

Psychodrama in Konfliktberatung und Mediation

B. Fichtenhofer, K. Richter, T. Uh-Tückardt

- 27.1 Typische Aufgabenfelder der Konfliktberatung
und Mediation – 490
 - 27.2 Theoretische und methodische Grundlagen
der Konfliktberatung und Mediation – 492
 - 27.3 Methoden des Psychodramas in der Praxis
der Konfliktmediation bzw. -moderation – 496
 - 27.4 Ausblick: Von der Konfliktmoderation
zur Konfliktkultur – 503
- Weiterführende Literatur – 504
- Literatur – 504

Konflikte sind unser Geschäft.
Konflikte setzen Energien frei.
Konflikte gehören zum Leben.

Jeder Mensch erlebt Konflikte mit sich selbst, mit anderen Menschen, in Gruppen, am Arbeitsplatz, in Sozialpartnerschaften und zwischen Staaten. Entscheidend ist, wie wir mit Konflikten umgehen: Es gibt produktive und destruktive Umgangsweisen. Ungeklärte Konflikte können in einen Teufelskreis von nicht endendem Streit führen. Die daraus resultierende Situation bindet Energien und führt zu Unsicherheit und Entscheidungshemmungen bis hin zur Lähmung. Konflikte drängen auf Entscheidungen und Handlungen. Ihre produktive Seite beinhaltet Entwicklungschancen.

In der Konfliktmediation bieten wir als unparteiische Dritte den Konfliktparteien als »Vermittlerinnen« oder Moderatorinnen Unterstützung. Unser Ziel besteht darin, allen Beteiligten Klarheit über Grund und Struktur der Auseinandersetzung zu vermitteln, sich der Gemeinsamkeiten und der Unterschiede bewusst zu werden und Handlungsmöglichkeiten für die Zukunft zu entwickeln.

Das Psychodrama bietet hierbei die Chance, Beziehungen, Entwicklungen und Anliegen bildhaft und emotional erfahrbar zu machen und nachhaltige Bewusstseins- und Verhaltensänderungen zu bewirken.

Wir konzentrieren uns in diesem Beitrag, ebenso wie in unserer praktischen Arbeit, auf den Einsatz psychodramatischer Methoden in der Konfliktberatung und -moderation in Betrieben und Projekten, also auf Konflikte im beruflichen Umfeld. Dabei erheben wir keinen theoretisch fundierten Anspruch auf einen umfassenden Katalog der Konfliktformen und -felder und deren Bearbeitung, sondern stellen die Erfahrungen zur Verfügung, die wir auf verschiedenen Gebieten sammeln konnten. Im Vordergrund steht für uns die praxisorientierte Grundstruktur der psychodramatischen Methoden und deren Wirkung.

27.1 Typische Aufgabenfelder der Konfliktberatung und Mediation

Nach unserer Erfahrung werden Konfliktmoderation und -beratung vor allem in drei speziellen

Feldern nachgefragt: in Projektzusammenhängen, bei Konflikten (auch mit interkulturellem Hintergrund) zwischen Arbeitskollegen und Arbeitskolleginnen, sowie bei Konflikten zwischen Geschäftsleitung und Betriebsratsgremien. Die wesentlichen Hintergründe und Fragestellungen dieser Konfliktfelder beleuchten wir im Folgenden.

27.1.1 Konflikte in Projekten

Rollenunklarheiten und schwelende Kompetenzfragen gehören zu den wesentlichen Konfliktpunkten in Projektzusammenhängen. Dies ist nicht weiter erstaunlich wenn man bedenkt, wie zahlreiche Projekte entstehen und in hektischer Betriebsamkeit installiert werden: Wenn bei ausgelasteten Kapazitäten in der Linienorganisation und einem minimalen Budgetspielraum ein neues Produkt für einen wichtigen Kunden doch noch bewältigt werden soll, greifen viele Manager zum Projekt. Doch die Hoffnung auf ein »Wundermittel« wird regelmäßig enttäuscht: Es scheint so, als bringe Projektmanagement die Linie durcheinander und führe zu Konflikten.

Konfliktpotenzial besteht vor allem

- zwischen Projektleitung und Team (Projektleitung ist insofern eine besondere Form der Leitung als der Projektleiter einem Teil der Projektmitarbeiter in der Linienorganisation häufig »untergeordnet« ist);
- zwischen den Mitgliedern des Projektteams und

- zwischen Projektleitung und Linienorganisation (der Projektleiter ist in der Regel sowohl dem Auftraggeber als auch der Linienorganisation verpflichtet).

Um eine reibungslose Zusammenarbeit zwischen Projektleitung, Team und Linie zu erreichen, ist es daher wichtig, bestimmte Fragen zu klären:

- Welche Kompetenzen stehen der Projektleitung zu?
- Welche Verantwortung hat die Projektleitung?
- Gibt es eine offizielle und eine heimliche Projektleitung?
- Wer übernimmt welche Rolle im Projektteam?
- Welche Verantwortlichkeiten und Erwartungen werden von den übrigen Beteiligten daran geknüpft?
- Welche Absprachen müssen z. B. mit Abteilungsleitern getroffen werden? Welche Belohnungssysteme müssen und können installiert werden?

Erfolgt z. B. aus Zeitmangel keine Auftragsklärung, in der diese Fragen erörtert werden, so tauchen sie regelmäßig als Konfliktstoff im Projektverlauf wieder auf. Besonders deutlich werden die Reibungspunkte

- in Unternehmen, die Multiprojektmanagement praktizieren, sodass Mitarbeiter in diverse Projekte eingebunden sind, ohne dass eine ausreichende Koordination und Verzahnung erfolgt;
- in Projekten, in denen mit dem Gedanken der »schlanken Hierarchie« gearbeitet wird und Leitung mit negativen Emotionen besetzt ist (»Wir sind alle gleich – es gibt keine Leitung«).

27.1.1 Konkurrenz und interkulturelle Konflikte zwischen Kollegen/Kolleginnen

In Zeiten der Rationalisierung und des massiven Stellenabbaus wächst der Arbeitsdruck, und es entwickelt sich der Nährboden für eine zuneh-

mende Konkurrenz unter den Beschäftigten. Hieraus entstehen natürlich Konflikte: Muss ich womöglich für meine Kollegin »mitarbeiten«? Telefonierte ich nicht zu viel? Oder raucht? Sucht mein Kollege regelmäßig den Kontakt zum Vorgesetzten?

In unserer praktischen Arbeit wird für uns immer deutlicher: Gerade Konflikte mit interkulturellem Hintergrund werden durch die zunehmende Angst vor der eigenen Entlassung verschärft. Das Konfliktpotenzial nimmt hier erheblich zu, handelt es sich doch bei Zuwanderern der 2. und 3. Generation deutlich nicht mehr um »Gastarbeiter«, die das Land und damit auch das Unternehmen in absehbarer Zeit wieder verlassen wollen. Die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Kulturen – auch der eigenen – hilft dabei, Konflikte zu klären und eine Zusammenarbeit zu ermöglichen.

