



Konfliktlösungs-Tools

Peter Knapp (Hrsg.)

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



Peter Knapp (Hrsg.)

Konfliktlösungs-Tools

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

Inhalt

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

Zum Aufbau dieses Buches

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

Phase 1: Kontakt und Kontrakt

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

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

Der Vorwurf als Chance. Vorwürfe umformulieren, Erwartungen und Wünsche verhandeln und klären	
<i>Von Carla van Kaldenkerken</i>	115

Phase 3: Interessen, Gefühle, Bedürfnisse herausarbeiten

Brennnessel. Die Konfliktparteien in einem kalten Konflikt erwärmen	
<i>Von Christian Bähler</i>	129

Zuerst die Verbindung, dann die Lösung. Einen konstruktiven Kontakt zwischen den Konfliktparteien herstellen	
<i>Von Cornelia Timm</i>	135

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

Dialogisieren. Den roten Faden spinnen im verlangsamten Streitdialog	
<i>Von Dr. Christoph Thomann</i>	148

Reframen. Die Wirklichkeit ist selbst gemacht – und könnte immer auch anders sein	
<i>Von Dr. Udo Kreggenfeld</i>	156

Mit Fragen das Denken verändern. Systemische und zirkuläre Fragen in der Mediation	
<i>Von Dr. Christa D. Schäfer</i>	162

Skalenfragen. Ein effizientes Multifunktionswerkzeug in der Mediation	
<i>Von Prof. Dr. Ulla Gläßer</i>	170

Die Kunst des Doppeln. Statt zwischen den Zeilen auf den Tisch	
<i>Von Peggy Keller</i>	178

Doppeln als Weg der Beziehungsklärung. Vertiefen – Zusammenfassen – Erklären	
<i>Von Tilman Metzger</i>	185

Die Waage als Metapher. Mit Ambivalenzen und Blockaden umgehen	
<i>Von Andreas Eilsberger</i>	195

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

Das Erklärungshaus. Emotional aufgewühlte Dialoge beruhigen – durch Zusammenfassen und Erklären	
<i>Von Christian Prior</i>	277

Phase 4: Handlungsoptionen und Lösungsmöglichkeiten

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

Schenken und Bitten. Lösungsfokussiertes Angebots- und Nachfrageverhandeln	
<i>Von Rudi Ballreich</i>	294

Ein guter Vorschlag für mein Gegenüber. Den Perspektivwechsel in der Lösungsfindung unterstützen	
<i>Von Kirsten Schroeter</i>	299

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

Mit jedem Atemzug der Lösung näher. Hypnotherapeutische Sprachmuster in der Mediation	
<i>Von Rita Wawrzinek</i>	310

Konsens mit Differenz. Optionen und Übereinstimmungen finden und dabei differente Interessen berücksichtigen	
<i>Von Prof. Dr. phil. Angela Mickley</i>	316

Mediation in der Mediation. Mediation mit gewählten Stellvertretern	
<i>Von Mary Cornelia Baßler</i>	321

Phase 5: Vereinbarungen und Überprüfungstermin

Six Thinking Hats. Mit de Bonos Kreativitätswerkzeug tragfähige Handlungsoptionen entwickeln	
<i>Von Dr. Andreas Novak</i>	329

Die „Therapeutische Praline“. Rückfallprophylaxe nach gelungener Konfliktbeilegung	
<i>Von Nadia Dörflinger-Khashman</i>	336

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



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

Vorwort

In Zeiten von Ressourcenknappheit, Wirtschaftskrisen und Wertewandel sind Konflikte häufig Ausdruck unserer Lebensweise. Meinungen werden offener und deutlicher vertreten. Dies kann große Planungsprojekte oder auch nur das Verhalten im Arbeitskontext betreffen. Konflikte treten überall dort auf, wo Auseinandersetzungen geführt werden. Die Austragung von Konflikten ist ein Gradmesser für die Emanzipation der Mitglieder einer demokratischen Gesellschaft. Hierarchien lösen sich auf, an deren Stelle treten Diskussion und Auseinandersetzung.

Dieser positive Aspekt von Konflikten als Chance für Veränderung und Wachstum ändert wenig an dem relativ schlechten Ansehen von Konflikten. Keiner möchte Konflikte haben und wer doch mit einem Konflikt konfrontiert ist, ist froh, ihn schnell wieder loszuwerden. Um Konflikte nicht wahrhaben zu müssen, werden sie ignoriert, vermieden oder ausgesessen, auch aus der Angst heraus, dass alles nur noch schlimmer wird, wenn man sie offen anspricht. Gerade diese Verzögerung, Konflikte nicht sehen zu wollen, erschwert deren Bearbeitung. Die Zeit des Leugnens und der oft hilflosen Versuche der Konfliktlösung treibt die Konfliktodynamik voran. Aus Differenzen im Denken, Handeln und Fühlen werden handfeste Konflikte. Die Fronten sind verhärtet und ein gegenseitiges Verstehen ist erschwert. Jede Situation wird genutzt, um den Gegner in ein schlechtes Licht zu rücken, Kollegen und Freunde werden einbezogen, um Rückendeckung gegen den Konfliktpartner zu erhalten. Schwarz-Weiß-Denken macht sich breit und jeder versucht, den anderen zum Verlierer zu machen, um selbst als Gewinner aus dem Duell hervorzugehen.

