

# KONFLIKTCOACHING: WIE NEGATIVE ENERGIE GEZIELT NUTZEN

Dipl. Psych. Katharina Fehse

© noesis 2023



# 1. Konflikte und Krisen nehmen massiv zu

# Konflikte und Krisen nehmen massiv zu

## Womit das zusammenhängt...

- Knappe Ressourcen im Unternehmen und hoher Leistungsdruck
- Hochdivergierende Werte/Interessen u.a. resultierend aus unterschiedlichen Kulturen (auch „der 5 Generationen“) und zunehmend ausgeprägten multirationalen Logiken
- Viele Digitalisierungs- und Veränderungsprozesse
- Wenig Wissen in den Unternehmen, wie Konflikte best-möglich angepackt werden

„Ich weiß einfach nicht,  
wer recht hat: Mal  
denke ich der eine, mal  
denke ich, der andere...“

„Da muss man mal  
einen in der Türe  
aufknüpfen – dann wird  
das schnell wieder“

„Manchmal muss es eben  
richtig krachen, damit ‚es‘  
wieder funktioniert!“

„Wir müssen mal ne Runde  
einen miteinander trinken  
gehen, dann wird das schon  
wieder“

„Das ist was  
persönliches; das  
kann man nicht  
ändern“

**Es gibt wenig Wissen in  
den Unternehmen, wie  
Konflikte lösungsorientiert  
angegangen werden  
können**

„Da muss man einen  
Mediator dafür holen –  
das kriegen wir selbst  
nicht hin“

„Das ist ein  
Kindergarten! Am  
besten man wirft sie  
alle raus“

„Am besten wir trennen  
die Beteiligten  
strukturell“

# Dissens designen = Vom Wert der produktiven Uneinigkeit

## 1) Uneinigkeit positiv begrüßen

Darauf achten „Wie wir etwas labeln“ und die „360-Grad-Perspektiven“ einfordern

## 2) Unterschiede sichtbar machen

Visualisieren von Sichtweisen & Argumenten, um weg von „Personen“ zu kommen

## 3) Sich an Zielen orientieren

Ziele konjugieren: Was wäre dann besser, wenn wir dieses Ziel erreicht hätten

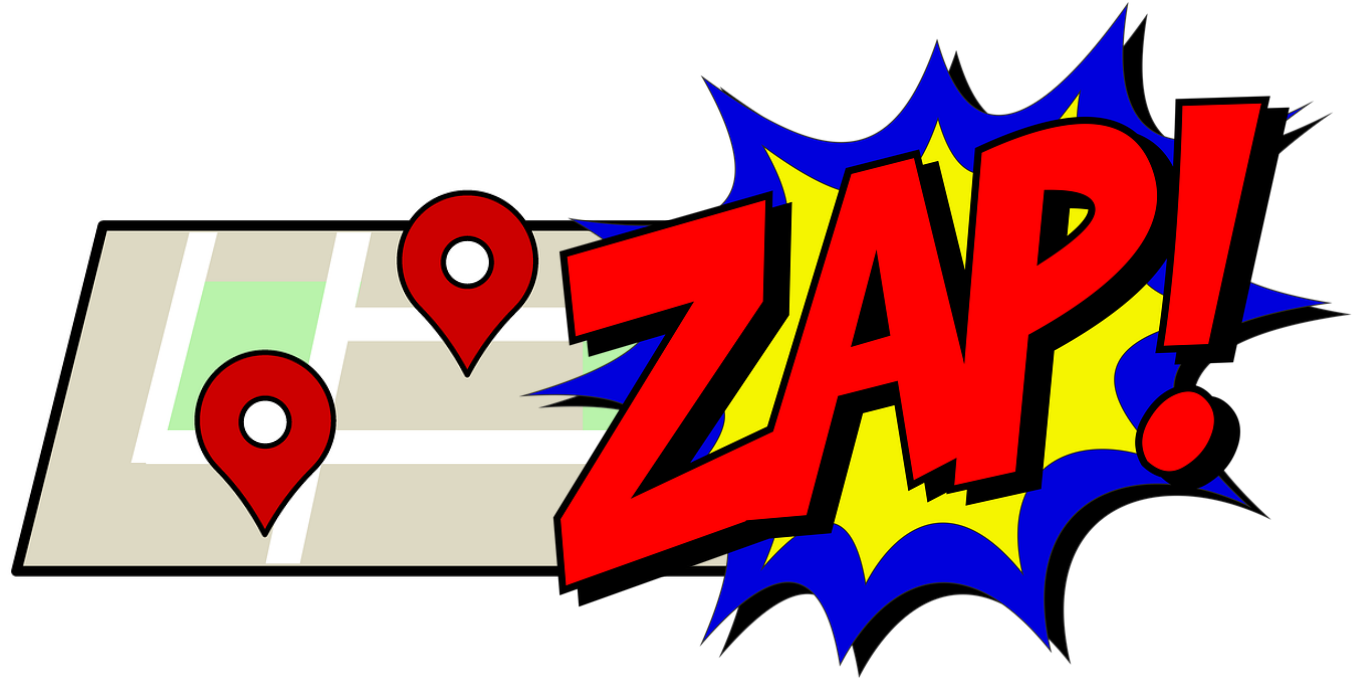
## 4) Nach möglichst integrativen Lösungen suchen

Sich nicht mit dem geringsten gemeinsamen Nenner zufrieden geben

## Check-in

- Bitte erzählt über euch...
  - Ich über mich...
    - und was mich derzeit in meinem beruflichen Kontext umtreibt...
  - Was ich mit dem Thema Konflikt assoziiere...
  - Und welche Themenwünsche und Anliegen ich mitgebracht habe...





