

Christa Kolodej

Strukturaufstellungen für Konflikte, Mobbing und Mediation

Vom sichtbaren Unsichtbaren

2. Auflage



Springer Gabler

Strukturaufstellungen für Konflikte, Mobbing und Mediation

Christa Kolodej

Strukturaufstellungen für Konflikte, Mobbing und Mediation

Vom sichtbaren Unsichtbaren

2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

Christa Kolodej
Wien, Österreich

ISBN 978-3-658-26330-0 ISBN 978-3-658-26331-7 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-26331-7>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2016, 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat: Stefanie Winter

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

*„Du öffnest die Bücher und sie öffnen dich.“
Tschingis Aitmatow*

Für meinen Vater

Geleitwort

Seit Jahrzehnten verbindet uns mit Christa Kolodej, die auch seit Jahren am SySt-Institut unterrichtet, eine wunderbare und nahe Freundschaft und ein lebendiger kollegialer Austausch. Es ist uns daher eine Freude und ein Bedürfnis, diesem Buch ein Geleitwort mit auf den Weg zu geben, da uns allen Dreien die Stärkung von Menschen in problematischen Situationen und Bedingungen sehr am Herzen liegt.

Situationen der Spannung und des Streits, Konflikte und Mobbing haben die Fähigkeit, negative Trancezustände auszulösen und den Beteiligten den Eindruck weitgehender oder vollständiger Getrenntheit voneinander und von ihren eigenen besten Ressourcen zu geben. Die transverbale Arbeit mit Systemischen Strukturaufstellungen reicht in ihren Möglichkeiten über rein verbale Interventionen deutlich hinaus, indem räumliche Anordnungen und Repräsentationsphänomene zum Verbalen hinzukommen. Dadurch können die am Konflikt Beteiligten oder von Mobbing Betroffenen eine Wiedererinnerung und Wiederverbindung mit dem Abgespaltenen finden, sodass die GegnerInnen wieder zum Gegenüber werden und eine neue, belebende und vertiefte Erinnerung an die vergessenen Ressourcen entsteht. Wir gehen dabei davon aus, dass die empfundene Trennung von der Gegenseite und den Ressourcen stets auch teilweise den Charakter einer Illusion trägt, die durch transverbale Arbeit häufig wirkungsvoll überwunden wird, sodass die ursprüngliche Verbundenheit wieder zur Geltung kommt.

Wenn es uns um die Milderung oder die Aufhebung von Spannungen geht, ist die Entdeckung von Verbindendem, das übersehen wurde, einfacher und vielversprechender als die Suche nach dem perfekten Leim, dem idealen Klebstoff, der zwei an sich getrennte Seiten wieder in Verbindung bringt. Die Wiederentdeckung einer sowieso schon bestehenden Verbundenheit ist eine lösungsfokussiertere Form der Konfliktbearbeitung. Betonen wir die unterschiedlichen Reaktionen von Konfliktparteien als absolute Werte, werden die Perspektiven zwar deutlicher, aber die Trennung kann dadurch durchaus auch verstärkt werden. Betrachten wir jedoch eher die Wirkung von Interventionen auf beide Seiten, so können diese Wirkungen zwar sehr verschieden beschrieben werden, aber dennoch beide in die gleiche Richtung gehen, z. B. beide eine erste relevante Verbesserung darstellen. Statt bei Konfliktparteien die Standpunkte zu vergleichen und auf den Abstand zu starren, betrachten wir die Veränderungstendenzen dieser Standpunkte und können dadurch eine

Bewegung aufeinander zu eher bemerken; wir fokussieren auf Konvergenz, und sogar beschleunigte Konvergenz, der Standpunkte. Dadurch verliert das Trennende, die Distanz, viel von ihrer hypnotischen Kraft auf die Konfliktparteien. Die Gemeinsamkeit liegt hier nicht in den Funktionswerten, sondern in der Steigung und Krümmung der Kurven, nicht in den absoluten Werten, sondern in der Tendenz der Unterschiedsbildung. Kurz gesagt: Absolute Werte trennen, Unterschiede verbinden. Darum ist es in der transverbalen Arbeit wichtig, dass Konfliktbearbeitung unterschiedsbasiert erfolgt.

In diesem Buch vermittelt Christa Kolodej in klarer und praxisorientierter Weise einen facettenreichen Zugang zu einer Vielzahl von Vorgehensweisen bei der Anwendung systemischer Strukturaufstellungen und ähnlicher Verfahren im Bereich der Konflikt- und Mobbingberatung. Sie können sich auf einen sehr informativen und lehrreichen Wanderweg freuen, durch verschiedene Landschaften und Geländearten solcher Spannungen, und dabei an bewährten und neuen Lösungen und Lösungsideen teilhaben. Wenn Sie nicht sorgfältig Widerstand dagegen leisten (Achtung: Es folgt eine posthypnotische Suggestion, aber sie wirkt trotzdem!), werden Sie sich nach der Lektüre dieses Buchs mit zunehmender Häufigkeit dabei ertappen, wie die hier beschriebenen Vorgehensweisen in Ihrer eigenen Praxis auftauchen und nützlich zu werden beginnen. Daher wünschen wir Ihnen nun auf jeden Fall eine gute Fortsetzung in der Außenwelt!

Dipl.-Psych. Insa Sparrer
Prof. Dr. Matthias Varga von Kibéd

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung: Vom sichtbaren Unsichtbaren	1
	Literatur	3
2	Konfliktmanagement	5
2.1	Konfliktdefinition und die Basismechanismen der Eskalation	6
2.2	Die Hauptphasen der Konflikteskalation	7
2.2.1	Erste Hauptphase: Verstimmung	7
2.2.2	Zweite Hauptphase: Schlagabtausch	7
2.2.3	Dritte Hauptphase: Vernichtung	8
2.3	Interventionsansätze je nach Konfliktphase	9
2.4	Aufstellungsarbeit und Konflikteskalation	11
2.5	Konfliktlösung	11
2.5.1	Konfliktlösestile	12
2.5.2	Konfliktlösung als Akt des Ausbalancierens von Werten, das Wertequadrat	13
2.6	Mobbingdefinition	16
2.6.1	Unterschied zwischen Konflikt und Mobbing	17
2.6.2	Schnelltest Mobbing	18
2.7	Lösungsfokussiertes Konfliktmanagement	20
2.8	Systemische Fragetechniken als Grundlage für das lösungsfokussierte Konfliktmanagement	22
2.8.1	Ziel- und lösungsorientierte Fragen	24
2.8.2	Ressourcenfragen	24
2.8.3	Feierfrage (Celebration Question)	25
2.8.4	Unterschiedsbildende Fragen	26
2.8.4.1	Skalierungsfragen	26
2.8.5	Zirkuläre Fragen	27
2.8.6	Hypothetische Fragen	28
2.8.7	Futur II (future perfect)	28
2.8.8	Fragen nach Ausnahmen	28
2.8.9	Verschlimmerungsfragen	29