27.1.2 Konflikte zwischen Betriebsratsgremien und Geschäftsleitung

Die Mitglieder eines Betriebsrats und einer Geschäftsleitung vertreten in einem Unternehmen unterschiedliche und teilweise gegensätzliche Interessen. Beide Seiten stehen vor den Fragen: Was können wir gemeinsam machen? Wo aber sind unsere Interessen so gegensätzlich, dass wir getrennte Wege gehen und Ergebnisse aushandeln müssen? Dies ist mitunter ein Spagat. Schließlich haben beide Seiten ihre jeweiligen Aufgaben zu erfüllen, nämlich die Interessen derer zu vertreten, die sie gewählt bzw. eingestellt haben, und dennoch eine konstruktive Zusammenarbeit zu wahren. Die Aufgabe erfordert demnach eine deutliche Rollenklarheit, für die einzelnen Beteiligten ebenso wie für diejenigen, deren Interessen vertreten werden. Beide Seiten verfügen über ein Instrumentarium an Druckmitteln: Vom Betriebsverfassungsgesetz bis zur Drohung, die Produktion zu verlagern und Arbeitsplätze abzubauen.

27.2 Theoretische und methodische Grundlagen der Konfliktberatung und Mediation

Definition

Mediation ist eine strukturierte Form der Konfliktaustragung, bei der die Konfliktparteigen mit Unterstützung eines neutralen Mittlers nach gemeinsamen Lösungen für bestehende Auseinandersetzungen und Probleme suchen. Dabei werden die Interessen aller Streitparteien berücksichtigt, auch wenn sie zunächst gegensätzlich erscheinen.

! Ziel der Mediation ist eine einvernehmliche Klärung durch die Konfliktparteigen.

Konfliktlösungen werden also nicht von Vorgesetzten oder übergeordneten Instanzen »von oben« bestimmt, sondern alle von der Auseinandersetzung betroffenen Parteien sind an der Klärung beteiligt.

Damit fördert Mediation die selbstbestimmte Konfliktbearbeitung. Im Optimalfall wird eine Lösung erreicht, von der alle Beteiligten profitieren – die sogenannte »Win-win-Lösung«. Dabei ist natürlich die Bereitschaft der Konfliktparteien, an einer Klärung mitzuwirken, wesentliche Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Mediation. Im Unterschied zu förmlichen Entscheidungsverfahren (z. B. vor Gericht) beruht Mediation auf der freiwilligen Teilnahme der Konfliktparteigen. Die Ergebnisse sind nicht von vornherein rechtlich bindend.

Eine Mediation gliedert sich in verschiedene Phasen: Die **Vorphase** beinhaltet die Vorbereitung und Anbahnung des eigentlichen Mediationsgesprächs; dabei geht es zunächst darum, den Kontakt mit den beteiligten Konfliktparteien herzustellen. Auch das **Mediationsgespräch** selbst folgt einer klaren Struktur:

1. Einleitung,
2. Sichtweisen,
3. Konfliktherhellung,
4. Problemlösung und
5. Übereinkunft.

Für die anschließende **Umsetzungsphase** wird eine Überprüfung und gegebenenfalls eine Korrektur der getroffenen Übereinkunft verabredet.

Einen guten Einblick in die Grundlagen und Methoden der Mediation bietet Besemer (1999). Praktische Anwendung fand das in den USA entwickelte Verfahren in Deutschland zunächst in familiären Auseinandersetzungen (Familienmediation), bei der Klärung umweltrelevanter Konflikte (Umweltmediation) und in Schulen. Mittlerweile wird Mediation auch vermehrt in Arbeitskonflikten und sogar zur Unterstützung in tariflichen Auseinandersetzungen angewandt (Wirtschaftsmediation).

27.2.1 Zurück zu den Wurzeln des Konflikts

! Eine unabdingbare Voraussetzung für die erfolgreiche Moderation eines Konflikts besteht nach unserer Erfahrung darin, die aktuelle Erscheinungsform des Konflikts nicht mit den Ursachen zu verwechseln.

In der Regel werden Konfliktmoderatorinnen erst eingeschaltet, wenn ein Konflikt schon länger andauert und bereits eskaliert ist. Die ursprüngliche Konfliktursache hat sich dann meist schon verformt, es ist eine Reihe von Nebenschauplätzen hinzugekommen.

Womöglich kann sich an den Ausgangspunkt der Auseinandersetzung kaum noch jemand erinnern. In der Vergegenwärtigung der Wurzeln, der Geschichte und der tatsächlichen Ursachen des Konflikts liegt häufig der Schlüssel zur Klärung.

➤ Bei der Jubiläumsfeier haben einige Mitarbeiter den feierlichen Ablauf gestört und boykottiert – darüber waren andere wütend. In der Konfliktberatung gibt es Schuldzuweisungen, bezogen auf das gegenseitige Verhalten auf der Feier (Wirkung). Es wurde deutlich, dass fehlende Absprachen darüber, wer für die Planung zuständig war, mangelhafte Information und divergierende Planungen auf unterschiedlichen Informationsebenen zu dem Konflikt geführt hatten. Dadurch

wurde die Konfliktursache deutlich: die Kommunikationsstruktur in der Abteilung. Durch die Aufdeckung konnte erreicht werden, dass alle Beteiligten von der emotionalen affektiven Ebene auf die Sachebene zurückfanden. Dadurch war es der Gruppe möglich, Verabredungen auf der strukturellen Ebene zu finden, die eine Wiederholung des Konflikts verhinderten.

27.2.2 Konfliktformen und -eskalation

Der gezielte Einsatz einer Konfliktintervention richtet sich danach, um welche Konfliktform es sich handelt und in welcher Eskalationsstufe er sich befindet. Ein Grundlagenwerk hierzu hat Glasl mit seinem Buch »Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater« (1999) verfasst. Dort beschreibt er die Eskalationsdynamik von Konflikten und liefert damit wichtige Impulse dafür, wann eine Vermittlung durch Dritte in Konflikten sinnvoll und aussichtsreich ist (■ Tab. 28.1).

27.2.3 Konfliktstile

Durch unterschiedliche Konfliktstile der Beteiligten werden Auseinandersetzungen im Verlauf häufig verschärft. Das Wissen um diese Stile und ihre jeweiligen Chancen und Risiken hilft bei der Entschärfung, aber auch bei der Konfliktprävention und der Entwicklung einer Konfliktkultur.

Alle vier Konfliktstile haben ihre eigene Berechtigung und ihren spezifischen Sinn, gleichsam bergen sie natürlich auch ihre Risiken in sich (► Übersicht).

Konfliktstile

Konfrontation

Die Situation wird klar angesprochen und damit sichtbar gemacht.

Chancen:

- Verschafft Klarheit.
- Jeder kann Position beziehen.

- Das Aufhäufen von Verletzungen und/oder Ärger kann beendet werden.
 - Eine schnelle Klärung ist möglich.
- Risiko:
- Es wird ein falscher Zeitpunkt gewählt, z. B. »zwischen Tür und Angel«.

Kooperation

Suche nach einer gemeinsamen Vorgehens- und Verfahrensweise.

Chancen:

- Jeder muss Abstriche machen.
- Eine gemeinsame Handlungsfähigkeit bleibt erhalten.

Risiken:

- Hoher Zeitaufwand.
- Einer Partei »geht die Puste aus«.

Vermeidung

Die Konfliktsituation wird nicht thematisiert.

Chancen:

- Kann (soziales) Überleben sichern.
- Zeitgewinn

Risiken:

- Konflikt wird verlagert und nicht geklärt.
- Alles bleibt scheinbar beim Alten.
- Konflikt entwickelt eine Eigendynamik.