## 2. Dynamik von Konflikten

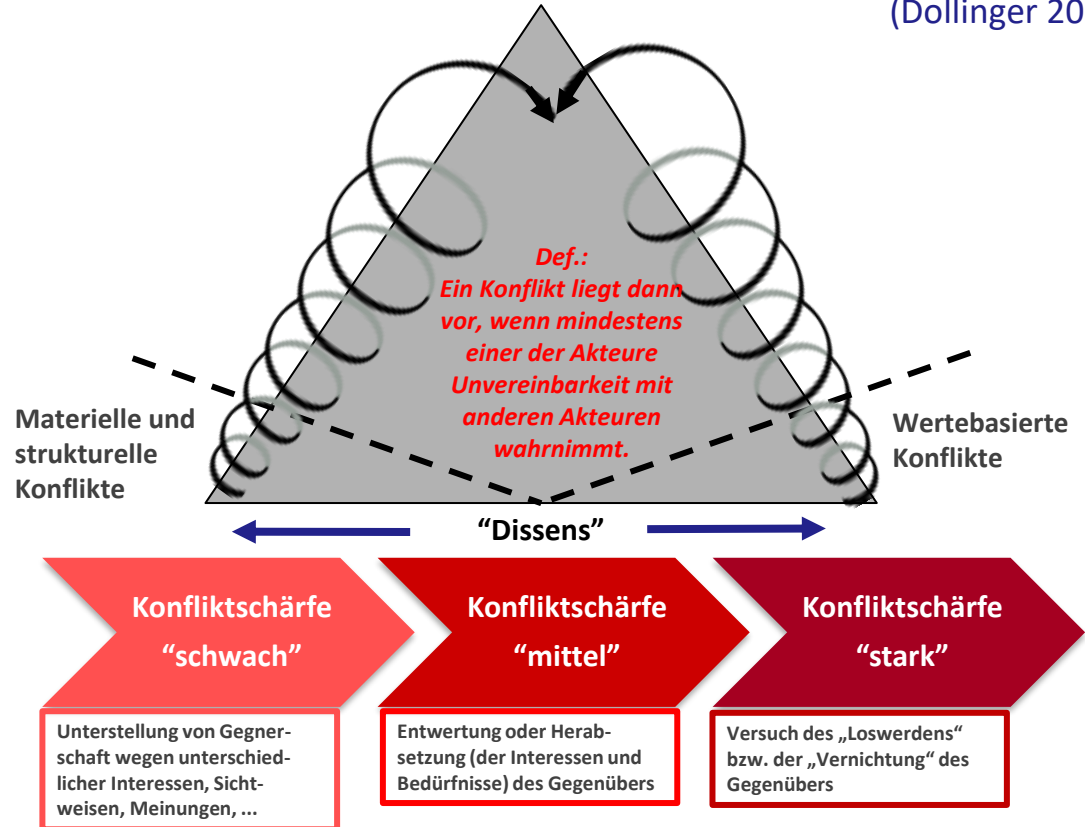
# Die Negativ-Spirale der Anerkennung

(Dollinger 2015)

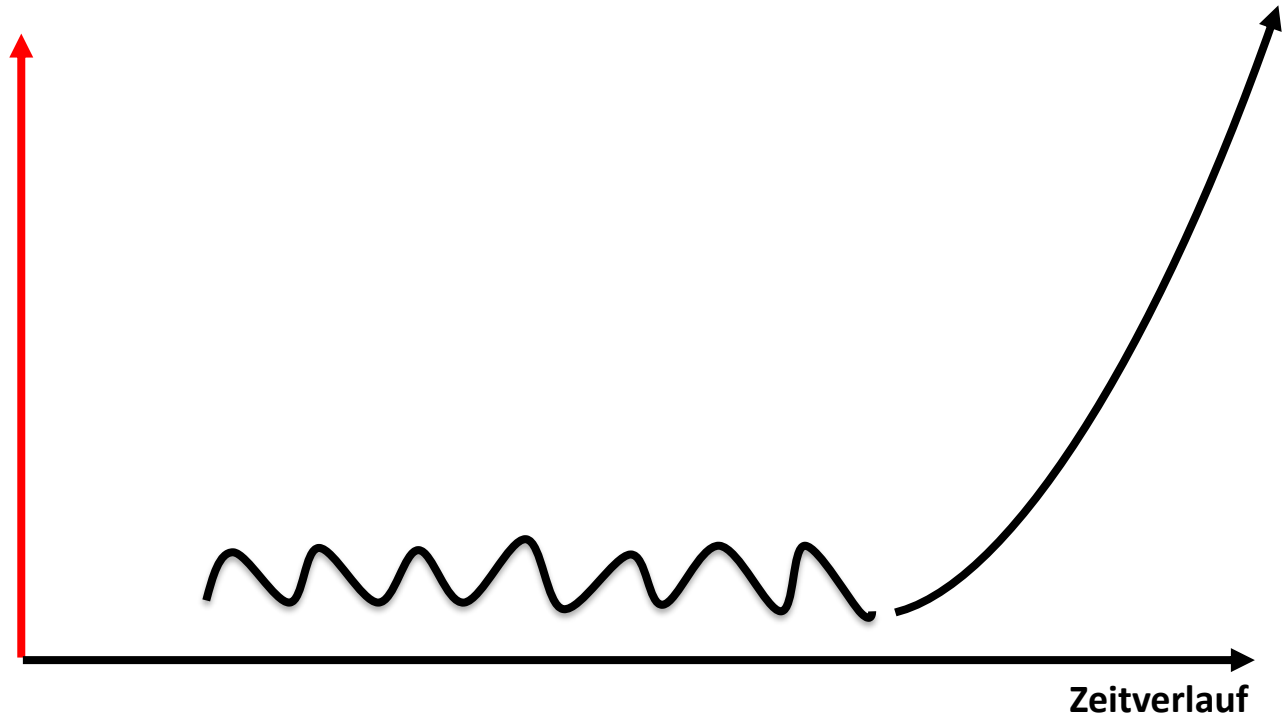
## 90 % aller Konflikte basieren auf einer Dynamik gestörter Anerkennungs-Balance

(Vargas / Kibed 2014)

Das heißt, das zentrale menschliche Bedürfnis nach Anerkennung, Respekt und Wertschätzung wird subjektiv oder objektiv verletzt.