2.8.10	Umerzählungsfrage	29
2.8.11	Unähnlichkeitsfrage	30
2.8.12	Fragen nach der positiven Absicht	30
2.8.13	Montagsfrage	31
2.8.14	Systemische Abschlussfrage	31
2.9	Die lösungsfokussierte Gesprächsführung	31
2.9.1	Wunderfrage	33
2.9.2	Kundentypologie in der Beratung	38
2.10	Systemisches Konfliktcoaching	41
2.11	Kraftfeldanalyse mit SySt-Elementen	44
2.12	Positionen im Raum: Settingtechniken im Konfliktmanagement	47
2.12.1	Die klassische Settingtechnik und Prozessgestaltung in der Mediation	48
2.12.2	Einzelgespräche	51
2.12.3	Reflecting Team	52
2.12.4	Tandem	53
2.12.5	Gemischtes Doppel	56
2.13	Anhang: Test zur Erfassung von Mobbingverhaltensweisen am Arbeitsplatz (TEMA) von Kolodej, Essler & Kallus, Kategorien mit Itembeispielen	60
2.14	Mobbinghandlungen nach Leymann	61
2.15	Die sieben Dimensionen der lösungsfokussierten Konfliktanalyse von Scheinecker	62
	Literatur	64
3	Wurzeln der Systemischen Strukturaufstellungsarbeit	69
3.1	Die psychodramatische Aufstellung	70
3.1.1	Phasen der psychodramatischen Aufstellung	71
3.2	Systemische Familientherapie	72
3.2.1	Die Familienskulptur	73
3.2.2	Ablauf einer Familienskulptur	73
3.2.3	Familienrekonstruktion	74
3.2.4	Ablauf einer Familienrekonstruktion	74
3.3	Hypnotherapie	75
3.4	Schule von Milwaukee	78
	Literatur	81
4	Grundlagen der Systemischen Strukturaufstellungen	83
4.1	Experiment	86
4.2	Ablauf einer Systemischen Strukturaufstellung	87
4.3	Voraussetzungen für die Integration der Aufstellungsarbeit in das Konfliktmanagement und die Mediation	90
4.4	Wissenschaftliche Evidenzen der Aufstellungsarbeit	91

4.5	Metaprinzipien und Grundannahmen der Systemischen Strukturaufstellungsarbeit	94
4.6	Grundlegende Interventionsformen	97
4.6.1	Stellungsarbeit	98
4.6.2	Prozessarbeit	100
4.6.2.1	Rituale	101
4.6.2.2	Die kataleptische Hand	102
4.6.2.3	Alter-Ego-Methode zur Integration traumatischer Erfahrungen	103
4.6.2.4	Alter-Ego-Methode als Möglichkeit der langsamen Assoziation mit dem Schlussbild	104
4.6.2.5	Kontextüberlagerung	105
4.6.2.6	Stärkungsritual	108
4.6.2.7	Rückgaberitual	109
4.6.3	Tests	110
4.7	Strukturaufstellungsarbeit als Kurzintervention	110
	Literatur	111
5	Aufstellungsformate für das Konfliktmanagement	115
5.1	Aufstellung des ausgeblendeten Themas	116
5.2	Konfliktaufstellung	117
5.2.1	Ritual zur Aufhebung einer Verschleierung	118
5.2.2	Ritual zur Aufhebung einer Verstellung	118
5.2.3	Ritual zur Aufhebung einer Verwechslung	120
5.2.4	Ritual zur Aufhebung einer Vermischung	120
5.3	Tetralemma	122
5.4	Problemaufstellung	127
5.5	Supervisionsaufstellung (2. Art.)	131
5.6	Konfliktperspektivenaufstellung	133
5.7	Aufstellung für einen Konflikt mit inneren Anteilen	135
5.8	Konfliktlösungsskulptur	138
5.9	Mobbingaufstellung	141
5.10	9- bzw. 12-Felderaufstellung	144
5.11	Lösungsaufstellung	148
5.12	Zielannäherungsaufstellung	150
5.13	Lösungsgeometrisches Interview	151
5.14	Ressourcenaufstellung	154
5.15	Alter-Ego-Ressourcenaufstellung	156
5.16	Glaubenspolaritätenaufstellung	160
5.17	Organisationsstrukturaufstellung	163
5.18	Psychodramatische Teamaufstellung	166
5.19	Familienstrukturaufstellung	169

5.20	SySt-Tool: Die Elemente der Problemaufstellung als Analyseleitfaden für Konflikte von Sparrer & Varga von Kibéd	172
5.21	SySt-Tool: Tetralemma von Sparrer & Varga von Kibéd.	173
	Literatur	175
6	Mediation	177
6.1	Die Phasen der Mediation	179
6.1.1	Klärung der Rahmenbedingungen, Themen und Informationen sammeln, Zielfindung	179
6.1.2	Klärung der Interessen und Bedürfnisse hinter den vorgetragenen Positionen.	181
6.1.3	Kreative Suche nach Lösungen ohne Bewertungen.	182
6.1.4	Auswahl und Bewertung der Lösungsalternativen	182
6.1.5	Vereinbarung und Evaluation.	184
6.2	Die lösungsfokussierte Mediation	185
6.3	Mediation mit Stellvertretung	189
6.3.1	Die gewaltfreie Kommunikation	190
6.3.1.1	Die 4 Schritte der gewaltfreien Kommunikation	190
6.3.2	Die fünf Schritte der Mediation mit Stellvertretung	192
6.3.3	Mediation mit Stellvertretung und Aufstellungsarbeit.	193
6.4	Mediation mit psychologischer Beratung	195
6.5	Mediative Einzelberatung	196
6.6	Das Sofa des Glücks, eine Zeitreise in die Lösung	197
6.7	Mediation und Strukturaufstellungsarbeit	199
6.7.1	Grundhaltungen der Methoden Mediation und Systemische Strukturaufstellungen.	199
6.7.2	Interventionsrichtungen der Methoden Mediation und Systemische Strukturaufstellungen	201
6.8	Mediationsaufstellungs–Miniatur	203
	Literatur.	205
7	Mediationsstrukturaufstellung	207
7.1	Die Besonderheiten der Mediationsstrukturaufstellung.	208
7.1.1	Die Aufstellung ist in den Mediationsprozess eingebunden	208
7.1.2	Es gibt mehrere Personen (Foki), die gleichzeitig aufstellen	209
7.1.3	Gemeinsame Elemente werden von den MediandInnen gemeinsam aufgestellt	209
7.1.4	Es werden ziel- und aufgabenorientierte Elemente (Ziel, Wunder, Aufgabe, Organisation) gemeinsam aufgestellt.	210
7.1.5	Es kommt zu einem mehrfachen Wechsel in unterschiedliche Rollen.	210
7.1.6	Es besteht eine starke Lösungsfokussierung	210

