

Der Marktplatz

Lustvoll, kreativ und effizient Lösungen verhandeln

Von Susanne Mouret

Der Marktplatz ist ein Tool für die Lösungsphase am Ende einer Konfliktklärung oder Teamentwicklung. Die Teilnehmenden verhandeln in einer pragmatischen und ebenso kreativen Art und Weise Angebote und Bedürfnisse durch gegenseitigen Austausch (Tauschhandel). Das Besondere daran ist, dass die Teammitglieder unabhängig voneinander festlegen, für welche Themen sie konkrete Unterstützung bieten können und wollen – und umgekehrt, für welche Punkte sie Unterstützung suchen.

Kurzbeschreibung

- ▶ Team bis zu 6 Personen: ca. 60 bis 120 Minuten
- ▶ Team ab 6 Personen: ca. 90 bis 180 Minuten

Rahmen

Als Tool zur Vereinbarung von Maßnahmen und Entwicklung von Lösungen kann es entsprechend in Konfliktklärungen bzw. Mediationen eingesetzt werden. In der Klärungshilfe unterscheiden wir die Phasen: Vergangenheit verstehen, Gegenwart klären, Zukunft planen. Der Marktplatz gehört in die Phase „Zukunft planen“ und wird nach der beruhigenden systemischen Erklärung der Konfliktdynamik in Teamklärungen eingesetzt.

Anlässe/ Anwendungsbereiche



Primäres Ziel ist, dass die Teilnehmenden Vereinbarungen treffen und Maßnahmen für die weitere Zusammenarbeit festlegen. Diese werden in einem Protokoll festgehalten. Das Themenspektrum umfasst sowohl die zukünftige tägliche Zusammenarbeit, die Effizienz, die Organisation und den Ablauf der Arbeit als auch das Klima, die Führung, die gemeinsamen Besprechungen und die Konfliktprophylaxe. Die Methode hilft, auf der inhaltlichen Ebene Lösungen zu finden.

Zielsetzung/Nutzen



Zusätzlich kann das Tool zur Verlaufsdiagnose und Nachsteuerung der Klärung/Mediation genutzt werden. Die Klärungshelferin bzw. der Mediator bekommt wertvolle Hinweise über den Prozess der Gruppe und des Einzelnen.



Beschreibung

1. Schritt: Überleitung zur Lösungssuche

Je nach Umfang der Konfliktklärung starten Sie mit dem Marktplatz zwischen eineinhalb und vier Stunden vor dem Abschluss der Klärung. Die wesentlichen Konfliktpunkte sind geklärt, die Klärungshelferin resp. der Mediator leiten nach einer beruhigenden Erklärung mit dem Satz

- *„Wenn es jetzt so ist, wie es ist, wie stellen Sie sich die weitere Zusammenarbeit vor?“*

in die Phase der Lösungssuche über.

2. Schritt: Anweisung zur Marktplatz-Erhebung

Die Konfliktparteien bekommen grüne und blaue Moderationskarten. Bei einem kleinen Team (bis ca. zwölf Personen) kann jede/r für sich arbeiten. Bei großen Teams können kleine Gruppen (2-4 Personen pro Gruppe) zusammenarbeiten. Am besten schreiben Sie das Wort „Brauchen“ auf eine grüne Karte und das Wort „Bieten“ auf eine blaue Karte und hängen diese am Flipchart gut sichtbar auf.

Klärungshelferin/Mediator: *„Die grünen Karten stehen für das, was Sie brauchen für die künftige Zusammenarbeit. Die blauen Karten sind für das, was Sie bieten können und wollen, um die künftige Zusammenarbeit zu gestalten.“*

Bei der folgenden Anweisung empfiehlt es sich, wiederholend zu betonen, dass die Angebote und die Gesuche konkret sein müssen. Geben Sie Beispiele, aber achten Sie wegen der möglichen Beeinflussung darauf, dass diese nicht direkt mit der aktuellen Mediation/Klärung zu tun haben.