Diese Sammlung von 50 Konfliktlösungs-Tools soll ermutigen, sich Konflikten zu stellen und zu wissen, mit welchen unterschiedlichen Methoden eine Konfliktlösung erreicht werden kann. Die Anzahl und Buntheit der Tools zeigt die methodische Vielfalt, mit welcher Konfliktmanager, Klärungshelfer oder Mediatoren heute arbeiten. Dazu hat auch die Verbreitung der Methode der Mediation geführt, die Anfang

der 1980er-Jahre nur Pionieren bekannt war. Seit mehr als dreißig Jahren wird Mediation in Deutschland gelernt und praktiziert. Die Verbreitung der Mediation hat wesentlich zur wachsenden Bedeutung des Themas Konfliktmanagement im Allgemeinen beigetragen. Schulen bilden Konfliktlotsen aus, Unternehmen haben interne Mediatoren, in Trennung und Scheidung sowie in Wirtschafts- oder in politischen Konflikten wird vermittelt.

Der Aufbau des Buches orientiert sich an den Phasen der Mediation: vom Kontakt über die Sichtweisen der Konfliktklärung hin zu den Hintergründen und Emotionen, um dann zukunfts- und lösungsorientiert zu Ideen einer Konfliktlösung zu kommen, die schließlich in einer Vereinbarung festgehalten werden.

Das Buch ist für alle Menschen geschrieben, die in ihrer Tätigkeit oder ihrem Beruf mit Konflikten konfrontiert sind und Konflikte lösen müssen oder wollen. Das sind Projekt- und Teamleiter, Führungskräfte, Trainer, Coachs, Supervisoren ebenso wie Lehrer und Ausbilder. Sie werden in den Beschreibungen der Einfachheit halber pauschal als Mediatoren bezeichnet, die Konfliktparteien dementsprechend als Medianden – auch wenn es sich hierbei ebenso um Klienten, Kolleginnen, Mitarbeiter oder Schülerinnen handeln kann. Die „Konfliktlösungs-Tools“ verstehen sich als Nachschlagewerk für all diese Personen und jene, die sich für das Thema Konfliktlösung interessieren. Die Beschreibungen der Tools sind sehr übersichtlich und anwendergerecht, sie folgen immer der gleichen Struktur und können leicht eingesetzt werden.

Sämtliche Autoren der „Konfliktlösungs-Tools“ sind erfahrene Mediatoren, Konfliktmanager und Klärungshelfer, die ihr praktisches und theoretisches Wissen erstmalig in einer solchen Sammlung zur Verfügung stellen. Die „Konfliktlösungs-Tools“ wollen einen Beitrag dazu leisten, die Arbeit mit Konflikten attraktiver und vielfältiger werden zu lassen.

Zur Vereinfachung und Erleichterung des Leseflusses haben wir in der Regel darauf verzichtet, die männliche und weibliche Form zu wählen.

Berlin, 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.

Der Vorwurf als Chance

Vorwürfe umformulieren, Erwartungen und Wünsche verhandeln und klären

Von Carla van Kaldenkerken

Dieses Moderationsdesign ist ein strukturiertes, lösungsorientiertes Vorgehen für die Konfliktbearbeitung ohne vertiefte Erhellung der Konflikthintergründe. Zu allen Anlässen, die eine vertiefte Konflikt-erhellung nicht möglich machen und bei stark vorwurfsorientierten Kooperationskonflikten eignet sich diese Methode besonders. Ausgehend von der Methode „Schule des Wünschens“ von Thies Stahl ist dieses moderierte Verfahren erweitert worden durch Elemente aus der systemischen Beratung, der gewaltfreien Kommunikation und des Verhandeln – und wurde für Konfliktbearbeitungsanlässe angepasst. Ausgehend von Vorwürfen, werden diese in Wünsche und Erwartungen an konkretes Verhalten umformuliert und verhandelt. Zukunftsorientiert wird wünschenswertes Verhalten an Personen, Rollen, Gremien und Funktionen beschrieben, ohne Bezug auf die Vergangenheit zu nehmen, Kränkungen und Enttäuschungen zu benennen und die emotionale Verfassung zu thematisieren.

Kurzbeschreibung

- ▶ Je nach Gruppengröße und Themenvielfalt dauert dieser Moderationsablauf zwischen 1-5 Stunden.
- ▶ Die Grundstruktur der Methode kann in dyadischen Settings und in Großgruppen bis zu 40 Teilnehmern eingesetzt werden. Die Methode bietet ein Klärungsdesign, das sich auf alle Gruppengrößen variieren lässt.
- ▶ Der Ablauf kann innerhalb einer Beratung genutzt werden oder als Moderationsablauf über einen ganzen Workshop gelegt werden.