7.1.7	Das Ziel der Mediation ist nicht notwendigerweise das Ziel der Aufstellung.	211
7.1.8	Die Aufstellung sollte sich in der nachfolgenden Mediation widerspiegeln.	211
7.1.9	Hohe Transparenz über die Vorgangsweise	211
	Literatur.	211
8	Mediationsstrukturaufstellung, ein Fallbeispiel	213
8.1	Das Vorgespräch mit den MediandInnen.	214
8.2	Zielfindung.	217
8.3	Auswahl der aufzustellenden Elemente.	218
8.4	Das Stellen der RepräsentantInnen	219
8.4.1	Das Stellen der Foki.	219
8.4.2	Auswahl der RepräsentantInnen und Stellen der gemeinsamen Elemente	220
8.5	Herstellen des Perspektivenwechsels.	221
8.6	Interventionen: Stellungs- und Prozessarbeit.	222
8.6.1	Stellungsarbeit	223
8.6.2	Prozessarbeit	224
8.7	Assoziierung mit dem Schlussbild.	227
8.8	Nachgespräche	228
8.9	Evaluation	230
	Literatur.	232
	Nachwort der Autorin.	233

Über die Autorin



Prof. Dr. Dr. Christa Kolodej, MA hat Psychologie und Soziologie studiert und ist u. a. ausgebildete akademische Mediatorin (ZivMediatG) und systemische Therapeutin (SySt). Sie ist Professorin und lehrt u. a. an der Karl-Franzens-Universität Graz, Psychologisches Institut, und am Institut für Publizistik und Kommunikationswissenschaft der Universität Wien. Kolodej ist Pionierin der österreichischen Mobbingforschung und leitet das Zentrum für Konflikt- und Mobbingberatung. Sie ist Fachbuchautorin und hat 25 Jahre Berufserfahrung im Bereich Konfliktmanagement und Mediation.



Einleitung: Vom sichtbaren Unsichtbaren

1

Zusammenfassung

Konflikte beeinflussen das psychische und physische Wohlbefinden maßgeblich und wirken sich auf die gesamte Lebensrealität aus. Zumeist tragen sie zur Entwicklung von ungeahnten Fähigkeiten und Fertigkeiten bei. Bislang jedoch können Konflikte individuelle Grenzen aufzeigen. Professionelle Konfliktberatung kann dann eine hilfreiche Unterstützung sein. Konfliktmanagementmethoden und Haltungen, zum Beispiel lösungsfokussierte Ansätze und systemische Aufstellungsformate, wie sie im vorliegenden Buch beschrieben werden ermöglichen es, neue Perspektiven einzunehmen und Lösungen zu erkunden.

Zentrale Konzepte des Konfliktmanagements zeigen, dass bei tiefergehenden Konflikten ungesehene, unbeachtete oder unbewusste Aspekte ins Blickfeld gerückt werden, um nachhaltige Lösungen zu ermöglichen. Sei es, dass bei der Bearbeitung von Konflikten von der Sach- auf die Beziehungsebene gewechselt wird (Eisbergmodell), statt von Gefühlen von dahinterliegenden Bedürfnissen gesprochen wird (gewaltfreie Kommunikation) oder aus vorgetragenen Positionen Interessen erarbeitet werden (Mediation). Dies ist nicht weiter verwunderlich; wäre es nicht so, würden wir noch viel mehr Konflikte selbst lösen können. Zieldienlich geht es demnach darum, Relevantes einzubeziehen, Überlageretes zu trennen, Getrenntes zu verbinden oder nicht Gesehenes sichtbar zu machen. Die Systemischen Strukturaufstellungen haben mit dem zentralen Format, der „Aufstellung des ausgeblendeten Themas“, welches sich teils in den anderen Formaten wiederfindet, eine Möglichkeit gefunden, unbewusste Aspekte bearbeitbar zu machen. „Aufstellungen sind eine Möglichkeit, die vorhandene implizite Information sichtbar werden zu lassen“. (Sparrer und Varga von Kibéd 2010, S. 225) Dies bezieht sich sowohl auf vergangenheitsorientierte als auch auf zukunftsorientierte Aspekte; ist es doch so, dass bei

hoch eskalierten Konflikten die Zukunft oft völlig aus dem Blickfeld gerät. Das Milton Erickson zugeschriebene Zitat „Es ist nie zu spät, eine glückliche Kindheit zu haben“ gilt im Konfliktmanagement auch für die Zukunft: „Es ist nie zu spät, eine gute Zukunft zu haben“. Menschen verlieren bei hoch eskalierten Konflikten oft den Glauben an eine gemeinsame, aber auch eigene gute Zukunft. Die Kunst besteht beim Konfliktmanagement darin, nur so weit in die Vergangenheit zu gehen, wie es der Zukunft dient, sodass die Animositäten nicht zu noch mehr Verletzung, Verzweiflung und Verhärtung führen. Zugleich ist eine ausschließliche Zukunftsorientierung schlichtweg nicht immer möglich, Verletzungen sind manchmal einfach zu groß, Gefühle zu dominant und gesellschaftliche Dogmen der Ignoranz wollen gesehen und überwunden werden. Das hier vorliegende Buch widmet sich schwerpunktmäßig der lösungsfokussierten Beratung und den Systemischen Strukturaufstellungen sowie deren Verbindung im Kontext von Konfliktsituationen, Mobbing und Mediationen.

