

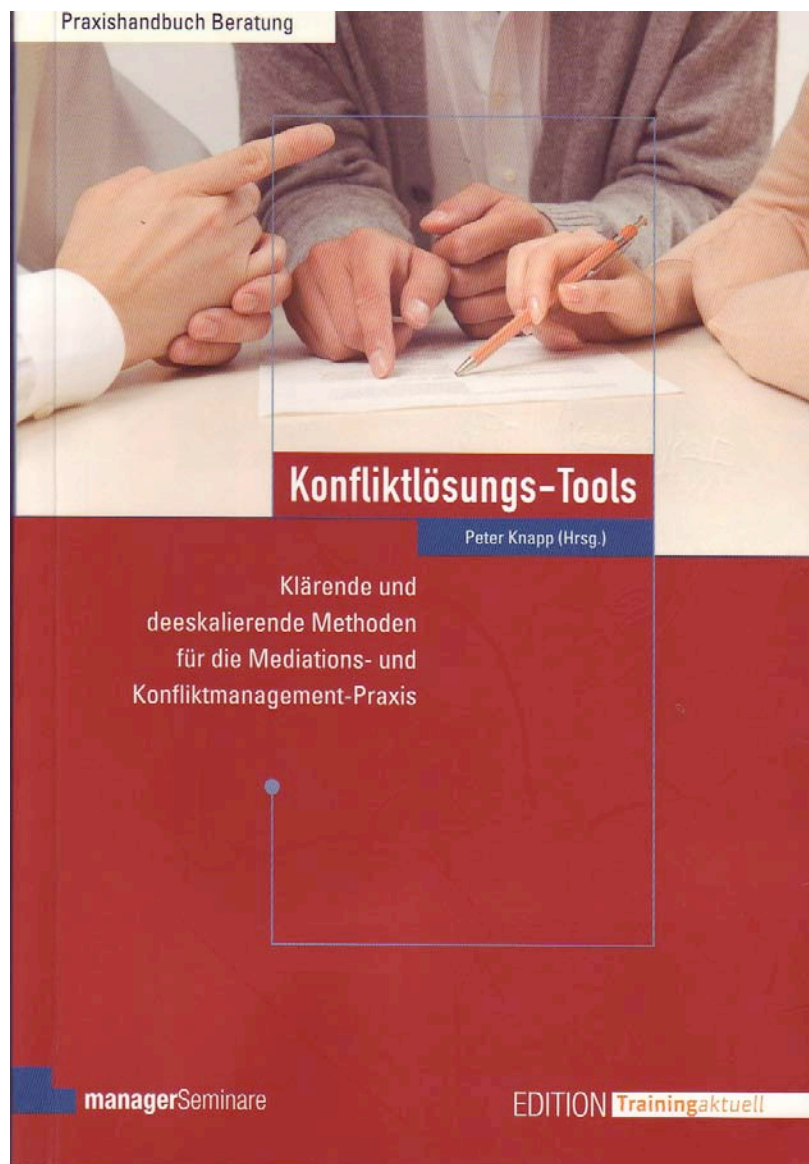
"Die Lösung springt im Dreieck"

Mehr Lösungsideen entwickeln, inspiriert durch das Wirkfaktoren-Dreieck.

von
Consolata Peyron & milan

Auszug aus Bd. 1 Konfliktlösungs-Tools

Hrsg. Peter Knapp
managerSeminare Verlags GmbH, Edition Training aktuell



Inhaltsverzeichnis des kompletten Bandes am Ende dieses Auszugs

"Die Lösung springt im Dreieck"

Mehr Lösungsideen entwickeln, inspiriert durch das Wirkfaktoren-Dreieck.

Consolata Peyron & milan

Kurzbeschreibung:

Das Tool vermittelt den Konfliktparteien durch strukturierte Fragestellungen neue Blickwinkel auf Lösungsideen: Zusätzlich zu Alternativen im Verhalten werden Ideen auch im Bereich von Veränderungen der Rahmenbedingungen und der Änderung der subjektiven Bewertung entwickelt.