Rahmen

Dieser Moderationsablauf orientiert sich an den Phasen einer Konfliktberatung. Die Themenfindung, die Bearbeitung und die Vereinbarung für die zukünftige Zusammenarbeit werden abgedeckt. Die Konflikt-darstellung wird nur in einer knappen Beschreibung skizziert. Die Phase

Anlässe/ Anwendungsbereiche



der Konflikterhellung hat in dieser Bearbeitung bewusst keine Bedeutung. So eignet sich die Methode besonders für folgende Anlässe:

- ▶ Für zeitlich knapp bemessene Beratungen, in denen eine vertiefte Konflikterhellung nicht möglich ist.
- ▶ Für die verordnete und nicht freiwillige Konfliktbearbeitung unter Ausschluss der emotionalen Konflikterhellung.
- ▶ Für große und sehr große Gruppen, in denen eine vertiefte Darstellung der emotionalen Hintergründe wegen der Größe und Aspekten des Vertrauens und der Vertraulichkeit nicht angesprochen werden können.
- ▶ Für die Verhandlung von bisher nicht thematisierten Erwartungen an Personen, Rollen, Funktionen und Gremien, um die zukünftige Gestaltung von Kooperationen zu klären.
- ▶ Wenn eine sachliche Klärung der Differenzen beauftragt ist.

Anlässe können Konflikte zwischen Führung und Mitarbeitern sein, Konflikte zwischen Gruppen, moderierte Workshops für die Konfliktklä- rung ganzer Abteilungen und hoch eskalierte Konflikte, wo überwie- gend in Vorwürfen und Zuschreibungen kommuniziert wird.

Zielsetzung/Nutzen



In vielen beruflichen Kontexten kann Mediation als Verfahren der Kon- fliktbearbeitung nicht eingesetzt werden, weil Konfliktbeteiligte sich dieser Bearbeitung nicht freiwillig stellen würden. Die Freiwilligkeit der Teilnehmer ist jedoch eine wichtige Voraussetzung von Mediation. Konflikte in Organisationen, manchmal nur von einigen Mitarbeitern verantwortet, können in hoch eskalierten Dynamiken ganze Abtei- lungen stilllegen, die Arbeitsfähigkeit Einzelner stark beeinträchtigen und die persönlichen Konfliktkosten der Beteiligten, aber auch von Unbeteiligten und der Organisation in Teilen oder als Ganzes stark be- lasten. Hier wird erwartet, dass Führung eingreift und Maßnahmen zur Konfliktbearbeitung beauftragt.

Mediation kann als Verfahren nicht verordnet werden und bedarf der freiwilligen Zustimmung der Beteiligten. Der Arbeitgeber kann nicht anordnen, dass Mitarbeiter über ihre persönlichen Hintergründe und Gefühle sprechen. Deshalb unterscheiden wir (Carla van Kaldenker- ken, Roland Kunkel 2006) zwischen Mediation und Konfliktmodera- tion. Konfliktmoderation ist in unserem Verständnis ein moderiertes Konfliktbearbeitungsverfahren, das die Erhellung persönlicher und emotionaler Hintergründe ausspart und deshalb vom Arbeitgeber auch angeordnet werden kann. Das hier vorgestellte Design erfüllt diese An- forderung und kann deshalb auch angeordnet werden.

Weitere Ziele und Nutzen sind:

- ▶ Bei stark vorwurfsvoller Kommunikation wird die Aufmerksamkeit von den Vorwurfsadressaten weg auf die eigenen Erwartungen und Wünsche gerichtet.
- ▶ Die Ausrichtung weg von den Vorwürfen hin zu den Wünschen und Erwartungen orientiert die Teilnehmer wieder auf sich selber und aktiviert die eigene Verantwortung für die Konfliktklärung.
- ▶ Die Zukunftsausrichtung aktiviert Ressourcen.
- ▶ Die Verhandlung der Wünsche und Erwartungen klärt Verantwortungen und gibt jedem Beteiligten den Rahmen, sich entsprechend der eigenen Möglichkeiten, Grenzen, Fähigkeiten und Verhaltensmöglichkeiten in Rollen und Funktionen zu verhalten und mit Erwartungen umzugehen.

A. Einführung

Die Teilnehmer erhalten eine Information zum Ablauf, dem Nutzen und der Zielsetzung des Verfahrens. Sie erfahren das gewünschte Ziel, eine größere Klarheit über die gegenseitigen Erwartungen zu erhalten. Bestenfalls können Vereinbarungen getroffen werden, wie die Beteiligten mit diesen Erwartungen in Zukunft umgehen werden: *„In den nächsten zwei Stunden werde ich Sie dabei unterstützen herauszufinden, welche Erwartungen und Wünsche sich hinter Ihren Vorwürfen verbergen. Wir klären anschließend, welche Wünsche und Erwartungen Ihr Gegenüber und Sie selber erfüllen können, wie Wünsche und Erwartungen ergänzt oder verändert werden müssen, damit Sie sie erfüllen können und was möglicherweise auch nicht zu klären ist.“*

Beschreibung



B. Durchführung

Bestandsaufnahme: Vorwürfe und Kritik aufschreiben

In der Regel gibt es einen Vorlauf, bevor diese Methode eingesetzt wird. Die Konfliktparteien agieren und kommunizieren stark in Vorwürfen und Zuschreibungen. Würde der andere sich so verhalten, wie man das immer sagt, hätten wir kein Problem mehr. Diese Vorwürfe und Verantwortungszuschreibungen werden aufgegriffen, indem die Beteiligten aufgefordert werden, ihre Vorwürfe und ihre Kritik auf Karten zu schreiben. Jeder Vorwurf und jede Kritik soll auf eine Karte geschrieben werden.

