

Jutta Hohmann

Konflikte lösen in Teams und Gruppen

Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis im Business

Herausgeber: Peter Knapp

Nach dem 2012 veröffentlichten Werk „Konfliktlösungstools“ hat Peter Knapp nunmehr eine neue Sammlung herausgegeben, die die Team- und Gruppenarbeit im Blickwinkel hat. 60 namhafte KonfliktexpertInnen haben ihren Erfahrungsschatz und ihr Know-how aus Großgruppenmediationen und Konfliktklärungen im Organisations- und Unternehmensbereich zusammengetragen und 51 Methoden vorgestellt, mit deren Hilfe auch komplexe Konfliktlagen mit vielen Konfliktbeteiligten in den unterschiedlichsten Konfliktbearbeitungsverfahren (Moderation, Mediation, Klärungshilfe, Supervision und Coaching) bearbeitet werden können. Der Aufbau des Buches orientiert sich an einem fünfphasigen Konfliktlösungsmodell. Die Übersichtsmatrix zu Beginn beantwortet die Frage, welche Tools für welche Anlässe und Einsatzfelder passen, erleichtert den Überblick und ist ein guter Wegweiser durch das Buch.

Im ersten Kapitel und Phase 1 der Konfliktbearbeitung geht es um Methoden, die bei der Auftragsklärung und dem Abschluss des Arbeitsbündnisses hilfreich sind. Strukturiert und voller Klarheit erläutern Azad und Wietfeld („Pars pro toto“) die Arbeit mit Vielparteienkonflikten im öffentlichen Bereich. Hier wird den LeserInnen auf wenigen Seiten deutlich, dass Mediation auch bei komplexen Konfliktlagen genauso funktioniert wie bei Zweiparteienkonflikten, wenn die Besonderheiten von Gruppenkonflikten berücksichtigt werden. König und Wassermann öffnen Türen für ein tieferes Verständnis der Gruppenteilnehmer und ermöglichen Reflexionen auf Prozess- und Beziehungsebene mit Hilfe von Ansätzen aus der systemischen Strukturaufstellung. Gerade in der Einstiegsphase in die Mediation sind Gruppensoziogramme hilfreiche Werkzeuge. Keydel und Knapp („Co-Arbeit im Jumbojet“) haben ein Verfahren der Co-Arbeit entwickelt, das durch einen dynamischen Wechsel von Co- und Einzelarbeit gekennzeichnet ist. Als Metapher dient der Jumbojet. Es gibt einen „Hauptmediator“, der die Verantwortung trägt und auf Augenhöhe mit dem Co partiell arbeitet. Mayer („Tanz der Kulturen“) weist darauf hin, dass Mediationstechniken nur bedingt kulturübergreifend anwendbar sind und deshalb der kulturellen Anpassung bedürfen. Sie reflektiert wie Aktives Zuhören, Reframing, Ich-Botschaften und die Anwendung von Metaphern in transkulturellen Kontexten eingesetzt werden können. Novak („Freiwilligkeit ist erst einmal nichts“) überlegt, wie sich Freiwilligkeit im Unternehmenskontext fördern lässt. „Wer fragt, der führt!“ – ohne Fragetechniken ist Konfliktlösung zweifellos undenkbar. Peyron & Milan erarbeiten Fragebögen, die sie bereits vor Beginn der Mediationssitzung an die Teilnehmenden verschicken, sie auswerten und im ersten Termin präsentieren. Vor dieser Präsentation sollten allerdings die Prinzipien der Mediation, insbesondere die Verschwiegenheit, vereinbart werden. „Mediationsbegleitendes Coaching“ beschreibt Sabine Ketels als besonderes Verfahren, wenn Führungskräfte in der Mediation beteiligt sind. Sie erläutert hierbei die Unterscheidung und Abgrenzung zwischen Coaching und Mediation; sie weist auch darauf hin, dass der Rollenwechsel zwischen Coach und MediatorIn gewährleistet werden muss. Ich hätte mir hier die Auseinandersetzung mit der Frage gewünscht, ob es der Rollenklarheit nicht dienlicher wäre, wenn Coach und MediatorIn unterschiedliche Personen sind.

Phase 2 dient der Themensammlung und Priorisierung. 10 unterschiedliche Methoden werden hier vorgestellt. Mit dem Diagnose- und Evaluationswerkzeug „Niveau der Handlungsfähigkeit“ zeigen Kunkel-van Kaldenkerken und van Kaldenkerken auf, welche Ressourcen aktiviert werden können und welches Beratungsformat für welches Thema genutzt werden kann. Mit dem „Konfliktthemenmarkt“ beschreibt Zehle ein Konzept, mit dem bei Gruppen von mehr als 15 Personen die Anliegen aller in eine überschaubare Themenliste überführt werden können. Mayer beschreibt die Wirkungen der Arbeit von Genogrammen, Organigrammen und Systemaufstellungen in Phase 2. Liefert arbeitet bei der Bestandsaufnahme mit Stühlen für zentrale Fragen, während Keydel („Die Gleichen in die Mitte“) die „Fishbowl“-Technik in abgewandelter Form nutzt. Mit einer „Kartenabfrage“ beschreiben Bastian und Knapp eine effiziente Möglichkeit, mit Gruppen schnell Themen und Lösungsansätze zu erarbeiten.

Für das Herzstück der Mediation -Phase 3- werden 19 unterschiedlichste Werkzeuge beschrieben, um die Interessen und Bedürfnisse von Parteien in Gruppenkonflikten herauszuarbeiten. Hier geht es beispielsweise darum, die Gefühlen hinter starr erscheinenden Positionen herauszuarbeiten (Schmidbauer), den Umgang mit Diskriminierungen (Fechler) und die Arbeit mit Metaphern (Schäfer). Bei Großgruppenkonflikten (häufig 80 bis 200 Personen) bietet Krummenacher einen Perspektivwechsel im Großgruppenformat an und zeigt mit dem Werkzeug „Großgruppenmoderation“ , wie alle Betroffenen so eingebunden werden können, dass die Komplexität der Bedürfnisse gleichzeitig sichtbar wird. Die von Sander und Hatlappa entwickelte „Mediation mit Stellvertretern“ führen Wolf, Boden, Stau? und Zappe („Methode Klärungswerkstatt“) fort und machen dieses Werkzeug für Vielparteienkonflikte anwendbar. Eindrucksvoll ist auch „Schweigen in der Mediation“ (Gläßler und Ben Larbi). Sodann werden für Phase 4 unterschiedliche Methoden zur Findung von Optionen für den Abschluss präsentiert.

Es würde den Rahmen einer Rezension sprengen, auf sämtliche Beiträge einzugehen oder alle AutorInnen zu erwähnen. Peter Knapp gelingt es durch eine strenge Struktur, die Beiträge von sechzig sehr unterschiedlichen und auch sehr unterschiedlich arbeitenden KonfliktexpertInnen so zu bündeln, dass das Werk wie „aus einem Guss“ erscheint: Jedem Autor, jeder Autorin ist die Struktur des Beitrages vorgegeben: prägnante Kurzbeschreibung, zeitlicher Rahmen, Anlässe/Anwendungsbereiche, Zielsetzung/Nutzen, Beschreibung, Erfahrungen/Kommentare, technische Hinweise, Quellen und weiteres Vorgehen. Das von Peter Knapp herausgegebene Buch ist ein Nachschlagewerk, dass auch wegen der Vielfalt der dargestellten Methoden sowohl für erfahrene als auch in der Ausbildung befindlichen MediatorInnen sehr wertvoll ist. Ich werde es meinen AusbildungsteilnehmerInnen an das Herz legen.