

Charlotte Friedli  
Cornelia Schinzlarz

# Mit Fragen Konflikte managen



Kartenset mit  
116 Fragekarten

**BELTZ**

Die Fragekarten können jederzeit und aus dem Stand in festgefahrenen, sogar als problematisch bewerteten Situationen eingesetzt werden. Überraschende Fragen eröffnen dabei einen neuen Blick auf das Bestehende. Die Fragen regen zum Perspektivenwechsel an. Und eine schwierige Situation wird plötzlich als gestaltbar erfahren. Der Konflikt wird so nachhaltig als Chance genutzt.

Drei unterschiedliche Fragetypen kommen zum Einsatz:

- Die philosophischen Fragen dienen der Klärung der Situation im Kontext der Verhältnisse.
- Die psychologischen Fragen helfen, die Ich-Identität und die professionellen Beziehungen zu stärken.
- Die Triggerfragen überraschen und eröffnen andere Perspektiven.

Mit dem Drei-Stufen-Modell werden Konflikte erkannt, analysiert, bewertet und schließlich beendet.

# *Fragen über Fragen über Fragen*

Eines der wichtigsten Werkzeuge in der sprechenden Arbeit mit Menschen sind Fragen. Es gibt viele Modelle, die sich mit Fragen auseinandergesetzt und verschiedenste Frageformen entwickelt haben. So gibt es die sogenannten W-Fragen (wer, was, wann, wo, wie, warum), die geschlossenen, offenen und zirkulären Fragen. Im vorliegenden Fragekartenset setzen wir diese Frageformen in Beziehung zu philosophischen und psychologischen Fragen, die auf der Grundlage des Verantwortungsgerechten Sprechens entwickelt wurden. Die Triggerfragen, die auf der Grundlage von Humor erarbeitet wurden, runden das Fragenspektrum ab.

Im Verantwortungsgerechten Sprechen geht es um die angestrebten Tiefendimensionen, die in der Kommunikation zu klären und zu bearbeiten sind. Sie werden erreicht mit dem Philosophischen und dem Psychologischen Sprechen. Mehr dazu finden Sie im Buch »Gerechtes Sprechen. Ich sage, was ich meine« (Schinzilarz 2016).

Die Triggerfragen haben wir im Zusammenhang mit Humor entwickelt. Die Hintergründe dazu finden Sie im Buch »Humor in Coaching, Beratung und Training« (Schinzi-larz/Friedli 2013).

Sprache ist ein äußerst machtvolles Instrument, denn mit Sprache werden Wirklichkeiten erschaffen. Gerade in der sprechenden Arbeit mit Menschen ist diese Verantwortung von weitreichender Bedeutung. Uns wird vertraut und es wird uns zugetraut, dass wir Wirklichkeiten anbieten, die auch wirklich so gemeint sind. Mit Fragen verfolgen wir das Ziel, Menschen zum Denken und Nachdenken zu bringen. Auch wollen wir überraschen und einen Wechsel der Perspektive anregen. Denn dann kann das Gleiche auch anders betrachtet und bewertet werden. Andere Gedanken werden angeregt und damit wird Veränderung ermöglicht, Neues kann entstehen und anderes bestätigt werden. Fragen dienen demnach der Gestaltung der Welt.

Mit welchen Fragen eröffnen wir nun welche Wirklichkeit? Wir gehen den verschiedenen Wirklichkeiten auf den Grund und

stellen Ihnen Fragen vor, mit denen Sie die Tiefendimensionen einer Konfliktsituation erkennen, analysieren und gestalten können.

- **Psychologische Fragen** fokussieren das Verhältnis der Person zu sich selbst und zu den andern Personen: »Welchen Teil des Konflikts liebst du am meisten? Wie geht es dir JETZT? Was erwarten wir voneinander?« Diese Fragen dienen der Selbstfindung, der Stärkung der Ich-Identität, der Beziehungsklärung der Person zu sich selbst, zu anderen und der Personen untereinander.
- **Philosophische Fragen** orientieren sich an Begriffen, Denkvorgängen, ethisch-moralischen Kontexten und Beschreibungen. Fokussiert wird die Situation im Kontext der Verhältnisse. »Welche Geheimnisse gehören noch ans Licht? Wer führt wen? Was ist dein Lieblingswort, um Stopp zu sagen?« Diese Fragen dienen der Klärung der Situationen, Positionen, Rollen, Kontexte, Kompetenzen, Aufträge, Ziele und der Potenziale der einzelnen Personen oder Personengruppen bezogen auf die Situation.