In großen Gruppen teilt man die Gruppe in Arbeitsgruppen auf und lässt die Vorwürfe auf Wandzeitungen sammeln. *„Bitte schreiben Sie die wichtigsten Punkte und Themen des Konfliktes und die entsprechenden Vorwürfe auf Karten. Bitte schreiben Sie nicht mehr als x Karten (je nach*

Gruppengröße und Zeit). Bitte nehmen Sie pro Thema oder Vorwurf nur eine Karte. Dafür haben Sie jetzt 15 Minuten Zeit (Zeit auch abhängig von der Gruppengröße).“

Bearbeitungsphase I: Umformulieren in Wünsche

Mit der Vorbemerkung, dass Vorwürfe in der Regel verunglückte Wünsche sind (Marshall B. Rosenberg), werden die Beteiligten im 2. Schritt aufgefordert, die einzelnen Karten zu nehmen und zu überlegen, welche Wünsche und Erwartungen hinter diesen Vorwürfen verborgen sind. Wie könnte man diesen Vorwurf in einen Wunsch umformulieren? *„Vorwürfe, Kritik und Zuschreibungen sind häufig verunglückte Wünsche. Man hat eine Idee, eine Vorstellung, einen Wunsch, wie sich jemand verhalten soll, damit ich meine Arbeit besser machen kann und arbeitsfähiger bin. Nehmen Sie sich nun die Karten einzeln vor, drehen Sie diese um und formulieren Sie Ihre Kritik, Vorwürfe und schwierigen Punkte in Wünsche um, indem Sie sie auf die Rückseite schreiben. Beziehen Sie den Wunsch auf das ganz konkrete Verhalten Ihres Adressaten. Was genau tut er, wie und wann? Schreiben Sie in Positiv-Formulierungen. Was genau tut er, wenn er sich den Wünschen entsprechend verhält? Überlegen Sie bitte auch, ob dieses Verhalten tatsächlich in seiner Macht liegt.“*

Wenn die Karten beschrieben sind, werden die Teilnehmer aufgefordert, ihre Karten zu sichten und eine Reihenfolge der Wichtigkeit vorzunehmen – und die Frage für sich persönlich zu beantworten: *„Was sind Sie bereit dafür zu tun, zu investieren im Sinne von Zeit, Nerven, Engagement, Entgegenkommen, Verhandlungsbereitschaft und für welches höherwertige Ziel lohnt es sich, in diese Verhandlung zu investieren?“*

Nach dem 1. Schritt kommen die Beteiligten im Plenum zusammen und erhalten dann die zweite Arbeitsanweisung. Auf keinen Fall werden die Vorwürfe präsentiert. Die Gruppe kommt nur zusammen, um auf den nächsten Schritt vorbereitet zu werden.

Bearbeitungsphase II: Präsentieren und Konkretisieren

Nach dem Umformulieren kommen die Beteiligten wieder zusammen und präsentieren abwechselnd ihre Wünsche. In dyadischen Settings sprechen sie direkt miteinander, in großen Gruppen präsentieren Vertreter die Ergebnisse der Arbeitsgruppen. Fishbowl könnte eine methodische Variante für große Gruppen sein. Es werden zwei bis drei Stühle vor der Gruppe aufgestellt. Zwei Vertreter nehmen Platz und präsentieren die Wünsche. Ein Stuhl bleibt frei, auf dem wechselweise Teilnehmer aus der Gruppe Platz nehmen können.

Zunächst werden die Wünsche nur vorgetragen. Die andere Konfliktpartei kann dazu Verständnisfragen stellen. Es soll kein Gespräch entstehen! Der Moderator beteiligt sich an der Runde und fragt so lange nach, bis der Wunsch konkret und positiv formuliert ist. In diesem Schritt kommt es häufig zu Rechtfertigungen, Widerreden und Gegenangriffen. Hier ist es die Aufgabe des Konfliktbearbeiters, darauf zu achten, dass im Modus des Wünschens geredet wird. Der Adressat der Wünsche stellt nur Verständnisfragen.

Der Moderator achtet darauf, dass so lange konkretisiert wird, bis es vom Gegenüber verstanden wird und als Wunsch zunächst akzeptiert werden kann. *„Nun präsentieren Sie sich Ihre Wünsche. Wer von Ihnen möchte anfangen? Stellen Sie im Anschluss zunächst nur Verständnisfragen. Sie müssen mit diesen Wünschen nicht einverstanden sein. In dieser Phase geht es ausschließlich darum, dass die Wünsche gut, positiv, konkret und verständlich formuliert sind. Dabei werde ich Sie unterstützen.“*

Beide bzw. alle Parteien veröffentlichen wechselseitig ihre Wünsche und adressieren sie auch in der schriftlichen Zuordnung an den Konfliktpartner. Bei dyadischen Settings werden die Karten dem Adressaten zu Füßen gelegt. Bei großen Gruppen werden die Karten bzw. Flipcharts zum Adressaten gehängt. Diese Phase endet, wenn alle Wünsche verständlich und konkret beschrieben sind und vom Adressaten als Wünsche verstanden und akzeptiert werden können. Das bedeutet nicht, dass der Inhalt des Wunsches akzeptiert wird.

