

Stefanie Hecker, Tanja Honka: Trainer-Kit



**Stefanie Hecker, Tanja Honka**

# **Trainer-Kit**

**Die wichtigsten Trainingstheorien,  
ihre Anwendung im Seminar  
und Übungen für den Praxistransfer**

managerSeminare Verlags GmbH, Edition Training aktuell

# Inhalt

Einige Worte vorweg.....	7
Ihre Bedienungsanleitung.....	10
<b>I. Kommunikation.....</b>	<b>13</b>
<i>Einführung</i> .....	14
<i>Zitate</i> .....	16
Modell der Welt.....	17
Eisbergmodell .....	25
Vier Seiten einer Nachricht .....	36
TALK-Modell .....	44
Transaktionsanalyse.....	50
<i>Hintergrund</i> .....	60
<b>II. Konflikt .....</b>	<b>63</b>
<i>Einführung</i> .....	64
<i>Zitate</i> .....	65
Konfliktdynamik.....	67
Eskalationsstufen nach Glasl.....	80
Konfliktstile.....	87
Harvard-Konzept .....	94
<i>Hintergrund</i> .....	109
<b>III. Motivation.....</b>	<b>111</b>
<i>Einführung</i> .....	112
<i>Zitate</i> .....	114
Motive .....	116
Rubikon-Modell.....	124
Handlungskontrolle nach Kuhl.....	131



Bedürfnispyramide nach Maslow .....	136
Zwei-Faktoren-Modell nach Herzberg .....	144
Extrinsische und intrinsische Motivation .....	150
Flow-Konzept.....	157
<i>Hintergrund</i> .....	162
<b>IV. Stress</b> .....	167
<i>Einführung</i> .....	168
<i>Zitate</i> .....	169
Stresstheorie nach Selye .....	171
Stressmodell nach Lazarus.....	178
Stressbewältigung .....	186
<i>Hintergrund</i> .....	195
<b>V. Selbststeuerung</b> .....	199
<i>Einführung</i> .....	200
<i>Zitate</i> .....	202
Das JoHari-Fenster.....	204
Dissonanztheorie.....	214
Attributionstheorie.....	221
Opfer-Gestalter-Modell.....	229
Lernen und Gedächtnis .....	235
<i>Hintergrund</i> .....	245
<b>VI. Führung</b> .....	247
<i>Einführung</i> .....	248
<i>Zitate</i> .....	249
Managerial Grid .....	251
Reifegradmodell .....	261
Teamphasen nach Tuckman .....	273
Eisenhower-Prinzip .....	284
<i>Hintergrund</i> .....	295
Stichwortverzeichnis.....	298



---

# Einige Worte vorweg

---

Es gibt Bücher zu Kommunikation und Konfliktmanagement, zu Stressbewältigung oder Selbstmotivation. Trainer besitzen häufig einige Meter davon aufgereiht in ihren Bücherregalen. Das eine Buch ist eher wissenschaftlich, das andere sehr praxisnah geschrieben. Eines behandelt den Themenblock Gesprächsführung, ein anderes verschiedene Führungsinstrumente. Und trotz dieser großen Auswahl steht man doch immer wieder vor dem Regal und findet für das eigene Training der kommenden Woche einfach nicht das Richtige!

Den praxisnahen Büchern fehlt häufig der theoretische Hintergrund. Dabei ermöglicht dieses Wissen erst die glaubhafte Darstellung einer Theorie und befähigt den Trainer, auch Detailfragen von besonders interessierten Teilnehmern zu beantworten. In vielen wissenschaftlichen Büchern lässt sich dagegen die Praxistauglichkeit der Theorie nur mühsam erschließen und man fragt sich nicht selten, wie man dieses durchaus interessante Modell denn einem Teilnehmer nahe bringen soll.

Als wir uns hierüber vor einiger Zeit am Rande eines gemeinsam geleiteten Seminars unser „Trainerinnen-Leid“ klagten, entstand die Idee zu diesem Buch. Wir wollten ein Kompendium zusammenstellen, in dem sich viele wesentliche Kerntheorien wiederfinden, die uns im Seminaralltag regelmäßig begegnen. Die Theorien sollten anschaulich, gut verständlich, aber nicht zu oberflächlich behandelt werden und zudem einige Hintergründe zu ihrer Entstehungsgeschichte oder ihren Urhebern beleuchten. Dabei ist uns natürlich kein allumfassendes Werk gelungen. Möglicherweise fehlt die eine oder andere Ihrer Lieblingstheorien – vielleicht begegnet Ihnen aber auch eines der von uns gewählten Modelle zum ersten Mal. Rückblickend meinen wir, die zentralen Theorien unseres Berufstandes ausgewählt zu haben.



Bei der Aufbereitung der Inhalte haben wir uns auf eine nicht immer einfache Gratwanderung zwischen Theorie und Praxis gegeben. Die Beschreibung der Theorien sollte fundiert, aber ohne zu viel „Fachchinesisch“ erfolgen. Im Text selbst haben wir daher auf Quellenangaben und die ausführliche Darstellung von Studien verzichtet. Stattdessen finden Sie am Ende eines jeden Abschnitts weiterführende Literaturhinweise, die die wichtigsten Veröffentlichungen zu diesem Themengebiet beinhalten. Wir haben diesen Ansatz gewählt, weil wir von Beginn an zwei unterschiedliche Zielgruppen im Auge hatten, denen dieses Buch nützlich sein sollte:

