

Nico H. Fleisch

Überblick: Das im Jahr 1985 erstmals veröffentlichte Riemann-Thomann-Modell dient nicht nur zum besseren Verständnis von Beziehungen, sondern ist auch eine Persönlichkeits- und Entwicklungslehre und damit sehr vielseitig einsetzbar. In der ebenfalls von Christoph Thomann entwickelten Mediationsmethode der Klärungshilfe ist es in den meisten Fällen ein wichtiges Element. Der folgende erste Teil des Artikels zeigt auf, dass das Modell bestens auch in der Konfliktbehandlung gemäss Friedrich Glasls Standardwerk „Konfliktmanagement“ verwendet werden kann. Der zweite Teil folgt im Heft 4-2020 der pm.

Keywords: Riemann-Thomann-Modell, Konfliktbehandlung, Konflikt, Konfliktdiagnose, Klärungshilfe, Persönlichkeitstypen, Mediation, Führung, Fritz Riemann, Friedrich Glasl, Christoph Thomann.



<https://doi.org/10.33196/pm202003018101>

Die Menschen sind verschieden – auch in Konflikten

Das Riemann-Thomann-Modell in Verbindung mit Friedrich Glasls Konfliktmanagement – Teil 1

1. Kurze Vorstellung des Riemann-Thomann-Modells

Das Riemann-Thomann-Modell ist – wie auch Friedemann Schulz von Thun festhält – eine „*Persönlichkeits-, Beziehungs- und Entwicklungslehre*“, die uns hilft, „*menschliche Unterschiede und ihre Auswirkungen auf Kommunikation und Beziehungen zu verstehen.*“¹ Es entstand aus der Arbeit des Schweizer Psychologen Christoph Thomann mit Paaren, denen er auf der Basis von Fritz Riemanns Buch „Die Grundformen der Angst“ ihr polarisierendes und eskalierendes Beziehungsgeschehen aufzeigen wollte.² Fritz Riemann hatte eine Charakterkunde mit vier Persönlichkeitstypen entwickelt: depressiv, schizoid, zwanghaft und hysterisch (heute histrionisch). Christoph Thomann hat die pathologisch gefärbten Bezeichnungen weggelassen, „*eigene, wertfreie Bezeichnungen gefunden, nämlich Nähe-Tendenz (depressiv), Distanzstrebung (schizoid), Dauer-Prägung (zwanghaft) und Wechsel-Orientierung (hysterisch)*“ und die vier Typen zueinander in Beziehung gebracht.³

Diese vier Grundausrichtungen des Riemann-Thomann-Modells treffen auf sämtliche Menschen zu, aber in unterschiedlich ausgeprägtem Masse. Man kann

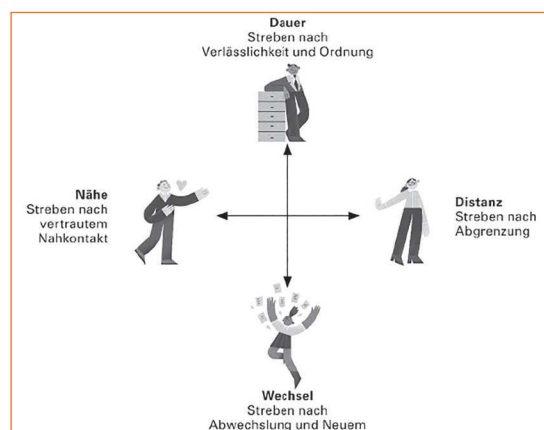


Abb. 1: Die vier Grundstrebungen in Anlehnung an Friedemann Schulz von Thun (© Nico H. Fleisch: „Das Quartett der Persönlichkeit“, Haupt, Bern 2020)

1) Vgl. <https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-riemann-thomann-modell>; heruntergeladen am 6. April 2020.

2) Vgl. Vorwort von Christoph Thomann in Fleisch N.H., 2020 a, S. 11 ff. Obwohl Thomann nur eine Beziehungsfeld-Theorie schaffen wollte, ist „Riemann-Thomann“ auch ein Persönlichkeitsmodell (ebd., S. 241 ff.).

3) Vgl. Vorwort von Christoph Thomann in Fleisch N.H., 2020 a, S. 13 f und 123.

4) Vgl. hierzu und zum Folgenden Fleisch N.H., 2020 a, S. 21 ff. mit Literaturhinweisen.

5) Riemann F., S. 237.

sie bildlich als vier Quadranten darstellen, welche durch die beiden Achsen Nähe-Distanz („Abgegrenztheit“) und Dauer-Wechsel („Berechenbarkeit“) begrenzt werden.⁴ Einige Menschen sind auf der Achse der „Abgegrenztheit“ dichter beim Nähe-Pol und andere näher bei der Distanz, manche fühlen sich auf der Achse der „Berechenbarkeit“ eher in der Dauer zuhause und andere mehr im Wechsel.

- Die **Nähe-Menschen** wünschen sich vertrauten Nahkontakt und sehnen sich danach, lieben zu können und geliebt zu werden. Sie lesen dem geliebten Menschen dessen Wünsche von den Lippen ab und denken mehr an ihn als an sich selber. Sie können bescheiden, selbstlos, friedfertig und verzichtbereit sein und sind kontaktfreudig, teambereit, ausgeglichend und akzeptierend.
- Menschen mit dominanter **Distanz-Strebung** sind unabhängig, eigenständig und selbstbestimmt. Sie sind an intellektuellen und wissenschaftlichen Themen interessiert und erwarten Respekt für ihre diesbezüglichen Leistungen. Weiter sind sie entscheidungsstark und konfliktfähig. Sie können sich sehr gut abgrenzen, reagieren aber dank ihrer hohen Sensibilität feinfühlig auf Unausgesprochenes.
- **Dauer-Typen** sind verlässlich, vertrauenswürdig, sparsam und bodenständig. Sie planen zielbewusst und langfristig und sind prinzipientreu. Angestrebt wird das den Moment Überdauernde, weil Langfristigkeit auch Sicherheit verschafft. Überraschungen aller Art schätzen sie gar nicht. Meist sind sie gute Analytiker, die ihre Erkenntnisse mit der Genauigkeit eines Buchhalters umsetzen.
- Menschen mit ausgeprägter **Wechsel-Tendenz** sind spontan, begeisterungsfähig, risikofreudig und unkonventionell. Sie schätzen den Reiz des Unbekannten, bieten oft neuartige Lösungen für Probleme, haben ein Improvisationstalent, können gut mit Veränderungen umgehen und leben intensiv im Augenblick. Weiter sind sie spontan, unterhaltsam und charmant.

