

Kersti Weiß

Es könnte so schön sein

Der Wunsch nach Harmonie und der konstruktive Umgang mit Konflikten

Eine entspannte Wohlfühl-Umgebung wünscht sich jede/r – gerade im Feld der Kindertagesbetreuung. Doch Konflikte gehören zum (Berufs-)Leben. Ihre Vermeidung kostet oft mehr Kraft als ihre Bearbeitung.

Der Wunsch nach Harmonie wird gespeist von frühesten Kindheitserfahrungen oder auch von einem späteren Wunsch danach, zufrieden und geborgen sowie vor Gefahren geschützt mit einer verlässlichen und vertrauten Person eins zu sein. Die Mutter, die einen gerade gestillten und schläfrigen Säugling zufrieden schmunzelnd im Arm hält, erlebt einen Augenblick solcher Harmonie. An einem sonnigen Tag auf einer Wiese liegen – über sich der blaue Himmel und der Kopf frei von Sorgen, mit Freundinnen Arm in Arm albernd durch die Stadt ziehen, selbstvergessen spielen sind weitere Chancen des Harmonie-Erlebens. Bei dem Gedanken an Harmonie tauchen viele angenehme Bilder auf, die stets mit körperlichem Wohlbefinden, Entspannung und seelischem Gleichgewicht verbunden werden. Im Gegensatz dazu sind Probleme und Konflikte mit körperlichen und seelischen Spannungen verbunden; sie gelten als negativ, sind unerwünscht und werden mit der Hoffnung vermieden, weiteren unangenehmen Auseinandersetzungen aus dem Weg zu gehen.

Lange Wege werden indes zur Konfliktvermeidung beschritten – stets in der Hoffnung, die Probleme mögen sich von selbst erledigen. Der Wunsch, der Andere möge von selbst merken, dass etwas nicht stimmt, und ohne eigenes Zutun sein Verhalten ändern, ist verständlich. Er speist sich aus derselben Quelle wie der Wunsch nach Harmonie – nämlich wie in der Baby- und Kleinkindzeit ohne Worte vom Anderen verstanden zu werden. Wenn dies nicht geschieht, ist die Enttäuschung groß, und manche Menschen möchten dann am liebsten ähnlich wie Babys schreien. Der erwachsene Ausdruck dieser Spannung äußert sich, indem über Andere geschimpft und geredet wird, nicht aber mit ihnen. In Teamkonflikte, in Be- und Verurteilungen, die Suche nach Motiven der einzelnen Beteiligten (Leitungen, Eltern usw.) wird stets weitaus mehr Energie gesteckt als dahinein, geradewegs miteinander

zu sprechen, den Anderen unmittelbar zu befragen und eine direkte Verständigung zu suchen.

„Das ist ja wie im Kindergarten!“

Dabei könnte sich der Kita-Alltag in besonderer Weise dazu eignen, die Furcht vor Konflikten zu verlieren. Das Aushandeln und das Ausstreiten von unterschiedlichen Interessen und Werten, das Wahrnehmen von Unterschieden und die Erfahrung, dass das Klären von Missverständnissen auch von positiven Spannungen begleitet werden kann – all dies können Kinder in nachahmenswerter Weise entdecken und fundamental erfahren: Ich bin anders, ich bin ICH. Diese Grunderfahrung im Kindesalter gehört zur Entwicklung der Persönlichkeit. Einen notwendigen und selbstverständlichen Teil dessen macht das Entdecken von Unterschieden und das Aushandeln von Konflikten aus. Kinder tun dies, egal ob die Erwachsenen sie dazu anleiten oder nicht. Sie streiten und vertragen sich wieder – häufig schneller, als man/frau gucken kann. Sie sind in einem Moment wütend, neidisch, eifersüchtig ... und kurz darauf schon wieder fröhlich und zufrieden. Ist eine Situation geklärt, spielen Kinder im Kita-Alter selbst nach heftigsten Gemütsbewegungen alsbald wieder entspannt weiter – allein oder auch gemeinsam – und verbreiten mit einem neugierigen Blick in die Welt ein Gefühl von Harmonie, von körperlicher und seelischer Entspannung.