- **Triggerfragen** sind Fragen, die verwirren und die Perspektive verändern lassen. Sie dienen der Überraschung, wenn zum Beispiel Situationen verfahren sind. »Wen oder was möchtest du verzaubern? Wer ist deine Lieblingsheldin und wer ist dein Lieblingsheld? Wann hast du das letzte Mal herzlich gelacht?« Die Fragen dienen der Irritation, die dazu genutzt werden kann, die gleiche Situation auch einmal anders zu betrachten. So kann ein neuer Blickwinkel, ein anderer Standpunkt oder eine veränderte Meinung eingenommen werden. Gerade bei der Konfliktbewältigung passt es gut, neben der Tiefe die »störende« Kraft der Triggerfragen zum Einsatz bringen zu können.

## ***Aufbau der Karten***

Es stehen Ihnen 116 Fragekarten zur Verfügung. Sie sind nach einem Drei-Stufen-Modell geordnet. Jede Stufe wird durch eine Farbe gekennzeichnet. Die jeweilige Frageform erkennen Sie an den verschiedenen Varianten

der Farbe. So sind die philosophischen Fragen auf knallfarbigen, die psychologischen auf pastellfarbigen und die Triggerkarten auf mittelfarbigen Karten gedruckt. Es gibt 30 Fragekarten zur Stufe »Erkennen – Benennen«, 30 Fragekarten zur Stufe »Analysieren – Bewerten« und 50 Fragekarten zur Stufe »Gestalten – Beenden«. Dann stellen wir Ihnen noch sechs weiße Karten als Jokerkarten zur eigenen Nutzung zur Verfügung.

Wir haben uns entschieden, die Nutzer auf den Fragekarten mit Du anzusprechen. Die Du-Anrede ist die direkteste Form, um Denken, Fühlen und Empfinden anzuregen. Sprache erschafft bekanntlich Wirklichkeiten, eröffnen wir also eine Wirklichkeit, die Veränderungen begünstigt.

## *Das Drei-Stufen-Modell*

### **Erkennen – Benennen (rot)**

Mit diesen Fragekarten wird der Konflikt erkannt und benannt. Verschiedene Ebenen des Konflikts werden mit den **philosophischen Fragen** erfragt, die beteiligten Personen, Hier-

archiestufen und Positionen benannt. Die beteiligten Personen und deren Beziehung gewinnen an Deutlichkeit mit den **psychologischen Fragen**. Die Überraschungen durch die **Triggerfragen** dienen dem klareren Blick.

### **Analysieren – Bewerten (grün)**

Diese Fragekarten dienen der Bewertung und Analyse des Konflikts. Mit den **philosophischen Fragen** durchdenken Sie das System des Konflikts und dessen Bedeutung im Kontext. Die **psychologischen Fragen** unterstützen die Analyse der Beteiligung und Verstrickung der jeweiligen Personen und einzelner Beziehungen unter ihnen. Die **Triggerfragen** ermöglichen den notwendigen Humor, sodass auch diese Stufe des Konflikts spielerisch und mit Spaß gestaltet werden kann.

### **Gestalten – Beenden (blau)**

Nun geht es um die Entwicklung der Zukunft. Mit diesen Fragekarten kann der Konflikt beendet und sinnvoll für die weitere Zukunft genutzt werden. Mit den **philosophischen Fragekarten** wird die Gestaltung eröffnet für die im Kontext relevanten Zusammenhänge: Auf-

trag, Ziele, Aufgaben, Positionen, Rollen, Kompetenzen. Mit den **psychologischen Fragen** werden die Ich-Identitäten und die passenden Kooperationen gestärkt. Mit den **Triggerkarten** wird es möglich, zu jeder Zeit die Perspektiven wieder durcheinanderzuwirbeln.