- ▶ *Junior-Trainerinnen und -Trainer*, denen dieses Buch als Einstiegshilfe in die Seminarpraxis dienen soll. Hier stehen die allgemeinverständliche Darstellung der Theorien und Modelle und die Praxistipps zur Einführung und Vertiefung im Seminar im Vordergrund. Gerade die passenden Übungen zu einer bestimmten Theorie zu finden, kostete uns in unserer Junior-Trainerinnen-Zeit oftmals Nerven. Möge es Ihnen nun besser ergehen!
- ▶ *Senior-Trainerinnen und -Trainer*, die durch dieses Buch neue praktische Anregungen und theoretische Ergänzungen zu ihrem vorhandenen Erfahrungsschatz finden können. Auch wir haben durch die Recherchen für dieses Buch einige neue theoretische und praktische Erkenntnisse gewonnen! Zudem bietet die Darstellungsform des Buches die Möglichkeit, es immer wieder einmal wie ein Nachschlagewerk zu nutzen, mit dem sich theoretische Kenntnisse vor Seminarbeginn kurz auffrischen lassen.

Im Rahmen unserer Recherchen und Vorbereitungen für das Buch haben wir den Austausch mit vielen Trainerkollegen gesucht. Wir sind dabei auf viel Interesse für unser Projekt gestoßen, hörten aber auch kritische Stimmen: Wir würden unser wertvollstes Gut, unser Wissen, veräußern. Wir sind zu dem Schluss gekommen, dass wir im Zeitalter der Informationsgesellschaft keinen Alleinanspruch an unser Fachwissen mehr haben können. Unser Alleinstellungsmerkmal auf dem großen Markt der Trainerinnen und Trainer ist unsere Individualität, unsere individuelle Kundenbeziehung und unsere kommunikative Kompetenz. Unser Wissen allein ist nicht genug.



So haben wir mit diesem Werk den Mut, unser Wissen zur Verfügung zu stellen, Anregungen zu bieten und sicherlich auch Reibungspunkte für Diskussionen zu liefern. Wir freuen uns auf eine spannende Auseinandersetzung und wünschen Ihnen viel Freude an diesem Buch!

Tanja Honka & Stefanie Hecker

PS: Formulierungen wie TrainerInnen oder der/die Trainer/-in sind in unseren Augen für Leser oftmals eine Zumutung, sodass wir auf die Verwendung dieser Formen verzichtet haben. In diesem Buch verwenden wir den Begriff „Teilnehmer“ meist männlich und sprechen Sie, liebe Kollegin, lieber Kollege, meist direkt an, wenn es um Trainertätigkeiten geht. Auch wenn nicht genannt, ist das jeweils andere Geschlecht selbstverständlich stets ebenfalls gemeint.

Und schließlich: Beide Trainerinnen haben inzwischen geheiratet und sind im Alltag unter ihren Namen Stefanie Hecker und Tanja Honka bekannt. Um unnötige buchhändlerische Komplikationen zu vermeiden, sind die ursprünglichen Autorennamen hier beibehalten worden.



---

# Ihre Bedienungsanleitung

---

Der Charme von „Trainer-Kit“ besteht darin, dass Sie die Inhalte modular nutzen können. Denn jedes der sechs Kapitel haben wir in einzelne Abschnitte gegliedert, in denen eine Theorie oder ein Modell ausführlich beschrieben wird. Diese Darstellungen folgen jeweils dem selben Aufbau.

## ► **Einführung**

Eine Einführung findet sich zu Beginn eines jeden Kapitels. Hier geben wir Ihnen einen kurzen Überblick über die behandelten Theorien des Themenkomplexes, die Gründe für die Darstellung und Aufarbeitung in einer bestimmten Abfolge und die mit dem Themenkomplex verbundenen möglichen Seminarkontexte und Fragestellungen.

## ► **Zitate**

Zitate bringen bestimmte Aspekte eines Problems auf den Punkt. Daher haben wir jedem Kapitel thematisch verknüpfte berühmte Worte und Gedanken vorangestellt. Diese können als Einstieg in einen Theorieteil oder als gelungenes Fazit am Ende eines Seminars eingesetzt werden.

## ► **Ziel**

Hier skizzieren wir in wenigen Sätzen den besonderen Nutzen der Theorie oder des Modells, welche Seminarziele damit verfolgt werden und welcher Erkenntnisgewinn für Teilnehmer erzielt werden kann.





► **Kontext**

Eine Theorie ist häufig für mehrere Themengebiete geeignet. Daher listen wir an dieser Stelle mögliche Seminarkontexte überblicksartig auf, in denen die Theorie oder das Modell unserer Erfahrung nach gut eingesetzt werden können.

► **Theorie**

Hier beschreiben wir die eigentliche Theorie in ihren Kernaussagen und liefern in den meisten Fällen unterstützend eine teilnehmergerechte Visualisierung. Fachliche Fundierung und verständliche Aufbereitung waren unsere wichtigsten Ziele, damit die Theorie schnell erfassbar und handwerklich direkt anwendbar und im Seminar einsetzbar wird.

► **Anwendung**

Jeder Darstellung einer Theorie oder eines Modells folgen Vorschläge für praktische Übungen sowohl zu ihrer Einführung als auch zur vertiefenden Übung im Training. Im Vordergrund unserer Anregungen und Ideen stehen die Einübung der theoretischen Kenntnisse und der direkte Transfer des Modells auf den Arbeitsalltag der Seminarteilnehmer. Die Vorschläge entspringen unseren eigenen Erfahrungen aus dem Trainings- und Seminaralltag und können zusammen mit einigen Vorschlägen zur Flip-Chart-Gestaltung direkt übernommen werden oder einfach bloß eine Anregung für ihre individuelle Umgestaltung oder methodische Weiterentwicklung sein.

