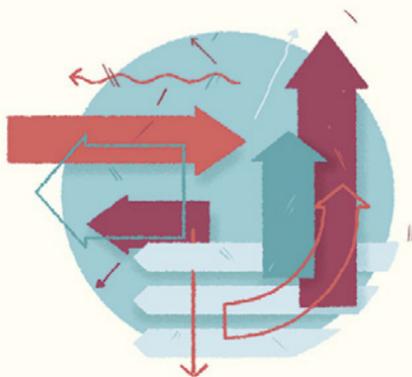


**Jutta Weimar**

**mini-handbuch**  
**Facilitation**



**BELTZ**

Leseprobe aus Weimar, mini-handbuch Facilitation,  
ISBN 978-3-407-36757-0 © 2021 Beltz Verlag, Weinheim Basel  
[http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/  
gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36757-0](http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36757-0)

# Inhaltsverzeichnis

**Vorwort 9**

## **TEIL 1**

### **FACILITATION UND UNTERSCHIEDE ZU ANDEREN ANSÄTZEN**

**Was ist Facilitation und wo liegen Unterschiede zu anderen Methoden? 15**

Unterschiede und Gemeinsamkeiten zu anderen Disziplinen 16

**Warum Facilitation? Das Dilemma zwischen Inhalt und Prozess 21**

Rollenklarheit, Transparenz, Neutralität 22

**Was bedeutet »Raum schaffen und halten«? 24**

**Interne Facilitatoren und Facilitatorinnen sein 25**

**Was ist Facilitation und was ist es nicht? 28**

## **TEIL 2**

### **VON DER NATUR LEBENDIGER SYSTEME**

**Warum wir begleiten und nicht »moderieren« 35**

**Weniger tun – mehr ermöglichen 41**

Feldansatz nach Mindell und Schupbach (nach: Fröhlich 2016) 44

## **TEIL 3**

### **ACHT ZENTRALE GRUNDSÄTZE UND DEINE PRAXIS**

**Konzentration auf Beziehungen und Prozesse 47**

Literatur/Link/Online 51

**Prinzipien und Metaphern statt Regeln 52**

**Entwicklung von Zielen 60**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Zusammenwirken unterstützen</b>             | <b>65</b> |
| Raum und Arbeitsumgebung                       | 66        |
| Gruppenbildung                                 | 67        |
| Selbststeuerungs- und Führungsrollen           | 68        |
| Gruppengröße und -zusammensetzung              | 69        |
| <b>Konflikte als Chance verstehen</b>          | <b>72</b> |
| <b>Komplexität adäquat begegnen</b>            | <b>77</b> |
| <b>Emergenz ermöglichen</b>                    | <b>81</b> |
| <b>Wir selbst sind das wichtigste Werkzeug</b> | <b>84</b> |
| Selbstkenntnis und Selbsterforschung           | 85        |
| Literatur und Links                            | 86        |
| Sprache, facilitativer Stil und Embodiment     | 86        |
| <b>Tipps für deine nächste Veranstaltung</b>   | <b>89</b> |

## TEIL 4

### DEN GESAMTPROZESS ENTWICKELN

|  |            |
|--|------------|
| <b>Erstkontakt</b>   | <b>93</b>  |
| <b>Das innere »Ja« finden</b>  | <b>95</b>  |
| Szenarien im Vorfeld eines potenziellen Misserfolgs                  | 96         |
| Das »Ja« als richtige Entscheidung erkennen                          | 99         |
| <b>Auftragsklärung</b>   | <b>102</b> |
| Klarheit über die eigene Rolle herstellen                            | 102        |
| Die Einflussmöglichkeiten der Beteiligten klären                     | 103        |
| <b>Die Konzeptionierung</b>  | <b>106</b> |
| Ebene 1: Absicht (Purpose)   | 107        |
| Ebene 2: Intention (Ziele und Leitplanken)                           | 110        |
| Ebene 3: Menschen  | 114        |
| Ebene 4: Methodik  | 117        |
| <b>Einen längeren Prozess entwickeln</b>                             | <b>119</b> |
| Aufgaben und Funktion der Steuerungsgruppe<br>im Entwicklungsprozess | 120        |

- Vorbereitungstreffen 123
- Logistische Planung und Vorbereitung 124
- Follow-up: Planung der Phase nach der Veranstaltung 129

**Tipps für deine nächste Veranstaltung 132**

**TEIL 5**

**DIALOG – DIE KUNST GEMEINSAM LAUT ZU DENKEN**

**Was meinen wir mit Dialog und wozu benötigen wir ihn? 135**

- Theorie und/oder die vier Aufmerksamkeitsebenen 138
- Zusammenhänge wiederherstellen 140

