

## Angela Platzer-Reichmann

**Überblick:** Gruppendynamik und Mediation teilen das gleiche mentale Modell von Konflikt. Konflikte ermöglichen Lösungen und stoßen Veränderung und Entwicklung an. Aus systemischer Perspektive werden anhand ausgewählter Querschnittsthemen Gemeinsamkeiten und Verbindendes zwischen Gruppendynamik und Mediation beleuchtet.

**Keywords:** Konflikt, Mediation, Gruppendynamik, Gruppe, T-Gruppe, Team, Organisation, Individuum, Unterschied, Widerspruch, Emotion, Reflexion, Veränderung.



# Verbindungen zwischen Gruppendynamik und Mediation

Mein Bild von Menschen, Gruppen und Organisationen ist von systemisch-konstruktivistischen Denkansätzen geprägt. Sie sind für mich handlungsleitend – in der Begleitung von Teamentwicklungsprozessen genauso wie in Mediationsverfahren. Sie bilden die theoretische Fundierung meiner beratenden Arbeit in Organisationen und sind für mich „das große Gemeinsame“ von Gruppendynamik und Mediation. In der konkreten Anwendung gibt es aus meiner Sicht allerdings einiges, das Mediation und Gruppendynamik voneinander unterscheidet. Die Unterschiede beziehen sich beispielsweise auf Anwendungskontexte, Zielsetzungen, Strukturen und Prozesse sowie die professionellen Rollen – MediatorIn einerseits und Gruppendynamik-TrainerIn andererseits.

Die Tatsache, dass sich beide Methoden mit Konflikten und Gruppen beschäftigen, macht es im Hinblick auf die dialoghafte Weiterentwicklung von Konfliktkompetenz lohnenswert, den Blick auf Gemeinsames und Verbindendes scharf zu stellen. Nach einer kurzen Klärung meines Verständnisses von Gruppendynamik unternehme ich diesen Versuch anhand folgender mir relevant erscheinender Themen:

- Gemeinsames mentales Modell von Konflikt
- Ohne Konflikt keine Mediation UND ohne Konflikt keine arbeitsfähige Gruppe
- Ressourcenorientiert mit Unterschieden umgehen

- Gruppen und Teams im Kontext moderner Organisationen
- Konflikthanfällige Spannungsfelder Individuum – Gruppe, Gruppe – Organisation
- Emotionen als Ausdruck von Bedürfnissen
- Gruppendynamik und Mediation als „alternative Orte“

### Gruppendynamik verstanden als gruppendynamische Trainingsgruppe

Unter Gruppendynamik verstehe ich im Kontext dieses Artikels das spezielle Lernsetting der Trainingsgruppe („T-Gruppe“)<sup>1</sup>. An T-Gruppen beteiligt sind – meist einander unbekannte – Menschen verschiedener professioneller Herkunft (z.B. Führungskräfte, FachexpertInnen, Studierende, BeraterInnen, MediatorInnen). Sie interessieren sich für die Steuerung und Gestaltung

1) Unter Gruppendynamik werden neben dieser Form des Erfahrungslernens als einer Dimension von Gruppendynamik auch die Dimensionen Theorie, Forschungsmethoden und Anwendungsfelder (unterschiedliche Systeme, Kulturen, Milieus; Trainings, Beratung, Moderation, Konfliktmanagement, Mediation) verstanden (Krainz, E., In: Heintel, P. (Hrsg.), 2008, S. 22 ff).

von Gruppenprozessen und wollen erfahrungsbasiert über Gruppen lernen. Die Aufgabe der von einem/einer Gruppendynamik-TrainerIn begleiteten T-Gruppe ist, ihre eigene Entwicklung zum Thema zu machen. Sie erforscht sich selbst in ihrer Kommunikation in der aktuellen Situation des „Hier und Jetzt“. In einem lebendigen Prozess erschafft sie sich – durch Tun und Ausprobieren, Beobachten, Austauschen, Reflektieren und Feedback-geben-und-empfangen ihrer Mitglieder – selbst als eigenständiges soziales Gefüge mit unverwechselbarer Identität.