Rahmen:

Zeitlicher Rahmen:

15 Minuten bis mehrere Stunden in komplexeren Mediationsprozessen

Gruppengröße:

Das Tool eignet sich für alle Gruppengrößen, von Zwei-Parteien-Systemen bis zu Großgruppenverfahren, keine Begrenzung der TN-Zahl. Wie bei anderen Brainstormings gilt es, eine optimale Gruppengröße zu beachten.

Anlässe und Anwendungsbereiche:

Das Tool kommt in der 4. Phase der Mediation (Entwicklung von Lösungsoptionen) zum Einsatz, wenn die bereits genannten Lösungsideen nicht ausreichen oder nicht zufriedenstellend sind.

Zielsetzung und Nutzen:

Die Konfliktparteien benennen bei einem Brainstorming häufig nur Lösungsideen, die sich auf eine Veränderung des Verhaltens beziehen (und zwar meist beim anderen!). Durch gezielte, zusätzliche Fragestellungen wird der Blick der Konfliktparteien auch in andere Richtungen gelenkt und damit die Vielfalt und Qualität der Lösungsmöglichkeiten erheblich erweitert.

Ausführliche Beschreibung:

Das Modell des Wirkfaktorendreiecks und die daraus resultierende Methode wurde inspiriert von einem Konfliktmodell von Christopher R. Mitchell (The Structure of International Conflict, 1981). Wir gehen davon aus, dass Konflikte im Wesentlichen durch das Zusammenspiel von 3 Faktoren zustande kommen:

- bestimmte Rahmenbedingungen (= Kontext),
- das konkrete Verhalten der Beteiligten (Handlungsebene) und
- die jeweiligen subjektiven Wahrnehmungen und Interpretationen.

Diese Faktoren beeinflussen sich gegenseitig. Da sie alle konstituierend sind für den Konflikt, kann auch die Veränderung jedes einzelnen dieser Faktoren zur Konfliktlösung führen.



Veränderung der Bedeutung

Eine Frau fühlte sich tief verletzt durch das Benehmen ihres 17-jährigen Sohnes. Immer wenn sie zusammen ausgingen, lief er vor ihr her. Schämte er sich ihrer? Eines Tages sprach sie ihn darauf an.

"Aber nein, Mamma," antwortete der Junge verlegen. "Du siehst nur so jung aus, ich fürchte, meine Schulkameraden könnten denken, ich hätte eine neue Freundin."

Wie von Zauberhand war ihr Kummer verfliegen.

Veränderung des Kontextes

In dem Film "A Beautiful Mind" gibt es eine interessante Szene:

Ein Professor kommt in den Seminarraum, um seine Vorlesung zu halten. Es ist Sommer, die Räume sind heiß und stickig, die Fenster sind geöffnet, um ein wenig frische Luft zu haben. Als unten auf der Straße Bauarbeiten beginnen und der Lärm hoch in den Raum dringt, schließt der Professor die Fenster. Die Bitte der Studenten "Können wir eins offen lassen, es ist so heiß hier drinnen?" quittiert er mit der Bemerkung "Ihr Komfort ist nachrangig gegenüber der Möglichkeit, meine Stimme zu hören."

Eine Studentin geht ans Fenster, öffnet es, erklärt den Bauarbeitern kurz die Situation, dass der Lärm so störend sei und fragt, ob sie für die nächsten 45 Minuten woanders arbeiten könnten. "Kein Problem," ist die Antwort und sie ziehen ein Stück weiter.

Das Resultat ist frische Luft + Stille. (aus dem Film "A Beautiful Mind")

Die einzelnen Schritte: (strukturell)	Fallbeispiel: ein Nachbarschaftsstreit
	<p><i>Herr K., ein älterer Lehrer fühlt sich in seiner Arbeitsfähigkeit gestört durch die spielenden Kinder in der Wohnung über ihm. Frau B., die Mutter der Kinder, ist genervt über sein ständiges Gemeckere und seine Klagen.</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Wenn die Interessen der Konfliktparteien herausgearbeitet und gegenseitig akzeptiert sind, geht es jetzt darum, Lösungsoptionen zu sammeln: • Wie beim üblichen Brainstorming wird das Thema konkret benannt, für das Ideen oder Lösungen gesucht werden. 	<p><i>A: Was kann getan werden, damit Herr K. effizient arbeiten kann?</i> <i>B: Was kann getan werden, damit die Kinder frei spielen können und die Mutter sich durch Herrn K. nicht andauernd kritisiert fühlt?</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Wenn die genannten Ideen lediglich auf der Verhaltensebene liegen, wird durch gezielte Fragestellung der Blick zusätzlich auf die beiden anderen Wirkfaktoren gelenkt: 	<p><u>Erste Sammlung (Auswahl):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Kids spielen draußen. • Herr K. arbeitet in der Bibliothek. • Herr K. schimpft nicht mehr so viel. • Kinder tragen Filzpantoffeln im Haus. • ...