Konfliktschärfe



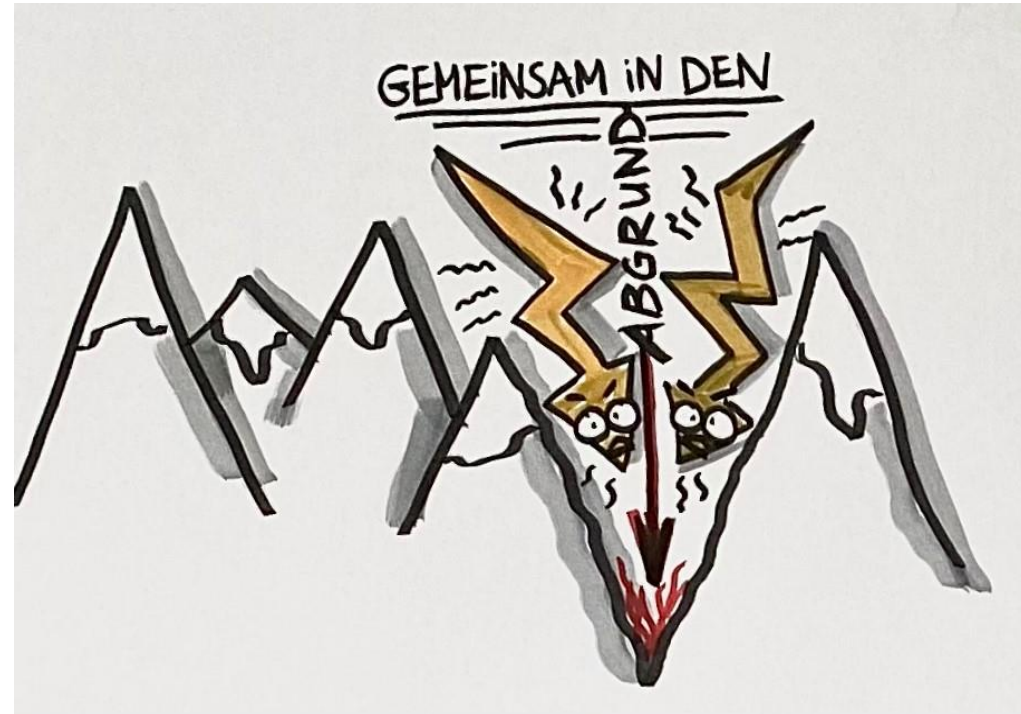
Polarisierung der  
Standpunkte

Verhärtung der  
Positionen

Ankündigung von Sanktionen/  
Drohungen

Anwendung des Drohpotenzials

Gemeinsam in den Abgrund



# Funktionale und dysfunktionale Konflikte

## Der funktionale Konflikt ...

- dreht sich um den Ausgleich von Interessen (zum Beispiel in Matrix-Strukturen)
- beachtet multirationale Anforderungen verschiedenster Couleur (ökonomische, ökologische, juristische, gesellschaftliche, politische...)
- bleibt ein solcher, solange Anerkennungsverhältnisse beachtet werden
- birgt die Chance, nachhaltige und tragfähige (Konflikt-/Problem-) Lösungen zu erzielen.

## Der dysfunktionale Konflikt ...

- beinhaltet eine Störung im Verhältnis gegenseitiger Achtung und Anerkennung sowie Negation der Negation (Störung wird nicht einfach hingenommen)
- mündet häufig in einer Zunahme wechselseitiger Anerkennungsverweigerung (Beschädigung des Status, Ansehens, Würde und Ehre der Protagonisten), in einem „Stuck State“
- und erzeugt enorme Kosten (Informationsfluss, Wissensaustausch und Kooperation finden nicht statt).



### **3. Die Konfliktmuster: Im Spannungsfeld zwischen DOMINIEREN („Niederschlagen“) und NACHGEBEN („Unterwerfen“)**

# Bewältigungsmechanismen im Konflikt

- **Kämpfen (FIGHT)**
- **Fliehen (FLIGHT)**
- **Sich unterwerfen**

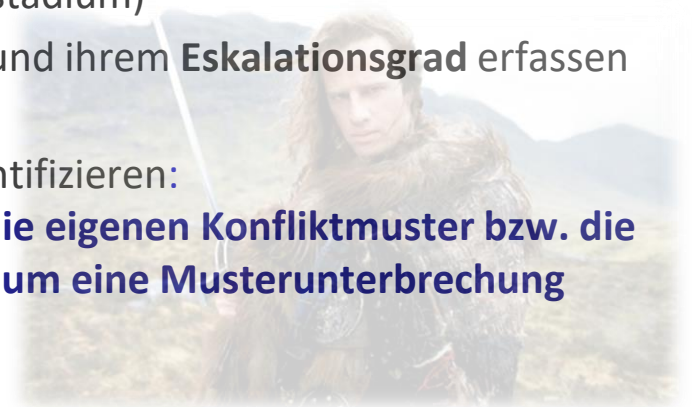
In emotionalen Spannungsfeldern haben sich unsere intuitiven Handlungsmuster nur wenig geändert. Analytisch-rationales Denken (beispielsweise Analysieren, Hintergründe des Kontrahenten erfassen, Gemeinsamkeiten herausarbeiten ...) fällt schwer. Das limbische System dominiert ;-)

# Matrix der Konfliktmuster

hoch	Nachgeben		Integrieren
Bedeutung der Interessen des Anderen		Ausgleichen (Kompromiss)	
niedrig	Ausweichen		Dominieren
	niedrig	Bedeutung eigener Interessen	hoch

# Die persönliche Konfliktfähigkeit

- Synonyme wie **Konfliktkompetenz** und **Konfliktvermögen** implizieren eine Fertigkeit in der Auseinandersetzung bzw. Bereitschaft und Wollen eine **für alle Beteiligten sinnvolle und akzeptable Lösung** zu erzielen.
  
- Wichtige Aspekte der Konfliktkompetenz sind:
  1. Konflikte **frühzeitig erkennen** (möglichst im Anfangsstadium)
  2. Konflikte nach ihrer **Art** (funktional – dysfunktional) und ihrem **Eskalationsgrad** erfassen (Level nach Glasl)
  3. **Eigene und fremde Beiträge** zum Konfliktverlauf identifizieren:  
**Hier kann die Reflexion und das Bewusstsein über die eigenen Konfliktmuster bzw. die Konfliktmuster der Konfliktpartner:in hilfreich sein, um eine Musterunterbrechung einzuleiten.**





## 4. Konflikt als Chance

## Unser Mindset als Konfliktcoaches

- Der Lösung ist egal, wie das Problem entstanden ist.
- Hinter jeder konflikthafter Situation steht das Streben nach einem positiven Nutzen.
- Wir brauchen gemeinsame Ziele und individuelle Nutzen, damit die Konfliktpartner sich auf die Mediation einlassen können.
- Es geht uns nicht nur um die Lösung von Konflikten, sondern auch darum, dass die Beteiligten aus dem Prozess lernen.
- Konflikte sind stets auch eine Chance, die es lohnt zu nutzen und zu bearbeiten.