2. Anwendungsmöglichkeiten des Riemann-Thomann-Modells

Schon Fritz Riemann hat betont, dass „das Wissen um die vier Grundeinstellungen ... auch für die Partnerbeziehungen hilfreich sein (kann), wie auch für sonstige mitmenschliche Beziehungen.“⁵ Das Riemann-Thomann-Modell ist nicht nur für **Partner*innenbeziehungen**,

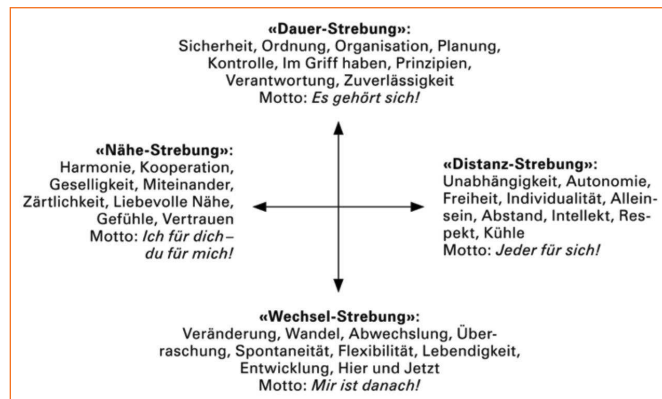


Abb. 2: Typische Qualitäten (Werte, Haltungen, Prinzipien der vier Grundstrebungen) (© Nico H. Fleisch: „Das Quartett der Persönlichkeit“, Haupt, Bern 2020)

Freundschaften und **Privatleben** wichtig, sondern gilt auch im **Arbeitsleben**. Überall, wo Menschen miteinander verkehren, leistet unser Modell wertvolle Dienste. So sind die vier Tendenzen in der Arbeitswelt wahrnehmbar, und zwar sowohl bei Mitarbeitenden wie bei Führungskräften. Die Verschiedenheit der Menschen wirkt sich auf ihre Zusammenarbeit und ihr Führungsverhalten aus. **Führung** bedeutet „die Fähigkeit und den Willen, das Handeln und Verhalten aller an einer Aufgabe Beteiligten auf die Erreichung der vorgegebenen oder vereinbarten Ziele auszurichten, wobei im Zentrum der Auftrag und die beteiligten Menschen stehen.“⁶ Dies kann aber nur gelingen, wenn die Führungskraft sich selbst und ihre Mitarbeitenden wirklich kennt.⁷ Das Riemann-Thomann-Modell kann jeder Führungskraft dabei helfen, sich selber und die Mitarbeitenden besser kennenzulernen und damit auch besser zu verstehen. Auf der persönlichen Ebene leistet unser Modell **Empathie-Hilfe** und unterstützt damit die Steigerung der eigenen Sozialkompetenz. Es hilft zu verstehen, was andere Menschen in bestimmten Situationen benötigen, damit es ihnen gut geht.

Darüber hinaus kann das Modell als **Widerstands-Prognose** dienen, denn es gibt Hinweise darauf, wann ein Arbeitsteam Widerstand leisten könnte. So dürfte ein Team, bei dem die große Mehrheit der Mitglieder im „Distanz-Dauer-Quadranten“ beheimatet ist, wenig begeistert sein über einen Anlass, bei dem man sich mit ausgedehnten Befindlichkeitsrunden und kreativem Bewegungstanz näher kommen soll. Hingegen darf man erwarten, dass das gleiche Team sehr positiv auf eine klare Tagesstruktur und wissenschaftlich

6) Fleisch, N.H., 2020 b, S. 356, angelehnt insbesondere an Montgomery B., S. 10.

7) Hierzu insbesondere Steiger R., S. 32 ff.

belegte Referate reagieren wird. „Riemann-Thomann“ dient damit auch als **Motivationskompass** und zeigt der Führung oder auch einer Seminarleitung, was die Anwesenden brauchen, damit es ihnen gut geht.⁸

Weiter ist das Modell auch eine **Entwicklungslehre**. Dabei ist unter Entwicklung zu verstehen, dass jemand auf dem Weg zur „integralen Persönlichkeit“ (Gerda Jun)⁹ das angestammte Heimatgebiet erweitert und auch in den Gegenpol des Heimatgebiets vorstößt. So kann der „nähebegabte Mensch ... sich in Abgrenzung üben, der Dauerbegabte in Spontaneität und Improvisation, der Distanzbegabte in der Fähigkeit, sich einzulassen, und der Wechselbegabte in der Kunst, Struktur, Ordnung, Beständigkeit und Ruhe walten zu lassen.“¹⁰ Auf den Entwicklungsgedanken hatte schon Fritz Riemann hingewiesen, indem er schrieb: „Bei der heute so häufig zu findenden Neigung, Partnerschaften aufzulösen, wenn erste Enttäuschungen aufkommen, nimmt man sich oft gerade die Chance, sich durch das Verstehen des anderen selbst ein Stück weiter zu entwickeln.“¹¹ Das Riemann-Thomann-Modell ist eine Einladung zur Entwicklung, aber keine Empfehlung oder gar Verpflichtung dazu. Zwar entwickeln sich die meisten Menschen im Laufe ihres Lebens, doch bleibt das Heimatgebiet meist im gleichen Quadranten. Wie Christoph Thomann betont hat, „verändert sich ein Heimatgebiet eher langsam und ist meist eher ein Zuwachs als eine Verschiebung, indem zusätzlich zum eigenen Heimatgebiet auch noch ein Teil des Gegenpols integriert wird.“¹² Besonders hilfreich ist das Modell in **Konflikten**, was nun näher dargelegt werden soll.

3. Das Riemann-Thomann-Modell in Konflikten

Als Persönlichkeitslehre zeigt uns das Riemann-Thomann-Modell, warum sich Menschen in bestimmten Situationen so verhalten, wie sie es tun. Damit hilft es uns als **Konfliktprognose** zu verstehen, unter welchen Bedingungen und warum es Konflikte geben kann. So wird beispielsweise ein Mensch mit ausgeprägten Distanz-Anteilen früher oder später rebellieren, wenn seine Autonomie durch den Partner oder die Partnerin dauernd eingeschränkt wird. Nun könnte man dies als Zeichen abnehmender Liebe interpretieren, indem das Gegenüber – wie Carl Zuckmayer geschrieben hat – „das Bedürfnis, in besonderer Weise gut zu ihr (oder ihm) zu sein,“ verspürt, „was immer schon die beginnende Brüchigkeit einer Beziehung ankündigt.“¹³ Das Modell aber zeigt uns, dass es keineswegs schon so weit gekommen ist, sondern dass die Rebellion eine Reaktion

auf die Beschränkung der Freiheit und Unabhängigkeit ist. Wenn der Distanz-Mensch genügend Distanz-Momente erhält wie etwa ein Wochenende ohne die Partnerin bzw. den Partner, dann kann er Nähe nicht nur wieder zulassen, sondern sogar genießen. Bildlich gesprochen muss er in seinem Heimatgebiet genährt werden, bevor er sich wieder zum Gegenpol hinbewegen kann.¹⁴

Die Menschen sind verschieden und das zeigt sich auch an ihren Gefühlen, Bedürfnissen und Verhaltensweisen in ausserordentlichen Situationen wie Krisen, Verstimmungen und Konflikten.¹⁵

- Überwiegend durch die „**Nähe-Tendenz**“ geprägte Menschen finden erst im Austausch und im Gespräch mit anderen Menschen heraus, was sie bedrückt, stört oder belastet und was ihnen fehlt. Deshalb möchten sie ihre Situation und ihre Befindlichkeit mit einem Gegenüber besprechen und sich sachlich und emotional verstanden fühlen. Sie neigen dazu, Ärger, Enttäuschungen und Kränkungen lange hinunterzuschlucken, und so können dann ihre angestauten Gefühle plötzlich mit einer der Situation gar nicht angemessenen Heftigkeit aus ihnen herausbrechen. Oft überfluten sie dann Wogen des Selbstmitleids, und sie möchten sich bei jemandem anlehnen und Wärme spüren.
- „**Distanz-Typen**“ sind überzeugt davon, dass sie die Schwierigkeiten zuerst mit sich selber bereinigen und das Problem für sich klären sollten. Einsame Spaziergänge oder Velotouren oder das Schreiben

8) Vgl. zu den Bedürfnissen der Teilnehmenden in Seminaren und Weiterbildungen und zu den Anforderungen an eine integrale Seminarleitung Fleisch N.H., 2020 a, S. 255 ff. und 261 ff.

9) Sie versteht darunter Charaktere, bei denen „alle vier Potenziale der psychischen Grundstruktur weitgehend entwickelt, das heißt, positiv entfaltet und in die Gesamtpersönlichkeit integriert sind: die ganzheitliche, allseitige, die integrale Persönlichkeit“ (Jun G., S. 167 ff.)

