

Rosa Zubizarreta  
Matthias zur Bonsen (Hrsg.)

# Dynamic Facilitation

Die erfolgreiche Moderations-  
methode für schwierige  
und verfahrenere Situationen

2. Auflage



Zubizarreta/zur Bonsen (Hrsg.)  
**Dynamic Facilitation**

Dieses Buch ist Ted Heinz gewidmet,  
einem Visionär und  
bedeutenden Unterstützer dieser Arbeit.

Rosa Zubizarreta  
Matthias zur Bonsen (Hrsg.)

# Dynamic Facilitation

Die erfolgreiche Moderationsmethode  
für schwierige und verfahrenere Situationen

Unter Mitarbeit von Veerle De Bock, Thomas Haderlapp,  
Manfred Hellrigl, Michael Lederer, Rita Trattnigg

2. Auflage

**BELTZ**

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig.  
Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen  
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.



Dieses Buch ist erhältlich als:  
ISBN 978-3-407-36686-3 Print  
ISBN 978-3-407-29597-2 E-Book PDF

2., aktualisierte und erweiterte Auflage 2019

© 2014 Beltz Verlag  
in der Verlagsgruppe Beltz · Weinheim Basel  
Werderstraße 10, 69469 Weinheim  
Alle Rechte vorbehalten

Lektorat: Ingeborg Sachsenmeier  
Umschlaggestaltung: Michael Matl  
Umschlagillustration: © Africa Studio, fotolia  
Herstellung: Michael Matl  
Satz: Lelia Rehm  
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza  
Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autoren und Titeln finden Sie unter:  
[www.beltz.de](http://www.beltz.de)

# Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort und Einführung zur deutschen Ausgabe</b> (Matthias zur Bonsen)	7
<b>Die transformative Kraft der Reflexion</b> (Geleitwort von Peggy Holman)	10
<b>Vorwort</b>	13
<b>Vorwort zur zweiten Auflage</b>	15
<b>Einführung: Für wen ist dieses Buch?</b>	16
<b>➤ 01 Grundlegendes und Elemente der Moderatorenrolle</b>	19
<b>Grundlagen und Verbindungen</b>	20
<b>Die Grundelemente der Moderatorenrolle</b>	31
<b>Beiträge der Teilnehmer visualisieren</b>	37
<b>Unterschiede zwischen Dynamic Facilitation     und Brainstorming</b>	41
<b>»Wir-Reflexion« und die Rolle des »eingesetzten Zuhörers«</b>	43
<b>➤ 02 Die Phasen von Dynamic Facilitation</b>	47
<b>Die Grundlagen schaffen</b>	48
<b>Anfangen</b>	55
<b>Die wichtigsten Aspekte der Anfangsphase</b>	62
<b>Übergangs- und Zwischenstadien</b>	78
<b>Abschlussphase und Follow-up</b>	96

<b>➤ 03 Dynamic Facilitation anwenden</b>	<b>113</b>
<b>Wann ist Dynamic Facilitation hilfreich?</b>	<b>114</b>
<b>Als Moderatorenteam arbeiten</b>	<b>118</b>
<b>Wisdom Council – ein Mikrokosmos,     der das größere System beeinflusst</b>	<b>120</b>
<b>Dynamic Facilitation mit sich selbst     oder mit einer einzelnen Person anwenden</b>	<b>123</b>
<b>Und was kommt jetzt? Wie man mehr     über Dynamic Facilitation lernen kann</b>	<b>125</b>
<b>➤ 04 Konkrete Anwendungsfälle</b>	<b>127</b>
<b>Dynamic Facilitation in einem Pflegehaus     (Veerle De Bock)</b>	<b>128</b>
<b>Wisdom Council – der Rat der Weisen     (Matthias zur Bonsen)</b>	<b>141</b>
<b>Wisdom Councils im öffentlichen Bereich     (Manfred Hellrigl, Michael Lederer)</b>	<b>154</b>
<b>Dynamic Facilitation – eine Methode des kulturellen Wandels     (Rita Trattnigg und Thomas Haderlapp)</b>	<b>167</b>
<b>Zuhören, um der Lebendigkeit Raum zu geben     (Rosa Zubizarreta)</b>	<b>182</b>
<b>Fragen, die man als Dynamic Facilitator stellt     (Matthias zur Bonsen)</b>	<b>201</b>
<b>Nachwort (Matthias zur Bonsen)</b>	<b>209</b>
<b>Danksagung (Rosa Zubizarreta)</b>	<b>212</b>
<b>Die Autoren</b>	<b>216</b>
<b>Die Beiträgerinnen und Beiträger</b>	<b>217</b>
<b>Literatur</b>	<b>219</b>