► **Technische Hinweise**

Hier geben wir Hinweise auf benötigtes Material oder besondere Anforderungen an den Raum. Dabei setzen wir das Vorhandensein eines Moderationskoffers, eines Flip-Charts und einer Pinwand als Standardausstattung voraus.

► **Kommentar**

Unter dem Punkt Kommentar beschreiben wir in den markanten Fällen unsere besonderen Erfahrungen bei der Einführung der jeweiligen Theorie oder einer Übungsbeschreibung. Sie finden hier typische Teilnehmerreaktionen und Tipps aus unserem Trainingsalltag.



► **Querverweise**

Hier erhalten Sie Anhaltspunkte, welche Theorien wissenschafts-historisch miteinander in Verbindung stehen, sich besonders gut kombinieren lassen oder sinnvoll aufeinander aufbauen. Über die Querverweise können Sie direkt zu einer anderen Stelle des Buches gelangen und so verschiedene Theorieinhalte zu einem Seminar-konzept zusammenfügen. Einige Querverweise gehen auch über die in diesem Buch ausgewählten Theorien hinaus und beinhalten eher generelle Hinweise.

► **Weiterführende Literatur**

An dieser Stelle sind die Grundsatztexte der jeweiligen Theorien und Modelle zusammengestellt worden sowie aktuelle Literatur aus dem Seminar- oder seminarnahen Bereich, in dem die jeweilige Theorie ebenfalls erklärt oder auf sie Bezug genommen wird. Einige der Literaturangaben eignen sich auch als Empfehlung für besonders interessierte Teilnehmer.

► **Hintergrund**

Jedes der sechs Kapitel endet mit ausführlichen Hintergrundin-formationen zu den Begründern der vorgestellten Theorien, ihren Lebensdaten, sofern wir sie recherchieren konnten, den For-schungszusammenhängen, in denen die Theorien entstanden und einige Anmerkungen zur Ideengeschichte. Darüber hinaus haben wir hier einige interessante Details wie die Originalfassungen ei-niger Theorien zusammengestellt.



# Konfliktdynamik

Das Modell der „Konfliktdynamik“ stellt die verschiedenen seelischen Aspekte der Basismechanismen von Konflikten dar. Es unterstreicht die Tatsache, dass auch individuelles Verhalten bestimmten psychologischen Mechanismen unterliegt. Teilnehmer können ihr eigenes Konfliktverhalten reflektieren und erhalten durch die Auseinandersetzung mit dem Modell Handlungsalternativen zur Bewältigung von Konflikten.

*Ziel*

- ▶ Selbststeuerung
- ▶ Gesprächsführung
- ▶ Change-Management
- ▶ Teamentwicklung
- ▶ Führung
- ▶ Stress
- ▶ Mediation

*Kontext*

Der Politikwissenschaftler Friedrich Glasl hat zunächst in seiner Promotion zu Konfliktprävention geforscht, seine theoretischen Erkenntnisse aber später in der Praxis als Trainer und Berater umsetzen und überprüfen können. Seine Darstellung der „Konfliktdynamik“ datiert auf die erste Auflage seines Trainer- und Beraterhandbuchs „Konfliktmanagement“ von 1990.

*Theorie*

Zur Einordnung des Modells der „Konfliktdynamik“ stellen wir diesem Abschnitt eine ausführliche Definition sozialer Konflikte von Friedrich Glasl (2004) voran: Demnach ist sozialer Konflikt eine Interaktion ...

- ▶ zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.)
- ▶ wobei wenigstens ein Akteur



- ▶ Unvereinbarkeiten im Denken/Vorstellen/Wahrnehmen und/oder Fühlen und/oder Wollen
- ▶ mit dem anderen Akteur (anderen Akteuren) in der Art erlebt,
- ▶ dass im Realisieren eine Beeinträchtigung
- ▶ durch einen anderen Akteur (die anderen Akteuren) erfolgt.

Das Modell der „Konfliktdynamik“ beschreibt mögliche psychologische Einzelphänomene, die während eines Konfliktes bei den Beteiligten auftreten können. Es handelt sich sowohl um innerpsychische Vorgänge wie auch in der Außenwelt wahrnehmbares Verhalten. Das Besondere an Glasls Modell ist die Zusammenführung aller Einzelphänomene. Einige bedingen einander, andere lösen einander aus; in jedem Fall tragen sie, ob einzeln oder in Kombination auftretend, zur Dynamisierung und Eskalation eines Konfliktes bei. Nicht bei jedem Menschen werden in jedem Konfliktfall alle Phänomene festzustellen sein, aber das Modell verdeutlicht, neben aller Individualität dennoch angemessen schematisiert, die Basismechanismen, die bei jedem Menschen wirken *können*.

Der Zusammenhang der Vorgänge zwischen Innen- und Außenwelt stellt sich als eine Wechselwirkung dar: Die Vorgänge der Innenwelt haben eine Wirkung auf die Vorgänge der Außenwelt, die wiederum Vorgänge der Innenwelt beeinflussen.

In der Innenwelt finden sich die drei Aspekte „Wahrnehmung“, „Gefühle“ und „Wille“. Sie bedingen und beeinflussen einander, verstärken sich gegenseitig: Daher könnten die Aspekte auch kreisförmig im Sinne eines „Teufelskreises“ angeordnet werden.

