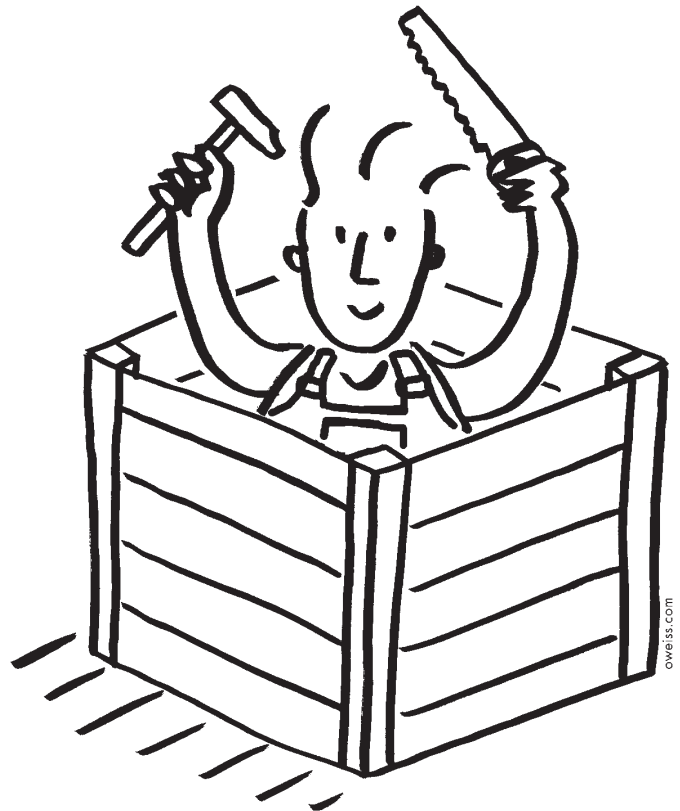


Werkzeugkiste

12. Dynamic Facilitation



Wie macht man das? Wie kann man so eine Methode anwenden? In der Hitliste der Fragen und Wünsche, die uns als Berater wie Redakteure erreichen, steht die nach Umsetzungs-Know-how ganz oben. Wir wollen mit dieser Rubrik dazu beitragen, dass sich Beratungstätigkeit und Veränderungsarbeit in Organisationen fundiert und professionalisiert. Zielgruppe ist der stets wachsende Kreis unserer Leserinnen und Leser, die das Tätigkeitsfeld des Change Management und der Organisationsberatung für sich neu erarbeiten und dafür Unterstützung suchen. Unser Werkzeugkasten wird keine einfachen Patentlösungen für komplexe Interventionsprobleme bieten, sondern den Kontext und Anwendungsspezifika der Methoden verdeutlichen. Letztlich liegt die Verantwortung beim Anwender selbst. Dieser muss entscheiden, in welcher Dosierung, zu welchem Zeitpunkt und mit welcher Kompetenz und Sicherheit er das Instrument einsetzt.

Kontext der Methode

Moderationsmethoden werden seit mehr als 30 Jahren entwickelt, variiert und verfeinert. Gemeinsam ist den meisten Vorgehensweisen, dass der Prozess in logisch aufeinander folgende Schritte unterteilt wird. Der Moderator überlegt sich vor dem Meeting eine Struktur und führt die Gruppe dann durch die Schritte A, B, C Möglicherweise beginnt es mit einer Problemdefinition, danach folgt eine Ursachenanalyse, dann werden Lösungsalternativen gesammelt, schließlich bewertet usw. Der Moderator achtet (neben vielem anderen) darauf, dass die Gruppe beim Thema und beim jeweiligen Schritt bleibt, und dass vereinbarte Spielregeln eingehalten werden. Da die Mitarbeiter und Mitglieder von Unternehmen und Organisationen, in denen solche Workshops durchgeführt werden, an diszipliniertes Arbeiten und an das «Aussitzen» von Meetings gewöhnt sind, lassen sie sich meist klaglos «verstrukturieren».