10) Schulz von Thun F. / Zach K. / Zoller K., S. 183 f.

11) Riemann F., S. 237.

12) Vgl. Fleisch N.H., 2020 a, S. 250 f.

13) Zuckmayer C.: Salwäre oder Die Magdalena von Bozen. Roman, S. 165.

14) Zu dieser sogenannten Lehre von der Annäherung über „Umwegschlaufen“ vgl. Fleisch N.H., 2020 a, S. 157 ff.

15) Vgl. Fleisch N.H., 2020 a, S. 35 f.

eines Tagebuchs werden als hilfreich erlebt. Erst nach der alleinigen Klärung des Problems besprechen sie sich allenfalls mit anderen Menschen.

- **„Dauer-Menschen“** bewältigen Krisensituationen, indem sie Ordnung schaffen in ihren Angelegenheiten, ihrem Innenleben und oft auch noch in ihrer Wohnung. Wenn möglich, benutzen sie einen systematischen Konfliktlösungsablauf, den sie dann Punkt für Punkt getreu abarbeiten können. Zur Erholung von diesen Anstrengungen bevorzugen sie klar strukturierte oder reglementierte Tätigkeiten wie etwa Schach oder Karten spielen oder Fernsehsendungen schauen.
- **„Wechsler*innen“** brauchen „Action“, also stimulierende, ereignisreiche, dramatische Situationen oder Handlungen mit viel Spannung und Abwechslung. So können sie ihre Wohnung umstellen, sich die Haare färben, eine „last minute“ Reise buchen oder sich neue Bekanntschaften suchen. Diese „Fluchten“ aller Art sind typisch und dienen nicht nur dem Ziel, etwas hinter sich zu lassen. Vielmehr sind sie auch eine „Flucht nach vorn“ in einer Konfliktsituation, in der sie vor Ideen übersprudeln, die allerdings nicht alle hilfreich sind.

mit jedem einzelnen Gesprächspartner in einen guten Kontakt kommen. Dies gelingt ihm am besten, wenn er die bevorzugte Kontaktgestaltung der Klient*innen kennt und sich darauf einlassen kann. Während des Gesprächs wird die Mediationsleitung die Parteien aufmerksam beobachten und versuchen, die Beziehungskonstellation zu diagnostizieren. Dabei geht es nicht in erster Linie darum, das Heimatgebiet der beiden Parteien herauszufinden, sondern vielmehr zu erkennen, in welchen Quadranten zueinander sie sich in ihrer Beziehung befinden. Hilfreich dabei ist, was jede Partei über sich selbst sagt (Selbstbild), wie sie die andere wahrnimmt und beschreibt (Fremdbild), was sie wie über ihre Beziehung und gemeinsame Erlebnisse aussagt und wie sie mit der Krisensituation, in der sie sich befinden, umgeht. Sehr wertvoll für die Diagnose von Konflikten ist weiter die Analyse der spezifischen Art und Weise der Kommunikation in der betroffenen Organisationseinheit bzw. im privaten Beziehungssystem. Die herrschenden Werte und Prinzipien bestimmen das grundsätzliche zwischenmenschliche Klima und die Kommunikation; sie können den vier Polen des Modells zugeordnet werden. Und so kann das Kreuz eingesetzt werden als „Gruppenkompass“ für die Zusammenarbeit und den Umgang miteinander.¹⁹

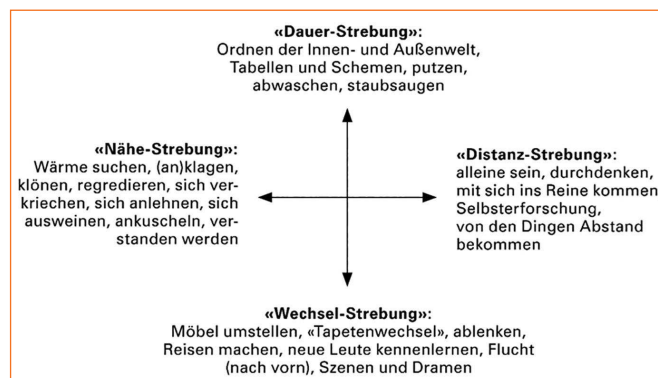


Abb. 3: Bedürfnisse und Tätigkeiten in Stress- und Krisensituationen (© Nico H. Fleisch: „Das Quartett der Persönlichkeit“, Haupt, Bern 2020)

Irgendwann kommt in jeder Konfliktbearbeitung der Moment, an dem der/die Konflikthelfer*in den Dialog der Parteien beenden und zur Lösungssuche kommen muss. Bevor die Parteien zu einer wirklichen Suche nach nachhaltigen Lösungen übergehen können, ist es wichtig, ihnen „dabei zu helfen, das, was vorher emotional aufgewühlt und oft unabgeschlossen war, durch Erklärungen und den Blick von außen zu beruhigen.“ Die Mediationsleitung gibt sich mit den Parteien auf die Metaebene und „schaut

Das Riemann-Thomann-Modell lässt sich bestens mit der Klärungshilfe, der von Christoph Thomann Mitte der siebziger Jahre des letzten Jahrhunderts entwickelten, klar umrissenen und eigenständigen Methode der Mediation,¹⁶ verbinden. Dies gilt besonders für die Dialogphase und die Erklärungs- und Lösungsphase.¹⁷ In Konflikten geht es immer um Unterschiede oder Unvereinbarkeiten, die nicht akzeptiert oder negativ erlebt werden.¹⁸ Unterschiede in Verhalten und Persönlichkeit der Menschen in Konfliktsituationen kann man mit dem Riemann-Thomann-Modell aufzeigen, erklären und nachvollziehbar machen.

Ungeachtet der gewählten Mediationsmethode gilt: Wer immer zwischen Menschen vermitteln will, muss

16) Vgl. zur Klärungshilfe insbesondere Thomann C. / Schulz von Thun F., 2005; Thomann C., 2004; Thomann C. / Prior C., 2007; Thomann C. / Kramer B., 2017; Fleisch, N. H., 2017.

17) Die Klärungshilfe verläuft in den sieben Phasen Auftragsklärung, Anfangsphase, Selbstklärungsphase, Dialogphase, Erklärungs- und Lösungsphase, Abschlussphase und Nachsorge; vgl. statt anderer Thomann C. / Prior C., 2007, S. 338 ff.

18) Vgl. die vier Konfliktdefinitionen in Fleisch N.H., 2020 a, S. 225 f.

19) Ausführlicher zum Modell als Diagnoseinstrument in Konfliktgesprächen Fleisch N.H., 2020 a, S. 233 ff.

von dort auf das Tummelfeld der entfesselten Gefühle, das Schlachtfeld des Konflikts hinab.“²⁰ Nun ist man nicht mehr im Konflikt, sondern man redet über ihn. Die **Erklärung** soll durch einen systemischen Blickwinkel erfolgen. Dabei geht es um die Verdeutlichung von Beteiligung, Abläufen und Eskalationen und nicht um Schuld, Opfer, Anfang oder krankhaftes Verhalten. Für die Parteien ist es sehr entlastend, wenn sie sehen, dass ihr Verhalten und ihr Konflikt nicht einzigartig, sondern mit einem Modell erklärbar sind. Und es gilt: „Je besser es dem Klärungshelfer gelingt, mit seinen Erklärungen und Modellen die gegenseitige Verstrickung und den Anteil jedes Einzelnen am Gesamtwerk ohne einseitige Schuldzuweisung zu benennen, desto eher entsteht unter den Betrachtern ein Gemeinsamkeitsgefühl.“²¹

Dieses Gemeinsamkeitsgefühl bildet eine gute Basis für eine aussichtsreiche Suche nach nachhaltigen Lösungen. Und sehr hilfreich für überzeugende Erklärungen ist das Riemann-Thomann-Modell.²² Natürlich lässt die Mediationsleitung die Parteien keinen Fragebogen ausfüllen. Vielmehr hat sie während der vorangehenden Konfliktbearbeitung genügend Anhaltspunkte bekommen, um zu verstehen, in welchen Polen der beiden Achsen des Riemann-Thomann-Modells die beiden Konfliktparteien zueinander stehen.²³ Und so kann sie sowohl die Unterschiede zwischen dem Nähe-Menschen und der Distanzlerin, wie auch jene zwischen dem Dauertypus und der Wechslerin aufzeigen. Und weiter kann sie erklären, wie die im Konflikt hervorgerufenen schwierigen Gefühle durch das Heimatgebiet der Betroffenen im Riemann-Thomann-Modell bestimmt werden. Die Konfliktparteien können dann besser nachvollziehen, woher ihr manchmal schwierig zu verstehendes Tun und Lassen und ihre Aggressionen kommen.