Von Kindern könnte man/frau viel lernen.

Wenn Menschen sich nicht einigen können, wenn sie sich kleinlich um alles streiten, wenn es scheinbar irrational zugeht oder der/die Vorgesetzte nicht versteht, was die Mitarbeitenden bewegt – dann taucht die fro-

Auf einen BLICK

Der Wunsch nach Harmonie ist so alt wie die Menschheit. Jedoch ist ein (Berufs-)Leben ohne Konflikte nicht denkbar. Besonders in der Kita ist Konfliktvermeidung verbreitet. Dabei könnte man gerade im Kindergarten von der direkten Art der Konfliktbewältigung der Kinder lernen. Konflikte können vielfältige Ursachen haben und in ihrer Intensität sehr verschieden sein. Die Art und Weise, wie Fachkräfte Konflikte austragen (oder nicht) hängt von vielen Faktoren ab, u.a. ihren Vorerfahrungen und Werthaltungen, aber auch von der Tradition der Einrichtung. Selten lösen sich Konfliktlagen von selbst; meist ist eine aktive Konfliktbearbeitung nötig. Vorbeugend kann eine Klärung der Einstellungen zu Konflikten im Team hilfreich sein. Für das Verständnis von Konfliktlagen und akuten Fälle bietet der Artikel eine Aufstellung der Eskalationsstufen von Konflikten und ein gestuftes Verfahren zur konstruktiven Konfliktbearbeitung.

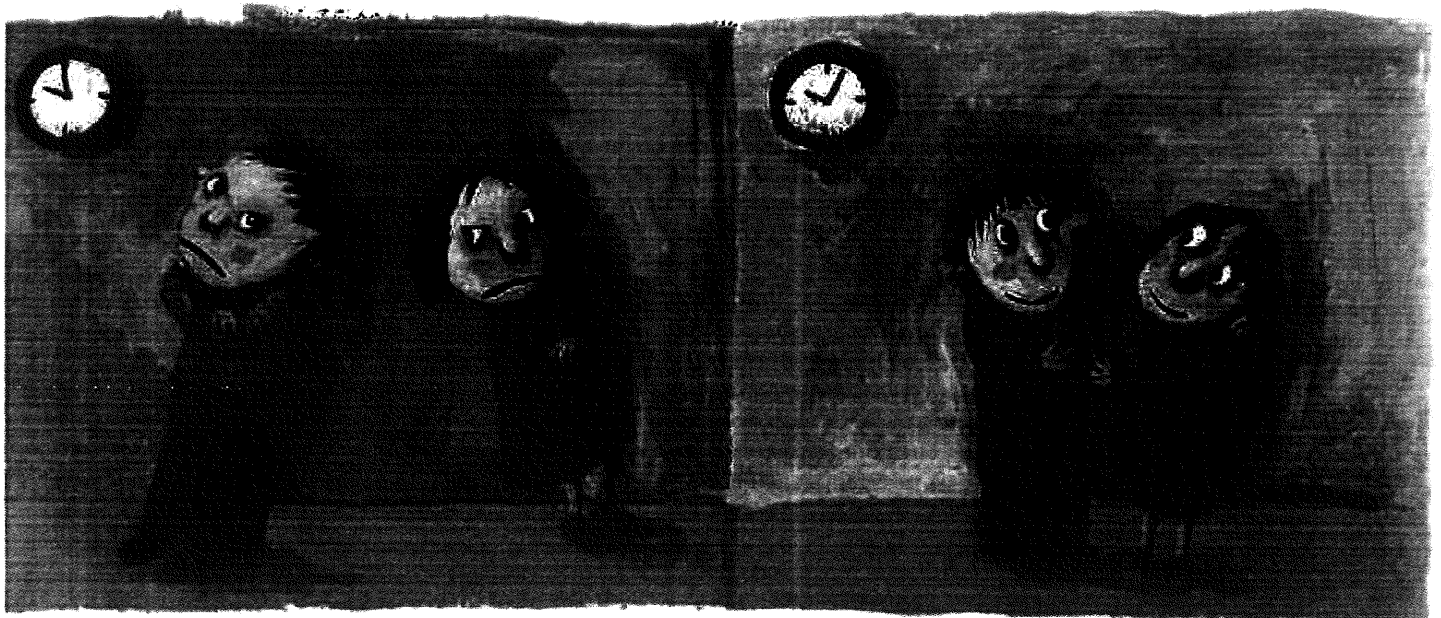
nisch gemeinte Aussage auf: „Das ist ja wie im Kindergarten!“ Allerdings könnte man sie auch ernst nehmen und gleichsam als Wunsch verstehen – denn im Kindergarten (= im Kindesalter) werden Differenzen in der Regel sehr schnell deutlich, Konflikte werden spielend geklärt, und Gefühle sind unmittelbar spürbar. So betrachtet, können Erwachsene vom kindlichen Umgang mit Konflikten viel lernen, wenn sie einmal den Gedanken zulassen: Ach, wäre es bei uns wie im Kindergarten!