**Wie ermöglichen wir dialogische Qualitäten? 142**

- Die Absicht verstehen 145
- Warum ist es scheinbar so schwer, Dialoge zu führen? 147

**Dialogische Kernelemente 148**

- Der Kreis 148
- Der Redestab (Talking Stick) 149
- Das getaktete Sprechen 150

**Dialogische Methoden 151**

- Der Circle (The Circle Way) 151
- World Café 155
- Thinking Environment 158
- Thinking Pair 160
- Impromptu Networking 161

**TEIL 6**

**WIE WEITER?**

**Wie kannst du dich als Facilitatorin, als Facilitator ausbilden lassen und weiterentwickeln? 164**

**Literatur und Links 167**

- Links 169

# Vorwort

»ICH BIN SEHR BEEINDRUCKT, NACHDEM ICH JUTTA WEIMAR UND DEN KONTEXT DIESES BUCHES VERSTANDEN HABE. JUTTA HAT DURCH IHRE KLARHEIT IN DER FACILITATIVEN HALTUNG EINE ERSTAUNLICHE ARBEIT BEI DER ENTWICKLUNG VON FACILITATION IM DEUTSCHSPRACHIGEN RAUM GELEISTET, UND ICH WÜNSCHTE MIR, ICH KÖNNTE DEUTSCH VERSTEHEN. DIESES BUCH WIRD FÜR DIE NÄCHSTE GENERATION VON FACILITATORINNEN UND FACILITATOREN VON ENTSCHEIDENDER BEDEUTUNG SEIN. JUTTAS ARBEIT ERMÖGLICHT, DIE KRAFT VON FACILITATION WELTWEIT ZU FÖRDERN UND ZU VERBREITEN.«

(VINAY KUMAR, VORSITZENDER  
INTERNATIONAL ASSOCIATION OF FACILITATORS)

Wir leben in einer Welt, die von Ungewissheit, Mehrdeutigkeit und Schnelllebigkeit geprägt ist. Die Geschwindigkeit der Veränderungen, mit denen Gesellschaften, Organisationen und Menschen umgehen müssen, nimmt stetig zu. Wir treffen überall auf Polarisierungen und sich zuspitzende Konflikte. Ratlosigkeit und Unsicherheit prägen den Alltag vieler Menschen.

Gleichzeitig suchen viele nach mehr Sinn und Erfüllung in der Arbeit, der sie nachgehen, oder in den Projekten, die sie in die Welt bringen möchten. Führungskräfte benötigen Orientierung und Rollenvorbilder, um Menschen zusammenzubringen und Sinn zu schaffen. Dafür sind neue Arbeitsformen gefragt, die die Art, wie Menschen zusammenarbeiten, grundlegend verändern.

Wie kann Facilitation diesen umfassenden Wandel unterstützen? Facilitatorinnen und Facilitatoren entwickeln Räume, in denen sich Menschen begegnen, Beziehungen miteinander eingehen und gemeinsam laut denken. Durch die profunde Vorbereitung und das

Herstellen von Transparenz und Klarheit während des Prozesses sorgen sie für einen gemeinsamen Fokus. Wenn Menschen sich einbringen können und wenn klar ist, wer wann was macht und wie es weitergeht, entsteht Verbindlichkeit. Kurz gesagt: Die Arbeit der Facilitatoren besteht in der Kunst, Kontakt, Fokus und Verbindlichkeit herzustellen. Das klingt einfach, ist in der Praxis jedoch eine komplexe Aufgabe.

Bislang wurden im deutschsprachigen Raum vorrangig einzelne facilitative Methoden oder Konzepte veröffentlicht, aber die Praxis kaum methodenübergreifend beschrieben. Das vorliegende Buch liefert zum einen den systematischen Überblick, wie und warum sich Facilitation von anderen Arten der Arbeit mit Gruppen radikal unterscheidet, und zum anderen werden unsere Haltung, die Arbeitsweise sowie konkrete Erfahrungen verdeutlicht.

Ich möchte mit dem vorliegenden Buch meine persönliche Erfahrung und unser gemeinsames Praxiswissen aus mehr als 20 Jahren Begleitung zahlreicher partizipativer und interaktiver Workshops, Konferenzen und Entwicklungsprozesse in sehr unterschiedlichen Kontexten teilen. Dabei nutze ich wechselweise die »Ich-« und die »Wir-Form«, da ich als Autorin zwar über meine spezifische Erfahrung und Arbeitsweise – auch in der Ausbildung von Facilitatorinnen und Facilitatoren – schreibe, diese jedoch in Zusammenarbeit und Kooperation mit vielen Kolleginnen und Kollegen in Deutschland und weltweit entstanden sind.