Bearbeitungsphase III: Verhandeln und Lösungssuche

Nun werden die Wünsche in drei Kategorien aufgeteilt und anschließend verhandelt. Die Kategorien werden vorgestellt und die Wünsche zugeordnet. *„Sie haben die Wünsche Ihres Kollegen vor sich liegen und diese drei Kategorien, um diese Wünsche zu sortieren. Bitte sortieren Sie die Karten entsprechend der Kategorien zu. Wir werden dann, Schritt für Schritt, eine Kategorie nach der anderen und einen Wunsch nach dem anderen bearbeiten.“*

1. Kategorie: Welche Anliegen, Wünsche und Ziele der anderen können akzeptiert und sofort erfüllt werden?

Hier können Leitsätze sein:

- ▶ Es ist gut, dass ich diese Erwartung und diesen Wunsch kenne.
- ▶ Es macht mir kein Problem, ihn zu erfüllen.
- ▶ Ich stelle mir vor, diesen Wunsch und diese Erwartungen folgendermaßen zu erfüllen ... Wäre das so in Ordnung für Dich?

Die Konfliktparteien zeigen hier typischerweise Überraschung über diesen Wunsch, Entspannung im Gespräch, Zuversicht bei der Konkretisierung zur Umsetzung. Der Moderator achtet auf diese Merkmale und schreibt die Vereinbarungen auf Karten mit. Für die jeweils unterschiedlichen Kategorien wählt der Moderator drei unterschiedliche Farben der Karten.

2. Kategorie: Diesen Wunsch kann ich unter bestimmten Bedingungen erfüllen. Was ist verhandelbar?

Hier können Leitsätze sein:

- ▶ Der Wunsch macht mir Mühe. Ich kann mir vorstellen ihn unter bestimmten Bedingungen zu erfüllen.
- ▶ Welche Bedingungen wären das?
- ▶ Was erwarte ich dann von Dir?
- ▶ Wie müssten wir den Wunsch etwas abändern, damit es mir möglich wird, ihn zu erfüllen? Ich könnte mir das folgendermaßen vorstellen ...

In dieser Phase der Bearbeitung unterstützt der Konfliktmoderator die Suche nach Alternativen, nach Umformulierungen der Wünsche und unterstützt die Verhandlung.

3. Kategorie: Diesen Wunsch kann ich nicht erfüllen.

Hier können Leitsätze sein:

- ▶ Was kann ich auf keinen Fall erfüllen und welche Gründe hat das?
- ▶ Es verstößt gegen meine Werte und Grundsätze.
- ▶ Ich kann/darf das in meiner Rolle und Funktion nicht.
- ▶ Ich bin dazu fachlich/persönlich nicht in der Lage.
- ▶ Welche Wünsche bleiben offen und wie kann man mit den verbleibenden Unterschieden umgehen?
- ▶ Und wie gehen wir mit den unerfüllten Wünschen um?

Jeder einzelne Wunsch wird von der Seite, an die der Wunsch formuliert wurde, nach den oben genannten drei Kriterien bewertet und beantwortet. Die Arbeitsschritte sind dafür:

- ▶ Zuerst werden die Wünsche nach den drei Kategorien sortiert.
- ▶ Anschließend wird eine Kategorie nach der anderen bearbeitet. Erst wenn alle Konfliktbeteiligten die Kategorie bearbeitet haben, wechselt man in die nächste Kategorie. Für die Vereinbarungen zu den jeweiligen Kategorien werden drei unterschiedliche Farben verwendet.

Der Konfliktmoderator unterstützt die Kommunikation, die Verständigung durch Spiegeln, Zusammenfassen und Konkretisierungen. Er achtet darauf, dass im Modus des Wünschens gesprochen wird und die Verabredungen auf die Zukunft ausgerichtet sind. Ist eine Wunschkarte bearbeitet und beantwortet, wird sie mit der vom Moderator beschriebenen Karte zur Vereinbarung an die Wandtafel geheftet. So entsteht nach und nach eine vollständige Wandtafel mit den bearbeiteten Wünschen und Erwartungen.

Anmerkung: Es gibt Wünsche und Erwartungen an Rollen und Funktionen, von denen die Erfüllung der beruflichen Aufgabe abhängig ist. Das kann dann nicht als Wunsch behandelt werden, sondern befindet sich auf dem Niveau von Aufgaben und es muss geklärt werden, wie der Adressat befähigt wird, diese Notwendigkeiten zu erfüllen. Umgekehrt gibt es in beruflichen Kontexten Erwartungen und Wünsche, deren Erfüllung ins Familiäre und Private gehört. Die soziale Begegnung nach Feierabend, das offene Ohr für private Sorgen, der Vorrang familiärer vor beruflichen Aufgaben sind anders zu klären.

