

Holger Specht und Willibald Walter

Überblick: Der Beitrag entwirft ein Modell zur Systematisierung von Konflikten in Gruppen und Teams. Zwar gibt es inzwischen unzählige Methoden für die Mediation von Gruppen und Teams. Doch welche Methode eignet sich wann und für welchen Typus von Konflikten? Die hier vorgestellte Systematik unterscheidet quer zu dem Raster der Mediationsphasen vier unterschiedliche Typen von Gruppenkonflikten.



Wer als Werkzeug nur den Hammer kennt, sieht auch nur Nägel¹

Einstieg

In der Mediation mit Gruppen und Teams müssen sich Mediator_innen (im Folgenden M. genannt) auf eine erhöhte Komplexität einstellen. Obwohl hier das gleiche Phasenmodell und die gleiche Verfahrenslogik gelten wie bei der Mediation mit Einzelpersonen, ändert sich das methodische Handwerkszeug grundlegend. Nur Grundtechniken wie das aktive Zuhören, das Spiegeln und Paraphrasieren bleiben die gleichen.

Um die Mediation mit Gruppen handhabbar zu machen, wurden Methoden aus der Moderation und aus anderen Disziplinen der Arbeit mit Gruppen entlehnt und einige wenige neu entwickelt². Je größer die Gruppe, desto strukturierter und abwechslungsreicher muss der Methodeneinsatz sein. Und desto seltener passen sogenannte „offene Runden“, in der jeder zu Wort kommt. Es gilt die Faustregel:

» **Keine Runden, außer mit der Beschränkung auf den eigenen Namen, einen Satz, und/oder eine Zahl (Skalenfragen).**

Zur Orientierung ist das Phasenmodell eine beliebte Sortiermethode, bleibt jedoch als einziges Raster zu unübersichtlich und beliebig. Als Ausbilder werden wir von angehenden M. oft gefragt, welche Methode in welchem speziellen Mediationsfall aus welchen Gründen geeignet

bzw. ungeeignet ist. Uns hilft dabei eine Systematik, die vier Typen von Gruppen-Konflikt-Konstellationen unterscheidet.³ Sie kann mit den Eskalationsstufen von Friedrich Glasl in Beziehung gesetzt werden.

Sie unterscheidet vier Typen von Konflikten, wobei es zwei Haupttypen gibt: *Jeder gegen Jeden* und *Klare Fraktionen*.

Jeder gegen Jeden

Konflikte auf den ersten drei Eskalationsstufen (*Verhärtung, Debatte & Polemik, Taten statt Worte*) sind oft Konflikte des Typus *Jeder gegen Jeden*. Im Wesen geht es noch um Sachthemen und nicht um Personen. Die Grundüberzeugung ist, dass die eigene Seite die besseren Argumente für ein Thema hat. Wenn in mehreren Themen Uneinigkeit besteht, können sich noch unterschiedliche Gruppierungen und „Mehrheiten“ zeigen. Selbst wenn es bereits zwei Fraktionen gibt, sind die Akteure noch nicht einem absoluten „Fraktionszwang“

1) Frei nach Paul Watzlawick

2) Siehe hierzu: Bisterfeld/ Evertz 2009; Bähler/ Oboth/ Schmidt 2011; Oboth/Seils 2005.

3) Die Ursprungsidee zur Aufteilung in die verschiedenen Typen von Gruppenkonflikten und die prägnante stichwortartige Bezeichnung der Konfliktypologie hatte Dirk Splinter.

unterworfen. Es ist beispielsweise noch gut möglich, außerhalb des Konflikts mit Akteuren der anderen Seite zu scherzen oder in der Kantine am gleichen Tisch zu sitzen und über andere Themen zu sprechen. Es gibt „Angriffe“ gegen die Positionen der anderen Seite, gegen deren Argumente etc., jedoch (noch) nicht gegen die Menschen selbst.

Jeder gegen Jeden erlaubt – wenn die Eskalationsstufe 4 noch nicht erreicht ist – den Einsatz von klassischen Moderationsmethoden. Um eine weitere Eskalation zu verhindern, kann es hilfreich sein, methodisch zu fördern, dass möglichst viele Konfliktthemen zur Sprache kommen. Auch solche, welche scheinbar „kaum der Rede wert“ sind. Im organisationalen Kontext sind hier Übergänge zur Teamentwicklung oder zum Arbeiten an der Feedbackkultur fließend.