4. Anwendbarkeit des Riemann-Thomann-Modells im Konfliktmanagement nach Friedrich Glasl

Friedrich Glasls Standardwerk „Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führung, Beratung und Mediation“ ist anfangs 2020 in der zwölften, aktualisierten und erweiterten Auflage erschienen. Und so liegt die Frage auf der Hand, ob das Riemann-Thomann-Modell auch in der „Konfliktbehandlung“ nach Glasl nutzbringend anwendbar ist.²⁴

4.1. Orientierungsphase

Glasl unterscheidet in seiner Gesamtstrategie der Konfliktbehandlung die drei Phasen Orientierungs-

phase, Spezielle Konfliktbehandlungsphase und Konsolidierungsphase, betont aber, dass sie einander in der Praxis mehr oder weniger überlappen. Die diagnostischen Aktivitäten sind Bestandteil der Orientierungsphase, können aber von den Interventionen der Konfliktbehandlung praktisch nicht sauber getrennt werden, solange der Konflikt noch akut ist.²⁵ Die fünf wichtigsten inhaltlichen Aspekte der Konflikt-diagnose sind für Glasl:²⁶

- Die Konflikt-Gegenstände: „Issues“
- Der Konfliktverlauf
- Die Stakeholders bzw. die Konfliktparteien
- Die gegenseitigen Positionen und Beziehungen der Parteien
- Die Grundeinstellungen der Parteien zum Konflikt.

Bei den drei letztgenannten Aspekten kann das Riemann-Thomann-Modell nutzbringend eingesetzt werden. So kann es bei der **Diagnose der Stakeholders bzw. Konfliktparteien** helfen zu verstehen, welche Beziehungen die Repräsentant*innen der Parteien zu ihrer eigenen Hintermannschaft haben und welche innere Kohäsion die Parteien aufweisen. Auch bei den **gegenseitigen Positionen und Beziehungen der Parteien** ist das Modell hilfreich. Ausgehend vom ganzheitlichen System-Modell der Organisation mit den drei Subsystemen und den sieben (Wesens-)Elementen kann man das vierte Element „Menschen, Gruppen, Klima“ näher betrachten. Hier geht es um „Wissen und Können der Mitarbeiter, Haltungen und Einstellungen, Beziehungen, Führungsstile, informelle Zusammenhänge und Gruppierungen, Rollen, Macht und Konflikte, Betriebsklima.“²⁷

20) Thomann, C., 2004, S. 200 und 202.

21) Thomann C. / Prior C., 2007, S. 256.

22) Sehr gute Erfahrungen gemacht habe ich neben dem Riemann-Thomann-Modell mit dem Kommunikationsquadrat, dem Teufelskreis, dem inneren Team, dem Werte- und Entwicklungsquadrat und dem Kern- und Schalen-Modell; vgl. hierzu Fleisch N.H., 2020 a, S. 236 f. mit Hinweisen und einem eigenen Praxisfall auf S. 238 ff.

23) Zur Frage, wie man das Heimatgebiet eines Menschen erkennen kann, vgl. Fleisch N.H., 2020 a, S. 63 ff.

24) Für Glasl F. 2020, S. 20 ist Konfliktbehandlung „der Überbegriff für jegliche Art von Interventionen. Dieses Wort bezeichnet alle möglichen Bemühungen, auf Konflikte einzuwirken.“

25) Glasl F. 2020, S. 479 und 95 f.

26) Glasl F. 2020, S. 109 ff.

27) Glasl F. 2020, S. 129 ff.; ausführlicher Glasl F. / Kalcher T. / Piber H. 2005, S. 73 ff.

Das Riemann-Thomann-Modell bietet eine wunderbare Möglichkeit, besser zu verstehen, wie ein Team funktioniert. Denn auch in der fachlich-sachlichen Zusammenarbeit wirken sich Gefühle, Ungesagtes, Unterschwelliges und dennoch Spürbares sowie die Art und Weise der Kommunikation in den vier Grundstrebungen unterschiedlich aus. Die Menschen – sowohl Mitarbeitende wie Führungskräfte – verhalten sich je nach Heimatgebiet unterschiedlich in der Kommunikation, im Arbeits- und Organisationsstil, in der Sachorientierung und den Werthaltungen, in der Motivation, im Umgang mit Zeit und Geld, in der Arbeitsgestaltung, im Delegieren sowie in der Erteilung und Entgegennahme von Weisungen und Aufträgen oder in der Sitzungsvorbereitung, -teilnahme und -leitung.²⁸ Dass die Kenntnis darüber der dritten Partei ihre Diagnose erleichtert und vertieft, versteht sich.

Auch bei den **Grundeinstellungen der Parteien zum Konflikt** ist unser Modell nützlich. Nach Glas ist es in der Orientierungsphase der Konfliktbehandlung *„geboten, mit den Parteien an ihren Grundauffassungen und Grundeinstellungen zum Konflikt zu arbeiten. Dieser Bewusstwerdungs- und Lernprozess der Parteien gemeinsam mit der dritten Partei ändert im Behandlungsprozess die Grundvoraussetzungen für die weitere Konfliktbehandlung.“*²⁹ Je nach dominanter Strebung der einzelnen Mitglieder im Riemann-Thomann-Modell und der spezifischen Art und Weise der Kommunikation im Team ist die Haltung zu Konflikten und das Verhalten darin unterschiedlich:³⁰

Nähe-Strebung

- Befehle und Anweisungen werden als Wünsche verklausuliert („*Ich wäre froh, wenn*“).
- Die Führungskraft leidet bei Konflikten unter den Mitarbeitenden, fühlt sich hilflos und möchte vermitteln und lösen. Dazu ist sie auch bereit, selber einen Teil der Konsequenzen zu übernehmen.
- Konflikte werden selten so weit eskaliert, dass Solidarität und Harmonie in Gefahr geraten.

Distanz-Typus

- Gefühle werden nicht geäußert, sondern durch Appelle an die Sachlichkeit verdeckt.
- Selten und dann nur vorsichtig werden Hilfe und Unterstützung erbeten und gewährt.
- Die Führungskraft will mit Konflikten unter den Mitarbeitenden nichts zu tun haben, denn sie erwartet, dass diese erwachsen und vernünftig genug sind, um dies selber unter sich regeln zu können.

Dauer-Typus

- Konflikte entstehen nach allgemeiner Überzeugung vor allem, wenn etwas noch nicht klar ist. Und so braucht es Teamentwicklungen hauptsächlich für weitere Abmachungen und zusätzliche Regelungen.
- Die Führungskraft ärgert sich über Konflikte zwischen den Mitarbeitenden, denn diese sind nutzlos und gehören sich nicht.
- Dann aber will sie herausfinden, wie es so weit kommen konnte, und untersucht, was genau passiert ist, bevor sie die notwendigen Maßnahmen trifft.

