dazu, beide zu informieren, was der Sinn und der Ablauf der Mediation ist und herauszufinden, ob sie die Mediation wirklich wollen. Dabei helfen folgende Fragen:

Wie ist die Streitlage aus meiner Sicht?

Welche Veränderungen hätte ich gerne?

Welche Alternativen habe ich?

Was ist mir besonders wichtig?

Was will ich insgesamt erreichen?

Wichtig ist dabei zu betonen, dass alles erlaubt ist, also auch so heikle Antworten wie "Am liebsten möchte ich den anderen vernichten!" Am Ende des Gespräches erkennen die Konfliktparteien, ob für sie eine Mediation überhaupt in Frage kommt, ob sie also selbst überhaupt daran interessiert sind, den Konflikt beizulegen und eine Win-Win-Lösung zu erzielen. Und für den Mediator ist die Klärung dieser Frage ohnehin Verpflichtung.

(aus Anita von Hertel: Locker zur Lösung, managerSeminare 2/2004, S. 66)

Wertschätzende Erkundung

Zukunft hat Herkunft. Unter diesem Motto hat Sellnow in einer Umweltmediation zur Entwicklung eines städtischen Platzes in München die Methode der „wertschätzenden Erkundung“ angewandt.

In gegenseitigen Interviews, die u.a. ganz persönliche Erinnerungen und Bezüge zu und Bindungen an den Wiener Platz offenbaren sollen, werden „Erinnerungsschätze“ zusammengetragen. Deren Kenntnis gibt Massstäbe und Fingerzeige für die Diskussion von Bedürfnissen und Interessen. Die persönlichen Erinnerungen, Fakten und Geschichten der Teilnehmer werden stichwortartig festgehalten und anschliessend erarbeitet, was aus dem Gesagten bewahrenswert für die Zukunft sein könnte.

(aus Sellnow, Reinhard: Das Wiener Platz Forum ZKM 6/2002, S. 266)

Zielcoaching

Ansatz

Gut vorbereitete Parteien sind ressourcenvoller, kennen ihre Interessen, Ziele, ihre Alternativen, die Möglichkeiten des Mediationsverfahrens und können sich vertrauensvoller, lösungsorientierter und zielführender im Mediationsprozess einbringen.

Ablauf

Die Mitarbeiter werden von der beteiligten Führungskraft über die Durchführung einer Mediation informiert. Jeder bekommt die Gelegenheit, die Mediatorin in einem einstündigen Gespräch kennen zu lernen und anschliessend an der (den) gemeinsamen Sitzung(en) teilzunehmen. Als Informationsquelle wird den Mitarbeitern die Homepage der Mediatorin genannt.

Inhalte des Zielcoachings

Anita von Hertel stellt im Zielcoaching kurz Verfahren und Ablauf der Mediation vor und gibt dann dem Mitarbeiter Raum, eigene Sorgen zu äussern. Anschliessend lernen in den Gesprächen alle Mitarbeiter, ihren wichtigsten Vorwurf in Wünsche zu verwandeln und reflektieren, welche Qualitäten sie an den anderen Mitarbeitern aufrichtig schätzen.

Das Zielcoaching wird bei von Hertel durch die Mediatorin selbst durchgeführt, was Erfahrung im wertfreien Arbeiten bedarf, um nach den Einzelgesprächen 100% allparteilich zu bleiben.

(aus Anita von Hertel: Das ist ja wie Weihnachten ... und Chinesisch-Neujahr ZKM 6/2002, S. 269)