Anpassung

Dabei wird der Konflikt zwar deutlich, aber die eigenen Interessen werden vorerst zurückgestellt.

Chancen:

- Der Konflikt wird »geparkt«, bis die Situation »reif« ist.
- Die Erkenntnis: Es ist doch nicht so wichtig!

Risiken:

- Eigene Interessen gehen unter.
- Interessen werden nicht deutlich sondern vernebelt.

27.2.4 Aufbau einer Konfliktmediation/-moderation

Die folgende Übersicht (Tab. 27.1) zeigt den Aufbau einer Konfliktmediation bzw. -moderation in der Praxis.

In der klassischen Konfliktmoderation wird überwiegend mit Sprache und Visualisierung in Form von Karten- und Flipcharteinsatz gearbeitet. Verbale Kommunikation ist ein zentrales und unverzichtbares Instrument zur Austragung und Klärung von Konflikten. Darüber hinaus ermöglichen psychodramatische Methoden nach unserer Erfahrung eine tiefere Dimension der Klärung: Prozesse werden erleb- und erfahrbar; Handlungsoptionen können sofort ausprobiert werden. Durch die »Verbildlichung« und Inszenierung haben die Beteiligten die Möglichkeit, sich

selbst, die andere Konfliktpartei und den Konflikt als Ganzes aus einer anderen und neuen Perspektive wahrzunehmen.

Setting

- Vorbereitung der Konfliktmoderation
- Angemessener Termin (keine Konfliktklärung »zwischen Tür und Angel«)
- Zeitraum
- Neutraler Raum
- Ablenkungen vermeiden (z. B. Telefon und Handy abstellen)
- Schweigepflicht / Vertraulichkeit aller beteiligten Personen sichern
- Gleichgewicht in der Personenzahl der Konfliktparteien ist sinnvoll

27

Tab. 27.1. Neun Stufen der Konflikteskalation. (Nach Glasl, 1999, S. 215 ff.)

1. Verhärtung	Standpunkte prallen aufeinander Pochen auf eigene Ideen und Lösungsvorschläge Durchsetzungs- und Beharrungswille	Konfliktlösung ist aus eigener Kraft möglich, wenn die Beteiligten miteinander reden und ihre Argumente und Interessen abwägen	Win-win-Bereich Kritik am Verhalten Meist gibt es noch den Sachbezug Normen werden eingehalten
2. Debatte	Konkurrenz, Überheblichkeit und Arroganz (Unterton) Polarisierung Kompromissbereitschaft gilt als Schwäche	Wunsch nach Beziehungserhalt meist noch vorhanden – Eskalation kann noch aus eigener Kraft gestoppt werden	Eine eigene Konfliktlösung durch die Parteien ist möglich, Tendenz abnehmend
3. Taten	Unvereinbarkeit von Worten und Taten Strategie der vollendeten Tatsachen Der andere trägt die Schuld an der Eskalation und am eigenen »Reagieren«	Den Parteien ist bewusst, dass eine Beilegung sinnvoll und möglich wäre – sie geben das aber nicht zu; Kontrollverlust	

Tab. 27.1. (Fortsetzung)

4. Images / Koalitionen	Imagekampagnen Werben um Anhänger (Hilfstruppen) Schwarz-weiß-Malerei mit glorifiziertem Selbstbild Konflikt wird personalisiert	Jetzt geht es ums eigene Gewinnen, der andere soll verlieren Positive Merkmale des anderen können nicht mehr benannt werden	Win-lose-Bereich Die beteiligten Personen werden wechselseitig angegriffen Eine Klärung ohne externe Unterstützung ist kaum noch möglich Man selbst ist der Engel, der andere der Teufel Lösung mit Unterstützung Dritter
5. Gesichtsverlust	Öffentliche Diskriminierung, der andere soll bloßgestellt und entlarvt werden Es treffen Welten und Weltanschauungen aufeinander	Totaler Vertrauensbruch, Ekel und Abscheu prägen die Beziehung Glaube an Klärung ist verloren	
6. Drohstrategien	Drohungen und Gegendrohungen Angst wird verstärkt - irrationales Handeln	Überstürzte Aktionen, letzte Möglichkeit zu stoppen	
7. Begrenzte Vernichtungsschläge	Eigene »Verluste« werden jetzt hingenommen Hauptsache der andere hat den größeren Schaden Gewaltspirale wird verstärkt	Gegenpartei hat angeblich keine menschliche Qualität	Lose-lose-Bereich Offener Bruch der Normen Ziel ist die Vernichtung des Gegenübers Konfliktklärung nur, wenn ein mächtiger Dritter sich einschaltet
8. Zersplitterung	Zerstörung des feindlichen Systems Skandalgeschichten sollen den »Feind« isolieren	Macht- und Existenzgrundlage des anderen sollen zerstört werden Noch wird die eigene Existenz geschützt	
9. Gemeinsam in den Abgrund	Vernichtung um den Preis der Selbstvernichtung	Lösung aus eigener Kraft ist unmöglich	

Einleitung

- Allparteilichkeit¹ der Leitung
- Bereitschaft der Konfliktbeteiligten zur Klärung abfragen (auf einer Skala von 0–100)
- Erwartungen der Konfliktparteien abfragen (»Welches Ergebnis möchten Sie heute erreichen?«)
- Regeln und Absprachen treffen

- Grenzen klären (Wann brechen die Konfliktbeteiligten den Kontakt ab?)

¹ Wir haben uns für den Begriff der Allparteilichkeit an Stelle des Begriffs der Neutralität entschieden, da wir davon ausgehen, dass Menschen nicht neutral sind, sondern über eine eigene Meinung verfügen. Wichtig ist jedoch für die Mediation, dass die Leitung das Wohl aller beteiligten Parteien im Auge hat.

Sichtweisen

- Ist-Stand des Konflikts
- Erscheinungsform des Konflikts
- Benennen des Konflikts aus der jeweiligen Sicht, z. B. durch Formulierung eines »Titels« oder einer »Überschrift« für den Konflikt

Konfliktgeschichte – Zurück zu den Wurzeln

- Auslösersituation des Konflikts – wann hat er begonnen?
- Geschichte des Konflikts – welchen Verlauf hat der Konflikt genommen?
- Beteiligte
- Konfliktstile

Motoren des Konflikts

- Was hält den Konflikt »am Laufen«, was sind die Motoren des Konflikts?
- Ziele und Interessen der Beteiligten
- Gegebenenfalls Konsequenzen bei Nichtklärung thematisieren

Entwicklung von Handlungsoptionen

- Wünsche an den Anderen / die Andere?
- Was bin ich selbst bereit, für eine Verbesserung zu tun?
- Ideen sammeln (ohne Bewertung)
- Prioritätenliste der Vorschläge
- Abgleichen
- Gegebenenfalls Konsens oder Kompromiss
- Gegebenenfalls Abmachungen für die nächste Zeit

Vereinbarungen

- Schriftlich festhalten (situationsbedingt)
- Umsetzung und Controlling klären

27.3 Methoden des Psychodramas in der Praxis der Konfliktmediation bzw. -moderation

Das Psychodrama nach Moreno als Aktionsmethode hat zum Ziel, Begegnung zwischen Menschen herzustellen bzw. diese zu verbessern, damit alle Beteiligten Handlungsfähigkeit erreichen. Im Extremfall kann dieses bedeuten, dass es in »Blockadesituationen« darum geht, überhaupt wieder handlungsfähig zu werden. In anderen Situationen steht die Verbesserung bzw. der Ausbau der Handlungsmöglichkeiten im Vordergrund. Beides führt häufig zu einer höheren Motivation. Im Psychodrama wird eine Situation nicht nur verbal beschrieben, sondern dargestellt – auch aus unterschiedlichen Sichtweisen. Gefühle, die mit diesem Erleben verbunden waren, werden nicht aus der Erinnerung erzählt, sondern in der jetzigen Darstellung aktuell erlebt. Dadurch können unter anderem Motoren eines Konflikts wahrgenommen und aufgedeckt werden.

