

## 8. Methodischer Ausblick

---

### 8.2 Großgruppenarbeit in der Mediation

(von Erich Kolenaty)

#### 8.2.1 Große Gruppen im Mediationsprozess

Wenn in der Mediation der Kreis der Betroffenen sehr groß ist, steigt auch das Interesse an der Teilnahme an der Mediation. Die Beteiligten werden zu einem System, bei dem einzelne Anspruchsgruppen (Interessengruppen) hunderte, auch tausende Menschen umfassen können.

Diese „System-Mediation“ ist noch wenig erforscht und erprobt, es scheinen dabei aber gravierende zusätzliche Herausforderungen für die Mediation zu entstehen. Die Kernfrage lautet: „Wie kann die Vielzahl und Vielfalt von Interessen, Bedürfnissen und Perspektiven von vielen Menschen in einen Dialog und zu einer, von (fast) allen akzeptierten Lösung geführt werden?“

Die Aufgabenstellung der Mediation bleibt unverändert:

- Kommunikation herstellen
- Alle Interessen müssen vertreten sein
- Optionen entwickeln und bewerten
- Lösung verhandeln und Vereinbarung treffen
- Umsetzung klären

Allerdings macht es für die praktische Arbeit bei jedem einzelnen dieser Punkte einen beträchtlichen Unterschied, ob es sich bei den Teilnehmern um 2, 20, 200 oder 2000 betroffene Personen handelt.

#### 8.2.2 Das Besondere an der Arbeit mit „Großen Gruppen“

Die Bezeichnung „Große Gruppen“ ist eigentlich ein wenig unpräzise. Bei „Gruppen“ assoziieren die meisten Menschen etwas Überschaubares, Greifbares, in vielen Fällen Angenehm-Familiäres. Etwas, wo man als Individuum gut sichtbar bleibt, direkt kommunizieren kann und Arbeitsfähigkeit leicht gegeben ist. Die Faustformel für die Größe einer Gruppe, mit der sich sehr gut arbeiten lässt, ist zwölf Personen. Bei 20 wird es schon ein wenig unübersichtlich, ab 30 Personen spricht die Sozialpsychologie von „Großgruppe“. Ab 40 Personen wird es rasch ungemütlich, das Wohlbefinden und die Arbeitsfähigkeit sacken stark ab. Also keineswegs mehr das, was Menschen bei Gruppen oft so positiv erleben.

## 8.2 Großgruppenarbeit in der Mediation

Die effektive Arbeit mit großen Gruppen ist etwas Besonderes: Große Gruppen sind kein sozialer Aggregatzustand des Alltags, sondern vielmehr ein Ereignis, das ganz eigenen Spielregeln folgt.

Wer mit hundert oder auch noch viel mehr Personen als „Gruppe“ (mit all dem was wir damit verbinden) effektiv arbeiten will, muss auf vier Fragen eine gute Antwort wissen:

1. Wie kann der Einzelne gehört werden?
2. Wie geht man mit übereifrigen Beteiligten um?
3. Wie geht man mit massenpsychologischen Phänomenen um?
4. Was sind angemessene Arbeitsstrukturen?

### *Ad 1. Gehört werden*

Eine Milchmädchenrechnung: 1 Stunde Sprechzeit ergibt bei 120 Menschen im Schnitt 30 Sekunden brutto. Und: gesagt ist nicht gehört. Die größte Frustration, die Menschen erleben: Der Kopf ist voller Ideen, das Herz voller Anliegen und sie kommen nicht zu Wort. Die Anforderung lautet also: „Wie kann man viele Menschen gleichzeitig zielgerichtet ins Gespräch bringen, für Abstimmung sorgen, Ergebnisse sichern und zugleich unmittelbar allgemein zugänglich machen?“

### *Ad 2. Übereifrige Beteiligte*

Übereifrige Beteiligte sind in der Fachsprache die Träger von Special Interests. Dabei handelt es sich um Menschen, die, aus welchen Gründen immer, stark auf sich selbst und ihre Bedürfnisse konzentriert sind. Sie vertreten mit Leidenschaft ein Anliegen, das ihnen wirklich am Herzen liegt.

Der konzentrierte Blick auf sich selbst und ihre Bedürfnisse hindert sie daran, den Unmut wahrzunehmen, den sie dadurch bei den anderen Teilnehmern auslösen. Im Gegenteil: Unmut und Desinteresse der anderen Beteiligten beflügeln sie in ihren Anstrengungen, ihre Anliegen nachdrücklich zu vertreten. Die Herausforderung lautet also: Wie kann man diese engagierten Menschen einbinden, und gleichzeitig der physischen und psychischen Kraft der anderen Teilnehmer zu optimaler Wirkung verhelfen?

In der Mediation stellt sich diese Frage noch radikaler. Sind es bei üblichen Großveranstaltungen oft nur einzelne „Egozentriker“, die sich verhältnismäßig einfach neutralisieren lassen, ist die Bearbeitung von Konflikten in der Mediation dadurch gekennzeichnet, dass die meisten oder sogar alle Beteiligten ihre Anliegen leidenschaftlich vertreten. Der Mediator wird oft gerade deswegen geholt, weil der Konflikt zu eskalieren droht und die Widersprüchlichkeit der Anliegen ohne fremde Hilfe nicht mehr lösbar scheint.

## 8. Methodischer Ausblick

---

### *Ad 3. Massenpsychologie*

Größere Menschenansammlungen haben einen völlig anderen emotionalen Haushalt als kleine Gruppen. Starke kollektive Gefühle wie Euphorie, Wut und Enttäuschung entstehen oft als Flächenbrand und können genauso rasch wieder verschwinden. Emotionale Spaltungen in „gut und böse“ bzw. „Wir und die Anderen“ sind schnell bei der Hand. Besonders dann, wenn sich Menschen in ihren Lebensbedürfnissen betroffen oder bedroht fühlen. Generell gilt: differenziertes Denken wird schwieriger, der Bauch dominiert den Verstand. Die Anforderung für den Mediator lautet also: bei der Sache bleiben, Gefühle dosiert zulassen und durch Reflexion bearbeitbar machen und vor allem: Interventionen vermeiden, die polarisieren, emotionalisieren oder kollektive Frustrationen auslösen.