Was für Kinder einfach ist, benötigt von Erwachsenen zusätzlichen Mut zur Differenz sowie ein Wissen darum, dass Probleme sich lösen und Konflikte sich klären lassen und Auseinandersetzungen zu einer neuen Harmonie führen können. Kindertagesstätten sind neben Grundschulen Orte, an denen vielfach Menschen

aller sozialen Schichten und verschiedener kultureller Herkunft zusammenkommen. Sie haben das Potenzial und sind auch de facto häufig Orte sozialer Integration. Und hier gilt gleichermaßen: Im Gegensatz zu den Erwachsenen spielen für Kinder soziale und kulturelle Unterschiede eine geringe oder gar keine Rolle; sie vergeben ihre Sympathien nach ganz eigenen Kriterien – wenn sie den entsprechenden Freiraum erhalten.

Freunde und Freundinnen aus aller Welt und quer durch soziale Schichten zu haben, gehört zu den Lebenserfahrungen, die Kinder bereichern und ein Kapital für das Hineinwachsen in eine multikulturelle Welt darstellen. Auch hier könnten wir sagen: Gut, dass es wie im Kindergarten ist!

Für Erwachsene stellt die Herangehensweise an Situationen, in denen soziale und kulturelle Differenzen



zutage treten, eine Herausforderung dar. Und nur wer nicht mit einem „blinden“ Wunsch nach Harmonie und der Vorstellung an sie herangeht, sie gänzlich ohne Auseinandersetzungen zu lösen, wird solche Situationen zufriedenstellend meistern und klären können.

Bilder von Harmonie und Konflikten aus verschiedenen Perspektiven

Was Menschen unter Konflikten verstehen, was genau sie dafür halten und wie ihr Bild von Harmonie aussieht, stellt sich sehr unterschiedlich dar – und auch, was hinter den zutage tretenden Differenzen, Problemen und Konflikten steckt, wird sehr verschieden wahrgenommen und beurteilt.

Für Familien wie für die Mitarbeitenden in Erziehungsinstitutionen wird das Erleben und die Interpretation spannungsreicher Situationen geprägt von kulturellen Werten sowie durch die eigene Lebensgeschichte und aktuelle Themen im jeweiligen sozialen Umfeld (Familie, Freundeskreis usw.). Auch das Lebensalter spielt hierbei eine Rolle: Junge Erwachsene etwa erfahren andere Themen als konflikthaft als Menschen in späteren Lebensphasen. Bedeutsam ist in diesem Zusammenhang auch bereits Erlebtes im Umgang mit Konflikten; entsprechende Erfahrungen lassen sich durch folgende Fragen vergegenwärtigen:

- ▶ Wie wurden frühere konfliktvolle Situationen erlebt? Gingen sie gut aus?
- ▶ Folgte nach der Klärung eine Entspannung oder blieben als Ergebnis Gefühle der Wut und Ohnmacht bestehen?
- ▶ Wurden Konflikte eher als Katastrophen erlebt und waren sie mit Gewalterfahrungen verbunden – oder wurde dabei ein Klima erfahren, in dem jeder Streit sorgsam vermieden wurde?