Im Grenzbereich zu *Klare Fraktionen Konflikte* sind jene Konflikt-Konstellationen anzusiedeln, bei denen einzelne Akteure bereits die Eskalationsstufe 4 erreicht haben, es jedoch nicht zur „Ansteckung“ d.h. zur Spaltung in zwei getrennte Lager gekommen ist.

Klare Fraktionen

Klare Fraktionen Konflikte zeichnen sich durch unterscheidbare Lager aus. Die Parteien bilden im Konflikt undurchlässiger werdende „Gruppen-Identitäten“ aus – sprachlich erkennbar an der Unterscheidung „Wir“ gegen „Die (Anderen)“. Diese Trennung verschärft sich, wenn der Konflikt nach Glasls Eskalationsstufenmodell die Stufe 4 (*Images und Koalitionen*) erreicht oder überschreitet. In der Wahrnehmung sind dann Person und Problem komplett verschmolzen. Die Angriffe richten sich jetzt gegen die Personen der anderen Seite. Auf Grund der persönlichen Verletzungen ist die Fähigkeit der Akteure, der anderen Seite zuzuhören oder Empathie entgegen zu bringen, zunehmend eingeschränkt.

Bei heißen Konflikten⁴ agieren die Konfliktparteien emotionsgesteuert und es ist möglich, dass sie im Rahmen der Mediation die persönlichen Angriffe fortsetzen. Daher gilt es Methoden auszuwählen, die eine weitere Eskalation unterbinden und einen sicheren Rahmen schaffen. Erst danach kann schrittweise vertieft werden.

Die klassischen Moderationsmethoden müssen hier sehr direktiv interpretiert werden. M. sollten vor der Vertiefungsphase jede Form der Visualisierung selbst übernehmen. So können sie bei einer Kartenabfrage zur

Themensammlung beleidigende oder einseitige Positionen elegant in neutral formulierte und verhandelbare Themen umformulieren.

» Bei kalten Konflikten bedarf es zunächst Methoden, die das Vertrauen der Konfliktparteien in die Selbststeuerbarkeit und in die Besprechbarkeit von Gefühlen und Verletzungen aufbauen.

Dann sind Methoden gefragt, die näher an die vergrabenen Emotionen heranführen, z.B. durch metaphorische Arbeitsweisen.

Die Konflikttypen *Alle gegen Einen* und der sog. *Generalisierte Privatkonflikt* sind Unterformen dieses Konflikttyps und bedürfen spezifischer Herangehensweisen.

*Alle gegen Einen*⁵ kann sowohl ein „Außenseiter-“ als auch ein „Führungskonflikt“ sein. Hier können und müssen die M. methodisch dazu beitragen, die Machtasymmetrie so auszugleichen, dass die zahlenmäßig unterlegene Seite Schutz erfährt und auf der anderen Seite auch von der Mehrheitsmeinung abweichende Einzelmeinungen und Sichtweisen geäußert werden dürfen.

In hoch eskalierten Konflikten sollten im Vorfeld Einzelgespräche mit beiden Seiten geführt werden. Der „Außenseiter“ muss gestärkt und beraten werden.⁶ Wenn der „Außenseiter“ die Führungskraft ist, besteht die Herausforderung darin, auf gesichtswahrende Weise die Befindlichkeit und die schwierige Situation besprechbar zu machen. Das gilt umso mehr, wenn sie sich im „Sandwich“ befindet und zusätzlich von der nächsthöheren Ebene unter Druck steht.

In beiden Fällen ist zu klären: Was ist zumutbar? Was ist tatsächlich sinnvoll? Wie viel Selbstkundgabe ist im langfristigen Interesse? Zu warnen ist hier vor Methoden, welche Akteure dazu verleiten, mehr von sich preiszugeben, als ihnen hinterher lieb ist.

4) Die Unterscheidung zwischen heißen und kalten Konflikten geht ebenfalls auf F. Glasl zurück. Zur allgemeinen Bedeutung dieser Unterscheidung für die Methodenauswahl vgl. hier und folgend auch Schwerfeger und Bähner: *Arktis oder Sahara? Die Konflikttemperatur systematisch analysieren*. In: Knapp (Hrsg.): *Konfliktlösungs-Tools*. Verlag managerSeminare, Bonn 2012 S. 28–33.

5) Das hier Gesagte trifft im Wesentlichen auch zu auf die Konstellation „Viele-gegen-Wenige“ / „Große Mehrheit – kleine Minderheit“.