Dieses Buch ist geschrieben für alle, die Prozesse gestalten und begleiten, in denen Menschen sinnvolle, von vielen getragene und mit einem hohen Maß an Umsetzungswillen ausgestattete Vorhaben in die Welt bringen. Wem es gelingt, sein Beraterwissen mehr und mehr zurückzuhalten, wer neugierig auf lebendige, sich entfaltende Prozesse ist und Menschen mit Freude dabei zusieht, wie sie offene Räume mit Leidenschaft und Verantwortung füllen, der wird in diesem Buch zahlreiche Anregungen für die Praxis finden.

Eher ungeeignet ist dieses Buch für diejenigen, die gern auf einer Bühne stehen und als Fachexperten wahrgenommen werden möchten. Es eignet sich auch nicht für diejenigen, die ein Gefühl von Sicherheit und Kontrolle benötigen und denen Diversität und Uneindeutigkeit eher Unbehagen bereiten. Wer »Quick-fixes« sucht und wenig Interesse daran hat, zu lernen, Menschen und Gruppen mit einem tiefen Vertrauen zu begegnen, wird möglicherweise nicht mit allem einverstanden sein, auch wenn einige der vorgestellten Methoden und Techniken für sich genommen wirkungsvoll sein mögen. Sie wirken jedoch vor allem durch die Person, die sie nutzt.

In diesem Buch geht es um die facilitative Haltung und wie diese sich aus unserer Perspektive in unserem Verhalten widerspiegelt. Der wesentliche und bedeutsame Unterschied zu anderen Ansätzen ist: Wir arbeiten inhaltsneutral und bringen eine klare Arbeitsteilung und eine minimalistische Arbeitsstruktur mit. Wir bemühen uns ernsthaft um Augenhöhe mit den Menschen, mit denen wir arbeiten. Wir wissen nicht mehr als die anderen und wir interpretieren nicht. Wir helfen den Systemen, mit denen wir arbeiten, miteinander im Kontakt zu sein und kollektive Intelligenz zu entdecken und nutzbar zu machen. Es geht um die Unterstützung von Selbstorganisation und die Frage, wie wir diese immer wieder ermöglichen können.

Im ersten Teil dieses Mini-Handbuchs gehe ich der Frage nach, was Facilitation ist und wie sich andere Ansätze – wie Moderation, Training, Coaching – davon unterscheiden. Anschließend erläutere ich im zweiten Teil meine grundlegenden Arbeitshypothesen und stelle dann in Teil drei die Grundsätze unserer Praxis vor und erläutere die wichtigsten Arbeitstechniken. Im vierten Teil geht es um die zentrale Bedeutung von Auftragsklärung und Planung des Gesamtprozesses für unsere Arbeit, bevor ich in Teil fünf erläutere, wie ein echter Dialog entstehen kann und welche Methoden dafür geeignet sind.

Eingeflossen in dieses Mini-Handbuch sind zahlreiche Beispiele aus unserer Praxis, jeweils mit kurzen Erläuterungen der Methoden

und Querverweisen zu verschiedenen »Denkschulen« und internationalen Praxisgemeinschaften. Es erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Ich bin davon überzeugt, dass die hier vorgestellten Arbeitsweisen jeden Prozess und die Wirkung eines jeden Treffens sinnvoller, einschneidender und ergebnisreicher machen können.

In jedem Teil erhältst du Hinweise für weitergehende Informationen und für detailliertere Beschreibungen. Direkt nutzbare Arbeitshilfen und Vorlagen findest du bei den Online-Materialien, einsehbar unter [www.beltz.de](http://www.beltz.de) direkt beim Buch.

Viel Freude beim Lesen und Nutzen!

Jutta Weimar, Berlin

#### ANMERKUNG

Im Buch verwende ich die Du-Ansprache, um mich ganz direkt und offen an alle Leserinnen und Leser zu wenden. Es verdeutlicht den so wichtigen Grundsatz »DU bist das wichtigste Werkzeug«.

