

Inhalt

Vorwort zur 8. Auflage	7
1 Zum Auftakt ein Fallbeispiel: Konflikt im Vorstand	9
2 Konfliktvermittlung: die dritte Kraft	21
2.1 Das Handlungskonzept der Konfliktmoderation – eine Kurzfassung	23
2.2 Zentrale Begriffe und ihre Zusammenhänge	30
Gruppe: Interdependenz und Identität	30
Konfliktsysteme und Behandlungsvarianten	32
Von Aufgaben, Problemen und Konflikten	34
Positionen im Konflikt	40
Hintergründe von Konfliktpositionen: unausgesprochene Interessen	41
Sachinteressen	42
Beziehungshintergründe	43
Gefühlszustände im Konflikt	44
Wertvorstellungen	46
Zusammenfassung: der mediative Kern der Konfliktmoderation	51
3 Die Soziale Architektur von Gruppen: Grundlage für die Konfliktbehandlung	53
3.1 Vier Dimensionen menschlichen Verhaltens: Ordnung im Chaos	56
Die frühmenschliche Gruppe – ein innovatives Team	57
Selektion von Verhaltensweisen durch soziale Bewertungen	62
Statt Schwarz-Weiß-Denken: Die Lehre von den positiven Gegensätzen	65
Vier Dimensionen der Sozialen Architektur von Gruppen	66
Anatomie der Kommunikation: die vieldeutige Äußerung	81
Funktion der Moderation: Klare Kommunikation im Streit	86
3.2 Die Beschreibung von Gruppen	90
Bauplatz: Spielraum des Verhaltens	90
Fundamente: Spannungsfeld normativer Orientierungen	91
Träger des Gebäudes: Rollenpositionen	98

Bauprüfung der normativen Fundamente und der tragenden Positionen: Erkundung des Sanierungsbedarfs	108
Welche Aussagekraft besitzt die Soziale Architektur von Gruppen?	116
3.3 Teamentwicklung und Konflikt	118
Wie Konflikte im Alltag eskalieren	123
4 Konfliktmoderation mit einer Gruppe – Führung durch schwieriges Gelände	133
4.1 Eine verständigungsorientierte Handlungsstrategie	133
Design der Moderation: Schriftlich diskutieren mit Visualisierungs- medien	135
Kunst der Moderation: Ausgewogenheit von Eröffnung und Beschluss	138
4.2 Von der Auftragsgestaltung zur Sicherung der Umsetzung: Sechs Schritte zur Konfliktlösung	143
Schritt 1: Den Auftrag transparent gestalten – Richtung, Rollen, Rahmenbedingungen	144
Schritt 2: Zwischenmenschlichen Kontakt stiften – den Mut zur Offenheit stärken	153
Schritt 3: Konfliktthemen bestimmen – zielgerichtete Übersicht schaffen	159
Schritt 4: Sichtweisen erkunden und Hintergründe klären	178
Schritt 5: Kreative Vereinbarungen aushandeln – Ideen entwickeln und Maßnahmen festlegen	216
Schritt 6: Umsetzung sichern – Risiken abwägen und Maßnahmen korrigieren	243
Zusammenfassung: Sechs Moderationsschritte	254
5 Konfliktmoderation mit mehreren Gruppen	257
5.1 Theoretische Grundlagen: Das Besondere an Intergruppenkonflikten	261
Die zentrale Anforderung: Umgang mit komplexen Konflikten	263
Zusammenfassung: von der Komplexitätsreduktion zur Feindseligkeit	273
Zwölf Hinweise für die Konfliktmoderation zwischen Gruppen	276
5.2 Den Auftrag mehrseitig gestalten – ein Arbeitsbündnis	289
Varianten der Auftragslage – ein oder mehrere Auftraggeber?	289

Die Auftragsgestaltung als Teil des Auftrags	292
Es braucht ein Moderationsteam	293
Getrennte oder gemeinsame Auftragsgestaltung?	294
Auftragsgespräche mit den Konfliktparteien	295
5.3 Kontakt stiften: Dekategorisierung und Erzählungen	302
Dekategorisierung	303
Erzählungen über gute Erlebnisse	306
5.4 (Konflikt-) Themen und Moderationsablauf festlegen	308
Wahl des Erhebungsformats	308
Themenvarianten unterscheiden	311
Die besondere Anforderung: verfrühte Diskussionen	312
Methoden zur Sammlung und Auswahl von Konfliktthemen	314
5.5 Sichtweisen erkunden und Hintergründe klären	323
Sachinteressen und Identitätskonflikte	323
Der Dialog über Gruppenidentitäten	327
5.6 Kreative Vereinbarungen aushandeln	342
Präzisierung der Aufgabenstellung	344
Kreative Produktion von Lösungsideen	346
Aushandeln strittiger Sachkonflikte	350
5.7 Umsetzung sichern: Risiken abwägen – Maßnahmen korrigieren	362
5.8 Die Umsetzung begleiten: Kooperationskultur fördern	364
Kooperationskultur gestalten	365
Unterstützung der Umsetzung	366
6 Kernkompetenzen des Moderators – Was muss man können (und sein)?	373
6.1 Selbstklärung: Innere Ausgewogenheit	375
Leitung – Strukturgebung und Prozessflexibilität	376
Allparteilichkeit – verständnisvolle Verbundenheit und neutrale Distanz	377
Qualitätssicherung – geduldiger Lösungsaufschub und aktive Lösungsfindung	377
Gefühlsmanagement – Versachlichung und mutiger Gefühlsausdruck	378

6.2 Praktische Fähigkeiten einer professionellen Konfliktmoderatorin	379
Strukturieren: Transparenz und Flexibilität im Vorgehen	383
Verstehen: Aktives Zuhören	386
Faires Streiten sichern: Sprachlichen »Fouls« abgestuft begegnen	398
Schwierige Gefühle im Konflikt bearbeiten: emotionale Spannungen systematisch nutzen	406
Mit Macht realistisch umgehen	412
Zu guter Letzt: die Verantwortlichkeit für die Konfliktlösung	425
Literaturverzeichnis	429
Anhang	445
Anhang 1: Übersicht zur Konfliktmoderation – Führung durch wildes Gelände	446
Anhang 2: Feedbackbogen für Konfliktmoderatoren	453
Anhang 3: Einschätzung von Intergruppenkonflikten	456
Anhang 4: Einschätzungsbogen zur Sozialen Architektur von Gruppen	459
Über den Autor	461