»» **Die T-Gruppe ist ein Lernmodell für Teamarbeit im Organisationskontext und macht wie unter einem Vergrößerungsglas Gruppenphänomene sichtbar und intensiv erlebbar.**

Neben Autorität, Nähe und Distanz sowie Kooperation und Konkurrenz wird die Entstehung von und der Umgang mit Konflikten zum Thema.

Solche sozialen Dynamiken werden auch im Alltag von Teams – hier allerdings oft unterschwellig – wirksam. Aufgrund der vorrangigen Konzentration auf die Sachdimension werden sie dort meist nicht bewusst wahrgenommen bzw. nicht thematisiert und reflektiert oder in den informellen Bereich verschoben. In der Transformation der Lernerfahrungen aus der T-Gruppe in den Arbeitskontext der Teilnehmenden eröffnet sich die Chance, soziale Prozesse mit erweitertem Handlungsrepertoire wirksamer zu gestalten und zu unterstützen.

#### **Gemeinsames mentales Modell von Konflikt**

Gruppendynamik und Mediation teilen aus meiner Sicht die gleichen Grundannahmen zum sozialen Phänomen Konflikt, die maßgeblich für einen konstruktiven Umgang mit Konflikten sind:

- Konflikte in sozialen Systemen wie Gruppen und Organisationen sind unvermeidbar.
- Konflikte weisen auf Unterschiede, Widersprüche und Spannungszustände hin.
- Wir sind Konflikten nicht ausgeliefert, sondern können sie produktiv bearbeiten und gestalten.
- Konfliktlösungen basieren auf Anerkennung und Nutzung von Unterschieden.
- Konflikte ermöglichen Entwicklung und Veränderung von Individuen und sozialen Systemen.

#### **Ohne Konflikt keine Mediation UND ohne Konflikt keine arbeitsfähige Gruppe**

In der Mediation als interessenbasiertes, strukturiertes Verfahren zur Klärung und Lösung von Konflikten wird ein expliziter – meist fortgeschritten eskalierter – Konflikt von den Konfliktparteien in die Mediation eingebracht. Der Konflikt ist also von Anfang an – ob als heißer oder kalter Konflikt – „da“. Ohne Konflikt gäbe es keine Mediation.

Die Entwicklung der T-Gruppe hängt maßgeblich davon ab, wie es der Gruppe gelingt, die im Prozess auftauchenden Unterschiede aufzugreifen und zu bearbeiten. Wie sie daraus resultierende Konflikte bewältigt, ist mit begründend dafür, dass eine sich selbst steuernde, arbeits- und kooperationsfähige Gruppe entsteht. Eine solche Gruppe ist in der Lage, Unterschiede und Konflikte als Ressource zu begreifen. Sie kann die Unterschieden innewohnende schöpferische Kraft in ihrer Kommunikation nutzen.

#### **Ressourcenorientiert mit Unterschieden umgehen**

Sowohl in der Mediation als auch in der Gruppendynamik werden Unterschiede bearbeitet, die auf unterschiedlichen Bedürfnissen, Werten, Lernerfahrungen, Sozialisationen, professionellen und organisationalen Logiken beruhen. Unterschiede werden zunächst als störend, irritierend und unbequem erlebt. Sie stellen vermeintlich Selbstverständliches in Frage. Nicht aus jedem Unterschied resultiert ein Konflikt, doch sind Unterschiede anfällig für Konflikte. Der Konflikt entsteht aus der nicht gelingenden Kommunikation über Unterschiede, indem beispielsweise andere Personen(gruppen) beschuldigt, abgewertet, getäuscht werden, Schwierigkeiten geleugnet oder Organisationsprobleme an Personen festgemacht werden. Kreative und konstruktive Konfliktlösungen setzen voraus, sich auf Unterschiede einzulassen, d.h. sie wahrzunehmen, anzusprechen, zu akzeptieren und zu gestalten. Sowohl Gruppendynamik als auch Mediation unterstützen den Perspektivenwechsel zwischen unterschiedlichen Sichtweisen der Beteiligten.