Hin und wieder ist das allerdings nicht der Fall; hin und wieder will eine Gruppe sich gar nicht erst auf Spielregeln einlassen oder will in ihrer Dynamik nicht durch eine vorgegebene Struktur gebremst werden. (Nicht selten gilt das für Top-Management-Teams.) Und was noch schwerer wiegt: Das lineare Vorgehen konventioneller Moderationsmethoden entspricht

nicht der Natur des menschlichen Geistes. Unsere Ideen, unsere Gedanken und unsere Energie folgen nicht einem vorab festgelegten Fahrplan. Der menschliche Geist arbeitet spontan, oft erratisch, er springt hin und her und bleibt nicht gerne für 30 Minuten bei genau einem Thema. Er denkt oft schon an die Lösung, wenn «offiziell» erst die Phase der Problemdefinition ansteht. Er will vielleicht Bedenken äußern, wenn der Moderator das ausschließliche Sammeln von Ideen angesagt hat. Und wenn man sich dann in der Phase der Alternativenbewertung befindet, kann er darauf kommen, dass man bislang an der falschen Fragestellung gearbeitet hat. Kurz: Eine zwangsweise vorgegebene Struktur bremst die Kreativität und den natürlichen Fluss des menschlichen Geistes. Sie verhindert oft das, was am dringendsten gebraucht wird: einen schöpferischen Durchbruch.

Jim Rough arbeitete in den 80er-Jahren als Personalentwickler in einem Sägewerk im bewaldeten Nordwesten der USA. Damals stellte er fest, dass alles, was er über Moderation gelernt hatte, mit den Arbeitern dieses Werks nicht funktionierte. Also entwickelte und erprobte er eine Methode, die er viel später Dynamic Facilitation nannte.

Bei Dynamic Facilitation gibt es keinerlei sequenzielle Struktur, also keine Schritte, die aufeinander folgen. Man beginnt mit einem Thema, doch der Moderator achtet nicht darauf, dass die Gruppe bei diesem Thema bleibt und oder einem anders gearteten roten Faden folgt. Dynamic Facilitation ist darauf angelegt, den kreativen Fluss der Gruppe zu jeder Zeit zu ermöglichen und zu unterstützen und mit der Energie der Gruppe zu gehen. Eines ihrer Kennzeichen besteht darin, dass man sich am Ende nie für eine Lösung A oder B oder C entscheidet, indem man beispielsweise abstimmt. Die Lösung, die von den Teilnehmern als die richtige empfunden wird, kommt als, oft unerwarteter, Durchbruch. Sie wird sichtbar als eine fühlbare Veränderung in der Energie der Gruppe. Jeder spürt, dass jetzt eine gute Lösung gefunden wurde, und es besteht kein Bedürfnis mehr, sich formell für etwas zu entscheiden.

Dynamic Facilitation ist eine Moderationsmethode, die vor allem für schwierige, komplexe Themen geeignet ist, wie:

- strategische Fragen
- konfliktäre oder potenziell konfliktäre Themen
- Fragestellungen, die mit rigiden Werturteilen «aufgeladen» sind
- Themen, die eine versteckte Dimension haben
- vertrackte Probleme, an deren Lösbarkeit kaum einer mehr glaubt

Dynamic Facilitation ist hilfreich, wenn eine wirklich kreative Lösung gebraucht wird – eine Lösung, die zudem alle Beteiligten mittragen. Und diese Methode ist dann sinnvoll, wenn im Zuge der Problemlösung auch noch das Vertrauen zwischen den Beteiligten wachsen soll.

Kann Dynamic Facilitation auch bei den unzähligen, im Alltag einer Organisation vorkommenden Meetings eingesetzt werden? Prinzipiell ja, doch wird diese Methode zu unwirksam erscheinen, wenn die Themen unkritisch und die Teilnehmer entspannt sind, wenn sie sich gut zuhören und der Dialog kultiviert verläuft. In diesen Fällen sitzt man besser im Kreis und lässt den Dialog laufen. Doch wenn dann beispielsweise das Thema wechselt und Emotionen ins Spiel kommen, kann es sehr sinnvoll sein, den Modus des Meetings zu verändern und mit Dynamic Facilitation weiterzuarbeiten. Wenn man darauf vorbereitet ist, ist das problemlos jederzeit möglich.