## Chancen, die in Konflikten stecken

	Ergebnisse auf der Sachebene	Ergebnisse auf der Beziehungsebene
<b>Chancen bei offenem Ansprechen und Austragen von Konflikten: bestenfalls</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wissens-/Erkenntnisgewinn: Unterschiedlichkeit nutzen („kapitalisieren“)</li> <li>▪ Neue innovative Wege sind/werden möglich</li> <li>▪ Entwicklung, Vorankommen ist möglich</li> <li>▪ Methodenkenntnis/Fähigkeiten Konflikte zu lösen, steigen</li> <li>▪ Klare Ergebnisse (Ja, Nein, Kompromiss, Lösungen...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stolz auf Innovationen &amp; erzeugten Mehrwert</li> <li>▪ Stolz auf miteinander Bewältigtes</li> <li>▪ Verstärktes Bedürfnis nach Austausch</li> <li>▪ mehr Verständnis für einander</li> <li>▪ mehr Vertrauen ineinander</li> <li>▪ Verbesserung und Festigung der Beziehung: Wissen, was man vom anderen erwarten kann</li> </ul>

**Konflikte sind Chancen, wenn sie a) im Sinne des Dissens produktiv genutzt und b) frühzeitig angesprochen werden.**

**Wieweit teilt Ihr diese  
Überzeugung, dass Konflikte  
Chancen sein können?**

**Was sind ggfs. Voraussetzungen, damit  
Konflikte Chancen sein können? Worauf  
sollte ich als Coach achten...**



## 5. Der Mediationsprozess und seine Phasen – Wie wir ihn verstehen

# Mediation – Eine Definition

Mediation ist ein vertrauliches und strukturiertes Verfahren zur Bearbeitung von abgrenzbaren Konflikten(vgl. Bundesverband Mediation e.V. 2017).



## Mediation ist

- vertraulich
- strukturiert
- freiwillig
- ergebnisoffen



## Mediator:innen sind

- allparteilich
- unabhängig
- qualifiziert
- professionell



## Konfliktparteien sind

- eigenverantwortlich
- an einer konstruktiven Konfliktlösung interessiert
- Beteiligte, die eigene Lösungen erarbeiten

# Wie wir Mediationen verstehen

Mediation findet für uns in verschiedenen Bereichen statt:



**Stärkung einzelner  
Personen in einem  
Konflikt durch  
gezieltes  
Einzelcoaching**



**Konflikt-Coaching  
mit zwei oder  
mehreren Beteiligten  
= Mediation**

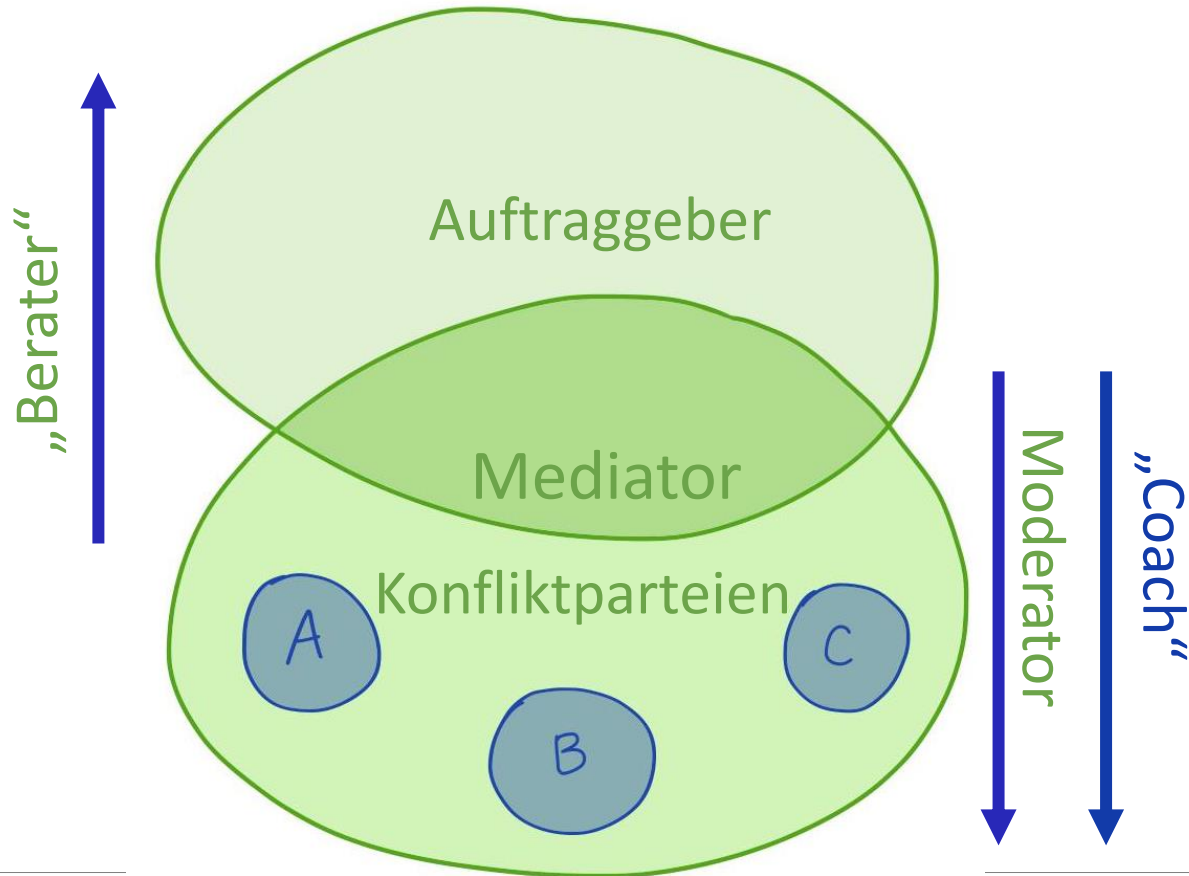


**Bearbeitung von  
Konflikten in  
Teamkonstellationen im  
Rahmen von Team-  
Coachings = Mediation**



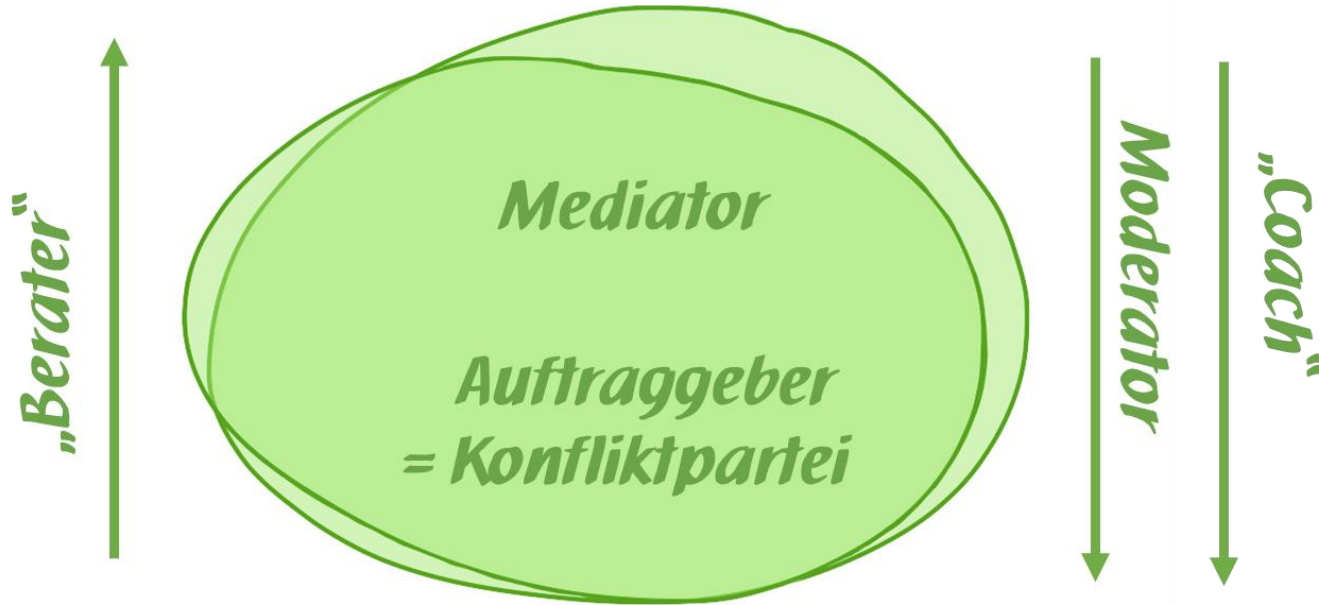
**Bearbeitung von Konflikten  
in großen Gruppen: z.B  
zwischen Unternehmen,  
zwischen Unternehmen und  
Lieferanten, zwischen  
Völkern = Mediation**

# Blick auf die Rollen im Mediationsprozess



# Blick auf die Rollen im Mediationsprozess

## Sonderfall: Der Auftraggeber als Teil des Konflikts



# Unsere Vorgehensweise in der Mediation

1

**Kontaktaufnahme** mit dem Mediator durch den Auftraggeber  
**& Erstellen der Konfliktlandschaft** durch den Mediator



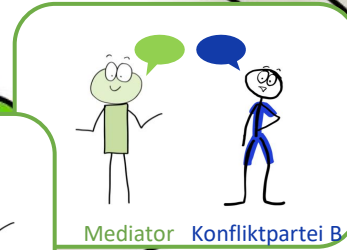
3

**Abstimmung** der Konfliktbearbeitung mit dem Auftraggeber



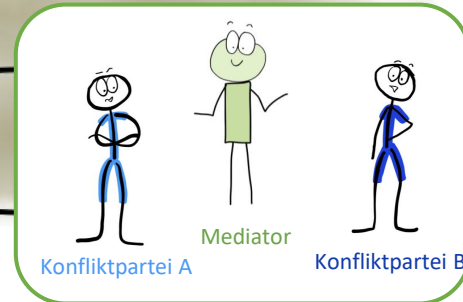
2

**Vorbereitungsgespräche**  
Einzelinterviews mit den Konfliktbeteiligten



4

**Mediation**  
Mit allen Konfliktbeteiligten



# Unsere Vorgehensweise in der Mediation

- 1) Auftragsklärungsgespräch mit den Auftraggeber:innen und der Mediator:in (ohne die Konfliktbeteiligten)
- 2) Vorgespräche mit den Konflikt-Beteiligten als erste Intervention (Einzelinterviews, pro Person ca. 1h)
  - Lösungsorientierung mit den Beteiligten ermöglichen
  - Den Nutzen einer Konfliktlösung erarbeiten und erkennbar machen
  - Konsequenzen aufzeigen, die bei der Nichtlösung/Nichtbearbeitung des Konflikts entstehen
  - Mögliche gemeinsame Ziele im Konflikt ausarbeiten und ggf. schon konkrete Wünsche an die anderen Konfliktbeteiligten sammeln
- 3) Rückmeldung an die Auftraggeber:innen und ggf. Anpassung der Konzeptskizze (Konfliktlandschaft)
- 4) Beginn der Mediation mit den Konfliktbeteiligten \*
- 5) Evaluationsgespräch mit den Konfliktbeteiligten (nach ca. 8-12 Wochen, ca. 1h)

\* Die Durchführung der einzelnen Maßnahmen (weitere Interviews, Interventionen im kleinen Kreis, Teamcoachings) findet immer in enger Abstimmung mit den Auftraggebern statt.



## 6. Erstellen einer Konfliktlandschaft

# Die erste Konfliktanalyse

## Erstellung einer Konfliktlandschaft

### Wer sind die Konfliktbeteiligten?

- alle Personen, die direkt Einfluss auf die Konfliktlösung nehmen können; v.a. Vorgesetzte

### Welche gemeinsamen Ziele, welche Nutzen (auch individuelle) können jeweils formuliert werden, wenn die Parteien eine Lösung oder Einigung finden?