Bei großen Gruppen ist davon auszugehen, dass die Menschen schon emotionalisiert in den Mediationsprozess eintreten, dass es also nur noch wenige Funken braucht, um in eine explosive Stimmung zu kommen. Umso mehr Umsicht braucht es bei der Planung des Verfahrens.

### *Ad 4. Angemessene Arbeitsstrukturen*

Diese, unter dem Projektmanagement des Mediationsteams subsumierte Anforderung, ist der wichtigste Beitrag für die Lösung der drei anderen Fragen. Sie bildet gleichzeitig das Kernstück der Leistung der Arbeit mit großen Gruppen.

Inhaltlich geht es darum, eine Dramaturgie für den Prozess zu entwickeln, die

- kontextbezogen und auf Mediations- und Veranstaltungsziel hin
- einen geeigneten inhaltlichen und emotionalen Bogen spannt,
- dafür jeweils geeignete Arbeitsformen anbietet und
- einen kommunikativen Austausch der Teilnehmer ermöglicht.

Die Durchführung einer Veranstaltung ist eigentlich nur das kleinere Ende der langen Wurst sorgfältiger Klärungs-, Abstimmungs- und Vorbereitungsarbeit im Vorfeld.

Ein Zwischenresümee: Großgruppenarbeit ist einerseits ein Schlüssel, um den Mediationsprozess rasch und wirksam voranzutreiben, andererseits verlangt Großgruppenarbeit in der Mediation höchste Voraussetzungen in der Planung und Moderation.

### **8.2.3 Großgruppenverfahren**

Es gibt eine große Zahl von Verfahren für die Arbeit mit großen Gruppen, die praktisch erprobt sind.<sup>78)</sup> Alle hier vorgestellten Verfahren verstehen sich als

<sup>78)</sup> Vgl. dazu Holman/Devane, „Change Handbook – Zukunftsorientierte Großgruppenmethoden“, Carl Auer Verlag, 2002

## 8.2 Großgruppenarbeit in der Mediation

Lernlaboratorien für soziales Lernen und als Verfahren für Wissensgenerierung. Alle Verfahren sind an Komplexität, der irritierenden und lernanregenden Erfahrung und an Wandel orientiert. Ihr Einsatz in der Konfliktarbeit ist meist noch wenig erprobt.

In all ihrer Unterschiedlichkeit stützen sie sich auf drei Prinzipien:

- Das ganze System in einen Raum bringen
- Gemeinsam an der Verbesserung des Systems arbeiten
- Selbstverantwortlichkeit und Selbststeuerung

### **Das ganze System in einen Raum bringen**

Großgruppenverfahren sind niemals Selbstzweck, sondern immer als ein Instrument zu verstehen, um in einem komplexen System einen Beitrag zur Veränderung zu leisten. Das heißt, einer Vielzahl von betroffenen Menschen und Subsystemen (Anspruchsgruppen) die Beteiligung an diesem Veränderungsprozess zu ermöglichen. Marvin Weisbord, der Pionier der „Zukunftskonferenz“<sup>79)</sup>, nennt das „Das ganze System in einen Raum bringen“, um den Menschen (nach einer indischen Parabel) „den ganzen Elefanten sichtbar zu machen“.

Es waren einmal fünf weise Gelehrte. Sie alle waren blind. Diese Gelehrten wurden von ihrem König auf eine Reise geschickt, um herauszufinden, was sich hinter der Bezeichnung „Elefant“ verbrigt. Und so machten sich die Blinden auf die Reise nach Indien. Dort wurden sie von Helfern zu einem Elefanten geführt. Die fünf Gelehrten standen nun um das Tier herum und versuchten, sich durch Ertasten ein Bild von dem Elefanten zu machen. Als sie zurück zu ihrem König kamen, sollten sie ihm nun über ihre Erkenntnisse berichten.

Der erste Weise hatte am Kopf des Tieres gestanden und den Rüssel des Elefanten betastet. Er sprach: „Ein Elefant ist wie ein langer Arm.“ Der zweite Gelehrte hatte das Ohr des Elefanten ertastet und sprach: „Nein, ein Elefant ist vielmehr wie ein großer Fächer.“ Der dritte Gelehrte sprach: „Aber nein, ein Elefant ist wie eine dicke Säule.“ Er hatte ein Bein des Elefanten berührt. Der vierte Weise sagte: „Also ich finde, ein Elefant ist mit einem langen Band mit ein paar Haaren am Ende vergleichbar“, denn er hatte nur den Schwanz des Elefanten ertastet. Und der fünfte Weise berichtete seinem König: „Also ich sage, ein Elefant ist wie ein riesige Masse, mit Rundungen und ein paar Borsten darauf.“ Dieser Gelehrte hatte den Rumpf des Tieres berührt.

Nach diesen widersprüchlichen Äußerungen fürchteten die Gelehrten den Zorn des Königs, konnten sie sich doch nicht darauf einigen, was ein Elefant wirklich ist. Doch der König lächelte weise: „Ich danke euch, denn ich weiß nun, was ein Elefant ist: Ein Elefant ist ein Tier mit einem Rüssel, der wie ein langer Arm ist,

<sup>79)</sup> Vgl. Weisbord/Janoff, Future Search – Die Zukunftskonferenz, Klett-Cotta, 2001



## 8. Methodischer Ausblick

---

mit Ohren, die wie Fächer sind, mit Beinen, die wie starke Säulen sind, mit einem Schwanz, der einem langen Band mit ein paar Haaren daran gleicht und mit einem Rumpf, der wie eine große Masse mit Rundungen und ein paar Borsten ist.“

Die Gelehrten senkten beschämt ihren Kopf, nachdem sie erkannten, dass jeder von ihnen nur einen Teil des Elefanten ertastet hatte und sie sich damit zu schnell zufrieden gegeben hatten.<sup>80)</sup>

Die Grundfrage lautet: Worin besteht „das ganze System“ konkret? Im Falle einer Mediation zur Regelung der Fluglärmbelastung sind möglicherweise heimliche Nutznießer der Situation anonyme Fluggäste oder beispielsweise die Fremdenverkehrswirtschaft vor Ort bzw. die Menschen, die in der Region Arbeit erhalten. Bei einem Kraftwerksbau beispielsweise wären möglicherweise die Industrie oder der anonyme Stromkonsument Nutznießer. Wie können Vertreter dieser bedeutenden Anspruchsgruppen – eigentlich der Kunden, die den Konflikt ursprünglich verursachten – einbezogen werden?