<p>1.) <u>Mögliche Fragen mit Blick auf den Kontext:</u></p> <p>"Wie könnte man die Rahmenbedingungen verändern, damit die jeweiligen Interessen / Bedürfnisse erfüllt werden?"</p> <p>"Welche äußeren Faktoren beeinflussen den Konflikt? Wie könnte hier eine Veränderung aussehen?"</p> <p>"Wie müsste die Umwelt / die Umgebung beschaffen sein, in der sich die Parteien verhalten wie zuvor, es aber dennoch keinen Konflikt gäbe?"</p> <p>"Wenn Sie mit einem Zauberstab irgendetwas verändern könnten – abgesehen von dem Verhalten der beteiligten Personen – was würden sie her- oder wegzaubern?"</p>	<p><u>Berücksichtigung von Kontextfaktoren (Auswahl):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Schallschutzdecke, • Teppichboden oben, Oropax unten • Gemeinschaftsspielraum im Keller • alte Quartiersbibliothek wieder beleben • "Lärm-Gutscheine" = Essenseinladung • mehr Hortplätze im Quartier • Wohnungstausch • Hausfest zum Kennenlernen • Generationsübergreifende Events • Herr K. lädt Frau B. zum Kaffeetrinken ein, während die Kids oben laut spielen • Herr K. gibt seinen Job als Lehrer auf • Kinder werden schwerelos und schweben • ...
<p>2.) <u>Mögliche Fragen mit Blick auf Wahrnehmung / Interpretation:</u></p> <p>"Wie könnte das als störend erlebte Verhalten im besten Falle – wohlwollend! – interpretiert werden?"</p> <p>"Können Sie sich vorstellen, dass irgendein anderer Mensch genau diese Situation erlebt und sie wäre für ihn kein Konflikt? Wer fällt ihnen da z.B. ein?"</p> <p>"Wieso hätte er/sie eine andere Sichtweise auf diese Situation?"</p> <p>"Warum würde er/sie in dieser Situation anders denken oder anders empfinden?"</p> <p><u>Spätere Weiterarbeit:</u></p> <p>"Was bräuchte es, damit Sie diese Sichtweise auch einnehmen können?"</p>	<p><u>Veränderung der Bedeutung (Auswahl):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mutter wertet seine Kritik als Unterstützung und Legitimation, • Das Klopfen gegen die Decke ist keine Beschwerde sondern "Feedback", • Lärm der Kinder ist keine Störung, sondern "Pausenzeichen" für die Arbeit, • "Die Kinder haben heute eine Freiheit, die ich nie hatte, damals aber gerne gehabt hätte." <p><u>Andere Menschen ...</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • "Mein Bruder - der hat kleine Enkelkinder und findet sie entzückend, auch wenn sie lärmten..." • "Mein Kollege X - der bereitet sich ohnehin nie auf seinen Unterricht vor." • "Ein Gehörloser, der sich darüber freut, dass er wieder hören kann." • ...

<p>Die gesammelten Optionen werden gesichtet, modifiziert und ggf. operationalisiert.</p>	<p>Vereinbart wurde,</p> <ul style="list-style-type: none"> • dass Herr K. sich melden darf, wenn das Spielen der Kinder ihn stört, • dass Frau B. ihn auf einen Kaffee einladen darf, wenn er sich wegen der Störung meldet (Pausenbewusstsein!) • • dass Herr K. Zeiten an Frau B. geben darf, wann er besondere Ruhe braucht. • dass sie einen gemeinsamen Brief an die Hausverwaltung schreiben mit zwei Punkten: <ol style="list-style-type: none"> 1. Wunsch nach baulichen Maßnahmen zum Lärmschutz, 2. der Bitte, den alten Trockenraum im Keller als gemeinsamen Spielraum für die Kinder des Hauses nutzen zu dürfen.
---	---

Erfahrungen und Kommentare:

Konflikte als Symptome sehen -

→ eine Aufforderung zur gesellschaftlichen Veränderung

"Eine gute Konfliktlösung zwischen 'Oben' und 'Unten' manifestiert das System von 'Oben und Unten'."