Bei Strukturaufstellungen werden innere Bilder externalisiert aufgestellt, bearbeitet und als neue Formen des Denkens, Fühlens und Handelns wieder internalisiert. Nicht die Konfliktsituation selbst verändert sich, sondern die Art und Weise, diese zu sehen, zu fühlen und damit umzugehen. Die besondere Bedeutung, die die Strukturaufstellung im Rahmen des Konfliktmanagements und der Mediation einnimmt, liegt u. a. in der Vertiefung einer vorwiegend kognitiv-emotionalen Konflikt- und Mediationsarbeit hin zu einer im Hier und Jetzt ganzheitlich körperlich spürbar und erlebbaren Veränderung (vgl. Kolodej 2012). Entscheidungen werden so nachhaltiger, Perspektiven ganzheitlicher und das Spektrum unterschiedlicher Positionen und der damit verbundenen Gefühle und Bedürfnisse sichtbar und spürbar. Barrieren fallen, Menschlichkeit, Einfühlungsvermögen und Verständnis für sich und andere ermöglichen eine neue Form der Selbst- und Fremdwahrnehmung. Interessant ist, dass Streitparteien, auch wenn sie sich sprachlich nicht einigen können, auf einer nicht-sprachlichen bildhaften Ebene leichter miteinander in eine neue Form der Kooperation treten können. So können Strukturaufstellungen eine Bereicherung sein, um als analoge Methode Zugang zu unbewusstem lösenden Wissen und Ressourcen zu gewinnen.

Zudem werden im Buch die grundlegenden Aspekte des Konfliktmanagements besprochen. Insbesondere wird hierbei auf lösungsfokussierte Modelle, Fragetechniken und Settingtechniken eingegangen. Lösungsfokussierte Ansätze stellen einen Paradigmenwechsel zur klassischen Beratung dar und sind gerade darum im Konfliktmanagement eine Bereicherung. Sie widmen sich der Lösung und gehen nicht davon aus, dass es dafür grundsätzlich immer einer Ergründung des Problems bedarf. Sie erkunden die oft nicht gesehenen Möglichkeiten der Zukunft in der Gegenwart.

In einem weiteren Kapitel werden die Wurzeln und grundlegende methodische Implikationen der Strukturaufstellungsarbeit dargestellt. Zudem werden jene Aufstellungsformate vorgestellt, die für das Konfliktmanagement besonders wichtig sind. Anonymisierte Beispiele betten diese in ihren jeweiligen sinngebenden Kontext ein. Die Aufstellungsformate werden durch bildhafte Darstellungen illustriert, um die Thematik zu veranschau-

lichen. Die Aufstellungsbilder wurden von der Autorin mithilfe des Programms Coaching-Spaces angefertigt. Darüber hinaus wird im Speziellen auf die klassische Mediation, auf neue Formen, das Mediationskonzept lösungsfokussiert zu nutzen, und auf die Mediationsstrukturaufstellung eingegangen. Es wird ein Bild gezeichnet, das es erlaubt, unterschiedliche Wege einzuschlagen, um unbewusste, nicht gesehene Aspekte sichtbar und veränderbar zu machen, um gewünschte Ziele zu erreichen. „Die Kunst ist ein Schritt vom sichtbaren Bekannten zum verborgenen Unbekannten“ und dieses lässt sich in allen Zeiten finden. (Gibran 2012, S. 109).

Literatur

- Gibran, K. (2012). *Erde und Seele*. Ostfildern: Patmos.
- Kolodej, C. (2012). *Die Metaprinzipien der Mediationsstrukturaufstellung im beruflichen Kontext, Master of Arts*. Wien: Arge Bildungsmanagement.
- Sparrer, I., & Varga von Kibéd, M. (2010). *Klare Sicht im Blindflug: Schriften zur Systemischen Strukturaufstellung*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.



Zusammenfassung

Dieses Kapitel beinhaltet eine Einführung in das Konfliktmanagement und die Vernetzung zum Thema Strukturaufstellung. Da die Einschätzung der Eskalation bei Konflikten von entscheidender Relevanz ist steht diese am Anfang und wird durch weitere Grundlagen wie zum Beispiel der Unterscheidungen zwischen Konflikten und Mobbing und einem Schnelltest zum Thema Mobbing begleitet. Die Differenzierung beider Gebiete ist wichtig, da die Interventionen in diesen beiden Bereichen grundsätzlich unterschiedlich sind. Zudem werden die lösungsorientierten Ansätze und ihre jeweiligen methodologischen Implikationen veranschaulicht z. B. durch systemische Fragestellungen, die lösungsfokussierte Gesprächsführung, das systemische Konfliktcoaching oder deeskalierende Settingtechniken.

Im nachfolgenden Abschnitt werden Aspekte der Konflikttheorie veranschaulicht, die für die Strukturaufstellungsarbeit im Bereich des Konfliktmanagements von besonderer Relevanz sind. Unter Konfliktmanagementmaßnahmen werden all jene Methoden verstanden, die eine Konflikteskalation verhindern, eindämmen oder transformieren können. Hierzu zählen unterschiedliche Methoden und Interventionstechniken, deren bekannteste die Mediation ist.

Besonders wird die Einschätzung des Eskalationsniveaus und der sich daraus ergebenden Interventionsrichtung veranschaulicht und auf die Differenzierung zwischen Konflikten und Mobbing eingegangen. Dies ist wichtig, da in der Strukturaufstellungsarbeit je nach Eskalationsphase und Konfliktform unterschiedlich vorgegangen wird. Auch wird der große Bereich des lösungsfokussierten Konfliktmanagements vorgestellt. Dieses ist nicht nur grundlegend für die Strukturaufstellungsarbeit in diesem Bereich, sondern es stellt auch für sich alleine einen wichtigen Zugang dar. Zuletzt werden die Settingtechniken vorgestellt und bildhaft veranschaulicht. Sie stellen letztendlich eine Vorform der

Aufstellungsarbeit dar und können Konflikteskalationen zielgerichtet steuern. Während bei Strukturaufstellungen vorwiegend mit gestellten Anordnungen gearbeitet wird, stellen Settingtechniken vorgegebene Anordnungen dar.