Ganz allgemein ist bei einer System-Mediation davon auszugehen, dass bei einigen Anspruchsgruppen bereits individuelles Problembewusstsein, Leidensdruck oder wenigstens befürchteter Leidensdruck besteht. Genau darin besteht der Ansatzpunkt der Konfliktvermittlung. Andere wiederum sind Systemgewinner, die sich gar nicht betroffen fühlen. Die Aufgabe besteht also darin, eine Gesamtschau der Situation zu ermöglichen, „den ganzen Elefanten“ sichtbar zu machen, also alle Perspektiven, auch die der anonymen Gewinner, angemessen einzubeziehen.

### **Gemeinsam an der Verbesserung des Systems arbeiten**

Großgruppenverfahren folgen einem partizipativen Ansatz. Das ist nicht als Basisdemokratie misszuverstehen, sondern als Ergänzung zu autokratischen, bürokratischen oder technokratischen Formen der Problemlösung und Entscheidungsfindung. Die Verfahren beinhalten in der Regel keine Entscheidungsbezugnis, Partizipation hat hier aber mindestens einen konsultativen Status. Eine angemessene Form der Beteiligung der Betroffenen erhöht in aller Regel nicht nur die Qualität der gefundenen Lösungen, sondern erhöht auch die Akzeptanz der Entscheidung. Der Widerspruch, dem sich Manager und Berater oft gegenüber sehen, die „beste Lösung“ versus der „akzeptierten Lösung“, kann sich so in vielen Fällen wundersam auflösen.

### **Selbstverantwortlichkeit und Selbststeuerung**

Die unterschiedlichen Großgruppenverfahren unterscheiden sich darin, wie viel Rahmenstruktur und inhaltliche Ausrichtung sie den Teilnehmern vorgeben. Sie gleichen sich darin, dass sie innerhalb dieses Rahmens den Teilnehmern zwar

---

<sup>80)</sup> Frei nach Marvin Weisbord, der Pionier der Zukunftskonferenz





## 8.2 Großgruppenarbeit in der Mediation

Selbst-Strukturierungshilfen und Visualisierungsmedien zur Verfügung stellen, ihnen die Verantwortung für die Ausarbeitung der Inhalte weitgehend überlassen. Das mag für den unvoreingenommenen Betrachter ungewöhnlich, vielleicht sogar unmöglich erscheinen. In der Praxis speist sich aber gerade aus dieser Quelle das Engagement und die ungewöhnliche Energie, die bei Großgruppenarbeit zu beobachten ist.

Eine wichtige Konsequenz daraus ist allerdings, dass es ist mit Großgruppenarbeit nicht möglich ist, ein vorher genau spezifiziertes Ergebnis zu erzielen oder herbeizumoderieren. Inhaltliche Offenheit ist eine Grundvoraussetzung für den Erfolg.

Jedes Verfahren hat seine speziellen Vorzüge und Nachteile in der Anwendung und eignet sich in unterschiedlicher Weise für die System-Mediation. In diesem Kapitel werden drei Verfahren – Open Space, World Café und RTSC-Konferenz – vorgestellt und ihre jeweiligen Einsatzmöglichkeiten bei einem System-Mediationsprozess skizziert.

### 8.2.4 Open Space

#### Was ist Open Space?

Open Space wurde Mitte der 80er Jahre von Harrison Owen als innovative Konferenz- und Besprechungstechnik entwickelt. In seiner klassischen Form ist es ein zweieinhalbtägiges Verfahren zur Strukturierung von Konferenzen und zur Beschleunigung von Klärungs- und Veränderungsprozessen. Open Space funktioniert mit zehn bis 2000 Personen, die Anwendungen sind vielfältig. Der Begriff „Open Space“ selbst ist unübersetzbar, die augenscheinliche Übertragung „offener Raum“ trifft den Kern nicht. In der Open Space-Sprache würde man vom „geöffneten Raum“ sprechen, also einem Raum besonderer Qualität.

Open Space besticht als Arbeitsverfahren durch die ungewöhnliche Kombination von Effizienz in der Erarbeitung von Ergebnissen einerseits und Kreativität, Inspiration und Spaß in der Zusammenarbeit andererseits.

#### Wie Open Space abläuft

Open Space ist, wie viele kraftvolle Methoden, gleichzeitig Philosophie und Verfahren. Das macht es auch ein wenig schwierig, Open Space abstrakt darzustellen, weil das eine immer schon das Verständnis für das andere voraussetzt.

Open Space beginnt und endet immer in einem Kreis. Es gibt keine vorgegebene Tagesordnung, nur ein Rahmenthema und eventuell Vorgaben und Rahmenbedingungen des Auftraggebers, so genannte *Givens*. Nach einer rituellen *Öffnung des Raumes*, wie die Fachsprache sagt, also der rituellen Einführung in das Thema der Veranstaltung und die Arbeitsweise, sind alle Teilnehmer eingeladen,

## 8. Methodischer Ausblick

---

Themen zu nennen, zu denen sie andere in einem Workshop „einladen“ wollen. Als Thema kommt (innerhalb des Rahmenthemas) alles in Frage, was unter den Nägeln brennt, den Teilnehmern am Herzen liegt, wofür sie die Bereitschaft haben, Verantwortung zu übernehmen. In den ersten eineinhalb Stunden entsteht so die Arbeits- und Zeitplanung des Workshops.

