

Digitalisierung und Mediation aus der Anwenderperspektive

Mediation: digital versus analog

Was Digitalisierung bewirkt

Mediation und Agilität

Mediation als Profession?!

Dynamic Facilitation

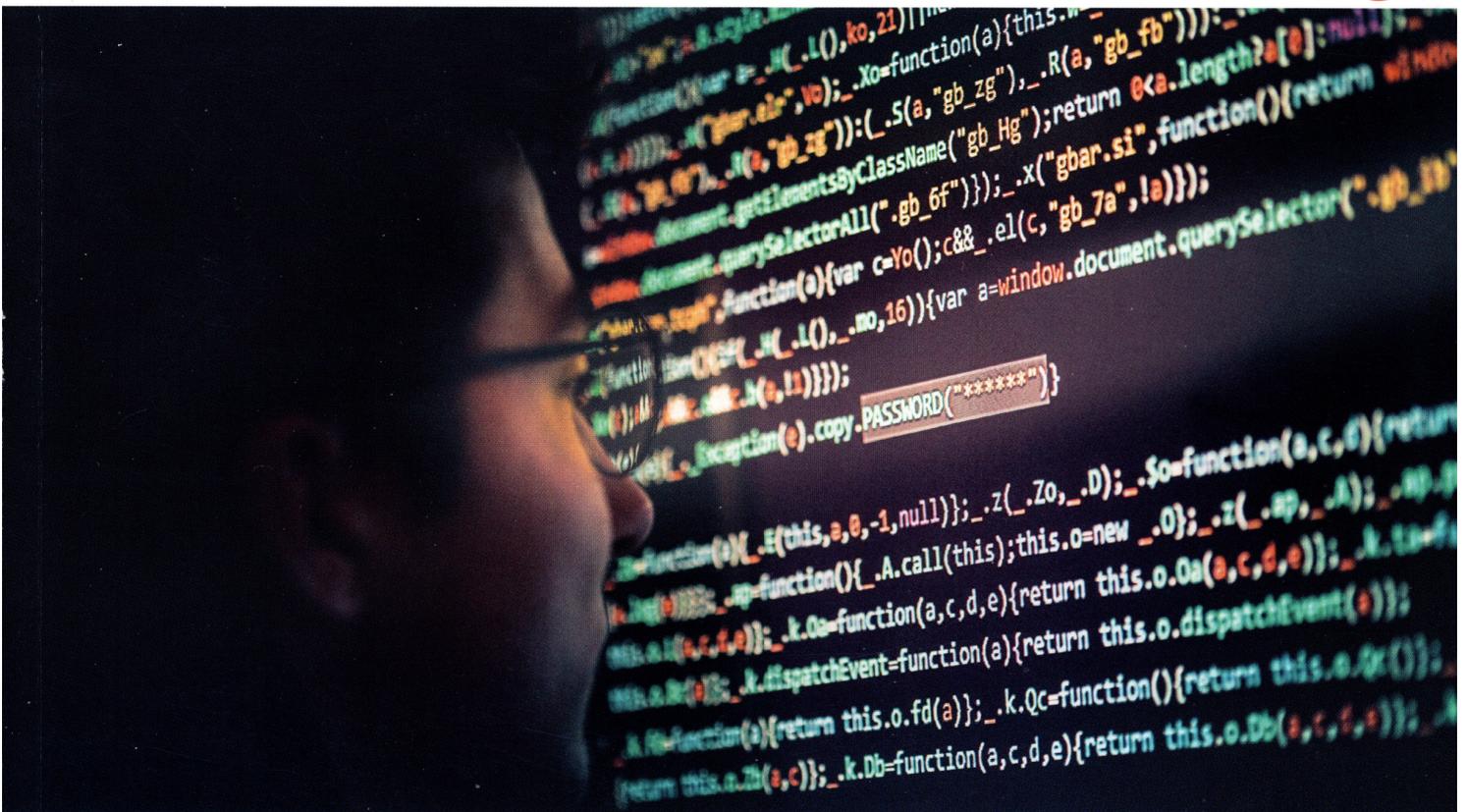
Wenn Eltern unfreiwillig in die Mediation gehen

„Gewaltfreie Kommunikation“ in Unternehmen

Die Verhandlung zwischen Jakob und Laban

ZoffOff umsonst!

## Mut zur Veränderung





Wolfgang Fiebig, Markus Götsch, Kristina Henry,  
Günther Kopperger, Astrid Köppel, Tanja Schnetzer

**Überblick:** Dynamic Facilitation wird als eine nach eigenen Prinzipien geführte Moderationsmethode vorgestellt. Die Autor/-innen wenden die Vorgehensweisen in unterschiedlichen Kontexten an. Die Vorgehensweise zeichnet sich aus durch eine ausgesprochen vertiefte Darstellung und Reflexion der einzelnen Sichtweisen, was nur mit einer starken Verlangsamung möglich ist. Die Vorgehensweise kann flexibel an die jeweilige Situation angepasst werden. Die Arbeitsweise wird an drei Beispielen sichtbar gemacht.