# Geleitwort und Einführung zur deutschen Ausgabe

Matthias zur Bonsen

Als ich im Jahr 2004 in einer amerikanischen Zeitschrift einen Artikel über kollektive Intelligenz las, stach mir Dynamic Facilitation ins Auge – eine Methode, die es regelmäßig schaffen sollte, Gruppen zu kreativen Durchbrüchen zu verhelfen. Ich war fasziniert von dem, was ich las, und ein paar Klicks später studierte ich die Internetseite von Jim Roughts Firma Dynamic Facilitation Associates. Wiederum ein Telefonat und zwei E-Mails später hatte er zugesagt, nach Deutschland zu reisen, um hier interessierte Berater und Moderatoren Dynamic Facilitation zu lehren. Er kam mit seiner Frau Jean im Jahr 2005 und noch viele Male danach. Dass diese Seminare im deutschsprachigen Europa enorm viel ausgelöst haben, dürfte im Verlauf dieses Buches deutlich werden. Wir machten nach fast jedem dieser Seminare die Erfahrung, dass Teilnehmer uns einige Zeit später begeistert schrieben oder berichteten, wie sie mit Dynamic Facilitation gearbeitet und ganz schwierige Probleme oder Konflikte sehr gut gelöst hätten. Wir haben inzwischen aufgehört, diese Feedbacks auf unserer Internetseite zu sammeln, weil es so viele wurden.

Alle Seminarteilnehmer erhielten eine aus meiner Sicht hervorragende Unterlage, die Rosa Zubizarreta geschrieben und im Lauf der Jahre mehrfach verbessert hatte. In ihrer dritten, überarbeiteten Ausgabe ist sie der zentrale Teil dieses Buchs. Als ich erfuhr, dass Rosa ihr Dynamic-Facilitation-Manual in den USA als Buch veröffentlichen wollte, schlug ich ihr vor, es auch in deutscher Sprache zu publizieren und zugleich um zusätzliche Kapitel zu ergänzen. Sie nahm diesen Vorschlag spontan und mit großer Begeisterung auf. Ihr kam auch sofort der Gedanke, die europäischen Kapitel später in eine weitere Ausgabe des englischen Originals zu übernehmen. So entsteht ein »transatlantisches« Buch zu einer Methode, deren großes Potenzial nach einer weiteren internationalen Verbreitung ruft.



Beispiele



Info



Literaturtipp



Videotipp



## Der Buchaufbau

Auf Rosa Zubizarettas ausführliche Beschreibung der Methode Dynamic Facilitation folgt ein sehr praktischer Bericht der Belgierin Veerle De Bock. Sie lernte Dynamic Facilitation kennen, als sie noch Ärztin und Leiterin der geriatrischen Abteilung von zwei Krankenhäusern in Antwerpen war. Dort waren die Bedingungen für die Mitarbeiter – wie fast überall im Gesundheitswesen – sehr schwierig und belastend. Viel Arbeit, wenig Personal, wenig Hoffnung. Veerle De Bock konnte dort mit Dynamic Facilitation erhebliche Veränderungen bewirken. Sie hat diesen Prozess in einem Buch ausführlich dokumentiert (De Bock 2013). In ihrem Kapitel beschreibt sie sehr anschaulich zwei Meetings, die sie in einem Pflegeheim moderiert hat und die dort ebenfalls zu einer großen Veränderung führten – in jeweils nur zwei bis drei Stunden. Diese Geschichte ist ein sehr gutes Beispiel dafür, dass mit Dynamic Facilitation nicht nur konkrete »harte« Lösungen für »harte« Probleme gefunden werden können, sondern die primäre Lösung auch eine sogenannte »weiche« sein kann, durch die sich bei den Beteiligten Einstellungen, Gefühle und Verhaltensweisen ändern und ein neuer Teamgeist wächst. Veerle De Bock zeigt auch, wie Dynamic Facilitation in den beteiligten Menschen tiefere Schichten erreichen und tiefere Quellen nutzbar machen kann.

Die nachfolgenden Beiträge haben vor allem mit einer Makroanwendung von Dynamic Facilitation zu tun – mit dem »Wisdom Council«, der im Deutschen auch »Rat der Weisen« oder »BürgerInnen-Rat« genannt wird. Hier geht es darum, die mit Dynamic Facilitation erreichten Einsichten und Lösungen einer kleinen Gruppe auf ein größeres System zu übertragen. Das größere System geht mit diesen auch immer spontan in Resonanz, wenn die kleine Gruppe eine echte Konvergenz – ein von ausnahmslos allen Beteiligten als stimmig empfundenen und einmütig getragenes Ergebnis – erzielt hat. Der Rat der Weisen ist natürlich nicht von vornherein weise, er wird es durch das gute Gespräch, das die Räte mittels Dynamic Facilitation miteinander führen. Meine eigenen Erfahrungen mit diesem Werkzeug habe ich in der Welt von Unternehmen und Organisationen gesammelt. Daher beschreibe ich in meinem Beitrag den Wisdom Council beziehungsweise Rat der Weisen in diesem Kontext.

