

MODERATION – FACILITATION

Moderation und Facilitation sind zwei Begriffe, die manchmal ergänzend, manchmal konkurrierend und ein anderes mal synonym verwendet werden: Was hat es damit auf sich? Um es gleich vorweg zu nehmen: Moderation und Facilitation sind Begriffe die, bei Licht betrachtet, für ein und dasselbe stehen. Bleibt die Frage, was die Begriffe konkret bedeuten und für welche Tätigkeit sie genutzt werden.



Facilitation

Der Begriff **Facilitation** bedeutet im Englischen Erleichterung, Ermöglichung und wird im beruflichen Kontext synonym zum Begriff Moderation, genauer Businessmoderation¹, verwendet. Dies wird etwa in neueren Aussagen deutlich wie der, dass Facilitation „eine Denk- und Lebensschule, ein Handwerk und eine Kunst“² sei, die sich mit Aussagen decken, wie etwa: „Moderation ist ein Handwerk und eine Kunst.“³ sowie den Ausführungen von Albert Ziegler zur Wortbedeutung der Moderation, der diese in die Bereiche „Lebensführung, Gesprächsführung und Unternehmensführung“⁴ untergliedert.

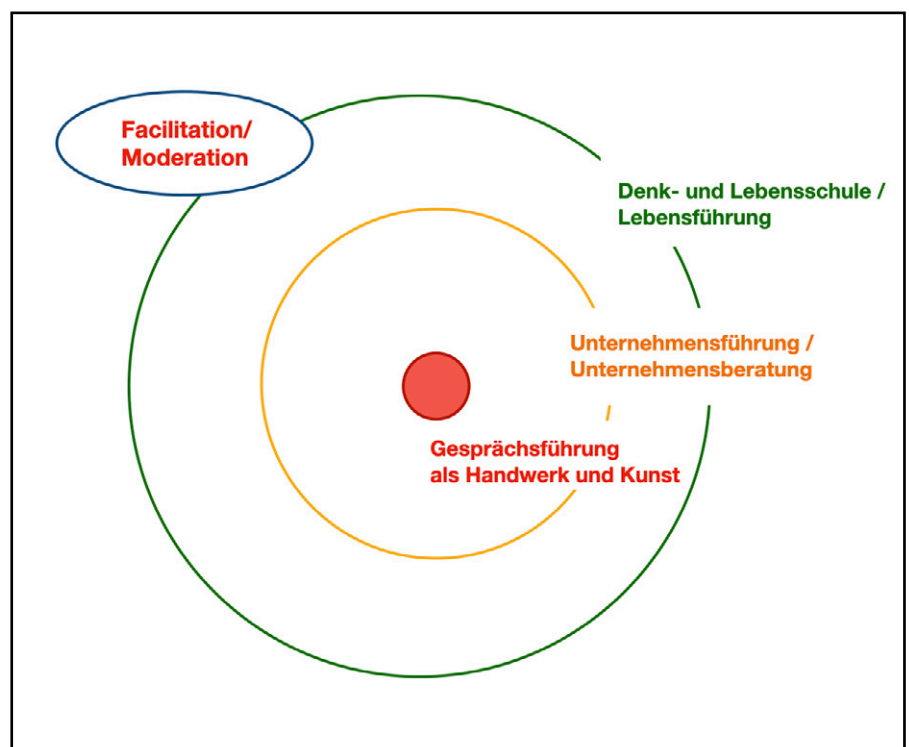


Abb. 1: Moderation und Facilitation – Begriffsverwendung

Moderation

Der Begriff **Moderation** wird – und dies kann im oben erwähnten Sinne auch für Facilitation gelten – innerhalb des Businessbereiches häufig als Synonym für „Gestaltung“ verwendet. So definiert etwa Wohlgemuth den Begriff Moderator als Synonym für Unternehmens-/Organisationsberater⁵. Er fasst den Begriff innerhalb des Businessbereiches also sehr weit. Folgt man diesem Gedanken, so kann er – in Anlehnung an Edgar Scheins klassische Unterscheidung zwischen Expertenberatung und Prozessberatung – allgemein für „Prozessgestaltung von Veränderungsprozessen“ stehen⁶. Der Gestalter, der Moderator oder Facilitator ist hier der mäßigend wirkende, zwischen Standpunkten und Sichtweisen vermittelnde Lenker, jedoch weit mehr, als ein Gesprächsleiter. Man könnte den Moderator oder Facilitator hier auch als „speziellen Unternehmensberater“, „systemischen Organisationsberater“, „Change-Manager“ oder „New Work Facilitator“ bezeichnen.