Mylos von Zülpos

Wir sind der Ansicht, dass manche Konflikte wesentlich stärker durch die Rahmenbedingungen verursacht sind, als durch individuelles Verhalten. Suchen wir in diesen Fällen (nur) nach Lösungen auf der individuellen Verhaltensebene, könnte dies fast einem "Kunstfehler" gleichkommen.

Angenommen, man nimmt zwei friedliche Tauben und sperrt sie in einen engen, dunklen Käfig: in kürzester Zeit werden sie übereinander herfallen und sich blutig picken.

Anstatt den Tauben friedliches Verhalten anzudressieren, wären wir wahrscheinlich besser beraten, den Käfig zu öffnen oder zumindest zu vergrößern.

Wenn zum Beispiel Lehrer und Schüler im Unterricht ständig aneinander geraten, könnte es sinnvoll sein, gemeinsam mit den Konfliktparteien die Rahmenbedingungen zu betrachten: wachsende Klassenstärken, zu kleine Lehrräume, suboptimale Stundenplangestaltung, fehlende Berufs- und Lebensperspektiven etc.

Ein positiver "Neben"-Effekt:

Der gemeinsame Blick auf ungünstige Rahmenbedingungen kann die Beziehung zwischen den Konfliktparteien verändern und ggf. aus Gegnern Verbündete machen im Bestreben um Veränderungen äußerer Faktoren, die beide Parteien einengen.

Konflikte als persönliche "Kunst"-Werke sehen – erschaffen durch unsere Wahrnehmung, Interpretation und Bedeutungsgebung.

"Verändern Sie Ihre Sicht auf Umstände und Gegebenheiten, und die Umstände und Gegebenheiten, die Sie betrachten, werden sich verändern."
Wayne W. Dyer

Wenn wir davon ausgehen, dass einem Konflikt immer subjektive Sichtweisen, Werte und Bewertungen, Überzeugungen und Interpretationen zu Grunde liegen, dann kann man daraus folgern, dass wir jeden Konflikt, den wir haben, potentiell einseitig durch eine neue Interpretation und andere Bewertung der Sachlage lösen könnten. Hier liegt in der Tat ein großes Potential an Gestaltungsmacht, das wir den Konfliktparteien bewusst machen können. Die Kehrseite dieser Sichtweise liegt auf der Hand, sie heißt 'Verantwortung'. Denn weisen wir die Konfliktparteien auf diese fantastischen Möglichkeiten hin, werden wir häufig Widerstand erfahren: "Wollen Sie etwa behaupten, ich sei selbst schuld, dass ich diesen Konflikt habe?!" Beim Blick auf die eigenen Wirklichkeitskonstruktionen wird die Freude über die persönliche Wirkmächtigkeit oft überlagert durch die Schuldfrage. Zudem stehen Sichtweisen in enger Relation zur Identität. Sie vermitteln Stabilität und Sicherheit. Daher sollten wir respektvoll mit Widerstand umgehen und einen sicheren äußeren Rahmen schaffen, der es den Konfliktparteien ermöglicht, innere Veränderungen zu wagen.

Was gilt es zu beachten:

Es kann hilfreich sein, die drei Wirkfaktoren auch schon während der Konflikterhellung (3. Phase) bewusst zu betrachten:

- Welches Verhalten prallt im Konflikt aufeinander und wäre ggf. veränderungswürdig?
- Welche Kontextbedingungen sind relevant für den Konflikt?
- Welche individuellen Sichtweisen und Interpretationen sind relevant für den Konflikt?

Technische Hinweise:

Für das Brainstorming könnte eine vorbereitete Wandzeitung mit einem kleinen Wirkfaktorendreieck genutzt werden. Über die Einordnung der Ideen zu den verschiedenen Ecken wird das System verdeutlicht und es wird sichtbar, welche Faktoren ggf. noch unterrepräsentiert sind.

