

Zur Meinungsbildung und Konfliktlösung in Gruppen

Michael Habecker

Durch meine Supervisionsarbeit in der Lebensgemeinschaft Jahnishausen und meine Mitgliedschaft in vielerlei Arbeitsgemeinschaften hatte und habe ich Gelegenheit, Erfahrungen zu sammeln hinsichtlich der Themen Meinungsbildung und Konfliktlösung. Was in einem Individuum innerpsychisch ausgetragen wird, erfolgt in Gruppen und Gemeinschaften inter-subjektiv, gruppodynamisch und daher auch öffentlich. Lässt man Bekanntes wie Herrschaftshierarchien („Der Ober sticht den Unter.“) oder funktionale Demokratie („Mehrheit entscheidet unter allen Umständen gegen eine Minderheit“) dabei hinter sich, eröffnen sich neue innovative Räume für Weiterentwicklungen.

Das Erlebnis der Unmittelbarkeit

Durch die Unmittelbarkeit eines Miteinanders wird Gemeinschaft „pur“ und direkt erfahren, mit allen Höhen und Tiefen, die dazugehören. Hier liegen große Entwicklungspotenziale, individuell und gemeinschaftlich, aber auch ebenso große Konfliktpotenziale.

Zu diesem Erleben gehören sich begegnen, sich austauschen, Gemeinsames und Unterschiedliches miteinander erleben, Konflikte erleben, die nicht-reflektierte Unmittelbarkeit des In-Beziehung-seins in unterschiedlichen Formen des Miteinanders erfahren, das Leben über das „Wir“ berühren und zum Ausdruck bringen, Kommunikation in sprachlicher und nicht-sprachlicher Form.

Die persönlichen Voraussetzungen dazu sind die Bereitschaft zum und ein Engagement für das Miteinander und Möglichkeiten, Gelegenheiten und Räume der Begegnung.

Fragestellungen dazu sind u.a.:

- Welche persönlichen Voraussetzungen braucht unser Miteinander?
- Wie (er)leben wir unser Miteinander: zu wenig intensiv – genau richtig – zu intensiv?
- Wie sind unsere Möglichkeiten zur Begegnung: zu wenig – genau richtig – zu viel?
- Wie (er)leben wir die Polarität zwischen individuellen Rückzugsmöglichkeiten und gemeinschaftlichen Miteinander? a) es gibt zu viel Nebeneinander und zu

wenig Miteinander, b) Individualität und Gemeinschaftlichkeit sind gut ausgewogen; c) es besteht ein „Gruppendruck“ und gibt zu wenig individuelle Freiräume?

- Wie (er)leben wir die Vielfalt von Gemeinschaftlichkeit? (Zweierbeziehungen, Familien, Kleingruppen, Freundschaften ...) a) genau richtig, b) ich erlebe ein zu viel an ... und wünsche mir weniger davon; c) ich erlebe ein zu wenig an ... und wünsche mir mehr davon.

Die Fähigkeit des Abstand nehmen zu können und der Reflexion

Durch die Fähigkeit, Abstand zu nehmen und zu reflektieren können wertvolle Einsichten und Erkenntnisse über das Zusammenleben gewonnen werden und für eine bewusste Gestaltung dieses Zusammenlebens genutzt werden. Wird diese Perspektive jedoch übertrieben, entstehen Entfremdung und Entfernung.

Zu dieser Fähigkeit gehören Reflexion und Diskussion des Miteinanders und In-Beziehung-seins, Moderation, Gestaltung und immer wieder die Frage: Wie wollen wir miteinander leben?

Persönliche Voraussetzungen dazu sind die Fähigkeit und Bereitschaft, innerlich und äußerlich Abstand nehmen zu können, unterschiedliche Formen der Moderation (intern, extern, realtime, virtuell, bei Bedarf, permanent ...), eine Organisation des Miteinanders, Formen von Führung und Entscheidungsfindung, Gemeinschaftsentwicklung, gemeinschaftliche Zielvorstellungen, gemeinschaftliche Konfliktlösungen.

Fragestellungen dazu sind:

- Wie (er)leben wir die Reflexion über unser Gemeinschaftsleben: zu viel Reflexion und Diskussion – genau richtig – zu wenig Reflexion und Diskussion?
- Wie schätzen wir das Thema Moderation ein: Wir haben zu viel davon – genau richtig – wir haben zu wenig davon; es braucht mehr/weniger Eigenmoderation; es braucht mehr/weniger Moderation von außen; es braucht mehr/weniger Präsenzmoderation bzw. virtuelle Moderation?
- Wie (er)leben wir den Themenkomplex Führung, Macht und Entscheidungsfindung: problematisch – unproblematisch?
- Wie gehen wir mit Konflikten um: a) da gibt es noch Verbesserungsbedarf, b) damit gehen wir gut um?

- Wie (er)leben wir unsere gemeinsame Ausrichtung und Zielvorstellung(en): a) gar nicht; b) ziemlich vage und unreflektiert, c) klar und deutlich, d) überbewertet und zu oft thematisiert?