2.1 Konfliktdefinition und die Basismechanismen der Eskalation

Um von einem Konflikt sprechen zu können, müssen mindestens zwei Interessen kollidieren und die beteiligten Parteien unter einem Einigungsdruck stehen. Ohne diese Rahmenbedingung könnten sie konfliktlos ihre unterschiedlichen Interessen verfolgen. Ein solcher Einigungsdruck kann im Rahmen einer Projektrealisierung z. B. der Konflikt um die Verteilung der zur Verfügung stehenden Projektmittel, der Weg zur Realisierung des Projekts oder die Zieldefinition selbst sein. Falk et al. (2005) definieren einen Konflikt als „Interessenskollision unter Einigungszwang“.

Im Rahmen von Konflikteskalationsprozessen stellt sich eine Unzahl von dynamischen Variablen ein, die die Konfliktodynamik maßgeblich beeinflussen. Glasl (2004) definiert zehn Basismechanismen, die bei der Eskalation von Konflikten wirken:

Basismechanismen der Konflikteskalation

Zunehmende Projektion

Die Konfliktparteien neigen dazu, die andere Seite als Ursache aller Probleme und Frustrationen zu sehen, sie projizieren alles Negative auf die Gegenpartei.

Wachsende Selbstfrustration

Die Konfliktparteien frustrieren sich selbst mit unbeherrschten Aktionen, die der Situation nicht entsprechen.

Ausweitung der strittigen Themen

Von den Konfliktparteien werden immer mehr Punkte in den Konflikt gezogen und zu Konfliktthemen gemacht, so dass die Streitfragen an Anzahl, Umfang und Komplexität zunehmen.

Simplifizierung der Situation

Die Konfliktparteien neigen dazu, die Situation stark zu vereinfachen. Durch die Zunahme der Komplexität in der Eskalation wächst bei den Konfliktparteien auch das Unbehagen an der Komplexität und sie nehmen dann ihre Zuflucht in radikalen Vereinfachungen.

Vermischung von Ursache und Wirkung

Durch Unterschiede in ihren Ausgangspositionen und Interessenlagen bilden sich die Konfliktparteien ihre eigene „Theorie“ über Ursachen und Hintergründe des Konflikts. Jede Interaktion im Konflikt verstärkt diese Unterschiede zusätzlich. Die Auffassungsunterschiede werden zum Streitobjekt an sich. Es entsteht der „Konflikt über den Konflikt“.

Das eigene Handeln wird als Reaktion auf die Gegenpartei gesehen und gerechtfertigt

Die Konfliktparteien meinen, dass nicht sie selbst durch ihr Verhalten die Situation bestimmen, sondern die Gegenpartei.

Ausweitung des sozialen Rahmens

Die Konfliktparteien beziehen einen stets größer werdenden Personenkreis zur eigenen Unterstützung und zum Machtgewinn in den Konflikt ein.

Tendenz zur Personifizierung

Es wird nicht mehr auf bestimmte Vorschläge und Argumente des Gegners eingegangen, sondern dessen ganze Person als untragbar dargestellt und empfunden.

Die Face-to-face-Kontakte nehmen ab

Durch die Ausweitung des Geschehens, die zunehmende Verschärfung des Konflikts, eigenes Unwohlsein im Konflikt und innere Vermeidungstendenzen nehmen die Face-to-face-Kontakte ab.

Beschleunigung durch Bremsen

Durch die Erhöhung der Gewaltandrohung hoffen die Konfliktparteien, dass die andere Seite nachgeben würde. Die tatsächliche Wirkung ist jedoch umgekehrt: Der Gegner reagiert darauf gewaltvoller, dadurch tritt eine Beschleunigung der Eskalation ein.

2.2 Die Hauptphasen der Konflikteskalation

Glasl (2004) definiert drei Hauptphasen, die wiederum in jeweils drei Stufen unterteilt sind. Wenngleich sich die Stufen nicht voneinander trennen lassen, da sie fließend ineinander übergehen, zeigt sich, dass insbesondere die Differenzierung in die drei Hauptphasen als statistisch gesichert angesehen werden kann (Kolodej 2005). Dies ist für die Interventionssetzung von entscheidender Bedeutung, da Konflikte in jeder Hauptphase einer anderen Handhabung bedürfen.

2.2.1 Erste Hauptphase: Verstimmung

Die erste Hauptphase wird als Phase der Verstimmung bezeichnet. Sie ist durch drei Unterstufen gekennzeichnet: Verhärtung, Polarisierung und Taten statt Worte. Erste Meinungsverschiedenheiten und das Aufkeimen eines Konflikts sind erkennbar. Die Konfliktparteien versuchen jedoch, in diesem Konfliktabschnitt eine konstruktive Konfliktlösung auf inhaltlicher Ebene herbeizuführen. Die Möglichkeit, dass alle Parteien aus dem entstandenen Konflikt als Gewinner hervorgehen, ist groß, deshalb wird dieser Konfliktabschnitt auch als „Win-win-Phase“ bezeichnet (vgl. Kolodej 2008a; vgl. Glasl 2004).

2.2.2 Zweite Hauptphase: Schlagabtausch

Die zweite Hauptphase wird als Phase des Schlagabtauschs beschrieben und ist durch die drei Unterstufen gekennzeichnet: Sorge um Image und Koalition, Gesichtsverlust und Drohstrategien. Bestimmt ist dieser Konfliktabschnitt vor allem durch den Ebenenwechsel von der Sach- auf die Beziehungsebene. Die inhaltlichen Konflikte werden immer mehr über die Personen- und Beziehungsebene ausgetragen. Ziel ist nicht länger eine gemeinsame Konfliktlösung, sondern vielmehr die Durchsetzung der eigenen Position. Meist geht

nur noch eine Konfliktpartei unbeschadet aus der Auseinandersetzung hervor, deshalb gilt dieser Konfliktabschnitt als die „Win-lose-Phase“. In Anlehnung an Friedrich Glasl ist nachfolgende modifizierte Übung „Differenzierung zwischen der Sach- und Beziehungsebene“ zur Veranschaulichung der unterschiedlichen Phasen hilfreich.