**Keywords:** Dynamic Facilitation, Moderation, Mediation, strukturierter kooperativer Prozess, vertiefte Analyse, Begründungen, Motive, Lösungsfindung, Choice Creating, Wisdom-Council-Prozess.

# Dynamic Facilitation

## Vertrackte Probleme einmütig lösen

### Der Weg zu einer evolutionären Moderationsmethode

Es war in den 1980er Jahren, als einem Sägewerk in Kalifornien das Aus drohte. Firmenleitung wie Arbeiter wollten dies verhindern, verharrten jedoch in stark gegensätzlichen Positionen. Alle Bemühungen, eine gemeinsame Lösung gegen das drohende Schicksal zu finden, waren gescheitert, die Fronten waren verhärtet. Man hörte sich nicht mehr zu, Wut, Frust und Zukunftsängste bestimmten das Klima. In dieser Situation bekam Jim Rough den Auftrag, eine Lösung zu finden. Er erkannte, dass die bisherigen sachbezogenen und strukturierten Moderationsversuche den Kern des Problems nicht erreichten, da die emotionale Komponente außer Acht gelassen wurde. In dieser verfahrenen Situation galt es, eine tragfähige Arbeitsbasis wiederherzustellen.

Das Wissen und die Erfahrungen, die Befürchtungen, Hoffnungen und Ideen aller Beteiligten sollten vollumfänglich Gehör finden. Ziel war es, eine Lösung zu finden, die eine hohe Identifikation erzeugen und so die Energie freilegen konnte, damit eine schnelle, wenngleich schmerzhaft Kehrtwende möglich wurde. Für ein traditionelles und autoritär geprägtes Unternehmen war dies ein gewagter Ansatz. Doch das Vorhaben gelang. An Stelle von Misstrauen und Lagerbildung traten Wertschätzung und gemeinsame Verantwortung. Das Sägewerk startete wieder durch.

### Vom Gegeneinander zur synchronen Lösungsfindung

Jim Rough wählte einen mutigen Weg. Er erkannte, dass es in einem dynamischen, sozialen System notwendig ist, den Beteiligten eine Plattform zu geben, um ihre Argumente umfangreich auszutauschen. Es galt, die Vielfalt der Meinungen sichtbar zu machen, in der Tiefe zu verstehen, weiterzudenken und die Neuorientierung der Gedanken und Gefühle zu unterstützen. Kognitive und emotionale Prozesse dieser Art folgen keiner linearen Logik. Sie sind assoziativ und sprunghaft, mäandern zwischen Kreativität, Kritik, Fragen, Angst, Zweifel und Euphorie. Formale Strukturierung und eine getaktete Agenda erschweren das Benennen bislang unausgedrückter Gedanken. Geringe formale Strukturen und Offenheit für den Diskussionsverlauf hingegen begünstigen in diesem Spannungsfeld von Ordnung und Chaos die Selbstorganisation von Gedanken und Prozessen. Vorstrukturierte Moderation wandelt sich zur dynamischen Facilitation.

### Schöpferische Gruppendynamik durch Entschleunigung und Flexibilität

Dynamic Facilitation macht die Vielfalt der in der Gruppe vorhandenen Meinungen sichtbar und weitet den Blick für ungedachte Handlungsoptionen. Die Dynamik dieses kollektiven Erkenntnisgewinns resultiert aus der Ent-

schleunigung der Gespräche und der hohen Flexibilität des Prozesses.

Ein offensichtliches Problem ist zunächst Anlass und Ausgangspunkt, als Gruppe zusammen zu kommen. Zu Beginn der ersten Sitzung steht die Frage „Was ist unser wirkliches Problem?“. Individuelle Sichtweisen werden gesammelt und auf dem Flipchart *Probleme* notiert. Oft treten dabei noch grundlegendere Probleme zutage. Wenn sich die Gruppe auf das relevanteste Problem verständigt hat, rückt dieses für den weiteren Verlauf in den Mittelpunkt.