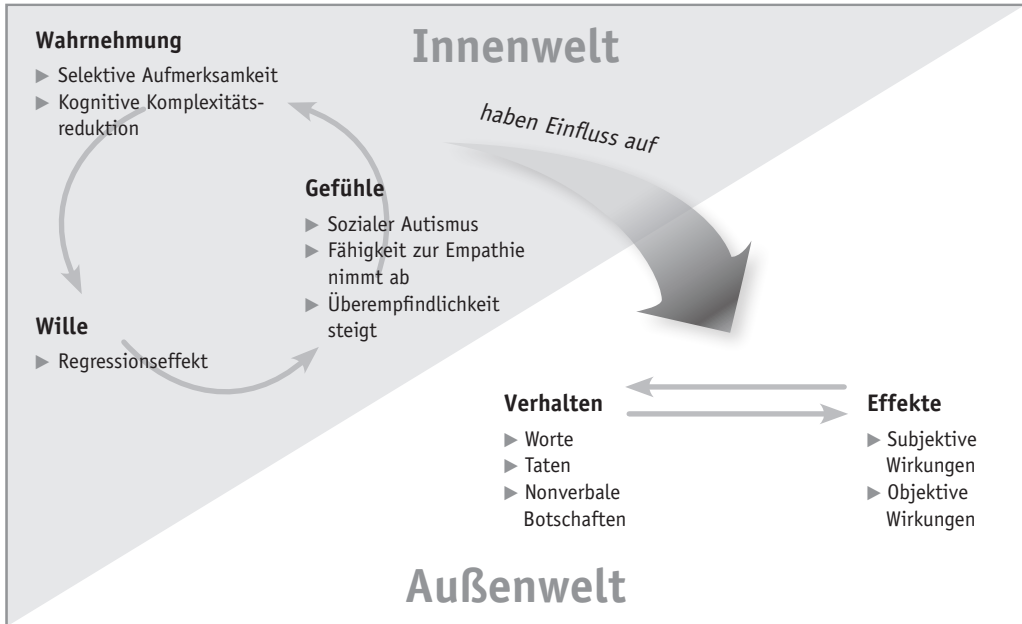
In der Außenwelt unterscheidet Glasl „Verhalten“ und „Effekte“, wobei die innerpsychischen Vorgänge hier Wirkung auf das eigene Verhalten zeigen. Das eigene Verhalten hat wiederum Auswirkungen auf das Verhalten meines Gegenübers (Gegners), aber auch mein eigenes. Daher spricht Glasl an dieser Stelle von subjektiven<sup>1</sup> und objektiven<sup>2</sup> Wirkungen.

---

<sup>1</sup> Im Sinne von: auf mich selbst gerichtete Wirkungen

<sup>2</sup> Im Sinne von: auf mein Gegenüber gerichtete Wirkungen





Modell der Konflikt-  
dynamik: die Vorgänge  
zwischen Innen- und  
Außenwelt

## Wahrnehmung

Auf der Ebene der Wahrnehmung werden im Konfliktfall die Wahrnehmungsfähigkeit an sich sowie das Denk- und Vorstellungsleben der Beteiligten beeinträchtigt. Die Sicht auf sich selbst und den Gegner, auf die Probleme und Geschehnisse wird geschmälert, verzerrt und einseitig. Hier wirken zwei Basismechanismen der Wahrnehmung in veränderter Weise: Die Aufmerksamkeit wird stark auswählend und die Fähigkeit zur Verarbeitung komplexer Inhalte und Vorgänge wird reduziert.

### ▶ Selektive Aufmerksamkeit

Der wichtigste Aspekt der Aufmerksamkeit ist ihre selektive Natur. Die Selektivität wird durch die Kapazitätstheorie erklärt, welche davon ausgeht, dass die Verarbeitungskapazität für mentale Vorgänge begrenzt ist. Der Organismus entwirft daher eine Strategie, um das Übermaß an potenziell zu verarbeitenden Informationen zu bewältigen und lenkt seine Aufmerksamkeit nur auf gerade relevante Aspekte. Im Konflikt kann dieser Mechanismus dazu führen, dass ein Konfliktbeteiligter seine Aufmerksamkeit zunehmend auf das Sammeln negativer Informationen über den Gegner konzentriert und so eine differenzierte Betrachtung der Situation oder des Gegners unmöglich wird.



► Kognitive Komplexitätsreduktion

In der Psychologie bezeichnet Kognition die mentalen Prozesse eines Individuums wie Gedanken, Meinungen, Einstellungen, Wünsche, Absichten. Kognitionen können auch als Informationsverarbeitungsprozesse verstanden werden, in denen Neues gelernt und Wissen verarbeitet wird (auch: Denken). Im Konflikt geht nicht nur die Wahrnehmung stärker selektiv vor, auch die Verarbeitung von Informationen selbst vereinfacht sich. So werden Informationen verarbeitet, die in das Eskalationsschema passen und beispielsweise weitere Gründe dafür liefern, meinen Gegner anzufeuern, während Informationen mit gegenteiligem Gehalt ausgelassen werden. Ebenso werden Kausalitäten stark vereinfacht, so dass diese Mechanismen die Entstehung und Verfestigung von „Schwarz-Weiß-Denken“ in Konflikten fördern.

### Gefühle

Auch das Gefühlsleben der Konfliktparteien wird stark beeinträchtigt. Sind sie zunächst hin und her gerissen zwischen Verstehen und Ablehnung, Sympathie und Antipathie, so entwickeln sich im Verlauf starke Emotionen, die sich verfestigen und von denen sich die Gegner nur schwer wieder lösen können. Diese Gefühle setzen sich fest und gewinnen nach Glasl eine Art Eigenleben. Zu beobachten sind die Phänomene des sozialen Autismus, der Abnahme der Fähigkeit zur Empathie und eine gesteigerte Überempfindlichkeit.