Auch die Gruppe und der Einzelne in der Gruppe bedürfen der Stärkung, ohne die der Gruppendruck wirksam bliebe und differenzierte Meinungen weder geäußert noch Gehör finden würden.

Bei der Mediation in einem Raum eignen sich zum Balancieren der zahlenmäßigen Überlegenheit gegenüber der Einzelperson Methoden, bei denen sich sowohl die zeitliche wie auch die visuelle Repräsentanz der beiden Seiten angleichen lässt.

Beim *generalisierten Privatkonflikt* liegt die Ursache der Fraktionierung in einem primären Konflikt zwischen zwei Beteiligten, der sich im Lauf der Konflikteskalation auf einen größeren Personenkreis erweitert und einen Koalitionsdruck bzw. –zwang erzeugt hat. Eine Klärung zwischen den primären Akteuren bringt möglicherweise sehr „private“ Themen zum Vorschein. M. müssen entscheiden, ob sie die Themen in einer ausgelagerten Mediation bearbeiten oder ein Setting wählen, das den Einbezug bzw. die Zeugenschaft aller möglich macht. Hier müssen verschiedene Interessen abgewogen werden: Einerseits geht es um den Schutz der „Privatsphäre“ durch einen vertraulichen Rahmen. Auf der anderen Seite gibt es durch die Ausweitung der Arena ein quasi

„öffentliches Interesse“ an einer Bearbeitung der organisations- bzw. teamöffentlichen (Neben)Wirkungen, die der Konflikt durch seine soziale Ansteckung bereits entwickelt hat.

»» Wie gezeigt, weisen die vier Konflikt-Typen unterschiedliche Austragungsmerkmale auf, die bei der Konfliktbearbeitung berücksichtigt werden müssen.

In der Systematik haben wir exemplarisch Methoden einerseits den Konflikttypen und andererseits den Phasen der Mediation zugeordnet.

Die farblich hervorgehobenen Methoden werden im Folgenden näher erläutert. Die nicht markierten Methoden wurden aus dem Repertoire der Methoden der Gruppenmediation ausgewählt, die schon publiziert und auffindbar sind.

Methoden, die sich für *Klare Fraktionen* eignen, sind mit einem * markiert; Methoden, die speziell für den *generalisierten Privatkonflikt* aufgeführt werden, mit **; andere Methoden für den *Alle gegen Einen* – Konflikt mit ***; und Methoden für *Jeder gegen Jeden* mit ****. Alle anderen lassen sich unter Beachtung der oben und unten genannten Hinweise bei jedem Konflikttyp anwenden.

Konflikttyp \ Phase	Einstieg	Konfliktdarstellung Themensammlung
Klare Fraktionen*	Erwartungen & Befürchtungen auf Moderationskarten sammeln	Kärtchen auf Zuruf, Clustern, Punkten abwechselndes Themen sammeln
Alle gegen Einen(Außenseiter- oder Führungskonflikt)**	Vorstellungsrunde mit überraschender Fragestellung <i>Meinungsbarometer & Skalenfragen</i>	<i>Caucus*</i> , *** Parteiengemischte AGs lösungsfokussiert:
Generalisierter Privatkonflikt***	Fokus auf Ressourcen richten z.B. mit den Methoden wie „Blumenstrauß“, oder	„Sprungbrett-Methode“ ⁸ Metaphorische Konfliktdarstellung Skulpturen/Standbilder
Jeder gegen Jeden****	„Partnerinterview“ ⁷	Bilder malen ^{9****}

Tabelle Abb. 1: Einstieg und Konfliktdarstellung/ Themensammlung

6) Zu den Besonderheiten von Konflikten mit Mobbingdynamik siehe den Beitrag von Fechner: Mobbing ohne Mobber, in diesem Heft.

7) Ressourcenaufbauende Methoden eignen sich sowohl für Jeder-gegen-Jeden-Konflikte und zum Anwärmen von Kalten Konflikten. Nicht zu empfehlen bei weiter eskalierten Klare-Fraktionen oder Alle-gegen-Einen-Konflikte.

8) Ausführlich beschrieben in Wüsthube, L.: 'Einmal angenommen...'. Das Sprungbrett: systemisch-lösungsfokussierter Einstieg in die Mediation". In: „perspektive mediation“ 2/2010, S. 56–62.