Die Fragestellung wird sehr konkret und für alle anschlussfähig in *Wir-Form* formuliert („Wie können wir ...?“). Wer das Thema eingebracht hat, beginnt seine Sichtweise so detailliert wie möglich zu beschreiben. Schon in dieser frühen Phase sind vorhandene oder spontane Lösungsideen willkommen. Es findet keine Beurteilung der Beiträge statt. Dies verstärkt die Energie der Gruppe und die Bereitschaft, sich intensiv auf das Thema einzulassen. Der Facilitator sorgt dafür, dass der Sprecher seine Sicht der Dinge erschöpfend und ungestört durch Kommentare, Gegendarstellungen oder Angriffe anderer Gruppenmitglieder darlegen kann. Ist eine Aussage nur vage formuliert oder lässt sie Interpretationsspielraum zu, ist es die Aufgabe des Facilitators nachzufragen, bis er die Ansichten, Bedenken, Vorschläge und Wünsche klar und konkret und in den Worten des Sprechers niederschreiben kann. Erst durch dieses vollständige *Entleeren* fühlt sich die Person verstanden, sowohl mit ihren Gedanken als auch mit ihren Gefühlen. Der Facilitator protokolliert alle Aussagen thematisch getrennt und für alle sichtbar auf den drei weiteren Flipcharts *Lösungsideen*, *Bedenken* und *Informationen*, so dass allmählich eine gemeinsame Landkarte des Themenfeldes entsteht.

Jedes Gruppenmitglied erhält die Gelegenheit, seine Beiträge erschöpfend darzulegen. Dabei ist der Facilitator unmittelbarer Ansprechpartner und vermeidet, dass Aussagen direkt an andere Teilnehmende gerichtet werden.

Der Dynamic Facilitator ist allparteilich, heißt jeden Gesprächsbeitrag willkommen und hält den Raum für gegensätzliche Meinungen. Statt Annäherung der Sichtweisen herzustellen, ermutigt er zu vielseitigen Betrachtungen, behandelt Kritik als weitere wertvolle Perspektive und erkennt Emotionen als notwendigen Bestandteil zur Lösungsfindung an.

## Durchbruch statt Abstimmung

Im weiteren Verlauf des Gesprächsprozesses folgt der Facilitator dem sich ergebenden Gesprächsfluss. Dabei achtet er darauf, dass jeder gehört wird und alles darlegen kann, was ihm wichtig ist. Alle Aussagen werden an den entsprechenden Flipcharts mitgeschrieben. Dies vertieft die gegenseitige Wertschätzung und das Gruppengefühl.

➤➤ **Individuelle Re-Flexion wandelt sich in einen Zustand der kollektiven *Wir-Flexion*. Nicht rationaler Konsens sondern *Co-Sense*.**

Die Synchronisation von Denken und Empfindungen in der Gruppe ist das Ziel. Es entsteht eine Liste mit einer oft überwältigenden Zahl von Lösungsmöglichkeiten und Handlungsoptionen.

Der Durchbruch geschieht oft unerwartet nach einer längeren Phase des Schweigens. Er wird von der Gruppe als Änderung des Energielevels gespürt. Wenn dies gelingt, gewinnt die Gruppe plötzlich Klarheit und Bewusstheit für Dinge, die bislang verschwommen waren. Allen wird die geeignete Lösung augenfällig. Sie wird wie selbstverständlich von allen Teilnehmenden akzeptiert und getragen und bedarf keiner formalen Abstimmung mehr.

## Von Einzelcoaching bis Großgruppe

Dynamic Facilitation wurde von seinem Begründer Jim Rough und weiteren Anwender/-innen für viele Einsatzbereiche weiterentwickelt. Im deutschsprachigen Raum hat Matthias zur Bosen Dynamic Facilitation seit 2005 eingeführt.

Neben hochkomplexen Sachverhalten, die mit einer emotional geladenen Situation verbunden sind, eignet es sich auch für reine Sachthemen und strategische Fragen, deren Lösung nahezu unmöglich erscheinen. In seiner Grundform ist es für Gruppen bis 20 Personen vorgesehen, kann aber auch im Einzelcoaching sehr effektiv angewandt werden. Eingebunden in spezifische Formate wie *Wisdom Council*, *Bürgerrat* oder *Creative Insight Council* wird es auch zur Moderation und Innovationsentwicklung durch Großgruppen von lokaler bis globaler Größe erfolgreich genutzt.

Im Folgenden verdeutlichen Praxisberichte aus verschiedenen Kontexten die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten von Dynamic Facilitation.

# Dynamic Facilitation im Einzelcoaching

Astrid Köppel

Dynamic Facilitation wurde als Gruppenmethode entwickelt. Es kann seine Kraft auch im Einzelcoaching entfalten.

Gleichermaßen wie mit einer Gruppe gilt es zunächst, im Gespräch zu entwickeln, welche Fragestellungen im Vordergrund stehen und diese klar auszuformulieren.

In den Anwendungsfällen waren es Fragestellungen wie „Wie geht es in Bezug auf ... weiter?“ oder „Wie kann ich mehr Freiheit im Bereich ... erlangen?“. Indem der Klient/ die Klientin zunächst alles ausspricht, was in ihm/ihr zur Fragestellung bewegt wird, wird er/sie „entleert“ (engl. „purging“). Es sind in diesem ersten Schritt die Gedanken, die häufig schon längere Zeit kreisen und sich oft wie ein Schleier über eine tiefere Sicht auf die eigene Situation legen.

## Ruhe durch Visualisierung

Durch die Visualisierung auf den vier verschiedenen Flipcharts werden diese vordergründigen Gedanken abgelegt, Ruhe stellt sich zunehmend ein. Ein strukturierter Blick auf die Ist-Situation entsteht:

- Die Liste der Daten und Fakten verhilft zu einem tieferen Verständnis der eigenen Situation.
- Es wirkt konstruktiv und selbststärkend auf die Klient/-innen, wenn sie sehen können, wie viele Lösungsmöglichkeiten aus ihnen selbst heraus bereits vorhanden sind.
- Die Klient/-innen verstehen ihre Gefühlslage gegenüber realen oder imaginären Schwierigkeiten. Das gezielte Aufzeigen von Bedenken und Befürchtungen führt dazu, dass Gefühle zu Tage gebracht werden. So kann bewusst mit diesen Gefühlen gearbeitet werden. Die Klient/-innen werden darin unterstützt, Gefühle nicht in den Kategorien „positiv“ und „negativ“ zu bewerten. Gefühle entstehen in einem bestimmten Moment und können verantwortlich genutzt werden, indem sie bewusstgemacht und entsprechend ihrer Information für mehr Achtsamkeit und Klarheit eingesetzt werden. Auf diese Weise können Gefühle den Klient/-innen als Information und neutrale Energie dienen. Hierbei begleitet der Coach.

- In Dynamic Facilitation-Prozessen entwickelt sich oft auch in Einzelsitzungen eine Weiterentwicklung bzw. Nachschärfung der Fragestellung. Dieser Teilprozess wird ebenfalls visuell festgehalten.

## Entschleunigung bringt Prozesszeit

Ein wichtiger Aspekt von Dynamic Facilitation ist die bewusste Entschleunigung des Prozesses. Es wird in der Arbeit mit einzelnen Personen darauf geachtet, dass ausreichend Zeit und Raum entsteht, damit die Klient/-innen die Visualisierung ihrer Gedanken wiederholt nachvollziehen und reflektieren können. Dadurch entsteht, was Otto Scharmer, der Begründer der Theorie U, als „Presencing“, als emergierende Zukunft bezeichnet. Durch das Niederschreiben wird gesichert, was vordergründig da ist. Die Klient/-innen können nun aus den tieferen Bereichen ihres Seins neue Möglichkeiten schöpfen.

Im konkreten Fall kam eine junge Klientin mit großer innerer Zerrissenheit darüber, wie sie ihren Weg ins Berufsleben – ins Leben insgesamt – finden soll. Anfangs stand bei der jungen Frau eine starke Angst im Vordergrund, etwas zu verpassen, wenn sie sich für eine Möglichkeit entscheiden würde. Über den Dynamic Facilitation-Prozess erlangte sie große Klarheit darüber, dass das Bedürfnis, sich für einen Weg zu entscheiden und dadurch die Zerrissenheit abzulegen, größer ist, als die Angst, sich festzulegen. Es entstand eine Gewissheit, dass diese Angst verschwindet, wenn die Klientin dem Weg folgt, auf dem sie ihr Potenzial leben und ihre Ideen verwirklichen kann. Die Klientin ging nach 2,5 h mit großer Ruhe und Selbstvertrauen aus der Sitzung.

## Resümee

Auch im Einzelcoaching führt Dynamic Facilitation zu Klarheit, gestärktem Selbstbewusstsein und Vertrauen in die eigene Selbstwirksamkeit. Neue Handlungsmöglichkeiten können eröffnet werden.

# Lösung eines langjährigen Konflikts mit Dynamic Facilitation

Wolfgang Fiebig

## Ausgangssituation

Eine Kaufmännische Geschäftsführerin (CFO) hatte in ihrem Team zwei Führungskräfte, die seit mehreren Jahren zerstritten waren. Die beiden Damen begegneten sich entweder mit eisigem Schweigen oder attackierten sich. Diese Stimmung vergiftete zunehmend das ganze Team. Als man begann, sich anzuschreien, war eine rote Linie überschritten.

Man hatte immer wieder versucht, auf rationaler Ebene den Konflikt zu lösen. „Bleibt doch bitte sachlich...“ Ohne Erfolg. Der Konflikt saß tief.

## Wertschätzende Haltung als Grundvoraussetzung:

Menschen öffnen sich, wenn sie sich gehört, verstanden und angenommen fühlen. Dieses menschliche Ur-Bedürfnis erfüllt sich durch Dynamic Facilitation. Jeder/ jede bekommt den Raum, den er/sie braucht.

Die CFO entschied sich für eine Dynamic-Facilitation-Mediation. Im Vorgespräch wurde folgende Leitfrage für den Prozess erarbeitet: „Wie schaffen wir es, die Konflikte / Konfliktmuster, die immer wieder kommen, zu lösen?“

## Der Dynamic Facilitation-Prozess

Mit den ihr direkt unterstellten Mitarbeiter/-innen wurde eine siebenstündige DF-Mediation durchgeführt. Danach folgten eineinhalb Stunden Reflexion und Auswertung. Ein erster Maßnahmenplan wurde erstellt.

Die CFO sprach als Ranghöchste zuerst. In über einer Stunde sprach sie über ihre Sicht auf die Situation. Sie konnte dabei in immer tiefere Schichten ihres Denkens und Fühlens vordringen. Im Nachhinein war sie selbst erstaunt, was und wie viel in ihr war, das zum Ausdruck gebracht werden wollte. Genauso wenig wie ihre Mitarbeiter/-innen hätte sie nie gedacht, dass sie sich derart öffnen würde. Das ist eines der „Geheimnisse“ von Dynamic Facilitation: Man wundert sich über sich selbst, über das, was man aus sich heraus zum Ausdruck bringt.

In der Gruppe der weiteren acht teilnehmenden Personen äußerte sich im Anschluss eine der beiden zerstrittenen Frauen. Ihr Credo war: „Wer mein Vertrauen einmal missbraucht hat, dem entziehe ich es.“

Die zweite Konfliktpartei sagte, nachdem sie über fünf Stunden die Sichtweisen aller anderen Teilnehmenden gehört hatte – und dazu schweigen musste: „Ich verstehe jetzt einiges viel besser ..., ich habe mich sehr oft so verhalten, wie ich das heute nicht mehr tun würde. Ich entschuldige mich für mein Verhalten ... “

Nach dieser Aussage wurde es sehr still. Man hätte eine Stecknadel fallen hören können. Dieses Schweigen war von ganz besonderer Qualität. Die Welt erschien plötzlich in einem anderen Licht.



Vier Flipcharts mit systemisch konsensierten Lösungen – acht Flipcharts mit Infos / Sichtweisen

Am Ende des Tages sagte die erste Dame: „Wir setzen alles auf null, lasst uns einen Reset machen.“ Bei der Verabschiedung nahmen sich beide Konfliktparteien in den Arm – ganz spontan, ohne einen Anstoß von außen. Es war eine große Überraschung und ein bewegender Moment für alle.

Nach der DF-Sitzung schrieb die zweite Konfliktpartei an den Moderator:

.....

Ich hatte seit langer Zeit Mal wieder das Gefühl, dass ich „meine“ Sichtweisen schildern kann, ohne dafür angegriffen zu werden. So konnte langsam Vertrauen wachsen, das dazu geführt hat, dass ich mich öffnen konnte.

Allerdings weiß ich nicht, wie es gelaufen wäre, wenn nicht unsere Chefin die Erste gewesen

wäre, die reflektieren durfte. Durch ihre extreme Offenheit wurde der Prozess richtig ins Rollen gebracht. Im Laufe des Tages wurde immer deutlicher, dass keiner im Team wirklich dem anderen schaden will. Und ich habe der anderen Konfliktpartei geglaubt, dass sie zu diesem Zeitpunkt wirklich wollte, dass wir von Null anfangen. Das fand ich richtig stark!

....

**Resümee**

Dieser Tag zeigt die Magie von Dynamic Facilitation:

1. Die Öffnung der Vorgesetzten bestimmte maßgeblich, wie sehr sich auch die Teilnehmenden zu öffnen trauten.
2. Es kam zu keinerlei aggressiven gegenseitigen Angriffen und Anschuldigungen. Die Erkenntnis kam mit Ruhe und Besonnenheit.
3. Das lange Schweigen und Zuhören während der Facilitation kann für manchen zu einer harten Geduldsprobe werden. Alle Beteiligten möchten sich gerne äußern und mussten warten, bis sie an der Reihe sind. Dennoch überzeugt das tiefgreifende Ergebnis.

# Dynamic Facilitation in der Schulentwicklung einer bayerischen Grundschule

Kristina Henry

Im Rahmen der Schulentwicklung sollte die 9 Jahre alte Schulverfassung einer Grundschule im Münchner Umland grundlegend überarbeitet werden.

Das Schulleitungsteam beschloss, die Schulverfassung unter Einbezug der ganzen Schulfamilie in einem umfas-

senden Prozess neu zu entwickeln. Das Konzept wurde zusammen mit den vor Ort tätigen Schulmediatorinnen der MediationsZentrale München aufgestellt:

In der ersten Runde ging es zunächst um den Sinn und Zweck einer Schulverfassung.

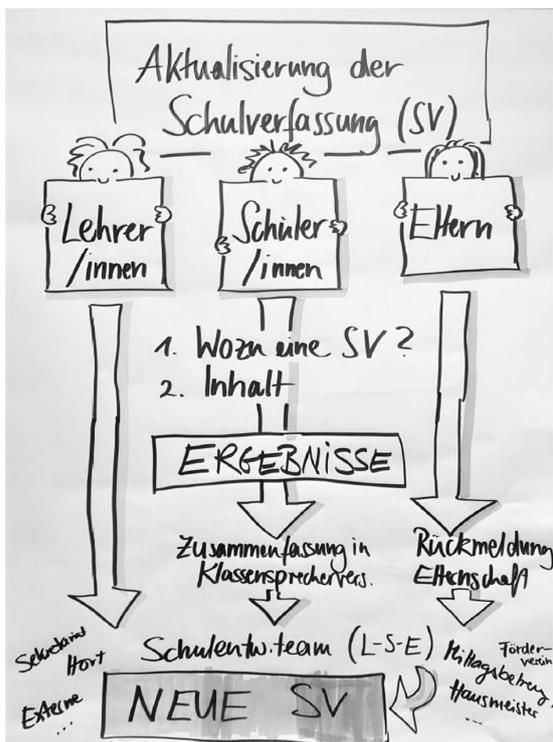
**Wozu braucht es überhaupt eine Schulverfassung?**

In einer Konferenz orientierten sich die Lehrkräfte in einer Dynamic Facilitation-Moderation, wohin die Reise gehen soll: Die neue Schulverfassung soll für alle anderen Regeln, die es an der Schule gibt, als Rahmen dienen. Sie soll in einer knappen, anschaulichen, von Kindern mitgestalteten Form und unter Einbezug der Eltern für Verbindlichkeit sorgen. Am Ende der Konferenz zeigten sich die Lehrer überrascht von der Intensität und Tiefe der Moderation.

An einem Elternabend, an dem drei Väter und Mütter teilnahmen, wurde dieselbe Frage ebenfalls mit Dynamic Facilitation bearbeitet.

Die Eltern wurden sich über drei große Ziele klar:

1. In der neuen Schulverfassung sollen die Ideen der Eltern ihren Platz finden.
2. Die Erstellung und Umsetzung soll mit Leben gefüllt werden.



Konzept Schulentwicklung

- Die neue Schulverfassung soll ein Wertekatalog ohne Disziplinarregeln werden.

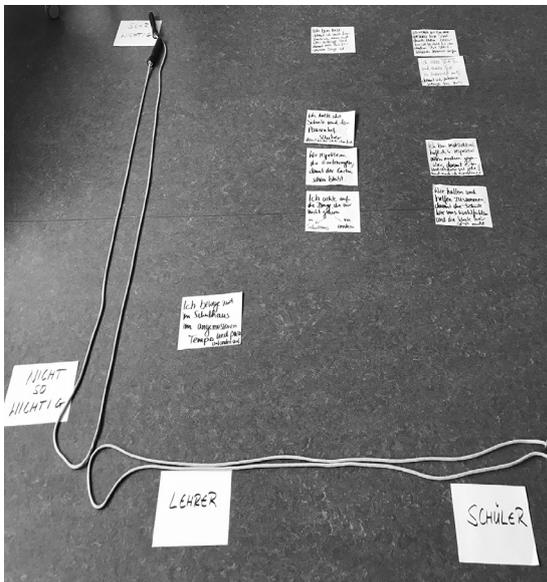
Bereits an diesem ersten Abend entstand die erste Fassung mit Inhalten, wie die Eltern ihre Rolle an der Schule sehen. Die Eltern fühlten sich durch die Moderation mit Dynamic Facilitation mit ihren Belangen gehört und bis in die Tiefe gehend einbezogen, auch wenn die Methode phasenweise große Geduld erforderte.

### Inhalte der neuen Schulverfassung

In einer zweiten Runde wurden die Inhalte der neuen Schulverfassung weiter diskutiert und zusammengefasst.

Schulleitung und Lehrkräfte erarbeiteten diese in einer weiteren Lehrerkonferenz, an der auch der Schulrat teilnahm. Dies erfolgte in von der Schulleitung geführten Gruppenarbeiten. Die Eltern diskutierten parallel ihre Ergebnisse aus der ersten Runde selbstorganisiert im Elternbeirat.

Nun kamen auch die Schüler/-innen zu Wort. Sie sammelten und bewerteten in ihren Klassen die Fragen nach dem Wozu und den Inhalten einer neuen Schulverfassung in verschiedenen Formaten. Die Ergebnisse trugen die Klassensprecher in zwei Klassensprecherversammlungen zusammen, wo sie gemeinsam sortiert und bewertet wurden. Die Schulmediatorinnen moderierten diesen Prozess, aus dem eine Matrix entstand: Was ist den Schüler/-innen und was den Lehrkräften wichtig?



Was ist den Schülern, was den Lehrkräften wichtig?

Alle Ergebnisse wurden in einem Gesamttreffen mit Lehrkräften, Eltern und Schüler/-innen zusammengeführt. Hier entstand unter der Moderation einer der Schulmediatorinnen der Entwurf der neuen Schulverfassung, der die Form eines Gebäudes mit Fundament, drei Säulen und einem starken Dach bekommen sollte.

### Gestaltung und Sichtbarkeit der neuen Schulverfassung

In einem letzten Schritt galt es, die endgültige Formulierung zu finden. Es sollte ausreichend Spielraum für die Interpretation durch Lehrkräfte, Eltern und Schüler/-innen gewährleistet sein. Dazu erhielten alle Schüler/-innen ein Bild mit der Gebäude-Metapher der Schulverfassung, welches individuell gestaltet werden konnte. Und dann wurde gefeiert: Die neue Schulverfassung, die in ansprechender Gestaltung nun die Eingangshalle der Schule schmückt, wurde mit der ganzen Schulfamilie am Schulverfassungstag feierlich enthüllt und eingeweiht.



Die neue Schulverfassung auf starkem Fundament

### Resümee

Der Einsatz von Dynamic Facilitation zu Beginn des Entwicklungsprozesses hat dazu geführt, dass die Beteiligten den größeren Sinn einer Schulverfassung erkennen und beschreiben konnten. Das gab der folgenden, inhaltlichen Bearbeitung ein solides Fundament. Die Beteiligten äußerten sich zuversichtlich und hoffnungsvoll, dass die Schulverfassung im Schulalltag mit Leben gefüllt wird und nachhaltig wirken kann.

# Über Dynamic Facilitation

Markus Götsch

Jim Rough hat mit dem Choice Creating-Ansatz das Kernstück von Dynamic Facilitation geprägt. Im Wisdom Council hat er eine weitere Anwendungsform entwickelt, die es ermöglicht, Dynamic Facilitation für beliebig große Gruppen zu skalieren.

Nehmen wir an, Dynamic Facilitation ist unser Betriebssystem. Dann ist *Choice Creating* ein Zustand höchster kollektiver Schaffenskraft, den wir mit Hilfe von Dynamic Facilitation erreichen können. Der Wisdom Council-Prozess ist wiederum ein Anwendungsbeispiel, mit dem sich Systeme einem nachhaltigen Wandel unterziehen können.

Unter **Choice Creating**, das sich sinngemäß nur sehr schlecht ins Deutsche übersetzen lässt, wird jenes Gespräch verstanden, in dem die Gedanken kreisen und nacheinander aufeinander aufbauen. Es kommt zu einem Punkt, an dem eine Person im Raum das formuliert, was formuliert werden will: eine Lösung, von allen akzeptiert, von allen nachvollziehbar, für alle relevant und daher sinnvoll. Im großen Unterschied zu einer Entscheidung *für* etwas und *weg von* etwas anderem entsteht diese Lösung generativ aus der Mitte der Runde. Zudem entsteht sie in Einmütigkeit.

Den Versuch, Choice Creating zu übersetzen, möchte ich an dieser Stelle dennoch wagen. Der Begriff der Wahlmöglichkeiten fällt aus, da hier das Entscheiden zwischen Optionen im Vordergrund steht. Statt „ja, aber...“ hören wir in einer Choice-Creative geprägten Konversation „ja genau, und...“. Es wird also nicht das Argument des anderen abgeschwächt, indem ich ein Gegenargument einbringe. Vielmehr bauen die Beiträge aufeinander auf und ermöglichen so die gemeinsame Arbeit an einer Lösung.

»Choice« entspricht in seinem Wortstamm am ehesten dem deutschen Wort Kür. Es sind also Lösungen, die *erkoren* wurden und dies aus unserer tiefsten Schaffenskraft – mit Kreativität, daher: Choice Creating. Da „Kreatives-Küren“ nicht unbedingt leicht von den Lippen geht und womöglich bei un-

seren Gesprächspartnern für Unverständnis sorgt, möchte ich diese andere Perspektive auf Choice Creating anbieten.

Die erste Phase einer Dynamic Facilitation-Session ist die Phase der „Reinigung“ (Purge). Es werden alle großen Emotionen, wie Wut, Frust, Mutlosigkeit und Angst benannt und auf den Flipcharts für alle sichtbar notiert. Hat eine Gruppe diesen Schritt hinter sich gelassen, dann kann es nach einem Moment der Stille zu einem Gespräch im Sinne des Choice Creating kommen. Der Dynamic Facilitator setzt dann für einen Moment seine bisherige Tätigkeit des empathischen Zuhörens, des Paraphrasierens und Spiegelns sowie des Mitschreibens aus und lässt das Gespräch unter den Teilnehmern zu. Nun kreisen die Gedanken. Dieser Raum, in dem mit Leichtigkeit alles gesagt werden kann, ohne bewertet zu werden, in dem ein Gedanke den nächsten beflügelt, dieser Raum der leichten Möglichkeiten, das ist Choice Creating.

## Wisdom Council-Process

Hinter der Idee des **Wisdom Council-Prozesses** steht der Gedanke, ein System iterativ einem Veränderungsprozess zu unterziehen, damit dieses auch in Zeiten der Veränderung für die Menschen dienlich bleibt. Die Formate Wisdom Council (Bürgerrat) und Creative Insight Council ermöglichen Beteiligung auf allen Ebenen und können in Unternehmen, Organisationen, einer Gemeinschaft, in Kommunen oder Regionen, sogar auf der Ebene ganzer Nationen eingesetzt werden.

Zur Bürgerbeteiligung ist der Wisdom Council ein Format, mit dem eine Kommune oder ein ganzes Land eine zufällig ausgewählte Gruppe von Bürgern einlädt, während zwei Tagen an einer der großen gesellschaftlichen Fragen zu arbeiten. In seiner Urform ist die Frage von der Gruppe zu bestimmen.

Im Creative Insight Council geht man mit einer vorformulierten Frage in den Prozess. Ob Creative In-

sight Council oder Wisdom Council, beide Formate werden mit Dynamic Facilitation moderiert. In beiden Formaten arbeitet eine Gruppe an der Lösung scheinbar unlösbarer Probleme – den sogenannten „Wicked Problems“.

Die Idee des Wisdom Council-Prozesses besagt nun, dass sich ein System sukzessive nur dann nachhaltig zum Nutzen der Bürger und Bürgerinnen verändern lässt, wenn diese Form der Bürgerbeteili-

gung in regelmäßigen Abständen immer und immer wieder abgehalten wird.

Auch in Wirtschaftsunternehmen kann mit dem Wisdom Council gearbeitet werden. Ein Unternehmen betreibt damit aktive Resilienzarbeit, da es sich den Veränderungen am Markt fortlaufend unter Einbeziehung der eigenen Belegschaft anpasst und damit krisensicher aufstellt.

## Literatur

- Scharmer, Otto C. (2011). *Theorie U. Von der Zukunft her führen*. Carl Auer.
- Zubizarreta, R., zur Bonsen, M. (Hrsg.) (2014). *Dynamic Facilitation: Die erfolgreiche Moderationsmethode für schwierige und verfahrenere Situationen*, Beltz Weiterbildung.
- Rough, Jim: *Society's Breakthrough! – Releasing Essential Wisdom and Virtue in All the People*.
- Zubizarreta, Rosa: *From Conflict to Creative Collaboration: A User's Guide to Dynamic Facilitation*.



### Kontakt

Wolfgang Fiebig, Dipl.-Ing., Coach, Moderator & Facilitator für Teams und Großgruppen.  
[www.wolfgangfiebig.com](http://www.wolfgangfiebig.com)



### Kontakt

Markus Götsch, Mag., M.A., Dynamic Facilitation Instruktor, Unternehmensberater, Mediator.  
[www.narrativum.eu](http://www.narrativum.eu)



### Kontakt

Günther Kopperger, Dipl.-Psych., Experte für Organisationsentwicklung und agile Managementkonzepte, zertifizierter Facilitator.  
[www.solidimpact.de](http://www.solidimpact.de)



### Kontakt

Kristina Henry, zertifizierte Mediatorin (BM) und Facilitatorin in Unternehmen und im öffentlichen Bereich.  
[www.kristina-henry.de](http://www.kristina-henry.de)



### Kontakt

Tanja Schnetzer, zertifizierte Change Managerin (DVN-LP), Entwicklerin und Facilitatorin für Unternehmen, Organisationen und für den öffentlichen Bereich.  
[www.schnetzer-ruthmann.de](http://www.schnetzer-ruthmann.de)



### Kontakt

Astrid Köppel, Dipl.-Ing. (FH), M.A. Organisationsentwicklung.  
[www.resonanzorganisationen.de](http://www.resonanzorganisationen.de)