- Es ist wichtig, attraktive Ziele für die beteiligten Parteien zu finden, damit diese sich bewegen. Meist können die versch. Parteien diese Ziele oder Nutzen von selbst nicht sehen.
- Sie als Führungskraft oder Mediator müssen Zielsetzungen vorschlagen, die für alle beteiligten Parteien attraktiv, akzeptabel, sinnvoll und nutzbringend sind

### Welche Positionen formulieren die Beteiligten?

- Direkt & konkret verbal, z. B. „Ich will- nicht-...“ oder indirekt, z. B. „wir ahnen, was sie denken“

### Welche Bedürfnisse und Interessen könnten hinter diesen Positionen liegen?

- z. B. Anerkennung, Wertschätzung, Gerechtigkeit, sich nicht überlasten
- Formulierung von Hypothesen, die transparent gemacht und im Sinne der Würdigung in unser Handeln einbezogen werden

# Gruppenarbeit „Konfliktanalyse“

Bitte bearbeitet in der Gruppe ein Anliegen/einen „echten“ Konfliktfall eines Gruppenmitglieds.  
Nutzt dazu die Basisregeln der Konfliktlösung.

1. Der Anliegegeber beschreibt den Fall (5´)
2. Die anderen Gruppenmitglieder können Verständnisfragen stellen (5´)
3. Gemeinsame Konfliktanalyse anhand folgender Fragen:
  - Wer sind die Konfliktbeteiligten?
  - Was könnten gemeinsame attraktive Ziele / oder gemeinsame Nutzen einer guten Kollaboration für die Konfliktparteien sein?
  - Welche Positionen nehmen die Parteien ein (Was sagen sie konkret, was sie wollen bzw. was sie nicht wollen)
  - Was könnten die hinter den Positionen liegenden Interessen, Bedürfnisse, Erwartungen und Wünsche der Konfliktparteien sein?

Bitte visualisiert diese Punkte und präsentiert sie anschließend im Plenum.

# Wozu die Konfliktanalyse durchführen

## Klar haben

- Wen sollte ich aktiv miteinbeziehen...
- Mit wem spreche ich jetzt als nächstes (als erstes, zweites...)
- Worauf sollte ich beim Gespräch/Coaching mit der jeweiligen Person besonders achten (Bedürfnisse beachten)
- Was könnte ich als attraktive gemeinsame Ziele vorschlagen...
- Worauf könnte ich beim Thema „Was passiert, wenn wir so weitermachen...“ ggfs. behutsam hinweisen



## **7. Wie man die Perspektiven in Konflikten von Anfang bewusst in die Lösungsorientierung richten kann**

# Wie man die Chancen in Konflikten von Anfang an heben kann

(modifiziert nach G. Schmidt 2020)

## Prämissen bei der Auftragsklärung bzw. den vorbereitenden Interviews

- I. Aufmerksamkeit auf Gewünschtes lenken, auf Ziele und dem Problemerleben möglichst wenig ungünstig wirkende Energie zuführen
- II. Aufmerksamkeit auf Kompetenzerleben und Selbstwirksamkeit lenken
- III. Aufmerksamkeit auf Indizien für Veränderbarkeit und Gestaltbarkeit hin ausrichten

**„Jede negative Emotion, jeder Ärger, jede  
Beklagung, jede Wut... deines Gegenübers ist eine  
Information über verletzte Bedürfnisse deines  
Gegenübers.**

**Nimm diese Information ... und sprich sie an“**

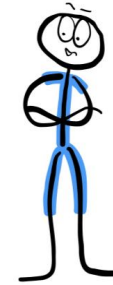
Marshall Rosenberg

**„Come to establishing a YES Set“**

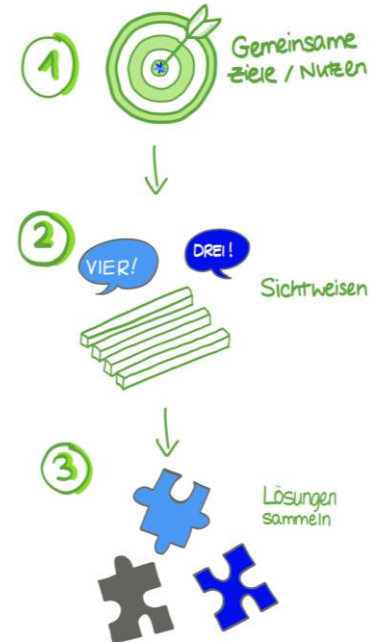
Gunther Schmidt



Mediator



Konfliktpartei A



## 8. Vorbereitungsgespräche\_Einzelinterviews (Rolle als Coach)

# Der Start zur Arbeit im Konflikt: Die Vorbereitungsgespräche

## Die Ziele eines Vorbereitungsgesprächs sind nicht:

- Herauszufinden, wer Recht hat und wer nicht
- Herauszufinden, wer "angefangen hat" oder was die Ursache des Konflikts war
- Herausfinden, was wirklich wahr ist
- Den Konflikt aus Mediatorensicht zu bewerten und als Mediator Lösungen zu entwickeln

# Themenfelder, Zielsetzungen und mögliche Fragen in Einzelinterviews mit den Konfliktbeteiligten

## 1. Einstieg / Ausgangssituation

- Ist das Vorgehen heute und was wir mit den Interviews erreichen wollen, für Sie nachvollziehbar?
- Zusicherung der generellen Anonymität der Aussagen mit dem Hinweis, dass wir gleichwohl natürlich alle Wünsche und Interessen aufnehmen und diese mit den Aussagen der anderen Beteiligten zusammenführen

## 2. Wahrnehmung der aktuellen Situation durch die jeweils Beteiligten

- Wie erleben Sie die aktuelle Situation?
- Wieweit war die Situation (manchmal schon ein kleinwenig) besser? Welche Lichtblicke gab es (evtl.) schon?
- Was waren eher belastende Situationen für Sie, die Sie erlebt haben?
- Wieweit konnten Sie schon etwas versuchen, um die Situation zum Besseren voranzubringen?
- Was könnten andere tun, um die Situation zum Besseren voranzubringen?