Manfred Hellrigl und Michael Lederer wiederum sind mit ihrer Arbeit ganz im öffentlichen Bereich verwurzelt. Sie haben den Wisdom Council im

österreichischen Vorarlberg vielfach als Instrument der Bürgerbeteiligung eingesetzt und damit eine Pionierarbeit geleistet, die international ausstrahlt. Inzwischen sind auch Politiker in anderen Ländern auf das aufmerksam geworden, was in Vorarlberg geschieht, und das Werkzeug des Bürgerrats verbreitet sich in andere Regionen. Manfred Hellrigl und Michael Lederer reflektieren in ihrem Beitrag die Erfahrungen, die sie gemacht haben.

Rita Trattnigg und Thomas Haberlapp haben mit Dynamic Facilitation mit Bürgern, aber auch mit Politikern und innerhalb von Organisationen gearbeitet. Sie betrachten die Methode Dynamic Facilitation und den Wisdom Council mit dem Fokus, wie dadurch das Bewusstsein der Beteiligten beeinflusst und Kultur verändert wird. Sie haben eine Menge interessanter Beobachtungen von Teilnehmern gesammelt und in ihren Beitrag eingebracht. Es zeigt sich dadurch unter anderem, wie sehr den Teilnehmern selbst auffällt, dass Dynamic Facilitation ihr Denken verändert.

## Fazit

Letztlich geht es darum, mit Dynamic Facilitation den Raum für ein wirklich gutes Gespräch – ein erlesenes Gespräch – zu schaffen. Jim Rough nennt es »Choice-Creating«, ein möglichkeitserzeugendes Gespräch. Gerade in schwierigen oder konfliktbeladenen Situationen sind diese sehr langsamen, entschleunigten Gespräche wichtig. Gespräche, bei denen jeder sehr gut in Kontakt mit sich selbst wie auch mit den anderen ist. In denen sich tiefes Zuhören mit tiefem Reden verbindet. Wir benötigen dringend mehr solcher Gespräche. In unseren Organisationen und Institutionen, in unseren Gemeinschaften und Gemeinden, in Wirtschaft, Politik und Verwaltung – schlechterdings in allen Bereichen der Gesellschaft. Dynamic Facilitation kann dazu einen sehr großen Beitrag leisten.

Oberursel, Frühjahr 2014

Matthias zur Bonsen

# Die transformative Kraft der Reflexion

Geleitwort von Peggy Holman

Wie so viele gute Dinge, begegneten mir Dynamic Facilitation und Rosa Zubizarreta durch einen Freund. Ich traf Tom Atlee wegen des Buchs »The Change Handbook«, das ich herausgab. Dabei handelt es sich um eine Sammlung von Methoden zur Veränderung ganzer Systeme. Die erste Ausgabe erschien noch ohne Dynamic Facilitation. Tom drängte sehr darauf, dass ich diese Methode kennenlerne.

Wir beide, Tom und ich, beschäftigten uns bereits seit Langem mit Dialogmethoden, die Gruppen mit sehr unterschiedlichen Ansichten oder gar Konflikten zu produktiven Ergebnissen führen können. Er war überzeugt davon, dass Dynamic Facilitation einzigartig sei und in unser Buch aufgenommen werden sollte. Er brauchte eine Weile, um mich zu überzeugen, doch schließlich besuchte ich einen Workshop bei Jim Rough – dem Schöpfer von Dynamic Facilitation. Tom hatte vollkommen recht. Dynamic Facilitation ist eine wertvolle Ergänzung zu den Partizipationsmethoden, die ich bisher kannte. Und Rosa leistete einen wichtigen Beitrag zu Jims großartiger Innovation, indem sie ein illustrierendes Skript dazu schrieb. Die erste Version des Buchs, das Sie jetzt in den Händen halten, half mir sehr, den Prozess zu verstehen.

Was mich am meisten an Dynamic Facilitation fasziniert, ist die transformative Kraft der Reflexion, die ich dabei stets erleben kann. Während dieses ersten Workshops erfuhr ich, wie andere sich veränderten und auch ich selbst mich veränderte – nur als Reaktion darauf, dass uns unsere Worte und Gefühle zurückgespiegelt wurden. Ich empfand mehr Mitgefühl und Toleranz für die Perspektiven anderer Teilnehmer, sobald deren persönliche Geschichten sichtbar wurden. Es fiel mir leichter, ein schwieriges Thema anzugehen, weil ich mich mit den anderen Teilnehmern verbunden fühlte, selbst wenn wir unterschiedliche Ansichten zu einem Thema hatten.

Dynamic Facilitation funktioniert besonders gut, wenn Konflikte hochkochen und Spannungen die Atmosphäre belasten. Dynamic Facilitation ist erfolgreich, indem diese Methode alles willkommen heißt, was immer auch auftauchen mag. Sie bedient sich der Wirkungsweise von Aikido: die Energie eines anderen Menschen aufnehmen und der Gruppe zurückspiegeln. Und

es ruft bei den Teilnehmern authentische, tief empfundene Beiträge hervor. Dynamic Facilitation führt uns auf brillante Weise zur Kunst der Reflexion, des tiefen Zuhörens und einander Anerkennens. Der Dynamic-Facilitation-Moderator betätigt sich als Spiegel, indem er unsere Worte wiederholt und unsere Gefühle beschreibt. Er hilft uns, einander und uns selbst genau zuzuhören. Sie unterstützt uns darin, im Kontakt mit dem leidenschaftlichen Feuer unserer Ansichten zu bleiben und zugleich zu bemerken, wie größere Möglichkeiten um uns herum entstehen. Auf diese Weise hilft Dynamic Facilitation, problematische Kommunikation zu überwinden – zum Beispiel laut werden, sich beklagen, andere einschüchtern – und zu tieferen Anliegen zu gelangen, die unter der Angst verborgen liegen. Dynamic Facilitation befreit das Herz von seinen Hilferufen. Vielleicht hilft Dynamic Facilitation sogar manchen Teilnehmern, zum ersten Mal das zu erkennen, was sie wirklich ausdrücken wollen. Uns völlig gehört zu fühlen, ermöglicht uns, anderen ganz offen zuzuhören, die Unterschiede wahrzunehmen und dennoch in Verbindung zu bleiben. Durch diesen Prozess wächst gemeinsame Bedeutung. Wir entdecken ein größeres, komplexeres Bild, das durch unsere unterschiedlichen Sichtweisen entsteht. Dieses größere Bild ist oft eine unerwartete, kohärente Antwort, die nicht entstanden wäre, hätten wir nicht den Kern unserer Unterschiede tief zum Ausdruck gebracht.

Das bemerkenswerte Resultat von Dynamic Facilitation: Es hilft Gruppen regelmäßig dabei, gemeinsam getragene Ergebnisse zu erzielen. Egal, wie viel Konflikt vorhanden ist: Indem die Teilnehmer ausdrücken, was ihnen wirklich wichtig ist, verwandelt Dynamic Facilitation Konflikt in Inspiration. Durchbrüche entstehen auf dem Nährboden von dem, was jedem Beteiligten wichtig ist. Der Prozess kann dabei so allmählich ablaufen, dass die eleganten und einfachen Lösungen, die immer wieder auftauchen, im Nachhinein als revolutionär erscheinen.

Eine fähige Dynamic-Facilitation-Moderatorin wird den Prozess verblüffend einfach erscheinen lassen. Es sieht so aus, als ob sie einfach Teilnehmer aufruft und aufschreibt, was diese sagen. Doch die Teilnehmer gehen daraus verändert hervor, mit Lösungen, die jeder schätzt. So wie bei jeder guten Infrastruktur – Beleuchtung, Müllabfuhr, Elektrizität – nehmen wir sie nur wahr, wenn sie nicht funktioniert. Ansonsten sind der Prozess und die intensive Arbeit des Moderators praktisch unsichtbar. Rosas Handbuch lüftet das Geheimnis und zeigt, was tatsächlich passiert, was nötig ist, damit es gut läuft, und warum es funktioniert.

Eine letzte Besonderheit: Dynamic Facilitation ist viel emergenter, als es den Anschein hat. Auf den ersten Blick wirkt dieser Prozess stark gesteuert, da der Moderator vorn steht, Menschen aufruft und ihnen nacheinander zuhört. Und doch, da keine Agenda den Inhalt steuert, folgt die Moderatorin einfach dem Fluss dessen, was entsteht, und heißt auch das Unerwartete und das Störende willkommen. Durch die Fragen, die sie stellt, werden die Fähigkeiten eines jeden, der sprechen will, gewürdigt und eingebracht. Zum ersten Mal hören Teilnehmer Menschen konzentriert zu, die sie in anderen Settings vielleicht abwerten würden. So wird der Ausdruck divergierender Meinungen – obwohl das widersprüchlich erscheint – zu dem einen Pfad, der alle zusammenführt. Geteilte Bedeutung und gemeinsame Handlungen entstehen.

Wenn Sie sich also als Agent der Veränderung sehen und die versteckten Potenziale in komplexen Situationen freilegen wollen, dann sind Sie hier an den richtigen Ort gekommen. Ich hoffe, dass Sie wie ich finden, dass Ihnen dieses Buch alle theoretischen und praktischen Informationen gibt, um mit Dynamic Facilitation erfolgreich zu moderieren.

Peggy Holman

Autorin von »Engaging Emergence: Turning Upheaval into Opportunity« (2010) und Ko-Autorin von »The Change Handbook« (1999 und 2007)

Mai 2013

# Vorwort

Im Jahr 2000 lud mich mein Freund Tom Atlee ein, ein Dynamic Facilitation-Seminar von Jim Rough, dem Schöpfer dieses innovativen Ansatzes, zu besuchen. Anfänglich hatte ich einige Widerstände dagegen. Meine Erfahrungen mit Moderation – dem Prozess, mit dem man Gruppen hilft, effektiver zusammenzuarbeiten – waren bisher nicht sehr erfolgreich gewesen. Viele Leute vergleichen das Arbeiten mit Gruppen damit, »Schafe zu hüten«. Die meisten Moderationsansätze, die ich gesehen oder erfahren hatte, schienen sich darauf zu konzentrieren, Menschen dazu zu bewegen, »Kästchen auszumalen« – sich also innerhalb eines vorgegebenen Rahmens zu bewegen. Tom bestand jedoch auf meiner Teilnahme, und dafür werde ich ihm ewig dankbar sein. Ich entdeckte, dass Jim Roughs Ansatz zur Moderation von Gruppen extrem kreativ und transformativ war – und zudem (mit wenigen Ausnahmen) völlig anders als alles, was ich vorher oder seitdem erlebt habe.

Jims Arbeit entstand in einem Industriebetrieb, wo er Teams in der Produktion half, kreative Antworten auf ihre praktischen und logistischen Probleme zu finden. Er wollte Menschen helfen, ihre Kreativität für praktische Themen am Arbeitsplatz einzusetzen, auch bei solchen Themen, die emotional geladen und bei denen die Beteiligten ihren (oft miteinander in Konflikt stehenden) Ansichten stark verhaftet sind.

Mit der Zeit entdeckten Dynamic-Facilitation-Moderatoren, dass diese Methode für einen viel breiteren Bereich von Anwendungen genutzt werden kann. Seit 1994 haben Teilnehmer in Jims Seminaren diese Methode erlernt, indem sie Kleingruppen zu einer Menge unterschiedlicher sozialer Themen moderiert haben – Themen wie Obdachlosigkeit, Drogenmissbrauch, Krise des Gesundheitssystems und noch viele mehr. In diesem Prozess haben wir viel über das Potenzial dieses kreativen Ansatzes gelernt, Gruppen dabei zu helfen, schwierige gesellschaftliche Themen zu bearbeiten.

2002 schrieb ich mit Jims Ermutigung die erste Version dieses Buchs über Dynamic Facilitation. Seitdem haben Jim, Tom und ich unser Bestes getan, um diese Arbeit so weit wie möglich mit anderen zu teilen. Wir sind davon überzeugt, dass eine der größten Notwendigkeiten unserer heutigen Zeit

darin besteht, Zugang zu Methoden zu haben, mit denen man effektiv und kreativ mit festgefahrenen Meinungsverschiedenheiten arbeiten kann.

Informationen darüber, wie sich diese Reise seitdem entfaltet hat, speziell wie die Bewegung in Europa gewachsen ist, finden sich in den Dank-sagungen am Ende. Und jetzt veröffentlichen wir dieses Buch mit der Ab-sicht, es immer größeren Kreisen verfügbar zu machen.

Für die deutsche Version dieses Buchs freut es mich außerordentlich, ei-nige weitere Gefährten mit dabeizuhaben. Diese Ausgabe enthält vier zu-sätzliche Kapitel, geschrieben von geschätzten Kollegen und Freunden, die Dynamic Facilitation in ihren jeweiligen Arbeitsfeldern eingesetzt haben. Es sind Matthias zur Bensen, Manfred Hellrigl und Michael Lederer, Rita Trattnigg und Thomas Haderlapp und Veerle De Bock.

Während diese Arbeit sich ausbreitet und wächst, bin ich dankbar für die bedachten Reflexionen dieser sehr erfahrenen Praktiker. Ich bin hoch erfreut, dass ihre Beiträge dieses Buch erweitern. Sie, die deutschsprachigen Leser, sind die ersten, die diese erweiterte Version genießen können. Und ich freue mich schon, die hinzugekommenen Kapitel in die nächste englische Ausgabe dieses Buchs aufzunehmen.

Mai 2013 und Februar 2014

Rosa Zubizarreta

# Vorwort zur zweiten Auflage

Es bereitet mir große Freude, zusammen mit Matthias zur Bonsen an der zweiten Auflage dieses Buches zu arbeiten. Unsere Welt hat weiterhin einen großen Bedarf nach Wegen, die es erlauben, mit Unterschieden auf kreative Weise zu arbeiten. Die Bedeutung, die dafür die psychologische Sicherheit in Gruppen hat, wird zunehmend bekannter – einerseits aufgrund des Lebenswerks der Harvard-Professorin Amy Edmonson und andererseits auch durch ein internes Forschungsprojekt bei Google, das psychologische Sicherheit als *den* wichtigsten Faktor für den Erfolg von Teams erkannt hat. Doch es sind die deutschsprachigen Länder, die führend darin sind, Dynamic Facilitation als eine praktische Methode einzusetzen, um diese Sicherheit zu erreichen.

Psychologische Sicherheit in kleinen Gruppen herzustellen, sodass deren Mitglieder sich schöpferisch mit unterschiedlichen Sichtweisen auseinandersetzen können, hat wichtige Anwendungsfelder – nicht nur in der Geschäftswelt, sondern auch in der Welt demokratischer Innovationen und der Bürgerbeteiligung. Wir sind sehr erfreut zu hören, dass in Österreich bislang 135 Bürgerräte stattgefunden haben; und wir erhalten fortlaufend Berichte über das machtvolle transformative Feld, das dadurch erzeugt wird, dass man den authentischen Ausdruck der Teilnehmer mit Empathie und interessierter Neugier willkommen heißt.

Während kreative Antworten in der Gegenwart der Schlüssel für unser künftiges Überleben sind, ist es ebenso wichtig, die Vergangenheit zu erinnern und zu würdigen. Dementsprechend bin ich besonders froh darüber, in dieses Buch ein Kapitel einzufügen, das auf Interviews basiert, die ich bereits 2002 in den USA mit Dynamic-Facilitation-Praktikern durchgeführt habe – bevor diese Arbeit nach Deutschland kam. Da der deutschsprachige Raum nun führend in der praktischen Anwendung ist, hoffe ich, dass das deutschsprachige Forscher inspiriert, ebenfalls neues Wissen zu generieren – und dass das dann wiederum anderen Regionen der Welt zugutekommen wird.

Oktober 2018 Rosa Zubizarreta



# Einführung: Für wen ist dieses Buch?

Es könnte für Sie interessant sein, wenn Sie ...

- Moderator, Mediator oder Berater sind und Ihr Repertoire an Möglichkeiten, mit Gruppen zu arbeiten, vergrößern möchten.
- Anfänger sind und gerne lernen möchten, wie man einen kreativen Gruppendialog moderiert beziehungsweise einer Gruppe zu innovativen Lösungen verhilft.
- ein Mensch sind, der sich mit Selbstorganisation, Kreativität, kollektiver Intelligenz und Transformation beschäftigen möchte.

Viele von uns fanden Dynamic Facilitation in ganz unterschiedlichen Zusammenhängen sehr hilfreich – im Kontakt mit Freunden, Familienmitgliedern und Nachbarn sowie in unseren Gemeinden, ebenso auch im Berufsleben. Dieser neue Weg des Zuhörens kann es uns leichter machen, offen, neugierig und interessiert zu bleiben, selbst wenn wir gravierenden Meinungsverschiedenheiten begegnen. Im Ergebnis können wir dabei helfen, Konflikte in kreative Explorationen zu verwandeln.

Da viele professionelle Praktiker Dynamic Facilitation bei ihrer Arbeit bereits als sehr hilfreich empfinden, möchte ich hier besonders die Anfänger ermutigen. Die für diesen Ansatz grundlegenden Fähigkeiten und Geisteshaltungen haben meines Erachtens viele Menschen bereits in ausreichendem Maße entwickelt.

So, wie ich es sehe, beinhalten diese grundlegenden Fähigkeiten und Geisteshaltungen:

- anderen sehr aufmerksam zuzuhören
- nicht parteiisch, sondern allparteilich zu sein
- einem emergierenden Prozess zu vertrauen, ihn zuzulassen und ihm zu folgen
- genug Selbstreflexion zu besitzen, um »aus dem Weg« gehen zu können.

Bevor ich Dynamic Facilitation kennenlernte, hatte ich bereits eine Ausbildung in Focusing (Gendlin 2012) abgeschlossen und mich mit Reevaluation Counseling beschäftigt. Mit der Zeit wurde mir klar, dass meine dabei erworbenen Fähigkeiten zum Zuhören und zum »Presencing« der Schlüssel dafür waren, dass es mir leicht fiel, Dynamic Facilitation zu erlernen. Inzwischen empfehle ich Focusing als eine solide Grundlage für jeden, der seine Fähigkeiten hinsichtlich Dynamic Facilitation vertiefen will, gleich ob man Anfänger oder Profi ist.

Meine größere Vision beinhaltet seit Langem auf der einen Seite die Entwicklung unserer sozialen Fähigkeiten für kreative Zusammenarbeit durch die Förderung von Netzwerken, in denen ausgebildete Moderatoren für Gruppen einen sicheren und effektiven Kooperationsprozess gestalten. Es ist ermutigend zu sehen, wie viele Initiativen wachsen, die ebenfalls das Ziel haben, unsere Fähigkeit zu bedeutungsvollen und produktiven Gesprächen zu stärken. Als Dynamic-Facilitation-Moderatoren haben wir in diesem Bereich wirklich etwas ganz Besonderes anzubieten.

Auf der anderen Seite möchte ich hier auch eine Warnung aussprechen. Um nachhaltige Veränderung zu unterstützen, genügt es nicht, einer Gruppe zu helfen, einmalig einen kreativen transformativen Prozess zu durchlaufen. Jede Gruppe gehört zu einer größeren Organisation oder einem größeren Netzwerk. Daher müssen wir auch in der Lage sein, mit dem größeren Gesamtsystem zu arbeiten.

Wenn Sie daher Dynamic Facilitation professionell einsetzen wollen, profitieren Sie von einer breiteren Wissensbasis, als sie in diesem Buch enthalten ist. Wenn Sie bereits als Berater ausgebildet sind, stehen die Chancen gut, dass Sie viel von diesem Wissen bereits haben, das ich im Kapitel »Die Grundlagen schaffen« (s. S. 46 ff.) kurz berühren werde. Wenn Sie diese Ausbildung noch nicht haben, möchte ich betonen, dass das größere Thema der Veränderung ganzer Systeme nicht das Hauptthema dieses Buchs ist. Es gibt also mehr zu lernen, als ich in dieses Buch aufnehmen konnte.

Selbst dann, wenn Sie nur ein Teil eines größeren Puzzles sind, ist die Fähigkeit, für eine Gruppe einen kreativen und produktiven Prozess zu gestalten, schon für sich genommen ein bedeutendes und wertvolles Geschenk. Ich bin überzeugt, dass wir als Gesellschaft davon profitieren werden, wenn mehr Menschen ihre Fähigkeiten und ihr Selbstvertrauen in diesem Gebiet ausbauen.



# Grundlegendes und Elemente der Moderatorenrolle

- Grundlagen und Verbindungen
- Die Grundelemente der Moderatorenrolle
- Beiträge der Teilnehmer visualisieren
- Unterschiede zwischen Dynamic Facilitation und Brainstorming
- »Wir-Reflexion« und die Rolle des »eingesetzten Zuhörers«

# Grundlagen und Verbindungen

## Die Geschichte von Dynamic Facilitation und ein erster Überblick

Jim Rough begann die Entwicklung von Dynamic Facilitation, als er versuchte, Teams bei scheinbar unlösbaren Problemen zu unterstützen. Damals war er interner Berater in einem Sägewerk und arbeitete mit Produktionsmitarbeitern. Er entwickelte einen Prozess, der Teams helfen sollte, einen Zugang zu ihrer Kreativität zu finden, um durch »Aha-Erlebnisse« – auch als »kreative Durchbrüche« bekannt (Rough 2002a, 2000b, 1997, 1991) – zu praktischen Lösungen zu kommen.

Ein Merkmal dieses Ansatzes ist die Leichtigkeit der Umsetzung der Ergebnisse, die auf diese Weise entstehen. Die Durchführung ist nur selten problematisch, da die gemeinsamen Entdeckungen einer Gruppe von einem großen Gefühl der Energie, der Verbindlichkeit, der Verantwortung und der Leistungsbereitschaft begleitet werden.

Als Jim Rough begann, seine Methode zu unterrichten, zeigte sich eine weitere Anwendungsmöglichkeit. Da die Arbeit mit Dynamic Facilitation potenziell nachhaltige Veränderungen auf Verstandes- und Gefühlsebene hervorrufen kann, wollte Jim Rough im Training nicht mit fiktiven Rollenspielen arbeiten. Und weil die Teilnehmer seiner Seminare aus den verschiedensten Umfeldern kamen, waren die einzig »echten Themen« für sie allgemeine gesellschaftliche Themen. Daher begannen sie, in Arbeitsgruppen an Themen wie beispielsweise Obdachlosigkeit, AIDS, Abtreibung zu arbeiten, um auf diese Weise während der Seminare ihre Moderationsfähigkeiten zu trainieren.

Es zeigte sich schnell, wie nützlich Dynamic Facilitation für die Moderation von Gesprächen über schwierige soziale Themen war. Eine der Stärken dieser Methode besteht darin, mit den Teilnehmern »so, wie sie sind« zu arbeiten. Beim Dynamic-Facilitation-Ansatz werden die Menschen nicht gebeten, sich an eine Menge ausgefeilter Spielregeln zu halten. Sie müssen auch nicht erst bestimmte Kommunikationsformen erlernen, um in Dialog treten zu können. Stattdessen lädt der Moderator mit seiner sehr aktiven, jedoch nicht direktiven Rolle die Teilnehmer einfach dazu ein, für ihre Sache einzutreten. Und damit schafft er die Bedingungen für eine Transformation.

Der Prozess ist an sich nicht kompliziert. Die größte Herausforderung für ausgebildete Moderatoren besteht darin, eine Arbeitsweise zu erlernen, die sich völlig von der unterscheidet, mit der üblicherweise versucht wird, die Prozesse in einer Gruppe zu managen. Bei Dynamic Facilitation versuchen wir die Teilnehmer beispielsweise nicht dazu anzuhalten, beim Thema zu bleiben. Stattdessen werden sie dazu aufgefordert, einfach das Thema anzusprechen, das sie im Moment am meisten beschäftigt, und dabei werden sie dann unterstützt.

Ich vergleiche diese Erfahrung oft mit einer Familie, die gemeinsam am Tisch sitzt und ein großes Puzzle zusammensetzt. Da arbeitet vielleicht einer an den Wolken, ein anderer an den Bäumen und ein weiterer nur am Gebäude. Und dennoch trägt jeder von ihnen seinen Teil dazu bei, dass das Gesamtbild immer deutlicher zu erkennen ist.

Der Moderator versucht nicht, den Prozess zu leiten oder zu managen. Stattdessen gibt er sich große Mühe, jedem einzelnen Teilnehmer der Reihe nach zuzuhören, seinen Beitrag aktiv aus ihm herauszulocken und sogar (wie ketzerisch!) schon zu Beginn erste Lösungen willkommen zu heißen. Darüber hinaus entwickelt der Moderator mit der Aufzeichnung aller verschiedenen Ideen, Sichtweisen, Herausforderungen und Bedenken eine gemeinsame Landkarte für die Gruppe.

Wenn die Teilnehmer erleben, dass man ihnen voll und ganz zuhört, beginnt sich ihr Blickfeld zu weiten. Anstatt sich strikt auf ihre anfängliche Perspektive konzentrieren zu müssen, können sie ihre Aufmerksamkeit jetzt auf das größere und umfassendere Bild richten, das sich nach und nach ergibt. Auf diese Weise tritt die intrinsische Motivation eines jeden zutage, sinnvolle Muster zu erkennen, aus widersprüchlichen Informationen schlau zu werden und neue Möglichkeiten zu finden – und die Teilnehmer fangen an, sich gegenseitig mit ihren kreativen Ideen anzustecken.

Während der gesamten Zeit ermutigt der Moderator die Teilnehmer, ihre divergierenden Sichtweisen zu äußern. Er gibt nicht nur den Raum für neue Ideen und Lösungen, sondern auch für Einwände zu Lösungen, die andere vorgeschlagen haben. All das wird zum kreativen Raum. Wenn es dann zu kollektiven Aha-Erlebnissen kommt, handelt es sich dabei um gemeinsam Gedachtes, das von der Gruppe geformt, verfeinert und weiterentwickelt wurde.

Das Wichtigste ist vielleicht, dass die Teilnehmer im Laufe des Prozesses immer neugieriger und offener für unterschiedliche Meinungen werden, da

sie erleben, dass gerade in der Unterschiedlichkeit eine Quelle für größere Kreativität liegt. Die schöpferische Kraft, die in dieser gemeinsamen Erfahrung liegt, ergibt sich aus der Gesamtheit der individuellen und einzigartigen Sichtweisen eines jeden Teilnehmers.

## Ähnlichkeiten mit und Unterschiede gegenüber anderen Ansätzen

Dynamic Facilitation ist ein Moderationsansatz, der systemische Bezüge hat. Da er Emergenz – also das spontane Auftauchen von Ergebnissen – ermöglichen will, teilt er einige grundlegende Annahmen mit anderen Großgruppenmethoden wie zum Beispiel Open Space und World Café (Holman 2010; Holman/Devane/Cady 2007). In Deutschland, wo die Zahl der Dynamic-Facilitation-Moderatoren gegenwärtig am schnellsten zunimmt, haben viele Berater, die mit Open Space, World Café oder Genuine Contact arbeiten, ihr Angebot um Dynamic Facilitation erweitert.

Natürlich gibt es auch Ansätze für die Moderation von kleinen Gruppen, die ebenfalls dem emergenten Prozess einer Gruppe folgen, wie zum Beispiel die Dialogmethode nach David Bohm und T-Gruppen (Trainingsgruppen aus der Gruppendynamik). Während diese Ansätze einen hohen Wert haben, sind sie jedoch nicht speziell dafür entwickelt worden, praktische Themen zu bearbeiten. Die Problemlösungsmethoden wiederum, die dafür entwickelt wurden, praktische Probleme anzugehen, folgen in der Regel nicht einem emergenten Prozess. Stattdessen verlassen sie sich auf strukturierte Agenden, vorab festgelegte Abfolgen von Schritten und ausgehandelte Entscheidungen. In der Sprache der agilen Programmierung handelt es sich bei diesen konventionellen Methoden um den »Wasserfall-Ansatz« (Culmsee/Awati 2011).

Im Gegensatz dazu heißt Dynamic Facilitation von Beginn an erste Lösungsideen – wie auch alternative Problemdefinitionen – willkommen. Die Teilnehmer werden ermutigt, an nicht linearen, kreativen Erkundungen teilzunehmen, bei denen »Aha-Momente« entstehen können. Der Zweck dieser Erkundungen ist es, Menschen zu helfen, kreative und praktische Lösungen für ihre herausforderndsten Themen zu finden. Das kann von der Frage: »Wie gestalten wir einen besseren Arbeitsplatz?« bis hin zu: »Wie gehen wir mit der Obdachlosigkeit in unserer Gemeinde um?« reichen.