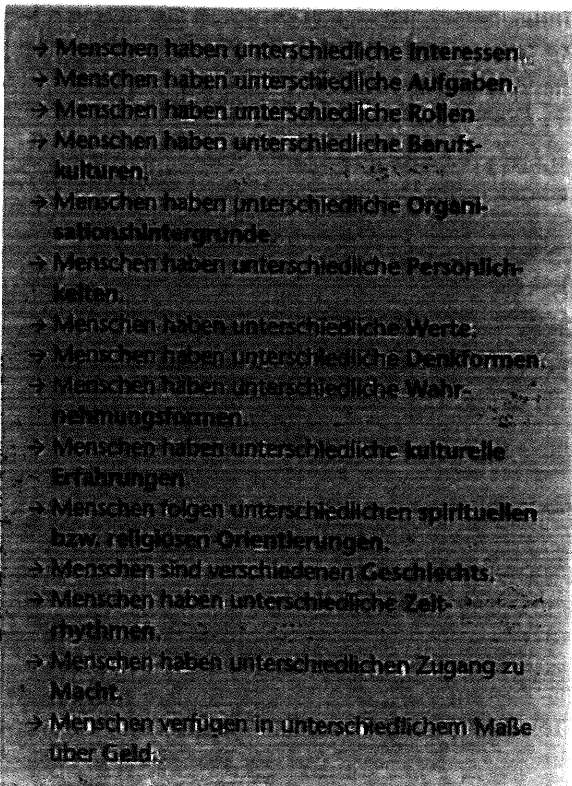
Die Art, wie frühere Konflikte erlebt wurden, prägt die Zuversicht, aktuelle Differenzen austragen und divergierende Interessen verhandeln zu können.

Welche Vorstellung die Kita als Organisation von Konflikten und Harmonie hat, welche Werte, Erfahrungen und Normen der jeweilige Träger vertritt, wie es um die Geschichte der Kita bestellt ist und wie um das aktuelle Arbeitsklima – das alles beeinflusst die Möglichkeiten und Grenzen einer erfolgreichen Klärung von Problemen, Interessensgegensätzen und Konflikten. Stellt ein friedvoller Umgang miteinander einen anerkannten Wert dar oder gelten kriegerische Auseinandersetzungen wieder als salonfähig? Ist das Bild von Kindheit ein beschütztes harmonisches oder eines das sich mit den Widrigkeiten und Möglichkeiten der Auseinandersetzung mit der Welt beschäftigt? Was wird als zentrale Aufgabe der Kita angesehen: Soll sie vor allem

ein behütender Ort sein oder einer, der Kinder unterstützt, aus sicherer Perspektive sich mit den Herausforderungen des Lebens zu beschäftigen. All das wirkt sich auf die Konfliktfähigkeit der Menschen in der Kita aus.

Erzieherinnen arbeiten in einem mit unmittelbaren Gefühlen aufgeladenen Umfeld.

Unberücksichtigt bleibt bei alledem, dass in der Kita die Kinder sehr nahe an ihren Emotionen leben – und zwar je kleiner sie sind, umso „unsortierter“ – und die Atmosphäre dort prägen. Das bedeutet: Erzieherinnen arbeiten in einem mit unmittelbaren Gefühlen aufgeladenen Umfeld. Eltern sind ebenfalls gefühlsmäßig verwickelt – und zwar umso direkter, je jünger die Kinder sind. Der Unterschied zwischen den Kindern und ihnen selbst ist auch für sie noch wenig ausgeprägt. Wird ein Kind von einem anderen ausgegrenzt, geärgert oder gekratzt, fühlen Eltern dies häufig so, als ginge es an die eigene Seele. Unterschiede, Konflikte zwischen Kindern werden sehr grundsätzlich und unveröhnlich erlebt, Streitigkeiten zwischen Eltern oder zwischen Eltern und Erzieherinnen sind die Folge. Für die Differenzen zwischen Erwachsenen gibt es aber noch vielfältige andere Ursachen. Hier sind einige genannt:

- 
- Menschen haben unterschiedliche Interessen.
 - Menschen haben unterschiedliche Aufgaben.
 - Menschen haben unterschiedliche Rollen.
 - Menschen haben unterschiedliche Berufskulturen.
 - Menschen haben unterschiedliche Organisationsintergründe.
 - Menschen haben unterschiedliche Persönlichkeiten.
 - Menschen haben unterschiedliche Werte.
 - Menschen haben unterschiedliche Denkformen.
 - Menschen haben unterschiedliche Wahrnehmungsformen.
 - Menschen haben unterschiedliche kulturelle Erfahrungen.
 - Menschen folgen unterschiedlichen spirituellen bzw. religiösen Orientierungen.
 - Menschen sind verschiedenen Geschlechts.
 - Menschen haben unterschiedliche Zeitrhythmen.
 - Menschen haben unterschiedlichen Zugang zu Macht.
 - Menschen verfügen in unterschiedlichem Maße über Geld.