Zum Thema moderierte Meinungsbildung mit Mini-Aufstellern:

Eine Methode, in einer Gruppe schnell, aussagefähig und transparent zu einer Meinungsbildung zu kommen, ist die der Verwendung von Mini-Aufstellern. Situation: Eine Gemeinschaft von 40 Personen sitzt im Kreis. Ein Thema wird aufgeworfen, z. B. das Thema einer konflikträchtigen Investitionsentscheidung.

Beispiel 1: Eine Investitionsentscheidung

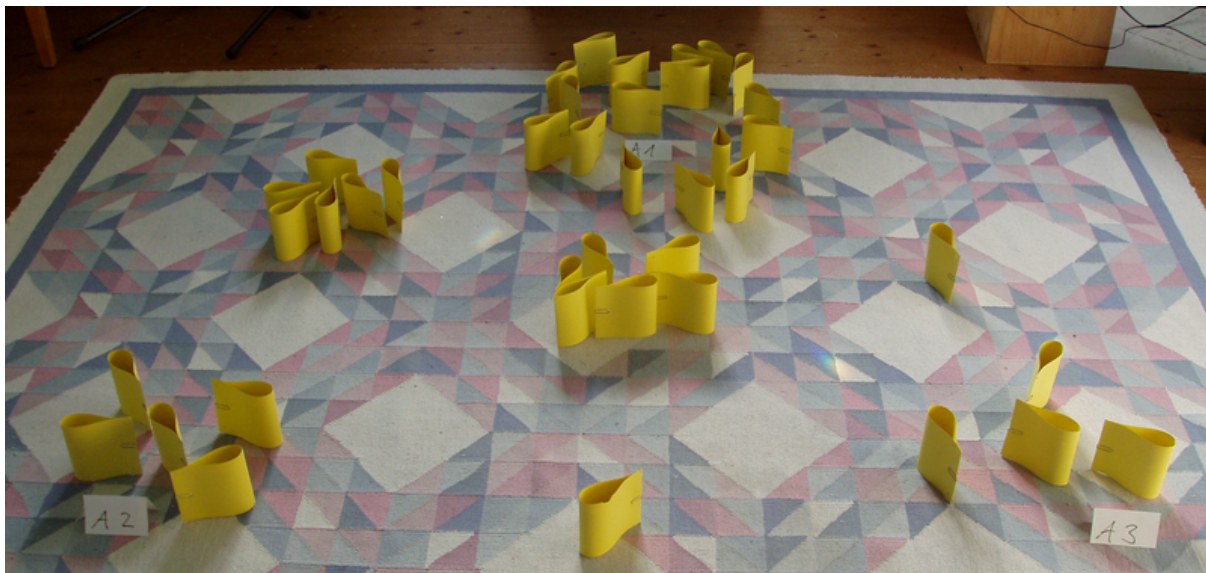


Abb. 1 Meinungsbild Investitionsentscheidung

In dem hier nachgestellten Beispiel hat eine Inforunde ergeben, dass in einer Gemeinschaft drei Alternativen für eine notwendig geworden Investition diskutiert werden. (Die Herausarbeitung der Themenstellung ist eine wichtige Voraussetzung für die Aussagekraft des sich ergebenden Bildes). Diese Alternativen werden durch Bodenpositionen kenntlich gemacht (A1, A2, A3) und es wird, nach Klärung von Fragen zu dieser Aufstellung – jeder der Teilnehmer gebeten, sich durch seinen/ihren Mini-Aufsteller gegenüber den Alternativen zu positionieren. Dabei sind auch Zwischenpositionen möglich¹. Das sich daraus ergebende Bild zeigt sowohl, wo jeder Einzelne steht, als auch die Gemeinschaft als Ganzes. Im Beispiel hier gibt es die meiste Zustimmung für Alternative 1, gefolgt von 2 und 3. 6 Personen können sowohl

¹ Bei bis zu 3 Alternativen lassen sich praktisch alle Zwischenpositionen sichtbar machen. Bei mehr Alternativen ist das nicht mehr möglich.

mit Alternative 1 und 2 leben, und jeweils 1 Person mit Alternative 2 und 3 bzw. Alternative 1 und 3. Die 6 Personen in der Mitte können mit allen 3 Alternativen mitgehen.

In einer Gemeinschaft, in der nicht das Prinzip „Mehrheit entscheidet“ gilt, ist es nun die Aufgabe der Moderation, aus diesem Bild heraus den Meinungsbildungsprozess weiterzuführen, um zu einer Entscheidung zu kommen. Dies könnte im Beispiel so geschehen, dass MeinungsführerInnen der drei Hauptpositionen gebeten werden, stellvertretend für alle anderen ihre Positionen miteinander zu diskutieren, unter Berücksichtigung von subjektiven, gemeinschaftlichen und objektiven Argumenten und Sachverhalten. Dabei kann nach jeder Diskussionsrunde das Bild neu gestellt werden, um zu sehen, was sich verändert hat und was nicht.