! **Durch die Handlungstechnik des → Rollentauschs haben die Beteiligten die Möglichkeit eines Perspektivenwechsels, d. h. sie schauen auf sich selbst, auf die anderen und auf den Konflikt aus einer anderen Perspektive.**

Dadurch ist es ihnen unter anderem möglich, Vorurteile aufzulösen bzw. sich selber neue Handlungsschritte vorzuschlagen, die anschließend in der eigenen Rolle ausprobiert und überprüft werden können. In einer Gruppensituation spielen die Rückmeldungen der »Nichtagierenden« eine zentrale Rolle.

Entwickelt wurde das Psychodrama ursprünglich als Gruppenpsychotherapiemethode. Erfahrungen zeigen jedoch, dass es sich auch hervorragend in der Konfliktbearbeitung einsetzen lässt, insbesondere zur Konfliktherhellung, zur Klärung verschiedener Sichtweisen, der Konfliktgeschichte und den Motoren des Konflikts sowie zur Entwicklung von Handlungsoptionen. Der Fokus liegt dabei auf drei Bereichen:

1. die Darstellung des Systems, in dem der Konflikt aufgebrochen ist;

2. die Anteile des oder der Beteiligten sichtbar und bearbeitbar zu machen;
3. die Wahrnehmung der unterschiedlichen Perspektiven der Beteiligten und die Unterscheidung von Ursache und Wirkung (▶ Abschn. 27.2.1).

Zur Einleitung und zur Klärung des Controllings greifen wir auf klassische Moderationsmethoden zurück.

Psychodrama ist im beruflichen Umfeld grundsätzlich für alle Konfliktfelder, Branchen und Hierarchieebenen geeignet. Wir haben in unserer beruflichen Praxis bislang nicht feststellen können, dass z. B. Mitarbeiter der Produktion anders auf psychodramatische Methoden reagieren als die Mitglieder einer Geschäftsleitung.

27.3.1 Die Rolle der Leitung

Bevor im Folgenden verschiedene Anwendungsbeispiele dargestellt werden, möchten wir einen Blick auf die **Rolle der Leitung** werfen. Das Psychodrama wird häufig als eine »konfrontative« Arbeitsweise angesehen. Das stimmt unter dem Aspekt, dass eine Person, die eine Situation dargestellt hat, nicht sagen kann: »Das habe ich so nicht gemeint!« Die Beteiligten müssen sich bei ihrer Darstellung mit ihren eigenen Gefühlen konfrontieren, was den großen Vorteil hat, schnell an das Zentrum des Konflikts zu kommen.

Für die Leitung bedeutet dies, dass sie eine Vertrauensebene zu den Beteiligten herstellen und halten muss. Dazu gehört als Grundvoraussetzung, dass die Leitung nicht parteiisch ist. Ansonsten wäre der Manipulation Tor und Tür geöffnet, wobei es schon schädlich wäre, wenn die Beteiligten lediglich das **Gefühl** hätten, die Leitung sei für die eine und gegen die andere Partei.

In der psychodramatischen Arbeit beinhaltet Leitung bis zu drei unterschiedliche Rollen, die über den gesamten Prozess zum Tragen kommen können, aber nicht immer müssen:

Die Rolle des Helfers. In dieser Rolle unterstützt die Leitung bei Blockaden, gibt Hilfestellungen für die Beteiligten, um handlungsfähig zu werden

bzw. zu bleiben. Dabei ist die → Doppeltechnik hilfreich.

Die Rolle des Regisseurs. Die Leitung macht Vorschläge für die szenische Umsetzung, indem sie z. B. auf die Symbolebene wechselt, um den Beteiligten einen Perspektivenwechsel zu ermöglichen.

Die Rolle des Kämpfers. In der Rolle des Kämpfers konfrontiert die Leitung, z. B. um Widersprüche bei den Beteiligten aufzudecken. Dabei ist die Grundhaltung zu beachten, dass Leitung mit und nicht gegen einen Widerstand arbeitet.

Diese drei Rollen sollten der Leitung zur Verfügung stehen, um sie einsetzen zu können, wenn es der Konfliktlösung dient.

27.3.2 Praktische Anwendungen in unterschiedlichen Settings

! **Die Methoden des Psychodramas erfordern immer die Vorüberlegung der Leitung: »Warum schlage ich diese Intervention vor, und wem bzw. wozu nützt sie?«**

Das hat zur Folge, dass Methoden variiert werden müssen – bezogen auf den Konflikthalt und das Setting, in dem man sich gerade befindet. Im Folgenden unterscheiden wir drei Settings:

- ! 1. Bearbeitung eines Konflikts zwischen zwei Personen (ohne andere Anwesende),
2. Bearbeitung eines Konflikts zwischen zwei Personen innerhalb einer anwesenden Gruppe,
3. Bearbeitung eines Konflikts zwischen Gruppierungen.

Die folgende Aufzählung kann natürlich nur eine Auswahl sein und erhebt nicht den Anspruch der Vollständigkeit.

27.3.3 Methoden für die Klärung und Bearbeitung des Konflikts

Was ist unser Konflikt?

Innerhalb einer Konfliktklärung kommt es häufig vor, dass die Beteiligten von unterschiedlichen

Wahrnehmungen ausgehen, worin für sie der Konflikt besteht. Die Folge sind Missverständnisse und das Gefühl »mein Gegenüber hört mir nicht zu«, das wiederum andere Gefühle bzw. eine neue Konfliktebene eröffnen kann. Um dies zu verhindern, macht das Psychodrama mithilfe von Symbolen bestimmte gedachte Sachverhalte sichtbar (anzuwenden bei allen in ► Abschn. 27.3.2 aufgeführten Settings).

Methodisches Vorgehen. Die beteiligten Personen sitzen sich gegenüber, zwischen sie wird ein Tuch gelegt (auch ein anderes Symbol ist möglich), und die Personen sollen den Konflikt aus ihrer Sicht benennen.

Wirkung. Durch die Benennung wird sichergestellt, dass sich beide verständigen, worum es in der Konfliktklärung gehen soll. Die Missverständnisebene ist (in diesem Punkt) aufgehoben. Mitunter – wenn die Auseinandersetzung noch nicht eskaliert ist – lässt sich ein Konflikt schon durch diese Benennung klären und beilegen: Die Konfliktparteien können sich mitteilen, was die Missverständnisse bei ihnen ausgelöst haben.

Alternative Methode. Die beteiligten Personen sitzen sich gegenüber – zwischen sich legen sie Tücher und benennen dabei, was aus ihrer jeweiligen Sicht zwischen ihnen liegt. Beide müssen begründen, warum sie das als »Hindernis« empfinden.