SICH MIT ELTERN VERSTÄNDIGEN

Nun führen selbstverständlich nicht alle Differenzen zwischen Menschen auch zu Konflikten. Die meisten werden vielmehr als Bereicherung erfahren und machen so auch das eigene Leben bunter. Manchmal führen Differenzen zu Missverständnissen, die leicht zu klären sind. Ein anderes Mal führen sie zu ernsthaften und heftigen Auseinandersetzungen. In jedem Fall ist es ratsam, bei der Bearbeitung von Differenzen genau darauf zu schauen, welches Bild von Harmonie und Konflikt die jeweils Betroffenen sowie die Organisation verinnerlicht haben und welche Differenzen auf welchen Ebenen zutage treten.

Eine *Teambesprechung* ist es eine gute Gelegenheit, um über die unterschiedlichen Vorstellungen von Harmonie zu sprechen und sich anhand der Tabelle (→ Kasten S. 8) ein wenig Zeit zu nehmen, um die Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Teilnehmer/innen im Einzelnen zu besprechen. Es fällt zunächst nicht immer leicht, die Entdeckung von Vielfalt zu akzeptieren; die Verständigung darüber nährt jedoch die Neugier aufeinander und schärft das eigene Profil innerhalb des Teams.

Das Wissen um das Eigene und darum, dass Andere vieles ganz anders sehen und verstehen, stellt einen echten Lerngewinn dar – einen, der eine gute ZUMUT-ung darstellt. Für ein Team oder Mitarbeitende und Eltern, die sich bereits in ruhigen, konfliktlosen Zeiten über oben genannte Differenzen verständigt haben, fällt es deutlich leichter, sich in schwierigeren Situationen und Konflikten neu zu einigen. Bevor ein Handwerkzeug zur Bearbeitung von Problemen und Konflikten zur Verfügung gestellt wird, sei auf eine weitere hilfreiche Unterscheidung hingewiesen:

Aufgaben, Probleme, Konflikte, Katastrophen

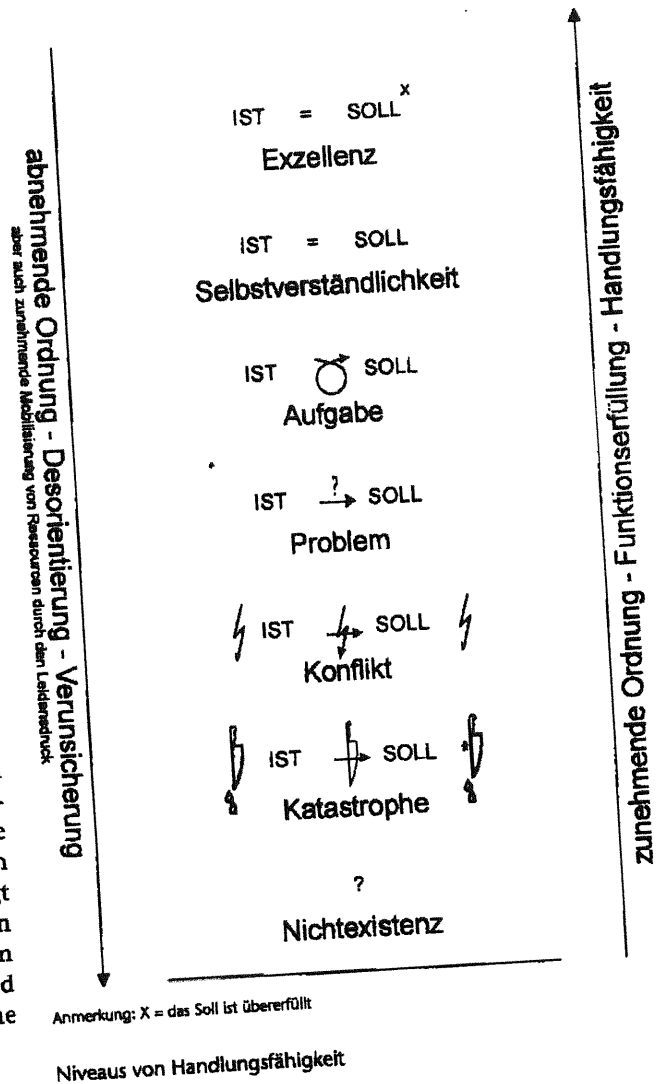
Karla van Kaldenkerken und Roland Kunkel haben ein in der Praxis sehr nützliches Modell entwickelt, bei dem die Handlungsfähigkeit der Mitarbeitenden in einer Organisation im Vordergrund steht. Hier ein Überblick über das Modell (→ Abb. rechts):