Im Entwicklungsprozess der T-Gruppe tauchen Unterschiede als Themen auf, die reflexiv bearbeitet werden und das Lernen der Gruppe vorantreiben. Sie können auch zum Stoff von Konflikten werden. Solche Unterschiedsdimensionen sind zum Beispiel: Sicherheit/Unsicherheit, Interaktion/Reflexion, Einflussunterschiede, Vertrauensunterschiede, Innen/Außen, Nähe/Distanz,

Bewahren/Verändern, Konfrontation/Akzeptanz, Unterschiede in der Rollenverteilung innerhalb der Gruppe, Struktur/Prozess, Selbstbild/Fremdbild, Einzelinteressen/Gruppeninteressen, Zugehörigkeit/Entwicklung bzw. Fortschritt, Gruppenlogik/Organisationslogik, Professions- und kultureller Hintergrund, soziale Differenzen (z.B. Alter, Generation, Geschlecht, Religion, ethnischer Hintergrund).<sup>2</sup> Welche Unterschiedsdimensionen aus der Vielfalt an Möglichkeiten Thema werden, hängt von der Eigenart der jeweiligen Gruppe, ihrem jeweiligen Entwicklungsstand und dem kulturellen und professionellen Hintergrund ihrer Mitglieder ab.

Auch in der mediatorischen Arbeit sind diese Unterschiedsdimensionen wertvolle Beobachtungskategorien, um spezifische Gruppenprozesse, in welche Konfliktparteien im Organisationskontext oder organisationsübergreifend eingebunden sind, zu erfassen.

»» **Mediation fokussiert wie Gruppendynamik auf einen anderen als bisher gewohnten Umgang mit Unterschieden.**

Ein bedürfnis- und interessensbasierter Umgang mit Unterschieden macht Konfliktlösungen wahrscheinlicher. Anders als in der T-Gruppe, in der zu Beginn des Prozesses Unterschiede anfänglich eher negiert werden, werden in der Anfangsphase der Mediation die unterschiedlichen Positionen der Konfliktparteien stark betont. Zunächst geht es darum, unterschiedliche Sichtweisen gleichberechtigt nebeneinander stehen zu lassen, Unterschiede, Widersprüche und Mehrdeutigkeiten wahrnehmen, aushalten und verstehen zu lernen. Wenn die unterschiedlichen Perspektiven – die hinter Forderungen und Positionen stehenden Motive, Werte, unerfüllten Bedürfnisse und tieferliegenden Interessen – von den Konfliktparteien wechselseitig wahrgenommen und anerkannt werden können, markiert das einen Wendepunkt in der Kommunikation. Diese Entwicklung öffnet das Tor für die gemeinsame Lösungsfindung. Was zuvor starr war, kommt in Bewegung und wird leichter.

### **Gruppen und Teams im Kontext moderner Organisationen**

Für Organisationen in der Wirtschaft und im Non-Profit-Bereich sind Gruppen und Teams in unterschiedlichsten Konstellationen (Führungsteams, Steuerungsgruppen, Arbeitsgruppen, Projektteams, Ausschüsse, Task Forces, agile Teams, Netzwerkgruppen, ...) im Umgang mit Komplexität und Nicht-Vorhersehbarkeit unverzicht-

bar. In einem unsicheren, dynamisch-komplexen Umfeld brauchen Organisationen sich selbst steuernde, arbeitsfähige Gruppen und Teams, um resonanz- und antwortfähig gegenüber Veränderungen in ihren relevanten Umwelten zu sein.