# Teil 1

## Facilitation und Unterschiede zu anderen Ansätzen

»DIE WELT, IN DER WIR LEBEN, WIRD BESTIMMT  
DURCH DIE QUALITÄT UNSERER BEGEGNUNGEN.«

*(MARTIN BUBER)*

IN DIESEM KAPITEL ERFÄHRST DU,

- was Facilitation bedeutet und warum es für mich mehr eine Haltung als eine Methode ist,
- wozu wir Facilitation benötigen,
- welche Unterscheidung es zu anderen verwandten Tätigkeitsfeldern gibt,
- warum diese Unterscheidung so enorm wichtig ist,
- in welchem Rollenverständnis und Verhalten sich die Haltung ausdrückt,
- warum ein klares Rollenverständnis ein wichtiger Erfolgsfaktor unserer Arbeit ist,
- was den Kern unserer Praxis ausmacht,
- welche internationalen Qualitätsrichtlinien es für Facilitation gibt und
- welche Annahmen über Prozessgestaltung uns das Leben schwer machen können.

# Was ist Facilitation und wo liegen Unterschiede zu anderen Methoden?

Als Facilitatorin bin ich Expertin in der Begleitung von Dialogprozessen, die einen Unterschied machen in der Art, wie Menschen miteinander wirksam sind. Ich nutze meine Erfahrung, meine Kreativität, mein Wissen und meine Neugier in der Arbeit mit Gruppen, um sie darin zu unterstützen, ihre Ziele zu erreichen. Meine Arbeit wird dann zum Erfolg, wenn ich ein Treffen so gestalte, dass sich Menschen freudvoll und engagiert einbringen und das Gefühl bekommen, etwas Wertvolles beizutragen und gemeinsam einen Mehrwert zu schaffen.

Es sind nach meiner Erfahrung zwei Schlüsselfaktoren, die eine Gruppe oder ein Team außergewöhnliche Ergebnisse erzielen lassen:

- Es ist die Gewissheit, dass alle frei sprechen können und dass die Kommunikation in einem *sicheren Rahmen* stattfindet. (Beachte hierzu auch das Konzept der »psychologischen Sicherheit«, welches vor allem von Amy C. Edmonson [2020] herausgearbeitet wird.)
- Der zweite Schlüsselfaktor ist, wenn den beteiligten Menschen die *Sinnhaftigkeit* des Themas oder der Veränderung eingängig ist und sie darüber hinaus eingeladen werden, mitzugestalten.

Zum Entwickeln tragfähiger Lösungen wird außerdem die Perspektive aller Beteiligten benötigt. Es geht also im Kern um das Schaffen eines sicheren Raums (Container) für eine ganz unterschiedlich zusammengesetzte Gruppe, in der sich die Beteiligten eingeladen und ermächtigt fühlen, ihr Bestes für eine gemeinsame Sache zu geben. Neue und kluge Lösungen entstehen, wenn es gelingt, eine Kultur zu schaffen, in der alle offen ihre Gedanken und Gefühle ausdrücken

können. Es geht nicht um den Austausch von Argumenten, sondern es ist grundlegend, dass sich eine dialogische Kultur entwickelt.

Warum ist dies so schwierig? In der Theorie geht eine Gruppe ein herausforderndes Problem in geordneten und logischen Schritten an. Ideen und Meinungen werden gesammelt, verschiedene Lösungen entwickelt, anschließend gewichtet und zum Schluss wird eine sachliche Entscheidung gefällt.

Im realen Leben jedoch verlaufen Gruppenprozesse oft ganz anders: Für viele Menschen kann es schwer sein, ihren Fokus vom Ausdruck ihrer eigenen Meinung hin zu einem Zuhören und Verstehen anderer Meinungen zu verlagern. Das ist vor allem dann schwierig, wenn es sehr unterschiedliche Perspektiven auf die Problemstellung gibt und die beteiligten Personen genervt, ungeduldig oder desorientiert reagieren. Manche fühlen sich dann missverstanden und wiederholen sich ständig, andere wollen, dass endlich eine Entscheidung getroffen wird. Hinzu kommt, dass der Druck für die Person, die für das Treffen verantwortlich ist, steigt. Häufig passiert es, dass diese Person – sei es die Führungskraft oder eine externe Person – dem Druck nachgibt und alle zu einer Entscheidung drängt oder diese durch eine schnelle Abstimmung herbeiführt. Das ist nicht per se ein Problem, jedoch wird dadurch in der Regel die »alte Denkweise« reproduziert. Es entsteht nichts Neues. Kluge Menschen wissen dies schon lange, und in unserer komplexer werdenden Welt entsteht gerade immer mehr Know-how, wie wir auch in Gruppen zu neuem Denken kommen und die »Schwarmintelligenz« heben können.