9) Siehe dazu: Thomann, C.: Klärungshilfe 2 und 3. Rowohlt, Hamburg 2004 und 2007 & „Ein Bild sagt mehr als 1.000 Worte“ von Barbara Kramer in: Konfliktlösungs-Tools. Hrsg.: Peter Knapp; managerSeminare 2012

Einstieg in die Mediation

Meinungsbarometer & Skalenfragen

Beim Meinungsbarometer als soziometrischer Einstieg in die Konfliktbearbeitung mit Gruppen werden im Raum zwei gegenüberliegende Seiten jeweils mit JA und NEIN gekennzeichnet. Die M. stellen nacheinander drei bis fünf Thesen vor, zu denen sich die Akteure im Raum auf der ganzen Bandbreite zwischen JA und NEIN positionieren können. Die M. laden einzelne Akteure ein, ihre Beweg- und Hintergründe für ihre Position näher zu erläutern: „Ich stehe hier, weil ...“. Der eigene Standpunkt soll begründet werden, ohne dabei gegen andere Standpunkte zu argumentieren. Die M. paraphrasieren und spiegeln. Wer etwas hört, was die eigene Meinung verändert, darf jederzeit seinen Standpunkt wechseln.

Die Thesen sollten so gewählt werden, dass sich je nach Thema unterschiedliche Gruppierungen ergeben. Bei Konflikten des Typus *Klare Fraktionen* hat es eine konstruktive Wirkung, wenn sich je nach These die scheinbar komplett getrennten Lager mischen. So könnten die beiden größten Rivalen in Bezug auf die These „Mich belastet der Konflikt so sehr, dass ich auch am Feierabend an ihn denken muss“, direkt nebeneinander stehen.

Zum Abbilden systemischer Komponenten, wie z.B. Betriebszugehörigkeit oder Jahre in diesem Berufsfeld etc., eignet sich eine soziometrische Skala.

Blumenstrauß

Bei Konflikten, die auf Eskalationsstufe 3 oder 4 erkaltet und bei denen die Beteiligten in einer resignativen Stimmung gefangen sind, aktivieren Fragen wie z.B. „Was gefällt Ihnen an Ihrer Arbeit am besten?“ oder „Warum haben Sie sich damals für diese Stelle und nicht für eine andere entschieden?“ oder „Was löst bei Ihnen Begeisterung aus, wenn Sie an Ihre Arbeit denken?“ Ressourcen und positive Grundstimmungen.

Die Beiträge werden auf einem Flipchart durcheinander aufgeschrieben. Die so visualisierten Ressourcen werden einzeln mit farbigen Wachsmalstiften wie eine Blume umrandet. Dadurch entsteht ein Blumenstrauß, der aufzeigt, welche positiven Beweggründe alle Beteiligten zur Lösung der Spannungen motivieren. Ab Eskalationsstufe 5 oder bei *Alle gegen Einen* wird die Methode heikel oder kontraproduktiv. Konfliktparteien tendieren

dann dazu, durch meist nur für Insider gut verstehbare Formulierungen aufzuzeigen, wie toll die eigene Seite im Vergleich zur anderen ist.

Themensammlung

Caucus

Unter Caucus versteht man Arbeitseinheiten, in denen die Parteien unter sich mit einer/m M. arbeiten. Das macht natürlich nur Sinn bei klaren Fraktionen. Bei stark eskalierten Konflikten können die Vor- oder Rahmenbedingungen für Mediation in getrennten Räumen oder in Form einer Pendelmediation gesammelt und dann gemeinsam besprochen werden. Auf ähnliche Weise kann vorbesprochen werden, welche die wichtigsten Verhandlungspunkte jeder Partei sind.

Metaphorische Konfliktdarstellung¹⁰

Bei verschiedenen Konflikttypen kann es hilfreich sein, den sprachlich kognitiven Weg zu verlassen und stattdessen eine metaphorische Darstellung zu wählen. Diese Form kann helfen, aus bereits festgefahrenen, destruktiven Denkmustern herauszukommen. Auch kommen dadurch oft versteckte und tiefer liegende Aspekte zum Vorschein.

Den Konflikt z.B. zeichnerisch als Wetterbericht darzustellen oder Verkehrsschilder als „Übersetzer“ des Konfliktgeschehens zu nutzen, animiert zu neuen Formen der Selbstkundgabe und führt zu einem anderen, oft besseren Verständnis des Konfliktes als bei einer rein sprachlichen Erläuterung.

» **Metaphern sind sehr einprägsam. Sie wirken weiter, bleiben während des Prozesses im Raum erhalten und bieten Anlässe zur vertiefenden Beschäftigung.**

Gerade in kalten Konflikten kann so die Selbstwirksamkeit der Beteiligten gestärkt werden. Über „Empathiebrücken“ wird die transparenter gewordene Gefühlsebene „begebar“.

10) Siehe Glasl, F. Die Bedeutung imaginativer, inspirativer und intuitiver Methoden für die Konfliktbehandlung. In Steinweg, R. (Hrsg. In Zusammenarbeit mit G. Koch): Erzählen, was ich nicht weiß. Die Lust zu fabulieren und wie sie die politische, soziale und therapeutische Arbeit bereichert. Berlin, 2005.

Vorsicht ist beim eskalierten Typus von *Alle gegen Einen* angezeigt, da es hier dazu kommen kann, dass der Einzelne auf fiese, eindrückliche und gleichzeitig demütigbare Weise gekränkt wird.

Skulpturen / Standbilder

Ähnlich wirksam kann das Stellen von Skulpturen und Standbildern sein, also die versinnbildlichte Repräsentation einer konflikthafter Situation oder eines Symbols für den Konflikt als Ganzes aus Sicht einer Fraktion. Sie eignet sich bei *Klare Fraktionen Konflikten* und beim *generalisierten Privatkonflikt*.

Die Gruppen, die ein Standbild bzw. eine Skulptur bilden wollen, ziehen sich zur Beratung zurück und „fertigen“ ihr Kunstwerk. Im Plenum wird eine Skulptur nach der anderen präsentiert. Die Beteiligten stellen ihr Werk in der Mitte des Raumes aus. Das Standbild kann von allen Seiten aus betrachtet werden.

In der Runde kann zunächst nach Wahrnehmungen und Interpretationen gefragt werden, bevor die darstellende Gruppe ihre Intention berichtet. Die Äußerungen und Beschreibungen dienen zur Ableitung von Themen, die in der Konfliktherhellung vertieft werden.

Konflikttyp \ Phase	Konfliktherhellung	Optionssuche & Vereinbarung
Klare Fraktionen*	Einfühlungslisten über Kreuz*,** Mediation mit Vertretern im Fish-Bowl*,**,*** Caucus/Private Session (Arbeit mit einer Partei)*,**,***	Pause mit vorangehendem Impuls Caucus Brainstorming zu zweit Gemischte AGs Worldcafe ¹¹ Schreibgespräch 6-3-5-Methode Szenarien entwickeln
Alle gegen Einen(Außenseiter- oder Führungskonflikt)**	Skulpturen/Standbilder*,*** metaphorische Erarbeitung von Hintergründen*,**,****	
Generalisierter Privatkonflikt***	Fish-Bowl & Sharing***, ausgelagerte Mediation***	
Jeder gegen Jeden****	Rollenverhandeln ¹² ***, Semi-Fish-Bowl****, Murmelngruppen****	

Tabelle Abb. 2: Konfliktherhellung, Optionssuche & Vereinbarung

Konfliktherhellung

Einfühlungslisten über Kreuz

Der Perspektivwechsel ist das Herzstück der Erhellungsphase. Insbesondere bei *Klare Fraktionen*-Konflikten jedoch halten sich die Mitglieder einer Partei oft gegenseitig vom Perspektivenwechsel ab. Die Anwesenheit der anderen Konfliktpartei und der „Fraktionszwang“ erschweren das Zeigen von Empathie mit dem Gegner.

Hier entfalten Einfühlungslisten ihre maximale Wirkung.

➤➤ **Einfühlungslisten sind eine stark strukturierte, effektive Methode, um den Perspektivenwechsel zu fördern.**

Begleitet durch die M. fühlen sich die Fraktionen zunächst in getrennten Räumen in die Innenperspektive der anderen Seite ein. Sie erstellen Einfühlungslisten –

11) Nach Wikipedia von den Unternehmensberatern Brown und Isaacs entwickelt. Beschreibung z.B. zu finden unter www.theworldcafe.com.

12) Nach Roger Harrison 1977.

Flipcharts, auf denen in „Ich-Form“ geäußerte Gefühle, Wünsche und Befürchtungen der anderen Seite notiert werden.

Die wechselseitige Vorstellung dieser Listen im Plenum zeigt zur Überraschung der Akteure, wie gut es möglich ist, die andere Seite zu verstehen bzw. von der anderen Seite verstanden zu werden.

Die Methode ist auch für *Alle gegen Einen* geeignet. Die Asymmetrie wird hier sogar zur Ressource für den Einen: Die ganze Gruppe fühlt sich in ihn ein. Und es entstehen schon rein optisch zwei ähnlich lange Listen. In der Summe entsteht so oft eine umfassende Liste gut nachvollziehbarer und menschlich plausibler Hintergründe, in der sich der Einzelne gut verstanden fühlt.¹³

Mediation mit Vertretern im Fish-Bowl

In der klassischen Variante bietet sich die Methode vor allem für die Konstellation *Klare Fraktionen* an. Zentrale Vorteile des Fishbowl-Settings sind die Überschaubarkeit und die einfachere Steuerbarkeit. Das Geschehen in der Mitte wird mit gesteigerter Aufmerksamkeit verfolgt. Es kommt zu einer Fokussierung und Verdichtung der Kommunikation.

Hier zwei Grundvarianten:

- a) Die Fraktionen entsenden Vertreter als Gruppensprecher in den Innenkreis. Das ermöglicht eine konzentriertere Gesprächsführung. Alle anderen sitzen im Außenkreis und hören zu. Ein freier Stuhl im Innenkreis sichert die Möglichkeit für die im Außenkreis Sitzenden, bei Bedarf im Innenkreis etwas beizutragen.
- b) Wird in *Zwei-Fraktionen-Konflikten* mit stark essentialisierenden Zuschreibungen gearbeitet (z.B. Türken vs. Deutsche; Frauen vs. Männer; Ärzte vs. Pflegeteam), dann bietet es sich an, in der Erhellungsphase beiden Fraktionen nacheinander im Innenkreis den Raum zu geben, Themen oder Fragen konzentriert zu besprechen, während die andere Seite „nur“ zuhört oder ggf. Fragen in den Innenkreis gibt.

Skulpturen / Standbilder

In der Konflikterhellung liegt der Fokus dieser Methode auf der Einfühlung in die Bedürfnisse, Interessen und

Emotionen der Protagonisten – wiederum geeignet für *Klare Fraktionen-Konflikte* bzw. *generalisierte Privatkonflikte*. Die Betrachter werden eingeladen, sich hinter eine „Figur“ zu stellen, ihr über die Schulter zu schauen und sich aus Sicht der Figur zu äußern (z.B. „Ganz schön anstrengend hier“ oder „Ich wünsche mir Unterstützung“). Die empathischen Hypothesen sind der Beginn eines zu vertiefenden Perspektivenwechsels.

Fish-Bowl & Sharing

Beim *generalisierten Privatkonflikt* kann es für das Konfliktsystem hilfreich sein, wenn es zu einer Mediation im Fish-Bowl zwischen den primären Protagonisten kommt. Der Einbezug bzw. die Anwesenheit der im Außenkreis Sitzenden kann konstruktiv und für den Gruppen-Klärungsprozess förderlich sein. Da die im Außenkreis sitzenden Akteure überwiegend nur zuhören, empfiehlt es sich nach Abschluss der Klärung den Außenkreis in Form einer Sharing-Runde einzubeziehen: „Was war für mich hilfreich zu hören? Was wünsche ich mir jetzt?“

Semi-Fish-Bowl

Diese spezielle Variante des Fish-Bowl bietet sich insbesondere bei *Jeder gegen Jeden-Konflikten* an. Die zu behandelnden Themen werden nacheinander aufgerufen. Wer sich von einem Thema in starker Weise betroffen oder für ein Thema besonders kompetent fühlt, rückt mit seinem Stuhl ein Stück in den Kreis. Ist das Thema besprochen, rücken alle wieder zurück in den Außenkreis. Die Trennung zwischen Innen- und Außenkreis ist nicht so stark wie beim originalen Fish-Bowl. Dadurch ist die Überwindung, spontan den eigenen (durch die Sitzposition angezeigten) Status zu verändern, geringer. Das Setting fördert die Überschaubarkeit: Der selbst definierte Status ist auch ohne Worte auf den ersten Blick sowohl für die M., als auch für die Akteure sichtbar. Diese Arbeitsweise fördert die Konzentration und Fokussierung auf Wesentliches und vermeidet, dass sich Akteure bemüht fühlen, sich bei jedem Thema zu äußern.