Abschlussphase: Vereinbarung

Die Wunschkarten mit den konkreten Vereinbarungen hängen an der Wandtafel und werden vom Moderator noch einmal wiederholt und zusammengefasst: *„Sie hören nun in der Gesamtheit noch einmal die Ergebnisse Ihrer Verhandlung. Gehen Sie bitte noch einmal Schritt für Schritt die Karten durch und prüfen Sie Ihre Zuversicht und die Machbarkeit. Sind die Vereinbarungen realistisch? Möchten Sie noch Ergänzungen und Korrekturen vornehmen oder können Sie diesen Vorhaben zustimmen. Was können wir davon jetzt vereinbaren?“*

Die Vereinbarung sollte so konkret wie möglich auf der Handlungs- und Verhaltensebene beschrieben sein. *„Wenn Sie diesen Vereinbarungen und Verabredungen nun zustimmen, woran werden Sie merken, dass Sie auf einem guten Weg sind? Was möchten Sie miteinander ausmachen, wenn einzelne Verabredungen nicht klappen?“*

Ein Beispiel: Die Nachmittagsbetreuung an einer Ganztagssschule wird von einem freien Träger durch ein Erzieherteam abgedeckt. Der Betreuungsumfang ist so angestiegen, dass das Team personell von 10 auf 18 Erzieher aufgestockt wurde. Das gesamte Team wird von einer erfahrenen Erzieherin geführt, die diese Führungsaufgabe seit 15 Jahren innehat. Allerdings umfasste die Teamgröße bisher nie mehr als 10 Mitarbeiter. Mit dem Wachstum stellen sich Grenzen in der bisherigen

Struktur der Aufgabenbewältigung ein. Eine gute Einarbeitung der neuen Mitarbeiter, eine regelmäßige Betreuung der Teams, eine gelassene Beratung bei schwierigen Anforderungen fallen der Überlastung zum Opfer. Enttäuschung, Konflikte, Kündigungen, schwere Vorwürfe und Beschwerden über den Führungsstil sind Anlass für die Geschäftsführung, eine Konfliktmoderation zu beauftragen.

In einem gemeinsamen Vorgespräch wird über den Anlass der Beratung gesprochen, die Eskalation bewertet, werden die Themen sondiert und anschließend den Beteiligten das Vorgehen erläutert. Das Besondere an dieser Konstellation ist:

- ▶ Die Leiterin steht einer Gruppe von 18 Personen gegenüber. Diesem Ungleichgewicht wird durch eine individuelle Vorbereitung begegnet.
- ▶ Es gibt ein Hierarchiegefälle zwischen Leitung und Mitarbeitern. Es wird besonders darauf geachtet, dass dieses Gefälle nicht ignoriert wird, sondern die Beteiligten sich ihrer Rollen bewusst sind und die Wünsche und Erwartungen an diese Rollen adressieren.

Man einigt sich auf folgende Zielbeschreibung zum Workshop: Erwartungen an den Führungsstil/die Leitung und Erwartungen an die Arbeitsfähigkeit und den Arbeitsstil der Teams klären. Welche Rahmenbedingungen/Dienstleistungen der Leitung brauchen die Teams für ihre Arbeitsfähigkeit? Welche Qualität (inhaltliche Arbeit und Kommunikation) erwartet die Leitung/Organisation?

Der 1. und 2. Schritt des Verfahrens findet in getrennten Sitzungen statt. Beide Konfliktparteien getrennt vorzubereiten, kann hilfreich sein,

- ▶ damit beide in eine verhandlungsfähige Verfassung kommen,
- ▶ um das Ungleichgewicht durch eine gute Vorbereitung auszugleichen,
- ▶ um die Leitung zu stärken und
- ▶ um die Erwartungen konkret, positiv und machbar zu formulieren.

In diesem konkreten Workshop wird dieser Schritt außerdem ergänzt durch eine Sammlung beider Seiten, was sie aneinander schätzen.

Bei der gemeinsamen Sitzung sind die Stühle der beiden Teamsprecher vor den Teams gruppiert. Ein leerer Stuhl für punktuelle Wortbeiträge einzelner Teammitglieder steht ebenfalls vor der Gruppe. Die Leiterin sitzt dieser Sitzordnung gegenüber. Zur Eröffnung werden die Modera-

tions- und Gesprächsregeln noch einmal vergewissert und das Vorgehen knapp skizziert. Die Teamsprecher präsentieren zunächst die positiven Rückmeldungen. Die Leitung ist davon sehr berührt. Die Mitarbeiter schätzen ihre großen pädagogischen und innovativen Fähigkeiten. Die Wertschätzung war durch die Fokussierung auf die Konflikte vollständig in den Hintergrund gerückt. Dieser Einstieg stärkt die Leiterin für den weiteren Verlauf sehr. Die Leiterin kommt mit ihren Rückmeldungen an die Gruppe auch wieder in eine wertschätzende Verfassung. Die Gruppe hatte eine solche Rückmeldung bisher noch nicht bekommen.

Im Folgenden werden die Erwartungen und Wünsche präsentiert, es wird intensiv und konkret an Verhaltens-, Verfahrens- und Strukturveränderungen gearbeitet. Durch die gute Vorbereitung der beiden Gruppen und den wertschätzenden Einstieg in den Workshop ist nun eine große Lösungsbereitschaft, Zuversicht und Sachorientierung geschaffen. Es können fast alle Erwartungen und Wünsche geklärt werden. Die Vereinbarung muss beim Nachtermin nur in Details nachgebessert werden und bildet weiterhin eine verbindliche Grundlage für die Kooperation.