### UNTERSCHIEDE UND GEMEINSAMKEITEN ZU ANDEREN DISZIPLINEN

MODERATION: Die »Moderationsmethode« wurde in den 1970er-Jahren in Deutschland durch das »Quickborner Team« (Klebert/Schrauder/Straub 2002) eingeführt und hat sich mittlerweile zu einer

Kulturtechnik entwickelt. Moderationstechniken und -methoden werden heute in allen Bereichen des themenbezogenen Miteinanders angewandt: sowohl in Unternehmen, Organisationen, Teams und politischen Gruppen als auch in Privatwirtschaft, Zivilgesellschaft und öffentlichen Institutionen. Sie ermöglichen eine strukturierte, effektive und am Thema orientierte Arbeit. Wissen, Meinungen, Standpunkte und Kompetenzen vieler werden zusammengetragen und in einer kreativen und aktivierenden Weise nutzbar gemacht.

Seit den 1970er-Jahren haben sich diese Moderationsmethoden weiterentwickelt und mit anderen Disziplinen verbunden. So ist zum Beispiel Mitte der 1980er-Jahre die Großgruppenbegleitung als neue Möglichkeit für die basisnahe, partizipative und zielorientierte Arbeit mit »ganzen Systemen« entstanden. Der interaktive Charakter der Gruppenarbeit löst seitdem immer mehr das starre Konzept von Plenumsitzungen und Expertenvorträgen ab und schafft Räume für authentische Kommunikation, kollektive Problemlösung und gemeinschaftliche Übernahme von Verantwortung.

Moderationsmethoden werden häufig als Allheilmittel für effektive Gruppenprozesse missverstanden. Zielführend sind jedoch weniger die Methoden selbst, sondern die authentisch gelebte Haltung der begleitenden Person, die den Rahmen sorgsam vorbereitet hat, flexibel mit Methoden umgeht und die Gruppe weder manipuliert noch von der Eigenverantwortung entbindet.

PROZESSBERATUNG: In sozialen Bewegungen (vor allem in den USA) entstanden seit den 1980er-Jahren weitere Moderationsverfahren und -methoden, die unsichtbare Ungleichheiten in der Gruppe thematisieren, die eine Gruppe zur Selbststeuerung ermächtigen und durch Entschleunigung Zeit für eine gemeinsame Reflexion des gesellschaftlichen Rahmens schaffen. Daraus speist sich ein neues Rollenverständnis für die begleitende Person, welches die Prozessberatung und -begleitung in den Vordergrund stellt – die facilitative Haltung. Ed Schein, einer der Begründer der Organisationsentwick-

lung hat dazu die wichtigsten wissenschaftlichen Impulse gegeben und das Thema »Prozessberatung« allgemein bekannt gemacht (Schein 1985).

**FACILITATION:** Der im englischen Sprachgebrauch gängige Begriff Facilitation verbreitet sich seit einigen Jahren – häufig parallel zu Prozessbegleitung – zunehmend auch im deutschsprachigen Raum.

Facilitation ist eine Art, mit Menschen zu arbeiten und wird genutzt, um den Ablauf und Prozess von erfolgreichen Treffen, Workshops oder Konferenzen sicherzustellen.

Facilitation ermöglicht die Herausbildung von Kontakt, Fokus und Verbindlichkeit in Gruppen.

Facilitatorinnen und Facilitatoren – ob intern oder extern – bleiben neutral und unterstützen die Gruppe in ihren Kommunikations- und Entscheidungsprozessen. Sie bringen keine eigenen Sichtweisen, Resonanzen oder Ratschläge ein in Bezug auf den Gegenstand des Diskurses. Stattdessen fokussieren sie sich darauf, in der Vorbereitung und in der Durchführung einen Rahmen bereitzustellen und zu halten, der es der Gruppe ermöglicht, in der zur Verfügung stehenden Zeit zu den gewünschten Ergebnissen zu gelangen. Dieses Ergebnis kann zum Beispiel eine Entscheidung, ein Umsetzungsplan oder eine Strategie sein.

**UNTERSCHIEDUNG ZU TRAINING UND BERATUNG:** Eine wichtige Unterscheidung zum Training oder der Beratung ist, dass Facilitatorinnen und Facilitator in der Regel keine eigenen Inhalte, Wissen oder Expertise bezüglich des Themas oder der Problemstellung liefern.

Die folgende Übersicht über die Rollendefinitionen von Trevor Turnford und Malin Morén ([www.facilprofundo.com](http://www.facilprofundo.com)) bietet eine hilfreiche Unterscheidung an (übersetzt und leicht verändert von Jutta Weimar, mit freundlicher Genehmigung der Autoren).