Die Vorschläge werden an der *Anliegenwand* aufgehängt und Zeiten und Arbeitsräumen zugeordnet. Danach beginnen die Gruppen, selbstorganisiert zu arbeiten. Sie teilen sich ihre Arbeitszeit und Pausen im vorgegebenen Zeitraster der Gesamtveranstaltung selbst ein. Manche Gruppen bestehen aus fünf Personen, andere aus siebenunddreißig, wieder andere aus zwei. Die Themen und Zusammensetzung der Gruppen wechseln in der Regel bei jeder Arbeitseinheit. Für ein Zweieinhalb-Tage-Meeting kalkuliert man etwa sieben Workshoprunden ein. Jede Gruppe fasst ihre Ergebnisse und Vereinbarungen in schriftlichen Arbeitsberichten zusammen, die kopiert und vergrößert laufend an der so genannten *Nachrichtenwand* aufgehängt werden. Jeweils morgens und abends treffen sich alle Teilnehmer wieder im Kreis für *Morgen-* bzw. *Abendnachrichten*.

Immer wenn über den Erfahrungsaustausch hinaus konkrete Handlungen ausgearbeitet werden sollen, wird das so genannte *Buch* erstellt: die kopierte Sammlung aller Workshopberichte für alle Teilnehmer. Diese Dokumentation wird noch vor Ort von allen gelesen und ist die Grundlage für Priorisierung und Zusammenführung verwandter Themen und die Basis für die Maßnahmenplanung (*Action planning*): Neu gebildete Gruppen treffen sich zur Entwicklung von konkreten Umsetzungsschritten für die wichtigsten Vorschläge.

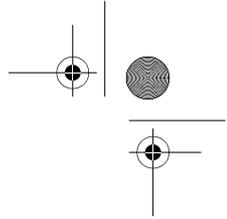
Zuletzt gibt es eine Abschlussrunde zum Zweck der Reflexion oder des Feedbacks an Veranstalter und Teilnehmer. Traditionellerweise erfolgt dies mit einem Sprechstab (*Talking Stick*), den jener hält, der gerade am Wort ist.

### **Die Philosophie von Open Space**

Das Kernstück von *Open Space* ist gelebte „Leidenschaft“ und „Verantwortung“, unterstützt vom „Gesetz der zwei Füße“: „Jeder hat die Verpflichtung, für sich zu überprüfen ob er in dem Workshop, in dem er sich befindet, etwas lernen oder etwas beitragen kann. Wenn nicht, ehrt er die Gruppe, indem er sie verlässt“. Eine simple Regel, die enorm zur Energetisierung und zum Freiheitsgefühl der Teilnehmer beiträgt.

Darunter liegt eine Minimalstruktur:

- das Thema
- die Vorgaben (Givens)
- der Kreis
- die Öffnung des Raumes



## 8.2 Großgruppenarbeit in der Mediation

---

- die Anschlagtafel und der Marktplatz
- die Workshopeckzeiten und Raumressourcen
- die Infrastruktur zur Erstellung des „Buches“
- der Abschluss.

Open Space lebt von und mit der Selbstorganisation der Teilnehmer. Das ist für Auftraggeber anfangs eine irritierende Vorstellung: So viele Menschen und niemand und nichts der sie steuert – außer Leidenschaft und Verantwortung. Im Gegenteil: Jeder Versuch des Veranstalters, des Moderators oder einzelner Teilnehmer, die Veranstaltung zu steuern oder unter Kontrolle zu bringen „schließt den Raum“ vorzeitig und die Luft ist draußen.

### **Wann funktioniert Open Space am besten?**

Die Grundidee von Open Space lässt sich auch in kleinen Häppchen, in Workshops, Trainings und bei Kongressen einsetzen. Besonders wirkungsvoll lässt sich Open Space aber einsetzen, wenn es darum geht, konkrete Vorhaben ins Laufen zu bringen, komplexe Fragestellungen zu bewältigen oder innovative Lösungen zu entwickeln. Unter folgenden Konstellationen kommt Open Space am besten zur Wirkung:

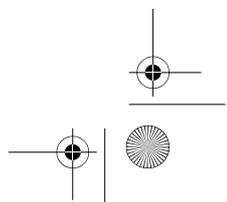
- Ein packendes und herausforderndes Thema, das die Teilnehmer wirklich bewegt
- Klare transparente Vorgaben und Rahmenbedingungen
- Vielfältige Teilnehmer (-perspektiven)
- Freiwillige Teilnahme
- Große Komplexität des Themas
- Hohes Konfliktpotenzial
- Zeitdruck der Problemlösung

Open Space braucht für befriedigende Ergebnisse ausreichend Zeit:

- einen Tag für eine gute Diskussion,
- eineinhalb bis zwei Tage für Ergebnissicherung und Ausrichtung für die Weiterarbeit und
- zweieinhalb bis drei Tage für die umfassende Planung der Umsetzung.

### **Open Space in der Mediation**

Aus der Perspektive des Open Space-Begleiters ist die Eignung der Methode für mediative Prozesse gegeben. Die zuletzt genannten Bedingungen dürften in einem Mediationsprozess auch reichlich erfüllt sein.<sup>81)</sup>





## 8. Methodischer Ausblick

---

Open Space versteht sich nicht als genuines Verfahren zur Lösung von Konflikten. Das Setting erlaubt den Teilnehmern allerdings viel Freiraum, um sich „heißen Eisen“ nach und nach anzunähern. Das mag, vor allem in bereits sehr eskalierten Situationen, sehr hilfreich sein. Open Space ist zeitkritisch. Damit in einer Konfliktsituation etwas bewegt werden kann, braucht es eine Veranstaltung bei der eine Nacht dazwischen liegt, also mindestens ein bis eineinhalb Tage. Open Space liefert, schon vom Ansatz her, kein im Vorhinein bestimmbares Ergebnis. Mit Überraschungen muss gerechnet werden.