„Überlegen Sie bitte ganz pragmatisch, was Sie für die Zusammenarbeit morgen, in einer Woche, im nächsten Jahr brauchen. Was muss noch gelöst werden? Für was brauchen Sie eine Vereinbarung, eine Regelung? Was brauchen Sie genau von wem? Was ist unbedingt notwendig? Bitte formulieren Sie konkret und nicht abstrakt oder übergeordnet. Vermeiden Sie auch reines Wunschenken wie ‚Alle sind jederzeit fröhlich, freundlich und offen‘. Das ist nicht realistisch.“

Der Marktplatz

„Bieten' und ‚Brauchen' müssen nicht ausgewogen sein. Vielleicht waren Sie nicht stark involviert in die Konflikte und sehen jetzt, wie Sie Unterstützung bieten können. Oder Sie sind stark betroffen und brauchen vielleicht mehrere Dinge von Einzelnen, der Führungskraft und dem Team. Das ist alles richtig so und in Ordnung.“

„Nehmen Sie sich die nächsten zehn Minuten Zeit und denken Sie sich durch das Besprochene. Überlegen Sie, wie die Zukunft aufgrund dessen gestaltet werden kann. Schreiben Sie auf jede Karte oben rechts ihren Namen und mit Stichworten oder einem ganz kurzen Satz, was Sie bieten oder brauchen.“

Als Klärungshelferin/Mediator bleiben Sie im Raum und unterstützen die Teilnehmenden. Einerseits ist der Wechsel zur Lösungsfindung für die meisten erleichternd. Andererseits fällt es einigen manchmal schwer, diesen Wechsel zu vollziehen. Diese brauchen dann Ihre geduldige Unterstützung.

3. Schritt: Präsentation der Markt-Ware

Nach 10 bis 15 Minuten fordern Sie die Teilnehmenden auf, sich wieder in den Kreis zu setzen. Lassen Sie diese ihre Karten nun einzeln erklären (bei Gruppenarbeit sitzen die Gruppen zusammen und präsentieren gemeinsam). Sie brauchen alle Gesuche und Angebote im Raum, um sämtliche Optionen erkennen und nutzen zu können. Achten Sie darauf, dass alles von allen verstanden wird. Lassen Sie während der Präsentation Verständlichkeitsfragen, aber keine Wertungen zu. Helfen Sie, bei Unklarem zu konkretisieren und bitten Sie darum, die Karten gleich entsprechend anzupassen.

„Legen Sie nun einer nach dem anderen die Karten vor sich auf den Boden und erklären Sie in kurzen Worten, was Sie brauchen und bieten. Wichtig ist, dass das alle gut verstehen. Wir hören zuerst alles von allen an. Wenn dann der ganze Markt vor uns liegt, steigen wir in die Verhandlungen ein. Wer mag beginnen?“

4. Schritt: Moderation der Verhandlungen

Bei den nun folgenden Verhandlungen gehen Sie als Klärungshelferin/Mediator in die Rolle des Moderators. Es öffnen sich unendliche Variationen von möglichen Verhandlungsfeldern. Sie brauchen Übersicht und Weitsicht. Lassen Sie Raum für die Kreativität, die sich in der Gruppe entwickelt und halten Sie gleichzeitig stetig den Finger auf alles, was nicht konkret umsetzbar oder überprüfbar ist.

„Wir haben nun alle verhandelbare Ware auf dem Marktplatz. Sie dürfen 'querbeet' verhandeln. Ich selber moderiere und unterstütze. Ich habe zwei Flipcharts vorbereitet: eines für die vereinbarten Maßnahmen und Abmachungen sowie eines als Themenspeicher für Punkte, die wir hier und heute nicht abschließen können oder wollen. Sie verhandeln und ich halte die Vereinbarungen fest. Wer mag beginnen? Wo sehen Sie Möglichkeiten, Lösungen, haben Sie Ideen?“

Wenn die Verhandlungen nicht gleich ins Rollen kommen, können Sie selbst etwas „verrückte“ Ideen, Optionen, Lösungsvariationen in den Kreis geben. Das lockert die Stimmung und die Geister auf. Bei einer tiefgreifend geklärten Mediation/Klärung laufen die Verhandlungen aber in aller Regel flüssig, lustvoll, oft sogar lustig, effizient und ziel führend.