Wechsel-Typus

- Auseinandersetzungen werden schnell schönegeredet oder bagatellisiert („*Nun hab dich mal nicht so*“).
- Die Führungskraft schätzt Konflikte zwischen den Mitarbeitenden gar nicht, weil sie die Illusion des tollen Arbeitsklimas und ihr Selbstbild stören.
- Da sie Unangenehmem gerne ausweicht, delegiert sie die Bearbeitung und Lösung des Konflikts. Ihre zweite Strategie besteht darin, mit ihrer großen Beredsamkeit und Fantasie die Mitarbeitenden davon zu überzeugen, dass entweder gar kein Konflikt besteht oder dieser mit oberflächlichen Maßnahmen zu lösen sei.

4.2. Spezielle Konfliktbehandlungsphase

Die fünf Dimensionen von Glasls Diagnosemodell sind auch für Interventionen der zweiten Phase, der speziellen oder **spezifischen Konfliktbehandlung**, wichtige Ansatzpunkte. Die Interventionen setzen bei den Erkenntnissen aus der Diagnose an, sodass das Riemann-Thomann-Modell überall dort einfließen kann, wo es als hilfreich erkannt wurde. So kann es etwa auf die informellen Beziehungen bezogene Interventionen unterstützen und auf Perzeptionen und Denken, auf Gefühle und Einstellungen, auf das Wollen und auf Intentionen und Verhaltensweisen einwirken.³¹

In der modernen Mediation erkennt Friedrich Glasl drei Hauptströmungen: Problem-bezogenes Vorgehen, Visions-geleitetes bzw. Lösung-fokussiertes Vorgehen und Prozess-folgendes Vorgehen. Dabei hält er fest, dass *„im deutschsprachigen Raum ... die meisten Mediationschulen ein Problem-bezogenes Vorgehen“* empfehlen und dass gemäss seiner praktischen Erfahrung bei heissen Konflikten ab Eskalationsstufe fünf und bei

28) Ausführlich Fleisch N.H., 2020 a, S. 39 ff.

29) Glasl F. 2020, S. 158.

30) Vgl. oben Ziff. 3 und Fleisch N.H., 2020 a, S. 41 ff. und 234 f.

31) Glasl F. 2020, S. 375 sowie S.399 f., 343 ff., 350 ff. 362 ff. und 366 ff.

kalten Konflikten schon ab der Eskalationsstufe drei das Problem-bezogene Vorgehen, „mit dem zunächst dramatische Erlebnisse in der Gegenwart und Vergangenheit aufgearbeitet werden“, am besten geeignet ist.³² Und in der dritten Phase der Problem-bezogenen Mediation, der „Konfliktherhellung, Konfliktvertiefung“, bei der es auch darum geht, „bisher nicht genannte Interessen, Gefühle und Hintergründe“ herauszuarbeiten,³³ ist das Riemann-Thomann-Modell sehr nützlich.

4.3. Konsolidierungsphase

In der dritten Hauptphase geht es darum, die erzielten Ergebnisse zu vertiefen und zu festigen. Optimalerweise haben die Organisationen eine mindestens jährliche Standortbestimmung eingeführt, bei der sie darüber diskutieren, was sie aus der Konfliktbehandlung lernen konnten, welche der damaligen Probleme noch bearbeitet werden müssen und welche Probleme derzeit zu bearbeiten sind. Gerade bei einer Mediation ergibt sich oft ein anschließender Organisationsentwicklungsprozess oder eine Prozessbegleitung.³⁴ Nach meiner Erfahrung haben solche Prozesse häufig auch mindestens Elemente von Teamentwicklungen in sich. Und hier können dann die Erkenntnisse über die Heimatgebiete der Teilnehmenden, welche die Drittpartei in der Orientierungs- und der speziellen Konfliktbehandlungsphase gewonnen hat, nutzbringend eingebracht werden und Verständnis für die Unterschiede sowie die Möglichkeit der Ergänzungspartnerschaft geschaffen werden. Weil das Riemann-Thomann-Modell bestens mit den bekannten Kommunikationsmodellen von Friedemann Schulz von Thun kombinierbar ist,³⁵ ergeben sich hier fruchtbare Synergien.

Literatur

- Besemer C.: Mediation. Vermittlung in Konflikten, 11. Auflage, Stiftung Gewaltfreies Leben e.V., Freiburg 2005.
- Fleisch N.H.: Das Quartett der Persönlichkeit. Das Riemann-Thomann-Modell in Beziehungen und Konflikten. Mit einem Vorwort von Christoph Thomann über die Entstehung des Modells, Haupt Verlag, Bern 2020.
- Fleisch N.H.: Man muss Menschen mögen. „Führung“ als zentrales Thema in der Nachsorge der Mediation, in: Knapp P. (Hrsg.): Konflikte lösen in Teams und grossen Gruppen. Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis im Business, 3. Auflage, managerSeminare Verlags GmbH, Bonn 2013 und 2020, S. 355–361. 2020 b
- Glasl F. / Kalcher T. / Piber H.: Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse, Haupt Verlag, Bern Stuttgart Wien 2005.
- Glasl F.: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führung, Beratung und Mediation, 12., aktualisierte und erweiterte. Auflage, Haupt Verlag, Bern 2020.

- Jun G.: Unsere inneren Ressourcen. Mit eigenen Stärken und Schwächen richtig umgehen, 2. Auflage, Verlag Vandhoeck & Ruprecht, 2006 und 2009.
- Montgomery B.: Menschenführung. Übersetzt von Dietrich Niebuhr. [Original: The Path to Leadership, London 1961], Paul List Verlag, München 1961.
- Riemann F.: Grundformen der Angst, 41. Auflage, Ernst Reinhardt Verlag, München und Basel 1961 und 2013.
- Schulz von Thun F. / Zach K. / Zoller K.: „Miteinander reden von A bis Z. Lexikon der Kommunikationspsychologie“, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg 2012.
- Steiger, R.: Menschenorientierte Führung. „22 Thesen für den Führungsalltag“, 15. ergänzte Auflage, Verlag Huber, Frauenfeld 2010.
- Thomann C. / Schulz von Thun F.: Klärungshilfe 1. Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen, 1988/2003, 2. Auflage, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg 2005.
- Thomann C.: Klärungshilfe 2. Konflikte im Beruf: Methoden und Modelle klärender Gespräche, vollständig überarbeitete und erweiterte Neuausgabe, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg 2004.
- Thomann C. / Prior C.: Klärungshilfe 3. Das Praxisbuch. Unter Mithilfe von A. Negele und mit einem Vorwort von F. Schulz von Thun, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg 2007.
- Thomann C. / Kramer B. (Hrsg.): Klärungshilfe konkret. „Konfliktklärung im privaten, beruflichen und öffentlichen Bereich“, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek b. Hamburg 2013.
- Zuckmayer C.: Salwäre oder Die Magdalena von Bozen. Roman. Gesammelte Werke in Einzelbänden. Herausgegeben von Knut Beck und Maria Guttenbrunner-Zuckmayer, S. Fischer Verlag GmbH, Frankfurt a. M. 1996.



Kontakt

Dr. iur. Nico H. Fleisch, Mediator SDM-FSM, Certified Business Coach IOBC; Organisationsberater BSO; zert. Kommunikationsberater (F. Schulz von Thun), zert. Klärungshelfer (C. Thomann). Lebt in Wabern bei Bern und im Bündner Bergdorf St. Peter. Seit bald zwanzig Jahren unterstützt er freiberuflich Menschen und Organisationen in Veränderungs- und Entwicklungsprozessen
nhf@nico-h-fleisch.ch
www.nico-h-fleisch.ch

- 📧 Journal: Alle bisherigen Ausgaben und Einzelartikel der pm finden Sie online unter <https://elibrary.verlagoesterreich.at/journal/pm>

32) Glasl F. 2020, S. 504 und 506; zu den neun Eskalationsstufen vgl. ebd. S. 243 ff. und zu den heissen und kalten Konflikten ebd., S. 77 ff.