Die Einbettung der Open Space-Philosophie in die Gesamtstruktur der Mediation bietet nicht nur die Chance, die Konfliktarbeit auf noch größere Gruppen als bisher auszuweiten, sondern gleichzeitig auch eine völlig neue Qualität der gemeinsamen Arbeit zu etablieren.

### 8.2.5 The World Café

Das World Café ist eine in Europa relativ neue Methode, die Anfang der 90er-Jahre von den amerikanischen Beratern David Isaacs und Juanita Brown<sup>82)</sup> eher zufällig erfunden und danach verfeinert und weiterentwickelt wurde. Es eignet sich für die Arbeit mit zwölf bis 1600 Personen.

Das World Café ist eine leicht zu handhabende Methode und wird zur Bearbeitung von Fragen eingesetzt, die für das wirkliche Leben von Organisationen oder Gemeinschaften wichtig sind. In einem Setting von vielen kleinen Kaffeestaischen in einem Raum wird ein Netzwerk von Dialogen aufgebaut, die durch Tischwechsel der Teilnehmer immer neu verknüpft und zuletzt in einem Verdichtungsschritt inhaltlich zusammengeführt werden.

Das Konzept basiert auf folgenden Annahmen:

1. Die Teilnehmer besitzen das Wissen und die Kreativität um auch den schwierigsten Herausforderungen zu begegnen.
2. Es ist für die Teilnehmer möglich, den Zugang zu diesem tiefen Wissen zu finden.
3. Die Voraussetzung dafür ist, dass ein angemessener Kontext und Fokus zur Verfügung gestellt wird.

#### Die Grundidee von World Café auf einen Blick:

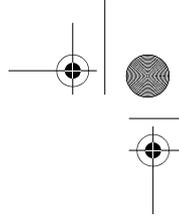
1. Gruppen von vier oder fünf Personen sitzen an Caféhaustischen oder in kleinen Sesselkreisen im ganzen Raum verteilt.

---

<sup>81)</sup> Open Space ist in seinem Selbstanspruch ein Verfahren, das sich als konfliktträuffest versteht. Das ist in vielen beschriebenen Praxisbeispielen bestätigt worden. Siehe dazu beispielsweise das Buch von Harrison Owen „Open Space Technology – Ein Leitfaden für die Praxis“, Klett-Cotta 2001

<sup>82)</sup> Brown, The World Café: A Resource Guide For Hosting Conversations That Matters, Mill Valley, 2002





## 8.2 Großgruppenarbeit in der Mediation

---

2. Jede Gruppe sucht nach Fragen oder strittigen Punkten, die wirklich bedeutsam für das Leben, die Arbeit oder die Gemeinschaft sind.
3. Die Teilnehmer werden ermutigt, einander zuzuhören und auf die Tischtücher zu schreiben, zu kritzeln, oder zu zeichnen, um ihre Ideen visuell auszudrücken.
4. Die Teilnehmer wechseln in mehreren Gesprächsrunden von Tisch zu Tisch und bringen ihre Schlüsselerkenntnisse, Themen und Fragen in neue Gespräche ein.
5. An jedem Tisch bleiben Gastgeber sitzen, um die neuen Gäste zu empfangen. Schlüsselideen oder neue Querverbindungen werden laufend auf das Tisch Tuch oder auf Karten geschrieben.
6. Schließlich führt die gesamte Gruppe ihre Entdeckungen zusammen: Indem sich die Erkenntnisse aus den kleinen Cafégesprächen miteinander verbinden, wächst das kollektive Wissen. Die Weisheit der Gruppe wird sichtbar und innovative Möglichkeiten zur Handlung entwickeln sich ganz natürlich.

### **Der Ablauf eines World Cafés**

Der Ablauf eines World Cafés ist einfach und flexibel. Es wird mindestens ein- einhalb bis zwei Stunden inklusive der gemeinsamen Verdichtung der Ergebnisse benötigt. Der Zeitaufwand ist also gering.

### **Einführung in das Café – den Kontext setzen**

Der Gastgeber eröffnet, begrüßt, stellt das Thema und Ziel des Cafés dar, beschreibt die Café-Grundannahmen, die Café-Etikette und den Ablauf.

### **Drei Gesprächsrunden**

In der Minimalform werden drei Gesprächsrunden von 20 – 30 Minuten durchgeführt, die jeweils einen unterschiedlichen Verlauf haben. Runde 1 dient der Fokussierung auf das Thema, Runde 2 der Vertiefung und der Herstellung von Zusammenhängen, Runde 3 dem Blick nach vorne. Jede Runde wird mit wenigen Fragestellungen eingeleitet. Bei Bedarf können auch mehrere oder längere Gesprächsrunden durchgeführt werden.

### **Zusammenführung und Verknüpfung (Town-Meeting)**

Im abschließenden *Town-Meeting* wird das Kaffeehaus-Setting aufgelöst und es wird mit der ganzen Gruppe an der Verdeutlichung und Zusammenfassung der Ergebnisse gearbeitet. Dafür stehen unterschiedliche Möglichkeiten zur Verfügung.

Das World Café ist besonders geeignet um die Intimität des Kleingruppendialoges mit der Spannung der Großgruppenteilnahme zu verbinden.



## 8. Methodischer Ausblick

---

### **Nutzen der Café-Gespräche**

- Input gewinnen, Wissen austauschen, innovatives Denken stimulieren und die Handlungsmöglichkeiten rund um lebensnahe Fragen herausfinden.
- Menschen, die sich zum ersten Mal begegnen, in authentische Gespräche bringen.
- Eine tiefgehende Erforschung von strategischen Schlüsselfragen und Möglichkeiten anleiten.
- Vertiefung von Beziehungen und Vergrößerung der Verantwortung einer Gruppe für Ergebnisse.