Wirkung der alternativen Methode. Diese Intervention bietet sich bei komplexeren Konflikten an. Es werden unterschiedliche Facetten bzw. unterschiedliche Konfliktebenen sichtbar, die vielleicht auch getrennt behandelt werden müssen. In der Begründung wird der Stellenwert der einzelnen symbolisierten Aspekte sichtbar und unterschiedliche Gefühlsebenen treten zutage. (Ärgert mich das Verhalten, enttäuscht es mich, ist es eine Wiederholung, vermute ich eine bestimmte Absicht dahinter?) Mit diesen Informationen kann die Leitung anschließend gezielter arbeiten.

Zurück zu den Wurzeln

In dem oben angeführten Beispiel (► Abschn. 27.2.1), in dem der Konflikt sich an den Ursachen

und nicht an seinen Wurzeln festgemacht hat, kann das Psychodrama dies mithilfe der → Soziometrie sichtbar machen (anzuwenden bei den Settings 2 und 3). Eine Methode hierfür ist das Erstellen einer Zeitschiene.

Zeitschiene. Die Eskalation bei der Jubiläumsfeier wurde szenisch dargestellt und alle suchten einen Schuldigen. Um an die Wurzeln des Konflikts zu gelangen, wurde eine Zeitschiene gelegt (► Abschn. 3.8), die aus verschiedenen Strängen bestand, auf denen markiert wurde, zu welchem Zeitpunkt wer mit wem etwas für die Jubiläumsfeier überlegt hat oder dazu etwas entschieden wurde. Dies wurde von allen chronologisch zusammengetragen. Jeder erfuhr von jedem, »was habe ich erfahren, unternommen, nicht getan«.

Wirkung. Durch diese, in diesem Fall sehr komplexe, Darstellung wurde für alle sichtbar, dass alle Beteiligten einen sehr unterschiedlichen Informationsstand hatten. Dieses Defizit konnte ausgeglichen und so Missverständnisse ausgeräumt werden. Auf der persönlichen Ebene wurden Motoren und Eigeninteressen, der persönliche Aktions- und Verweigerungsgrad sichtbar; auf der strukturellen Ebene taten sich gravierende Mängel in der Kommunikationsstruktur auf. Dadurch war es für das Team möglich, den Konflikt auf den verschiedenen Ebenen wahrzunehmen und auch jeweils dort zu bearbeiten.

Konflikterhebung in Teamzusammenhängen

In manchen Teams ist ein Konflikt spürbar, ohne dass er ausgesprochen wird. Die Arbeitsleistung sinkt und das Arbeitsklima leidet. Jeder ahnt, dass es um das Team, möglicherweise um Konkurrenz, geht, letztlich verbleibt jedoch alles im Vagen. Hilfreiche Methoden für die Konflikterhebung sind z. B. (anzuwenden bei den Settings 2 und 3):

Arbeitsplatzsoziogramm. Um zu überprüfen, wie die einzelnen Teammitglieder ihr Team sehen, erstellt jedes Teammitglied ein »Arbeitsplatzsoziogramm«. Dabei werden Nähe und Distanz, positive und spannungsreiche Beziehungen eingezeichnet. Diese → Soziogramme werden vergli-

chen, vorgestellt und begründet. Mögliche Konfliktpunkte können dabei benannt und anschließend bearbeitet werden.

Metapher und Rollen. Es wird eine symbolische Metapher für das Team festgelegt (z. B. Schiff) und jeder weist jedem Teammitglied (sich selbst natürlich auch!) eine Rolle zu (Kapitän, Steuermann, Schiffskoch usw.). Die Rollenzuweisung wird von allen Beteiligten vorgestellt und begründet.

Teamskulptur. Allen Teilnehmern wird die Aufgabe gestellt, eine Skulptur des Teams zu bauen. Je nach Themenlage kann es eine Skulptur für die Innen- oder Außenwirkung sein, oder eine für die derzeitige Arbeitsleistung. Jede Skulptur wird begründet (zur Skulpturarbeit ► Abschn. 3.7).

Rangreihe. Eine methodische Zuspitzung besteht darin, dass jedes Teammitglied eine Rangreihe zu einem bestimmten Kriterium aufstellt (z. B. »Auf wen kann bei uns derzeit am wenigsten verzichtet werden?«) und diese begründet.

Wirkung. Bei diesen Methoden bietet das Psychodrama eine Möglichkeit, sich dem Thema bzw. dem möglichen Konflikt anzunähern, ihn deutlich aufzuzeigen und damit bearbeitbar zu machen. Das Arbeiten mit einer Metapher erleichtert es häufig, bestimmte Dinge zu benennen. Dabei ist die Hauptaufgabe der Leitung, dies wieder auf die Realitätsebene »zu übersetzen«. Wichtig ist für alle Beteiligten, zu berücksichtigen, dass es sich um subjektive Bilder der Einzelnen handelt und nicht um allgemeingültige Aussagen. Um aber eine Vergleichbarkeit auch auf dieser subjektiven Ebene zu ermöglichen, ist es wichtig, dass die Einzelpersonen sich selbst in ihre »Bilder« einbauen.

Durch Doppeln zu den Motoren des Konflikts

Dieses Vorgehen bietet sich in Situationen an, in denen die Konfliktparteien sich eine »verbale Schlacht« liefern, die meist ineffektiv ist, da sie sich im Kreis dreht, über gegenseitige Schuldzuweisungen nicht hinauskommt und nicht zu den Ursachen (Motoren) des Konflikts gelangt. Um dies zu stoppen bzw. neue Impulse zu setzen, ist es

hilfreich, die → **Doppeltechnik** einzusetzen (anzuwenden bei 1, 2, 3) bzw. allgemein das Potenzial der Gruppe zu nutzen (anzuwenden bei 2).

Methodisches Vorgehen. Die verbale Auseinandersetzung wird gestoppt. Die anderen Gruppenmitglieder werden gebeten mitzuteilen, was sie gehört bzw. wahrgenommen haben, worum es ihrer Ansicht nach in diesem Konflikt geht, und wie sie ihn benennen würden. Die Gruppenmitglieder können befragt werden, welche Themen die Protagonisten aus ihrer Sicht vermeiden. Anschließend setzen die Konfliktpartner ihr Gespräch fort.

Alternative. Die verbale Auseinandersetzung wird gestoppt. Die Leitung bzw. die Gruppenteilnehmer doppel, was bisher nicht ausgesprochen wurde. Mögliche Motoren des Konflikts können benannt werden, es können mögliche Gründe dafür gesammelt werden, dass die Konfliktpartner aus der Beschuldigungsschleife nicht herauskommen. Anschließend setzen die Konfliktpartner ihr Gespräch fort.

Wirkung. Über die Mitteilung der Wahrnehmungen der Gruppe bzw. durch das Doppeln werden den Konfliktpartnern neue oder zurückgehaltene Facetten und Gefühle angeboten, die in das weitere Gespräch einfließen können. Dies kann einerseits durchaus als Konfrontation wahrgenommen werden (die einen Schritt nach vorn bewirken kann), andererseits aber auch als eine Form der Hilfestellung, da andere unterstützend mitdenken und mitempfinden. Für das Psychodrama ist es eine wesentliche Haltung, das Potenzial einer vorhandenen Gruppe zu nutzen, wenn es für die Konfliktbewältigung hilfreich ist.