33) Besemer C. 2005, S. 58; zu den Phasen der (Problem-bezogenen) Mediation vgl. ebd., S. 56 ff. und Glasl F. 2020, S. 504.

34) Glasl F. 2020, S. 479 f. und 506 ff.

35) Ausführlich Fleisch N.H., 2020 a, S.255 ff.

Nico H. Fleisch

Überblick: In Heft 2020/3 der pm hat der Autor gezeigt, wie das Riemann-Thomann-Modell als eine Beziehungs-, Persönlichkeits- und Entwicklungslehre sehr vielseitig eingesetzt werden kann. Weiter legte er dar, wie das Modell sich sowohl mit der von Christoph Thomann entwickelte Klärungshilfe als auch Glasls Standardwerk „Konfliktmanagement“ verbinden lässt. Schon Mephisto wusste, dass alle Theorie grau ist, und so illustriert nun ein Praxisfall die theoretischen Erkenntnisse aus dem ersten Teil des Artikels.

Keywords: Riemann-Thomann-Modell, Konfliktbearbeitung, Praxisfall Konflikt, Konfliktdiagnose, Führung, Fritz Riemann, Glasls Konfliktmanagement, Klärungshilfe



<https://doi.org/10.33196/pm202004025501>

Die Menschen sind verschieden – auch in Konflikten

Das Riemann-Thomann-Modell in Verbindung mit Friedrich Glasls Konfliktmanagement – Teil 2

Im ersten Teil des Artikels hat der Autor das Riemann-Thomann-Modell dargestellt und gezeigt, dass es als Persönlichkeitslehre zu verstehen hilft, welche Motive hinter menschlichem Verhalten stehen. Als Beziehungsmodell erklärt es, welche Dynamiken im privaten und beruflichen Miteinander entstehen können. Und als Entwicklungsmodell bietet es Hilfestellung in der persönlichen Weiterentwicklung. Weiter erläuterte er, wie sich die vier Grundstrebungen des Modells – Nähe, Distanz, Dauer und Wechsel – bei den unterschiedlichen Menschen in ihren Gefühlen, Bedürfnissen und Verhaltensweisen in ausserordentlichen Situationen wie Krisen, Verstimmungen und Konflikten auswirken.

Dass sich das Modell bestens mit der Klärungshilfe, der ebenfalls von Christoph Thomann Mitte der siebziger Jahre des letzten Jahrhunderts entwickelten, klar umrissenen und eigenständigen Methode der Mediation, verbinden lässt, liegt auf der Hand. Wie der Autor gezeigt hat, kann das Riemann-Thomann-Modell aber auch in allen drei Phasen von Friedrich Glasls Gesamtstrategie der Konfliktbehandlung (Orientierungsphase, Spezielle

Konfliktbehandlungsphase und Konsolidierungsphase) sehr wirkungsvoll eingesetzt werden. Dies gilt für drei der fünf wichtigsten inhaltlichen Aspekte der Diagnose wie der Interventionen, nämlich die Stakeholders bzw. die Konfliktparteien, die gegenseitigen Positionen und Beziehungen der Parteien und die Grundeinstellungen der Parteien zum Konflikt. Und auch für die Konsolidierungsphase bzw. Nachsorge ist unser Modell ein wertvolles Instrument.

Der nachfolgende Praxisfall illustriert die theoretischen Ausführungen aus Heft 3/2020 der pm.

5. Der Praxisfall „Blaulichtorganisation“

Blaulichtorganisationen ist ein Sammelbegriff für Einrichtungen, die mit der Abwehr von Gefahren betraut und häufig mit dem Blaulicht auf den Fahrzeugen unterwegs sind (z.B. Polizei, Rettung/Sanität, Feuerwehr). In unserem Fall handelte es sich um die oberste Führung einer kantonalen Blaulichtorganisation, in der seit längerer Zeit nie bearbeitete Konflikte wirksam waren.

5.1 Ausgangslage

Ein mehrstündiges Gespräch zur Auftragsklärung mit dem Kommandanten der Blaulichtorganisation ergab aus seiner Sicht folgende Eckpunkte des Konflikts:

Hauptbeteiligte am Konflikt:

- G. Lindemann (Kommandant)
- R. Müller (erster Stellvertreter des Kommandanten und Personalchef)
- M. Rothenbühler (zweiter Stellvertreter und Chef Ressourcen)
- B. Fischer (Chef der grösseren Einsatzformation)
- S. Spahn (Chef der kleineren Einsatzformation)
- P. Kern (Chef der Spezialformation)
- M. Flückiger (Chefin der Stabsdienste)

Die zentralen Streitpunkte aus der Sicht des Kommandanten der Blaulichtorganisation:

- G. Lindemann hat seine Funktion seit gut vier Jahren inne und ist der dritte Kommandant in zwölf Jahren. Seine beiden Vorgänger gingen offiziell „im gegenseitigen Einvernehmen“.
- R. Müller ist seit fünfzehn Jahren Stellvertreter und hat sich dreimal vergebens um die Kommandanten-Stelle beworben.
- M. Rothenbühler und B. Fischer werfen R. Müller vor, er betreibe eine Günstlingswirtschaft und sei der faktische Kommandant. Lindemann hält beide Vorwürfe für ungerechtfertigt.
- P. Kern ist von allen am längsten in der Organisation und verhält sich neutral, scheint aber eine gewisse Sympathie für Rothenbühler und Fischer zu haben.
- S. Spahn wurde von Müller protegiert und fühlt sich diesem deshalb verpflichtet.
- M. Flückiger ist erst seit einem Jahr in der Organisation und verhält sich absolut neutral, verkehrt aber privat häufig mit Rothenbühler und dessen Frau.
- Mehrere Kaderpersonen der zweiten Führungsebene haben sich bei Lindemann über Müller beschwert, doch dieser hält die Vorwürfe für unberechtigt und denkt, dass insbesondere B. Fischer dahintersteckt.

Lindemann stützte sich bei seiner Darstellung des Konfliktes auch auf protokollierte Einzelsprache, welche die Beraterin eines vor wenigen Wochen abgeschlossenen Prozesses der Organisationsoptimierung mit den Mit-

gliedern der „Leitung“ genannten obersten Führungsebene geführt hatte, und die er mir zur Verfügung stellte.

5.2 Konfliktbehandlung

Nach dem ausführlichen Gespräch mit dem Kommandanten und dem Studium der Unterlagen nahm ich an einer „Leitungs-Sitzung“ teil, bei der ich mein geplantes Vorgehen erläuterte und Fragen beantwortete. Nach der Sitzung führte ich mit allen Mitgliedern der obersten Führungsebene Einzel-Interviews. Etwa einen Monat später trafen wir uns zu einer zweitägigen Klausur¹ in einem schön gelegenen Hotel in den Bergen. Von Glasls fünf Dimensionen der Konfliktdiagnose und -behandlung standen insbesondere der Konfliktverlauf, die Parteien und die gegenseitigen Beziehungen im Fokus.