***Zielsetzungen: Würdigung der erlebten Verletzungen / der persönlichen Interessen (durchaus durchgängig, aber vor allem hier)***

# Themenfelder, Zielsetzungen und mögliche Fragen in Einzelinterviews mit den Konfliktbeteiligten

## 3. Zielvorstellung mit den jeweiligen Beteiligten erarbeiten

- Was ist Ihnen wichtig zu erreichen? Was möchten Sie (eigentlich) erreichen?
- Wofür würde es sich lohnen...
- Wenn wir so täten, als ob... der Konflikt schon gelöst wäre, womit könnten wir dann...
- Wie sollte es in Zukunft laufen? Wie soll es sein? Konkret? Was noch?
- Woran könnte man (Sie / andere) merken, dass „es“ (jeweils) besser geworden?

**Zielsetzungen: *gemeinsame geteilte attraktive Ziele herausarbeiten können***

## 4. ... und den „Tunnelblick“ ein wenig weiten – über mögliche Auswirkungen des Konflikts sprechen

- Was würde es bringen, wenn sich der Konflikt löst ...? Für wen würde das was bringen, wenn der Konflikt sich löst...?
- Was passiert, wenn es so weiter geht, wie bisher...? Mit welchen Auswirkungen..., möglichen Folgekosten?
- Was könnte schlimmer werden, wenn es so weiter geht, wie bisher...?
- Wer hätte kein Interesse daran, den Konflikt zu lösen? Wer profitiert von der aktuellen Konfliktsituation?

**Zielsetzungen: *Den Tunnelblick weiten***

# Themenfelder, Zielsetzungen und mögliche Fragen in Einzelinterviews mit den Konfliktbeteiligten

## 5. Erwartungen der Beteiligten erfassen und Sorgen und Ängste reduzieren:

- Was wäre mein Job? / Was erwarten Sie von mir als Mediator:in?
  - Was ist Ihnen wichtig, worauf ich in der Mediation achten soll...?
  - Was ist Ihnen wichtig, worauf Sie in der Mediation hinweisen wollen...?
  - Was darf in der Mediation nicht passieren...?
- Was konkret wünschen Sie sich von den verschiedenen Akteuren

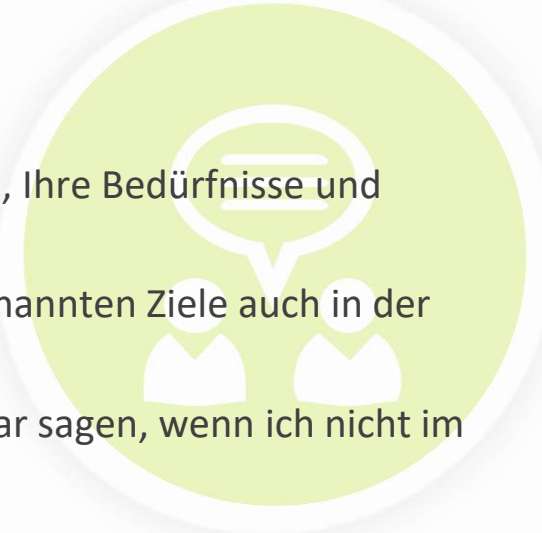
***Zielsetzungen: Signalisieren, dass (bedrohte persönliche) Interessen geschützt werden***

# Themenfelder, Zielsetzungen und mögliche Fragen in Einzelinterviews mit den Konfliktbeteiligten

## 6. Das Commitment der Beteiligten erfassen

- Wieweit kann ich dann davon ausgehen, dass Sie Ihre Wünsche, Ihre Bedürfnisse und Interessen in der Mediation einbringen werden?
- Wieweit kann ich dann davon ausgehen, dass Sie die vorher genannten Ziele auch in der Mediation vertreten werden?
- Wieweit kann ich davon ausgehen, dass Sie in der Mediation klar sagen, wenn ich nicht im Sinne Ihrer Interessen unterwegs bin?

***Zielsetzungen: Die Beteiligten für Ihr Mitwirken in der Mediation gewinnen.***





## 9. Pacing als Haltung und Methode

# Pacing

**Pacing** bedeutet in der Rhetorik, seinem Gegenüber (verbal) zu folgen, mitzuschwingen und sich bildlich gesprochen „auf die Geschwindigkeit des Gegenübers einzustellen“. In der Kommunikation steht dieses Vorgehen für ein **Würdigen der Sichtweisen des Gegenüber**, auch gewissermaßen ein "Abholen" der Gesprächspartner:in aus dem Widerstand und vor allem aus negativer Emotion heraus.

Ziel des Pacing ist es, der/dem Partner:in zu signalisieren, dass man ihre/seine Sichtweisen und negativen Emotionen versteht und respektiert. Man will damit große Wertschätzung gegenüber der Person ausdrücken. Gleichzeitig besagt das Pacing nicht, dass man Sichtweisen und Emotionen des Gegenübers teilt.

Eine Aussage wie „ich verstehe Sie“ würde die oben genannten Ziele meist nicht erreichen, weil sie als „Floskel“ wahrgenommen wird.



## Was ist Pacing?

- Es gibt verschiedene Arten von Pacing: In unserer Arbeit als Mediator:in benutzen wir die “Technik” hauptsächlich als a) Haltung b) rhetorische Figur
- Pacing hat zum Ziel, den/die Gesprächspartner:in zu stärken und ihm/ihr Anerkennung sowie Wertschätzung zu signalisieren

## Wann/zu welchem Zweck wird Pacing eingesetzt?

- Es wird in (hoch) emotionalen Situationen eingesetzt, um ...
  - den/die Gesprächspartner:in zu entspannen
  - mit dem/der Gesprächspartner:in verbunden zu bleiben, selbst wenn ich als Mediator:in nicht mit ihrer/seiner Meinung übereinstimme
  - Anerkennung und Wertschätzung für die Gefühle/Emotionen des/der Gesprächspartners:in auszudrücken
  - zu zeigen, dass ich die Aussagen des/der Gesprächspartners:in ernst nehme und um sie/ihn einzuladen, eine vertrauensvolle Beziehung aufzubauen

## Wie wird Pacing angewendet?

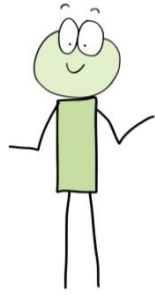
- Das Wichtigste ist, die Gefühle/Emotionen der anderen Person zu akzeptieren= zu pacen
- Es geht nicht darum, der anderen Person zuzustimmen („Ja, du hast Recht“); Es geht auch nicht darum, zu sagen „Du siehst das falsch“ – denn in emotionalen Situationen, ist es nicht hilfreich zu diskutieren (der andere wird dies nicht annehmen können und mit Widerstand reagieren)
- **Beispiele für Formulierungen des Pacings:**
  - Aus deiner Sicht... ist das sehr ....
  - Aus Ihrer Sicht war/ist das sicher sehr ärgerlich (enttäuschend, unbefriedigend, ...) ...
  - Aus Ihrer Erfahrung (Perspektive, Position, aktuellen Situation...) heraus ...