Exzellenz: Die Aufgaben werden gut und besser als in der ursprünglichen Zielvorgabe vorgesehen erfüllt.

Selbstverständlichkeit: Die Aufgaben werden so gut erfüllt, wie es erwartet wurde.

Aufgaben: Das Ziel ist klar, ebenso auch das, was zu tun ist; es kann mit den eigenen Mitteln erreicht werden, die Gefühle dazu sind Zuversicht und Engagement.

Daneben weist das Modell die Kategorien (Ebenen) **Probleme, Konflikte** und **Katastrophen** aus. Diese sollen im Folgenden ausdifferenziert werden, um sie



noch näher und konkreter mit dem Alltag in Kitas in Beziehung setzen zu können (→ Tabelle S. 8).

Da dem Erleben von Konflikten die Tendenz inne- wohnt, die Konfliktwahrnehmung auf alle Teile der Arbeit und der Beziehungen auszubreiten, besteht ein wichtiger Faktor in der Bearbeitung von Konflikten darin zu betrachten, welche Teile der Arbeit (oder des Kontakts zu den Eltern usw.) besser als angenommen/ befürchtet sind, welche gut und selbstverständlich, welche Teile genau das Problem, das es zu lösen gilt, darstellen und auf welchen Bereich sich der Konflikt konkret bezieht/beschränkt. Zudem sollte ein Bild davon gewonnen werden, von welcher Intensität der Konflikt ist: Gibt es bereits Aspekte, die sich im Katastrophenstatus befinden?

Diese Analyse markiert häufig einen ersten Schritt, um erneut einen Überblick zu erhalten und sinnvolle Handlungsfähigkeit zurückzugewinnen.

Probleme: Die Sache steht nach wie vor im Vordergrund, Emotionen bleiben im Hintergrund. Die Handlungsfähigkeit ist teilweise beeinträchtigt.	einfache Probleme: unklare Sachverhalte, die aber nach einer kurzen Recherche bewährten Regeln zugeordnet werden können	
	schwierige Probleme: Sachverhalte, Rollen und Beziehungen müssen intensiv geklärt werden. Mehrere Regeln können angewendet, eine muss ggf. für diesen speziellen Vorgang noch angepasst werden.	
	komplexe Probleme: mehrere schwerwiegende Probleme, Konflikte und Katastrophen sind so vermischt, dass ein hoher Grad an unberechenbarer Eigendynamik sowie Zeitdruck entsteht. Entscheidende Akteure sind bisher noch kompetent und bleiben weitgehend emotional gelassen.	
Konflikte: Gefühle stehen im Vordergrund, die Akteure nehmen emotionale Risiken auf sich, werden leidenschaftlich, beherrschen aber die sog. Konfliktkosten. Die Arbeitsfähigkeit ist stark eingeschränkt, aber auch herausgefordert.	einfache Konflikte: Missverständnisse, unbeabsichtigte Kränkungen, Informationsdefizite, persönliche Überforderung, Stress.	
	schwerwiegende Konflikte: Interessenkollisionen, Rollenkonflikte, Machtkämpfe.	
	schwere Konflikte: strategische Unvereinbarkeiten, unvereinbare Grundwerte, vollständig unterschiedliches Erleben. Die Akteure teilen kaum noch eine gemeinsame Wirklichkeit.	
Katastrophen: Die Akteure werden von den Konfliktkosten beherrscht. Negative Gefühle wie Hass, Kränkung, tiefe Enttäuschung sowie Misstrauen haben sich verselbstständigt, die Handlungsfähigkeit ist zusammengebrochen.	persönliche Katastrophen: 1 akut	innere Kündigung, Angst, Depression, Suchtverhalten, psychosomatische Krankheit, Rückzug.
	persönliche Katastrophen: 2 chronisch	
	soziale Katastrophen: 1	ständige Schuldvorwürfe, Mobbing-Erleben, Vergangenheit ist immer präsent.
	soziale Katastrophen: 2	eklatanter Machtmissbrauch, Gruppengewalt, systematisches Mobbing, unveränderbare Feindbilder, hohe Aggressivität nach außen.
	soziale Katastrophen: 3	gezielte Sabotage, in Kauf genommene Selbsterstörung der Organisation sowie von Teilen des Umfelds.

