

Rheinisches Forum Grossgruppenarbeit
25. November 2011

Grossgruppenmediation – oder wie mit Grossgruppen-Interventionen auch Konflikte geklärt werden können

Janus Kimmich

Paul Kimmich

■ Die Referenten



Hannes Hinnen

Diplomkaufmann; Management- und Organisationsentwickler, Mediator SDM, Gründer von frischer wind und Partner bis Ende 2010



Paul Krummenacher

Sozialpsychologe/Politologe
lic. phil I; Management- und Organisationsentwickler, Mediator SDM, Gründer von frischer wind und geschäftsführender Partner

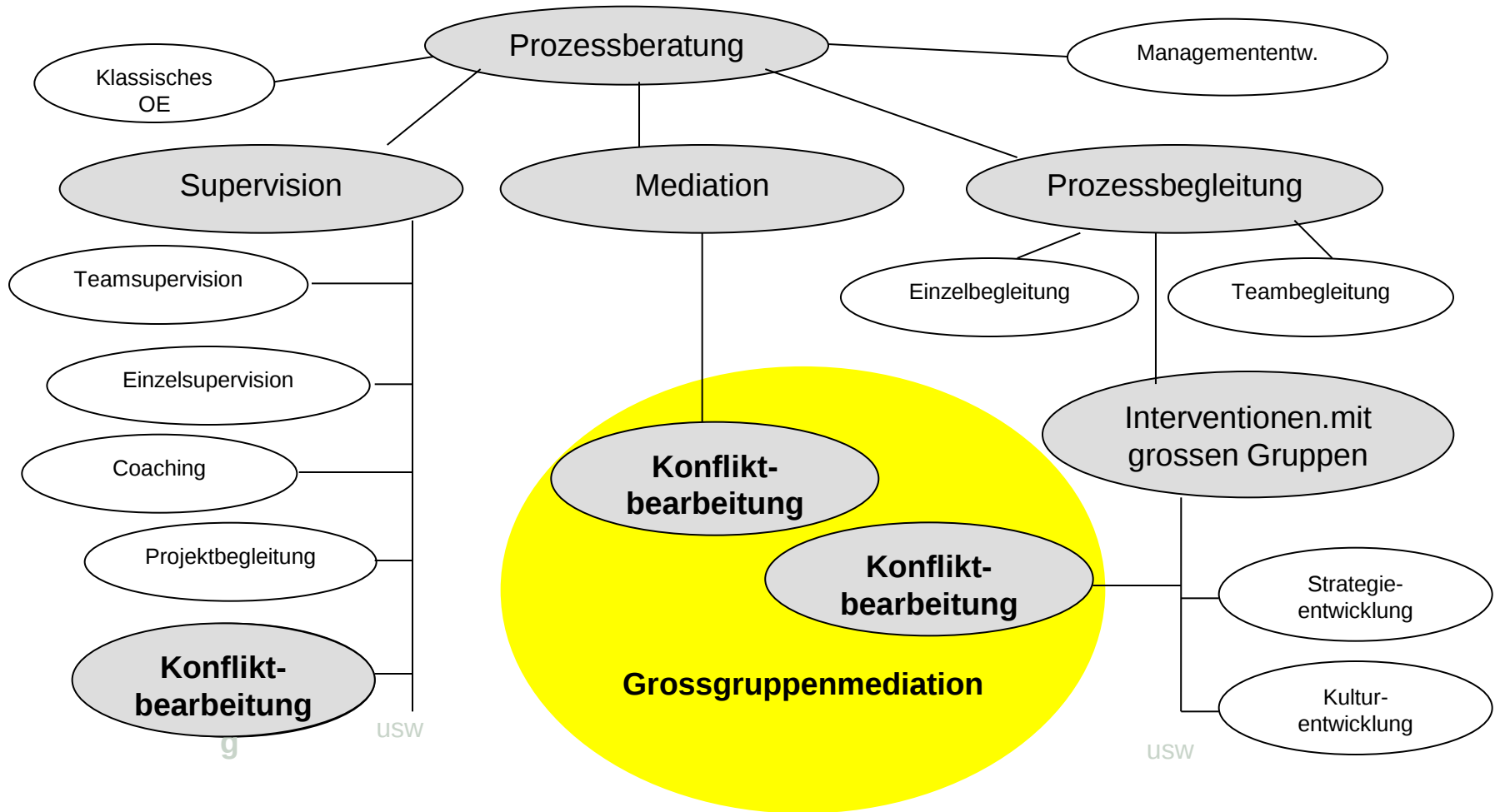
■ Ablauf Workshop

- Vorstellung und Vorbemerkungen
- Einstimmen in die Thematik mit einer soziometrischen Aufstellung
- Theoretischer Input zu soziometrischen Aufstellungen im Kontext mit mediativen Verfahren im Grossgruppenformat
- Grundsätzliches zu Mediation und Grossgruppeninterventionen
- Warum es gelingt
- Austausch unter den Teilnehmenden im World Café Format
- Fallbeispiele
- Workshoprunde im Open-Space-Format

■ Vorbemerkungen

- Grossgruppenmediation existiert nicht, es ist nur die Gleichzeitigkeit von Grossgruppenmethoden und Mediation!
- Wir möchten aufzeigen, dass Grossgruppenmethoden und Mediationsverfahren nicht zwei unterschiedliche Themenbereiche sind, sondern miteinander verbunden werden können.
- Mediation ist nicht nur dann Mediation, wenn der Konflikt schon eskaliert ist, sondern auch dann, wenn er zu eskalieren droht.
- Wir setzen praktisch keine Grossgruppenmethoden in ihren ursprünglichen Grundformen ein, sondern kombinieren und adaptieren diese.