► Sozialer Autismus<sup>3</sup>

Die Gefühlswahrnehmung wird zur übersteigerten Selbstwahrnehmung. Das äußere Geschehen und vor allem die Befindlichkeiten der anderen Konfliktparteien werden stark vermindert wahrgenommen. Die Empfindung des Selbst hingegen wird zum Zentrum des Gefühlslebens. Die emotionale Entwicklung innerhalb eines eskalierenden Konfliktes, in dem sich die Parteien immer mehr voneinander abkapseln, geschieht dann von „egozentrisch“ bis hin zu „sozial autistisch“.

► Fähigkeit zur Empathie nimmt ab

Als Empathie bezeichnet man die Fähigkeit eines Menschen, sich kognitiv in einen anderen Menschen versetzen zu können, seine

---

<sup>3</sup> Dieses psychologische Phänomen beschrieb erstmals Theodore R. Newcomb 1947 in „Autistic Hostility and Social Reality“ (Human Relations, Vol. 1, 1947, S. 69-86).



Gefühle zu teilen und sich damit Einsicht in sein Handeln verschaffen zu können (auch: Einfühlungsvermögen). Wesentlich dabei ist, dass der eigene Affektzustand dem Gefühlszustand einer anderen Person entspricht. Dies wird dadurch ausgelöst, dass man die Perspektive der anderen Person einnimmt und so ihre emotionalen und anderen Reaktionen begreifen kann. Diese Fähigkeit nimmt im Verlauf eines eskalierenden Konfliktes stark ab und ermöglicht so etwa den Ausbruch von Gewalttaten.

► Überempfindlichkeit steigt

Überempfindlichkeit ist zunächst eine erhöhte Wahrnehmungsfähigkeit des Menschen, die weit über dem durchschnittlichen Wahrnehmungsniveau liegt. Der Unterschied besteht dabei nicht in der physischen Wahrnehmungsfähigkeit, sondern in der Verarbeitung im Gehirn. Im Konfliktfall resultiert die Überempfindlichkeit aus einem Zustand der Übererregung, der zum Beispiel mit einem erhöhten Misstrauen gegenüber der Umwelt einhergehen kann. Auf emotionaler Ebene kann sich im Konfliktverlauf hieraus eine gesteigerte Unsicherheit entwickeln, die weitere Eskalationen ermöglicht.

## Wille

Auch auf der Ebene des Willens gehen starke Veränderungen bei den Konfliktparteien vor. So fixieren sie sich zunehmend auf die eigenen vermeintlichen Interessen und zeigen immer mehr ein oftmals zerstörerisches Verhalten, das sie selbst niemals für möglich gehalten hätten. Sie sind zum Beispiel im Stande zu hassen, wie nie zuvor in ihrem Leben, so dass das eigene Verhalten zunehmend von eigenen Wertauffassungen abweichen kann.

► Regressionseffekt

Der Begriff „Regression“ bedeutet „Rückgang“, „Rückführung“ oder „Rückschritt“ und bezeichnet in der Psychologie den unbewussten oder bewussten Rückgriff eines Erwachsenen auf kindliche Verhaltensmuster. Besonders häufig ist dieser Mechanismus bei Erwachsenen in Stresssituationen zu beobachten. Menschen neigen unter Stress dazu, auf gut gelernte und aus diesem Grunde „einfache“ Verhaltensweisen zurückzugreifen. Ihr Verhaltensrepertoire beschränkt sich dann auf ein vereinfachtes Reiz-Reaktions-Handeln. Im Konfliktfall kann dies bedeuten, dass mit der zunehmenden Eskalation ein starrer werdendes Handlungsschema verfolgt wird.



Willensäußerungen werden radikalisiert: „Jetzt erst recht!“, „Entweder ... oder“.

Diese Einzeleffekte an Veränderungen und Beeinträchtigungen beeinflussen und verstärken sich gegenseitig und führen dazu, dass die Konfliktparteien in zunehmendem Maße die Kontrolle über sich verlieren. So können sie dazu führen, dass auch die Gegenseite zu mehr Gewalt greift und starrer und rücksichtsloser agiert. Dies kann letztendlich dazu führen, dass der Konflikt eine so raumgreifende Wirkung erzielt, dass sich ihm alle Parteien völlig ausgeliefert fühlen.

### **Verhalten**

#### ► Worte, Taten, nonverbale Botschaften

Diese drei Aspekte werden direkt von der Wahrnehmung, den Gefühlen und dem Wollen der Konfliktparteien geprägt<sup>4</sup>. Im Konfliktverlauf ist eine zunehmende Verarmung und Reduktion des Verhaltens auf stereotype und fixierte Muster zu beobachten. Beispiel: Eine Konfliktpartei spricht während einer Verhandlung immer lauter und schlägt schließlich mit der Hand auf den Tisch, um sich durchzusetzen.

