

Hermann W. Zebisch

Die S.E.E.D.® - Techniken: Erfahrungen mit neuen Ablaufstrukturen in Mediations- und Moderationsverfahren

In fast allen „klassischen“ Ausbildungskonzepten für Mediations- und Moderationstrainings wird bislang ein mehrstufiger, linearer Ablauf gelehrt und gelebt.

In der Praxis stellte ich oft Schwächen dieser Linearität fest und suchte nach möglichen Alternativen.

Im folgenden Beitrag werden erste Modelle für solche Alternativen und Erfahrungen damit vorgestellt.

Die Eignung dieser Verfahren konnte ich bisher in folgenden Rollen austesten :

- Als Mediator in Wirtschafts-Mediationsverfahren.
- Als Trainer für Wirtschafts-, interkulturelle -, Großgruppen- und Team-Mediation und aus den Feedbacks der Teilnehmer.
- Als Moderator für schwierige Entscheidungsfindungen in Vorständen, Familienräten und Teambildungsprozessen.
- Als Führungskraft in einem mittelständischen Betrieb (mit mehreren Teams bis je zwölf MitarbeiterInnen, gesamte Belegschaft: 230).
- In intensivem Erfahrungsaustausch mit Co-MediatorInnen.

Im folgenden Text wird abwechselnd die männliche bzw. weibliche Form von Mediator/in beziehungsweise Moderator/in und in Pluralformen das große I verwendet um die gender-neutrale Bedeutung zu unterstreichen.

Zur Erinnerung und als Basis zum besseren Verständnis der Erfahrungsberichte eine kurze Zusammenfassung der gängigen Phasen-Modelle:

1. Die „klassischen“ Phasen in Mediation und Moderation

1.1. Mediation

Als gemeinsamer Nenner der verschiedenen Schulen lassen sich, von den „prä“-mediativen Aktivitäten abgesehen, folgende Phasen in Mediationsverfahren ausmachen:

- Gesprächsregeln festlegen, Arbeitsvereinbarung schließen.
- Konflikt darstellen, Themen sammeln und reihen.
- Konflikt erhellen, Positionen und dahinter liegende Interessen klären.
- Perspektivenwechsel ermöglichen, kreativ in Richtung Win-win verhandeln.
- Einigung, Abschlussvereinbarung.
- Umsetzung.

Die Mediatorin verhält sich durchwegs „allparteilich“. Eine wichtige Kompetenz ist dabei, die KlientInnen in anfänglich hoch eskalierten, konfliktären Situationen aufzufangen, arbeitsfähig zu machen, eine neue Kommunikationsbasis zu schaffen und sie dabei zu einer, von den KlientInnen autonom erarbeiteten Lösung zu begleiten.

Als effiziente Werkzeuge benutzt der Mediator vor allem seine Kompetenzen in lösungsorientiertem Fragen, NLP, Körpersprache und anderen wichtigen Techniken aus dem weiten Feld der Kommunikationsforschung.

In bestimmten Phasen, z.B. bei der Themensammlung, beim Visualisieren und ähnlichem werden oft spezielle Techniken aus der *Moderation* eingesetzt.

1.2. Moderation

Auch in der Moderation gibt es Phasen, in Kürze so beschrieben:

- Emotionaler Einstieg
- Themen sammeln, reihen
- Themen kreativ bearbeiten
- Maßnahmenplan festlegen
- Emotionaler Ausstieg

Auch die Moderatorin ist neutral. Sie versteht es, die Gruppe zunächst auf der Emotionsebene für das Thema zu öffnen und dann zu einer möglichst gemeinsamen Gruppenmeinung zu führen. Sie ist dafür zuständig, die inhaltliche Leistungsfähigkeit der Gruppe zu fördern und auf das im Auftrag vereinbarte Ziel hin zu führen. Eventuelle Störungen weiß sie zu versachlichen und die Gruppe rasch wieder arbeitsfähig zu machen. Ihre Kompetenzen liegen u.a. in Visualisierungs- und Kreativitätstechniken, Wissen über Gruppendynamik, Team-Management und Konfliktmanagement (1).

2. Nachteile des Phasen-Ansatzes

Die Abfolge einzelner Phasen ist für die linke (=logische) Gehirnhälfte ein verlockendes Modell. Vor allem ist sie für die Lernenden und Lehrenden klar nachvollziehbar und daher attraktiv.

Dem europäischen Kulturbereich, wo die aristotelische Logik des „Wenn -Dann“ das Denken nachhaltig prägt (2), kommt sie sehr entgegen. Kein Wunder, dass sich der Phasen-Ansatz zum heutigen „Stand der Technik“ entwickelte.

In der Praxis sträuben sich aber Klienten manchmal gegen diese Vorgabe von Phasen.

Einmal abgesehen von der Möglichkeit, dass die Ursache dafür eventuell auch in meinem, vielleicht in diesen Augenblicken falschen Verhalten als Moderator/Mediator liegen konnte, stellte ich bei Anwendung des Phasen-Ablaufs bisher folgende Nachteile fest:

- Manche Klientinnen werden schon beim gemeinsamen Ausarbeiten der Gesprächsregeln oder spätestens bei der Themensammlung- und Reihung unruhig. Oft drücken sie das in charakteristischen Wortmeldungen aus: „Wann kommen wir endlich zu meinem Thema, dessentwegen ich eigentlich hier bin ?“, „Mir dauert das alles viel zu lang..!“, „Jetzt reden wir schon 20 Minuten über...“.
Oder sie reagieren genau in die andere Richtung, verlieren an Konzentration, tauchen ab und bringen sich nicht mehr aktiv in die Debatte ein.
- Manche Klienten sind bereits im „Lösungsland“, sie verstehen nicht, warum die andere Seite noch im „Problemland“ herumwühlt; Sie preschen mit Ideen vor.

Geschulte MediatorInnen setzen in solchen Situationen meist die Technik der „Struktur-Spirale“ ein, manchmal auch als „Looping“ bezeichnet: Man greift z.B. den Lösungsvorschlag einer Klientin dankend auf, notiert ihn am Flip-Chart oder auf einem Kärtchen mit der Bemerkung: „Danke, Frau..., Sie sind schon im Lösungsland, das ist gut, es zeigt, Sie haben sich schon viele Gedanken gemacht, *aber wir sind noch nicht so weit*, ihr Beitrag wird inzwischen hier aufgehoben...!“ Das mag vielleicht die Mediatorin beruhigen, für die Klientin ist das nicht gleich nachvollziehbar: Sie kommt sich meist „geschulmeister“ vor. Ihr nächster Vorschlag ist nur eine Frage der Zeit.....

Also begab ich mich auf die Suche nach ergänzenden und alternativen Möglichkeiten.

Meine Arbeitsprämisse lautete:

Finde oder entwickle Techniken, die es erlauben, möglichst simultan auf verschiedenen Zeit- und Zustandsebenen zu arbeiten. Spiegle den Klienten ihre Befindlichkeiten und Motivationen „in Echtzeit“ und stelle gleichzeitig sicher, dass Lösungsansätze in statu nascendi weiter entwickelt werden können.

Aufbauend auf meine Erfahrungen in Moderationstechnik, angeregt durch ein Seminar über CCCR (3) in 2002, durch ein Workshop über Dynamic Facilitation (4) in 2004 und Kenntnisse anderer Mediations-Abläufe aus dem angelsächsischen Raum, startete ich verschiedene Experimente; Zunächst in den Rollenspielen meiner Kurse, dann in aktuellen Verfahren.

Aus den Feed-backs und Auswertungen dieser Erfahrungen konnten bisher zwei Techniken destilliert werden, für die ich die Bezeichnung „S.E.E.D.®“ vorschlage (5):

Warum S.E.E.D.® ?

S.E.E.D.® steht als Abkürzung für: **S**elf **E**steem **E**MBEDDED **D**ISCUSSION, also eine Erörterungsform, die so angelegt ist, dass der Selbstwert jeder Klientin im Mittelpunkt steht. Wie Virginia Satir postuliert hat, liegen die Wurzeln fast aller Konflikte irgendwo in einer Verletzung des Selbstwertgefühls einer Person oder Gruppe (6).

Meine Erfahrung ist: Diese „Ur-Verletzung“ hat wesentlichen Einfluss auf die Verhandlungsfähigkeit einer Personen und ihr Verhalten in den einzelnen Phasen. Also: Wird dieser sensible Punkt durch die Mediatorin entsprechend sorgsam geschützt, kann sie die KlientInnen oft rascher arbeits- und lösungsfähig machen beziehungsweise halten als mit den klassischen Abläufen.

3. Die S.E.E.D.® - Techniken

3.1. Die S.E.E.D.® - 1 - Technik

Diese Technik basiert auf einer *simultanen* Arbeit auf vier Ebenen.

Die Klienten sitzen im Halbkreis, auf dessen offener Seite werden vier einzelne Flip-Charts nebeneinander aufgestellt, die folgende Überschriften tragen:

Flip 1: Gemeinsame Themen

Flip 2: Fakten (zu 1)

Flip 3: Lösungsansätze (zu 1)

Flip 4: Bedenken, erwartete Hindernisse (zu 3)

Je nach Ausgangslage, zum Beispiel wenn von einer eskalierten Konfliktatmosphäre auszugehen ist, stelle ich ein weiteres Flip-Chart auf:

Flip 5: Gesprächsregeln

Ein oder zwei leere Pin-Wände oder freie Wandflächen an denen die voll geschriebenen Flips aufgehängt werden können, werden ebenfalls vorbereitet.

Die Moderatorin steht vorne und arbeitet nach der „Zurufmethode“: Sie regt die KlientInnen an, ihre Beiträge mündlich zu äußern. Sie nimmt die einzelnen Beiträge auf, stellt gegebenenfalls Klärungsfragen, schreibt die Antworten auf die jeweiligen Flip-Charts: Sie ordnet dabei die Beiträge jenen Flips zu, wo sie am besten zur jeweiligen Überschrift passen: Gedanken zu Lösungen kommen auf Flip 3, Bedenken dazu auf

Flip 4; Wenn sich Beiträge als neue Themen entpuppen, kommen die natürlich auf Flip 1; Aussagen, die als feststellbare Fakten zu Thema X gewertet werden, ergänzen Flip 2.

Manchmal gibt es Graubereiche, in denen man als Moderator oder Klientin nicht ganz klar zuordnen kann, ob man es mit einem neuen Thema zu tun hat oder die Formulierung eher eine Fakten-Feststellung zu einem bereits hin aufgeschriebenen Thema ist. Aber das spielt in der Praxis meist keine große Rolle. Wichtig ist, dass die *Arbeitsphase zügig* abläuft und die Moderatorin durch aktives Fragen entweder die Kommunikation in Gang bringt oder beschleunigt beziehungsweise bewusst abbremst, wenn mediative Begleitung angezeigt ist.

Wichtig ist, dass die Klienten weniger *miteinander* diskutieren sondern gleichsam mit den ihnen permanent auf den Flip-Charts wiedergespiegelten Inhalten. Das setzt voraus, dass der Mediator möglichst viel Augenkontakt hält und sich beim Mitschreiben am Flip-Chart kurz fasst - auch wenn dann manchmal die Handschrift am Flip darunter leidet. Ein wichtiger Tipp dazu: Versehen Sie jeden Beitrag mit einer fortlaufenden Nummer, so können Sie oder die KlientInnen zum Beispiel rasch auf „Beitrag 7 von Flip 2“ Bezug nehmen und die TeilnehmerInnen wissen sofort, wer sich gerade wo im Denkprozess befindet.

Vor allem bei konfliktären Ausgangslagen ist es gut, das oben erwähnte Flip-Chart 5 immer bereit zu haben, auf dem der Mediator jene Regeln vorbereiten und während des Prozesses ergänzen kann, die sich die Gruppe beziehungsweise er selbst als Basis für eine gedeihliche Kommunikation wünscht.

Sobald sich auf Flip 3 (Lösungsansätze) gangbare Wege heraus kristallisieren, werden diese weiter ausformuliert und können an anderer Stelle als „Nächste Schritte“ oder in einem „Maßnahmenplan“ visualisiert werden. Im angelsächsischen Bereich verwendet man für die Lösungsansätze den Begriff „solutions“ und darauf folgend die Bezeichnung „conclusions“ für Schlussfolgerungen und Maßnahmenpläne.

Der große Vorteil von S.E.E.D.® - 1 ist, dass auf mehreren Denkebenen zugleich gearbeitet wird. Also kann sich jede Teilnehmerin je nach ihrem Denk- bzw. Konfliktlösungsmuster einbringen: Jemand, der gern in Lösungen denkt, wird von der ersten Minute an seine wertvollsten Beiträge eher zu Flip-Chart 3 bringen; Jemand anderer vielleicht zu Flip-Chart 4, weil er die Auswirkungen besser voraussieht und so auch enorm Wichtiges zu dem „Reinigungsprozess der Gedanken“ beisteuert.

Die Technik eignet sich für normale Klärungsgespräche, ob nur mit zwei Klienten oder mit Teams oder größeren Gruppen. Besonders wirkungsvoll habe ich sie in Mediationen erlebt und kam damit viel rascher zu Ergebnissen als mit dem klassischen Phasen-Ablauf.

Von der Mediatorin verlangt diese Technik hohe Konzentration und ein „verinnerlichtes“ Wissen über die Phasen der Mediation, damit sie immer rasch beurteilen kann, wo sich der jeweilige Klient befindet, wo noch etwas nachzuholen ist oder wo der „Flow“ freigegeben werden kann.

Besonders empfehle ich, S.E.E.D.® - Verfahren in Co-Arbeit einzusetzen: Einer schreibt, die andere hat permanent Augen- und Ohrenkontakt mit der Gruppe und man wechselt von Zeit zu Zeit die Rollen.

Es ist wie beim Sport oder beim Klavierspielen: Erst wenn Sie die Technik schlafwandlerisch beherrschen, können Sie wirklich darauf los improvisieren!

3.2. Die S.E.E.D. ® - 2 - Technik

Das Arbeiten nach S.E.E.D.® - 2 folgt zwar einem Stufen-Ablauf, allerdings in anderer Form als bei den im deutschsprachigen Raum bevorzugten Phasen-Modellen.

Ich verwende S.E.E.D. ® - 2 eher dort, wo ein großes Konfliktpotenzial im Raum ist und wo anfänglich festgefahrene Wertediskussionen und komplexe Thematiken zu erwarten sind, für welche die Teilnehmer oftmals nicht das gegenseitige Fachwissen haben oder im Lauf der ersten Sitzungen aufbauen können.

Die Klientinnen sitzen auch hier im Halbkreis.

An der offenen Stelle des Halbkreises stehen zwei Flip-Charts, ein weiteres gegenüber:

Flip 1: Unbeschrieben.

Flip 2: Ein vorher vorbereitetes Fragen-Flip, noch abgedeckt mit einem weißen Blatt.

Flip 3: Es wird seitlich oder am gegenüberliegenden Ende aufgestellt und trägt die Überschrift „Gesprächsregeln“.

Auf dem Flip 2 werden von der Mediatorin bereits vor der Sitzung zehn Fragen schriftlich erfasst und so abgedeckt, dass man sie dann im Prozessablauf Frage für Frage sichtbar machen kann.

Eine Pin-Wand und/oder andere Befestigungsmöglichkeit für Moderationskarten sind vorbereitet.

Sobald die KlientInnen Platz genommen haben, beginnt der Mediator mit einer kurzen Vorstellungsrunde, stellt einige der allgemeinen Gesprächsregeln auf dem oben erwähnten Flip 3 vor und bittet die Teilnehmerinnen um allfällige Ergänzungen.

Dann startet er mit dem S.E.E.D. ® - 2 -Verfahren:

Bevor die Mediatorin nun die Fragen auf dem Flip-Chart der Reihe nach öffnet, gibt Sie folgende Arbeitsanweisungen vor und lässt sich von allen TeilnehmerInnen der Reihe nach bestätigen, dass jede/r sich daran halten wird und der Mediator das Recht hat, diese einzufordern, falls sie nicht eingehalten werden:

- 1) Jede/r hört jedem/r zu.
- 2) Jede/r möge kurz und prägnant antworten, möglichst so, dass ihr/sein Beitrag in einem kurzen Satz auf den Punkt gebracht und aufgeschrieben werden kann.
- 3) Niemand wird die anderen unterbrechen.
- 4) Die Antworten auf die kommenden Fragen bleiben zunächst so stehen und werden vorerst noch nicht diskutiert.
- 5) Die Mediatorin erteilt das Rederecht. Eventuell anfangs „reihum“, aber als Mediatorin kann sie die Kette natürlich nach jeder Frage woanders beginnen lassen, die Richtung des Ablaufs im Halbkreis ändern oder mit einem Gegenstand, der das Rederecht symbolisiert, eine andere Abfolge erzeugen. Für alle, die Erfahrungen in Moderation haben: Der Ablauf ähnelt einer „Blitzlicht“- Abfrage.
- 6) Der Mediator wird vielleicht kurze Verständnisfragen stellen, falls ihm eine Aussage nicht klar ist. Auch die Teilnehmer haben dieses Recht.

Grundsätzlich gilt für jede Fragerunde:

Verstehen wollen bedeutet nicht automatisch zustimmen oder einverstanden sein!

Die vorbereitete Fragen Nummer 1 von Flip-Chart 2 wird nun geöffnet und dann beginnt schon die erste Antwortrunde auf diese Frage 1. Anschließend folgt Frage 2 und so weiter. Ich empfehle, die Reihenfolge der Fragen so einzuhalten, sie hat sich so am besten bewährt!

Hier der *Wortlaut der Fragen*:

1. Jede/r der Anwesenden schildert das Thema/Problem aus seiner/ihrer Sicht.
2. Jede/r schildert nun bitte seine/ihre Gefühle dazu.
3. Woran werden Sie erkennen, dass eine Lösung gefunden wurde?
4. Was braucht jede/r von den anderen, damit er/sie sich voll einbringen kann?

Die Mediatorinnen - auch hier ist Co-Arbeit eine ideale Hilfe! - schreiben mit: Wenn man allein arbeitet, eventuell nur auf einem Handnotizblock, wenn in Co, kann einer an den Flip-Charts arbeiten während die Kollegin mit den Klientinnen spricht. Besonders wichtig ist ein starker Blickkontakt mit den Sprechenden und fortwährende Beobachtung der Gruppe, damit sich jede/r möglichst kurz hält und die Antwort-Durchläufe relativ rasch und „aus dem Bauch heraus“ erfolgen.

Sind diese *vier* Öffnungsrunden gut gelaufen, *ist in der Regel ein Klima gegenseitiger Akzeptanz* im Raum erzeugt worden: Jede/r hatte ungefähr die gleiche Redezeit, jede/r konnte sich akustisch in den Raum bringen, die unterschiedlichen Perspektiven konnten ohne Unterbrechungen präsentiert werden.

Um jetzt die Köpfe der Klientinnen von Lösungs-Blockaden frei zu machen, öffnet der Mediator die nächste Frage vom vorbereiteten Flip-Chart 2:

5. Was ist Ihre wichtigste, absolute Schmerzgrenze („rotes Tuch“) hinsichtlich der in den nächsten Phasen entstehen werdenden Lösungsansätze?

Jede Antwort wird von der Mediatorin auf ein großes rotes rundes oder ovales Moderationskärtchen geschrieben und für alle gut sichtbar auf eine Pin-Wand geheftet.

Nun sind alle Klienten in ihren Bedürfnissen, Wünschen, Lösungsideen aber auch Vorbehalten und Blockaden gehört worden, die „roten Tücher“ sind visualisiert. Die Basis für die kreative Lösungsphase ist gelegt.

Man kann jetzt, abhängig von der Teilnehmerzahl und Erfahrung der ModeratorInnen, mit bekannten Moderations- und Kreativitätstechniken einsteigen, folgend *ein* kleines Beispiel:

6. Jede/r schreibt bitte drei mögliche Lösungen auf je ein Kärtchen und legt diese zentral ab.
7. Die Teilnehmer gleichen Doubletten ab und „clustern“ die Lösungsansätze.
8. Es werden Arbeitskreise gebildet und man arbeitet an den Ansätzen kreativ weiter.
9. Zusammenführen zu gemeinsamen Lösungen, Maßnahmenplänen.
10. Schlusssdokument, von allen unterschrieben.

Mit S.E.E.D. ® - 2 habe ich auch im *Vollkreis* experimentiert, aber diese Energiedichte ist den Teilnehmern manchmal nicht angenehm, die Intimität und Enge eines Kreises eignet sich eher für den Einsatz in Familienkonflikten.

Zusammenfassung

Die im deutschsprachigen Raum heute bekannten Mediations-Verfahren fußen durchwegs auf Modellen sauber hintereinander ablaufender Phasen.

Das menschliche Gehirn arbeitet aber „chaotisch“: Es ist oft gleichzeitig auf mehreren Ebenen aktiv: Vergangenheit, Zukunft, Problem, Lösung, Emotionen und Sachlichkeit mischen sich oft in Sekundenbruchteilen. Je nach Denkmustern und Persönlichkeitsstrukturen werden KlientInnen oft ungeduldig oder nehmen sich zurück, wenn MediatorInnen nach dem Phasen-Ablauf arbeiten.

Ich versuchte daher, Techniken aus Moderation und Verhandlungstechniken so zu adaptieren, dass ein simultanes Arbeiten auf allen Ebenen möglich wird. Vorläufige Ergebnisse sind die beiden Verfahren, für die ich die Bezeichnungen S.E.E.D. ® - 1 beziehungsweise S.E.E.D. ® - 2 vorschlage.

Mit zwei weiteren interessanten Modellen wird derzeit experimentiert.

Vorschläge und Erfahrungen mit vielleicht ähnlichen Versuchen aus dem Leserkreis der ZKM sind willkommen!

Dipl.-Ing. Hermann W. Zebisch
Mediator, Moderator, Trainer, Unternehmer
Eingetragener Mediator auf der Liste des
Bundesministeriums für Justiz, Wien
Alfred-Kubinstrasse 9 b
4780 Schärding, Österreich
www.mediate.at
hermann.zebisch@mediate.at

Resümee

Viele KlientInnen erleben das von den MediatorInnen vorgegebene strenge Phasen-Modell oft als hinderlich: Besonders im Abschnitt zwischen Themensammlung und dem Einstieg in die kreative Lösungsdiskussion geht die anfängliche Motivation, sich voll in das Verfahren einzubringen, oft verloren.

Über neue Ansätze, diese Hürden schneller - aber nicht weniger intensiv - zu nehmen, wird aus meiner Praxis berichtet.

Die Sammelbezeichnung „S.E.E.D.® -Verfahren“ wird vorgeschlagen und in die ersten zwei Verfahren -1- und -2 - unterteilt.

- (1) Vgl. Sturm, Robert: „Mediation versus Moderation“, in ZKM 1/2004, S. 4 ff.
- (2) Vgl. Gerhad Schwarz, „Konfliktmanagement“, 6.Aufl., Gabler Wien 2003, S. 55 ff.
- (3) Vgl. Virginia Satir, „Selbstwert und Kommunikation“, Pfeiffer München 1993, S. 85 ff.
- (4) CCCR = Cross Cultural Conflict Resolution ist einer der Verfahrensschritte in der „Whole Person Process Facilitation“ im Rahmen des „Genuine Contact Program“ von Birgit und Ward Williams, USA.
- (5) Jim Rough, USA, Entwickler der „Dynamic Facilitation“ und des „Wisdom Council“.
- (6) S.E.E.D. ist eine Wortbildmarke, für den Verfasser seit Juni 2005 unter No 224711 beim Österreichischen Patentamt Wien geschützt.