Einordnung psychosoziale Interventionen



■ Soziometrische Aufstellungen

Einsatzbereiche:

- Warm-up
- Aufdecken von Einstellungen, Haltungen, Interessen und Positionen
- Klärungsschlaufen
- Themensettings

Vorgehen:

- Entwicklung mit der Spurgruppe

■ Soziometrische Aufstellung heute

Warum bist Du hier?

Weil mich die Thematik grundsätzlich interessiert

Warum bist Du hier?

Weil ich zunehmend in Konflikten mit grossen Gruppen und mit mehreren Parteien beschäftigt bin

Wurde Dein Einsatz zu Mediation und Gruppenverfahren evaluiert?

Vertiefte Ausbildung in Mediation

Wurde Dein Einsatz zu Mediation und Gruppenverfahren evaluiert?

Vertiefte Ausbildung in Grossgruppenmethoden

Warum bist Du hier?

Weil ich mir unter Grossgruppenmediation noch nicht viel vorstellen kann

Warum bist Du hier?

Weil ich meinen Horizont im Kontext mit Grossgruppenmethoden und Mediation verbreitern will

Wurde Dein Einsatz zu Mediation und Gruppenverfahren evaluiert?

Vertiefte Ausbildung in Mediation und Grossgruppenmethoden

Wurde Dein Einsatz zu Mediation und Gruppenverfahren evaluiert?

Weder vertiefte Ausbildung in Mediation noch Grossgruppenmethoden

Warum bist Du hier?

Weil ich Lust auf Weiterbildung habe

Warum bist Du hier?

Andere Motivation

Wurde Dein Einsatz zu Mediation und Gruppenverfahren evaluiert?

Andere Erfahrungen / Ausbildungen im psychosozialen Bereich

Wurde Dein Einsatz zu Mediation und Gruppenverfahren evaluiert?

Vor allem ein grosses

?

■ Soziometrie



Soziometrische
Aufstellung im
Zusammenhang mit einer
NGO. Fragestellung: Wie
erleben Sie ihre
Organisation?

■ Soziometrie



Soziometrische
Aufstellung im
Zusammenhang mit
einem Open Space mit
allen Mitarbeitenden für
eine fusionierte
Hochschule.
Fragestellung: Wie
erleben sie ihre
Hochschule?

■ Soziometrie Geologische Tiefenlager

Was ist meine Motivation an der Regionaldebatte teilzunehmen?

Um mehr Klarheit
über geologische
Tiefenlager zu
bekommen

Was ist meine Motivation an der Regionaldebatte teilzunehmen?

Weil ich muss

Was ist mir als Zusammenhang mit einer sinnvoll geologischen Tiefenlager?

Wenn die Regierung
so entscheidet,
akzeptiere ich ein
Tiefenlager bei uns

Was ist mir als Zusammenhang mit einer sinnvoll geologischen Tiefenlager?

Ich bin grund-
sätzlich gegen
geologische
Tiefenlager

Was ist meine Motivation an der Regionaldebatte teilzunehmen?

Um die Interessen
unserer Region zu
vertreten

Was ist meine Motivation an der Regionaldebatte teilzunehmen?

Um meine Inte-
ressen einzubrin-
gen

Was ist mir als Zusammenhang mit einer sinnvoll geologischen Tiefenlager?

Ich bin noch
unentschlossen

Was ist mir als Zusammenhang mit einer sinnvoll geologischen Tiefenlager?

Tiefenlager ja,
aber nicht in
unserer Region

Was ist meine Motivation an der Regionaldebatte teilzunehmen?

Weil es mir eine
spannende Sache
scheint

Was ist meine Motivation an der Regionaldebatte teilzunehmen?

Aus beruflichem
Interesse

Was ist mir als Zusammenhang mit einer sinnvoll geologischen Tiefenlager?

Lagerung radio-
aktiver Abfälle ja,
aber nach einem
anderen Konzept

Was ist mir als Zusammenhang mit einer sinnvoll geologischen Tiefenlager?

Es ist noch nicht
Zeit, Standorte zu
planen

■ Soziometrie



Soziometrische
Aufstellung in einem
World Café mit 50
Kindergärtnerinnen.
Fragestellung: Wie
erleben sie ihren Job als
Kindergärtnerin?

■ Soziometrie



Soziometrische
Aufstellung im
Zusammenhang mit
einem RTSC mit allen
Offizieren einer
Kantonspolizei.
Fragestellung: Wie
erleben Sie Ihre
Organisation?

■ Grundsätzliches

- Altes und neues Bild der Grossgruppenmediation
- Phasenmodelle
- Motivation
- Typischer Verlauf eines Mediationsworkshops
- Voraussetzungen
- Erfolgsfaktoren

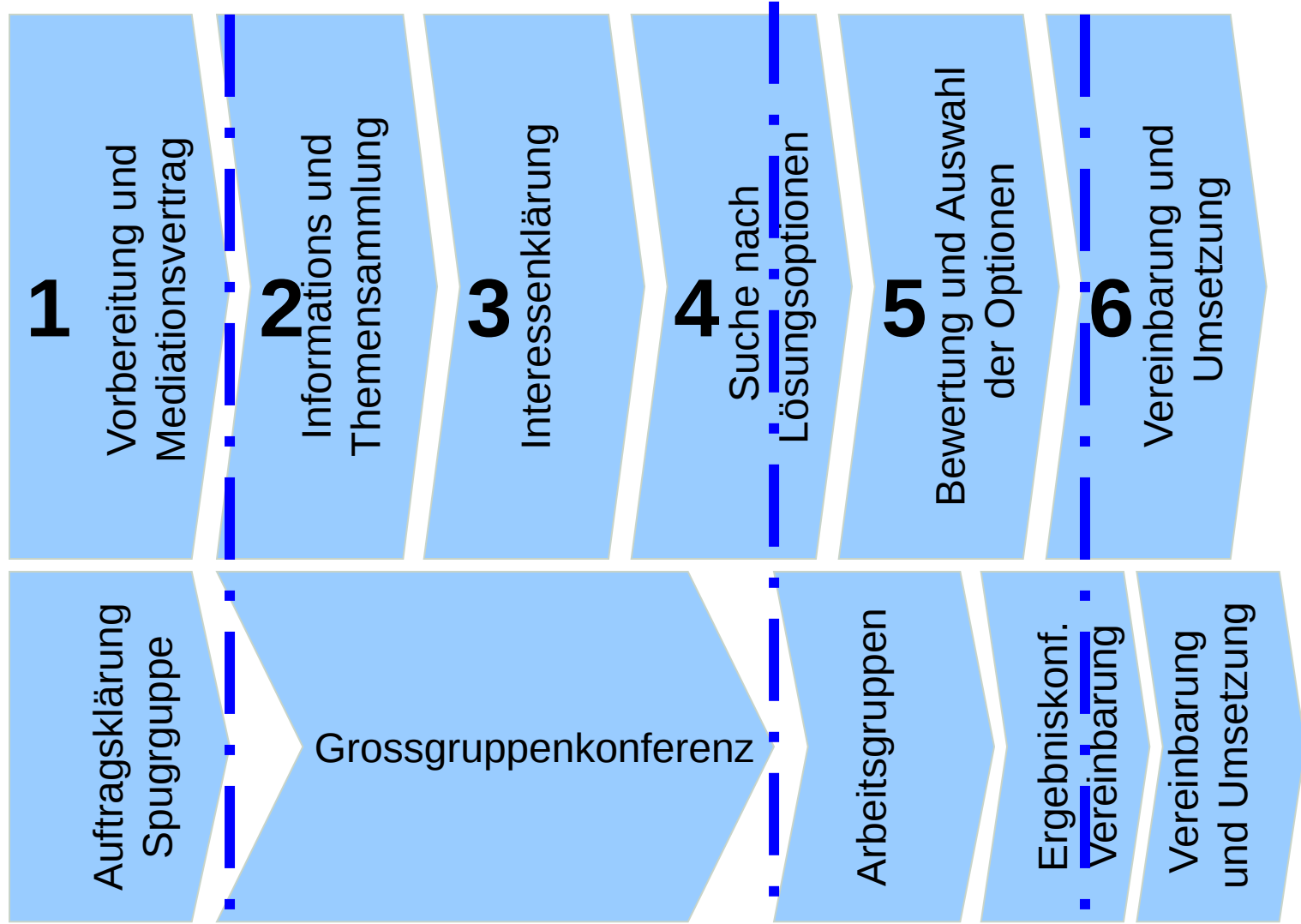
■ altes Bild der Grossgruppenmediation



■ neues Bild der Grossgruppenmediation



■ Phasenmodelle im Vergleich



■ Motivation

Breiter Einbezug aus Komplexitätsgründen

- Die Vernetzung des Wissens und der Erfahrungen der in einen Konflikt involvierten „Expertinnen und Experten“ hilft, besser mit der Komplexität umzugehen

Breiter Einbezug aus ideologischen Gründen

- Die Nichtakzeptanz autoritären Führungsverhaltens und der Wunsch nach Mitsprache und Basisdemokratie bedingt partizipative Prozesse

Breiter Einbezug aus Effektivitätsgründen

- Die Effektivität und Nachhaltigkeit ist weitaus grösser, wenn möglichst viele Personen eines Systems gleichzeitig in die Entscheidungsfindung einbezogen werden

■ Typischer Verlauf eines Mediationsworkshops

- Einführung und Vereinbarungen (z.B. Spielregeln)
- Aufdecken von Sonnen- und Schattenseiten (Vergangenheit)
- Auslegeordnung / Interessenklärung (Gegenwart)
- Vision / Vorstellung einer positiven Situation (Zukunft)
- Definition der wichtigen Handlungs- und Aktionsfelder
- Entwickeln der Lösungsoptionen
- Bewerten der Lösungsoptionen
- Ideen zur Umsetzung und bestimmen der nächsten Schritte



■ Voraussetzungen für Grossgruppenmediation

- Der Klärungsprozess erfolgt in einer stark strukturierten Abfolge mit offenen Inhalten
- Die Klärung von Werte- und Interessenkonflikten stehen im Vordergrund
- Die Mediierenden übernehmen keine Inhalts- und Ergebnisverantwortung (strikte Allparteilichkeit)
- Die jeweiligen Zeitfenster (z.B. 1 ½-tägige Workshops) lassen einen intensiven Prozess zu
- Die Zusammenarbeit mit einer Spurgruppe ist möglich
- Die Mehrheitsdemokratie wird nicht überstrapaziert, sondern es findet auch „Tiefendemokratie“ statt
- Konflikte zwischen einzelnen Personen werden nicht bearbeitet
- Der Post-Mediation kommt eine grosse Bedeutung zu

■ Erfolgsfaktoren

- Grosse Gruppen bieten Raum für eine konstruktive Gruppendynamik
- Es kann ein persönlicher Benchmark mit anderen und dem System stattfinden
- Subgruppen mit unterschiedlicher Konfliktfärbung helfen zur Differenzierung
- Lösungsvorschläge können durch mehrere Kleingruppen entwickelt werden, so dass eine grosse Vielfalt an Lösungsansätzen entsteht
- Von Arbeitsschritt zu Arbeitsschritt neu zusammengesetzte Kleingruppen fördern das Voneinander lernen
- Die hohe Vernetzung der Teilnehmenden minimiert die negative Konfliktdynamik
- Dank des Einbezugs vieler Betroffener steigt die Nachhaltigkeit
- Wenn die Mehrheitsdemokratie nicht überstrapaziert wird, findet auch Tiefendemokratie statt

■ Austausch unter den Teilnehmenden

1.

**Was sind unsere eigenen
Erfahrungen im Kontext mit
Grossgruppeninterventionen
und Konflikten und
Spannungen?**

- **Austausch unter den Teilnehmenden**

2.

**Wo sehen wir Hindernisse im
Zusammenhang mit
Grossgruppenmeditationen?**

- **Austausch unter den Teilnehmenden**

3.

**Wo sehen wir Chancen im
Zusammenhang mit
Grossgruppenmeditationen?**

■ Fallbeispiele

- Geologisches Tiefenlager für radioaktive Abfälle
- Viaduktbögen Zürich
- Planungswerkstatt Alterszentrum
- SBB Lokführer
- SBB Cargo

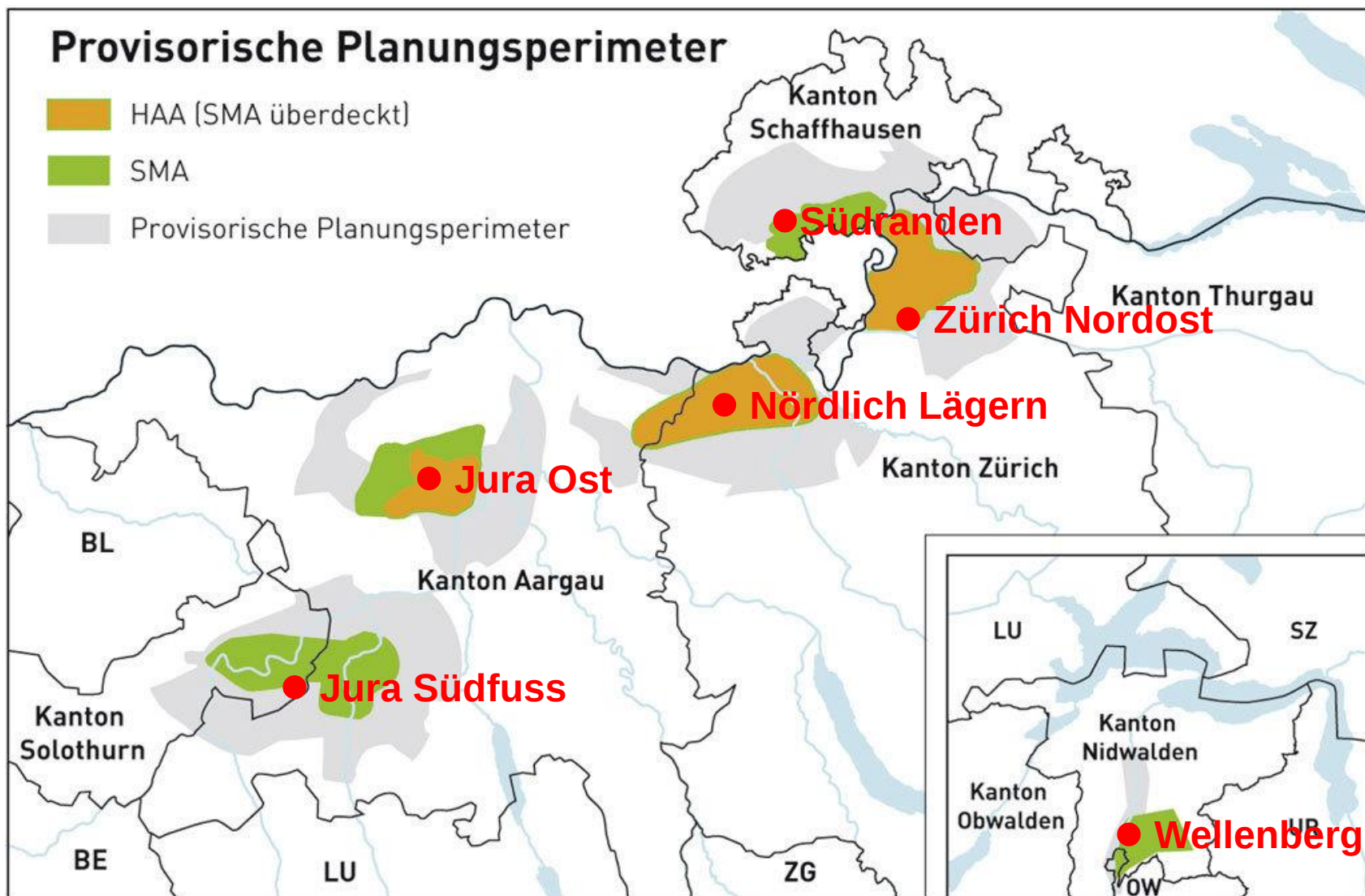
■ **Endlagerung von radioaktiven Abfällen**

Bild der Sache

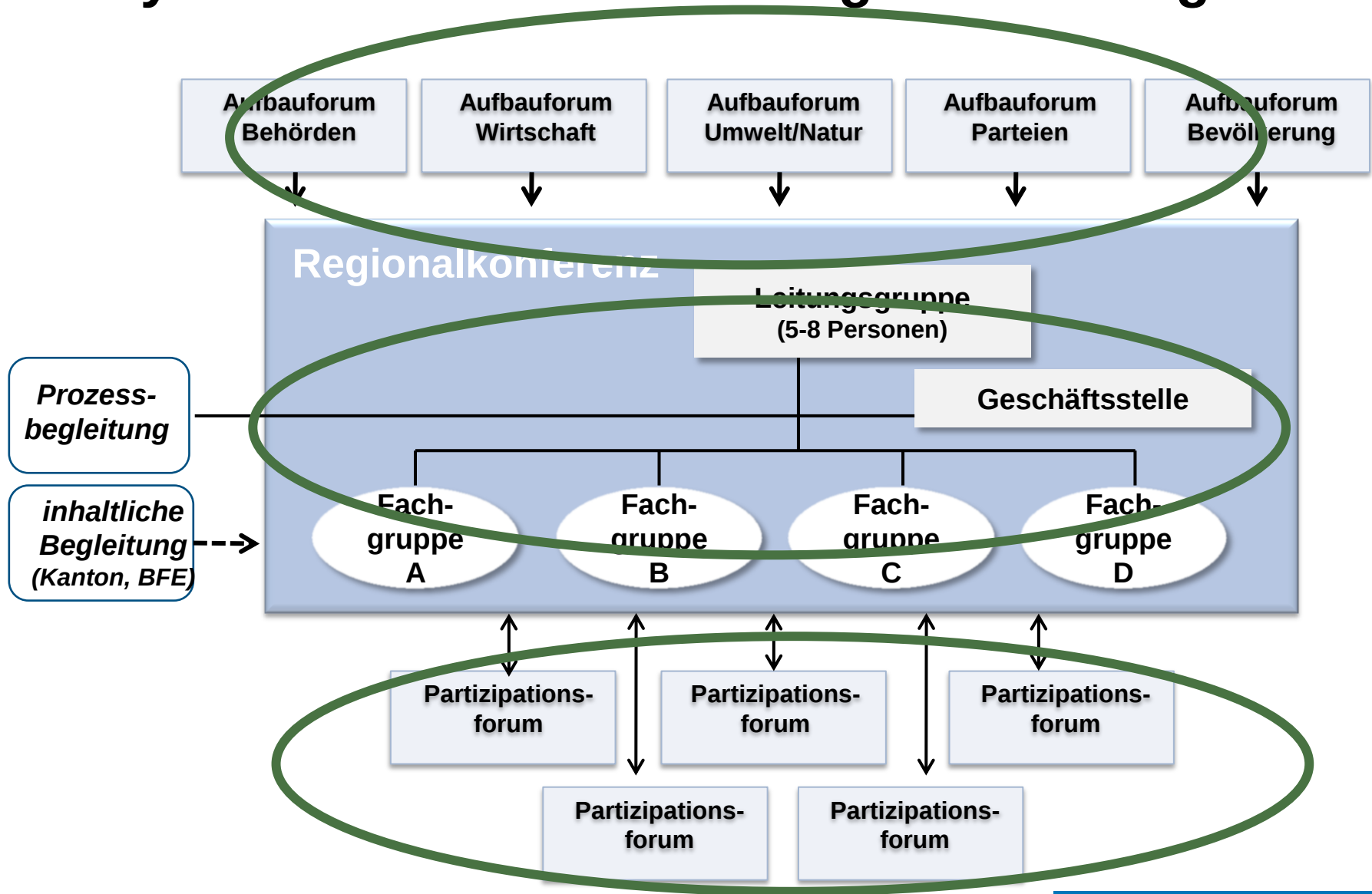
Die Schweizerische Regierung hat beschlossen, Endlager für die Entsorgung radioaktiver Abfälle in der Schweiz zu schaffen. In diesem Zusammenhang wurde mit Beschluss vom April 2008 ein Sachplan entwickelt, der das Vetorecht von Kommunen und Kantonen ausschliesst und eine partizipative Vernehmlassung vorschreibt.

Zudem wurden 6 mögliche Standorte provisorisch definiert und das Bundesamt für Energie beauftragt, in den Standorten partizipative Prozesse zu initiieren. frischer wind hatte den Auftrag, das Detailkonzept für die Bevölkerungsmitwirkung zu entwickeln sowie das Mandat, die Partizipation an zwei Standorten mediativ und allparteilich zu begleiten.

■ Provisorische Standorte



■ Systematik der Bevölkerungsmitwirkung



■ Rahmen für die Partizipation

Was ist möglich

- Einbringen regionaler Interessen und Bedürfnisse
- Einfluss nehmen bei den Oberflächenanlagen
- Einfluss nehmen bei der sozio-ökonomischen Studie
- Entwickeln von Entwicklungsvorschlägen im Rahmen der Kompensation

Was ist nicht möglich

- Mitsprache und Mitwirkung aber keine Mitbestimmung
- Mitsprache bei der Grundsatzfrage Tiefenlager in der Region ja oder nein

■ Fallbeispiel Viadukt



■ Der Gesamtprozess



Projekt-
gruppe
Spurgruppe

Rahmen
Teilnehmer



Grossgruppe

Rahmen
reflektieren
Kriterien definieren



Projekt-
gruppe

Empfeh-
lungen
einarbeiten



Grossgruppe

Entwurf
reflektieren



Öffentliche
Jurierung

Wettbewerb

Donnerstag, 28. August 2003

Wann	Was	Min	Gruppe
17.30	Eintreffen, Kaffee, Mineral, Zwischenverpflegung	30	
18.00	Begrüssung durch Frau Stadträtin Martelli, Herr Stadtrat Waser und Herr Schlegel, Leiter Immobilien SBB	10	A
18.15	Grundsätzliches Vorgehensweise, Prinzipien, Spielregeln	15	A
18.30	Was das Viadukt für uns bedeutet	60	A
19.30	Input und Reflexion	75	B
20.45	Hoffnungen	45	C
21.30	Schluss erster Tag		

Freitag, 29. August 2003

Wann	Was	Min	Gruppe
17.30	Eintreffen, Kaffee, Mineral, Zwischenverpflegung	30	
18.00	So tun als ob: Viadukt 2008	80	D
19.20	Die wichtigsten Kriterien	40	E
20.00	aktive Kurzpause	20	
20.20	Was wir der Projektgruppe mitgeben	45	frei
21.05	Feedback	15	frei
21.20	Wie weiter? Tagungsleitung	5	A
21.30	Schluss		

Montag 29. September 2003

Wann	Was	Min	Gruppe
17.30	Eintreffen, Kaffee, Mineral, Zwischenverpflegung	30	
18.00	Begrüssung	10	A
18.15	Stimmungsberichte aus der "Zwischenzeit"	45	A
19.00	Präsentation des Ergebnisse	30	B
19.30	Kritische Würdigung des Ergebnisse	40	B
20.10	Pause	15	
20.30	Auswertung	30	B
21.00	Was uns noch wichtig ist letzte Anmerkungen der Gruppen Anschliessend Öffnung auf alle Anwesenden	30	B/frei
21.30	Schlusswort		

Viaduktbögen: Ergebnistabelle der Workshops mit der Quartierbevölkerung, August/September 03

Rang	Hoffnungen	Rang	Wichtigste Kriterien	Wettbewerbsprogramm	Ausserhalb des Wettbewerbs
2	Mehr öffentliche Räume für Vereine, Quartier- und Kulturgruppen	1	Nutzungsmix (kulturell)	Kapitel „Aufgabe“ <i>kostengünstige Einbausysteme erforderlich, welche neben kommerziellen auch kulturelle und öffentliche Nutzungen zulassen.</i> Kapitel „Nutzungen und ihre Standorte“ <i>Es sollen abschnittsweise unterschiedliche Nutzungen angestrebt werden.</i>	Konkrete Nutzung und Umsetzung Subventionierung
6b	Stadt soll Räume mieten			Vgl. Kriterium 5b Mitsprache/Beirat	
3	Vielfältige Nutzung trotz Planungsvorlage/ Rahmenbedingung	2	Abschnittsgerechte Nutzung	Kapitel „Aufgabe“ <i>Quartierverträgliche Lösungen, welche abschnittbezogen auf Umfeld und Nachbarschaften Bezug nehmen.</i>	
5	Anwohnerverträglich, keine lärmige Nutzung (speziell nicht neben Wohnraum), Nutzungen und Bewohner sollen miteinander harmonisieren			Kapitel „Nutzungen und ihre Standorte“ <i>Es sollen abschnittsweise unterschiedliche Nutzungen angestrebt werden</i> Viadukt-Abschnitt 1: <i>Kommerzielle und kulturelle Nutzungen im Sinne von gesamtstädtisch attraktiver Nutzung mit hoher Wertschöpfung unter Einbezug der Aussenraumgestaltung (Hof)</i> Viadukt-Abschnitt 2: <i>Rücksicht auf Wohnnutzung, Tagesnutzungen und Kleingewerbe</i> Viadukt-Abschnitt 3: <i>Öffentliche Nutzungen für Quartier wie z.B. für Kinder und SeniorInnen</i> Viadukt-Abschnitt 4/5: <i>Rücksicht auf Wohnnutzung, Tagesnutzungen und Kleingewerbe, diese Bögen sollen als Lärmschutz gegen Wohnquartier ausgebaut werden</i>	

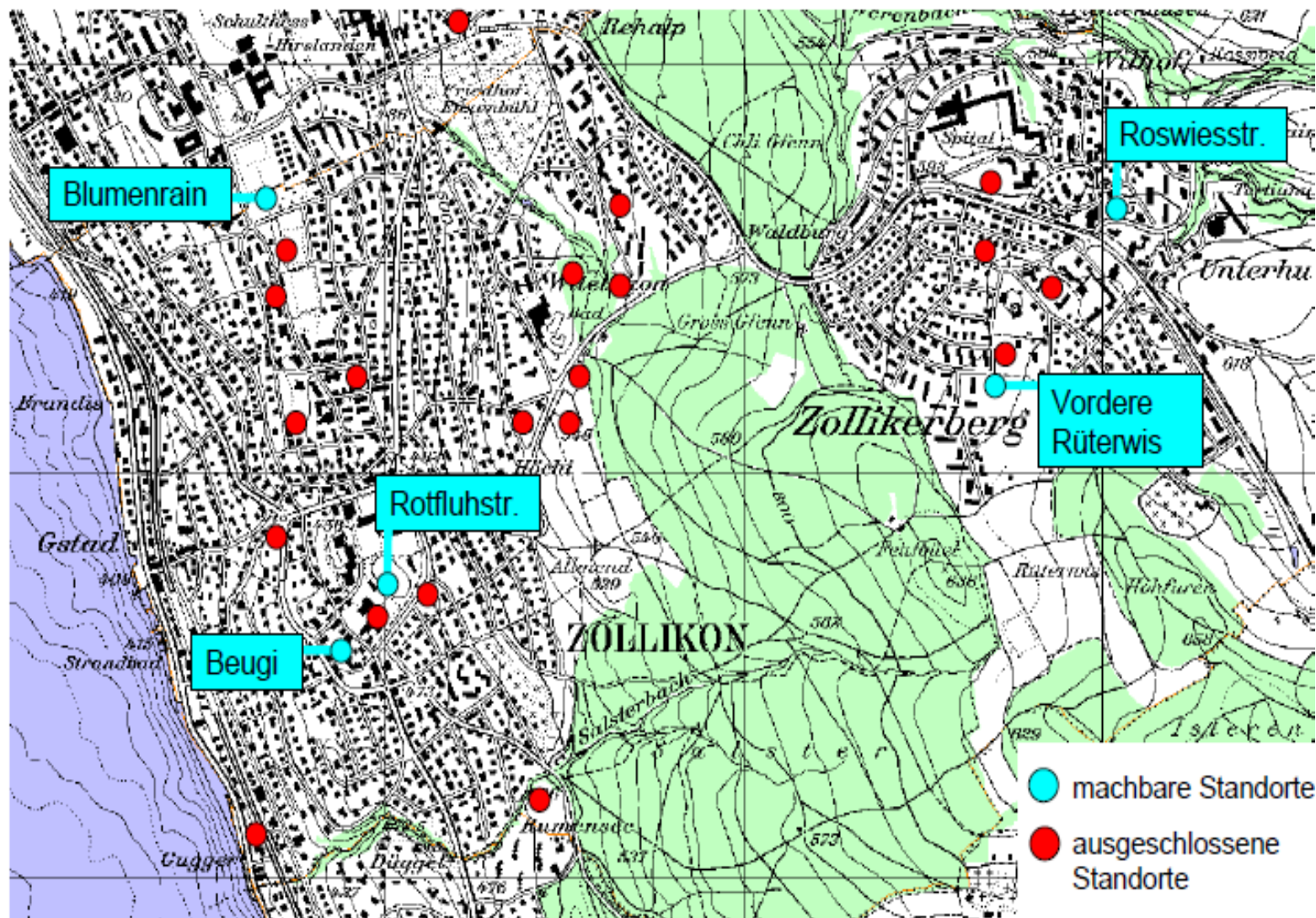
■ Alters- und Pflegezentrum Zollikon

Bild der Sache

Zollikon verfügt über zwei Alterszentren, die jedoch nicht mehr den heutigen Anforderungen entsprechen. Alle Vorarbeiten für die Projektierung eines neuen Alterszentrums scheitern am jeweiligen partiellen Widerstand. Eine neue Studie, erstellt durch Planungsexperten, zeigte auf, dass von 25 geprüften Standorten 5 als machbar beurteilt werden.

Der Gemeinderat war sich bewusst, dass bei der Weiterverfolgung eines Standortes die Zahl der Gegner grösser sein wird als die Zahl der Befürworter. Zudem war sich auch der Gemeinderat bei der Standortevaluation nicht einig.

5 aus 25



■ Alters- und Pflegezentrum Zollikon

Ablauf

Zusammen mit einer vom Gemeinderat ausgewählten Spurgruppe wird der Prozessverlauf entwickelt. Zudem schlägt die Spurgruppe Personen vor, die zum eintägigen Workshop eingeladen werden.

130 Personen nehmen am 4. Juli 2009 an der Planungswerkstatt im Grossgruppenformat teil und durchliefen folgende Arbeitsschritte:

- Persönliche Standpunkte betreffend Altersthematik und der Verwendung von Landreserven als soziometrische Aufstellung
- Auslegeordnung betreffend Wohnen und Pflege im Alter, das bestehende Alterskonzept der Gemeinde, der Kriterien für die Standortauswahl sowie des IST-Zustandes der bestehenden Zentren
- Entwicklung der Kriterien unter Berücksichtigung der Alters- und der Siedlungsthematik in 8er-Gruppen
- Präsentation der 5 möglichen Standorte und Entwickeln der Vor- und Nachteile in neu gemischten 8er-Gruppen
- Evaluation mittels soziometrischer Aufstellung

■ SBB Lokführer

Der Konflikt

Vordergründig: Eine Kategorie versus zwei Kategorien Lokführer

Hintergründig seitens Lokführer:

- mehr Wertschätzung
- Besitzstandswahrung
- bessere Rahmenbedingungen
- Beibehaltung der Berufsattraktivität (Abwechslung)

Hintergründig seitens SBB Personenverkehr:

- mehr Verständnis für wirtschaftliche Zusammenhänge
- Senkung der Lohnkosten
- Verminderung der Privilegien
- Steigerung der Produktivität
- Spezialisierung der Lokführer auf Strecken und Fahrzeuge

■ SBB Lokführer

Die Parteien

SBB Personenverkehr (5 bis 9 Delegierte)

- Leiter Division Personenverkehr (passiv)
- Leiter Bereich Operations
- Leiter Zugführung
- Finanzleiter Bereich Operations
- Personalleiter Bereich Operations
- Spezialisten je nach Fragestellungen

Personalkommission SBB Personenverkehr (3 Delegierte)

Gewerkschaften (6 bis 10 Delegierte)

- Schweizerischer Eisenbahnergewerkschaft SEV, Sektion Lokführer (3 Delegierte plus temporäre Spezialisten)
- Transfair (2 bis 3 Delegierte)
- Vereinigung der Lokführer VSLF (2 bis 3 Delegierte)

2400 Lokführer

■ SBB Lokführer

Die Konfliktklärung

- Acht 2 x ½-tägige bis 1 ½-tägige Mediationsworkshops mit externer Übernachtung
- Vorbereitungen der Workshops mit den Delegationsführern
- Zwischen den Mediationsworkshops Arbeitsgruppen mit gemischter Beteiligung zur Entwicklung von Lösungsansätzen, Modellen und Szenarien

Die Zwischenschlaufen

- 5 Grossgruppenveranstaltungen mit jeweils 100 Lokführern im Auftrag der und finanziert durch die Gewerkschaften mit dem Ziel die Basis in den Entwicklungsprozess einzubeziehen.

■ Grund der Zwischenschlaufen



■ SBB Lokführer

Das Ergebnis

- Ein allseitig unterschriebener Letter of intent „Vision 2010“
- Anstelle von einer oder zwei Lokführerkategorien gibt es eine Kategorie mit 12 Lohnstufen, wobei die Beginner's zuerst im regionalen Bereich eingesetzt werden und auf einem weitaus tieferen Lohnniveau beginnen als bis anhin
- Besitzstandwahrung für bisherige Lokführer
- Weiterentwickelte Aus- und Weiterbildung bis zum staatlich anerkannten Beruf
- Erweiterte Berufslaufbahnmöglichkeiten innerhalb der SBB
- Führungsentwicklungsprozess der Lokführer-Chefs
- Weitere konkrete Vereinbarungspunkte

■ Cargo Service Rollmaterial

Aufgabenstellung

Der Bereich Service Rollmaterial eines Eisenbahnlogistikers ist nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen neu gestaltet worden. Das Portefeuille ist verschlankt und die Ablauf- und Aufbauorganisation entsprechend angepasst worden. Es kam zu grossen Spannungen zwischen der „Zentrale“ (Controller, Finanzer, ...) und der „Basis“ (Werkstätten). Obwohl die Neuausrichtung mehrheitlich begrüsst wurde, kam der neue Stil der Zentrale einigen in den falschen Hals. Die Zentrale klagte im Gegenzug, dass die Basis die notwendigen Informationen nicht liefere, sich unkooperativ zeige.

Die jährlich stattfindende Management Konferenz stand unter dem Motto «Wie bringen wir SR gemeinsam zum Erfolg?».

■ Cargo Service Rollmaterial

Ablauf

- Die Spurgruppe zeigte, dass die Aufbau- und Ablauforganisation wenig bestritten waren, dass aber der Vertrauensbruch zwischen Supportbereichen und Produktion angespannt war. Der Begriff «Support» wurde von der Produktion zynisch empfunden. Die Produktion galt als veränderungs-unwillig.
- Zum Auftakt der Managementkonferenz brachte der Leiter seine Wertschätzung für die Arbeit beider Bereiche zum Ausdruck und entschuldigte sich dafür, dass durch die von ihm gewünschte, schnelle Umsetzung der Neuausrichtung vieles in Brüche ging.
- Als Einstieg wählten wir ein World Café zum Thema «Wie gewinnen wir wieder mehr wechselseitiges Vertrauen». Das ermöglichte viele Klärungen und fokusierte auf Lösungsbereitschaft.
- Nach dem Mittag und am Folgetag wurden von den rund 40 Tn im Open Space konkrete Ansätze zur Nachkorrektur der Neuausrichtung herausgearbeitet und deren Umsetzung eingeleitet.