Entwickelte Gruppen und Teams sind gemeinsame Experimentier- und Reflexionsräume, in denen es gelingt, kollektive kognitive und emotionale Intelligenz zu mobilisieren. Gerade im Umgang mit Unsicherheit und Komplexität sind sie in der Lage, über die Kompetenz des/der Einzelnen hinausgehende Lösungen zu erarbeiten und tragfähige Entscheidungen auszuhandeln. Sie können dieses Potenzial allerdings nicht von vornherein verwirklichen, sondern müssen sich die inneren Voraussetzungen für ihre Arbeitsfähigkeit erst kommunikativ-reflexiv erschaffen. Das schließt die Entwicklung einer ressourcen- und lösungsorientierten Streitkultur im Umgang mit Unterschieden und Konflikten ein.

»» **Die Veränderungsdynamik der heutigen Organisationswelt stellt Gruppen vor besondere Herausforderungen.**

Ich beobachte, dass angesichts rasch wechselnder Prioritäten der Probleme und Aufgabenstellungen Teams ebenso kurzfristig gebildet wie auch wieder aufgelöst oder neu zusammengesetzt werden. Die emotionale Verunsicherung und die fehlende Orientierung in Anfangsphasen von neuen Teams (z.B. im Rahmen von Change-Projekten) werden als groß erlebt und wirken ansteckend und belastend. Solche Anfänge erinnern manchmal an den Beginn von T-Gruppen.<sup>4</sup> Immer häufiger sind Personen gleichzeitig Mitglieder in unterschiedlichen Teams (mit unterschiedlichen Erwartungen und Interessen). Aufgrund wechselseitiger Abhängigkeiten und unterschiedlicher Nahtstellen zwischen Gruppen steigt der Koordinationsaufwand. Über das Sachthema hinaus-

2) Zu Diversity-Management und Gruppendynamik vgl. Vater, G.: Gruppendynamik und ihr Beitrag zur Diversity-Debatte, In: Heintel, P. (Hrsg.), 2008, S. 145–158.

3) Im Kontext dieses Artikels werden Gruppe und Team synonym verwendet. Die gruppendynamische Trainingsgruppe wird als T-Gruppe bezeichnet.

4) Zu den Parallelen zwischen einem Kick-off Workshop im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprojektes und der Anfangssituation einer T-Gruppe vgl. Lackner, K.: Zur Aktualität von T-Gruppen, In: Heintel, P. (Hrsg.), 2008, S. 126–144.

gehende Investitionen in eine gemeinsame Zukunft der Gruppe – z.B. durch Thematisierung und Reflexion von Beobachtungen, Unterschieden, Emotionen, die Bearbeitung von Konflikten – scheinen sich angesichts ihrer Kurzlebigkeit oftmals nicht zu lohnen. Die begleitenden unangenehmen Emotionen und unerfüllten Bedürfnisse (z.B. nach Zugehörigkeit, Sicherheit und Entwicklung) werden unterdrückt oder im Informellen thematisiert. Für „Team-Findung“, „Team-Entwicklung“ und „Team-Auflösung“ fehlen oft Zeit, Ort und Energie. Solche Rahmenbedingungen sind ein weites Feld für Konflikte innerhalb von und zwischen Gruppen.

Die Varianten von an Mediationen teilnehmenden Konfliktparteien sind kontext- und konfliktabhängig vielfältig: Im Falle eines Konflikts innerhalb einer Gruppe werden abhängig von der Gruppengröße und internen Rollenstruktur einzelne für den Konflikt maßgebliche oder gegebenenfalls auch alle Gruppenmitglieder als Konfliktparteien in die Mediation involviert. Im Fall eines Konfliktes zwischen Gruppen sind aus Gründen der Komplexitätsreduktion seltener die ganzen Gruppen als Konfliktparteien in die Mediation involviert. Es wird mit RepräsentantInnen gearbeitet. Auch Interessensgruppen, die (noch) nicht unmittelbar am Konflikt beteiligt sind, jedoch von seinen Auswirkungen betroffen sind, spielen im Mediationskontext eine bedeutsame Rolle.

Im Rahmen der Auftragsklärung ist zwischen MediatorInnen und AuftraggeberInnen auf der Grundlage einer ersten hypothesenbasierten Konflikt-Diagnose zu klären, welche Personen(gruppen) in das Mediationsystem einbezogen werden und welche Strukturen für die Konfliktbearbeitung Sinn machen. Zu thematisieren ist auch, welche Akteure gegebenenfalls im fortgeschrittenen Prozess noch hinzuzuziehen sind.