### **Effekte**

#### ► Subjektive und objektive Wirkungen

Die Aspekte Wahrnehmung, Gefühle und Wille rufen durch die Ebene des Verhaltens weitere Effekte hervor. Und zwar lassen sich Wirkungen auf die Innenwelt der sich äußernden Partei (subjektiv) sowie die Außenwelt der anderen beteiligten Parteien (objektiv) feststellen. Beispiel: Nachdem sich eine Partei durch lautes Sprechen und mit der Hand-auf-den-Tisch-schlagen Gehör verschafft hat, sinkt sie im Ansehen des Gegners, der durch dieses Verhalten aufgeschreckt wurde und nun seine ganze Aufmerksamkeit auf die Bestätigung der Unmöglichkeit des Gegners konzentriert (selektive Aufmerksamkeit) oder nach einer Möglichkeit zum schnellen Verhandlungsabbruch ohne Vorwarnung sucht (Regressionseffekt: „So lassen wir uns nicht behandeln. Wir brechen diese Sitzung ab.“).

---

<sup>4</sup> S. hierzu auch die Aussagen des Eisbergmodells im Kapitel „Kommunikation“, S. 25





## Einführung

Anwendung

Stellen Sie die Zusammenhänge und Einzeleffekte der „Konfliktdynamik“ anhand von lebensnahen Beispielen aus dem Alltag dar. Auch ist ein Vorgehen möglich, bei dem Teilnehmer und Sie zusammen für jeden Einzelaspekt ein Beispiel aus ihrem Alltag/Leben finden. Hervorzuheben sind insbesondere die Wechselwirkungen innerhalb des Modells, die man gut durch Verbindungs- bzw. Verknüpfungspfeile visualisieren kann.

**„Konfliktdynamik im Alltag“** (Kleingruppenarbeit mit anschließender Auswertung im Plenum)

Eine weitere Möglichkeit, sich dem Modell zu nähern, besteht in einer kurzen Gruppenarbeit. Erklären Sie zunächst allen Teilnehmern das Modell der „Konfliktdynamik“, danach finden sich die Teilnehmer je nach Gruppengröße in den Kleingruppen „Wahrnehmung“, „Gefühle“, „Wille“ und „Verhalten und Effekte“ zusammen und erarbeiten zum jeweiligen Bereich Beispiele aus ihrem Arbeitsalltag. Um die Bezeichnung Dritter strikt zu vermeiden, sollten Sie darauf hinweisen, möglichst nur Beispiele zu finden, an denen die Teilnehmer auch selbst beteiligt waren. Anschließend präsentieren die Teilnehmer ihre Ergebnisse auf Moderationskarten oder am Flip-Chart.

### Variation der Ergebnispräsentation

Denkbar ist anstelle der schriftlichen Ergebnispräsentation auch eine lebendigere Variante (je nach Teilnehmerpräferenz), bei der die Teilnehmer ihre Ergebnisse in Form von kurzen Rollenspielen vorstellen.

## Vertiefende Übungen

**„Interventionsmöglichkeiten während der Konfliktdynamik“**  
(Kleingruppenarbeit mit anschl. Präsentation im Plenum)

Bitten Sie die Teilnehmer, nach ausführlicher Diskussion des Modells nun in einem vertiefenden Schritt Interventionsmöglichkeiten zu erarbeiten, die eine entschärfende und deeskalierende Wirkung in der dynamischen Konfliktsituation erzielen können.



**Beispiel**

Regressionseffekt: „*Mein Konfliktpartner wird während einer Verhandlung immer lauter und schlägt letztendlich mit der Hand auf den Tisch.*“

Interventionsmöglichkeiten:

- ▶ Um eine Gesprächspause bitten, um sich selber wieder zu sammeln
- ▶ Die Abrede fester Spielregeln vereinbaren (zu denen dann nicht lauter werden und nicht mit der Hand auf den Tisch schlagen gehört)
- ▶ Ebenfalls mit der Hand auf den Tisch hauen (und dann einen Witz darüber machen: ironische Brechung!)

Die Teilnehmer teilen sich anschließend in drei Kleingruppen auf und erarbeiten Interventionsmöglichkeiten aus den folgenden drei Perspektiven:

- ▶ „Welche Interventionsmöglichkeiten bieten sich mir in der Rolle dessen, bei dem Aspekte der „Konfliktdynamik“ wirken?“ (Eigene Betroffenheit)
- ▶ „Welche Interventionsmöglichkeiten bieten sich mir in der Rolle dessen, der die Wirkung der „Konfliktdynamik“ bei seinem Gegner wahrnimmt?“ (Betroffenheit des Gegners)
- ▶ „Welche Interventionsmöglichkeiten bieten sich mir in der Rolle eines Dritten?“ (Betroffenheit anderer, z.B. Vorgesetzter zweier verstrittener Mitarbeiter)

Auf Basis dieser Perspektiven können jeweils alle Mechanismen der „Konfliktdynamik“ von den Teilnehmern nach Interventionsmöglichkeiten durchgearbeitet werden. Im Anschluss präsentieren die Teilnehmer ihre Ergebnisse im Plenum. Hierbei können Sie weitere erkenntnisleitende Fragen anschließen:

- ▶ „Haben Sie diese Intervention bereits im Alltag angewandt?“
- ▶ „Unter welchen Bedingungen war sie besonders erfolgreich?“
- ▶ „Wie viel Vorbereitung/Vorwissen/Vorkenntnisse braucht diese Intervention?“
- ▶ „Worauf muss man aus Ihrer Erfahrung ganz besonders achten, um die Intervention hilfreich zu gestalten?“



## „Konfliktdynamik im Gesprächsverlauf“ (Gesprächsübung in Kleingruppen oder im Plenum)

In dieser Übung wird das Modell der „Konfliktdynamik“ als Grundlage der Beobachtung und anschließenden Analyse eines Konfliktgespräches genutzt. Die Übung besteht demnach aus den Teilen:

- ▶ Rollenspiel Konfliktgespräch
- ▶ Beobachtung und Analyse des Gespräches

### Variante 1

Bitten Sie die Teilnehmer, sich in Kleingruppen zu mindestens vier Teilnehmern zusammenzufinden. Danach muss in jeder Gruppe die Rollenaufteilung in Rollenspieler (zwei Personen) und Beobachter (mind. zwei Personen) geklärt werden. Die Rollenspieler verabreden nun untereinander, ein Streitgespräch zu einem bestimmten Thema zu führen und klären vorab einige Details, um es einigermaßen realistisch durchführen zu können. Möglich ist auch, eine (typische) Szene aus dem Arbeitsalltag eines der Rollenspieler durchzuspielen. Das Gespräch sollte dann in einem Zeitrahmen von 10-20 Minuten durchgeführt werden. Die genaue Zeitvorgabe sollte vor Spielbeginn mit allen Teilnehmern abgesprochen sein. Ebenfalls vor Spielbeginn haben Sie die Beobachter über ihre genaue Aufgabe informiert; auch hierbei sind wieder einige Varianten möglich:

- ▶ Die Beobachter teilen sich die Aufgabe nach
  - Mechanismen der Innenwelt (Wahrnehmung, Gefühle, Wille)
  - Verhalten und Effekten der Außenwelt
- ▶ Die Beobachter teilen sich die Aufgabe nach den Bereichen
  - Wahrnehmung
  - Gefühle
  - Wille
  - Verhalten
  - Effekte

Jeder Beobachter konzentriert sich hierbei auf einen Bereich. Sind aber weniger Beobachter für die Übung einsetzbar, kann ein Beobachter auch mehrere Bereiche übernehmen. Hierfür haben Sie für die Beobachter ein Arbeitsblatt (Beobachtungsbogen) vorbereitet, auf dem die einzelnen Mechanismen der Innenwelt sowie die Aspekte „Verhalten“ und „Effekte“ aufgeführt sind – im Idealfall mit einem kurzen Beispiel zu jedem Bereich. Die Durchführung



der Rollenspiele kann zeitlich parallel erfolgen oder auch, je nach Zeitrahmen des Seminars, nacheinander.

Nach Durchführung des jeweiligen Rollenspiels geben die Beobachter eine möglichst wertschätzende und genaue Rückmeldung über ihre Beobachtungen an die Rollenspieler, nachdem diese sich zuerst über ihre Erfahrungen während des Rollenspiels äußern dürfen.

Mögliche Trainerfragen in der Auswertungsrunde lauten:

- ▶ „Welche Aspekte der ‚Konfliktdynamik‘ haben Sie wahrnehmen können?“
- ▶ „Welche waren besonders deutlich zu erkennen?“
- ▶ „Woran genau haben Sie sie erkennen können?“
- ▶ „Welches Verhalten der Konfliktparteien war hilfreich?“
- ▶ „Welches Verhalten hat das Gespräch eskalieren lassen?“
- ▶ „Welche Ableitungen ergeben sich für Ihren Alltag aus dieser Gesprächsanalyse?“

### Variante 2

Stellen Sie den Teilnehmern das Konfliktgespräch nicht frei, sondern geben Sie, je nach Seminarkontext, ein oder mehrere konkrete Fallbeispiele vor<sup>5</sup>. Der weitere Übungsverlauf wäre identisch mit der Variante 1.

### Variante 3

Bitten Sie die Rollenspieler, ihr Konfliktgespräch anhand des Leitfadens „Kooperative Konfliktbewältigung“ (s. Seite 77) durchzuführen. Die Rollenspieler stimmen dann eine Ausgangssituation sowie einige wichtige Details ab und gehen im Gespräch nach dem Leitfaden vor. Der Leitfaden wurde im Vorfeld bereits von Ihnen im Plenum vorgestellt und mit allen Teilnehmern durchgesprochen.

Wie auch in der Variante 1, teilen sich die Beobachter ihre Aufgabe je nach Seminarkontext in verschiedene Beobachtungsgebiete.

---

<sup>5</sup> Sehr gute Anregungen und konkrete Rollenspiele für Konfliktgespräche und Verhandlungen im Konflikt bietet die Open Source Ware der Sloan School of Management des Massachusetts Institute of Technology, <http://ocw.mit.edu/OcwWeb/Sloan-School-of-Management/15-667Spring2001/LectureNotes/index.html>



Zusätzliche Trainerfragen in der Auswertungsrunde an die Rollenspieler:

- ▶ „Welche Mechanismen, Verhaltensweisen und Effekte haben Sie selber bei sich während der Übung feststellen können?“
- ▶ „Was genau haben sie bei Ihnen bewirkt?“
- ▶ „Was haben sie, nach Ihrer Wahrnehmung, bei Ihrem Gegenüber bewirkt?“
- ▶ „Was hat Ihnen geholfen, die Kontrolle (über sich) zu behalten?“
- ▶ „Inwiefern war der Einsatz des Gesprächsleitfadens hilfreich?“
- ▶ „Welche Mechanismen und Effekte konnten dadurch besonders gut ‚in Schach gehalten‘ werden?“

## **Gesprächsleitfaden nach dem Konzept der kooperativen Konfliktbewältigung**

### **1. Gesprächsvorbereitung**

Je heikler die Situation, desto wichtiger ist die Schaffung eines positiven Umfeldes/Rahmens