Vorgehen wenn alle Konfliktbeteiligten dabei sind



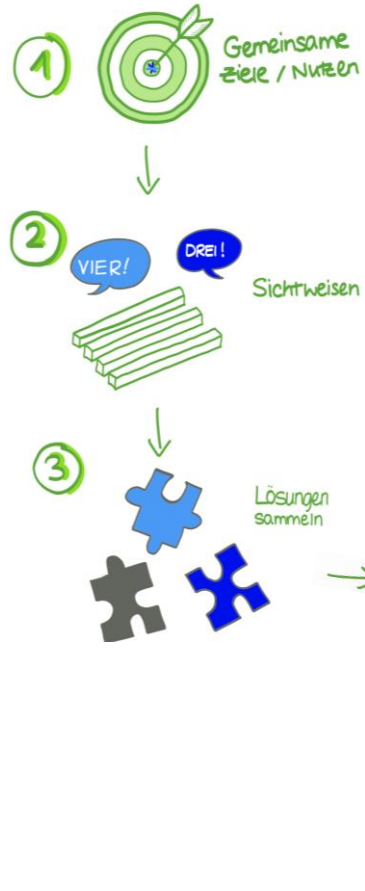
## 10. Der GPS-Leitfaden zum Lösen von Konflikten



Mediator



Konfliktpartei A



# Konflikte lösen mit dem GPS

in der gemeinsamen Mediation  
mit allen Konfliktbeteiligten



Konfliktpartei B

# Der Leitfaden zur gemeinsamen Konfliktlösung

- 1. Goals:** Gemeinsame **Ziele** bzw. jeweiligen individuellen Nutzen einer Einigung (Zusammenarbeit) herausarbeiten

---

- 2. Perspektiven:** Die **Sichtweisen**/Blickwinkel der Beteiligten erfragen und diese darstellen lassen: Als Mediator fragen, keinesfalls die Sichtweisen bewerten!!!  
ergänzende Hinweise/hilfreich ist:
  - Spiegeln der ersten positiven Signale, sehr vorsichtig und respektvoll (Signale des „Ich würde ja, wenn...“).
  - Der Mediator übersetzt Emotionen der Beteiligten als Ausdruck von Bedürfnis (GFK)
- 3. Solutions:** **Lösungsvorschläge** beziehungsweise Wünsche an den (die) jeweiligen anderen Konfliktpartner **sammeln**; darauf achten, dass keinesfalls sofort (wie immer) negativ bewertet wird.
- 4. Solutions:** **Lösungen aushandeln** oder **gemeinsam auswählen**; gegebenenfalls vorab Kriterien anhand der Ziele zur Bewertung der Lösungen formulieren; wenn Lösungsvorschläge abgelehnt oder nicht erfüllt werden können (aus Sicht eines Konfliktpartners), diesen nach Alternativen fragen („Was könnten Sie stattdessen ...“ oder „Unter welchen Bedingungen könnten Sie ...“ – Werkzeuge der Verhandlungstaktik anwenden).
- 5. Loop:** **Lernschleife einplanen**. Was wäre hilfreich (weniger hilfreich bzw. nicht hilfreich), wenn es mal nicht klappt?

# Vorausschauende Utilisation von „Rückfällen“

## Abschluss-Intervention nach Einigung:

Hinweis durch den Coach, dass es trotz des guten Willens aller Beteiligten vorkommen kann, dass die Beteiligten ab und an wieder in alte Muster zurückfallen (Hinweis auf die moderne Hirnforschung „ist halt nicht einfach“) und es daher wichtig ist, sich darauf vorzubereiten.

## Wenn „es“ mal nicht klappt:

- Wofür könnte ein „Rückfall“ ins alte Muster ein Zeichen („nützlich“) sein?
- Was würde dann als Reaktion eher negative Auswirkungen haben? Was sollten wir also eher nicht tun, wenn es mal nicht klappt?
- Was sollten wir also tun, wenn es mal nicht klappt, wenn wir die positiven Absichten und Verhalten eher vorantreiben wollen? Was würde dann eher positive Auswirkungen haben?

## Basisregeln der Konfliktlösung

1. Darauf achten, sich (immer wieder) auf gemeinsame Ziele und den individuellen oder gemeinsamen Nutzen einer möglichen Lösung zu fokussieren (Triangulierung), die Ziele der Zukunft müssen für alle Parteien attraktiv sein.
2. Nicht auf die Suche nach „Schuldigen“ gehen und diskutieren, wer Recht hat: Es gibt keine eindeutige Ursache-Wirkung-Beziehung! Sich auf Interessen, Bedürfnisse, Erwartungen und Wünsche konzentrieren (nicht auf Positionen!). Suchen Sie die hinter den Positionen liegenden Interessen, Werte und Bedürfnisse herauszufinden! Fokussieren Sie auf die Zukunft!
3. Es braucht kein einheitliches Bild der Vergangenheit. Es braucht aber ein von allen akzeptiertes Bild der Zukunft.
4. Der/Die Mediator:in muss allparteilich sein.
5. Mit Fokus auf hinter den Positionen liegenden Interessen, Bedürfnissen, Erwartungen und Wünschen (s. 2.) sich bewusst sein, dass Menschen sich ihren diesen selbst nicht immer bewusst sind oder diese nicht immer verbalisieren können. Fragen Sie nach den „Wünschen“ des Gegenübers und wie derjenige sehen oder realisieren würde, dass “es” sich in die gewünschte Richtung entwickelt.




**Herzlichen Dank für die Zusammenarbeit.  
Wenn Fragen oder Wünsche auftauchen, bitte einfach anrufen.**

noesis: 07152 399580  
k.fehse@noesis-online.de  
www.noesis-online.de



**Folgen Sie uns!**

noesis.leonberg 

noesis – Training & Beratung 