Dieser Ablauf wird als sehr wirkungsvoll in eskalierten Konflikten erlebt. Es ist immer wieder beeindruckend, wie sich Arbeitsfähigkeit einstellen kann, ohne die Kränkungen und die emotionalen Aspekte zu besprechen. Die durchgängige Orientierung auf Zukunft und Lösung führt die Beteiligten in der Regel in eine ressourcenvollere mentale Verfassung. Es braucht allerdings eine große Klarheit in der Führung und im Verfahren. Bei der Moderation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern zur Klärung der Führung hat sich das Verfahren sehr bewährt.

*Erfahrungen/
Kommentare*



Für die Moderation braucht man die üblichen Moderationsmaterialien, wie Pinnwände, Flipchart, Moderationskarten in verschiedenen Farben (mindestens drei Farben) und Filzstifte. Bei großen Gruppen braucht man zusätzliche Arbeitsgruppenräume.

Technische Hinweise

- ▶ Lohmann, Friedrich: Konflikte lösen mit NLP. Junfermann, Paderborn 2003.
- ▶ Stahl, Thies/Wolf, Julian: Die „kleine Schule des Wünschens“ (DVD). NLP-Deutschland, Köln 2009.
- ▶ Fisher, Roger/Ury, William: Das Harvard Konzept. Campus, Frankfurt 2004.

Quellen/Literatur

- ▶ Roland Kunkel, Carla van Kaldenkerken, in: Bamberg, Eva/Schmidt, Jana/Hänel, Kathrin (Hrsg.): Beratung, Counseling, Consulting. Hogrefe, Göttingen 2006.
- ▶ Rosenberg, Marshall B.: Gewaltfreie Kommunikation. Junfermann, Paderborn 2002.

Weiteres Vorgehen



Alle Vereinbarungen wurden aufgelistet, die konkreten Schritte und Maßnahmen sind zugeordnet, die Erfolgskriterien beschrieben und Vorsorge bei der Nichterreichung einzelner Verabredungen festgehalten. Diese Vereinbarung wird schriftlich fixiert, falls dies noch nicht geschehen ist, und ein Nachtermin zur Überprüfung vereinbart. Ebenfalls wird die Sprachregelung nach außen vereinbart. Da diese Moderation eine angeordnete Maßnahme durch die Vorgesetzten sein kann, ist in der Regel auch keine Verschwiegenheit vereinbart. Man kann die Regel setzen, dass man Verschwiegenheit zu persönlichen Themen wahrt und Offenheit zu strukturellen Themen und zur Vereinbarung besteht.



Konflikte lösen in Teams und großen Gruppen

Peter Knapp (Hrsg.)

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

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 <i>Von Rudi Ballreich</i>	60
Lebendige Gruppensoziogramme. Implizites Wissen einer Gruppe mit Ansätzen aus der Systemischen Strukturaufstellung sicht- und erlebbar machen <i>Von Dr. Ursula König und Emanuel Wassermann</i>	66
Co-Arbeit im Jumbojet. Großgruppenkonflikte mit einem Co-Mediator bearbeiten <i>Von Dr. Birgit Keydel und Peter Knapp</i>	73
Conflict-in-Context – „Third Space“. Spezifika von Mediationsmodellen aus anderen Kulturen erfolgreich adaptieren <i>Von Valborg Edert</i>	78
Tanz der Kulturen. Mediationstools in transkulturellen Settings sorgsam und wirksam einsetzen <i>Von Prof. Dr. Dr. Claude-Hélène Mayer</i>	84
Freiwillig ist erst mal nichts – aber notwendig. Wie sich Freiwilligkeit bei Mediationen im Unternehmenskontext fördern lässt <i>Von Dr. phil. Andreas Novak</i>	90

Phase 2: Themen festlegen, Sichtweisen der Konfliktparteien

Niveaus der Handlungsfähigkeit. Handlungsmöglichkeiten der Beteiligten identifizieren <i>Von Roland Kunkel-van Kaldenkerken und Carla van Kaldenkerken</i>	100
Der Konfliktthemen-Markt. In Großgruppen alle Beteiligten aktiv in die Themenfindung einbinden <i>Von Klaus-Olaf Zehle</i>	109
Aktivierende Themenfindung in Großgruppen. Konfliktthemen und deren Gesprächspartner (zusammen-)stellen <i>Von Dr. Benedikta v. Deym-Soden und Karin Stanggassinger</i>	116
Komplexität auf einen Blick. Erfolgreich mit Genogramm, Organigramm und Systemaufstellungen arbeiten <i>Von Prof. Dr. Dr. Claude-Hélène Mayer</i>	124

