



EUROPA-UNIVERSITÄT  
VIADRINA  
FRANKFURT (ODER)

Band 1

Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement

Anne-Katrin Rauschenbach

# Wenn Brainstorming versagt – Kreativitätstechniken in der Mediation



Wolfgang Metzner Verlag

Band 1

---

Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement

**Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement**

Herausgegeben von  
Dipl.-Psych. Nicole Becker, M. A.  
Prof. Dr. Ulla Gläßer, LL. M.  
Dipl.-Psych. Kirsten Schroeter  
Dr. Felix Wendenburg, M. B. A.

---

Anne-Katrin Rauschenbach

**Wenn Brainstorming versagt –  
Kreativitätstechniken in der  
Mediation**



Wolfgang Metzner Verlag

Master-Studiengang Mediation  
Masterarbeit  
Studiengang 2012/2013



EUROPA-UNIVERSITÄT  
VIADRINA  
FRANKFURT (ODER)

© Wolfgang Metzner Verlag, Frankfurt am Main 2015

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung außerhalb der Freigrenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

ISBN 978-3-943951-50-9 (Print)

ISBN 978-3-943951-51-6 (Online)

ISSN 2365-4155

*Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek*

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

# Inhalt

|   |    |
|---|----|
| Inhalt  | 1  |
| Vorwort   | 3  |
| 1. Einleitung   | 5  |
| 2. Mediationsverständnis und Phasenmodell   | 7  |
| 2.1. Mediationsverständnis  | 7  |
| 2.2. Phasenmodell   | 8  |
| 3. Kreativität in der Mediation   | 12 |
| 3.1. Kreativität, Kreativitätstechniken und angrenzende Methoden                              | 12 |
| 3.2. Hypothese zur Anwendung systematisch-analytischer Kreativitätstechniken in der Mediation | 17 |
| 3.3. Entwicklung eines methodischen Ansatzes für das weitere Vorgehen                         | 18 |
| 4. Intuitive Kreativitätstechniken in der Mediation   | 22 |
| 4.1. Techniken der intuitiven Assoziation   | 22 |
| 4.1.1. Brainstorming  | 22 |
| 4.1.2. SIL-Methode  | 27 |
| 4.1.3. Methode 6-3-5 (Brainwriting)   | 29 |
| 4.1.4. Kartenabfrage  | 31 |
| 4.1.5. Mindmapping  | 33 |
| 4.2. Techniken der intuitiven Analogiebildung   | 37 |
| 4.2.1. Osborn-Checklisten   | 37 |
| 4.2.2. Techniken der Problemverlagerung (Bionik, Basisoziation, Synektik)                     | 39 |
| 4.2.3. Sechs-Denkühle-Methode   | 42 |
| 4.3. Intuitive Kreativitätstechniken in der Mediation – Zusammenfassung und Grenzen           | 44 |
| 5. Systematisch-analytische Kreativitätstechniken in der Mediation                            | 47 |
| 5.1. Techniken der systematisch-analytischen Assoziation                                      | 47 |
| 5.1.1. Morphologischer Kasten   | 48 |

|        |  |     |
|--------|--|-----|
| 5.1.2. | Sequentielle Morphologie   | 53  |
| 5.2.   | Techniken der systematisch-analytischen Analogiebildung  | 55  |
| 5.2.1. | Morphologische Matrix  | 56  |
| 5.2.2. | Attribute-Listing  | 59  |
| 5.2.3. | KJ-Methode   | 60  |
| 5.2.4. | Progressive Abstraktion  | 62  |
| 5.2.5. | Relevanzbaum/Problemlösungsbaum  | 65  |
| 5.3.   | Systematisch-analytische Kreativitätstechniken in der<br>Mediation – Zusammenfassung und Grenzen                         | 69  |
| 6.     | Zusammenfassung und Erkenntnisse   | 71  |
| 6.1.   | Intuitives oder systematisch-analytisches Denken?  | 71  |
| 6.2.   | Korrelation zwischen dem Mediationskontext, dem<br>Mediationssetting und der Auswahl geeigneter<br>Kreativitätstechniken | 76  |
| 6.3.   | Verortung der Anwendbarkeit von Kreativitätstechniken im<br>Phasenmodell der Mediation                                   | 79  |
| 7.     | Fazit und Anregungen für die weitere Untersuchung des<br>Themas  | 83  |
|        | Literaturverzeichnis   | 87  |
|        | Abkürzungsverzeichnis  | 94  |
|        | Schlagwortverzeichnis  | 95  |
|        | Anhang   | 100 |

## Vorwort

*„Man muss nicht nur mehr Ideen haben als andere,  
sondern auch die Fähigkeit besitzen, zu entscheiden,  
welche dieser Ideen gut sind.“  
(Linus Pauling)<sup>1</sup>*

In der Mediationsausbildung klang es ganz einfach: Nach Abschluss der Interessenermittlung entwickeln die Konfliktparteien gemeinsam im Rahmen eines vom Mediator moderierten Brainstormings eine Vielzahl neuer, ungewöhnlicher Ideen. Diese werden von den Medianden bewertet, und die als passfähig erachteten Optionen werden ausgewählt. Ganz einfach – eigentlich.

In meinen ersten Mediationen im innerbetrieblichen Wirtschaftskontext stellte ich fest, dass leider keine ungewöhnlichen, wirklich neuen Ideen entstanden. Auch die erhoffte gegenseitige Inspiration der Konfliktbeteiligten bei der Lösungssuche blieb aus. Die vorherige Phase der Interessenermittlung war ausführlich und umfangreich abgeschlossen, das konfliktäre Klima zwischen den Parteien hatte sich entspannt – grundsätzlich gute Ausgangsbedingungen für die kreative Phase der Lösungsfindung. Nun bin ich selbst ein eher analytischer Typ. Mochte es daran liegen? Konnte ich Methoden, wie das gemeinsame Malen eines Konfliktbildes, darum nicht guten Gewissens in meinen Methodenkoffer aufnehmen und meinen Medianden authentisch nahebringen?

Eher zufällig und in einem Kontext gänzlich fern der Mediation hörte ich vom Morphologischen Kasten, mit dessen Hilfe man systematisch die für die Problemlösung relevanten Parameter bestimmen und durch Kombination der unterschiedlichen Ausprägungen dieser Parameter verschiedenste Lösungsoptionen generieren konnte. Analytisch und strukturiert, das sagte mir zu. Könnte diese Kreativitätstechnik auch in der Mediation funktionieren?

Um diese Fragen zu beantworten, entstand die vorliegende Arbeit. Derzeit sind mehr als 100 Kreativitätstechniken bekannt<sup>2</sup>, die sich im Grundsatz in

---

<sup>1</sup> Hartschen et al. 2009, S. 50.

<sup>2</sup> Montada/Kals 2013, S. 204; Knieß 2006, S. 47; Blasweiler 2013, S. 4; Geschka/Yildiz 1990, S. 37.

intuitive und systematisch-analytische Kreativitätstechniken kategorisieren lassen. Die Mediationsliteratur beschränkt sich bislang hauptsächlich auf eine verhältnismäßig geringe Anzahl intuitiver Methoden, während systematisch-analytische Methoden entweder überhaupt keine Erwähnung finden oder pauschal als unpassend abgelehnt werden. Nachfolgend werden sowohl intuitive als auch systematisch-analytische Kreativitätstechniken untersucht, und es wird aufgezeigt, welche Faktoren zu berücksichtigen sind, damit eine Kreativitätstechnik in der Mediation Erfolg hat.