Darstellung der Methode

Wenn man die «Oberfläche» eines Dynamic Facilitation-Prozesses betrachtet, sieht man einen Moderator, der die Beiträge der Teilnehmer permanent auf vier Listen schreibt, die wie folgt betitelt sind:

- Herausforderungen/Fragen
- Lösungen/Ideen
- Bedenken/Einwände
- Informationen/Sichtweisen

Auf der Liste der Herausforderungen/Fragen sammelt der Moderator alle Aussagen, die das zu lösende Problem beschreiben. Er bittet die Teilnehmer, Probleme als Fragen zu formulieren: «Wie können wir xyz erreichen?» Die Herausforderungen/Fragen können generell oder spezifisch sein und gerne auch unlösbar oder heftig umstritten. Und wenn jemand nach einigen Stunden sagt: «Moment mal. Wir marschieren gerade in eine ganz falsche Richtung. Es gibt da noch ein viel tieferes (oder breiteres oder anderes) Problem.» Dann schreibt der Moderator dieses auf die Liste der Probleme, und die Gruppe verfolgt diese Idee, wenn sie gerade Interesse hat, oder auch nicht. Der Moderator unternimmt nichts, um die Gruppe auf einem linearen Weg zu halten. Er achtet tatsächlich nicht auf den roten Faden.

Auf die Liste der Lösungen/Ideen werden alle Lösungen geschrieben, die genannt werden, egal zu welchem Problem sie passen. Da kommen dann rasch Dutzende von Lösungen zusammen, und das ist alles andere als ein ordentlicher Prozess. Im Gegenteil, die Lösungssammlung erscheint wie ein chaotischer Mix.

Wenn jemand mit einer Lösung nicht einverstanden ist, dann kommt das auf die Liste der Bedenken/Einwände. Immer, wenn jemand etwas gegen eine Lösung sagt, fragt der Moderator nach: «Was genau ist Ihre Befürchtung?» Und die wird dann auf diese Liste geschrieben. Der emotionale Anteil wird damit sichtbar aufgenommen, anerkannt und auch von dem sachlichen separiert. Es ist wichtig, die Bedenken als solche

und nicht als Werturteil über den Vorschlag des anderen aufzuschreiben. Auf dieser Liste steht also z.B. «Befürchte Umsetzeinbußen» und nicht «Der Vorschlag x ist schlecht» oder «Herr y sieht die Realität falsch».

Auf eine vierte Liste, die Informationen/Sichtweisen betitelt wird, kommen alle anderen Informationen, gleich ob Beobachtungen oder harte Daten, ob wahr oder falsch, ob Fakten oder Gefühle.

Wenn man unter die Oberfläche schaut, dann erlebt man Dynamic Facilitation zu Beginn als einen Prozess der «Reinigung». Die Teilnehmer werden eingeladen und angeleitet, sich von ihren Gedanken und Gefühlen, die sie mitgebracht haben, zu «reinigen». Am Anfang sagen die Beteiligten regelmäßig das, was sie bereits wussten, bevor sie gekommen sind: ihre Wahrnehmung des Problems, ihre Lösungsideen und ihre Vorbehalte gegenüber den Ideen der anderen. Der Moderator fragt insbesondere nach den schon vorhandenen Lösungsvorschlägen, und er will sie nicht nur bruchstückhaft, sondern vollständig. Demjenigen, der Lösungen hat, wird zugehört bis er sich vollständig «entleert» hat. Lösungsideen und Bedenken/Einwände müssen raus und auf die vier Listen geschrieben werden, und zwar auch dann, wenn die Lösungsideen extrem sind wie «Die andere Seite soll endlich ihr Verschulden anerkennen und sich ändern». Manchmal gibt es auch eine Lösungsidee, auf die sich alle gemeinsam fixiert haben, die jedoch eine Sackgasse darstellt, da sie sich nicht umsetzen lässt. Sie muss genauso aufgeschrieben werden wie die Frustration darüber, dass gerade diese Lösung nicht funktioniert.

So entsteht auf dem Papier eine Fülle von vorläufigen Ideen und den ihnen entgegenstehenden Bedenken. Die Divergenz der Meinungen wird offenbar, und jeder fühlt sich gehört. Die äußere Fülle führt zugleich zu einer inneren Leere bei den Beteiligten. Jeder hat seine Vorschläge und Bedenken geäußert, sie stehen sichtbar auf Papier, und der kreative Durchbruch ist noch nicht geschehen. Die Teilnehmer haben sich jetzt jedoch aus ihrer Verhaftung an ihre Gedanken und Gefühle gelöst. Dadurch erst entsteht in ihnen und in der Gruppe offener Raum – open space – für etwas Neues. Die Aufmerksamkeit der Beteiligten wird frei, um einander wirklich zuzuhören, gemeinsam und voneinander zu lernen und schöpferisch zu denken. Diese erste Phase der «Reinigung» kann 20 Minuten oder auch drei Stunden dauern.

«Wenn man unter die Oberfläche schaut, dann erlebt man Dynamic Facilitation zu Beginn als einen Prozess der 'Reinigung'.»

Der Dynamic Facilitation-Moderator ist bestrebt, das Gespräch der Gruppe in einem kreativen Fluss zu halten. Bedroht wird dieser Fluss häufig durch Polarisierungen, die zwischen zwei oder mehreren Teilnehmern auftreten. A sagt etwas, das B irritiert. B erwidert, dass A mit seiner Sichtweise Unrecht habe. Und schon geht es ping-pong-mäßig zwischen beiden her, Argument folgt auf Gegenargument – eine Situa-

Abbildung 1

Dynamic Facilitation im Vergleich zu konventionell moderierter Entscheidungsfindung

Konventionell moderierte Entscheidungsfindung	Dynamic Facilitation
Strebt nach einem rationalen Prozess: Optionen abwägen und die beste wählen	In erster Linie ein kreativer Prozess: ein Thema «hin- und herbewegen» bis eine Einsicht oder ein Durchbruch geschieht
Emotionen zurückhalten, eine professionelle Haltung einnehmen	Emotionen, z.B. die Leidenschaft für Ideen, sind hilfreich
Ist gut auf machbare Themen anwendbar	Ist auch bei unklaren und scheinbar unlösbaren Themen anwendbar, solange sie den Beteiligten wichtig sind
Große Themen werden in kleinere zerlegt und nacheinander bearbeitet	Themen können größer oder kleiner werden - je nach den gefundenen Einsichten
Der Prozess wird extrinsisch gesteuert - durch Ziele, eine Tagesordnung und Leitlinien	Der Prozess ist intrinsisch motiviert, dem Prozess und den Menschen vertrauend
Wählt die beste Option aus einem limitierten Set	Strebt nach dem, was das Beste und Richtigste ist - erwartet Durchbrüche und neue Ebenen des Verständnisses
Trotz Streben nach Rationalität entsteht oft pseudo-rationales Argumentieren, Wiederholung des Gleichen und Frustration	Obwohl es manchmal chaotisch erscheint, führt Dynamic Facilitation zu besseren und schnelleren Resultaten; zugleich wachsen die Beteiligten und werden zu einer Gemeinschaft

Quelle: Internetseite von Jim Rough www.tobe.net

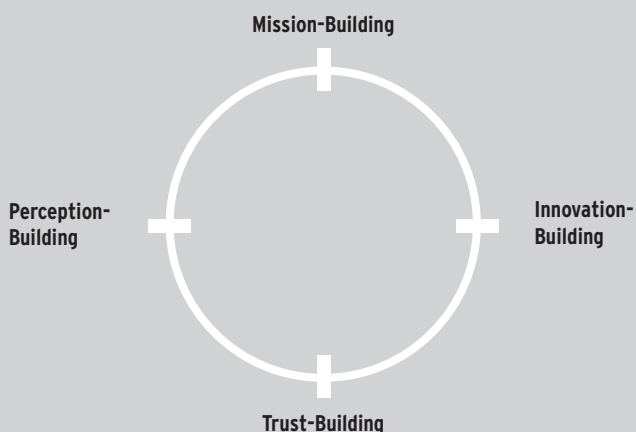
tion, die nur allzu häufig in Meetings entsteht. Das Denken ist dann nicht mehr kreativ, sondern urteilend. Es geht darum, Recht zu haben, und nicht darum, eine gute Lösung zu finden. Nichts jedoch stoppt schneller den Fluss als wertende Urteile, die wiederum ungute Gefühle und neue Wertungen beim Gegenüber auslösen. In einer solchen Situation geht der Dynamic Facilitation-Moderator physisch zwischen die «Pole» und fragt zuerst einen, dann den anderen, nach seinen Bedenken und seinen alternativen Lösungen. Wer sich vorher noch auf ein «gegnerisches» Gegenüber fixiert hatte, wird so mit seiner Aufmerksamkeit auf den Moderator und die Flipcharts «gezogen». Der eine entspannt sich, weil er nicht mehr direkt angegriffen wird, der andere, weil er seine Bedenken ernst genommen sieht.

In Situationen, wo es eine kreative Lösung braucht, kommt die Gruppe oft an einen Punkt, wo alles Mitgebrachte und Vorläufige auf dem Papier steht, der Durchbruch aber noch außer Sichtweite ist. Dieser Punkt fühlt sich möglicherweise nicht angenehm an, weder für den Moderator, noch für die Gruppe. Und was tut der Moderator? Nichts! Er mag vielleicht

noch mal rekapitulieren, wo die Gruppe jetzt steht. Doch er vermeidet es, sie jetzt retten zu wollen. Er wartet ab und vertraut auf das, was sich jetzt spontan zeigen will.

Was sich zeigt, müssen nicht nur neue sachliche Lösungen sein. Es kann sich auch um Durchbrüche des Fühlens handeln. Meistens kommt beides zusammen, was folgende Geschichte illustriert: Den Vorarbeitern in einem Produktionsunternehmen war die Ersatzbeschaffung wichtiger Werkzeuge vom Management nicht genehmigt worden. In einem Workshop wurde klar, dass es den Vorarbeitern nicht nur um einen reibungslosen Arbeitsablauf ging. Sie entdeckten ein gemeinsames, größeres Ziel: die Sicherheit ihrer Mitarbeiter. Denn die konnte mit den alten Werkzeugen nicht mehr gewährleistet werden. Die Entdeckung, dass das Problem umfassender war, als sie es vorher angenommen hatten, war für die Vorarbeiter keine reine Angelegenheit des Verstandes. Sie fühlten danach anders als vorher, nämlich mehr Verantwortung für ihre Mitarbeiter. Dieses neue Gefühl half ihnen, beim Management einen neuen Anlauf zu nehmen, kraftvoller zu argumentieren und letztendlich die neuen Werkzeuge genehmigt zu bekommen.

Abbildung 2
Prozesse in einem Dynamic Facilitation Meeting



Vier Prozesse laufen typischerweise während eines Dynamic Facilitation Meetings ab, wobei die Schwerpunkte sich je nach Situation ganz unterschiedlich ergeben können. Der erreichte Durchbruch lässt sich oft einem der vier Prozesse zuordnen.

- **Trust-Building:** Vertrauen entsteht, indem allen aufmerksam und respektvoll zugehört wird und alle sich mit ihren Sichtweisen akzeptiert fühlen.
- **Perception-Building:** Das Zusammentragen aller Facetten lässt die Teilnehmer ein umfassenderes Bild erkennen.
- **Mission-Building:** Die Gruppe findet heraus, was sie wirklich, wirklich gemeinsam will.
- **Innovation-Building:** Es werden kreative Lösungen für ein Problem gefunden.

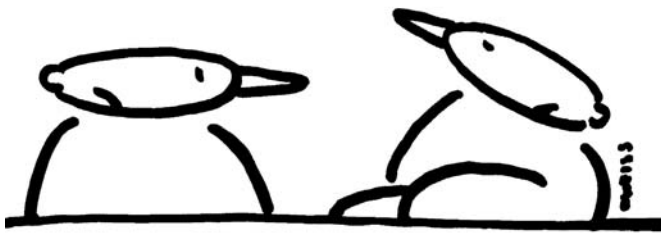
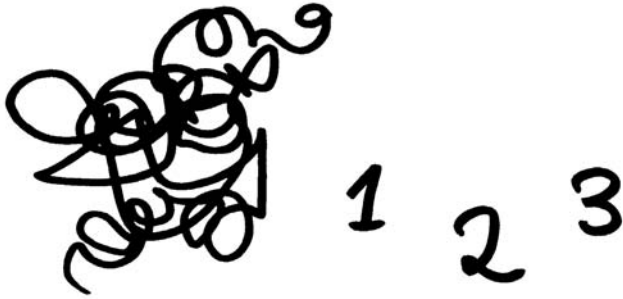
Fallstricke bei der Anwendung der Methode

Der wichtigste Fallstrick bei der Anwendung von Dynamic Facilitation besteht darin, dass man diese Methode in einer Situation nutzt, in der die Voraussetzungen für ihre Anwendung nicht erfüllt sind. Diese Voraussetzungen sind:

1. Die Teilnehmer müssen ein echtes Interesse daran haben, ihr Problem zu lösen.
2. Die gleichen Teilnehmer müssen die ganze Zeit über zusammen bleiben.
3. Es muss genug gemeinsame Zeit zur Verfügung stehen.
4. Es darf nicht nur eine begrenzte Zahl an Optionen möglich sein.
5. Das Thema sollte eine emotionale Komponente haben.