Dank an die Quellen/Weiterführende Literatur/Links:

Das Wirkfaktorenmodell, das wir für unsere Ausbildungen entwickelt haben, basiert auf einem Konfliktmodell von Christopher R. Mitchell (The Structure of International Conflict, 1981).

Weiteres Vorgehen:

Die üblichen Schritte: Optionen sichten, auswählen, modifizieren → vereinbaren

Einordnung des Tools in die didaktische Struktur des Buches:

Das Tool kommt in der 4. Phase der Mediation (Sammlung von Lösungsoptionen) zum Einsatz.

Inhalt des gesamten Buches:

Vorwort	9
Zum Aufbau dieses Buchs	
Übersichtsmatrix: Welches Tool für welchen Zweck?	

Phase 1: Kontakt und Kontrakt

Konflikt-Partitur. Ein Instrument zur Findung und Auswahl kritischer Episoden Von Prof. Dr. Dr. h.c. Friedrich Glas	13
Arktis oder Sahara? Die Konfliktemperatur systemisch analysieren Von Christian Böhner und Elke Schwertfeger	18
Von Anfang an Klarheit schaffen. Auftragsklärung bei Teamkonflikten Von Adrian Kunzmann	24
Raus aus der Zwickmühle. Wer spricht die Konfliktpartei an, die noch nichts von einer Mediation weiß? Von Ingrid Holler	32
Keine Angst vor Gefühlen! Mit Gefühlsmonster-Karten in die Mediation einsteigen Von Jutta Höch-Corona	36
Entscheidungsraster für Konfliktinterventionen. Laufen lassen, mediiieren, Schutz organisieren – oder was? Von Dr. Benedikta von Deym-Soden und Karin Stanggassinger	45
Ihr Einsatz, bitte! Commitment und Einsatzbereitschaft erzeugen mithilfe symbolhafter Gegenständen Von Anja Köstler	51
Zwei plus zwei gleich fünf. Co-Mediatoren arbeiten im Doppeldecker zusammen Von Dr. Birgit Keydel und Peter Knapp	58

Phase 2: Themen festlegen, Sichtweisen der Konfliktparteien

Ein Bild sagt mehr als 1000 Worte. Die Selbstklärungsphase in der Klärungshilfe Von Barbara Kramer	69
Dum Spiro Spero. Spiritualität und Atem in der Mediation nutzen Von Prof. Dr. Dr. Claude Hélène Mayer	74
Them-o-meter. Mittels Doppelskala effizient Themen finden Von Nadia Dörflinger-Khashman	79
Via „Sprungbrett“ Ressourcen befreien. Ein lösungsfokussierter Einstieg in Mediation und Beratung Von Ljubjana Wüstehube	83
Spielzeugwelt. Konfliktparteien in einem heißen Konflikt beruhigen Von Elke Schwertfeger	89
Timeline. Mit der Timeline die Konfliktgeschichte abbilden Von Götz Liefert	94
Quadratische Konfliktanalyse. Sichtweisen nach den vier Aspekten der Kommunikation analysieren Von Hendrik Middelhof	99
Der Vorwurf als Chance. Vorwürfe umformulieren, Erwartungen und Wünsche verhandeln und klären Von Carla van Kaldenkerken	105