Übung: Differenzierung zwischen der Sach- und Beziehungsebene (Christa Kolodej)

- Kleben Sie eine Linie mit Kreppband, sodass sich links und rechts der Linie genügend Platz für jeweils eine Reihe von TeilnehmerInnen (TN) ergibt.
- Bitten Sie die TN, sich jeweils gegenüber der Linie in Paaren aufzustellen.
- Erläutern Sie, dass der Platz, auf dem die Personen stehen, auf ihrer Seite des Kreppbands ihr persönlicher Besitz ist und in der nunmehrigen Verhandlung die Personen jeweils den Besitz der anderen Partei zusätzlich erhalten will. In der Verhandlung sind nur argumentative Mittel erlaubt.
- Teilen Sie den TeilnehmerInnen nun mit, dass jeweils eine Reihe, auf einer Seite der Linie, sich in dieser Verhandlung auf der Beziehungsebene und die gegenüberstehenden TeilnehmerInnen sich auf der Sachebene befinden, z. B. die linke Reihe von TeilnehmerInnen befindet sich auf der Sachebene („Unser Spital ist zu klein, wir können die Notfälle nicht mehr aufnehmen, wir brauchen Ihr Grundstück zur Erweiterung unseres Spitals dringend“), während sich die rechte Reihe bereits auf der Beziehungsebene befindet („Sie sind ein schlechter Mensch, wenn Sie mir nicht sofort das Grundstück geben, sterben unsere PatientInnen“.) Die Verhandlung zwischen den Konfliktpaaren soll ca. 2 Minuten dauern.
- Reflektieren Sie die Erfahrungen in Bezug auf die Kommunikationsdynamik und die Erreichung des Ziels.
- Wechsel der Konfliktebenen, sodass nunmehr die TeilnehmerInnen in der jeweils anderen Konfliktphase um den „Besitz“ verhandeln.
- Reflektieren Sie die erlebten Erfahrungen, Dynamiken, Zielerreichung, persönliche Konfliktlösetendenzen (eskalierend vs. deeskalierend) usw.

2.2.3 Dritte Hauptphase: Vernichtung

Die dritte Hauptphase wird als Phase der Vernichtung tituliert. Sie wird durch drei Unterstufen beschrieben: begrenzte Vernichtungsschläge, Zersplitterung und „gemeinsam in den Abgrund“. Diese Phase ist durch die totale Verhärtung und Kompromisslosigkeit der Parteien gekennzeichnet. Der Konflikt wird nunmehr vorwiegend über destruktive Handlungen ausagiert und verlagert sich somit von der Beziehungs- auf die Handlungsebene. Es geht zumeist nicht mehr um die Konfliktbewältigung selbst oder den individuellen Sieg, sondern um die gezielte Vernichtung des Gegners. Dementsprechend wird dieser Konfliktabschnitt als „Lose-lose-Phase“ bezeichnet, da alle Parteien meist geschädigt aus dem Konflikt hervorgehen.

Übung: Umgang mit Grenzüberschreitungen auf der Handlungsebene (Christa Kolodej)

- Es stellen sich jeweils die Paare gegenüber der Mittellinie auf, die mit Kreppband am Boden markiert ist. Es wird nun ein größerer Abstand von der Linie gewählt (ca. 1,5 m).
- Eine Reihe geht nun in die Rolle der AngreiferInnen, die andere in die Rolle derer, die sich verteidigen.
- Auf ein Startsignal beginnen jeweils die „AngreiferInnen“ loszugehen und die VerteidigerInnen sagen Stopp, wenn sie das Gefühl haben, es ist Zeit, sich und ihr Gebiet zu schützen. In der Regel sind bei der Mehrzahl der VerteidigerInnen die AngreiferInnen bereits im eigenen Gebiet, wenn die VerteidigerInnen ihre Grenzen setzen.
- Dieser Prozess wird wiederholt, bis die VerteidigerInnen rechtzeitig Stopp sagen und ihr Gebiet schützen können.
- Reflexion und Wechsel

Der Übergang von einer Hauptphase zur nächsten ist einer Schwelle gleichzusetzen. Schwellen stellen den Weg von einem höheren Regressionsniveau (Sachebene) zu einem niedrigeren Regressionsniveau (Beziehungsebene und Handlungsebene) dar. Je weiter sich der Konflikt in höhere Eskalationsphasen entwickelt, desto weniger Handlungsalternativen stehen den ProtagonistInnen zur Verfügung (vgl. Glasl 2004). Die Konfliktparteien lassen sich beim Überschreiten von Regressionsschwellen von Denkgewohnheiten, Gefühlen, Stimmungen, Motiven und Zielen leiten, die nicht dem Grad ihrer Reife entsprechen. Es ändern sich die Perzeption, die Einstellungen, die Ansichten, die Verhaltensweisen und das ganze Selbstkonzept der Konfliktparteien. Der Weg der Eskalation führt mit einer zwingenden Kraft in Regionen, die große, unkontrollierte Energien aufrufen, die sich jedoch auf Dauer der menschlichen Steuerung und Beherrschung entziehen. Durch den gleichsam entstandenen Geschwindigkeits- und Bewegungsräusch schwindet die Fähigkeit der Steuerung und Reflexion (vgl. Glasl 2004).

2.3 Interventionsansätze je nach Konfliktphase

Müller und Büttner (1996) haben ein einfaches wie praktikables Interventionsmodell in ihrer Analyse von zehn internationalen friedlichen Konfliktlösungen abgeleitet. Ihrer Analyse entsprechend eskaliert ein Konflikt in der ersten Hauptphase vorwiegend auf der inhaltlichen Ebene. In die zweite Hauptphase kommen problematische Einstellungen und damit Konflikte auf der Beziehungsebene hinzu. Im Übergang zur dritten Hauptphase kumuliert der Konflikt dann vorwiegend auf der Handlungsebene, indem die Verhaltensweisen das Kernproblem darstellen. Es zeichnet sich dementsprechend eine Eskalationsspur ab. „Die Arbeit an der Eskalationsspur“ ermöglicht u. E. eine genaue Orientierung über die

Konfliktodynamik. Sie ermöglicht es, den aktuellen Zustand des Konflikts zu ermitteln. Danach können angemessene deeskalierende und hilfreiche Interventionen definiert werden (vgl. Müller und Büttner 1996). Eskaliert ein Konflikt von der Sach- auf die Beziehungs- zur Handlungsebene, muss er im Sinne der Deeskalation in entgegengesetzter Richtung deeskaliert werden (vgl. Kolodej 2008a). Wenn also die Parteien sich gegenseitig bereits Gewalt antun, müssen zuerst Sicherungsmaßnahmen getätigt werden, bevor auf einer Beziehungs- und danach auf der Sachebene interveniert werden kann. Ist der Konflikt bis zur Beziehungsebene deeskaliert, wo zumeist feindliche Einstellungen der Konfliktparteien bestehen, bedarf es der Arbeit an der Beziehung, bevor Sachargumente bearbeitet werden können. Handelt es sich um einen vorwiegend sachlich ausgetragenen Konflikt, der weder auf der Beziehungs- noch auf der Handlungsebene ausagiert wird, kann sofort über unterschiedliche Interessen und Ziele verhandelt werden.