¹³ Ausführlich unter: Willibald Walter: Durch Einfühlungslisten zum Perspektivenwechsel: Das Herzstück der Konflikt-Perspektiv-Analyse® zur Unterstützung des Perspektivenwechsels. Erscheint in: Peter Knapp (Hrsg.): Konfliktlösungs-Tools. Bd. 2., Verlag managerSeminare, Bonn Herbst 2012.

Murmelgruppen

Langes Zuhören ist für Konfliktakteure anstrengend. In der Gruppenmediation versuchen wir die Plenumsituationen, bei denen alle einem/einer Sprecher/in zuhören sollen, kurz zu halten. Murmelgruppen werden immer dann eingesetzt, wenn die Situation angespannt ist und wir den Eindruck haben, es wäre gut, wenn sich jetzt *alle* aktiv entlasten könnten. Die M. leiten ein: „Drehen Sie sich doch bitte mal kurz ihren beiden nächsten Nachbarn zu und unterhalten sich für drei Minuten darüber, was das eben Besprochene bei Ihnen auslöst.“ Die kurze Zeit, in der im Raum ein Gemurmel zu hören ist, führt dazu, dass sich die Akteure sortieren und entlasten können. Danach werden noch zwei bis drei Eindrücke abgeholt, z.B. mit der Frage: „Wem sind neue Ideen gekommen, die uns jetzt auf gute Weise voranbringen könnten?“

Wenn sich ein Konflikt im Grenzbereich zwischen *Jeden gegen Jeden* und *Klare Fraktionen* befindet, sind Murmelgruppen eine elegante Variante, die Selbststeuerung der Gruppe zu nutzen. Den einzelnen Akteuren bleibt ein Spielraum, in welcher Konstellation sie sich unterhalten.

Optionssuche

Durch die Herausarbeitung von Interessen und das Erleben von Perspektivwechsel ist eine weitgehende Deeskalation und Verringerung von Lagerdenken eingetreten. Das Interesse an Lösungen, die Bedürfnisse und Wünsche aller inkludieren, ist geweckt. Dadurch können Konflikttypen bei der Methodenauswahl an Bedeutung verlieren. Falls es jedoch Sinn macht, die Gruppierungen aufrecht zu erhalten (z.B. wenn es zwei Funktionseinheiten sind), oder es nicht gelungen ist, die klaren Fraktionen aufzuheben, kann eine spezielle Methodenauswahl angezeigt sein.

Pause mit vorangehendem Impuls

Am Ende der Vertiefungsphase senden die M. die Akteure mit einem besonderen Impuls in die Pause. Sie könnten z.B. sagen: „Als nächstes werden wir nach guten, kreativen und möglicherweise völlig neuen Lösungsoptionen suchen. Damit sie dafür fit und munter sind, möchten wir davor noch eine kurze Erfrischungspause machen. Natürlich möchten wir es Ihnen nicht verbieten, sich bereits in der Pause bei Kaffee, Tee oder Saft auszutauschen, was Ihnen dazu einfällt.“ Auch der paradoxe

Appell, die Pause unbedingt als Pause zu nutzen und sich bloß nicht über Lösungsideen auszutauschen, kann zum gleichen Erfolg führen.

Die Pause vor der Optionssuche kann insbesondere bei *Klaren Fraktionen* dazu beitragen, dass sich die Fraktionen schon einmal im „geschützten“ Rahmen innerhalb ihrer Fraktion besprechen. So können Akteure, die konstruktive Ideen haben, schon einmal „vortasten“ und sich absichern, damit sie mit ihren Lösungsideen nachher nicht als „Verräter“ dastehen.

Szenarien entwickeln

In Kleingruppen entwickeln die Beteiligten Szenarien zur Umsetzung einer Lösungsidee (z.B. Umzug in ein neues Büro). Sie werden dadurch auf Feinheiten bei der Umsetzung sowie auf neue schöpferische Ideen stoßen und diese in ihr Lösungspaket aufnehmen. Spannend ist auch das tatsächliche „Durchspielen“ einer Option, z.B. „Bei Teamsitzungen achten wir darauf, dass alle zu Wort kommen!“ Durch das Ausprobieren entdecken die Rollenspieler, welches konkrete Verhalten oder welche konkreten Regeln nötig sind, um die Lösung wirklich wirksam werden zu lassen.