### **Konfliktanfällige Spannungsfelder Individuum – Gruppe, Gruppe – Organisation**

Individuen sind in Gruppen und Organisationen eingebettet. Individuum, Gruppe und Organisation brauchen einander, beeinflussen sich wechselseitig und entwickeln sich an- und miteinander. Aufgrund ihrer unterschiedlichen inneren Logiken irritieren und stören sie einander jedoch immer wieder aufs Neue. Konflikte im Organisationskontext bringen die Widersprüche – zwischen Individuum und Gruppe einerseits und zwischen Gruppe und Organisation andererseits – an die Oberfläche. Damit verbindet sich die Chance, sich der Widersprüche bewusst zu werden, sie zu akzeptieren

und bearbeitbar zu machen. Sie sind letztendlich nicht auflösbar und immer wieder aufs Neue dynamisch auszubalancieren. Sowohl für Gruppendynamik als auch Mediation sind diese Widersprüche hilfreiche Beobachtungskategorien im Hinblick auf das Verständnis und die Klärung von Konflikten.

### **Spannungsfeld Individuum – Gruppe**

In der T-Gruppe wird intensiv erlebbar, wie Gruppe und Individuum in ihren jeweiligen Entwicklungen aufeinander angewiesen sind und einander in ihrer jeweiligen Entwicklung bedingen. Die Gruppe als soziale Einheit erschafft sich mittels der Kommunikation ihrer Mitglieder – auch durch die Bewältigung von Konflikten: Die Gruppe ist darauf angewiesen, dass Personen initiativ werden und ihre Wahrnehmungen, ihre Ideen, ihre Vorbehalte zur Verfügung stellen. In der T-Gruppe ist beobachtbar, wie die Gruppenmitglieder unterschiedliche Rollen übernehmen, die für die Gruppenentwicklung nützlichen Funktionen ausüben, z.B. Initiative ergreifen, Entscheidungen im Hinblick auf Aufgabe und Ziele treffen, Fragen stellen, andere einbeziehen, Rollen klären, zusammenfassen, Gefühle ausdrücken, Veränderungen anregen, widersprechen u.a.m. In entwickelten Gruppen können diese Funktionen flexibel von unterschiedlichen Gruppenmitgliedern wahrgenommen werden.

Das Individuum entwickelt seine/ihre Identität im Zusammenhang der jeweiligen Gruppe.

» **Im Gruppenprozess können Eigeninteresse der Person und Interesse der Gruppe miteinander in Konflikt geraten.**

Beispielsweise kann ein Konflikt sich an der Frage entzünden, welche Art und welches Ausmaß von Einfluss (Führung) einer Einzelperson für die Gruppe hilfreich sind. Über die Auseinandersetzung um Einflussunterschiede in der Gruppe wird erfahrbar, dass diejenige Führung von der Gruppe akzeptiert wird, die die Gruppe bei den jeweils anstehenden Problemen am besten unterstützt und voranbringt. Oder das Individuum macht die Erfahrung, dass es seine Person, seine Kreativität in den Dienst der Gruppe stellt, ohne dass sein/ihr Einzelbeitrag im Ergebnis der Gruppe auf ihn/sie rückführbar ist. Sein/ihr individuelles Bedürfnis nach Anerkennung bleibt zunächst unerfüllt und wird erst im Umweg über die Identifikation mit der Gruppe und deren Erfolg befriedigt. Selbstwirksamkeit wird also in einer Resonanzbeziehung zwischen Individuum und Gruppe erlebt.