Neben den bewährten Instrumenten von Friedrich Glasl wie Konfliktpartitur, Analyse kritischer Entscheidungssituationen im Konfliktverlauf und Imaginäres Eskalieren und De-Eskalieren der Abhängigkeiten² erwies sich auch das Riemann-Thomann-Modell als sehr hilfreich. Aus den Vorgesprächen und den Gesprächen an der Klausur hatte ich genügend Hinweise bekommen, um aufzuzeigen, in welchen Quadranten die Anwesenden wie zu einander stehen, also die Anwesenden im Kreuz einzuzeichnen:

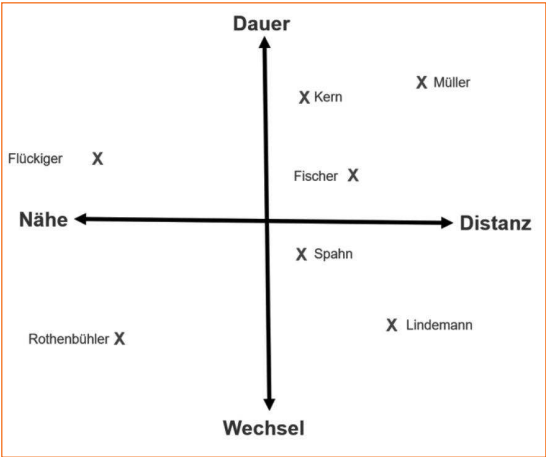


Abb. 4: Die Mitglieder der obersten Führungsebene der Blaulichtorganisation im Riemann-Thomann-Kreuz

1) Falls die übrigen Mitglieder der obersten Führungsebene mit dieser Klausur nicht einverstanden gewesen wären, hätte Lindemann sie befohlen und durchgesetzt, sodass ihr keine Hindernisse entgegenstanden; vgl. hierzu Fleisch N.H., 2017, S. 186–189.
2) Glasl F. 2020, S. 119 f., 387 f. und 403 f.

Nachdem ich den Anwesenden das Modell erläutert und sie sich grundsätzlich mit ihrer Zuordnung einverstanden gezeigt hatten, konnte ich ihnen verschiedene Beziehungsdynamiken aufzeigen:

- Frau Flückiger und Herr Rothenbühler sind beide ausgeprägte Nähe-Menschen und sehr beziehungsorientiert, gleichzeitig aber scheuen sie Konflikte.
- P. Kern und B. Fischer sind beide im Dauer-Distanz-Quadranten beheimatet und haben keine Probleme miteinander.
- Da P. Kern selber auch im Distanz-Pol beheimatet ist, kann er gut damit umgehen, dass Lindemann und Müller sich kaum um seine Befindlichkeit kümmern, solange sie ihm nicht in seine Arbeit dreinreden.
- S. Spahn ist nahe beim Mittelpunkt des Kreuzes, hat damit die Qualitäten aller vier Grundstrebungen und hält sich im Konflikt zurück.
- Kommandant Lindemann und sein erster Stellvertreter Müller haben am meisten Distanz-Anteile, unterscheiden sich aber auf der Achse der Berechenbarkeit. Da Lindemann seinen Dauer-geprägten ersten Stellvertreter gewähren lässt, funktioniert ihre Zusammenarbeit vordergründig problemlos.
- Lindemann und sein zweiter Stellvertreter befinden sich beide auf der Wechelseite des Quadrats, doch zeigt sich dies bei Rothenbühler mehr in Innovationsfreude und charmantem Humor und bei Lindemann in Lässigkeit und einer gewissen Gleichgültigkeit und Unberechenbarkeit. Zudem leidet Rothenbühler unter Lindemanns für seinen Geschmack zu geringen Empathie.
- B. Fischer und R. Müller haben ihr Heimatgebiet beide im Distanz-Dauer-Quadranten. Da ihre Beziehung am konfliktreichsten ist, habe ich sie als erste näher betrachtet.

Selbst wenn zwei Beziehungspartner – sei es im Privatleben oder in der Arbeitswelt – sehr ähnliche Heimatgebiete haben, können die Grundstrebungen nicht genau gleich stark ausgeprägt sein. Immer hat einer der Partner mehr Distanz- und einer mehr Dauer-Elemente, wobei beide stärkeren Ausprägungen auf den gleichen Partner oder je eine auf den einen und eine auf den anderen zutreffen können. R. Müller ist stärker in der Distanz und der Dauer beheimatet als B. Fischer. Beide befinden sich im Distanz-Dauer-Quadranten des Riemann-Thomann-Kreuzes. In diesen Quadranten legt sich nun ein weiteres Kreuz. In ihrer Beziehung verhält sich somit B. Fischer als „Nähe-Wechsel“-Partner und R. Müller als „Distanz-Dauer“-Partner, obwohl beide von außen als „Dauer-Distanz“ wahrgenommen werden.³

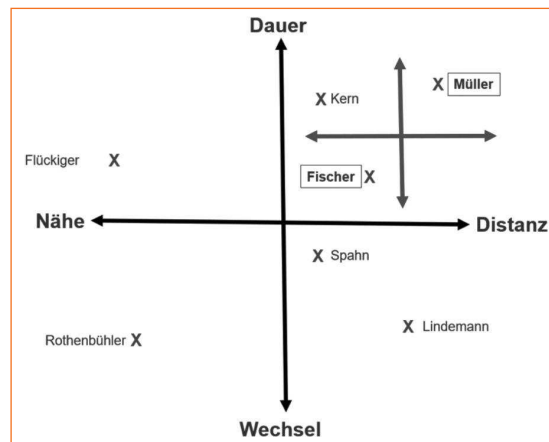


Abb. 5: Das „Kreuz im Kreuz“ von R. Müller und B. Fischer

In einem sehr langen, teilweise heftigen und emotionalen Dialog zwischen den Herren Müller und Fischer gelang es mir, mit Hilfe des Riemann-Thomann-Modells die Differenzen herauszuarbeiten:

- Fischer warf Müller vor, bei der geringsten Kritik werde er verletzend, brüsk und zynisch. Ausserdem sei er kleinlich, pedantisch und verhindere jegliche Neuerung.
- Müller seinerseits kritisierte, Fischer wolle immer „everybody's darling“ sein, sei zu verständnisvoll und lasse sich von seinen Unterstellten ausnutzen. Ausserdem wolle er ständig bewährte Abläufe umstellen, sei öfters unpünktlich und führe Aufträge nur unzuverlässig aus.

Nun erklärte ich den beiden, dass jeder dem Kollegen typische Schattenseiten der jeweiligen Grundstrebungen vorwerfe. Alle vier Strebungen seien gleichwertig und es gebe kein Gut und kein Böse und kein Richtig oder Falsch. Jede Ausprägung habe nicht nur Schattenseiten, sondern auch besondere Stärken.

➤➤ **Gezieltes Nachfragen zeigte, dass sie beide auch die Sonnenseiten der jeweiligen Ausrichtungen im Partner erkennen konnten.**

Und da beide im gleichen Quadranten beheimatet sind, kannten sie auch bei sich selber die Schattenseiten der Gegenpole. Dadurch gelang es, neues Verständnis für einander zu schaffen. Und als wir noch einzelne kritische Momente ihrer Arbeitsbeziehung vertieft

3) Ausführlich Fleisch N.H., 2020 a, S.151 ff.; vgl. zum besseren Verständnis das Beispiel von Helmut und Loki Schmidt (ebd., S. 171 ff.).

besprachen⁴ und anschauten, welche Ängste sie damals gehabt hatten,⁵ gelang der Durchbruch: R. Müller ging spontan zu B. Fischer, sagte: „*Wie haben wir zwei Deppen einander das Leben unnötig schwer gemacht*“ und gab ihm die Hand, was Fischer mit offensichtlicher Rührung und den Worten „*Ja, du hast recht!*“ entgegennahm. In kurzer Zeit war es deshalb nun möglich, Regeln für die künftige Zusammenarbeit der beiden zu vereinbaren.

