
Strukturaufstellungen für Konflikte, Mobbing und Mediation

Christa Kolodej

Strukturaufstellungen für Konflikte, Mobbing und Mediation

Vom sichtbaren Unsichtbaren

2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

 Springer Gabler

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.