Beispiel 2 Freiheit und Verbindlichkeit

Jeder Mensch möchte frei sein, um seine/ihre Individualität zu leben und ihr Ausdruck zu verleihen. Gleichzeitig ist jeder Mensch ein soziales Wesen, und das bedeutet den Wunsch eines In-Beziehung-seins, vor allem, wenn man sich entscheidet, in Gemeinschaft zu leben. Daraus ergibt sich ein natürliches Spannungsfeld, mit der Frage, wieviel Freiheit und wieviel Verbindlichkeit es in einer konkreten Gemeinschaft braucht. Im vorliegenden (wieder nachgestellten) Fall wurde dies von der Gemeinschaft thematisiert, und das Ziel der Mini-Aufstellung war herauszufinden, ob nach dem Erleben der Teilnehmer „zu viel“ oder „zu wenig“ gemeinschaftliche Verbindlichkeit gelebt wurde, oder ob das Verhältnis von Freiheit und Verbindlichkeit in Ordnung ist.

Es ergab sich folgendes Bild:

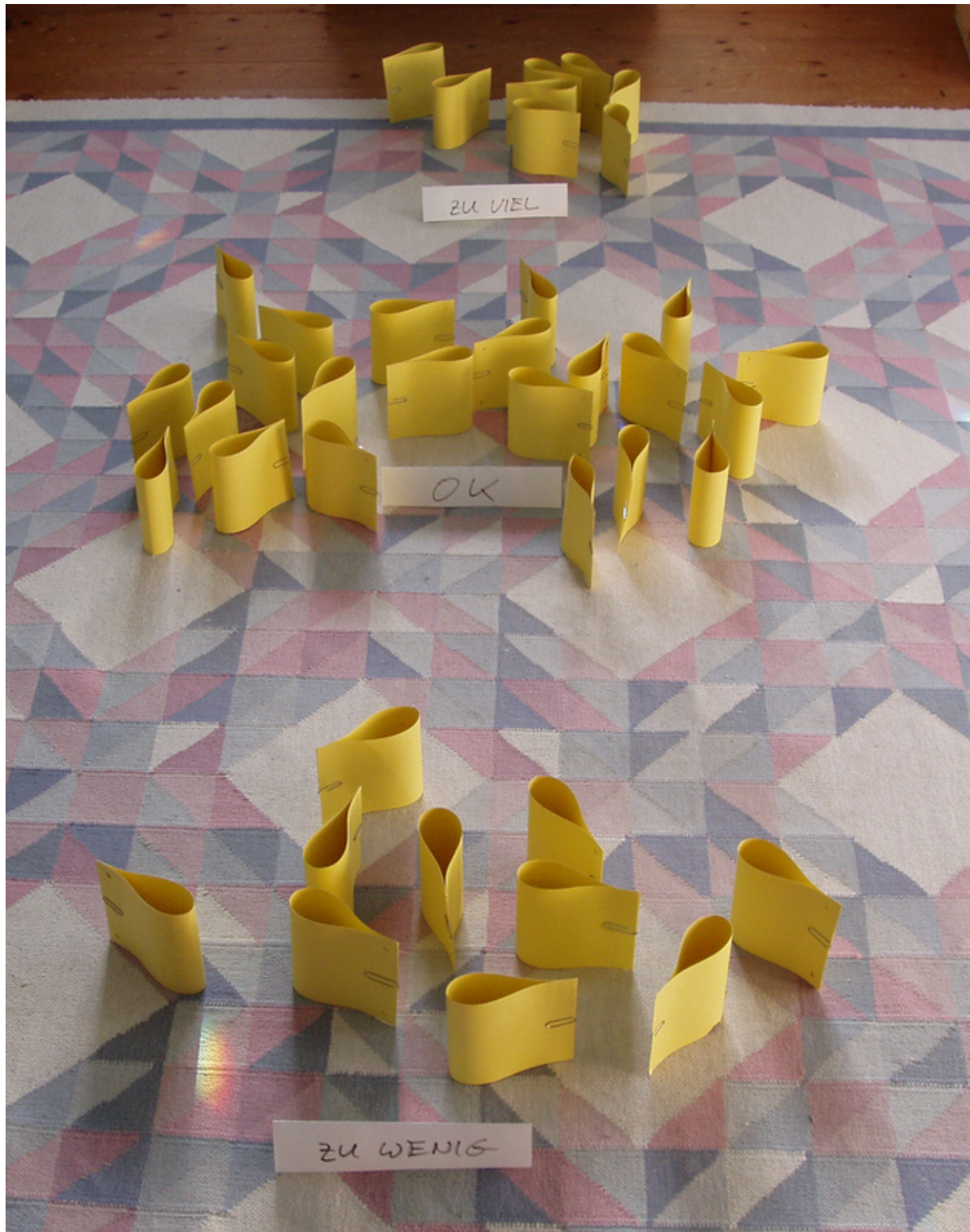


Abb: Meinungsbild gemeinschaftliche Verbindlichkeit

Eine sich daran anschließende Moderation kann nun die Aufgabe haben, diejenigen Stimmen sich konkret äußern zu lassen, die ein „zu viel“ an gemeinschaftlicher Verbindlichkeit erleben, und was genau ihnen zu viel ist. Ebenso kommen diejenigen zu Wort, die sich mehr Verbindlichkeit in der Gemeinschaft wünschen, und sie werden eingeladen, konkret zu benennen, worin dieses „mehr“ besteht. Eine moderierte

Diskussion, auch unter Beteiligung derer, die mit der Balance zwischen Freiheit und Verbindlichkeit zufrieden sind, kann zu konkreten Angeboten für die Gemeinschaftsentwicklung (die auch eine Freiheitsentwicklung ist) führen.

Beispiel 3 Zufriedenheit mit ...

Im dritten Beispiel geht es um die Zufriedenheit der Gemeinschaftsmitglieder mit der Arbeit eines Mitglieds für die Gemeinschaft. Hier gab es in der Vergangenheit eine Dynamik, welche zu Beeinträchtigungen führte, und es bestand der Wunsch nach Klarheit bezüglich des Meinungsbildes der Gemeinschaft.

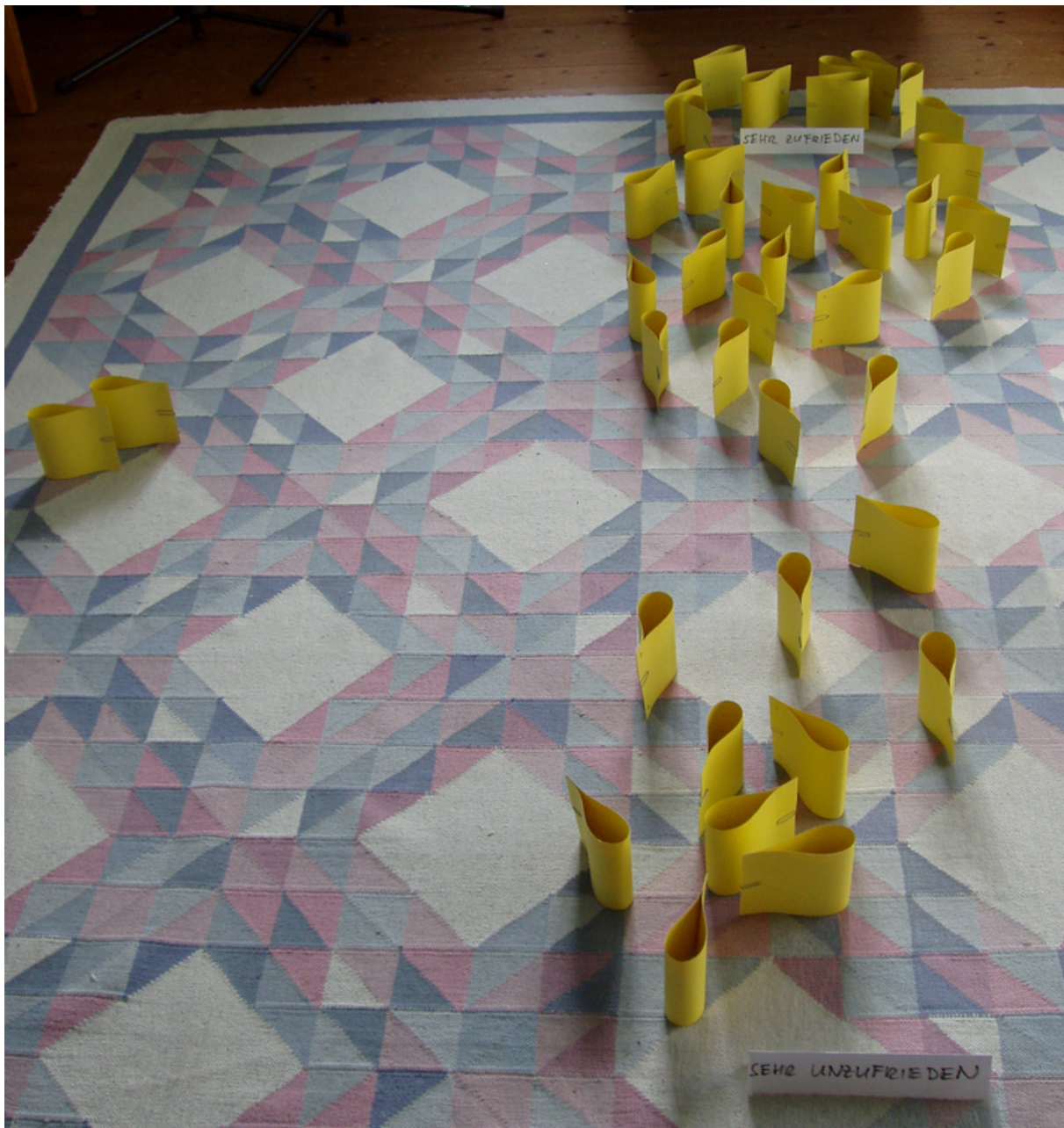


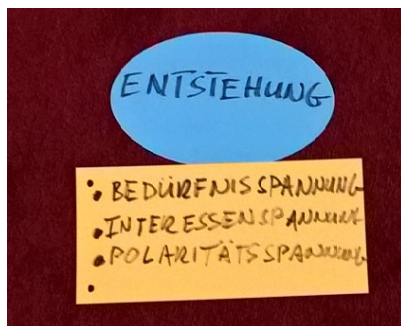
Bild Beispiel: Zufriedenheit

Die Mini-Aufstellung (nachgestellt) zeigte ein allgemein überraschendes Bild. Die Zufriedenheit überwog die Unzufriedenheit, wobei zwei Personen sich im Bild als

Beobachter nach außen stellten. Falls nun eine weitere Moderation gewünscht wird, besteht diese in der Möglichkeit sowohl einzelne (oder auch alle) Zufriedene und auch Unzufriedene zu Wort kommen zu lassen, ebenso wie die zwei scheinbar oder tatsächlich „Unbeteiligten“. Dies führt zu einer Klärung des gemeinschaftlichen Eindrucks, der Beendigung von Spekulationen und der offenen Kommunikation über die Arbeit eines ihrer Mitglieder, was sowohl diesem Mitglied weiterhilft wie auch der Gemeinschaft.

Zum Thema Konfliktbewältigung

Zur Entstehung von Konflikten



Konflikte entstehen durch Bedürfnisspannungen (Interessenspannungen, Polaritätsspannungen ...). Eine Definition von Konflikten wäre: Konflikte sind eine ungeeignete Art, um mit Bedürfnisspannungen umzugehen. Warum gibt es diese Spannungen? Ohne das Bedürfnis nach Wärme hätten unsere Vorfahren nicht das Feuer kultiviert und damit die Energiewirtschaft erfunden. Ohne das Bedürfnis nach Mobilität hätten sie das Rad nicht erfunden

Ohne das Bedürfnis nach Schutz hätten die Menschen keine Häuser erfunden und das Wohnen. Ohne das Bedürfnis nach Jagd und Auseinandersetzung hätten sie keine Waffen erfunden. Aber auch: Ohne das Bedürfnis nach Frieden gäbe es keine Friedensbewegung. Bedürfnisspannungen sind der Motor von Entwicklung. Diese Spannungen sind unvermeidbar in einer Welt manifester Gegensätze. *Wie* wir sie jedoch lösen und damit umgehen, ob in zerstörerischen Konflikten oder anders, das ist unsere Entscheidung.

Viele (nicht alle) Konflikte lassen sich in Form von Polaritätsspannungen darstellen und einer Lösung zuführen. Polaritäten in diesem Sinn sind gleichberechtigte Ausprägungen *eines* Gesamtzusammenhanges². Spannungen ergeben sich dabei aus der Überbetonung eines Pols gegenüber einem anderen. Beispiel hierfür sind die Polaritäten

² Davon zu unterscheiden sind „vertikale“ Spannungen von als nicht-gleichwertig Erlebtem, wie z. B. die Spannung zwischen einer egozentrischen, einer soziozentrischen und einer weltzentrischen Haltung. Die Unterschiede dessen, was Menschen als gleichwertig (=typologisch) und was als nicht-gleichwertig (Entwicklungsholarchie) erleben, sind *das* zwischenmenschliche Spannungsfeld.

Individuelle Freiheit – gemeinschaftliche Verbindlichkeit (siehe oben)

Soll – Ist

Ideen – Gegebenheiten

Ich – Wir

Bewahren – Verändern

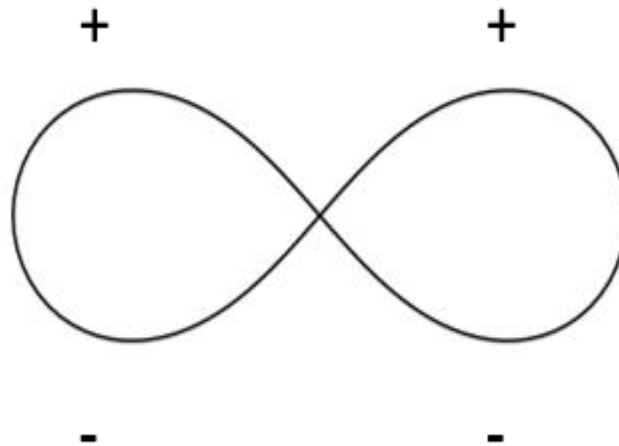
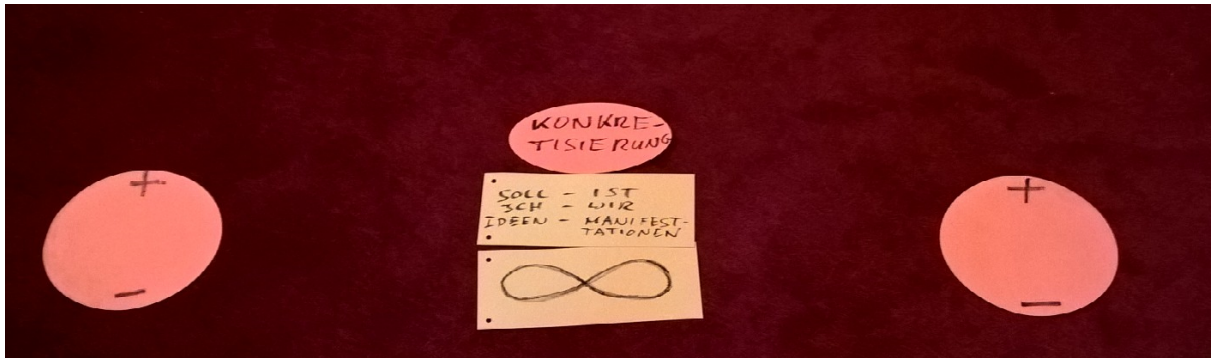