Wenn es kriselt: Was tun?

Wir gehen, wie oben beschrieben, davon aus, dass alle Menschen – Mitarbeitende, Leitungen, Träger, Eltern und auch Kinder – am liebsten im Einvernehmen mit allen anderen und gemeinsam ihre Aufgaben erfüllen. Sie wünschen sich Anerkennung und Respekt für ihre Sichtweisen und Interessen, die Anerkennung ihrer Funktionen und Wünsche usw. Sie rechnen nicht mit Konflikten. Sie wünschen sich einen Ort, an dem es nicht um Konkurrenz und Konflikt geht, sondern ein gutes geistiges, geistliches, tatkräftiges und konstruktives Miteinander waltet. Konflikte werden in der Regel nicht als Zeichen eines besonderen Engagements für Positionen, Werte, Inhalte gewertet.

Gibt es dann aber doch Probleme oder Konflikte – wie sie in jeder Gruppe, in jedem Team und selbstverständlich auch mit Eltern natürlich und unumgänglich sind –, so wird das von vielen als bedrohlich empfunden. Um das Gleichgewicht wieder zu finden, werden Schuldige gesucht. Häufig wird zunächst versucht, so-

lange wie möglich ohne ein Ansprechen und eine Klärung des Konflikts auszukommen – in der Hoffnung, er löse sich von selbst. Manchmal tun dies Konflikte sogar, allerdings selten in der gewünschten Richtung – und in den meisten Fällen gar nicht. Probleme und Konflikte, die auf die berühmte „lange Bank“ geschoben werden, und dort schon eine Weile lagern, zeigen die unangenehme Eigenschaft, sich untergründig auszubreiten und zu vermehren – manchmal bis zur Unkenntlichkeit ihres Ursprungs. Je länger gewartet wird, desto (emotional) aufwändiger und unangenehmer wird die Arbeit, solche Differenzen, Unstimmigkeiten oder Interessenskonflikte anzusprechen. Doch besteht ein lebendiges Interesse daran, zusammen zu arbeiten und gemeinsame Ziele vereint anzugehen, führt kein Weg daran vorbei. Je nach Intensität von Konflikten und je nach Anzahl bereits erfolgter vergeblicher Lösungsversuche bieten sich externe Hilfestellungen an – etwa durch Supervision, Konfliktmoderation und Mediation. Es lohnt aber, zunächst auch ohne externe Unterstützung, eine Konfliktklärung zu versuchen.

Diesem Ziel dienen die folgenden Diagnoseschritte und Gesprächsregeln. Dabei wird zunächst wichtig, das Problem, den Konflikt von den verschiedenen Seiten aus möglichst genau zu beschreiben.

Der hier vorgeschlagene Weg zur Konfliktklärung (→ rechts) ist dann ratsam, wenn die emotionalen Kosten eines Konflikts noch nicht zu hoch sind, die Bereitschaft, Anderen zu schaden – auch um den Preis, sich dabei selbst zu schaden – noch nicht ausgeprägt ist und die Konfliktlinien noch nicht allzu verhärtet sind. Miteinander durchgestandene Konflikte stärken die Zusammengehörigkeit und die Zusammenarbeit. Im Anschluss kommen neue Momente von Harmonie und Entspannung in Sicht.