Normalerweise wird der Marktplatz nach einer gelungenen Klärung, Mediation oder Teamentwicklung genau so eingesetzt. Wenn noch wesentliche Konfliktherde offen sind bzw. noch nicht alle Punkte geklärt wurden, können Sie das Tool zusätzlich für die Verlaufsdia gnose und zur Nachsteuerung nutzen. Die Verhandlungen sind dann entsprechend zäher und müssen klar und dabei hochsensibel moderiert werden (siehe: „Positive Wirkungen der Methode“ unter Kommentare/Erfahrungen).

*Erfahrungen/
Kommentare*



Hilfreich für das Gelingen sind kognitive Konfliktkenntnisse und das weitsichtige, feinfühlige und führende Geschick der Klärungshelfer bzw. Mediatoren.

Die beiden folgenden Beispiele aus der Praxis der Autorin verdeutlichen, wie das Tool bei der Konfliktklärungsarbeit unterstützen kann. Unter „Positive Wirkungen der Methode“ finden Sie zusätzliche Erklärungen für die Hinweise auf der Ebene „Verlaufsdia gnose und Nachsteuerung“ der Klärung/Mediation.

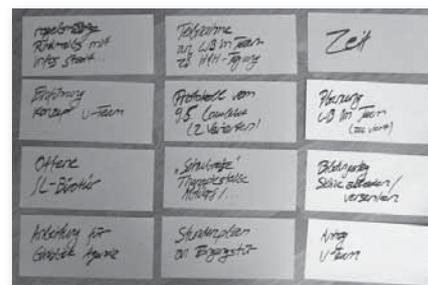
Beispiel 1: Eine zweitägige Klärung in einer kleinen Handelsfirma mit einem Geschäftsführer und zehn Mitarbeitern im landwirtschaftlichen Sektor: Der Grundtenor der Klärung ist der tendenziell unverbindliche Führungsstil des Leiters. Deutlich wird zudem, dass die Mitarbeiter der einzelnen Abteilungen wenig zwischenmenschlichen Kontakt untereinander pflegen. Beim abschließenden Marktplatz wird lustvoll querbeet gefeilscht. So wurde zum Beispiel vereinbart, dass die Führungskraft ein Informationskonzept erstellt. Die Lageristen kommen dafür einmal wöchentlich in die Büros zum Kaffee. Das Bedürfnis nach klarer Infor-

Der Marktplatz

mation der Mitarbeitenden wurde gegen das Bedürfnis nach informellem Kontakt der Führungskraft erfolgreich getauscht – an sich konträre Anliegen, die aus dem Kontext heraus jedoch bestens harmonieren. Den Mitarbeitern machen die Verhandlungen sichtlich Spaß. Das erste Mal ist es ihnen möglich, bei ihrer Führungskraft konkrete Verbindlichkeiten einzufordern. Dafür kommen Sie der Führungskraft gerne in diversen Punkten entgegen. Sämtliche notwendigen Vereinbarungen werden problemlos getroffen und gleichzeitig kann diese neue „Wahrheit“ ein erstes Mal getestet und gelebt werden.

Beispiel 2: Eine eintägige Team-Klärung mit drei Psychomotorik-Therapeutinnen und dem Schulhausleiter einer heilpädagogischen Schule: Die wesentlichen zwischenmenschlichen Themen sind geklärt. Die fünfjährige Konfliktgeschichte lässt trotzdem tiefe Wunden bei den Einzelnen zurück, die beim Marktplatz nochmals deutlich werden. Die Therapeutinnen präsentieren ihre „Ware“ unabhängig voneinander „wie aus einem Guss“. Der Leiter hingegen scheint aus einem anderen Universum zu stammen (siehe Abbildungen). Diese Tatsache löst unmittelbar die jahrelang erlebten Empfindlichkeiten von „nicht gesehen“ und „nicht verstanden“ auf beiden Seiten aus. Eine wunderbare Chance, um das Team für das „dünne Eis“ im kommenden Arbeitsalltag zu sensibilisieren. Den psychosozial gut ausgebildeten Teammitgliedern gelingt es, ihre inneren Reaktionen als Verletzungen aus der Konfliktgeschichte zu verstehen.