Abb: Polaritätsdynamik

Wird bei der Problemdarstellung in der Gruppe deutlich, dass es sich um eine Polaritätsdynamik handelt, dann wäre eine generelle Vorgehensweise die, sich diese Dynamik anhand eines Bildes, das auf dem Boden ausgelegt wird, zu verdeutlichen. Dabei werden die beiden Pole genannt, z. B. Freiheit und Verbindlichkeit in Gemeinschaft. Die Gemeinschaftsmitglieder haben nun die Möglichkeit, in einer Begehung des Bildes für sich persönlich zu erfahren, was die beiden Pole für sie jeweils bedeuten, und zwar in ihren erwünschten (+) wie auch in ihren weniger erwünschten (-) Ausprägungen. Diese können sie auf Kärtchen notieren und dem allgemeinen Bild hinzufügen. Dadurch entsteht ein Meinungsbild, welches die konkrete Dynamik der Gemeinschaft im Hinblick auf die thematisierte Polarität darstellt.



Beispiel Soll-Ist Polarität: Menschen, die sich gerne mit dem beschäftigen, was sein sollte, geraten oft in Konflikt mit Menschen, die sich mit dem beschäftigen, was ist, und umgekehrt. Dabei ist beides notwendig: Um zu einem gewünschten Zustand zu kommen, kann ich nur von dort losgehen, wo ich mich gerade befinde. Um aber losgehen zu können, brauche ich eine Idee davon, in welche Richtung ich gehen möchte. Beide Pole lassen sich wieder als Teil einer Gesamtdynamik auffassen, mit positiven Effekten (+), wenn beide Pole berücksichtigt werden, und mit negativen Effekten (-), wenn ein Pol gegen den anderen ausgespielt wird. Ebenso verhält es sich mit der Ich-Wir Dynamik. Menschen, die ihre individuelle Freiheit betonen, bekämpfen manchmal jegliche Form von Kollektivierung. Menschen, die das Soziale betonen, verhalten sich demgegenüber manchmal allergisch gegen jede Art von Individualismus. Doch jeder Mensch braucht und wünscht sich beides: Persönliche Freiheit *und* Gemeinschaft, Individualität *und* Soziales, Unabhängigkeit *und* Verbundensein. (In der Politik: Liberal-ismus und Sozial-ismus). Wird jeweils nur ein Pol gelebt, treten die Schattenseiten vor: eine rücksichtslose Ellbogenmentalität gegenüber einem kollektivistischen Totalitarismus.

Beispiel Bewahren – Verändern

In Gemeinschaften ist es manchmal so, dass es Menschen gibt, denen es in der Gemeinschaftsentwicklung nicht schnell genug voran geht, und Menschen, denen Entwicklungen zu schnell gehen. Dies ist die klassische Polarität von Bewahrung und Veränderung, die jede und jeder auch persönlich, in privaten Beziehungen und auch in der Gesellschaft als Ganzes erleben kann. Anhand einer Polaritätsbegehung kann man sich Klarheit darüber verschaffen, wie diese Polarität in einer Gemeinschaft konkret erlebt und gelebt wird.



Abb.: Polaritätsdynamik Bewahrung – Veränderung, mit jeweiligen als positiv („+“) und negativ („-“) erlebten Eigenschaften.

Nach einer Verständnisklärung der Polaritätsbegriffe „Bewahren“ und „Weiterentwicklung“ werden die Gemeinschaftsmitglieder eingeladen, die auf dem Boden ausgelegte Polarität zu begehen, d. h. die beiden Pole zu „besuchen“ und dabei zu spüren, welche positiven (Pluszeichen) und negativen (Minuszeichen) Assoziationen sie damit jeweils verbinden. Dafür sollte ausreichend Zeit gegeben werden. Wer möchte, kann Stichworte dazu auf Zettel schreiben und dem Gesamtbild hinzufügen (dies sind die Zettel um die Plus- und Minuszeichen herum). Auf diese Weise entsteht ein konkretes Gesamtbild des Erlebens der Gemeinschaft dieser Polarität. Im Anschluss daran kann man noch durch eine Mini-Aufstellung Einzelaspekte konkreter herausarbeiten, z. B. im Hinblick auf den Negativaspekt des Bewahrens. Dazu kann man die Frage stellen, wie sehr einengend und begrenzend der Bewahrens-Aspekt in der Gemeinschaft erlebt wird, indem man durch zwei ausgelegte Karten ein Spektrum eröffnet von „ganz extrem“ bis „gar nicht“. Innerhalb dieses Spektrums ist dann jeder und jede eingeladen, seinen/ihren Mini-Stellvertreter zu positionieren (entsprechend den Beispielen im ersten Teil des Beitrages). Gleiches

kann man für die Aspekte Bewahren-positiv, Weiterentwickeln-negativ und Weiterentwickeln-positiv machen.