Anschliessend moderierte ich noch weitere, aber kürzere Dialoge zwischen Kommandant Lindemann und seinem zweiten Stellvertreter M. Rothenbühler, zwischen den beiden Stellvertretern sowie zwischen dem Kommandanten und seinem ersten Stellvertreter. Die übrigen Teilnehmenden konnten sich jeweils zwischen den Dialogen einbringen. Wesentliche Erkenntnisse daraus waren:

- R. Müller genoss zwar die grossen Freiheiten, die ihm G. Lindemann gewährte, litt aber auch unter dessen Wechsel-typischen Schwächen wie Sprunghaftigkeit, Nachlässigkeit und der Tendenz, sich aus der Verantwortung heraus zu schlängeln.
- Als Distanz-Dauer-Typus war Müller zwar durchaus machtbewusst, doch manchmal belastete ihn die grosse ihm gewährte Freiheit auch. Und die Anwesenden verstanden, dass er nicht nur aus Freude an der Macht handelte, sondern auch aus Verantwortungsbewusstsein, weil Kommandant Lindemann manches schleifen liess.
- Oft war sich R. Müller der Wirkung seines Auftretens gar nicht bewusst. Er verstand nun, dass man seine Kaderplanung auch als Günstlingswirtschaft betrachten konnte.
- Kommandant Lindemann war betroffen, als er feststellte, dass er wegen seiner gut inszenierten Auftritte in der Öffentlichkeit und in allen möglichen Gremien seine Führungsaufgabe vernachlässigte und – wie er selber sagte – „*zu sehr Aussenminister und zu wenig Chef*“ war. Weiter wurde ihm bewusst, dass er sich mehr für seine Unterstellten interessieren musste.
- M. Rothenbühler erkannte, dass er G. Lindemann und R. Müller mehr und direkter konfrontieren musste, statt sich mit einem lockeren Spruch der Auseinandersetzung zu entziehen, und damit sozusagen vermehrt Ausflüge in seinen Gegenquadranten Distanz-Dauer unternehmen sollte.
- M. Flückiger hörte von den anderen Teilnehmenden, dass ihre Angst als Nähe-Mensch, bei kritischen Äusserungen nicht mehr gemocht zu werden, unbe-

gründet war, und dass alle von ihr erwarteten, dass sie sich in Zukunft stärker einbringen werde.

- S. Spahn und P. Kern versprachen, ihre vordergründige Zurückhaltung aufzugeben und künftig Kritik direkt und zeitnah einzubringen.

Am Ende der zweitägigen Klausur wurden noch Zusammenarbeitsregeln sowie ein „Nachsorge-Tag“ drei Monate später vereinbart. Dort erarbeiteten wir, was von den Vereinbarungen sich bewährt hatte und was nicht, welche Themen zusätzlich aufgetaucht waren und wo noch Vertiefungsbedarf bestand. Daneben legten wir einen Schwerpunkt auf das Thema „Führung“ samt Erarbeitung eines Führungsleitbilds.⁶

» **Gestützt auf einen kurzen Input von mir diskutierten wir anschliessend die Auswirkungen der vier Grundtendenzen des Riemann-Thomann-Modells auf die individuelle Gestaltung der Führungsfunktion.⁷**

Dies brachte allen Teilnehmenden abermals erhellende Erkenntnisse. Am Schluss vereinbarten wir mit Zustimmung aller noch einen Teamentwicklungsprozess für die oberste Führungsebene, der später in einen Kultur-Prozess mündete, in den auch die nächsten beiden Führungsebenen einbezogen wurden.

Dass sich das gewählte Vorgehen bewährt hat, zeigt sich unter anderem daran, dass fünf Jahre danach ausser R. Müller, der in einem anderen Kanton die Kommandanten-Funktion übernehmen konnte, alle Teilnehmenden an der Konfliktbehandlung immer noch in der Blaulichtorganisation tätig sind.

6. Fazit oder Der Nutzen des Riemann-Thomann-Modells für Mediator*innen⁸

Wie auch der dargestellte Praxisfall gezeigt hat, kann das Riemann-Thomann-Modell in der Behandlung von Konflikten sehr wertvolle Dienste leisten. Natürlich ist es kein „Allheilmittel“, sondern muss durch andere Ins-

4) Mit einer vereinfachten Variante von Friedrich Glasls „Mikro-Analyse einer kritischen Episode“; vgl. Glasl F. 2020, S. 386 f.

5) Zur Bedeutung der Angst in den vier Grundstrebungen vgl. Fleisch N.H., 2020 a, S.125 ff.

6) Zur Methode vgl. Fleisch N.H., 2020 b, S. 355 ff.

7) Vgl. Fleisch N.H., 2020 a, S. 46 ff.

8) Vgl. auch Fleisch N.H., 2020 a, S. 240.

trumente etwa aus dem grossen Fundus von Friedrich Glasl ergänzt werden. Dennoch eröffnet es allen Konfliktshelfer*innen folgende Chancen in der Konfliktbehandlung:

- Besseres Verständnis des Verhaltens der Konfliktparteien und professionellerer Umgang damit dank der Kenntnis ihres Heimatgebiets bzw. der Quadranten, in denen sie in ihrer Beziehung zu einander stehen.
- Individuelle Initiierung, Gestaltung und Vertiefung des Kontakts zu den Parteien.
- Kenntnis des „inneren Menschen“ der Parteien und Bewusstheit, was hinter ihren Aggressionen steckt.
- Schaffen von Verständnis der Parteien füreinander durch Erläuterung ihrer unterschiedlichen Wünsche, Bedürfnisse, Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen.
- Anknüpfen bei beiden Parteien am jeweiligen Gegenpol, der ihnen nicht völlig unvertraut ist, weil jeder Mensch alle vier Grundstrebungen in sich hat, wenn auch in unterschiedlichem Maße.
- Einfühlung in die Gegenseite und Schaffung eines Gemeinsamkeitsgefühls unter den Parteien.
- Gemeinsame Erarbeitung mit den Parteien von Lösungen, die konkret und nachhaltig sind, weil sie zu der Persönlichkeitsstruktur der Parteien und ihren Bedürfnissen passen.

Literatur

Fleisch N.H.: Das Quartett der Persönlichkeit. Das Riemann-Thomann-Modell in Beziehungen und Konflikten. Mit einem Vorwort von Christoph Thomann über die Entstehung des Modells, Haupt Verlag, Bern 2020 a.

Fleisch N.H.: Man muss Menschen mögen. „Führung“ als zentrales Thema in der Nachsorge der Mediation, in: Knapp P. (Hrsg.): Konflikte lösen in Teams und grossen Gruppen. Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis im Business, 3. Auflage, managerSeminare Verlags GmbH, Bonn 2013 und 2020, S. 355–361. 2020 b.

Fleisch N.H.: Die Grenzen der Klärungshilfe. Mögliche Hindernisse bei hierarchisch strukturierten Teams, perspektive mediation 2017/3, S. 186–193.

Glasl F.: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führung, Beratung und Mediation, 12., aktualisierte und erweiterte Auflage, Haupt Verlag, Bern 2020.



Kontakt

Dr. iur. Nico H. Fleisch, Mediator SDM-FSM, Certified Business Coach IOBC; Organisationsberater BSO; zert. Kommunikationsberater (F. Schulz von Thun), zert. Klärungshelfer (C. Thomann). Lebt in Wabern bei Bern und im Bündner Bergdorf St. Peter. Seit bald zwanzig Jahren unterstützt er freiberuflich Menschen und Organisationen in Veränderungs- und Entwicklungsprozessen
nhf@nico-h-fleisch.ch
www.nico-h-fleisch.ch

📖 Journal: Alle bisherigen Ausgaben und Einzelartikel der pm finden Sie online unter <https://elibrary.verlagoesterreich.at/journal/pm>