## ***Jokerkarten***

Die sechs weißen Karten sind Ihre Jokerkarten. Sie können Sie selbst beschreiben. Sie stehen Ihnen zur spontanen Nutzung zur Verfügung. Entscheiden Sie hier, ob Sie einen wegwischtbaren oder einen wasserfesten Stift benutzen wollen. Als Alternative können auch Post-it-Zettel darauf geklebt werden. Die Jokerkarten können von Ihnen oder auch von Ihren Klienten beschrieben werden.

## ***Anwendungsfelder***

Die vorliegenden Fragekarten können Sie konkret und umgehend im Einzelsetting, im Team oder in einer Gruppe zum Einsatz brin-

gen. Sie sind dazu geeignet, die unterschiedlichsten Situationen zu betrachten, zu analysieren und zu gestalten. Sie können im beruflichen Umfeld mit Erwachsenen und mit Lernenden eingesetzt werden. So trainieren Ihre Klientinnen, wie sie auch in kommenden Situationen vorgehen können.

Auch für die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen sind die Fragekarten geeignet. Wählen Sie hier aus, welche Ihnen am passendsten erscheinen.

Die Einteilung der Fragekarten in die konkreten Stufen und deren farbliche Kennzeichnung ermöglicht es Ihnen, sie je nach Situation auch für eine Stufe gezielt zur Anwendung zu bringen. Die Kennzeichnung der Fragekarten auch nach philosophischen und psychologischen Fragen sowie Triggerfragen macht einen erfolgreichen Einsatz entlang des gewünschten Fokus möglich.

## ***Einsatzmöglichkeiten***

Die Fragekarten sind vielfältig in der Arbeit mit Menschen einsetzbar. Sie dienen dem

Erkennen und Benennen, dem Analysieren und Bewerten, dem Gestalten und Beenden in verschiedensten Situationen und auch Lebenslagen.

In einem **Teamkonflikt** sind diese Karten konkret und sofort anwendbar. Wichtig ist, dass Sie wissen, welche Farbe welche Stufe und welche Farbnuance welche Frageform bedeutet. Denken Sie daran, dass Sie je nach Frage den einen oder den anderen Fokus setzen oder auch hier und da irritieren. Im Teamkonflikt ist es auch möglich die Teammitglieder aus den verschiedenen Stufen und unter Bekanntgabe der jeweiligen Frageform entweder Fragen ziehen oder auswählen zu lassen. Diese werden dann beantwortet: von der ziehenden Person, einem von ihr ausgewählten Teammitglied, von einem freiwilligen Mitglied oder von allen anwesenden Personen.

Wenn ein Team einen Konflikt erfolgreich beendet und Neues gestaltet hat, ist der Weg offen für eine selbstständige Nutzung der Fragekarten. Wenn es dann einmal wieder **Konflikte unter Kolleginnen und Kollegen** gibt, lohnt es sich, die passenden Fragen zu zücken, diese zu beantworten, zu besprechen,

zu vertiefen und gekonnte Gestaltungen für die weitere Zukunft zu entwerfen.

Im **Einzelsetting** ordnen Sie die Fragekarten nach Stufen und Frageformen. Dann haben Sie die Möglichkeit, zu jeder Zeit entweder selbst eine Frage zu ziehen oder auszuwählen, die Sie stellen möchten. Auch Ihre Klientin kann aus den Karten eine Frage ziehen. Sie kann sich durch eine Sichtung der Fragekarten inspirieren lassen, um herauszufinden, welchen Fokus sie bei der Bearbeitung ihrer Situation setzen will.

Gerade in einem **Führungscoaching** geht es regelmäßig um Konflikte am Arbeitsplatz, die die Führungskraft zu lösen hat. Hier lohnen sich das Vorstellen der Fragekarten und das Training für einen gelungenen Einsatz vor Ort. So hat die Chefin oder der Chef direkt ein Material an der Hand, das sie beziehungsweise er zum Einsatz bringen kann. Zudem trainiert die Führungskraft, wie sie stimmige und zielgerichtete Fragen nutzen kann.

Neben dem Training im Führungscoaching können die Karten auch in **Seminaren** eingesetzt werden, um den Umgang mit Konflikten zu üben. Sowohl interne als auch

externe Weiterbildungen werden durch die Fragekarten unterstützt, um Fragen kennenzulernen, mit denen einerseits der Umgang mit Personen trainiert und andererseits die Situation gemeistert werden kann – irritierende Fragen inbegriffen.