Aus diesen Gestaltungen heraus kann dann die Moderation, falls gewünscht, in der Arbeit mit der Gemeinschaft Wege aufzeigen, wie diese Polarität in der Zukunft der Gemeinschaft (noch) besser gelebt werden kann.

Voraussetzungen zur Konfliktlösung

Welche Voraussetzungen braucht es für gute Konfliktlösungen, bzw. welche Voraussetzungen unterstützen diese?

A) Persönlich/innerpsychisch

Die Entwicklung der eigenen Konfliktfähigkeit, dazu gehören unter anderem

- innerpsychische Kompetenz (d.h. eine bewusste Wahrnehmung dessen, was einem vorgeht, Körperempfindungen, Gedanken, Gefühle)
- in der Lage sein zu differenzieren: innerpsychische Spannungen (bei sich selbst und anderen); zwischenmenschliche Spannungen und objektive Gegebenheiten/Sachverhalte.
- Konfliktbereitschaft (weder Konflikte vom Zaun brechen noch diesen ausweichen oder sie vermeiden)
- die Fähigkeit, Unangenehmes in sich auszuhalten (anstatt impulsiv nach außen abzureagieren oder sich zurückzuziehen)
- ein breites Verhaltensrepertoire, welches im Konfliktfall situativ eingesetzt werden kann (von gar nichts tun über Fragen stellen, konstruktive Vorschläge machen bis sich deutlich zur Wehr setzen zum Beispiel bei Beleidigungen, ...)
- Biografische Bewusstheit (eigene ungelöste biografische Themen werden in der Gegenwart oft auf andere Person übertragen, was zu Konflikten führt)

B) Beziehungsdynamisch

- Kommunikation (Kommunikation ist ein wesentlicher Faktor sowohl bei der Konfliktenstehung als auch bei der Konfliktlösung. Kommunikation kann konstruktiv, aber auch destruktiv sein. Sie kann manipulativ, suggestiv, irreführend, abwertend, beleidigend usw. sein. Sie kann hilfreich, aufbauend, fragend, erklärend, informativ, differenzierend und integrierend usw. sein).
- Hermeneutische Kompetenz. Der Hermeneutik als Kunst und Wissenschaft der Interpretation kommt eine Schlüsselrolle zu bei der Lösung von zwischenmenschlichen Spannungen in der Kommunikation. Bei einer Aussage

gibt es die Person, die die Aussage macht (und dafür zu 100% verantwortlich ist) und es gibt die Person(en), welche die Aussage aufnehmen und interpretieren (und dafür zu 100% verantwortlich ist/sind). Zusätzlich gibt es jedoch auch noch einen Aussagegehalt, der sich aus der Aussage ergibt und hermeneutisch untersucht werden kann. Dabei spielt Interpretation weiterhin eine Rolle, jedoch ist der interpretative Spielraum nicht beliebig. Nehmen wir an, eine Person fragt eine andere Person in einer – nach Erleben des Fragenden – sachlichen Form etwas an, was bei der anderen Person als Zumutung oder gar Beleidigung ankommt. Hier kann die hermeneutische Arbeit, die auch moderiert stattfinden kann, auf der Grundlage des Gesagten (schriftlich oder mündlich) einen Beitrag leisten herauszufinden, welcher Aussagegehalt in der Aussage steckt und aus ihr heraus zu interpretieren ist (und für diesen Gehalt ist der Absender verantwortlich), und was in die Aussage hineinprojiziert wurde (hierfür ist der Empfänger verantwortlich). Auf diese Weise kann beiderseitig Einsicht entstehen, mit der Möglichkeit für Sender und Empfänger, an sich selbst zu arbeiten.

C) Organisatorisch

- Regeln und Festlegungen in Beziehungen und Gemeinschaften (diese helfen, wenn sie von allen Betroffenen gemeinsam getroffen werden, unterschiedliche Bedürfnisspannungen zu harmonisieren. Die Regelungen können sowohl Abläufe als auch Haltungen und Verhalten betreffen).
- die Institutionalisierung von Konfliktlösungen (diese unterstützt dabei, die Aufmerksamkeit auf Konflikte zu lenken und hält Methoden, „Räume“ und Praktiken bereit, um diese zu lösen).
- Transparenz (Transparenz reduziert spekulative Räume, welche wiederum Ursache von Konflikten sein können. Ein wesentlicher Faktor dabei ist wieder Kommunikation).