In Bezug auf die Interventionsmethoden ergibt sich daraus eine eindeutige Interventionsempfehlung (vgl. Kolodej 2005). In der ersten Hauptphase der Eskalation, der Verstimmung, befindet sich der Konflikt vorwiegend auf der inhaltlichen Ebene. Dementsprechend ist das vorrangige Ziel die Regelung von Interessengegensätzen durch angeleitete Diskussionen, Vermittlungsbemühungen und Vereinbarungen. Der Konflikt kann zumeist ohne externe Hilfe von den ProtagonistInnen selbst bearbeitet werden. Hilfreiche Interventionstechniken zur Selbsthilfe finden sich dazu im Bereich der Konfliktmoderation. Es kann jedoch auch bei schwierigen inhaltlichen Konfliktgesprächen nützlich sein einen/eine externe/n Moderator/in einzuladen um sich ganz inhaltlich zu fokussieren.

In der zweiten Eskalationsphase, dem Schlagabtausch, findet der Konflikt vorwiegend auf der Beziehungsebene statt. Es bestehen destruktive Einstellungen gegenüber den Konfliktparteien, die die Beziehungen maßgeblich stören. Nun geht es darum, Grundbedürfnisse nach Sicherheit, Identität, Partizipation zu erfüllen, die verletzt wurden, und negative Einstellungen zu bearbeiten. Zentral ist die Förderung konstruktiver Beziehungen (vgl. Glasl 2004). Dies bedeutet, dass die Konfliktbeteiligten ihre Interessen und Bedürfnisse artikulieren können und verbindliche Vereinbarungen neu entwickelt werden müssen. Zudem muss hier eine Kontrolle der Feindseligkeiten bzw. eine mentale Gewaltkontrolle stattfinden. Nach dem Krieg auf der Straße, den Krieg in den Köpfen angehen (vgl. Müller und Büttner 1996). Interventionen werden aufgrund des hohen Eskalationsgrads hier besser durch externe Beratung bearbeitet. Interventionsmethoden und Techniken können sinnvoll aus dem Bereich des Konfliktmanagements, der Mediation und Konflikt- und Mobbingberatung entnommen werden.

In der dritten Eskalationsphase, der Vernichtung, konzentriert sich der Konflikt vorwiegend auf die Handlungsebene. Dementsprechend bestehen Interventionen in diesem Bereich in einer Trennung der Streitparteien, im Unterbinden negativen Verhaltens, in einer Kontrolle und Eindämmung der Gewalt (vgl. Glasl 2004). Es handelt sich hierbei z. B. um einen Machteingriff durch den Vorgesetzten, ein Schiedsverfahren oder gerichtliche Auseinandersetzungen. Die Abb. 2.1 zeigt den Weg der Eskalation und der Deeskalation.

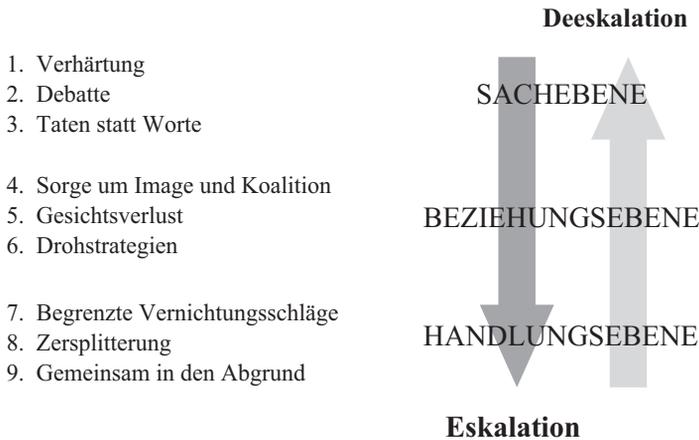


Abb. 2.1 Intervention je nach Konflikteskalationsphase (vgl. Glasl 2004; vgl. Müller und Büttner 1996)

2.4 Aufstellungsarbeit und Konflikteskalation

Je nach Eskalation des Konflikts bieten sich unterschiedliche Arbeitsweisen an. Während in der ersten Eskalationsstufe weitestgehend mit allen Formaten, in der Einzelarbeit aber auch gemeinsam mit allen Parteien gearbeitet werden kann, ist die Arbeit in der zweiten Eskalationsstufe bereits anders gelagert. Zugleich ist es wichtig zu betonen, dass es die zweite Eskalationsstufe ist, bei der die Aufstellungsarbeit besonders geeignet ist, da sie es vermag, Beziehungskonstellationen sichtbar und unbewusste Aspekte des Konflikts bearbeitbar zu machen. Es ist ratsam, in der zweiten Eskalationsphase mehr dem Prinzip vom Individuum zur Gruppe zu folgen. Das Gemeinsam-Stellen aller Elemente ist gut geeignet in der ersten Eskalationsphase, je höher die Eskalation ist, um so sinnvoller ist es, anschlussfähig zu arbeiten, d. h. die KundInnen stellen zum Beispiel ihre eigenen Foki getrennt, aber zur selben Zeit auf. Es ist natürlich besonders bei Gruppenkonflikten darauf zu achten, dass alle Gruppierungen und deren Untergruppierungen entsprechend vertreten sind.

In der dritten Eskalationsphase ist es ratsam, keine gemeinsamen Aufstellungen zu machen, da erst die Gewalt unterbunden werden muss, bevor psychologische Interventionen gesetzt werden können. Hier kann jedoch im Einzelsetting gut mit Strukturaufstellungen gearbeitet werden.

2.5 Konfliktlösung

Grundsätzlich kann zwischen unterschiedlichen Formen, Konflikte zu lösen, unterschieden werden. Es gibt jene, bei denen eine Lösung angestrebt wird (z. B. eine Entscheidungssituation), und jene, bei denen die Lösung im Finden und in der Ausbalancierung von Werten liegt.