Hier weisen wir gern auf weiteres Material hin, mit dem Sie – multisensorisch unterstützt – solche Prozesse begleiten können:

- Charlotte Friedli (2016): 75 Bildkarten Teamentwicklung. Beltz.
- Charlotte Friedli/Cornelia Schinzilarz (2015): 75 Bildkarten Konfliktmanagement. Beltz.
- Charlotte Friedli/Cornelia Schinzilarz (2016): 116 Fragen für die erfolgreiche Teamentwicklung. Beltz.
- Cornelia Schinzilarz/Martina Lauterjung (2016): Ziele erreichen mit Gerechtem Sprechen. Kartenset mit 60 Impulskarten und 16-seitigem Booklet. Beltz.

Kommen wir nun zu den **Konflikten unter Kindern und Jugendlichen**, mit denen Erwachsene sowohl beruflich als auch privat zu tun haben. Kinder und Jugendliche kennen in

der Regel die Fragen genau, die ihnen die Erwachsenen stellen. Und sie haben die Antworten dafür parat. Hier bieten wir Ihnen Fragen, die auch bei dieser Zielgruppe zu anderem Denken, Fühlen und damit zu anderem Handeln führen kann. Machen Sie sich klar, welchen Fokus Sie in der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen einnehmen wollen: Stärkung der Ich-Identität, Beziehungsklärung unter den Streitenden. Oder die Klärung des Verhaltens in dieser Situation, Klärung der Rolle oder Herausfinden, welche Aufgabe wann und wie zu leisten war. Oder geht es darum, zuerst einmal zu überraschen und zu irritieren? Wenn Sie wissen, was Sie wollen, wählen Sie Ihre Frage, ziehen Sie Ihre Frage oder lassen Sie ziehen oder wählen. Viel Vergnügen bei dem Prozess, der dann angeregt wird.

## ***Vorbereitung***

Sie kennen die Fragen auf den Karten, haben die Stufen und Frageformen nach Farben geordnet. Sie liegen in Griffnähe, sodass Sie sie jederzeit und spontan einbeziehen können.

## Vorgehensweisen

Sie können schon vorher konkrete Fragekarten auswählen und diese dann gezielt einsetzen. Für dieses Vorgehen brauchen Sie Kenntnis der kommenden Situation und Sie sind verantwortlich für den Ablauf und die Inhalte.

Ebenfalls besteht die Möglichkeit in der Situation mit Ihren Klienten, dass Sie selbst aus der Vielzahl der Karten einzelne ziehen und diese dann weiterbearbeiten lassen. Oder Sie wählen bewusst eine Fragekarte aus einer Stufe in einer bestimmten Frageform aus.

Es gibt noch die Möglichkeit, dass die Klientinnen aus den Karten eine Frage ziehen, die sie dann beantworten. Dafür ist es sinnvoll, vorher bekannt zu geben, welche Stufe und welche Frageform zu welcher Farbe gehört. Oder Sie lassen die Klienten mehrere Karten ziehen, dann wird überlegt, mit welcher Frage Sie weiter fortfahren wollen.



**Charlotte Friedli**, Professorin  
Kommunikation und Interaktion,  
Humorexpertin, Leiterin MAS  
Psychosoziales Management.  
Homepage: [www.humorvoll.ch](http://www.humorvoll.ch)



**Cornelia Schinzilarz**, Inhaberin  
KICK Institut für Coaching und  
Kommunikation, Humorexpertin,  
Theologin, Supervisorin.  
Homepage: [www.kick.dich.ch](http://www.kick.dich.ch)

© 2016 Beltz Verlag · Weinheim und Basel  
Werderstraße 10, 69469 Weinheim  
[www.beltz.de](http://www.beltz.de)

Lektorat: Ingeborg Sachsenmeier  
Herstellung: Michael Matl  
Druck: quartettbar, Münster  
Umschlagabbildung: © Suzanne Clements, Stocksy  
Umschlaggestaltung: Lelia Rehm  
Printed in EU

ISBN 978-3-407-36591-0