Nonverbale Begegnung

Nonverbale Begegnung lässt sich methodisch einsetzen, wenn die Konfliktparteien sich »verweigern«, indem sie zu einer verbalen Klärung nichts beitragen. Ebenso gibt es Situationen, in denen die Konfliktparteien zwar reden, aber nichts aussagen. In solchen Fällen ist es hilfreich, auf die nonverbale Ebene zu gehen und dort zu agieren, um die Bearbeitung wieder in Gang zu bringen (anzuwenden bei 1, 2).

Methodisches Vorgehen. Die beiden Konfliktpartner stellen sich in zwei gegenüberliegende Ecken des Raumes, von wo aus sie auf die andere Seite wechseln. Einerseits sollen die Teilnehmer dabei erspüren, welche Formen und Möglichkeiten der Kontaktaufnahme bzw. der Verweigerung sie praktizieren; andererseits können sie ausprobieren, wie sie die Begegnung erleben wollen. Wird eine Vermeidung durch hohes Tempo ausgelebt, kann die Übung auch in → Zeitlupe wiederholt werden.

Wirkung. Beiden Personen wird durch diese Übung ermöglicht, in Kontakt zu ihren, auf die andere Person bezogenen, Gefühlen zu kommen. Sie nehmen wahr, welches der Motor ihrer Verweigerung ist, stellen aber auch fest, welchen Sinn diese Verweigerung hat bzw. welche Unsinnigkeit sie enthält. Durch Gesten kann die Haltung zum Gegenüber ausgedrückt und anschließend verbalisiert werden. Auch dabei erweist sich das → Doppeln häufig als hilfreich. Wichtig: Beide Personen müssen gedoppelt werden (Vermeidung der Parteilichkeit)! Da diese Übung Gefühle verstärkt, muss die Leitung darauf vorbereitet sein, dass sich die Konfliktpartner in einer solchen Situation angreifen. Unkontrollierte Angriffe müssen im Ansatz gestoppt werden. In diesem Fall ist dann wichtig zu erfragen, welches der auslösende Impuls ist, da dieser Hinweise auf die Hintergründe des Konflikts bzw. auf Übertragungsanteile gibt, an denen weiter gearbeitet werden kann.

Szenische Darstellung

Auch die szenische Darstellung macht einen Konflikt für die Kontrahenten und die möglichen Zuschauer erlebbar und damit bearbeitbar (anzuwenden bei 1, 2, 3 in Variation).

Methodisches Vorgehen. Sind sich beide Konfliktpartner über die Szene und den Ablauf einig, wird auf der »psychodramatischen Bühne« die Konfliktsituation aufgebaut und durchgespielt. Mögliche andere anwesende Personen in der Szene werden durch andere Gruppenmitglieder bzw. durch → leere Stühle dargestellt. Mitspielende Personen erhalten durch Eindoppeln Informationen zur Person und zu deren Verhalten in der

Situation. Der Ablauf der Handlung kann immer wieder unterbrochen werden, durch das Zur-Seite-Sprechen können die Kontrahenten Gefühle formulieren, sodass die beiden Konfliktpositionen bewusst werden. Auch hier kann durch ein Symbol der Konflikt benannt werden.

Vorszene und innerer Monolog. Um an die Ursachen bzw. Motoren eines Konflikts heranzukommen, wird eine »Vorszene« dargestellt. Bevor die Personen sich begegnen, halten sie jeweils einen »inneren Monolog«, in dem sie aussprechen, wie es ihnen jetzt geht, was sie vorhaben, wie vorurteilsfrei oder -beladen sie in die Begegnung gehen. Der Monolog wird durch ein Interview der Leitung unterstützt. Dies verdeutlicht, ob der Konflikt eine frühere Ursache bzw. einen früheren Beginn hat. Wenn nötig, kann die eigentliche »Auslöseszene« dargestellt werden.

Spiegeln. Die → Spiegeltechnik (eine Person schaut von außen auf sich und die Szene) ermöglicht, eine andere Perspektive zu gewinnen und alternative eigene Verhaltensweisen zu visualisieren. Weiterhin können Lösungsvorschläge oder Vorschläge zur Deeskalation wahrgenommen werden, die dann in der Szene umgesetzt werden können. Diese Vorschläge an sich selbst und an andere können im Spiel (»Probehandeln«) überprüft und differenziert werden.

Sharing und Feedback. Innerhalb einer Gruppe schließen sich nach der Aktionsphase das → Sharing, das → Rollenfeedback und das → Identifikationsfeedback an. Die anderen Teilnehmer geben dabei wichtige Rückmeldungen und Wahrnehmungen aus ihrem Erleben wieder. Diese stellen für die Konfliktpartner noch einmal zusätzliche Facetten dar, die in ihre zukünftigen Handlungen mit einbezogen werden können.

Wirkung. Durch die szenische Darstellung werden der Konflikt, die Vorschläge zur Deeskalation und zur Lösung nicht beschrieben, sondern erlebt. Dadurch erreichen die Konfliktpartner einen hohen Grad der eigenen Verbindlichkeit in ihrem Handeln. Der innere Monolog als Vorszene kann für beide Beteiligten vieles aufhellen und zur Bearbei-

tung des eigentlichen Konflikts beitragen. Der Perspektivenwechsel durch das → Spiegeln erhöht die Bandbreite der eigenen Aktionsmöglichkeiten.

! Die Effizienz des psychodramatischen Spiegels in der Konfliktberatung resultiert daraus, dass sich die Konfliktpartner selbst Handlungsanweisungen geben, statt diese durch Dritte von außen zu erhalten.

Die Rückmeldungen in Sharing und Rollenfeedback verstehen sich als Reflexionsangebot, niemals jedoch als »absolute Wahrheit«. Ratschläge Dritter müssen in dieser Phase unterbunden werden, da sie die Beteiligten eher unter Druck setzen als ihnen einen Handlungsraum zu öffnen. Stattdessen bietet das Psychodrama eine spezielle Form des »Probehandeln« an (anzuwenden bei 2).

Probehandeln. Entweder wird die Szene gestoppt oder die Leitung schlägt das Probehandeln am Ende der Szene vor, wenn die Konfliktparteien zu keiner Lösung gekommen sind. Die anderen Gruppenmitglieder werden nach Ideen befragt, wie sie sich in der jeweiligen Situation verhalten würden. Sie gehen in die Rolle einer Konfliktpartei und die Szene wird nun mit diesem Handlungsvorschlag gespielt. Im Nachhinein begründet die Person ihre Handlungsidee und erklärt, wozu sie dienen sollte.

Wirkung. Die jeweiligen Konfliktpartner hören nicht nur, sondern erleben die neuen Vorschläge und können so überprüfen, ob sie diese als angemessene Lösung empfinden oder nicht. Bei Bedarf können auch Handlungsvorschläge von den beteiligten Konfliktpartnern selber ausprobiert werden. Die Gruppe übernimmt bei dieser Vorgehensweise eine hohe Mitverantwortung für die Lösung des Konflikts. Hauptaufgabe der Leitung ist es dabei, die Vorschläge zu hinterfragen und zu überprüfen, ob sie Bestand haben bzw. wirklich eine Lösung für alle Beteiligten darstellen.