Sitting on a Chair. Wenn Stühle für Ressourcen, Konfliktfelder und Wünsche stehen <i>Von Götz Liefert</i>	130
Die „Gleichen“ in die Mitte! Die Konfliktparteien artikulieren im Fishbowl II ihre jeweilige Position <i>Von Dr. Birgit Keydel</i>	135
Die Kraftfeldanalyse. Die Hindernisse und Ressourcen einer Konfliktsituation sichtbar machen, um Handlungsspielräume auszuloten <i>Von Nadia Dörflinger-Khashman</i>	141
Kartenabfrage. Konfliktthemen und Lösungsansätze ermitteln <i>Von Kezia Bastian und Peter Knapp</i>	146
Konflikt in 3-D-Animation. Mit Skulpturaufstellung den Konflikt darstellen <i>Von Isabel Kresse</i>	152
Körpersprache gewinnbringend nutzen. „Der Körper ist der Übersetzer der Seele ins Sichtbare.“ <i>Von Ljubjana Wüsthube und Holger Specht</i>	159

Phase 3: Interessen, Gefühle, Bedürfnisse herausarbeiten

Management-Spiegel. Der Führungskraft in einer Teammediation im geschützten Rahmen Feedback geben <i>Von Christian Böhner und Elke Schwertfeger</i>	171
(Nicht mehr) recht haben müssen. Erforschen der Gefühle und Bedürfnisse aus Sicht der Gewaltfreien Kommunikation <i>Von Andi Schmidbauer</i>	178
Durch Einfühlungslisten zum Perspektivwechsel. Trotz Lagerbildung und Gruppendruck Empathie für die Gegenseite entwickeln <i>Von Willibald Walter</i>	185
Die Diskriminierungsmatrix. Von der Moralisierung zum Verantwortungsdiallog <i>Von Bernd Fechner</i>	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 Krummenacher</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 Krummenacher</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	
<i>Von Prof. Dr. Ulla Gläßer und Monia Ben Larbi</i>	265

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

Die Stellvertreter-Methode. Unausgesprochenes auf den Tisch bringen	
<i>Von Kristin Wagner</i>	277

Gut aufgestellt ist fast verstanden. Organisations- und Strukturaufstellung light	
<i>Von Rita Wawrzinek</i>	283

Phase 4: Handlungsoptionen und Lösungsmöglichkeiten

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

Actstorming. Kompetenz entwickeln durch Lernen am Modell	
<i>Von Kirsten Schroeter und Prof. Dr. Alexander Redlich</i>	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	
<i>Von Stephan Andreas Müller</i>	310

Moderationskarten als „Prozessbegleiter“. Den Mediationsprozess visualisieren und Verhandlungsblockaden Schritt für Schritt überwinden	
<i>Von Juliane Ade</i>	314

Wie küsst man Dornröschen wach? Mind Mapping in der Lösungsphase einsetzen	
<i>Von Ingrid Holler</i>	320

Future Beaming. Problemlösungen mit dem Blick in die Zukunft entwickeln	
<i>Von Dr. Udo Kreggenfeld</i>	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 Fechner 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 Mediation: 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, bössartigen 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.

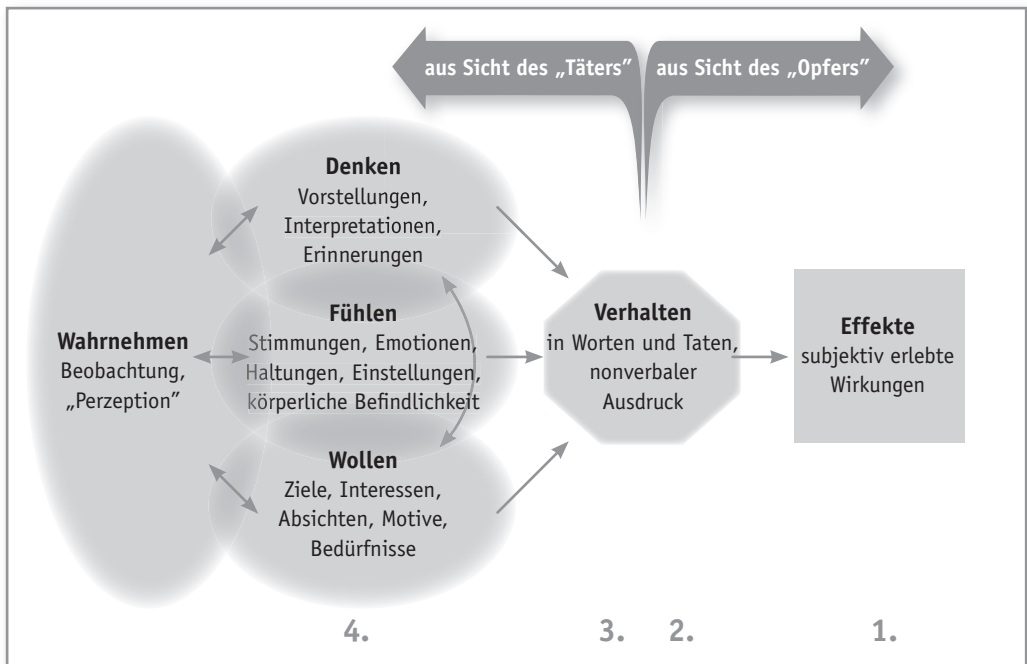
Beschreibung



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 unverständlich 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.

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.

Erfahrungen/ Kommentare



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
- ▶ **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