Phase 3: Interessen, Gefühle, Bedürfnisse herausarbeiten

Brennnessel. Die Konfliktparteien in einem kalten Konflikt erwärmen Von Christian Bähler	117
Zuerst die Verbindung, dann die Lösung. Einen konstruktiven Kontakt zwischen den Konfliktparteien herstellen Von Cornelia Timm	123
Die Phönix-Intervention. Auffliegen aus „verbrannter Erde“ oder: die heilende Wirkung von Irritation und Scheitern Von Dr. Ed Watzke	131
Dialogisieren. Den roten Faden spinnen im verlangsamten Streitdialog Von Dr. Christoph Thomann	136
Reframen. Die Wirklichkeit ist selbst gemacht – und könnte immer auch anders sein Von Dr. Udo Kreggenfeld	144
Mit Fragen das Denken verändern. Systemische und zirkuläre Fragen in der Mediation Von Dr. Christa D. Schäfer	150
Skalenfragen. Ein effizientes Multifunktionswerkzeug in der Mediation Von Prof. Dr. Ulla Gläßer	158
Die Kunst des Doppeln. Statt zwischen den Zeilen auf den Tisch Von Peggy Keller	166
Doppeln als Weg der Beziehungsklärung. Vertiefen – Zusammenfassen – Erklären Von Tilman Metzger	173
Die Waage als Metapher. Mit Ambivalenzen und Blockaden umgehen Von Andreas Eilsberger	183
Vorwürfe übersetzen – emphatisch Zuhören. Die Gewaltfreie Kommunikation (GfK) als zentrale Haltung des Mediators Von Anja Kenzler	189
Eins, zwei, viele... Der Einsatz des Inneren Teams in der Mediation Von Alexandra Bielecke	192
Das soziale Atom. Konfliktbeziehungen sichtbar machen Von Dr. Birgit Keydel	202
Das Reflecting Team. Kooperieren statt intervenieren Von Traute Harms	208
Via Fragetreppe zum Perspektivwechsel. Wie verlorene Empathie Schritt für Schritt wiedergewonnen werden kann Von Dirk Splinter	213
Das Farbensgespräch. Eine nonverbale Intervention deckt festgefahrene Beziehungsmuster auf Von Angelika Ciesielski	219
„Es war einmal ...“ Storytelling als Intervention in der Mediation Von Dr. Hanna Milling	226
Kampf der Farben. Malen in der Mediation Von Lisa Kosman	234
Das Glaskugelmodell. Subjektive Wirklichkeiten verstehen Von Dr. Doris Klappenbach und Prof. Dr. Annegret Böhmer	241
Mit dem Platz die Perspektive wechseln. Sich mit der Methode „leerer Stuhl“ in die Perspektive des Gegenübers versetzen Von Holger Specht und Ljubjana Wüstehube	247
Eine starke Basis! Eine gemeinsame Grundeinstellung formulieren („Common Ground“) Von Juliane Ade	253
Pause als Intervention. Durch bewusst gesetzte Pausen Distanz zum Konfliktgeschehen schaffen Von Peter Knapp	259
Das Erklärungshaus. Emotional aufgewühlte Dialoge beruhigen – durch Zusammenfassen und Erklären Von Christian Prior	265

Phase 4: Handlungsoptionen und Lösungsmöglichkeiten

Deep Democracy „Vektor-Gehen“. Essenzielle Qualitäten eines Konflikts für die persönliche Entwicklung nutzen Von Caspar Fröhlich	277
Schenken und Bitten. Lösungsfokussiertes Angebots- und Nachfrageverhandeln Von Rudi Ballreich	282
Ein guter Vorschlag für mein Gegenüber. Den Perspektivwechsel in der Lösungsfindung unterstützen Von Kirsten Schroeter	287
Die Lösung springt im Dreieck. Mehr Lösungsideen entwickeln – inspiriert durch das Wirkfaktorendreieck Von Consolata Peyron & milan	292
Mit jedem Atemzug der Lösung näher. Hypnotherapeutische Sprachmuster in der Mediation Von Rita Wawrzinek	298
Konsens mit Differenz. Optionen und Übereinstimmungen finden und dabei differente Interessen berücksichtigen Von Angela Mickley	304
Mediation in der Mediation. Mediation mit gewählten Stellvertretern Von Mary Cornelia Baßler	309

Phase 5: Vereinbarungen und Überprüfungstermin

Six Thinking Hats. Mit de Bonos Kreativitätswerkzeug tragfähige Handlungsoptionen entwickeln Von Andreas Novak	317
Die „Therapeutische Praline“. Rückfallprophylaxe nach gelungener Konfliktbeilegung Von Nadia Dörflinger-Khashman	324
Was geht als erstes schief? Lösungen tragfähig(er) machen Von Kirsten Schroeter	327
Hausaufgaben. Den Zwischenraum für Reflexion und Probehandeln nutzen Von Nadia Dörflinger-Khashman	333

Danksagung
Die Autorinnen und Autoren dieses Buchs

Band 2: **Konflikte lösen in Teams und großen Gruppen** Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis im Business

Peter Knapp (Hrsg.)

managerSeminare Verlags GmbH,
Edition Training aktuell