World Cafés sind wenig auf Umsetzung ausgerichtet. Wenn konkrete Maßnahmenpläne erwünscht sind, benötigt es nach dem Café weitere Schritte.

### **Das World Café in der Mediation**

Die geniale Stärke des World Cafés besteht im einfachen, alltagsnahen Setting, in das sich alle Teilnehmer leicht integrieren können, in der Flexibilität der inhaltlichen Anwendung und im geringen Zeitbedarf. In zwei Stunden kann sich viel Dialog und Verständnis für die Gesamtsituation entfalten.

Das ist ein unschätzbare Vorteil: In der System-Mediation ist davon auszugehen, dass Zeit ein kritischer Faktor ist. Viele Teilnehmer sind Privatpersonen, die nur ein begrenztes Zeitvolumen für die Mediation erübrigen können oder wollen. Wirksame Interventionen, die zeitlich sparsam sind, stellen ein beträchtliches Plus dar.

Gleichzeitig wird durch das Setting der Kleingruppen an den Tischen und durch das Prinzip des Tischwechsels der Agitationsraum für Einzelpersonen stark eingeschränkt. Alle sind im Gespräch, jeder beeinflusst jeden.

Das World Café verlangt nach einer Fragestellung „of real meaning“. Es muss um etwas gehen, was für die Teilnehmer wirklich Bedeutung hat. Diese Voraussetzung ist bei einer Mediation jedenfalls erfüllt.

Ein Cafédialog führt (noch) nicht zu Lösungsansätzen und schon gar nicht zu Vereinbarungen, sondern vorerst nur zur grundlegenden Erkenntnis über die Komplexität der Fragestellung.

Genau das könnte auch der Wert eines World Cafés in einer frühen Phase der System-Mediation sein: Vielen Menschen in kurzer Zeit zu verdeutlichen, dass ihr Anliegen wichtig ist, es aber gleichzeitig noch viele andere wichtige Anliegen im System gibt, die auch ein Anrecht darauf haben, berücksichtigt zu werden.

### 8.2.6 Real Time Strategic Change-Conference (RTSC)

#### Was ist RTSC?

Real Time Strategic Change steht, etwas frei übersetzt, für „strategischer Wandel in kurzer Zeit“. RTSC ist ein großgruppenbasiertes Verfahren das beansprucht, „schnellen Wandel“ zu ermöglichen. Die Organisationsberater Kathy Dannemiller und Chuck Tyson entwickelten das Konferenzkonzept in den 80er Jahren, gemeinsam mit Beraterkollegen wurde in den 90er Jahren der Ansatz zu „Whole-Scale-Change“, einer ganzheitlichen Veränderungskonzeption weiterentwickelt. Die Teilnehmerzahl bei RTSC-Veranstaltungen liegt oft bei mehreren Hundert, aus Amerika gibt es Berichte von Veranstaltungen mit mehreren tausend Teilnehmern.

RTSC ist ein vielseitig einsetzbarer Zugang, die Veranstaltungen werden auf den jeweiligen Fall zugeschnitten. Nach Aussagen der Erfinder liegen die Hauptanwendungen bei strategischer Planung, Organisationsdesigns, Fusionen, Qualitätsmanagement, Reengineering und Kulturwandel in Organisationen.

#### Die Grundidee von RTSC

Im RTSC-Format wird vorwiegend in Kleingruppen von sechs bis zehn Personen gearbeitet. Die Gruppen sind dabei gezielt zusammengesetzt:

- a) Entweder homogen nach Anspruchsgruppen oder
- b) gezielt gemischt, sodass jede Gruppe einen Mikrokosmos des gesamten Systems abbildet.

Die Gruppen arbeiten simultan an Fragestellungen. Die Ergebnisse werden unmittelbar danach kurz im Plenum präsentiert. Über diese Arbeitsform hinaus werden in einen Konferenzablauf häufig symbolische, kreative und theatralische Elemente eingebaut.

Im Unterschied zu anderen Verfahren basiert das RTSC-Modell explizit auf Kritik und einer „Problemorientierung“. Die Pioniere gehen von folgenden Überlegungen aus:

- a) Menschen sind offener für Veränderungen, wenn sie mit dem aktuellen Zustand besonders unzufrieden sind.<sup>83)</sup>
- b) Unzufriedenheit erhöht die Chance zur Veränderung. Sie ist immer der Motor für Neues, für Vision, für erste Schritte und für die Überwindung der zu erwartenden Widerstände.

<sup>83)</sup> Vgl. Lewin, Kurz, Werkausgabe Bd. 4, Feldtheorie, Klett Cotta 1982

## 8. Methodischer Ausblick

---

- c) Unzufriedenheit bewegt Menschen nach Wegen zur Verbesserung zu suchen.<sup>84)</sup>

Die von Robert Gleicher entwickelte Formel, die von Richard Beckhard bekannt gemacht wurde, lautet

$$D \times V \times F > R$$

Die freie deutsche Übersetzung dafür lautet:

$$U(\text{nzufriedenheit}) \times V(\text{ision}) \times E(\text{rste Schritte}) > W(\text{iderstand}).$$

Plastisch gesagt: Wenn eine der drei Variablen Unzufriedenheit, Vision oder Erste Schritte auf 0 steht, wird sich nichts bewegen.

Auf der Veranstaltung wird daher bei den Teilnehmern zunächst ein Problembewusstsein für das „Jetzt“ geschaffen und die Notwendigkeit eines gesamthafte Handlungsbedarfs sichtbar gemacht. Dieses Problembewusstsein kann durch strategischen Ausblick des Managements, durch Kundenberichte, durch Einbeziehen von Experten oder durch Organisationsanalysen vor Ort geschaffen werden.

Wie schon erwähnt, läuft RTSC nicht nach „Schema F“ ab. Jede Veranstaltung wird individuell geplant und dramaturgisch aufbereitet. Daher sind zwei Elemente von besonderer Bedeutung:

### **Klare Ziele**

Der Ablauf einer RTSC-Veranstaltung ist vergleichsweise stark strukturiert, der rote Faden ist ziemlich klar. Eine präzise Vereinbarung der Ziele mit den Auftraggebern ist unerlässlich, damit die Veranstaltung so geplant werden kann, dass sie genau „passt“. „Was soll im Anschluss alles anders sein?“ oder „Welchen Beitrag soll die Veranstaltung genau leisten?“ wären beispielsweise für die Auftragsklärung geeignete Fragerichtungen. Jedes Element der Veranstaltung wird dann daraufhin überprüft, ob es diese Ziele unterstützt oder nicht.

### **Die Vorbereitungsgruppe**

Die Planungs- oder Vorbereitungsgruppe setzt sich aus einem Mikrokosmos des Klientensystems zusammen. Alle wichtigen Perspektiven sollen vertreten sein.

Die Aufgaben sind vielschichtig:

- a) Die Teilnehmer der Vorbereitungsgruppe symbolisieren die Bereitschaft des Systems, für das Gelingen der Veranstaltung Verantwortung zu übernehmen.

<sup>84)</sup> Vgl. Dannemiller/James/Tolchinsky, Whole Scale Change, in: Holemann/Devane, The Change Handbook, 203-216

## 8.2 Großgruppenarbeit in der Mediation

- b) Gemeinsam mit den Beratern wird die Dramaturgie der Veranstaltung erarbeitet. In aller Regel hat die Vorbereitungsgruppe ein sehr feines Gespür dafür, was passt, was den Teilnehmern zumutbar ist und was nicht, eventuell auch, was fehlt.
- c) Sie vertreten die Bedürfnisse und Perspektiven ihrer Gruppe.
- d) Sie sind „Botschafter der Veranstaltung“ in ihre Ansprechgruppe hinein. Sie wissen, wer bei der Veranstaltung dabei sein sollte, informieren und motivieren potenzielle Teilnehmer.
- e) Bei der Veranstaltung selbst sind sie auf die Gruppen aufgeteilt und können aus erster Hand Fragen beantworten und informieren.

### **Der Ablauf von RTSC**

Der rote Faden des Ablaufes orientiert sich an den vier Phasen, die der Formel  $U \times V \times E > W$  folgen.

### **Phase 1: Aufrütteln, gemeinsame Informationsbasis herstellen**

In dieser Phase soll erreicht werden, dass alle Teilnehmer die wesentlichen Aspekte der Situation verstehen, in denen sich das System befindet. Das bezieht sich auf<sup>85)</sup>

- a) die Problemvermittlung (wie erkennen die Teilnehmer, dass ein Veränderungsbedarf zur gegenwärtigen Situation besteht)
- b) die Wissensbasis (welche gemeinsame Informationsbasis muss hergestellt werden, um Offenheit für die Ziele zu erzeugen)
- c) die Betroffenheit (wie muss die Information erarbeitet oder präsentiert werden, damit ein Gefühl von Dringlichkeit erzeugt wird)
- d) die Motivierung (wie kann erreicht werden, dass sowohl Defizite erkannt werden, als auch das Selbstvertrauen gestärkt wird)

### **Phase 2: Arbeit an Visionen und Strategiepapier**

In dieser Phase geht es um die Identifikation mit Zielen. Die Teilnehmer sollen mit gemeinsamen Zielen, Werten, Programmen aktiviert werden und das gemeinsame Ziel mittragen. Diese Ziele werden durch gemeinsame Visionsarbeit formuliert, in vielen Fällen wird ein vom Auftraggeber vorweg erarbeitetes Konzept auf der Konferenz zur Gänze oder in Teilen überarbeitet. Die Identifikation wird durch die Partizipation aller bei der Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen, Ergänzungen und der Gewichtung von Vorschlägen erreicht.

<sup>85)</sup> Weber, Transformation und Improvisation: Großgruppenverfahren als Technologien des Lernens im Ungewissen, unveröffentlichte Habilitationsschrift, Marburg/Lahn 2004

## 8. Methodischer Ausblick

---

### **Phase 3: Die Zusammenarbeit verbessern**

Bei vielen Veranstaltungen wird explizit an der Verbesserung der Zusammenarbeit unterschiedlicher Teilsysteme (Bereiche, Abteilungen, Anspruchsgruppen etc.) gearbeitet. Die Grundlage dafür ist der Abbau von Stereotypen, Feedback und der Aufbau von Verständnis füreinander.

### **Phase 4: Konsequenzen für das weitere Handeln**

Die Glaubwürdigkeit der Veranstaltung und der Veränderung selbst wird dadurch unterstrichen, dass am Ende Konsequenzen abgeleitet bzw. konkrete Maßnahmenpläne vereinbart werden. Bei Maßnahmen, die systemübergreifend angelegt sind oder die die Bereitstellung von Ressourcen erfordern, wird in vielen Fällen unmittelbar nach der Veranstaltung in einem Meeting der Verantwortlichen über die Priorität der Durchführung und den konkreten Transfer entschieden.

### **Die Besonderheit von RTSC**

RTSC ist darauf angelegt, „das ganze System in einen Raum zu holen“, mit dem Commitment und der Aufbruchsstimmung der Teilnehmer Schneeballeffekte zu erzeugen und damit eine „kritische Masse“ zu bilden, um das System in Bewegung zu bringen. Gleichzeitig ermöglicht RTSC Partizipation. Die Menschen werden zu Akteuren ihres eigenen Schicksals

Planung und Implementierung finden simultan statt: Während für alle ein gemeinsames Bild der Realität entsteht, werden Ziele, Werte, Beziehungen und Normen durch konkrete Maßnahmen verändert. Eine Veränderung des Verhaltens entsteht bereits durch die Konferenzkultur mit ihren eigenen Normen. Die Größe der Gruppe ermöglicht dabei eine spezielle energetische Aufladung.

Mit RTSC sollen keine kosmetischen Veränderungen hervorgebracht werden, sondern ein Alltag, der kongruent ist mit der erwünschten Zukunft. RTSC-Konferenzen lösen demnach auch einen Energieschub aus. Teilnehmende berichten, dass sie wieder „Hoffnung schöpfen“ für die Zukunft der Organisation oder neue Motivation erleben.<sup>86)</sup>

Die Stärke dieses Verfahrens liegt also in der Kombination der gezielten Arbeit an konkreten, auf die Zukunft bezogenen Veränderungsschritten, mit emotionalen, energetisierenden Stärkungseffekten.

---

<sup>86)</sup> Matthias zur Bonsen betont, dass RTSC-Konferenzen ein hohes Maß von Gemeinschaftsgefühl wachsen lassen und dass sie geeignet sind, Normen in Organisationen zu verändern. Vgl. Bonsen, Real Time Strategic Change, Schneller Wandel mit großen Gruppen, Klett-Cotta, 2003



## 8.2 Großgruppenarbeit in der Mediation

### **RTSC in der Mediation**

Der RTSC-Ansatz bietet die Möglichkeit, eine sehr große Zahl von Menschen gleichzeitig über den eigenen Tellerrand blicken zu lassen und die anstehenden Herausforderungen aus mehreren Blickwinkeln wahrzunehmen. Er bietet genug Raum, um die emotionalen und sachlichen Gesichtspunkte gleichermaßen zu berücksichtigen und zu verarbeiten.

RTSC ist konkret und partizipativ. Vorschläge, die das Nadelöhr der Konferenz nicht passieren, wären vermutlich auch im Alltag bei den Betroffenen nicht konsensfähig.

Dadurch wird auch eine der Hauptschwierigkeiten in der System-Mediation reduziert: das Delegiertendilemma. Also der Vertrauensverlust der eigenen Anspruchsgruppe, der entsteht, wenn sich Delegierte, um einen Kompromiss zu ermöglichen, von der „reinen Lehre“ der polarisierten Betroffenen entfernen.

Die beste Wirkung einer RTSC-Veranstaltung wird sicherlich dann erzielt, wenn schon konkrete Vereinbarungen am Horizont sichtbar werden, also wenn schon etwas auf dem Tisch liegt, mit dem sich die Betroffenen auseinandersetzen können.

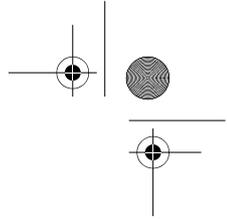
Allerdings ist eine RTSC-Konferenz in der Vorarbeit aufwändig. Das betrifft nicht nur die Konzeption der Veranstaltung selbst, sondern auch die Motivationsarbeit, die nötig ist, um die Anspruchsgruppen in das „RTSC-Boot“ zu holen und dafür zu sorgen, dass eine ausreichend große und repräsentative Teilnehmerzahl bereit ist, an der Veranstaltung teilzunehmen.

### **8.2.7 Großgruppenarbeit – Ausblick**

Großgruppenarbeit ist immer dann wertvoll, wenn eine Vielzahl von Anspruchsgruppen ihre Aktien im Spiel haben, die aber nicht übereinander bestimmen können. Insofern erscheint die Anwendung von Großgruppenverfahren in der System-Mediation nicht nur nahe liegend, sondern sogar zwingend. Große Gruppen sind aber kein Allheilmittel und ersetzen nicht den Mediationsprozess selbst. Im Gegenteil: Eine klare und angemessene Mediationsarchitektur ist die notwendige Vorbedingung dafür, dass eine Großgruppenveranstaltung ihre Wirkung entfalten kann.

Die vorgestellten Verfahren entfalten ihren spezifischen Nutzen an unterschiedlichen Stellen eines Mediationsprozesses:

- Das World Café steht am besten am Ende des ersten Drittels als Warm-up für breitere Kreise der Betroffenen, sobald die Kernstrukturen des Mediationsprozesses stehen.



## 8. Methodischer Ausblick

---

- Open Space eignet sich besonders im Mittelteil zur Einbeziehung vieler Menschen in die Entwicklung von Lösungsvorschlägen
- Eine RTSC-Konferenz passt gut am Ende des Prozesses, wenn bereits Lösungsvorschläge erarbeitet sind, zum Feinschliff der Lösung und zur Erhöhung der Akzeptanz.

Besonders nützlich erscheint die Einpassung einer Kombination dieser Veranstaltungen in den Mediationsprozess selbst. Die Erkenntnisse und Ergebnisse jeder Veranstaltung können dabei in der Mediation aufgegriffen und weiterbearbeitet werden.

Gleichzeitig ist permanent für eine Anbindung des gesamten System an den Prozess gesorgt, ohne dass die Zeitressourcen der Betroffenen, aber nicht an der Mediation Beteiligten, überstrapaziert werden.

### **Voraussetzungen für Großgruppenarbeit in der System-Mediation**

Damit Großgruppenveranstaltungen in der Mediation erfolgreich eingesetzt werden können, müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein:

- Das ganze System wird einbezogen.
- Die Delegierten der Anspruchsgruppen *wollen* eine Konfliktlösung herbeiführen.
- Die Ziele der Veranstaltung sind erreichbar gesteckt und klar vereinbart.
- Die Delegierten der Anspruchsgruppen sind für die Beiträge der Teilnehmer offen.
- Die Großveranstaltung ist Teil einer klaren Prozessarchitektur in der Mediation.
- Präzise Vorbereitung der Veranstaltungen.
- Die Ergebnisse der Veranstaltungen werden konsequent in den Mediationsprozess einbezogen.

Großgruppenarbeit ist immer Arbeit am lebenden Nerv einer Organisation. Das gilt in noch höherem Ausmaß im emotionalisierten Kontext einer System-Mediation. Eine Großgruppenveranstaltung kann einen Beitrag zur Heilung des Systems leisten, aber auch zu einem Sprengsatz mit ungeheurer Wirkung werden. Es ist daher höchste Umsicht, Vorsicht und Professionalität geboten.