Abb. oben: der Leiter;
Abb. unten: die
Therapeutinnen



Positive Wirkungen der Methode

- Menschen sind verschieden (Riemann-Thomann-Modell). Die Methode Marktplatz erlaubt es dem Einzelnen, sich mit seinen individuellen Bedürfnissen einzubringen. Denn es muss nicht „Gleiches“ mit „Gleichem“ (siehe Beispiel „Handelsfirma“) gehandelt werden, um für beide oder alle Seiten eine stimmige Lösung zu finden.

- ▶ Die frisch geklärten Beziehungen werden bei den Verhandlungen automatisch auf ihre Tragfähigkeit überprüft. Wie stehen die Konfliktparteien sich nach der Klärung gegenüber? Wie tragbar ist die Beziehung aktuell? „Frühe Spätmelder“ werden aufgedeckt und verhandelt oder stehen für eine Nachklärung zur Verfügung. Der abschließend geklärten Beziehung tut es gut, eine erste konfliktfreie Dialogerfahrung zu machen. Es findet eine wohltuende Normalisierung statt.
- ▶ Im Laufe einer ein- bis dreitägigen Klärung sind die Klientinnen und Klienten emotional hoch beteiligt und belastet. Zwischenmenschlich geklärte Konflikte sind bei den Einzelnen beim Abschluss nicht immer auch innerlich verarbeitet. Der Marktplatz legt manches davon offen und wird von der Klärungshelferin/dem Mediator bei der Lösungsfindung mit einbezogen. So können zum Beispiel zuweilen nicht alle inneren Versöhnungsschritte ausgedrückt werden. Der Marktplatz bietet die Chance, dies nachzuholen. Das heißt, innere persönliche Versöhnungsschritte werden öffentlich und können den Prozess zusätzlich positiv beeinflussen. Bei euphorischer Stimmung übernimmt die Klärungshelferin/der Mediator rechtzeitig die Rolle des *Advocatus Diaboli*, deutet auf das „dünne Eis“ im Alltag hin und moderiert entsprechende sorgfältige Regelungen. Auch nur einseitig Geklärtes oder Versöhntes wird deutlich und kann ebenfalls aufgenommen werden.
- ▶ Während einer Klärung wird nicht nur das offen Dialogisierte geklärt. Vieles passiert stellvertretend, indem andere ein verwandtes Thema klären. Unverstandenes wird verstanden, kann eingeordnet werden, wurde endlich gesagt und geklärt. So finden innerliche Klärungen in den Teammitgliedern statt, die nie offen an- oder ausgesprochen wurden. Die Zeitrealität lässt meist auch nicht die Klärung sämtlicher aufgenommener Punkte zu. Mit dem Marktplatz überdenkt jede/r Einzelne abschließend für sich, wo noch Hilfe für sich selbst oder das Team notwendig ist und wo er/sie für das ganze Team oder Einzelne konkret Hilfe für den Berufsalltag leisten kann. Es findet ein Prozessabschluss auf der individuellen und organisatorischen Ebene statt. Die Klärungshelferin/der Mediator und natürlich die unterstützte Führungskraft erhalten ein konkretes Bild des Ist-Zustands des Prozesses direkt nach der Intervention.

Es gibt kaum Grenzen für die Anwendbarkeit des Marktplatzes. Die Vielschichtigkeit lässt weit mehr als die reine Lösungsfindung zu. Um alle Schätze dieses Tools zu bergen, ist es hilfreich, wenn die Klärungs-

Der Marktplatz

helferin/der Mediator nach einem vermutlich langen Tag sich und seinen Teilnehmenden vorher eine kleine Pause gönnt.

Sie brauchen lediglich einen Stuhlkreis, Moderationskarten in zwei verschiedenen Farben, Präsentationsmarker und ein Flipchart.

Technische Hinweise

- ▶ Thomann, Christoph: Klärungshilfe 2. Konflikte im Beruf: Methoden und Modelle klärender Gespräche. Rowohlt, Reinbek bei Hamburg 2004.
-

Quellen/Literatur

Die vereinbarten Maßnahmen und Abmachungen werden entweder bei einem Nachfolgetermin von der Klärungshelferin/dem Mediator mit dem Team überprüft und die Anliegen im Themenspeicher weiterbearbeitet oder die Führungskraft des Teams übernimmt dafür die Verantwortung.

Weiteres Vorgehen