## Spannungsfeld Gruppe – Organisation

Das Spannungsfeld zwischen Gruppe und Organisation ergibt sich aus deren unterschiedlichen Eigenlogiken: Gruppen orientieren sich an Beziehungen. Sie sind an direkte Kommunikation zwischen ihren Mitgliedern gebunden. Organisationen hingegen funktionieren über Regeln und Strukturen. Kommunikation passiert indirekt über vermittelnde Stellen. Menschen werden in Organisationen auf Funktionen reduziert und kommen als „Kommunikationen“ bzw. „Entscheidungen“ vor. Die Organisation vertritt ein Gesamtinteresse, das sie auch gegen die Interessen von Gruppen verwirklicht. Insofern tendieren Organisationen dazu, zu sehr mit sich selbst beschäftigte, sich nach außen abschließende Gruppen wieder aufzulösen.

Die T-Gruppe fokussiert vor allem auf das Lernfeld Gruppe – Individuum. Die Dynamik zwischen Gruppe und Organisation wird soweit erlebbar, als parallel und teilweise verschränkt arbeitende T-Gruppen Teil des Seminarsettings sind. Die Komplexität von Organisationen ist allerdings allein durch die Kooperation zwischen Gruppen nicht erfahrbare.<sup>5</sup>

In der Mediation wird eindrücklich erlebbar, wie das den beschriebenen Grundwidersprüchen innewohnende Konfliktpotenzial interpersonelle Konflikte befeuern kann. Selbst wenn Einzelpersonen als Konfliktparteien vordergründig in eigener Sache auftreten, werden im Hintergrund die beschriebenen Funktionslogiken wirksam. Beispielsweise können zwei Führungskräfte miteinander einen vordergründig interpersonellen Konflikt (z.B. Kontaktabbruch infolge enttäuschter Loyalitätserwartungen) austragen. Darüberhinausgehend agieren sie möglicherweise jedoch stellvertretend (auch) einen Konflikt zwischen ihren Organisationseinheiten (z.B. unzureichend definierte Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungsbereiche) oder (auch) einen darüber hinausgehenden Konflikt auf organisationaler Ebene (z.B. Unklarheiten in der strategischen Ausrichtung)<sup>6</sup> aus.

Die hohe Identifikation der VertreterInnen von Funktionsbereichen mit ihren jeweiligen Spezialaufgaben lassen Konfliktparteien häufig übersehen, dass es sich um – infolge der Arbeitsteilung im Unternehmen – strukturell angelegte und gewollte Widersprüche handelt (z.B. in einem Produktionsunternehmen: Entwicklung versus Produktion, in einer Bank: Vertrieb versus Risikomanagement, in einem Krankenhaus: Ärztliche Leitung versus Pflegedienstleistung). Im Konflikt werden

diese Widersprüche dann personalisiert. Akzeptanz und Bearbeitung der Widersprüche entlasten die Personen und weiten deren Blick für alternative Sichtweisen und Lösungen in der Zusammenarbeit.

## Emotionen als Ausdruck von Bedürfnissen

Gruppendynamik und Mediation sind Erfahrungsräume für einen entwicklungsfördernden Umgang mit Emotionen. Beide sind verglichen mit der Alltagskommunikation „Ausnahmesituationen“, d.h. emotional dicht und fordernd, verbunden mit Phasen der Unsicherheit und Desorientierung für die Teilnehmenden bzw. Konfliktparteien.

» **Sowohl in der T-Gruppe als auch in der Mediation sind Menschen zunächst verunsichert bis überfordert.**

Die Anfangssituation der T-Gruppe<sup>7</sup> löst bei den Gruppenmitgliedern Gefühle wie Angst, Wut oder Scham aus. Es wird auf vertraute Verhaltensmuster (z.B. Vorstellungsrunde, Moderation) zurückgegriffen, die jedoch die anfängliche Not der Gruppe nicht dauerhaft zu lindern vermögen. Auch in der Mediation (trotz der dort vergleichsweise stärker unterstützenden Struktur und Rollenausübung des/der MediatorIn) erleben die Konfliktparteien ähnliche Gefühle, die sie zunächst mehr vom-selben machen lassen und den Zugang zu ihren Ressourcen blockieren.