Anne-Katrin Rauschenbach, September 2015

PER ASPERA AD ASTRA ☆☆

## 1. Einleitung

*„Kann man sich vorstellen, dass erbitterte Gegner in einer Mediation zusammen eine Aufwärmübung tänzerischer Art machen, sich dann als Lockerungsübung in einer meditativen Zeitreise in Phantasiewelten begeben, um danach Ihre [sic] Visionen mit Wachsmalkreide in einem gemeinsamen Bild festzuhalten oder in einem Puppenspiel auszudrücken?“  
(Reinhard Sellnow)<sup>3</sup>*

Auch wenn das einleitende Zitat von Sellnow Kreativitätstechniken in der Mediation und ihre Nutzung sicherlich provokativ überzeichnet, lautet die persönliche Meinung der Verfasserin dieser Arbeit zu seiner Frage ganz eindeutig: Insbesondere in der Wirtschaftsmediation ist dies für mich nicht vorstellbar. In den bislang von mir durchgeführten Mediationen in innerbetrieblichen Konflikten im Unternehmen wären die Medianden sicher gegangen und hätten eine weitere Zusammenarbeit abgelehnt. Ausgehend von diesem Zitat stellt sich daher die Frage, ob es Kreativitätstechniken gibt, die für die Anwendung in der Wirtschaftsmediation, aber möglicherweise auch in anderen Mediationskontexten sowie in Verfahren mit lediglich zwei Konfliktbeteiligten geeignet(er) sind und wenn ja, um welche Kreativitätstechniken es sich hierbei handelt.

Auf Basis der mediationspraktischen Erfahrungen der Verfasserin wird nachfolgend in Kapitel 2 zunächst eine kurze Beschreibung des dieser Arbeit zugrunde liegenden Mediationsverständnisses vorgenommen sowie das Phasenmodell der Mediation erläutert.

Im Anschluss werden in Kapitel 3 die Begriffe Kreativität und Kreativitätstechniken definiert sowie Kreativitätstechniken von den angrenzenden Methoden, unter denen prozessbegleitende Methoden und Techniken zur Ideenbewertung subsumiert werden, separiert und ihre Rolle in der Mediation beschrieben. Alsdann wird eine Hypothese für die Anwendung von systematisch-analytischen Kreativitätstechniken aufgestellt, die im Verlauf dieser Arbeit weiter untersucht werden soll. Ergänzt wird das Kapitel um die Erläuterung des methodischen Ansatzes, mit dem die Untersuchung in-

---

<sup>3</sup> Sellnow 2000, S. 100.

tuitiver und systematisch-analytischer Kreativitätstechniken in den Kapiteln 4 und 5 erfolgt.

In Kapitel 6 wird untersucht, ob die Funktionsweise des menschlichen Gehirns oder mögliche Kreativitätspräferenzen der Medianden und des Mediators die Wahl der geeigneten Kreativitätstechnik beeinflussen (sollten). Aus den Erkenntnissen der Kapitel 4 und 5 wird schließlich auf Basis der untersuchten Kriterien eine Entscheidungsmatrix vorgestellt, die als Handlungsorientierung für den Mediator zur Auswahl der geeigneten Kreativitätstechnik dienen kann.

Diese Arbeit schließt mit einigen grundsätzlichen Erkenntnissen zur Anwendbarkeit und Auswahl von Kreativitätstechniken in der Mediation und nimmt zu den in Kapitel 3 aufgestellten Hypothesen mit dem Verweis auf Ansätze zur weiteren Untersuchung dieses sicherlich auch zukünftig ergiebigen Themenfeldes Stellung.

## 2. Mediationsverständnis und Phasenmodell

*„Es geht um die Absicht und das Ziel, inhaltlich miteinander etwas zu erreichen, das sich vom bisherigen Vorgehen in der Sache (sachbezogen) und vom Umgang miteinander (beziehungsbezogen) unterscheidet und zu einem anderen Ergebnis führt, indem eine Bewegung stattfindet und Raum dafür entsteht.“  
(Joseph Duss-von Werdt)<sup>4</sup>*

Das persönliche Mediationsverständnis der Verfasserin wurde geprägt von einer bisher nahezu ausschließlichen praktischen Erfahrung in der Wirtschaftsmediation im innerbetrieblichen Kontext, in welchem die Vermittlung zwischen zwei Konfliktbeteiligten im Mittelpunkt stand. Vor diesem Hintergrund werden auch die weiteren Überlegungen dieser Arbeit schwerpunktmäßig im Kontext der Wirtschaftsmediation erfolgen, ergänzt um den Kontext der Familienmediation, welche einen weiteren Interessenschwerpunkt der Verfasserin bildet und für die sich möglicherweise abweichende Erkenntnisse ergeben.

### 2.1. Mediationsverständnis

Mediation nach dem Verständnis der Verfasserin bedeutet, im Sinne der Selbstbestimmtheit und des freien Willens der Parteien diesen eine selbstständige Entscheidung zu ermöglichen und sie bei der eigenverantwortlichen Konfliktbeilegung zu unterstützen.<sup>5</sup> Hierzu ist ein facilitativer Mediator vonnöten, der den Konflikt möglichst weit definiert und seine Tätigkeit auf die Prozessgestaltung (ohne inhaltliche Einflussnahme) beschränkt und damit den Konfliktbeteiligten eine geeignete Atmosphäre für eine eigenständige, interessenbasierte Lösung schafft.<sup>6</sup> In der Wirtschaftsmediation findet sich diese Selbstbestimmung ganz wesentlich im Metaziel Individual-Autonomy-Projekt.<sup>7</sup>

<sup>4</sup> Duss-von Werdt 2005, S. 213.

<sup>5</sup> ebd. S. 242.

<sup>6</sup> Gewurz 2001, S. 141 f.; Riskin 1996, S. 25; Trenczek 2013a, Rn. 49.

<sup>7</sup> Breidenbach/Gläfser 1999, S. 211.

Es sei an dieser Stelle festgehalten, dass in anderen Kontexten andere Metaziele<sup>8</sup> vordergründig sein können und müssen (beispielsweise das Metaziel Reconciliation-Projekt in der Familienmediation oder im Täter-Opfer-Ausgleich). Auch ist abhängig vom Streitgegenstand möglicherweise ein evaluativer Mediator mit engem Konfliktverständnis<sup>9</sup> (z. B. in der gerichtsnahen Mediation, in der vorwiegend das Metaziel Service-Delivery-Projekt verfolgt wird) besser für die Konfliktlösung geeignet. Dies soll ausdrücklich nicht in Abrede gestellt werden.

## 2.2. Phasenmodell

Um im Weiteren eine Einordnung von Kreativitätstechniken in die Mediation vornehmen zu können, soll an dieser Stelle das dieser Arbeit zugrunde liegende Phasenmodell beschrieben werden. Hierbei liegt der Fokus allein auf dem Mediationsgespräch, nicht auf der vorgelagerten Vorbereitungsphase bzw. der dem Mediationsgespräch folgenden Implementierung der Ergebnisse. Nachfolgend wird von einem Fünf-Phasen-Modell ausgegangen, wie es im Master-Studiengang Mediation an der Europa-Universität Viadrina gelehrt und vermittelt sowie beispielsweise von Besemer<sup>10</sup> oder Knapp<sup>11</sup> beschrieben wird:

### **Phase 1: Eröffnung des Verfahrens, Abschluss eines Mediationsvertrages**

In der ersten Phase der Mediation wird den Beteiligten das Verfahren und seine Prinzipien erläutert, die Rolle des Mediators sowie dessen Mediationsverständnis erklärt, die Geeignetheit von Mediation als Konfliktbearbeitungsmethode für den individuellen Fall geprüft und die Erwartungen der Beteiligten an das Verfahren und den Mediator erfragt. Sofern sich die Beteiligten für Mediation und den Mediator entscheiden, wird der organisatorische Rahmen des Verfahrens festgelegt und ein Mediationsvertrag als Arbeitsbündnis abgeschlossen.

---

<sup>8</sup> Breidenbach/Gläfser 1999, S. 208.

<sup>9</sup> Gewurz 2001, S. 141-143; Riskin 1996, S. 25.

<sup>10</sup> Besemer 2013, S. 77-80.

<sup>11</sup> Knapp 2012, S. 12 f.

## **Phase 2: Themensammlung**

In der zweiten Phase benennen die Medianden die in der Mediation aus ihrer Sicht zu klärenden Themen und schildern den Sachverhalt aus ihrer jeweiligen Perspektive. Die Medianden verharren an dieser Stelle noch auf der Ebene ihrer meist festgefahrenen Positionen. Seitens des Mediators erfolgt die Strukturierung und ggf. wertungsfreie Umformulierung der Positionen zu Themen in Absprache mit den Medianden. Entweder am Ende dieser Phase oder zu Beginn der folgenden Phase 3 erfolgt die Festlegung der Reihenfolge, in der die Themen bearbeitet werden sollen.

## **Phase 3: Interessenklärung**

Die Phase 3 stellt den zentralen Punkt, das sog. „Herzstück“<sup>12</sup> der Mediation dar. Sie dient der intensiven Klärung der Hintergründe des Konflikts und der Beziehungsebene der Parteien. Durch vertieftes Nachfragen des Mediators soll eine Entlastung der Konfliktbeteiligten in dieser meist emotionalen Situation erfolgen, aufgetretene Missverständnisse sollen thematisiert und aufgeklärt werden. Die Medianden werden vom Mediator dabei unterstützt, die Interessen hinter ihren Positionen herauszuarbeiten und ihre Bedürfnisse, Motive und Wünsche zu formulieren. Dies ermöglicht es den Medianden, sich selbst und den anderen (besser) zu verstehen und Verständnis und Empathie füreinander zu entwickeln und führt zu einer Öffnung und Bereitschaft zur gemeinsamen Arbeit an einer Lösung.

## **Phase 4: Generierung von Lösungsoptionen und deren Bewertung**

Die Phase 4 besteht aus zwei Unterphasen: In der Phase 4a sollen möglichst viele unterschiedliche und ungewöhnliche – auch auf den ersten Blick vielleicht unrealistische – Ideen zur Konfliktlösung entwickelt und (unbewertet) gesammelt werden. Die hiermit beabsichtigte Erweiterung des Lösungsraums soll ermöglichen, dass die entstehenden Lösungsmöglichkeiten über eine bloße Aufteilung zwischen den Medianden hinausgehen. In der Phase 4b erfolgt die Überprüfung der entwickelten Lösungsoptionen. Die Parteien bewerten die Optionen und wählen eine passgenaue Lösung aus, die ihre in Phase 3 erarbeiteten Interessen möglichst umfänglich erfüllt und von ihnen als gerecht wahrgenommen wird.

---

<sup>12</sup> Gläßer/Kirchhoff 2005, S. 130.

### **Phase 5: Abschluss des Verfahrens**

In der fünften und letzten Phase wird die getroffene Einigung in einer für die Beteiligten verbindlichen schriftlichen Abschlussvereinbarung festgehalten, deren Regelungen umsetzbar und tragfähig sein sollen und den Konflikt befriedigend und nachhaltig beilegen. Zudem können Vereinbarungen zu dem Umgang mit etwaig auftretenden zukünftigen Problemen oder dem möglichen Nachhalten der Umsetzung durch den Mediator getroffen werden. Ergänzt wird der formelle Abschluss des Verfahrens durch das Feedback der Medianden, wie sie das Verfahren und den Mediator erlebt haben und abschließende Worte des Mediators selbst.

Der Vollständigkeit halber sei ausgeführt, dass in der Literatur gegenüber dem vorgenannten Fünf-Phasen-Modell abweichende Auffassungen vom idealtypischen Ablauf einer Mediation existieren. So gehen Montada/Kals ebenfalls von fünf Phasen aus. Abweichend zu dem oben beschriebenen Mediationsmodell fassen sie die Themensammlung und die Interessenklärung in ihrem Modell in einer Phase 2 ‚Konfliktanalyse‘ zusammen und unterteilen die Phase des Abschlusses des Verfahrens in zwei separate Phasen 4 ‚Mediationsvereinbarung‘ und 5 ‚Evaluation‘.<sup>13</sup> Auch Risse arbeitet mit einem Fünf-Phasen-Modell. Ähnlich wie bei Montada/Kals umfasst der bei ihm als Phase 2 deklarierte Prozess sowohl die Themensammlung (entspricht Phase 2 im zuvor beschriebenen Mediationsmodell) als auch die Erläuterung von Interessen und Bedürfnissen (entspricht Phase 3 im zuvor beschriebenen Mediationsmodell). Er geht jedoch noch weiter und beschreibt die Phase 3 als einer objektiven und rechtlichen Klärung auf Basis von Beweisaufnahme, Zeugen- oder Sachverständigenvernehmung dienend.<sup>14</sup> Ob dies zwingender Bestandteil einer Mediation sein muss, ist fraglich, Mediation soll ja gerade nicht die Durchsetzung von Rechtspositionen, sondern eine interessenbasierte Einigung fördern.<sup>15</sup> Die Verfasserin erachtet daher eine saubere Trennung der Themensammlung einerseits und der Interessenklärung andererseits als überaus hilfreich sowie erforder- und förderlich für das Fortschreiten der Mediation und teilt den Ansatz Risses daher – möglicherweise auch mangels juristischer Herkunftsdisziplin oder

<sup>13</sup> Montada/Kals 2013, Abbildung im Buchumschlag, S. 248 (Übersicht), 247 ff., 259 ff., 303 ff.

<sup>14</sup> Risse 2003, § 5, Rn. 3-8, 5 f.

<sup>15</sup> Trenzcek 2013a, Rn. 31.

evaluativen Mediationsverständnisses – nicht. Diese Diskussion soll jedoch nicht Thema dieser Arbeit sein.

### 3. Kreativität in der Mediation

*„Es ist leichter, Kreativität durch eine Veränderung äußerer Bedingungen zu fördern als durch den Versuch, das Individuum zu kreativerem Denken anzuregen.“  
(Mihaly Csikszentmihalyi)<sup>16</sup>*

Das vorgenannte Zitat von Csikszentmihalyi beschreibt einen ganz zentralen Aspekt: Die Motivation des Menschen kreativ zu handeln. Diese kann intrinsisch und extrinsisch sein. Von intrinsischer Motivation spricht man beispielsweise, wenn ein Mensch tätig ist, weil er es selbst möchte und ihm die Ausübung dieser Tätigkeit Freude bereitet. Extrinsisch ist Motivation dann, wenn ein externer Faktor den Menschen beeinflusst, eine bestimmte Tätigkeit auszuführen.<sup>17</sup> So kann etwa für eine Person die Teilnahme an einer Mediation extrinsisch motiviert sein, weil sie durch einen Dritten gewünscht wird (wie dies in der Wirtschaftsmediation oder Familienmediation der Fall sein kann) und eine Verweigerung zu unerwünschten Sanktionen für diese Person führen würde oder es sich schlicht um die beste Alternative in seiner Situation handelt.

Wenn man durch externe Impulse versucht, die Kreativität eines Menschen zu fördern oder zu steigern, ist dies einfacher, wenn die Bedingungen verändert werden, die die intrinsische Motivation des Menschen positiv beeinflussen, als lediglich eine extrinsische Motivation zur Nutzung seines kreativen Potenzials zu initiieren. Um diese Erkenntnis sinnvoll in den Mediationsprozess einzubringen, soll mithilfe der Definition von Kreativität und Kreativitätstechniken deren Rolle im Mediationsprozess aufgezeigt werden.

#### 3.1. Kreativität, Kreativitätstechniken und angrenzende Methoden

„Kreativität ist die Fähigkeit von Menschen, Kompositionen, Produkte oder Ideen gleich welcher Art hervorzubringen, die in wesentlichen Merkmalen neu sind und dem Schöpfer vorher unbekannt waren. Sie kann in vorstellungshaftem Denken bestehen oder in der Zusammenfügung von Gedanken,

---

<sup>16</sup> Csikszentmihalyi 2010, S. 9.

<sup>17</sup> Brandstätter 2002.

wobei das Ergebnis mehr als eine reine Aufsummierung des bereits Bekannten darstellt. Kreativität kann das Bilden neuer Muster und Kombinationen aus Erfahrungswissen einschließen und die Übertragung bekannter Zusammenhänge auf neue Situationen ebenso wie die Entdeckung neuer Beziehungen. Das kreative Ergebnis muß nützlich und zielgerichtet sein und darf nicht in reiner Phantasie bestehen – obwohl es nicht unbedingt sofort praktisch angewendet zu werden braucht oder perfekt und vollständig sein muß. Es kann jede Form des künstlerischen oder wissenschaftlichen Schaffens betreffen oder prozeßhafter oder methodischer Natur sein.“<sup>18</sup>

Kreativität ist demnach eine Fähigkeit, die zumindest teilweise erlernt werden kann. Gleichwohl sind einige Menschen von ihrem Wesen her kreativer als andere. Sie scheinen unbewusst bestimmte Methodiken anzuwenden, um Probleme zu lösen und neue Ideen zu entwickeln. Mit diesen Methodiken beschäftigt sich die Heuristik. Qua Definition ist hierunter die „Wissenschaft von den Verfahren, Probleme zu lösen“<sup>19</sup> zu verstehen. Sie umfasst spezifische Suchregeln, die die Möglichkeit der Ideenfindung erhöhen und die intuitiver oder systematisch-analytischer Art sein können. Während sich intuitive Techniken für weniger komplexe und abgrenzbare Probleme eignen, dienen systematisch-analytische Techniken insbesondere zur Lösung komplexer Problemstellungen.

Beiden Methoden ist gemein, dass sie sich von bisherigen Denkstrukturen und Lösungsansätzen lösen. Intuitive Methoden versuchen, unvermittelt eine große Variation atypischer Ideen zu entwickeln. Hierzu gehören z. B. die Assoziation, die nach ähnlichen Ansätzen sucht und diese mit dem Problem verknüpft oder die Analogiebildung, bei der Erkenntnisse aus fremden Sachverhalten auf das Problem angewandt werden. Intuitive Ideenentwicklung kann durch die gemeinsame Erarbeitung in Teams oder (zumeist Klein-) Gruppen Synergieeffekte erfahren, da die meisten Methoden von der gegenseitigen Anregung der einzelnen Gruppenmitglieder profitieren. Systematisch-analytische Methoden zerlegen das Problem etwa durch Abstraktion des Problems in eine Vielzahl unabhängiger Teilprobleme. Über die systematische Lösung dieser Teilprobleme und die Zusammenfüh-

---

<sup>18</sup> Schlicksupp 2004, S. 32.

<sup>19</sup> Duden online 2015.

rung der Teillösungen wird eine Gesamtlösung entwickelt. Die Methoden der systematisch-analytischen Ideenentwicklung sind nicht zwingend für die Anwendung in Gruppen konzipiert und können auch als Selbstklärung oder im klassischen Zweier-Setting einer Mediation durchgeführt werden.<sup>20</sup> Die heuristischen Suchregeln machen sich Kreativitätstechniken zunutze, um die Ideenfindung zu unterstützen, Denkmuster bewusst zu machen und zu verändern und Probleme zu lösen. Je nach Art der verwendeten Suchregel kann grundsätzlich auch bei den Kreativitätstechniken zwischen intuitiven und systematisch-analytischen unterschieden werden.

In der Literatur wird zwischen sog. wohl strukturierten Routineproblemen und schlecht strukturierten (oder schlecht definierten) Problemen unterschieden. Zu den wohl strukturierten Problemen gehören Auswahl- und Konsequenzprobleme. Bei Auswahlproblemen werden bestehende Lösungsoptionen im Hinblick auf ihre größtmögliche Passfähigkeit zur Erreichung eines vorgegebenen Ziels untersucht, wohingegen bei Konsequenzproblemen existierende Erfahrungen und Gesetzmäßigkeiten für die Problemlösung herangezogen werden. Für die Lösung wohl strukturierter Routineprobleme existieren somit bekannte Methoden und Gesetzmäßigkeiten, auf die zurückgegriffen werden kann, die Nutzung von Methoden der Ideenfindung ist hierfür nicht sinnvoll. Bei den schlecht strukturierten Problemen, zu denen Suchprobleme, Analyse- und Konstellationsprobleme gehören, kann nicht auf bereits Bekanntes zurückgegriffen werden: Suchprobleme zeichnen sich dadurch aus, dass auf Basis zu definierender Suchkriterien eine Auswahl aus bestehenden Lösungsoptionen erfolgt. Analyseprobleme verfolgen das Ziel des Erkennens von Zusammenhängen von Strukturen, Ursachen und Wirkungen. Die Herausforderung der Lösung von Konstellationsproblemen liegt darin, vorhandenes Wissen durch Abstraktion und Analogiebildung auf eine neue Situation anzuwenden. Für die Lösung schlecht strukturierter Probleme können Kreativitätstechniken der Ideen- und Lösungsfindung zuträglich sein.<sup>21</sup> Für die Lösung von Konflikten oder Problemen im Rahmen einer Mediation besteht weder ein festgelegter Algorithmus noch ein ‚Patentrezept‘ oder ein ‚Königsweg‘; sie gehören daher zu den schlecht strukturierten Problemen.

---

<sup>20</sup> Schlicksupp 2004, S. 57 f.; Knieß 2006, S. 37 f.; Zebisch 2009, S. 181; Geschka/Yildiz 1990, S. 36.

<sup>21</sup> Schlicksupp 2004, S. 57, 159; Knieß 2006, S. 1.

In der Literatur über Mediation, in der Ausführungen zu Kreativität und Kreativitätstechniken enthalten sind (nachfolgend unter dem Begriff *Mediationsliteratur* subsumiert), wird bisher nahezu ausschließlich auf intuitive Kreativitätstechniken referenziert. Eine Hypothese über die Gründe der (Nicht-) Anwendung systematisch-analytischer Kreativitätstechniken wird in Abschnitt 3.2 dargestellt. In Kapitel 4 werden sodann die klassischerweise in der Mediation verwendeten intuitiven Kreativitätstechniken beschrieben. Ergänzend erfolgt in Kapitel 5 eine Vorstellung der in der Literatur zum Thema Kreativität und Kreativitätstechniken, die nicht explizit mit dem Thema Mediation verbunden ist (nachfolgend als *Kreativitätsliteratur* bezeichnet), enthaltenen gängigen systematisch-analytischen Kreativitätstechniken, bei denen die Verfasserin eine Relevanz für die Anwendung in der Mediation vermutet.

Neben den Kreativitätstechniken ist in der Mediation eine Vielzahl prozessbegleitender Methoden existent: Diese Tools dienen einerseits der allgemeinen Verfahrensgestaltung (etwa durch Hinzuziehung eines Co-Mediators<sup>22</sup>), der Schaffung eines konstruktiven Arbeitsklimas oder der Strukturierung und Komplexitätsreduktion (anhand von Geno- oder Organigrammen<sup>23</sup>). Sie können in einer oder mehreren Phasen zur Anwendung kommen, den Parteien zur Entscheidungsfindung (z. B. über die zu behandelnden Themen und die Reihenfolge ihrer Bearbeitung<sup>24</sup>) oder eigenen Klarheit dienen und dabei selbst ein Produkt kreativer Denkprozesse sein, beispielsweise die sog. „Gefühlsmonster-Karten“<sup>25</sup>. Die vorgenannten Methoden können sowohl intuitiver Natur sein (beispielsweise das Erzählen von Geschichten<sup>26</sup>) oder systematisch-analytisch vorgehen (so die Konfliktanalyse auf Basis des Kommunikationsquadrats<sup>27</sup>), sind aber aus Sicht der Verfasserin nicht zu den Kreativitätstechniken zu zählen.

Darüber hinaus bestehen Methoden zur Ideenbewertung. Nachdem die Ideen mithilfe von Kreativitätstechniken gesammelt wurden, werden diese von den Konfliktbeteiligten bewertet. Dies kann recht einfach durch die

---

<sup>22</sup> Keydel/Knapp 2012, S. 68 ff.

<sup>23</sup> Meyer 2013, S. 124 ff.

<sup>24</sup> Bastian/Knapp 2013, S. 146 ff.

<sup>25</sup> Höch-Corona 2012, S. 46 ff.

<sup>26</sup> Milling 2012, S. 238 ff.; Watzke 2008, S. 164 f.

<sup>27</sup> Middelhof 2012, S. 109 ff.; Schulz von Thun 2015.

Vergabe von Klebepunkten durch die Medianden erfolgen. Hierbei können entweder nur die bevorzugten Optionen an der Pinnwand gekennzeichnet werden oder durch Verwendung verschiedener Farben auch diejenigen, die gar nicht in Betracht kommen. Eine weitere Möglichkeit besteht in der Anwendung der PMI-Methode nach de Bono.<sup>28</sup> Diese nimmt eine Bewertung anhand der Kriterien ‚P‘ = Plus (-punkte) für die positive Bewertung, ‚M‘ = Minus (-punkte) für die negative Bewertung und ‚I‘ = Interesse/interessant, d. h. Ideen, die noch einer Weiterentwicklung oder Konkretisierung bedürfen, vor. Mithilfe der SWOT-Analyse können die Stärken (= Strengths) und Schwächen (= Weaknesses) von Ideen sowie die Chancen (= Opportunities) und Risiken (= Threats), die sich aus ihnen ergeben können, geprüft werden. Darüber hinaus gibt es weitere Methoden, die eine sorgfältige Abwägung von Lösungsoptionen vornehmen. Alle Bewertungsverfahren verfolgen das gemeinsame Ziel, eine vorschnelle Entscheidung zugunsten einer auf den ersten Blick geeigneten Lösung zu vermeiden und stattdessen eine möglichst vollumfängliche Interessenverwirklichung zu gewährleisten sowie die Tragfähigkeit und Nachhaltigkeit der Lösung sicherzustellen.<sup>29</sup>

Der maßgebliche Unterschied zwischen Kreativitätstechniken und prozessbegleitenden Methoden besteht darin, dass Kreativitätstechniken das Ziel verfolgen, mithilfe von systematischen oder kreativen Denkansätzen neue Ideen und Lösungen zu entwickeln<sup>30</sup>, während die prozessbegleitenden Methoden vor allem auf (unterbewusst) Vorhandenes zurückgreifen, dieses vergegenwärtigen und strukturieren. Mit dem Fokus darauf, im Rahmen der Mediation etwas Neues zu schaffen, wird nachfolgend ausschließlich auf Kreativitätstechniken Bezug genommen. Auch bei den Methoden zur Ideenbewertung handelt es sich nicht um Kreativitätstechniken gemäß der vorgenannten Definition, da sie nicht zur Entwicklung von Ideen, sondern lediglich zu deren Evaluation geeignet sind.

Zurückkommend auf die zu Beginn dieses Kapitels ausgeführten Aspekte kann die Rolle von Kreativitätstechniken in der Mediation dahingehend beschrieben werden, dass diese vom Mediator gesteuert zwar günstige Rahmenbedingungen bieten können, die eigentliche kreative Arbeit jedoch den

---

<sup>28</sup> de Bono 2011, S. 25 ff.

<sup>29</sup> Gläßer/Kirchhoff 2007b, S. 157 ff.; Gläßer 2013, Rn. 12 ff., 21 ff.; Risse 2003, § 9, Rn. 49 ff.; Lenz 2013, Rn. 44 ff., 47, 51; Sellnow 2000, S. 104 f.

<sup>30</sup> Schlicksupp 2004, S. 77, 99; Knieß 2006, S. 1.

Konfliktparteien obliegt.<sup>31</sup> Durch die entschleunigende Wirkung hat das Mediationsverfahren per se einen positiven Einfluss auf die Entstehung von Kreativität. Zusätzlich kann der Mediator durch Faktoren wie die Raumgestaltung (Sitzordnung, Helligkeit, Temperatur u. Ä.) sowie durch das Einräumen von Zeiten für Reflexion und das Offerieren eines geschützten Rahmens, in dem auch ungewöhnliche Einfälle geäußert und wertschätzend aufgenommen werden, eine angenehme Arbeitsatmosphäre schaffen.<sup>32</sup> Dies kann dazu führen, mögliche Bedenken oder Vorbehalte der Medianden zu reduzieren oder gänzlich auszuräumen und unterstützt die Einführung und Erprobung von (zunächst möglicherweise etwas befremdlich anmutenden) Kreativitätstechniken in den Mediationsprozess<sup>33</sup> und kann überdies u. U. sogar bedeutender sein für die Entwicklung von Ideen als die Auswahl der Kreativitätstechnik selbst. Die Untersuchung des Einflusses eines positiven Arbeitsklimas soll jedoch nicht Gegenstand dieser Arbeit sein.

### **3.2. Hypothese zur Anwendung systematisch-analytischer Kreativitätstechniken in der Mediation**

Während sich die Mediationsliteratur auf intuitive Methoden fokussiert, werden systematisch-analytische Methoden zu einem großen Teil überhaupt nicht oder nur am Rande thematisiert und als unpassend verworfen. So ordnet Zebisch diese eher dem Bereich der Forschung und Entwicklung zu.<sup>34</sup> Kessen/Troja erachten systematisch-analytische Kreativitätstechniken aufgrund ihrer Komplexität und Projektbezogenheit in der Mediation als nur sehr limitiert einsetzbar. Gleichzeitig führen sie jedoch aus, dass die kreative Phase in der Mediation oft nur von kurzer Dauer ist, da spielerische Kreativitätstechniken und Konflikte vermeintlich nicht vereinbar sind.<sup>35</sup>

---

<sup>31</sup> Geschka/Yildiz 1990, S. 36.

<sup>32</sup> Gläßer/Kirchhoff 2007a, S. 88 f.

<sup>33</sup> Csikszentmihalyi 2010, S. 503 ff.

<sup>34</sup> Zebisch 2009, S. 181.

<sup>35</sup> Kessen/Troja 2009, § 13, Rn. 54, 56.

Hieraus ergeben sich folgende Hypothesen:

- 1) Intuitive Kreativitätstechniken sind für die Generierung von Lösungsoptionen in der Mediation geeigneter.
- 2) Systematisch-analytische Kreativitätstechniken sind komplexer als intuitive Methoden. Sie sind
  - a) den Medianden schwerer zu vermitteln,
  - b) zeitintensiver, damit kostenintensiverund damit zur Anwendung in der Mediation ungeeigneter.

Inwieweit diese Hypothesen zutreffend sind, soll im weiteren Verlauf der Arbeit untersucht werden. Hieraus eröffnet sich die Frage, ob intuitive Methoden möglicherweise nicht in jeder Mediation und in jedem Kontext stets das passende Instrument sind. So wäre es denkbar, dass die systematisch-analytischen Methoden aufgrund ihrer Strukturiertheit beispielsweise in der Wirtschaftsmediation durchaus Akzeptanz und Verbreitung finden könnten. Auch ist zu untersuchen, ob es Unterschiede in der Anwendung von Kreativitätstechniken in Abhängigkeit vom Setting (Mediation mit zwei Konfliktbeteiligten gegenüber der Mediation in Gruppen) gibt. Darüber hinaus scheint die Betrachtung der Kreativitätstechniken unter dem Gesichtspunkt der Verwendungsmöglichkeiten in den einzelnen Mediationsphasen sinnvoll: Vorliegend differenzieren beispielsweise Gläßer/Kirchhoff dergestalt, dass die Phasen der Generierung von Lösungsoptionen und deren Bewertung sich gegenseitig bedingen und positiv beeinflussen können; so bedarf es in der Phase der überwiegend intuitiven Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten ebenso eines systematischen Vorgehens wie es in der systematischen Phase der Lösungsbewertung intuitiv zugehen kann.<sup>36</sup>

### **3.3. Entwicklung eines methodischen Ansatzes für das weitere Vorgehen**

Um eine möglichst vorbehaltsfreie Einschätzung der Eignung von Kreativitätstechniken in der Mediation vorzunehmen, wurde eine einheitliche Methodik für die Untersuchung und Darstellung gewählt, die an dieser Stelle

---

<sup>36</sup> Gläßer/Kirchhoff 2007a, S. 88.

beschrieben werden soll. Sowohl die intuitiven als auch die systematisch-analytischen Kreativitätstechniken werden basierend auf den in der Kreativitätsliteratur verwendeten heuristischen Suchregeln in Methoden der Assoziation und Methoden der Analogiebildung unterteilt und unter Berücksichtigung der Fragestellung beschrieben, inwieweit

- der Mediationskontext (Wirtschaftsmediation, Familienmediation, ggf. weitere Kontexte),
- das Mediationssetting (Mediation mit zwei Konfliktbeteiligten versus Mediation in Gruppen),
- die Phase im Mediationsprozess

einen Einfluss auf die Zweckmäßigkeit der Anwendung der Kreativitätstechnik in der Mediation haben. Der Aufbau der Vorstellung und Bewertung der einzelnen Techniken ist stets gleich:

Die Kreativitätstechnik wird zunächst benannt und kurz beschrieben. Wann und durch wen (sofern bekannt) wurde die Technik entwickelt, was zeichnet sie aus?

**Ablauf:** Wie verläuft das Verfahren? Worauf ist zu achten? Welcher Zeitrahmen ist einzuplanen? Wie erfolgen Visualisierung und Dokumentation?

**Kontext:** Eignet sich die Technik für den Einsatz in der Wirtschaftsmediation? Gibt es darüber hinaus weitere Anwendungsfelder, in denen eine Nutzung vorstellbar wäre? An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass diese Prüfung explizit vor dem Hintergrund der Anwendbarkeit in der Wirtschaftsmediation sowie der Familienmediation erfolgt, da diese Kontexte Fachgebiet und Interessenschwerpunkt der Verfasserin darstellen. Sofern weitere Kontexte evident werden, in denen der Einsatz der Technik geeignet erscheint, werden diese ebenfalls abgebildet. Eine Abprüfung aller vorgestellten Kreativitätstechniken in unterschiedlichsten Kontexten soll hingegen nicht Ziel der Untersuchung sein, da die Verfasserin nicht Expertin auf allen Fachgebieten der Mediation ist und derartige Überlegungen folglich nur höchst theoretischer Natur sein könnten.

**Setting:** Ist die Methode für die Anwendung in der Mediation mit zwei Konfliktbeteiligten, der Mediation in Gruppen bzw. als Sonderfall für die Selbstklärung oder die mediative Einzelberatung mit lediglich einer Partei geeignet?

Um diese Frage zu beantworten, muss zunächst Klarheit über die Gruppendefinition geschaffen werden. Die Mediationsliteratur versteht unter Großgruppen eine Anzahl ab 25 Personen,<sup>37</sup> was bedeutet, dass Kleingruppen drei bis 24 Personen umfassen können. Für die Prüfung der Anwendbarkeit von Kreativitätstechniken in der Mediation ist diese Kleingruppendefinition zu weit gefasst. Die meisten Kreativitätstechniken sind für die Anwendung durch einzelne Personen oder Gruppen geeignet, die zum überwiegenden Teil erheblich kleiner als 24 Personen sind. Auf die jeweils geeignete Teilnehmerzahl wird für jede untersuchte Kreativitätstechnik gesondert eingegangen. Um eine Nutzung in größeren Kleingruppen oder Großgruppen zu ermöglichen, kann es sich u. U. empfehlen, Vertreter zu entsenden, Kleingruppen zu bilden oder Kreativitätstechniken in geeigneten prozessbegleitenden Methoden wie dem Fishbowl-Verfahren<sup>38</sup> anzuwenden. Insofern entfällt nachfolgend ein intensiveres Eingehen auf größere Gruppen, auch die sich speziell in diesem Kontext ergebenden Gruppendynamiken sollen an dieser Stelle nicht schwerpunktmäßig betrachtet werden. Für die Beantwortung der Fragestellungen dieser Arbeit sollte ein grundsätzliches Bewusstsein darüber, dass es diese Dynamiken gibt, genügen. Hier sei bei Bedarf auf weiterführende Literatur verwiesen.<sup>39</sup>

**Phase:** In welcher Mediationsphase gemäß Phasenmodell (siehe Abschnitt 2.2) kann die Technik angewandt werden? Klassischerweise werden Kreativitätstechniken in Phase 4a, der Generierung von Lösungsoptionen, angewandt. Bei den vorgestellten Kreativitätstechniken wird überdies die Nutzbarkeit in anderen Phasen geprüft. Denkbar wären hier insbesondere die Phasen 4b (Auswahl von Lösungsoptionen), 2 (Themensammlung) und 3 (Interessenermittlung). Eine zusammenfassende Aussage und Verortung der Anwendbarkeit von Kreativitätstechniken im Phasenmodell wird in Abschnitt 6.3 erfolgen.

**Vorteile:** Was macht die Technik für die Anwendung in der Mediation interessant? Welche Vorteile ergeben sich gegenüber anderen Techniken?

---

<sup>37</sup> Aschenbrenner/Gläßer 2006, S. 185.

<sup>38</sup> Thomann 2012, S. 153 f.; Keydel 2013a, S. 135 ff.; Keydel 2013b, S. 205 ff.

<sup>39</sup> Beispielhaft seien hier Aschenbrenner/Gläßer 2006 oder Knapp 2013 aufgeführt.

**Kritik:** Welche Nachteile weist die Technik aus, die eine Anwendung in der Mediation erschweren oder gänzlich nicht sinnvoll erachten lassen?

Die Resultate, die sich aus der vorgenannten methodischen Betrachtung ergeben, werden nachfolgend für die intuitiven Kreativitätstechniken in Kapitel 4 sowie für die systematisch-analytischen Kreativitätstechniken in Kapitel 5 abgebildet. Darüber hinaus werden jeweils am Ende beider Kapitel die Grenzen der betrachteten Verfahren aufgezeigt. Basierend auf diesen Erkenntnissen wird in Abschnitt 6.2 eine Entscheidungsmatrix vorgestellt, die unter Berücksichtigung von Mediationskontext, Setting und Phase eine grobe Handlungsempfehlung abgibt und den Mediator bei der Auswahl geeigneter Kreativitätstechniken unterstützen kann.

## 4. Intuitive Kreativitätstechniken in der Mediation

*„Unser Kopf ist rund, damit das Denken die Richtung wechseln kann.“  
(Francis Picabia)<sup>40</sup>*

Wie zuvor bereits erwähnt, erfolgt in der Mediationsliteratur eine starke Fokussierung auf die intuitiven Kreativitätstechniken. Nachfolgend wird eine intuitive Technik immer dann vorgestellt, sofern sie in der betrachteten Mediationsliteratur<sup>41</sup> bei mehr als einem Autor positive Erwähnung fand und damit eine Relevanz für die Mediation unterstellt werden kann. Eine entsprechende Übersicht wurde in den Anhang aufgenommen (Anhang 1). Im Folgenden sollen die verbreiteten Kreativitätstechniken beschrieben werden. Darüber hinaus wird für jede Technik untersucht, inwieweit diese in einem bestimmten Mediationskontext, Mediationssetting oder einer speziellen Phase im Mediationsprozess besonders geeignet erscheint, welche Vorteile die jeweilige Technik bietet bzw. welche Kritik an ihr geübt wird.

### 4.1. Techniken der intuitiven Assoziation

Die Techniken der intuitiven Assoziation umfassen das Brainstorming und dessen Varianten sowie Brainwriting-Methoden. Methoden der Ideenfindung mittels Assoziation suchen Lösungsansätze in ähnlich gelagerten Bereichen und wenden die in diesen Bereichen passenden Lösungen auf das zu bearbeitende Problem an (siehe hierzu die Ausführungen in Abschnitt 3.1).

#### 4.1.1. Brainstorming<sup>42</sup>

Das klassische Brainstorming (zwischen 1930 und 1953 durch Osborn entwickelt<sup>43</sup>) ist wahrscheinlich die populärste Kreativitätstechnik. Sie ist

---

<sup>40</sup> de Bono 2011, Zitat auf dem Buchumschlag Rückseite.

<sup>41</sup> Kessen/Troja 2009, § 13, Rn. 51, 57 ff.; Montada/Kals 2013, S. 204 ff.; Risse 2003, § 9, Rn. 23 ff.; Lenz 2013, Rn. 28 ff.; Novak 2013, Rn. 15 ff.; Gläßer/Kirchhoff 2007a, S. 89 f.; Sellnow 2000, S. 103 f.; Zebisch 2009, S. 181.

<sup>42</sup> Knieß 2006, S. 57 ff.; Schlicksupp 2004, S. 100 ff.; de Bono 1992, S. 160 ff.

ein Verfahren für die Anwendung in Kleingruppen, das in unterschiedlichen Problemarten einsetzbar ist, vorrangig jedoch für die Lösung von eindeutig konkretisierten, nicht zu komplexen Suchproblemen. Brainstorming ist das in der Mediationsliteratur am häufigsten beschriebene und wahrscheinlich auch angewandte Verfahren und basiert auf vier formalen Grundregeln:

- 1) Die Bewertung und Beurteilung geäußerter Ideen ist unstatthaft, um die Förderung weiterer Ideen sicherzustellen und die Entstehung von Denkblockaden bei den Teilnehmern zu vermeiden. Es wird eine strikte Trennung der Phase der Ideengenerierung von der Phase der Ideenbewertung vorgenommen.
- 2) Die Teilnehmer sollen sich gegenseitig inspirieren. Es ist willkommen, dass die Vorschläge und Ideen anderer Teilnehmer aufgegriffen werden, auf ihnen aufgebaut wird und eine Weiterentwicklung zu neuen Ideen und Ansätzen stattfindet.
- 3) Ungewöhnliche und unrealistische Ideen sind ausdrücklich erwünscht. Der Ideenfluss der Teilnehmer soll frei und ungefiltert erfolgen können. Die Mitwirkung von Teilnehmern, die nicht Experten auf dem jeweiligen Gebiet sind, wird begrüßt und liefert vielfach völlig neue Implikationen.
- 4) In kurzer Zeit sollen möglichst viele unterschiedliche Ideen entwickelt werden. Hierbei steht die Quantität der Ideen, nicht deren Qualität im Vordergrund. Die Ideen sollen von den Teilnehmern nur kurz erläutert werden, auf intensive Nachfrage und Erläuterungen soll an dieser Stelle bewusst verzichtet werden.

**Ablauf:** Die Brainstorming-Gruppe sollte möglichst heterogen und divers besetzt sein – jedoch können unterschiedlichen Hierarchieebenen oder herausragende Fachexperten in der Gruppe Einfluss auf die freie Äußerung von Ideen der Teilnehmer nehmen, was bei der Zusammenstellung der Gruppe bedacht werden sollte. Es werden ein Moderator und ein Protokollant benötigt (bei Knieß vereint der Moderator beide Funktionen). Der Moderator stellt das Problem vor und ist für die Prozessführung verantwort-

---

<sup>43</sup> Zum Zeitpunkt der Entstehung des Brainstormings finden sich stark abweichende Jahreszahlen: So wurde gemäß Knieß die Technik in den 1930er Jahren entwickelt (Knieß 2006, S. 57), Schlicksupp spricht von ersten Versuchen in den 1940er Jahren (Schlicksupp 2004, S. 100), Lehrer von einer Veröffentlichung im Buch ‚Your Creative Power‘ 1948 (Lehrer 2012) und Blasweiler verweist auf eine Vorstellung der Technik in dem 1953 erschienenen Buch ‚Applied Imagination‘ (Blasweiler 2013, S. 5).

lich, insbesondere überwacht er die Einhaltung der Regeln und die Fokussierung auf das Kernproblem. Hinsichtlich des aktiven Einbringens seiner eigenen Ideen gibt es in der Literatur widersprüchliche Meinungen (Knieß erachtet ihn eher im Hintergrund, Schlicksupp warnt vor einer Beeinflussung der Teilnehmer, de Bono gesteht ihm eigene Vorschläge zu). Der Protokollant nimmt die Ideen der Teilnehmer auf, ohne eine Umformulierung vorzunehmen und trägt die gesammelten Ideen bei Bedarf noch einmal vor. Das Brainstorming verläuft in zwei Wellen: Nachdem die erste Amplitude der Ideengenerierung, die meist noch nicht viele ausgefallene Vorschläge hervorbringt und in der die Inspiration der Teilnehmer untereinander eher gering ausfällt, nach ca. zehn Minuten abgeebbt ist, sollte die Sitzung keinesfalls vorschnell abgebrochen werden. Vielmehr sollte die entstehende Pause seitens der Teilnehmer dazu genutzt werden, um über weitere Ideen nachzudenken. Der Moderator kann zudem Impulse geben, die den Ideenfluss erneut anregen. Dies kann z. B. durch sog. Spornfragen erfolgen (siehe hierzu die Methode der Osborn-Checklisten, Abschnitt 4.2.1). In der zweiten Amplitude wird oft aufgrund fehlender weiterer Ideen durch das Aufgreifen und Weiterentwickeln bisheriger Ideen eine Vielzahl ungewöhnlicher und assoziativ verbundener Ideen produziert.<sup>44</sup> Wenn die Ideensammlung beendet ist, bietet es sich an, mit den Teilnehmern noch einmal die protokollierten Vorschläge im Hinblick auf eine erforderliche Konkretisierung durchzugehen. Die Teilnehmer erhalten im Anschluss an die Sitzung das Protokoll. Ideen, die oft noch im Nachgang zu einer Brainstorming-Sitzung entstehen, können von den Teilnehmern nachgereicht werden. Die Dauer einer Brainstorming-Sitzung kann zwischen 20 und 45 Minuten variieren, als grober Richtwert können 30 Minuten dienen. Mit Ausnahme eines Flipcharts und Stiften bzw. einer Pinnwand, Moderationskarten und Nadeln sowie ggf. einer Kamera für die Erstellung eines Fotoprotokolls werden keine weiteren Materialien benötigt. Die Arbeit mit Moderationskarten erleichtert die spätere Strukturierung der unterbreiteten Ideen. Das gesamte Verfahren verläuft sehr schnell, so können gemäß Schlicksupp in einem 20-minütigen Brainstorming 50 bis 100 Ideen produziert werden. Die Bewertung der Ideen erfolgt zu einem späteren Zeitpunkt und wird in der Mediation in der Regel im gleichen Teilnehmerkreis durchgeführt (in anderen

---

<sup>44</sup> Geschka/Yildiz 1990, S. 37 f.

Kontexten wie z. B. der Produktentwicklung kann der Teilnehmerkreis variieren und die Bewertung beispielsweise nur durch Fachexperten oder das Management erfolgen).

**Kontext:** Die Aufforderung an die Parteien, Ideen ohne vorheriges Durchdenken einfach vorzubringen, was außerhalb der Kreativitätssitzung höchst unüblich ist, kann möglicherweise zu Vorbehalten oder Widerständen gegen die Methode führen (diesbezüglich wird in Abschnitt 4.3 noch detaillierter vorgetragen). Sowohl im Kontext der Wirtschafts-, aber auch in der Familienmediation werden die Parteien eher vorsichtig mit der Äußerung unüberlegter Vorschläge umgehen, dennoch ist die Technik für die Anwendung in diesen Kontexten grundsätzlich geeignet.

**Setting:** Gemäß Knieß und Schlicksupp ist Brainstorming in der Kleingruppe mit fünf bis sieben Teilnehmern optimal, ab zehn Personen nimmt die Ergebnisqualität erheblich ab (Teilnehmer reden durcheinander oder kommen nicht häufig genug zu Wort). De Bono hingegen erachtet weniger als sechs und mehr als 15 Personen als problematisch, zwölf Personen hingegen als ideal. Aufgrund der erforderlichen gegenseitigen Inspiration, die bei nur zwei Teilnehmern erheblich reduziert wäre, ist das Verfahren für die Anwendung in der Mediation mit zwei Konfliktbeteiligten eher ungeeignet.

**Phase:** Da die Lösung von alten Denkmustern und -blockaden und die Entwicklung neuer, ausgefallener Ideen im Vordergrund steht, empfiehlt sich die Anwendung in Phase 4a des Mediationsmodells. Insbesondere aufgrund des Verbots der Beurteilung der Ideen ist eine Anwendung weder in früheren Phasen aufgrund des anhaltend hohen Konfliktniveaus, das zu vermehrter Äußerung von Kritik führen kann, noch in der Phase der Bewertung von Lösungsoptionen geeignet.

**Vorteile:** Brainstorming ist ein verhältnismäßig einfach zu erlernendes Verfahren, das kurzfristig und mit vertretbarem zeitlichen Umfang durchgeführt werden kann. In verhältnismäßig kurzer Zeit kann eine Vielzahl von Ideen generiert werden.

**Kritik:** Die Methode des Brainstormings ist nicht unumstritten. Aus verschiedenen empirischen Untersuchungen resultieren folgende Erkenntnisse:

- 1) Brainstorming führt nicht zu besseren, effizienteren Ergebnissen.
- 2) Dennoch ist die Zusammenarbeit in Gruppen erfolgreicher und in der heutigen hochkomplexen und -spezialisierten Welt unumgänglich, um Probleme zu lösen. Es besteht daher das Erfordernis zur interdisziplinären Kooperation.
- 3) Kritische Diskussionen der Gruppenmitglieder fördern die Entstehung qualitativ hochwertiger Ideen.
- 4) Erkennbar falsche Antworten innerhalb einer Kreativitätssitzung stimulieren die Kreativität und unterstützen freie Assoziationen.
- 5) Eine Gruppe agiert am erfolgreichsten, wenn ein Teil bereits zusammengearbeitet hat (wichtig für Effizienz), ein anderer Teil aber neu hinzukommt (wichtig für Innovationsfähigkeit).<sup>45</sup>

Demnach wäre die Ideenentwicklung in der Gruppe nicht per se abzulehnen, benötigt aber (konstruktiv geäußerte) Kritik, wie sie im Brainstorming ausdrücklich nicht erwünscht ist, um neben quantitativen auch qualitative Ideen zu entwickeln. Der Ansatz, mittels problemfremden Antworten Impulse zur Ideenförderung zu setzen, spricht einerseits für eine interdisziplinäre Zusammenstellung der Gruppe, wird sich andererseits auch von verschiedenen Kreativitätstechniken zunutze gemacht (z. B. in der Reizwort-Methode/Bisoziation, siehe Abschnitt 4.2.2).

Welche Einsichten lassen sich hieraus für die Mediation ableiten? Ein erfolgreiches Brainstorming erfordert eine gut zusammenarbeitende Gruppe<sup>46</sup> – dies kann im Konfliktfall jedoch eben nicht vorausgesetzt werden. Eine konfliktäre Gruppe in der Mediation ist nicht vergleichbar mit einer Gruppe, die an der Lösung eines Konstruktionsproblems in der Technik arbeitet. Der als vorteilhaft erachtete Blick von außen durch interdisziplinäre Teilnehmer sowie der Ausschluss von Hierarchien kann sich in der Mediation ebenfalls problematisch gestalten, da eine frei gewählte Zusammenstellung der Gruppe meist nicht möglich sein wird. Erschwerend kommt hinzu, dass trotz Klassifizierung als Gruppenverfahren Brainstorming in der Mediation auch standardmäßig im Setting mit zwei Konfliktbeteiligten genutzt wird. Dies erscheint jedoch speziell mit dem Ziel der gegenseitigen Anregung und Inspiration wenig sinnvoll.

---

<sup>45</sup> Lehrer 2012.

<sup>46</sup> Kessen/Troja 2009, § 13, Rn. 61.