Zu 1: Wenn die Teilnehmer kein Interesse daran haben, ein Problem zu lösen, dann wird es kaum eine Methode geben, die eine solche Lösung sicher herbeiführen könnte. Das ist allerdings auch nicht der Fall, mit dem man als Moderator häufig konfrontiert ist. Gar nicht so selten kommt es jedoch vor, dass nur ein Teil der Teilnehmer Interesse daran hat, das Problem zu lösen. Das könnte beispielsweise der Chef sein, der eine bestimmte Veränderung in Gang setzen möchte. Er hat dann ein Problem, das er lösen will, seine Mitarbeiter möglicherweise nicht. Hier darf man nicht darauf bauen, dass durch Dynamic Facilitation die ideale, von allen gemeinsam getragene Lösung entsteht.

Zu 2: Dass die gleichen Teilnehmer die ganze Zeit über zusammenbleiben müssen, dürfte verständlich sein. Es gibt al-



Zu 5: Es gibt Situationen, in denen klassische Kreativitätsmethoden wie Brainstorming viel eher geeignet sind als Dynamic Facilitation. Das ist dann der Fall, wenn ein Thema keinerlei emotionale Verhaftungen mit sich bringt und von allen Beteiligten in ganz entspannter Weise angegangen werden kann. Das kann beispielsweise bei der Entwicklung neuer Ideen für Produkte oder für Werbung oder bei der Lösung eines technischen Problems der Fall sein. In solchen Fällen haben klassische Kreativitätsmethoden ihre Stärken. Dynamic Facilitation entfaltet seine Stärke im umgekehrten Fall: Dort wo schon das Problem, die möglichen Lösungen und die möglichen Einwände gegen die Lösungen Emotionen hervorrufen. Und genau das ist bei vielen Aufgabenstellungen in Organisationen der Fall.

Fazit

Dynamic Facilitation trägt wie kaum eine andere Moderationsmethode der Tatsache Rechnung, dass lebendige Systeme nicht beherrschbar sind und ihre Veränderung nicht geplant werden kann. Sie schafft den Raum für Selbstorganisation und für Transformation. Ein kreativer Durchbruch ist nichts anderes – eine spontan entstandene neue Ordnung (der Gedanken und Gefühle), die vorher niemand vorhersehen konnte, die hinterher jedoch perfekt logisch erscheint.

Matthias zur Bonsen
zur.bonsen@all-in-one-spirit.de

lerdings sogar eine Ausnahme: Wenn die Gruppe recht groß ist (20 oder mehr Teilnehmer) und wenn alle Sichtweisen und Interessen durch mehrere Personen vertreten sind, dann ist es nicht mehr so problematisch, wenn zwischendurch auch mal einzelne fehlen.

Zu 3: Was ist genug gemeinsame Zeit? Schöpferische Durchbrüche lassen sich ihrer Natur nach nicht zeitlich genau vorausplanen. Sie können innerhalb der ersten zwei Stunden kommen oder einen Tag brauchen. Bei komplexen Themen ist es sinnvoll, mehrere Sequenzen à zwei Stunden einzuplanen. Wenn man nun von vorneherein weiß, dass maximal zwei Stunden zur Verfügung stehen, dann sollte man Dynamic Facilitation entweder nicht anwenden oder man sollte klarstellen, dass diese Methode nur der Exploration von Möglichkeiten dient und man dann, wenn sich innerhalb der zwei Stunden keine klare Lösung herausgeschält hat, zu konventionellen Wegen der Entscheidungsfindung greift.

Zu 4: Wenn zu einem Problem von vorneherein nur eine begrenzte Zahl von Optionen zur Verfügung steht und damit kein offener Raum für kreatives Denken zur Verfügung steht, ist Dynamic Facilitation die falsche Methode.

Literatur

- **Rough, J. und DeAnna, M. (2006).** Dynamic Facilitation, in: Peggy Holman, Tom Devane und Steven Cady (Hrsg.), *The Change Handbook. The definitive resource on today's best methods for engaging whole systems.* San Francisco, S. 223-226.
- **Zubizaretta, R. und Rough, J. (2002).** A manual and reader for dynamic facilitation: Evoking practical group creativity and transformation through generative dialogue, unpubliziertes Manuskript.

Zahlreiche Artikel von Jim Rough über Dynamic Facilitation sind auf seiner Internetseite www.tobe.net zu finden.

Weiterbildungsmöglichkeiten:

- Ein Seminar mit Jim Rough findet am 4.-7.12.2007 in Oberursel statt. Information und Anmeldung bei www.all-in-one-spirit.de