Konsequenzräume

Diese Methode beschäftigt sich weniger mit dem Konflikt selbst als mit den Konsequenzen des jeweiligen Konfliktverhaltens. Die psychodrama-

tische Sichtbarmachung dient dazu, diese überhaupt wahrzunehmen, zu überprüfen, einzuschätzen und daraus Entscheidungen für das weitere Verhalten zu treffen. Ausgangspunkt für dieses Beispiel ist eine Situation, in der es innerhalb eines Teams einen Konflikt zwischen zwei Personen gibt (anzuwenden bei 1, 2).

Methodisches Vorgehen. Auf der Psychodramabühne werden mithilfe von Tüchern zwei »Konsequenzräume« geschaffen. Der eine Raum hat die Überschrift: »Wenn wir so weitermachen, wie bisher«, der andere: »Wenn wir einen Neuanfang wagen«. Beide Konfliktpartner benennen im ersten Raum aus ihrer Sicht Konsequenzen, legen sie symbolisch mit Tüchern und begründen sie. Sie müssen sich dann der Frage stellen, ob sie bereit sind, diese Konsequenzen zu tragen und warum. Im zweiten Konsequenzraum erläutern beide Konfliktpartner mit Tüchern, welche Konsequenzen ein Neuanfang für ihr eigenes Verhalten hat, welche Grundvoraussetzungen sie fordern und welche Verbesserungen dies für das Arbeitsklima hätte. Im dritten Schritt sollen sie sich für einen der beiden Räume entscheiden und dies auch begründen.

Alternative. Die beiden Konfliktpartner werden direkt mit den Konsequenzen konfrontiert, können diese aber auch direkt abarbeiten. Wichtig für die Leitung ist dabei, dass beide Personen immer im Gespräch miteinander bleiben, um das Problem gemeinsam zu lösen. Allein dadurch kann es für beide eine Erfahrung geben, dass sie etwas gemeinsam schaffen können. Sind die übrigen Teammitglieder anwesend, können diese aus ihrer Sicht auch Konsequenzen »legen«, zu denen die beiden Konfliktpartner Stellung beziehen müssen. (Z. B. »Wenn ihr so weitermacht wie bisher, wollen wir mit euch beiden nichts mehr zu tun haben!«).

Wirkung. Durch die gelegten Tücher spüren die Beteiligten, was es bedeutet, sich in diesem »Raum« aufzuhalten; das Gefühl wird dadurch intensiver, als wenn nur Begriffe genannt werden. Die jeweilige Begründung verhindert, dass erwünschte Konsequenzen gelegt werden, die zwar die eigene

Konfliktposition verbessern würden, aber unrealistisch sind. Dies wahrzunehmen und zu überprüfen ist Aufgabe der Leitung im psychodramatischen Interview. Die Aufforderung, sich am Schluss zu entscheiden, zwingt die Betroffenen, direkte Verantwortung für ihr Tun zu übernehmen. Gelingt es ihnen nicht, sich für einen Raum zu entscheiden, so wird genau diese »Unmöglichkeit« fokussiert und weiter bearbeitet.

Entsprechendes ist möglich in einer Situation, in der ein Team eine Person »rauswerfen« will. Mögliche Fragestellungen wären dann: Welche Lücken entstehen im Arbeitsprozess, welche Arbeitsbelastung bedeutet das für mich, welche Erleichterung empfinde ich? Selbstverständlich müssen alle Äußerungen begründet werden. Durch diese Übung kann eine vermeintliche Lösung differenziert werden, oder es kann sich herausstellen, dass das vom Team geplante Vorgehen tatsächlich die beste Lösung für alle darstellt.

27.3.4 Methoden für die Entwicklung von Handlungsoptionen und Vereinbarungen

Um die persönliche Ebene der Verbindlichkeit zwischen den Beteiligten stärker zur Geltung zu bringen, kann es hilfreich sein, Wünsche und Erwartungen an mein Gegenüber und an mich selbst zum Ausdruck zu bringen. Auch hierbei bedient sich das Psychodrama der Symbolebene, um einen »handgreiflichen Kontakt« an die Erwartungen und Wünsche herzustellen (anzuwenden bei 1, 2, 3).

Methodisches Vorgehen. Am Ende der Klärung bekommen die Beteiligten die Aufgabe, Wünsche für die Zukunft (damit sich dieser Konflikt nicht wiederholt) an ihr Gegenüber zu richten. Diese sollten tatsächlich in Form von Wünschen und Erwartungen und nicht in Form von Forderungen formuliert werden. Jede Person wählt pro Wunsch ein Tuch, hält es in der Hand, formuliert den Wunsch und gibt es dem Konfliktpartner. Dieser kann entweder sofort oder bei einem späteren Kontrolltermin zu den Wünschen Stellung bezie-

hen. Im zweiten Schritt wählt jede Person jeweils ein Tuch für die Aussage: »Was bin ich selbst bereit zu tun, damit die gefundene Lösung auch erfolgreich ist?«

Wirkung. Das Symbol des Tuchs in der Hand spricht die Gefühlsebene an. Es konzentriert die Konfliktpartner darauf, was ihnen wichtig ist (affektive Ebene) und nicht nur, was ihnen wichtig sein sollte (kognitive Ebene). Bei den Mitteilungen über die eigene Bereitschaft zur Mitwirkung an der Konfliktlösung ist dieser Aspekt besonders wichtig, handelt es sich doch eine eigene Überprüfung der inneren Überzeugung der Beteiligten. Je sicherer die Einzelnen sind, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung der gefundenen Konfliktlösung.

Kollektiver Rollentausch um Lösungen zu konkretisieren

Besteht über einen Konflikt zwischen verschiedenen Gruppierungen, Sparten oder Abteilungen eine hinreichende Klarheit, kann zur Konkretisierung von Lösungen der kollektive Rollentausch benutzt werden (anzuwenden bei 3).

Methodisches Vorgehen. Jede Konfliktpartei sammelt für sich als Gruppe Lösungsvorschläge. Jeweils ein Vertreter aus jeder Gruppe kommt in die Mitte des Raums und trägt die Ergebnisse seiner Gruppe mit Begründung vor. Anschließend kommt es zweimal zum kollektiven Rollentausch, d. h. jede Gruppierung übernimmt die Rolle der anderen Gruppierungen. Dort sammelt sie aus der »gegnerischen« Sicht Lösungsvorschläge, die entsprechend (mit Begründung) vorgetragen werden. Danach erörtern alle Gruppen die genannten Vorschläge, um dann einen – gegebenenfalls modifizierten Vorschlag – mit Begründung vorzustellen. Im letzten Schritt versuchen sich die Gruppen zu einigen.

Wirkung. Der kollektive Rollentausch zwingt alle Beteiligten in einen Perspektivenwechsel, um Verantwortung für das Gesamte zu übernehmen. Sie versuchen damit nicht nur das Beste für sich herauszuschlagen, sondern berücksichtigen auch die

Interessen der anderen. Das ist für den Bestand einer Lösung sehr hilfreich. Die Begründungen sind unbedingt notwendig, um zu verhindern, dass eine Gruppierung in einer anderen Rolle ihre eigene Position aufwertet, indem sie die Position der gerade eingenommenen Rolle abwertet. In der Begründung wird dies entlarvt und verhindert.