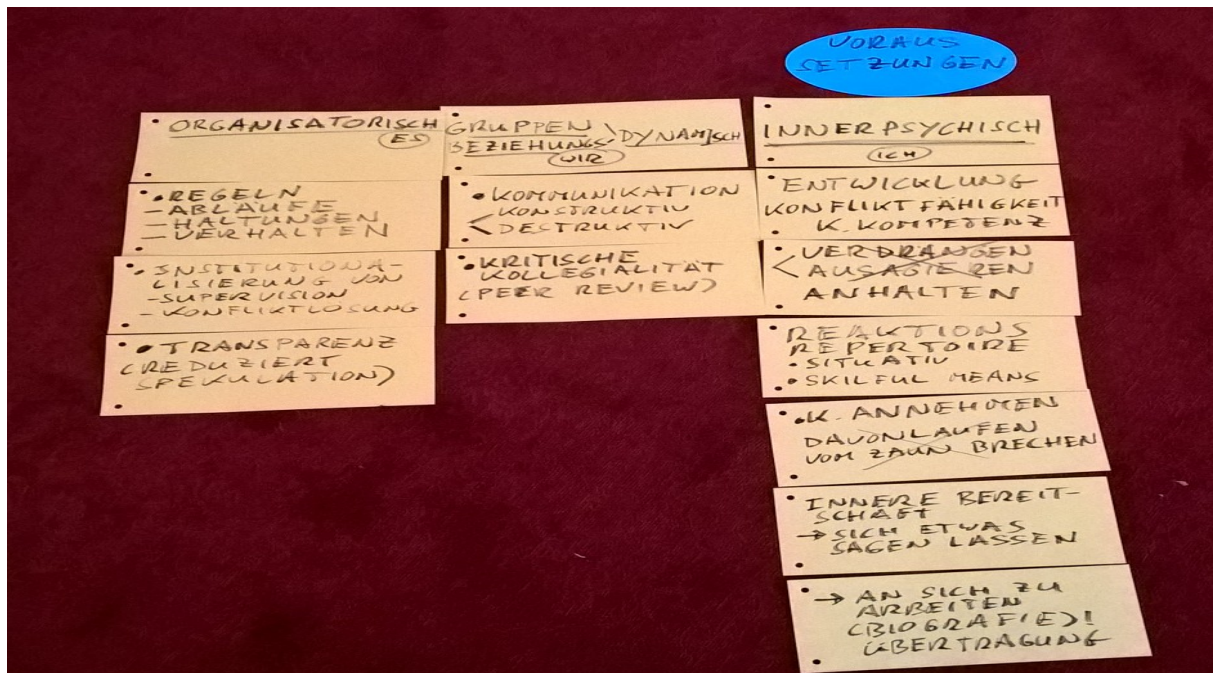
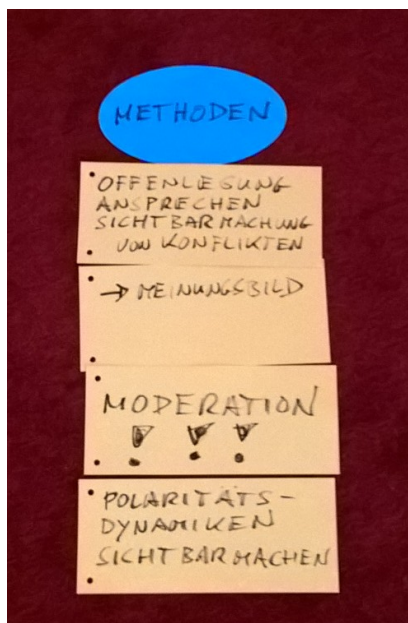


Abb.: Voraussetzungen zur Konfliktlösung

Methoden zur Konfliktlösung

Methoden zur Konfliktlösung über den gesamten Prozess sind Methoden

- zum Erkennen und Benennen von Konflikten
- zur Sichtbarmachung und Kommunikation von Konflikten
- zur Lösung von Konflikten
- zur Vorbeugung von Konflikten



Eine ganz zentrale Methode ist die der Moderation in Gruppensituationen. Eine vorher benannte „Hüterin“ bzw. ein vorher benannter „Hüter des gruppenspezifischen Prozesses“ achtet auf die Kommunikation und den Gruppenprozess insgesamt, und darauf wenn Spannungen in Konflikte „kippen“ (zum Beispiel wenn Polaritäten nicht als solche erkannt werden sondern gegeneinander ausgespielt werden) und benennt und moderiert diese entsprechend. Moderation in diesem Sinne ist eine Art von begleitender Supervision die darauf achtet, Konflikte zeitnah zu bearbeiten. Ein guter Nebeneffekt dabei: Durch das Ausüben und Einüben der ModeratorInnenrolle wird man/frau immer mehr in die Lage versetzt, auch sich selbst mit Abstand betrachten zu können und sein/ihr

Literatur:

- Frederic Laloux: Reinventing Organizations
- Robert Kegan: An Everyone Culture
- Alan Watkins und Iman Stratenus: Crowdocracy

Zusammenfassung

Kleingruppen sind ein hervorragendes Modell und „Labor“, um neue und bessere Formen zur Meinungsbildung und Konfliktlösung in Gruppen zu finden. Dies geschieht unter Beteiligung aller, in Offenheit und Transparenz, unter Berücksichtigung von subjektiven, gemeinschaftlichen und objektiven Aspekten und Gegebenheiten und bei Verzicht auf starre Mechanismen wie „Mehrheit entscheidet“ oder vorgegebene Entscheidungshierarchien. Damit sind diese Gemeinschaften auch Pioniere zukünftiger Modelle für ein freieres, gerechteres, friedlicheres und nachhaltiges gesellschaftliches Zusammenleben.