Engagierte Auseinandersetzungen zeigen an, dass es den Menschen, die darin agieren, um etwas geht. Sie ringen um ihre Werte, um Anerkennung der eigenen Sichtweisen, um Respekt, um den passenden Weg der Klärung – ganz im Sinne des Philosophen Heraklit:

„Die schönste Harmonie entsteht durch das Zusammenbringen der Gegensätze.“

Literatur

- Mechthild Dörfler, Lothar Klein: Konflikte machen stark. Verlag Herder, Freiburg 2003
- Lothar Klein, Herbert Vogt: Eltern in der Kita. Schwierigkeiten meistern, Kommunikation entwickeln. Klett/Kallmeyer, Seelze 2008
- Kersti Weiß (Hrsg.): Dynamik knapper Ressourcen. uni press Kassel 2008
- Roland Kunkel: Konflikte als Problemerknergie nutzen. in: KON:SENS-2/99
- Kersti Weiß: Der Kirchenvorstand findet sich als Team. in: Handbuch für KV der EKHN 2000
- Kersti Weiß: Teamentwicklung in der offenen Arbeit. In: Rosemarie Gruber, Brunhild Siegel (Hrsg.): Offene Arbeit in Kindertagesstätten. Berlin 2008

Kersti Weiß ist Diplom-Psychologin und Diplom-Supervisorin und leitet das Zentrum für Organisationsentwicklung und Supervision der Evangelischen Kirche von Hessen und Nassau.

Ein Weg zur Konfliktklärung

Vorbereitung: Zeit und Rahmen des Gesprächs festlegen

1. Beschreibung des Problems/des Konflikts:

- a) Jede/r Vertreter/in einer Sichtweise schildert die Situation aus seiner/ihrer Wahrnehmung.
- b) Die anderen hören zu und wiederholen nur das Gehörte.
- c) Sie versichern einander, das Gehörte korrekt wiederzugeben.
- d) Falls das Gehörte nicht richtig wiedergegeben wurde, erfolgt ein erneuter Versuch der korrekten Wiedergabe – solange, bis sich die andere Seite richtig verstanden weiß.
- e) Wechsel zur anderen „Partei“ und verfahren wie eben (a–d).

VORSICHT: Falls es in dieser Phase nicht gelingt, einander zuzuhören und die Sicht der jeweils anderen Partei vollständig wahrzunehmen und wiederzugeben, ist die emotionale Verwicklung zu groß und Hilfe von außen notwendig!

2. Diagnose:

- Um welchen Sachverhalt wird gerungen/gestritten?
- Wer ist an dem Konflikt beteiligt?
- Wessen Interessen sind berührt?
- Auf welcher Ebene (siehe Modell) liegt das Problem/der Konflikt?

3. Klärung des Ziels der Problem-/Konfliktlösung:

Übergeordnetes Ziel ist die Wiederherstellung der Arbeits- und Kooperationsfähigkeit.

- Was soll gleichfalls geklärt sein, wenn der Konflikt gelöst ist?
- Was kann vielleicht zunächst noch ungeklärt bleiben?
- Wie soll die Stimmung miteinander sein – nach Klärung des Konflikts?

4. Aussprache über das Thema:

Hierbei wird genauso verfahren wie in der ersten Problemschilderungsphase (siehe 1a–e).

- Verhandlung über die Differenzen
- Aushandlung der Unterschiede

5. Rückmeldung über das Ergebnis:

- Wieweit sind wir bei der Klärung gekommen?
- Was bleibt noch zu tun?
- Was sind die nächsten Schritte?
- Können wir wieder zusammenarbeiten?
- Wenn ja wie? Wenn nicht – wie sieht der weitere Weg aus?

6. Rückmeldung über die Beziehung:

- Wie wurde der Prozess der Klärung empfunden?
- Wie ist die jeweilige Stimmung?
- Wann und wie soll über die Ergebnisse noch einmal gesprochen werden?