### **2. Ursachen des Konfliktes erforschen**

- Konkreten Anlass benennen
- „Woran liegt das?“
- „Können Sie sich vorstellen, wie das auf andere Mitarbeiter/Vorgesetzte wirkt?“
- „Was können Sie zur Lösung beitragen?“
- „Und wenn es eine Lösung gäbe, wie würde diese aussehen?“
- Zusammenfassung der gegebenen Lösungsvorschläge

### **3. Umgang mit Aggressionen oder ähnlichen persönlichen Angriffen**

- Direkt ansprechen: „Ich empfinde die Atmosphäre als aggressiv. Wie schätzen Sie das ein? Wie wollen wir vorgehen?“
- Distanz schaffen: „Ich fühle mich von Ihnen angegriffen. War das Ihre Absicht?“
- Verständnis zeigen: „Ich kann verstehen, dass Sie aufgebracht sind, trotzdem ...“

### **4. Ende des Gespräches**

- Cool down
- Zusammenfassung des Ergebnisses
- Überprüfung, ob Beteiligte Gleiches befürworten
- Perspektive aufzeigen
- Verabredung für die Zukunft treffen
- Verabschiedung



- Technische Hinweise*
- ▶ „Konfliktdynamik im Alltag“: Flip-Chart, Flip-Chart-Blätter und Stifte für jede Kleingruppe.
  - ▶ „Interventionsmöglichkeiten während der Konfliktdynamik“: Arbeitsblatt mit Aufgabenstellung (Angabe der Perspektive, aus der die Intervention stattfinden soll) und einer Darstellung des Modells.
  - ▶ „Konfliktdynamik im Gesprächsverlauf“, Variante 1: Beobachtungsbogen mit einer Darstellung des Modells inklusive kurzer Beispiele, um die Beobachtung zu erleichtern.
  - ▶ „Konfliktdynamik im Gesprächsverlauf“, Variante 2: Beobachtungsbogen mit einer Darstellung des Modells inklusive kurzer Beispiele; Arbeitsblatt für die Rollenspieler mit einer Fall- und/oder Rollenvorgabe.
  - ▶ „Konfliktdynamik im Gesprächsverlauf“, Variante 3: Beobachtungsbogen mit einer Darstellung des Modells inklusive kurzer Beispiele; Arbeitsblatt für die Rollenspieler mit dem Gesprächsleitfaden der kooperativen Konfliktbewältigung.

*Kommentar* Glasls Modell der „Konfliktdynamik“ ist ein zunächst komplex wirkendes Modell, das einer ausführlichen Betrachtung und Auseinandersetzung im Training oder Seminar bedarf. Unsere Erfahrung mit der Einführung des Modells ist aber, dass Teilnehmer es insgesamt gut nachvollziehen können. Bei der Einführung sollten Sie unbedingt auf den lebensweltlichen Transfer für die Teilnehmer achten. Je mehr Beispiele Sie während der Präsentation des Modells einfließen lassen, oder aber mit den Teilnehmern gemeinsam erarbeiten, desto höher die Akzeptanz des Modells. Besonders in Zusammenhang mit der Darstellung der Eskalationsstufen (s. Seite 80) stellt das Modell der „Konfliktdynamik“ für die Teilnehmer einen zusätzlichen Erkenntnisgewinn her. Denn es erklärt, die „Unglaublichkeit“ des Erreichens der Eskalationsstufen 7 bis 9, die nur noch von Irrationalität geprägt sind.

*Querverweise* **Eskalationsstufen nach Glasl (S. 80)**

Glasls Modell der „Konfliktdynamik“ liefert die innerpsychischen Gründe und Motive, die die Entwicklung einer Konflikteskalation über 9 Stufen überhaupt erklären kann.



### **Stress** (S. 168)

Stress kann die Entstehung von Konflikten bedingen. Die drei von Glasl aufgeführten innerpsychischen Prozesse der Wahrnehmung, der Gefühle und des Willens finden unter Stress ideale Entstehungsbedingungen. So kann z.B. die unter Stress häufig herrschende verstärkte selektive Aufmerksamkeit schnell zu einer Eskalationsdynamik führen.

### **JoHari-Fenster** (S. 204)

Im Modell des „JoHari-Fensters“ findet in der Betrachtung des Handelnden im Kommunikationsprozess ebenfalls eine Trennung nach Innenwelt und Außenwelt statt. Die Feedback-Regeln, als abgeleitetes Kommunikationsinstrument aus dem „JoHari-Fenster“, können gut zur Deeskalation im Prozess der „Konfliktodynamik“ eingesetzt werden.

### **Opfer-Gestalter-Modell** (S. 229)

Eine besondere Herausforderung in der Gesprächsführung innerhalb einer Konfliktsituation kann in der Aktivierung des „Gestalters“ beim Gegenüber bestehen. So erschwert sich diese Aktivierung, etwa beim Einsetzen des Regressionseffektes, der mit einem verstärkten Opfer-Verhalten einhergehen kann.

- ▶ GLASL, F. (2004). Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 8. erweiterte Auflage. Stuttgart: Freies Geistesleben.
- ▶ KRECH, D.; CRUTCHFIELD, R.S. et al. (1992). Grundlagen der Psychologie. Weinheim: Beltz PVU.
- ▶ MEYER, B. (2002). Formen der Konfliktregelung. Eine Einführung mit Quellen. Wiesbaden: Leske + Budrich.
- ▶ WAHREN, H.-K. E. (1994). Gruppen- und Teamarbeit in Unternehmen. Berlin: Gruyter.

*Weiterführende  
Literatur*



# Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20% Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

## Training *aktuell* einen Monat lang testen



### Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine ePaper-Ausgabe **Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster [www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de)
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20% Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **70 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen