E-Book inside

REIHE COACHING & BERATUNG • Gruppenprozesse

Doris Klappenbach-Lentz

Facilitation-Tools

Mit Mediativer Kommunikation und Mediation Prozesse in Gruppen ermöglichen

Junfermann

Doris Klappenbach-Lentz

Facilitation-Tools

Mit Mediativer Kommunikation und Mediation Prozesse in Gruppen ermöglichen

www.junfermann.de

planetpsy.de

blogweise.junfermann.de

www.facebook.com/junfermann

x.com/junfermann

www.youtube.com/user/junfermann

www.instagram.com/junfermannverlag

DORIS KLAPPENBACH-LENTZ

FACILITATION-TOOLS

MIT MEDIATIVER KOMMUNIKATION UND MEDIATION PROZESSE IN GRUPPEN ERMÖGLICHEN

Junfermann Verlag
Paderborn
2024

Copyright © Junfermann Verlag, Paderborn 2024
Coverbild © studiocasper (iStock)
Covergestaltung / Reihenentwurf JUNFERMANN Druck & Service GmbH & Co. KG, Paderborn
Satz & Layout JUNFERMANN Druck & Service GmbH & Co. KG, Paderborn

Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

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

ISBN 978-3-7495-0568-5
Dieses Buch erscheint parallel in diesen Formaten:
ISBN 978-3-7495-0567-8 (EPUB), 978-3-7495-0566-1 (Print).

Inhalt

Vorwort ... 11
Einleitung ... 13

1. Facilitation als Anwendungsfeld für mediative Kompetenz ... 17

2. The A.R.T. of Facilitation ... 23
2.1 Auftrag (A): Aufgabe und Arbeitsbündnis ... 26
2.2 Rahmenbedingungen (R) ... 33
2.3 Teilhabe (T) ... 38

3. „The ART to be a Facilitator“: Das Kompetenzmodell ... 45

4. Das Arbeitsbündnis als Schlüssel zum Erfolg ... 55

5. Facilitation-Tools: Werkzeuge des Ermöglichens ... 63
5.1 Systemische Tools ... 74
5.1.1 Tools mit Blick auf das größere Ganze ... 77
5.1.2 Tools mit Blick auf das Gruppensystem ... 81
5.2 Dialogische Tools ... 85
5.2.1 Moderieren: Den Gruppenrahmen für den Dialog mit allen einrichten ... 89
5.2.2 Mediieren: Den dialogischen Prozess ermöglichen und gestalten ... 94
5.2.3 Multiplizieren: Dialogorientierte Kommunikation ver-selbst-ständigen ... 96
5.3 Strukturierungstools: Das Prozessdesign p.a.s.s.gerecht entwerfen ... 97
5.3.1 Kriterien zur Auswahl strukturierender Modelle ... 100
5.3.2 Von der Kunst des Sammelns und Versammelns: „Klassische Tools“ für Dialog im System ... 107
5.3.3 Das Mediationsphasenmodell als Liberating Structure nutzen ... 119
5.4 Methoden und Interventionen ... 122
5.4.1 Die Teamuhr als exemplarisches Tool für situationsgerechtes Intervenieren im Prozess der Gruppe ... 132
5.4.2 Mediative Tools, um den Dialog im Prozess moderierend, mediierend und multiplizierend zu begleiten ... 138

6. Facilitation for Change: Veränderung mediativ ermöglichen und begleiten 153
6.1 Das Pilotprojekt: Wenn der Auftrag ist, Veränderung zu initiieren 154
6.2 Best Practice: Was prägt in Veränderungsprozessen die Möglichkeiten zum Dialog im System? 155
6.3 In der Struktur der Veränderungslandkarte intervenieren 158
6.3.1 Klarheit schaffen 159
6.3.2 Eine Vertrauensbasis herstellen 161
6.3.3 Veränderung ermöglichen 163
6.3.4 Kooperation etablieren 164
6.3.5 Anregungen zum Einsatz der Veränderungslandkarte als Liberating Structure 164
6.4 Ein Change-4Mat prozessorientiert gestalten und begleiten 169
6.4.1 Vom 4Mat zur Liberating Structure 170
6.4.2 Im 4Mat mediativ intervenieren 172
6.4.3 Varianten zum Einsatz des Modells 175

7. Von der Gruppe zum Team – Teambildung und Teamentwicklung als Auftrag für Facilitation 179
7.1 Teamentwicklung bei MARKETHING – ein Fallbeispiel 180
7.2 Best Practice: Was prägt in Teambildungs- und Teamentwicklungsprozessen die Möglichkeiten zum Dialog im System? 182
7.3 Teambildung bei MARKETHING: Leitbildentwicklung im 1-2-4-All 192
7.4 Teamentwicklung bei MARKETHING: Vier Jahreszeiten im Prozesskalender mediativ begleiten 196
7.4.1 Frühling: Loslegen 200
7.4.2 Sommer: Alles ist hell 203
7.4.3 Herbst: Früchte sammeln und Marmelade kochen 205
7.4.4 Winter: Einkehr und startklar machen 206

8. **Abschluss und Ausblick** 211

Danksagung 213
Ausbildungsangebot Mediative Kommunikation, Mediation und Facilitation 215
Literatur 217
Index 223
Anmerkungen 227

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Die MARKETHING-Agentur	13
Abbildung 2:	Mediationsphasenmodell	20
Abbildung 3:	The A.R.T. of Facilitation	24
Abbildung 4:	Das Trichtermodell	25
Abbildung 5:	Das TZI-Dreieck im Globe	26
Abbildung 6:	Wirkungskreis Dialog & System	29
Abbildung 7:	Checkliste „Das System in einen Dialog bringen“	30
Abbildung 8:	Checkliste „Den Dialog im System fördern“	31
Abbildung 9:	Checkliste „System in den Dialog bringen“	32
Abbildung 10:	Rahmenprogramm der Konferenz	35
Abbildung 11:	Ich, Wir, Es im Globe – vier Faktoren Themenzentrierter Interaktion berücksichtigen	41
Abbildung 12:	Aufmerksamkeitsebenen im Didaktischen Dreieck	43
Abbildung 13:	Kompetenzmodell Facilitation	45
Abbildung 14:	A-B-C-Priorisierung	52
Abbildung 15:	Kompetenzen im Überblick	54
Abbildung 16:	Zentrale Fragen zur Kompetenz und Rolle	55
Abbildung 17:	Erwartungshaltung	58
Abbildung 18:	Aufgaben und Rollen professionell Kommunizierender	59
Abbildung 19:	Aufgabenklärung	61
Abbildung 20:	Tools im Überblick	65
Abbildung 21:	Orientierungsfrage als Tool zur Auswahl von Tools	65
Abbildung 22:	Wesentliches in den offenen Dialog holen	67
Abbildung 23:	Merksätze zur Vorbereitung und Gestaltung des Prozesses	68
Abbildung 24:	Elemente der Vorbereitung eines Facilitationprozesses	71
Abbildung 25:	Das Mobile als Tool zur Veranschaulichung systemischer Effekte	75
Abbildung 26:	Checkliste zum System im System	76
Abbildung 27:	Tools mit Blick auf das System im System	77
Abbildung 28:	A-B-C-Priorisierung mit Fokus auf Teilhabe- und Verantwortungsaspekte „Ich-Wir im Globe“	78
Abbildung 29:	A-B-C-Priorisierung mit Fokus auf Repräsentanz	79
Abbildung 30:	Wer-mit-wem-wie-in-welchem-System-Evaluation	80

Abbildung 31: Changeprozess im Lewin'schen Drei-Phasen-Modell 82
Abbildung 32: Teamuhr – Phasen eines Gruppenprozesses..... 84
Abbildung 33: Die drei facilitativen M als Werkzeuge für die Stufen der Anerkennung nach Splinter & Wüstehube (2020) 88
Abbildung 34: Zirkulärkommunikation als A.R.T. des Dialogs mediativ ermöglichen und begleiten..... 90
Abbildung 35: Prinzipien für Themenzentrierte Interaktion..... 93
Abbildung 36: Facilitatives Mediieren 95
Abbildung 37: Positivkreislauf 96
Abbildung 38: P.A.S.S.gerechtes Design 98
Abbildung 39: Visualisierung einer Teamuhr als Liberating Structure 99
Abbildung 40: Kriterien zur Auswahl von Liberating Structures 102
Abbildung 41: Lernkurve zur Entwicklung der Zukunft nach Marvin Weisbord (2012) 107
Abbildung 42: Klassiker des Sammelns und Versammelns 108
Abbildung 43: Ablaufmodell einer Zukunftskonferenz (eigene Darstellung) .. 110
Abbildung 44: Veränderungsformel nach Gleicher & Beckhard 111
Abbildung 45: Zusammenfassung von vier Schritten des RTSC / WSC-Formats 112
Abbildung 46: Ablaufmodell eines RTSC (i. A. a. Bonsen, in Weber 2008, S. 242) 113
Abbildung 47: Der 5-D-Circle..... 114
Abbildung 48: Bestandteile eines Circle 115
Abbildung 49: World-Café-Etikette 117
Abbildung 50: Kreislaufdiagramm der Harvard-Schule 118
Abbildung 51: Anregungen zum Einsatz des Mediationsphasenmodells als Liberating Structure..... 121
Abbildung 52: Kochtopfmodell 123
Abbildung 53: Kontext dieses Buchs..... 125
Abbildung 54: Theorien – Modelle – Interventionen 129
Abbildung 55: Methodische Zielstellungen 131
Abbildung 56: EinS.A.T.Z. von Arbeitsmitteln und Medien..... 132
Abbildung 57: T.E.A.M.-Vorlage zur Gestaltung von regelmäßigen Besprechungen 134
Abbildung 58: Beispielvorlage zum „Harvesting“..... 137
Abbildung 59: Merksätze zum Umgang mit Konflikten..... 139
Abbildung 60: Treppenabsätze der Eskalation 140

Abbildung 61: Mediative Zwischenergebnissicherung 147
Abbildung 62: Möglichkeiten nutzen, um zur Teilhabe im Prozess einzuladen 149
Abbildung 63: Merksätze zum Initiieren von Veränderung 155
Abbildung 64: Veränderungsprozess nach Streich (1997) 159
Abbildung 65: Das Thema (Es) in den Tiefen des Eisbergs 160
Abbildung 66: Gefühlsbilanz 162
Abbildung 67: Im Veränderungsprozess begleiten 168
Abbildung 68: Anregungen zum Einsatz des 4Mat-Modells als Liberating Structure in Change-Prozessen 171
Abbildung 69: 4Mat in der Veränderungslandkarte 176
Abbildung 70: Elemente Mediativer Kommunikation im 4Mat 178
Abbildung 71: Die Belegschaft von MARKETHING 181
Abbildung 72: Merksätze für die Teamentwicklung 182
Abbildung 73: Anregungen für facilitatives Herangehen in den Phasen der Teamuhr 189
Abbildung 74: 1-2-4-All-Team-Parcours 193
Abbildung 75: Gruppeneisberg 195
Abbildung 76: Angebot eines Prozessdesigns 198
Abbildung 77: Teamprozesskalender – vier Saisons: Frühling, Sommer, Herbst und Winter 199
Abbildung 78: Auswertungsraster 208
Abbildung 79: Auf den inneren Balkon treten 212

Vorwort

Doris Klappenbach-Lentz leistet mit diesem Buch einen wesentlichen Beitrag zur theoretischen Ausdifferenzierung und Weiterentwicklung sowie zur Verknüpfung von verschiedenen Konzepten als auch zur vielfältigen Praxis von Mediativer Kommunikation und Mediation. Das gelingt ihr auf der Basis und in Weiterentwicklung ihrer früheren Arbeiten, Publikationen und Praxiserfahrungen. Darüber hinaus besticht das Buch durch Klarheit, Differenzierung, innovative Inhalte, reiche Vielfalt und Fülle des angebotenen Materials sowie durch verständliche Sprache.

Aus Sicht des *Institute for Youth and Community Empowerment (IYCE)* an der Internationalen Akademie Berlin (INAgGmbH) und auf Basis meiner langjährigen Erfahrungen in diesem Arbeitsfeld bietet Doris Klappenbach-Lentz mit diesem Buch und den zahlreichen praxisorientierten Tools sowohl eine nachhaltige Unterstützung bei der Reflexion und Gestaltung von persönlichen Entwicklungs- und Professionalisierungsprozessen als auch von erfolgreichen Bildungsprozessen in Aus-, Fort- und Weiterbildung, von Konfliktlösungsprozessen, Gestaltungs- und Veränderungsprozessen. Aus meiner Sicht bieten ihre Ausführungen somit auch vielfältige Anregungen für die Begleitung von nachhaltigen Empowermentprozessen benachteiligter Kinder und Jugendlicher und den Communities, in denen sie leben, zum Beispiel in Hinblick auf aktive Teilhabe / Partizipation an individuellen, gruppenspezifischen und gesellschaftlichen Prozessen, an deren Gestaltung und Veränderungen.

Doris Klappenbach-Lentz Beitrag unterstützt auf vielfältige Art und Weise Praktiker:innen – zum Beispiel und prioritär Fachkräfte professioneller Kommunikation (wie Coach:innen, Mediator:innen, Supervisor:innen oder Trainer:innen), aber auch pädagogisches Personal in der Frühpädagogik, Jugend- und Sozialarbeiter:innen und Lehrkräfte – in ihren jeweiligen Arbeitsfeldern, ihren Teams und Einrichtungen –, eigenes Verhalten und unterstützende Intervention („Hidden Curriculum" und Curriculum) als ganzheitliche, interdependente Prozesse zu reflektieren und erfolgreich zu gestalten.

Nach 20 Jahren Forschungs- und Lehrtätigkeit ist es Doris Klappenbach-Lentz darüber hinaus mit diesem Buch ein zentrales Anliegen, Mediative Kommunikation und Mediationsprozesse auf gesellschaftliche Themen zu beziehen und Facilitation als Rahmen für Dialoge in gesellschaftlichen Prozessen zu entwickeln bzw. zu fördern. Mit Blick auf den Rahmen, wie Dialog zu gestalten ist, geht es ihr, unter Einbeziehung diverser Perspektiven und unter Beteiligung verschiedener Bevölkerungsgruppen, darum, wie man diesen Dialog nachhaltig erweitern kann.

Die Autorin hat hierfür ein umfassendes Kompetenzmodell (systemische Kompetenz, dialogische Kompetenz, Strukturierungskompetenz und Methodenkompetenz) entwickelt, das eine ganzheitliche Betrachtung eröffnet und Möglichkeiten zur Gestaltung von Dialog im gesellschaftlichen Kontext entfaltet.

Ich danke Doris Klappenbach-Lentz für ihre Arbeit und hoffe, dass ihr Buch eine breite Leserschaft erreicht und in der Umsetzung in aktive Praxis einen Beitrag zu gesellschaftlich so notwendigen dialogischen wie auch verändernden Prozessen zur Sicherung von Demokratie und Frieden leisten wird.

Angelika Krüger

Direktorin

Institute for Youth and Community Empowerment (IYCE)
Internationale Akademie Berlin für innovative Pädagogik,
Psychologie und Ökonomie (INA) gGmbH

Einleitung

Facilitation bedeutet, in der Arbeit mit Gruppen Prozesse zu ermöglichen und zu gestalten. Dies kann eine Konfliktklärung oder Konfliktlösung sein. Manchmal geht es um Veränderungen, wenn beispielsweise in einer Organisation mit den Mitarbeitenden ein Change-Prozess zu gestalten ist. Facilitation-Workshops eignen sich auch, um einen gemeinsamen Arbeitsprozess für ein erzieltes Ergebnis umzusetzen, etwa wenn die Mitglieder der Gremien eines Verbandes ein Diversity-Statement für die Verbandwebsite erstellen möchten und es einen geeigneten, begleiteten Rahmen dafür braucht. Ein weiterer möglicher Anlass für Facilitation ist ein Teambildungsprozess, zum Beispiel in einer international zusammengestellten Gruppe, die zu Beginn einer Projektarbeit vor der Herausforderung steht, schnell zu einem arbeitsfähigen Team zusammenzufinden. Im fiktiven Beispiel der Firma „MARKETHING" (Kapitel 7) geht es darum, nach dem Generationenwechsel als Agentur neu durchzustarten[1], wie die Chefin Frau D, die Tochter des Firmengründers, gern betont:

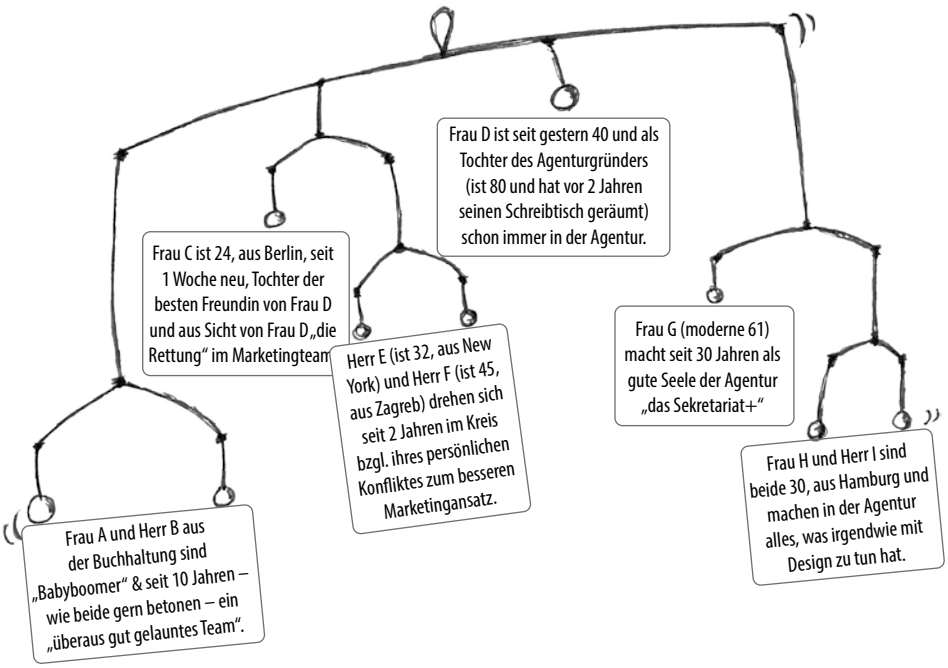

Abbildung 1: Die MARKETHING-Agentur

Was in einem Facilitation-Prozess mit der MARKETHING-Belegschaft zu „ermöglichen" ist, lässt sich durch ein klares Arbeitsbündnis mit Frau D als Auftraggeberin und beim Einstieg in den Prozess mit allen Beteiligten klären. Das vorliegende Grundlagenbuch gibt einen Überblick und eine Arbeitshilfe für Facilitation als professionelles Prozessbegleitungsformat. Es behandelt aufeinander aufbauend die Fragen: Warum sind Facilitation und Mediative Kompetenz in einem Zusammenhang zu betrachten? Was ist Facilitation? Was macht es als Format professioneller Kommunikation aus? Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten brauchen Facilitator:innen? Wie können Prozesse ermöglichend gestaltet werden? Was braucht es, um Veränderung und Teambildung facilitativ zu begleiten? Und wie kann dies in der Praxis exemplarisch aussehen?

Kapitel 1, „Facilitation als Anwendungsfeld für Mediative Kompetenz", bietet eine Zusammenfassung. Mediative Kommunikation ist ein Ansatz, der Mediationskompetenz als zentral im Umgang mit Diversität[2] und Komplexität fokussiert, wie sie für die Arbeit mit Gruppen charakteristisch ist.[3] Er erweitert sie um wesentliche, im Verlauf dieses Buchs weiter ausgeführte systemische, dialogische, strukturierende und methodische Kompetenzen. Lesende, die sich bereits mit Mediativer Kommunikation und Facilitation beschäftigt haben, finden hier eine Auffrischung der für dieses Buch wesentlichen Aspekte. Diejenigen, die sich neu mit den Inhalten befassen, erhalten einen grundlegenden Einstieg in den fachlichen Rahmen: eine grundlegende Begriffsklärung und eine knappe Zusammenfassung von Kernkompetenzen, Schlüsselfaktoren sowie von geschichtlichen und fachlichen Anknüpfungspunkten. Im Vordergrund steht die Frage: Inwieweit lässt sich Facilitation durch Mediative Kommunikation und den Einsatz von Mediation in der Gruppe initiieren, fördern, fokussieren, moderieren, mediieren oder evaluieren?

In **Kapitel 2** findet sich mit „The A.R.T. of Facilitation" ein Werkzeug zur Reflexion und Verortung von Facilitation als Format und Profession. Mithilfe des Akronyms A.R.T. werden drei wesentliche Aspekte des Ermöglichens von dialogischen Partizipationsprozessen differenziert, auf die sich dieses Buch konzentriert: die Klärung des Auftrags (A) und das Einrichten passender Rahmenbedingungen (R) für Teilhabe (T) von allen im Dialog.

Kapitel 3 „The Art to be a Facilitator" stellt ein Kompetenzmodell zur Verfügung, das sich als Tool zur Beauftragung oder Vorbereitung der hier beschriebenen Prozesse heranziehen lässt. Auf Basis des jeweiligen fachlichen Hintergrunds, der Haltung und der Herangehensweise von Facilitator:innen differenziert es in systemische und dialogische Kompetenzen. Zur Umsetzung eines gewünschten dialogischen Prozesses betrachtet es zudem Strukturierungs- und Methodenkompetenz zur situationsgerechten Ermöglichung und Begleitung von Prozessen.

Kapitel 4 ergänzt die bisherigen Ausführungen mit Blick auf das „Arbeitsbündnis als Schlüssel zum Erfolg". Es resümiert, was Facilitation in Abgrenzung zu anderen Formaten der Prozessbegleitung[4] ausmacht und was für Ermöglichende (Beauftragende oder Beauftragte) zur Gestaltung des in Kapitel 2 beschriebenen A.R.T.ifiziellen Rahmens zu berücksichtigen ist.

Kapitel 5 fokussiert „Facilitation-Tools: Werkzeuge des Ermöglichens" auf den im Kompetenzmodell aufgenommenen vier Ebenen: systemische Tools mit Blick auf das große Ganze und mit Blick auf die Gruppe der Teilnehmenden, dialogische Tools des Moderierens, Mediierens und Multiplizierens zugunsten aktiver Teilhabe aller Beteiligten. Es legt einen Schwerpunkt auf Möglichkeiten sogenannter Liberating Structures („Befreiender Strukturen") und enthält eine Auswahl bewährter Strukturierungstools. Einige Lesende haben ein solches Vorgehen vielleicht schon erlebt bzw. haben davon gehört oder sie finden sich selbst in einer solchen Tätigkeit wieder. Dies soll es erleichtern, Facilitation als Format im reichhaltigen Angebot professioneller Kommunikation zu verorten. Daran anknüpfend werden einige Methoden und Interventionen insbesondere aus dem Bereich Mediativer Kommunikation ergänzt.

Kapitel 6 und 7 wenden sich mit „Facilitation for Change: Veränderung mediativ ermöglichen und begleiten" und „Von der Gruppe zum Team – Teambildung und Teamentwicklung als Auftrag für Facilitation" zwei relevanten Anlässen für Facilitation zu. Merksätze, die nach dem Best-Practice-Prinzip ausgewählt wurden, helfen zu beleuchten, welche Aspekte die Möglichkeiten zum Dialog im System beeinflussen. Mithilfe von Beispielen aus der Praxis wird anhand ausgewählter Strukturmodelle und Interventionen dargestellt, wie sich die in den Kapiteln 1 bis 5 vorgestellten Tools in der Anwendung kombinieren lassen. Die Lesenden sollen angeregt werden, für sich selbst und ihren eigenen Blick auf die Facilitationpraxis zu resümieren: Was? Wozu? Wie? Und was, wenn …?

In **Kapitel 8** findet sich ein „Abschluss und Ausblick", ergänzt durch ein Stichwortverzeichnis zur Vertiefung der Inhalte sowie Ausbildungsinformationen zum Zertifikatsstudium Mediation und Mediative Kommunikation für den Anwendungsbereich Facilitation; außerdem ein Quellenverzeichnis, das Literaturhinweise enthält.

Abschließend einige grundsätzliche Bemerkungen:

Die Fallbeispiele in diesem Buch dienen der exemplarischen Veranschaulichung. Sie sind eine Kombination von bekannten, möglichen, erdachten Situationen und Konstellationen. In anonymisierter Form spiegeln sie Erfahrungen aus der Praxis. Im begrenzten Rahmen dieses Buchs werden Werkzeuge der Reflexion, der Haltung und der Umsetzung unter dem Begriff „Facilitation-Tools" zusammengefasst. Die Fallbeispiele können ihren Einsatz, ihre Wirkungsweise und Möglichkeiten der Kombination veranschaulichen. In den ausführlicheren Beschreibungen wird vor allem Bezug auf kleinere Gruppen genommen. Für Facilitation mit Großgruppen verweise ich zum einen auf die Literatur zu den in Kapitel 5.3.2 beschriebenen „Klassikern des Sammelns und Versammelns". Zum anderen enthalten die Endnoten bevorzugt Verweise auf Beispielprozesse mit größeren Gruppen.

Nicht immer gelingt es, englische Wörter so ins Deutsche zu übersetzen, dass das Gemeinte ohne Bedeutungsverlust erhalten bleibt. Dies gilt z. B. für Facilitation oder „Liberating Structures". Wenn Redewendungen im Englischen passender ausdrücken, was gemeint ist, nutze ich „Denglish", eine Kombination von Deutsch und English. In Klammern oder in einer Anmerkung findet sich eine annähernde deutsche Übersetzung.

1. Facilitation als Anwendungsfeld für mediative Kompetenz

Das englische Wort „Facilitation" bedeutet, wortwörtlich übersetzt, im Deutschen „Ermöglichen". Bei diesem Format professioneller Kommunikation geht es um das ressourcenorientierte Initiieren, Gestalten und Begleiten von Prozessen in Gruppen. Zur Einführung in dieses komplexe Thema wird es im Folgenden zunächst um grundlegende Fragen nach dem „Was?" und „Wie?", aber auch nach dem „Mit wem?", „Wozu?" und „Wodurch?" gehen.

Facilitation hat sich in den letzten 15 Jahren als ein Anwendungsrahmen für Kompetenzen[5] und Methoden entwickelt, die im Rahmen der Ausbildung und Anwendungspraxis professioneller Kommunikation und Prozessbegleitung wie Mediation, Coaching, Training, Moderation oder Supervision eine Rolle spielen. Obwohl „Facilitation" schon lange als Begriff in der Prozessbegleitung verwendet wird, findet er erst in den letzten Jahren zunehmend Aufmerksamkeit.[6] Es entstehen Bücher, Materialien, Angebote und Fachinitiativen mit dieser Überschrift – vor allem aus dem thematischen Kontext des Design Thinking, agiler Arbeitsweisen und dem von Organisationen[7]. Das ist passend und nicht verwunderlich, es bildet allerdings nicht die ganze Bandbreite für Facilitation ab. Möglicherweise können sich thematisch Interessierte in den nächsten Jahren über eine bunte Vielfalt an Praxisberichten und Materialien freuen.[8] In diesem Buch werden Mediation und Mediative Kommunikation fokussiert, um Gruppenprozesse „ermöglichend" zu gestalten und zu begleiten.[9]

Kernkompetenzen zum Ermöglichen und Begleiten von Prozessen

Im Weiteren werden wir noch ausführlich Systemische und Dialogische Kompetenz sowie Strukturierungs- und Methodenkompetenz als Kompetenzbereiche für Facilitation einzeln und in ihrer Zusammengehörigkeit betrachten. An dieser Stelle lässt sich als grundlegend festhalten: Wer Prozesse derart offen und flexibel begleitet, braucht Klarheit in Bezug auf seine Intention, eine Gruppe tatsächlich auf ihrem Weg zu begleiten. Zudem braucht er die entsprechenden Fähigkeiten und Fertigkeiten, dieses Vorhaben in der Praxis umzusetzen. Bei beidem unterstützt eine professionelle Selbstreflektiertheit in Bezug auf die eigene Rolle: ein ethisches Selbst-Verständnis personenzentrierten Herangehens mit Wertschätzung, Empathie, Authentizität und Transparenz im Sinne des Prozesses, wie es in Kapitel 5.2.2 beschrieben wird.

Zudem ist es ebenso hilfreich wie naheliegend, in anderen Zusammenhängen erworbene Kompetenzen einzubringen. Dazu zählen Mediationskompetenzen, etwa wenn es gleichstellungsorientiert um den Umgang mit Konflikten und Konfliktpotenzialen geht. Schon die sogenannte Mediationsformel „Konflikt = Sache + Gefühl" bietet für die Arbeit mit einer Gruppe an, den Fokus auf Aspekte der Sach- und Gefühlsebene auszurichten. Dies ermöglicht es allen Beteiligten, einmal losgelöst von der eigenen Positionierung zu einem Thema oder Konflikt auf das zu schauen, was im Gesamten noch eine Rolle spielt. Verhandlungskompetenz und Diversity-Kompetenz helfen, den Ich-Perspektiven in der Gruppe in ihren Unterschieden und Gemeinsamkeiten dialogermöglichend zu begegnen (Kapitel 2.1 und 5.2).

Mediative Kommunikation fördert dabei den allparteilichen Blick auf die Ichs und das Wir, zum Beispiel im Umgang mit subjektiver Wahrnehmung von Realität oder Unconscious Biases, also mit den im Miteinander beteiligten unbewussten Wahrnehmungsverzerrungen und Voreinstellungen.[10] Moderationskompetenzen unterstützten bei der Gestaltung und Strukturierung der Kommunikation in der Gruppe, Visualisierungskompetenzen bei der Gestaltung und Dokumentation des Prozesses und seiner Ergebnisse. Wenn es gelingt, schwierige Situationen „einzufangen" und sie klar und einfach zu präsentieren, ist es auch möglich, in der Gruppendynamik die Konzentration auf ein Thema beizubehalten. Coachingkompetenzen unterstützen bei der Klärung und Aktualisierung von Zielstellungen, Anliegen und Visionen der Einzelnen und der Gruppe. Und sie unterstützen im ressourcenorientierten Umgang mit umsetzungsförderlichen Motoren wie intrinsischer und extrinsischer Motivation (Kapitel 6.2).

Gruppendynamische Prozesse sind komplex: Vieles passiert auf unterschiedlichen Ebenen in kurzer Zeit. Supervisionskompetenzen ermöglichen hier, die Metaperspektive als eine „dritte Wahrnehmungsposition"[11] einzunehmen. Und auch der Einsatz von Metakommunikation[12] erweist sich als ein Kompetenzelement, um der Gruppe – in all der Fülle und manchmal auch Unübersichtlichkeit mit der beschriebenen Intention und im Vertrauen auf den Prozess – begleitend begegnen zu können.

Trainingskompetenzen helfen, entwicklungs- und prozessorientierter Arbeit in Gruppen zu gestalten, etwa in Form von Think Tanks[13] oder Bootcamps[14] zum Ermöglichen von „Befruchtungsmomenten"[15] oder von Workshops im Sinne von „Trainings from the back of the room"[16].

Ein zentrales Anliegen dieses Buchs ist es, an Vorhandenes anzuknüpfen – sowohl zu diesen Facetten mediativer Kompetenz als auch an das, was zu facilitativer Kompetenz bisher beschrieben ist. Diesem Anliegen entspringt das nachfolgend (Abbildung 13) skizzierte Kompetenzmodell für Facilitation. Es dient als ein zentrales Strukturierungselement in diesem Buch. Im beschriebenen Sinne von Metakommu-

nikation soll es ein Angebot sein, einen Diskurs über das zu führen, was für Facilitation als ein Format professioneller Kommunikation kennzeichnend sein kann und soll.[17]

Mediative Kompetenz

Mediative Herangehensweisen fokussieren die Vermittlung zwischen[18] dem, was da ist: den Menschen, Themen, Wünschen oder Strategien und den dahinterliegenden Bedürfnissen. In der Mediation selbst helfen das ethische Selbstverständnis[19], die Grundprinzipien zur Durchführung eines Mediationsverfahrens[20] und das Phasenverlaufsmodell (Abbildungen 2 und 51). Mediativ Kommunizierende nutzen eine bewusst eingenommene gleichstellungsorientierte, wertschätzende, allparteiliche, win-win-orientierte Haltung. Zur Gestaltung der Kommunikation ziehen sie eine Kombination aus Methoden heran, die alle Beteiligten darin unterstützt, in einen Dialog zu gehen[21]. Zum Ermöglichen und Begleiten von Prozessen ist dies immer dann besonders hilfreich, wenn es darum geht, Kooperationsmöglichkeiten oder Lösungen für Konflikt- und Problemstellungen zu finden.

In diesem Buch wähle ich den dialogorientierten Ansatz der Mediativen Kommunikation, um den in Kapitel 2 („The A.R.T. of Facilitation") ausgeführten professionellen Ansprüchen an die Aufgabe des „Ermöglichens" zu begegnen: für einen Dialog, der in dem Auftrag (A) stattfindet, die Rahmenbedingungen (R) für Teilhabe (T) von allen im Prozess zu ermöglichen und zu begleiten. Ein Beispiel: Um ihre Zukunftsfähigkeit zu sichern, müssen Organisationen auf aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen reagieren, und deshalb stehen Veränderungen an. Für Facilitation besteht in dieser Situation ein Auftrag darin, alle zu Beteiligenden in einem Rahmen zu versammeln, in dem man im Dialog von allen mit allen herausfinden kann, was zu berücksichtigen ist, um eine entsprechende Veränderung mit Blick auf Zukunftsfähigkeit, Umsetzbarkeit und Nachhaltigkeit im System und unter aktiver Teilhabe aller Entscheidungs- und Umsetzungstragenden zu ermöglichen.

Es erscheint naheliegend, das Konzept Mediativer Kommunikation[22] zur Ermöglichung von Dialog im System heranzuziehen, denn es wurde auf Grundlage der Ergebnisse einer Studie[23] entwickelt, in der untersucht wurde, was in Mediation und weiteren Beratungsformaten Ausgebildete in ihrem beruflichen Alltag als hilfreich erachten und anwenden. Zu den genannten Faktoren zählen innere Sicherheit und Handlungsmöglichkeiten, um im jeweiligen Kontext mit Blick auf alle Beteiligten vorgehen zu können. Zielstellung Mediativer Kommunikation war und ist, worauf „facilis" als lateinische Sprachwurzel von „Facilitation" in seinen Übersetzungen „leicht", „einfach", „mühelos (zu tun, zu erlangen, machbar)", „geeignet", „gewandt",

„geschickt", „geläufig" oder auch „bereit"[24] verweist: Es fasst als Unterstützung für den beruflichen und privaten Alltag zusammen, was hilft und was nötig ist, die als erleichternd und ermöglichend erlebten Elemente aus dem Ausbildungs- und Verfahrenskontext – insbesondere der Mediation – auch losgelöst von spezifischen Rahmenbedingungen nachhaltig und sicher anzuwenden. Zum Umgang mit Diversität, Konflikten und Konfliktpotenzial, mit Widerständen und Herausforderungen im weiten Sinne interkultureller Kommunikation wird eine Offenheit ermöglichende Grundeinstellung fokussiert: die Mediative Haltung als Basis zur Anwendung des vielfältigen Angebots an Leitfäden und Modellen zur Gesprächsgestaltung – wie der Vier-Schritte-Bitte aus der Gewaltfreien Kommunikation oder dem M.O.O.N.-Guide aus dem Harvard-Konzept[25]. Mediative Kommunikation unterstützt eine flexible, situationsgerechte, personzentrierte Herangehensweise mithilfe eines breit aufgestellten Methodenkoffers zum Ermöglichen, Gestalten und Begleiten eines Prozesses.

Wenn hier im Weiteren von Mediation die Rede ist, dann geht es um Mediation als Methode und nicht als rechtlich geregeltes Verfahren der außergerichtlichen Konfliktlösung. Gemeint ist das in Abbildung 2 skizzierte schrittweise methodische Herangehen in der Konfliktbearbeitung.

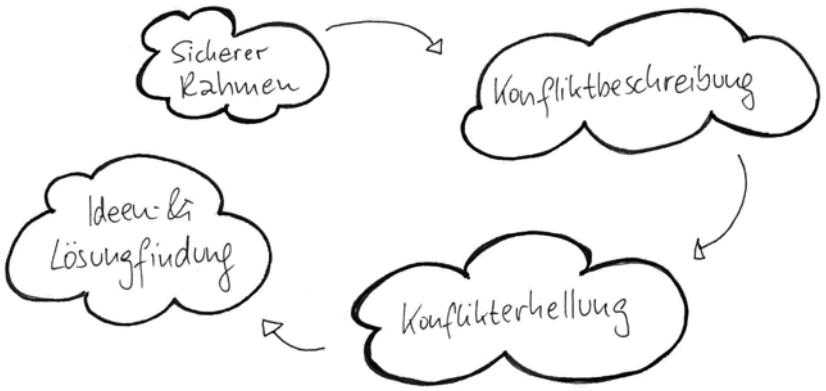

Abbildung 2: Mediationsphasenmodell

Dieses Mediationsphasenmodell ist eine für den Kontext dieses Buchs geeignete Variante: Es spiegelt das bewährte Vorgehen in einer Mediation. Dabei lässt es offen, inwieweit Rahmenbedingungen und Qualifikationen der Mediierenden so erfüllt sind, wie es dies zur Durchführung eines Mediationsverfahrens bräuchte. Das abgebildete Phasenmodell wird in Kapitel 5.3.2 als eine Strukturierungshilfe zur Konfliktbearbeitung im Facilitationprozess ausgeführt.[26]

Schlüsselfaktoren und Anknüpfungspunkte

Schaut man sich die Geschichte professioneller Beratung und Begleitung an, dann lassen sich zwei alltäglich in der Praxis erfahrbare Schlüsselfaktoren des ressourcenorientierten Initiierens, Gestaltens und Begleitens von wirklichen, nachhaltigen, intensiven, erfolg- oder ertragreichen Gruppenprozessen als solche vielfach bestätigen: Als ein Schlüsselfaktor der Ermöglichung zeigt sich der Sichere Rahmen, der in einer Gruppe alle Beteiligten in die Lage versetzt, sich mit Offenheit und Engagement einzubringen. Der zweite Schlüsselfaktor ist die aktive Teil-Nahme: Wenn die Einzelnen zur Mitgestaltung ausdrücklich eingeladen werden und sie den Prozess an sich als sinnvoll betrachten. Aus Gruppenmitgliedern können so Beteiligte, aus Teilnehmenden Teilhabende (Kapitel 2.3) werden.

Mediation, Coaching und weitere Formate professioneller Kommunikation eint, dass insbesondere Fachverbände in ihrer Funktion als „Qualitätssicherungsorgane" auf ein grundsätzlich non-direktives Herangehen verweisen, wie es der amerikanische Psychologe Carl Rogers[27] (1902–1987) einführte. Als Begründer des Personzentrierten Ansatzes setzte Rogers einen neuen Impuls, indem er in seiner therapeutischen Arbeit und der Erziehungsberatung klient:innenzentriert vorging. Er betonte die Entwicklungsförderung auf Augenhöhe und wandte sich damit vom bisherigen eher hierarchischen Verständnis von Therapie ab. Carl Rogers nutzte 1974 bereits den Begriff „Facilitator" für gute Gesprächsleitende.[28] In den 1980er-Jahren entwickelte der amerikanische Personalentwickler und Qualitätsberater Jim Rough seinen Ansatz des „Dynamic Facilitation". Es ging dabei um das Ermöglichen von „Choice-Creating", das Entwickeln von ganz neuen Wahlmöglichkeiten in der Gruppenarbeit. Rough sprach dabei von „möglichkeitserzeugenden" Gesprächen. Die Non-Profit-Organisation „Institute of Cultural Affairs" (ICA) prägte den Begriff „Facilitator" 1985 dann als Bezeichnung für eine Profession. 1993 gründeten Marvin Weisbord (Organisationsberater) und Sandra Janoff (Psychologin und Unternehmensberaterin) das „Future Search Network" (FSN). Es war gedacht als eine Facilitator:innen, Change Initiator:innen und Communities unterstützende Non-Profit Organisation. Seit 1994 gibt es die „International Association of Facilitators" (IAF), die mit Standards (IAF Core Competencies) und einem ethischen Selbstverständnis (IAF Statement of Values and Code of Ethics) ein weltweites Netzwerk bietet.[29]

Für den Rahmen dieses Buchs lässt sich zu Facilitation-Tools resümieren[30]:
Wo es professionell um ressourcenorientiertes Initiieren, Gestalten und Begleiten ermöglichender Gruppenprozesse geht, wurde und wird ein Sicherer Rahmen als Basis für Teilnahme und Teilhabe im Prozess betrachtet. In den sich seit den 1980er-Jahren herausbildenden mediativen Herangehensweisen legt man ebenfalls besonderen Wert auf Folgendes: In der Mediation, die in ihren amerikanischen Wurzeln eine

Alternative zu gerichtlichen Konfliktlösungsverfahren ist, besteht der erste Schritt hin zu einem konstruktiven Gespräch darin, dass tragfähige Rahmenbedingungen geschaffen werden. Einen solchen Sicheren Rahmen vereinbaren die an der Gesprächsgestaltung Beteiligten, begleitet von den Mediierenden.[31] Ein solches Vorgehen begünstigt den Erfolg eines Mediationsverfahrens entscheidend. In der Mediativen Kommunikation lautet die grundsätzliche Frage: Was braucht es, um offen und engagiert in einen Dialog zu gehen? Wenn mediative Kompetenz z. B. im Rahmen eines Facilitation-Prozesses eingesetzt wird, wird im Prinzip genauso verfahren: Die Beteiligten einigen sich auf einen Sicheren Rahmen für den Gesprächsprozess.[32]

Mediative Kompetenz hilft bei der Umsetzung von Facilitation als Format professioneller Kommunikation und in der Gestaltung von Meetings und Veranstaltungen gleichermaßen. Vor allem wenn es darum geht, den Einzelnen und ihren Anliegen umfassend gerecht zu werden und zudem die Gruppe als Ganzes zu begleiten, hält sie in ihrem Repertoire eine Fülle an Haltungs- und Handlungskompetenzen bereit. Flexibilität ist dabei genauso wichtig wie ein sorgfältig gestaltetes Arbeitsbündnis. Erfahrungen mit Mediativer Kommunikation und Mediation helfen Facilitator:innen, wenn es darum geht, der Gruppe einen angemessen Raum zu lassen und sie Schritt für Schritt in ihrem Prozess zu begleiten. Das Zentrale für Facilitation ist eine Haltung, die ermöglicht, zu ermöglichen: allparteilich, wertschätzend und – „vom inneren Balkon aus“[33] – professionell.

In ihrer Tätigkeit mit Gruppen nutzen bislang viele professionell und mediativ Kommunizierende die Überschrift „Facilitation“ eher selten, tun aber genau das, was Facilitation ausmacht: Besprechungen initiieren sowie moderieren und mediieren, wobei sie gezielt diejenigen einbeziehen, die für nachhaltige Entscheidungen und Ergebnisse einbezogen sein müssen. Sie begleiten Workshops, Entwicklungs- oder Veränderungsprozesse und Seminare – und zwar so, wie es jemand tun würde, der sich als „Facilitator:in“ bezeichnet.

Für den Rahmen professioneller Kommunikation gilt: Es gibt einen hohen Anspruch an Klarheit, und gleichzeitig weiß man, dass es – eine notwendige – Unklarheit gibt. Wenn wir künftig Facilitation-Prozesse auch als solche benennen, werden in Mediativer Kommunikation ausgebildete Menschen besser in der Lage sein, ihr Angebot der Prozessbegleitung noch klarer zu kommunizieren. Das folgende Kapitel „The A.R.T. of Facilitation“ beschäftigt sich dazu mit einigen zentralen Fragen: Was macht Facilitation als Format aus? Was unterscheidet es von anderen Formaten professioneller Kommunikation?

2. The A.R.T. of Facilitation

Was kennzeichnet Facilitator:innen? Sie haben die Aufgabe, im Auftrag eines Systems artifizielle Rahmenbedingungen zu schaffen, die allen Beteiligten bzw. allen zu Beteiligenden die aktive Teilhabe ermöglicht.

Circa 150 Mitarbeitende eines Beratungsunternehmens treffen sich in der Aula der benachbarten Universität. Auf einer Leinwand steht, für alle gut lesbar: „Open Space: Zukunft gestalten". Grundsätzlich wissen alle, wie die Veranstaltung ablaufen wird und um welches Anliegen es geht: Ideen zu sammeln, die der Unternehmensleitung ermöglichen, bei der „Weichenstellung" für die Zukunft all das zu berücksichtigen, was aus Sicht der Teilnehmenden das Wesentliche, von Interesse und zukunftsrelevant ist.

Aus dem Plenum heraus werden zunächst zentrale Themen gesammelt. Toni Young stellt die Frage: „Wie können wir unser Netzwerk mehr zum Lernen nutzen?" Arabella Meyer hat den Eindruck, dass sich bei den vielen Lernaufgaben, die durch technische Neuerungen entstehen, eine Lernmüdigkeit breitmacht. Sie formuliert: „Wie wird aus Lernmüdigkeit Lernfreude?"

Diese und weitere Fragen werden für alle gut sichtbar gesammelt und aufgenommen. Man könnte dafür Karten an eine Pinnwand heften oder man kann sie – wie hier – digital auf die Konferenzleinwand projizieren. Je nach Diversität, Fülle und Möglichkeit werden die Fragen im Einverständnis mit den Beteiligten thematisch zu Clustern zusammengefasst und mit Überschriften versehen.

Für den nächsten Schritt werden den einzelnen Fragestellungen oder Überschriften Räume zugeordnet. Der zeitliche Rahmen für die Diskussionsphase wird festgelegt. In der Konferenz „Zukunft gestalten" gibt es sechs Diskussionsräume. Insgesamt stehen zwei Stunden zur Verfügung, aufgeteilt in vier Zeitfenster: Vereinbart werden vier zwanzigminütige Diskussionsrunden mit anschließender Pause von je zehn Minuten.

Toni Young und Arabella Meyer entscheiden sich, zuerst in den Raum „Wir wollen lernen" zu gehen. Dort steht ein digitales Whiteboard mit einer Protokollvorlage zur Verfügung. In den folgenden 15 Minuten kommt es zu einem angeregten Austausch über Lernbedarfe und -formen, Problem- und Zielstellungen, empfundene Potenziale, Herausforderungen und Erfahrungen im Umgang damit. Ideen, wesentliche Gedanken und Ergebnisse werden im Protokoll festgehalten. Toni Young erklärt sich bereit, im Raum zu bleiben, um die nächste Diskussionsrunde zu diesem Thema begleiten. Die übrigen Teilnehmenden verlassen den Raum und suchen sich andere Themen aus. Arabella Meyer entscheidet sich für einen Raum, in dem das Thema „Happy About Konfliktpotenzial" lautet. Dieser Titel entstand vorhin im Plenum. „Mal sehen, was