Wenn es bei *Klaren Fraktionen* nur zwei Optionen gibt (z.B. Befürworter und Gegner eines Umzugs in das neue Büro), kann es die Aufgabe jeder Fraktion sein, für die bevorzugte Option ein Konkretisierungsszenario zu entwerfen, das möglichst viele Interessen der Gegenseite mit inkludiert. So werden in diesem Beispiel die Umzugsbefürworter angespornt, ihr Umzugsszenario so zu gestalten, dass die Gegenseite ihre Interessen darin so weitgehend wie möglich wiederfindet.

Eine andere Variante ist, die beiden Szenarien in parteienübergreifenden Arbeitsgruppen zu entwickeln und durchzuspielen. Die Akteure können auch arbeitsteilig an einzelnen Aspekten eines Szenarios arbeiten, die sie am stärksten interessieren oder für die Ihre Fachkompetenz gefragt ist.

Abschluss

Auch wenn es durchaus möglich ist, eine Schraube mit einem Hammer im Holz zu versenken, hilft es im Sinne der Typologie Nägel von Torqs, Kreuz- oder Schlitzschrauben zu unterscheiden und dann zwischen dem Hammer und anderen Werkzeugen im methodischen Handwerkskoffer wählen zu können. Es ist effektiver

und eleganter, wenn wir als M. die Methoden so wählen, dass sie zu den Anforderungen des jeweiligen Konflikttyps passen.

» Die funktionale und abwechslungsreiche Anwendung verschiedener Methoden ermöglicht ein angemessenes Maß an Mitwirkung für die Konflikt- und Lösungsbeteiligten in allen Phasen der Mediation.

Das dargestellte Rastermodell erleichtert uns den Umgang mit einer erhöhten Komplexität. Und es unterstützt uns zu begründen, warum und in welchem Kontext wir eine bestimmte Methode für zielführend halten.

Literatur

- Bähner, C. / Oboth, M. / Schmidt, J.: Praxisbox Konfliktklärung in Teams & Gruppen. Praktische Anleitung und Methoden zur Mediation in Gruppen. Paderborn 2011
- Bisterfeld, C./ Evertz, P.: Kompass Mediation für Gruppen: Konfliktmanagement. Haus Altenberg 2009.
- Gellert, M./Nowak, C.: Teamarbeit, Teamentwicklung, Teamberatung. Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams. Meezen 32007 (EA 2002).
- Glasl, F.: Die Bedeutung imaginativer, inspirativer und intuitiver Methoden für die Konfliktbehandlung. in Steinweg, R. (Hrsg. In Zusammenarbeit mit G. Koch): Erzählen, was ich nicht weiß. Die Lust zu fabulieren und wie sie die politische, soziale und therapeutische Arbeit bereichert. Berlin, 2005.
- Glasl, F.: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 7. ergänzte und überarbeitete Auflage. Bern/ Stuttgart. 2002
- Graebner, G.: Moderation – das Lehrbuch. Augsburg: Ziel Verlag 2011, EA 2008 (= Grundlagen der Weiterbildung, Nr. o. A.).

Oboth, M./Seils, G.: Mediation in Gruppen und Teams. Praxis- und Methodenhandbuch. Konfliktklärung in Gruppen, inspiriert durch die Gewaltfreie Kommunikation, Paderborn 2005.

Seifert, J. W.: Moderation & Kommunikation. Gruppendynamik und Konfliktmanagement in moderierten Gruppen. Offenbach 2009, EA 2006.



Kontakt

Holger Specht, Mediator (BM & SDM), Ausbilder für Mediation (BM). Meditative Teamentwicklung und Konfliktmanagementsysteme. Fachkraft für strukturelle Prävention sexueller Gewalt in der Jugendarbeit. Geschäftsführender Mit-Gesellschafter der inmedio berlin gbr, die zusammen mit der inmediofrankfurtgmbh Teil der inmedio-Gruppe ist.
specht@inmedio.de
www.inmedio.de



Kontakt

Willibald Walter, Mediator (BM) und Ausbilder für Mediation (BM). Berater für Organisationsentwicklung und Integrales Gender-, Diversity- und Konflikt-Management. Arbeitsschwerpunkte: Integral Business Coaching, Mediation und Konflikttransformation bei Konflikten in Organisationen und in der transnationalen Versöhnungsarbeit. Geschäftsführender Mit-Gesellschafter der inmedio berlin gbr, die zusammen mit der inmediofrankfurtgmbh Teil der inmedio-Gruppe ist.
walter@inmedio.de
www.inmedio.de