5) Ein dahingehend weiterführendes Lernsetting ist das „Organisationslaboratorium“, das erfahrungsbasiertes Lernen über die besondere Dynamik zwischen Gruppe und Organisation ermöglicht (Krainz, E., Gruppendynamik als Wissenschaft, In: Heintel, P., 2008, S. 28).

6) Konfliktpotenziale in Organisationen, die untereinander vernetzt sind und einander wechselseitig beeinflussen: Identität, Strategie, Struktur (Aufbauorganisation), Beziehungen (Individuum, Gruppe) und Klima, Funktionen, Prozesse, physische Mittel (Glasl, F., 2011, S. 124 ff).

7) In der Anfangssituation wirksame Settingbestandteile: wenig Struktur abgesehen von Zeitrahmen, Anwesenheitspflicht, der Rolle des/der TrainerIn; der paradox erlebte Auftrag an die Gruppe, sich selbst zum Thema zu machen; das Führungsvakuum, das dadurch entsteht, dass der/die TrainerIn die erwartete Führungsrolle nicht übernimmt.

Im weiteren Prozess – sowohl der T-Gruppe als auch der Mediation – wird zunehmend erleb- und verstehbar, wie Gefühle und die mit ihnen verbundenen Körperempfindungen helfen, sich unter Unsicherheit zu orientieren und die Entwicklung der Gruppe bzw. die Bewältigung des Konflikts zu unterstützen. Auf der Grundlage eines Mindestmaßes an Vertrauen gelingt es, Emotionen (eigene und die der anderen) als wichtige Botschaften wahrzunehmen, anzusprechen und in ihrer wegweisenden Funktion zu verstehen.

Unangenehme Emotionen öffnen den Blick auf unerfüllte oder bedrohte Bedürfnisse, z.B. nach Anerkennung, Zugehörigkeit, Sicherheit, Entwicklung. In Konflikten werden wichtige Bedürfnisse von Menschen(gruppen) nicht berücksichtigt. Sowohl Gruppendynamik als auch Mediation unterstützen den Prozess der Klärung von Bedürfnissen.

### **Gruppendynamik und Mediation als „alternative Orte“**

Zusammenfassend haben Gruppendynamik und Mediation in meinem Verständnis gemeinsam, dass sie „alternative Orte“ sind. Insofern alternativ, als sie in Organisationen gebräuchlichen Postulaten wie Sachlichkeit, Objektivität, Eindeutigkeit, Kontrollierbarkeit und schnellen Lösungen etwas entgegensetzen – Dialog und Reflexion als kreative Form des Umgangs mit Unterschieden, Ambivalenzen, Mehrdeutigkeiten und Konflikten. Sie ermöglichen im Hinblick auf ihre jeweiligen Ziele – Entwicklung sich selbst steuernder, arbeitsfähiger Gruppen (Gruppendynamik) und tragfähige Konfliktlösungen (Mediation) – „Herz und Verstand“ gleichermaßen anzusprechen und neue Denk-, Handlungs- und Gestaltungsspielräume zu öffnen.

### **Literatur**

- Ballreich, R., Glasl, F.: Mediation in Bewegung, Stuttgart 2007.
- Glasl, F.: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, Stuttgart 2011 (10. Auflage).
- Heintzel, P. (Hrsg.): betrifft: TEAM. Dynamische Prozesse in Gruppen, Wiesbaden 2008 (2. Auflage).
- Simon, F. B.: Einführung in die Systemtheorie des Konflikts, Heidelberg 2015 (3. Auflage).



### **Kontakt**

Mag.ª Angela Platzer-Reichmann, Betriebswirtin, beim Österreichischen Bundesministerium für Justiz eingetragene Mediatorin, Coach und Trainerin; Mitglied der Österreichischen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung (ÖGGO), Mitglied des Österreichischen Bundesverbandes für Mediation (ÖBM), Lektorin an der Fachhochschule des BFI Wien

[www.angelaplatzer-reichmann.at](http://www.angelaplatzer-reichmann.at)  
[mail@angelaplatzer-reichmann.at](mailto:mail@angelaplatzer-reichmann.at)