Wie aus der Reihe der Beispiele sichtbar wird, bieten Psychodrama und Soziometrie eine Vielfalt von Methoden und Variationen für die Konfliktbearbeitung an. Zu bedenken ist allerdings, dass die Anwendung für die Leitung ein hohes Maß an Verantwortung und Einfühlungsvermögen in die Personen und die Situationen verlangt.

27.4 Ausblick: Von der Konfliktmoderation zur Konfliktkultur

Konflikte sind der Motor für Veränderungen. Sie ermöglichen – bei einem konstruktiven Umgang – Entwicklungen und Innovationen. Die Moderation bzw. die Vermittlung eines Konflikts trägt als »einzelnes Ereignis« dazu bei, dass in einer Organisation oder in einem Unternehmen dieses Potenzial genutzt werden kann. In manchen Fällen mag schon eine Moderation einen Einfluss darauf haben, wie die Beteiligten künftig mit Konflikten umgehen werden. Will man allerdings einen konstruktiven Umgang mit Konflikten im Unternehmen, im Team oder im Projekt dauerhaft etablieren, so erfordert dies eine Auseinandersetzung mit der bestehenden und der zukünftig angestrebten Konfliktkultur. Gerade bei der Entwicklung und Installation von strukturelevanten Projekten wäre die frühzeitige Evaluation von Konfliktpotenzialen zur Implementierung einer nachhaltig konfliktsensiblen Unternehmenskultur von zentraler Bedeutung. Diese Konfliktkultur würde Teil der Unternehmens- bzw. Organisationskultur. Die Chance, strukturelevante Umgestaltungen hierfür zu nutzen, wird leider erst in Ansätzen erkannt.

Im Folgenden skizzieren wir die Fragestellungen, die für diesen Prozess eine Rolle spielen.

Die Geschichte der letzten Jahre – Ereignisse – Veränderungen

- Gab es kulturelle Werte und Normen des Unternehmens, die im Wandel waren oder sind?
- Welche Konfliktfelder entstanden daraus?
- Welche spielen heute noch eine Rolle, offen oder als Geheimthemen?

Heute – Ist-Stand

- Welche Konfliktstrategien und -stile werden angewandt, mit welchen Auswirkungen?
- Welche Interessen werden verfolgt?
- Was wollen wir als Kultur beibehalten, was verändern?
- Wie könnte ein Frühwarnsystem aussehen?

Zukunft

- Zukunftsszenarien entwickeln
- Welche Schritte wollen wir als nächstes machen?

Als besonders wichtig erachten wir es, dass die Beteiligten in die Entwicklung der künftigen Konfliktkultur von Anfang an einbezogen werden und sie mitgestalten. Konflikte werden so immer stärker als Normalität verstanden, dürfen benannt und dadurch auch bearbeitet und geklärt werden.

Zusammenfassung

Konflikte zu vermeiden ist in der Regel nicht möglich – allerdings nicht einmal wünschenswert, denn das hieße, auf ihr innovatives Potenzial zu verzichten. Natürlich sind Konflikte auch nicht per se positiv und konstruktiv, denn wenn sie nicht zufriedenstellend geklärt werden, können sie in einen zerstörerischen Kreislauf führen. In einer Konfliktmoderation werden die Konfliktparteien durch eine externe und allparteiliche Moderation auf dem Weg zu

einer nachhaltigen Lösung unterstützt. Dabei sind Konfliktmoderatoren in erster Linie für den Prozess und das methodische Vorgehen der Bearbeitung zuständig; die inhaltliche Verantwortung bleibt bei den Konfliktparteien selbst. Die klassische Moderation lässt sich gut mit den Methoden des Psychodramas und der Soziometrie verknüpfen. Diese Verbindung ermöglicht es, Prozesse, Beziehungen und Hintergründe zu verbildlichen und damit die emotionale Seite von Konflikten sehr effektiv in die Bearbeitung einzubeziehen.

Weiterführende Literatur

- Beck, R. & Schwarz, G. (1995). *Konfliktmanagement*. Alling: Sandmann. (130 Seiten)
Der kompakte Reader von Beck u. Schwarz fasst viele zentrale Punkte aus Glasls und anderen Grundlagenwerken zusammen, wobei naturgemäß einige Differenzierungen wegfallen. Diese Straffung und die Ergänzung mit gut verständlichen, aber nicht trivialen Ausführungen zur systemischen Diagnose und Bearbeitung von Konflikten machen das Buch zu einem für die Beratungspraxis hilfreichen Arbeitsmittel.
- Berkel, K. (1999). *Konflikttraining. Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen* (6. Aufl.). Heidelberg: Sauer. (120 Seiten)
Berkels kompaktes Bändchen fasst die wichtigsten psychologischen Grundlagen der Entstehung und Bewältigung von Konflikten zusammen. Zwischendurch schlägt Berkel viele Übungen vor, die den Leser zur Selbstreflexion anregen, um so die im Text beschriebenen Phänomene an der eigenen Anschauung zu verdeutlichen. Diese und weitere bei Berkel beschriebene Übungen lassen sich auch in Konflikttrainings einsetzen.

- Glasl, F. (1990). *Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater*. Bern: Haupt. (460 Seiten)
Sehr umfangreiches Werk zu Grundlagen und Diagnose von Konflikten, Strategien und Rollenmodellen der Konfliktintervention und vielem mehr. Insbesondere Glasls Konflikteskalationsmodell, das auf über 100 Seiten dargestellt wird, hat sich als wichtiger Bestandteil von Trainings und Workshops zum Thema entwickelt. Zwar erläutert Glasl Erscheinungsformen und Dynamik von Konflikten an zahlreichen Fallbeispielen, um das Buch als Hilfsmittel für die Entwicklung von Interventionen zu nutzen, ist jedoch einige »Übersetzungsarbeit« seitens der Leser erforderlich.
- Schwarz, G. (1999). *Konfliktmanagement. Konflikte erkennen, analysieren, lösen* (4. Aufl.). Wiesbaden: Gabler. (330 Seiten)
Hier werden die verschiedenen Konfliktarten (persönliche Konflikte, Paar-, Dreiecks-, Gruppen-, Organisationskonflikte usw.) besonders ausführlich behandelt; die Ausführungen zu Lösungs- und Interventionsstrategien sind dagegen recht kurz gehalten. Einfache Sprache, mit vielen Abbildungen illustrierter Text.

Literatur

- Besemer, C. (1999). *Mediation – Vermittlung in Konflikten* (6. Aufl.). Baden: Werkstatt für gewaltfreie Aktion.
- Glasl, F. (1999). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater* (6. Aufl.). Bern: Haupt.

Das Psychodrama in der qualitativen Markt- und Sozialforschung

D. Weller, J. Hartlaub

- 28.1 Qualitative Marktforschung – Rolle, Aufgaben, Methodenspektrum – 506
- 28.2 Psychodrama und wirtschaftspsychologische Erkenntnisgewinnung – 507
- 28.3 Rahmenbedingungen – 509
- 28.4 Aufbau und Struktur von Marktforschungs-Psychodrama – 510
- 28.5 Inhaltliche Konzeption des Marktforschungs-Psychodramas – 512
- 28.6 Techniken des Marktforschungs-Psychodramas – 514
- 28.7 Ergebnis-Analyse und Ableitung von Handlungsempfehlungen – 516
- 28.8 Exemplarische Zielgruppen und Themenfelder – 516
- Literatur – 518