2.5.1 Konfliktlösestile

Kolodej et al. (2011) beschreiben in ihrem Fragebogen nach der Sichtung unterschiedlicher Konfliktstilfragebögen acht unterschiedliche Konfliktlöseverhaltensstile. Diese lassen sich in zwei übergeordnete Dimensionen einordnen, den assertiven Stil und den non-konfrontativen Stil. „Der assertive Stil deckt Verhaltensweisen ab, die sich aktiv dem Konflikt stellen. Der non-konfrontative Stil kann mit unterschiedlichem Konfliktvermeidungsverhalten charakterisiert werden“ (Kolodej 2018b, S. 111). Nachfolgend werden die acht Stile inhaltlich beschrieben:

Dominanz: Charakteristisch für diesen Stil des Konfliktlöseverhaltens ist, dass alle Mittel, die sich als zielführend erwiesen haben oder als dafür günstig erscheinen, zur Durchsetzung der eigenen Ziele während der Konfliktsituation oder schon in der Phase der Anbahnung des Konflikts eingesetzt werden.

Konsens: Beim Konsens geht es um die Einordnung der unterschiedlichen Ziele der Konfliktparteien in eine Lösung höherer Ordnung. Das heißt, dass alle Konfliktparteigen als GewinnerInnen aus der Situation hervorgehen und mit der Lösung zufrieden sind.

Kompromiss: Hier geht es um eine Einstellung, bei der stets nach einem geeigneten Mittelweg gesucht wird. Das heißt, dass jede am Konflikt beteiligte Person Teilerfolge erzielt, aber auch Teile ihrer ursprünglichen Ziele dafür aufgeben muss.

Delegation: Das Charakteristische dieses Konfliktlöseverhaltens ist, dass der Konflikt bewusst gehandhabt wird und eine konstruktive Auseinandersetzung über eine dritte Instanz gesucht wird. Die dabei entstehenden Ergebnisse für die Konfliktparteigen sind je nach der Interventionsform (Mediation, Gericht ...) unterschiedlich stark beeinflussbar.

Vermeidung: Dieser Stil zeichnet sich dadurch aus, dass der Konflikt als etwas angesehen wird, mit dem man am besten nichts zu tun haben will. Dafür werden die verschiedensten Wege genutzt, z. B. Flucht, Ausweichen, Verzögern usw.

Dulden: Dulden kann als eine Spezialform der Vermeidung angesehen werden. Für diesen Stil ist es typisch, dass der/die Beteiligte die Konfliktsituation als gegeben und unveränderbar annimmt. Aber auch „Akzeptieren der Situation“ sowie „Abwarten“ gehören dazu (Tab. 2.1).

Nachgeben: Für diesen Stil ist bezeichnend, dass die eigenen Ziele zugunsten einer harmonischen Beziehung und der Ergebnisse des Konfliktpartners bzw. der Konfliktpartnerin hintangestellt werden. Alle Bemühungen richten sich auf die Wünsche, Bedürfnisse und Ziele des Konfliktpartners bzw. der Konfliktpartnerin, im Sinne einer Unterordnung. Der Konfliktinhalt wird dabei abgewertet und verliert an Bedeutung.

Tab. 2.1 Beispielitems des Inventars zum individuellen Konfliktlöseverhalten am Arbeitsplatz (IKA) (Kolodej et al. 2011, S. 8)

Dimension	Konfliktlöseverhalten	Beispielitem: „In meinen beruflichen Konfliktsituationen der letzten drei Monate ...“
Assertives Verhalten	Dominanz	... nutzte ich meine Autorität, um eine Entscheidung zu meinen Gunsten herbeizuführen“.
	Konsens	... versuchte ich, die Belange aller Personen auf den Tisch zu bringen, um eine Thematik bestmöglich zu lösen“.
	Kompromiss	... verhandelte ich, um einen Kompromiss zu erreichen“.
	Delegation	... fiel es mir leicht, externe Sachverständige für einen bestehenden Konflikt zu bemühen“.
Non-konfrontatives Verhalten	Vermeidung	... versuchte ich, Auseinandersetzungen mit den anderen zu vermeiden“.
	Nachgeben	... stellte ich meine Wünsche hintan, um dem Konflikt aus dem Weg zu gehen“.
	Leugnen	... tat ich so, als ob es keine Auseinandersetzung gäbe“.
	Dulden	... fühlte ich mich hilflos“.

Leugnen: Dieser Stil beinhaltet das Wissen um den Konflikt, jedoch verhält sich die Person so, als ob sie die Situation nicht wahrnimmt oder den Konflikt in seiner Tragweite nicht ernst nimmt.

Die Befunde weisen auf „einen positiven Zusammenhang zwischen der Arbeitsfähigkeit und assertiven Konfliktlösestilen sowie auf einen negativen Zusammenhang mit non-konfrontativen Konfliktlösestilen hin“ (Kolodej et al. 2016, S. 44). Zudem zeigen Untersuchungen, dass Menschen, die den assertiven Konfliktlösestil Konsens, Kompromiss und Delegation aufweisen, ihren Gesundheitszustand besser einschätzten als Menschen mit einem non-konfrontierenden Konfliktlöseverhaltensstil sowie Menschen mit einem dominanten Konfliktlöseverhalten (vgl. Weikenmeier 2017).

2.5.2 Konfliktlösung als Akt des Ausbalancierens von Werten, das Wertequadrat

Das Wertequadrat von Schulz von Thun (2010) sowie dessen Erweiterung durch Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer (2015) kann bei Wertekonflikten eine hilfreiche Unterstützung im Klärungsprozess bieten. Die Grundannahme des Wertequadrats ist, dass jeder Wert für sich zur idealen Entfaltung kommt, wenn er sich in einem konstruktiven Spannungsverhältnis zu seinem positiven Gegenwert befindet, wie z. B. einfühlsame Kommunikation vs. offene Rückmeldung, Vertrauen vs. Verantwortung, Durchsetzungsvermögen vs. Rücksichtnahme oder Großzügigkeit vs. Sparsamkeit. Es sei hier darauf hingewiesen, dass im SySt-Wertequadrat nicht nur ein Gegenwert, sondern viele unterschiedliche Gegenwerte möglich sind.