Was den enger gefassten Aspekt der Gesprächsführung angeht, so finden sich die Begriffe Moderation und Facilitation im Bereich Unterhaltung, wo der Moderator als „Entertainer“ im Wesentlichen die Aufgabe hat, zwischen den inhaltlichen Teilen einer Veranstaltung, „rhetorische Brücken“ zu bauen (Unterhaltungsmoderation), im Bereich Information/Journalismus, wo der Moderator als „Host“ in Veranstaltungen mit Gästen versucht, für ein Publikum relevante

Informationen zu generieren (Journalistische Moderation), sowie im Rahmen von Problemlösungsprozessen im privatwirtschaftlichen und im öffentlichen Bereich (Businessmoderation). Dort hat er als „Facilitator“ die Aufgabe, den Prozess zu leiten, in dem partizipativ Probleme bearbeitet beziehungsweise gelöst werden sollen.

Der Kern der Tätigkeit des Moderierens – und dies kann aus genannten Gründen auch für Facilitation gelten – lässt sich für alle Bereiche aus der Wortbedeutung des lateinischen „moderatio“ ableiten.⁷ Demnach steht moderieren einerseits für lenken, leiten und andererseits für mäßigen, „die Mitte finden“. Im Fall moderatorischen

Wirkens im Businesskontext ist es dabei Ziel, den Beteiligten die gemeinsame (Veränderungs-) Arbeit zu erleichtern. Hier schließt sich abermals der Kreis zu Facilitation.

Ob man – aus welchen Gründen auch immer – den Begriff Moderation oder Facilitation verwendet: die Bezeichnung ist nicht das Bezeichnete, die Verpackung nicht der Inhalt. Beide Begriffe bezeichnen eine Tätigkeit, der ein – durch eine spezielle Grundhaltung getragenes – methodisches Kommunikations-Know-how zugrunde liegt, ohne das die Moderatorin, der Moderator oder Facilitator diese Beratungsleistung nicht (glaubwürdig und erfolgreich) erbringen kann.

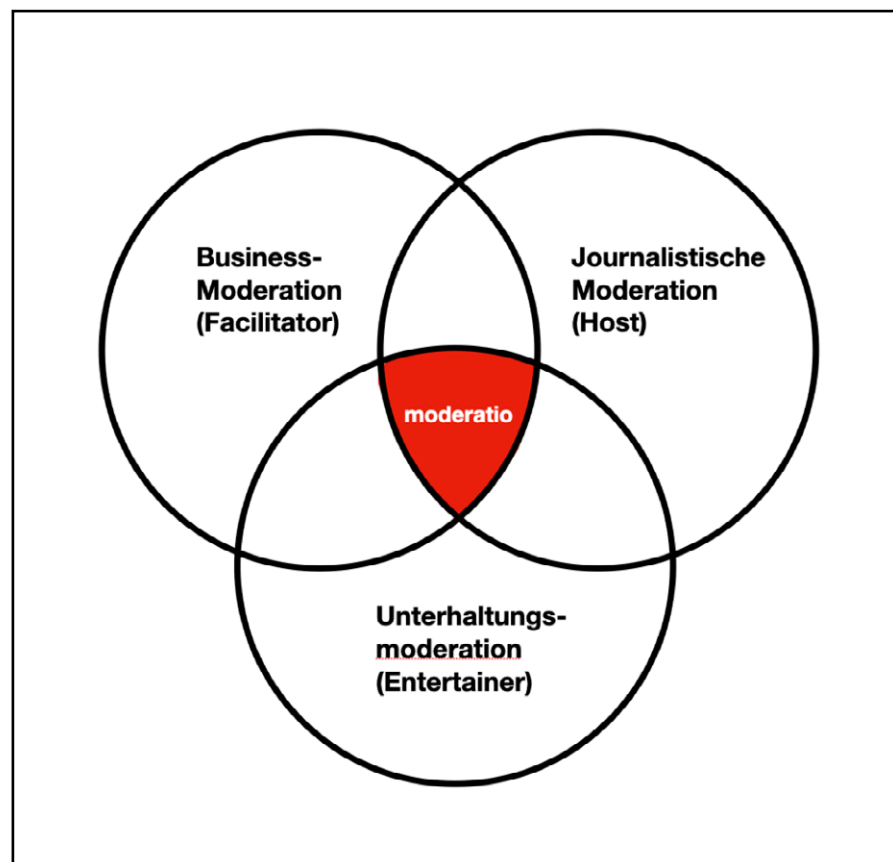
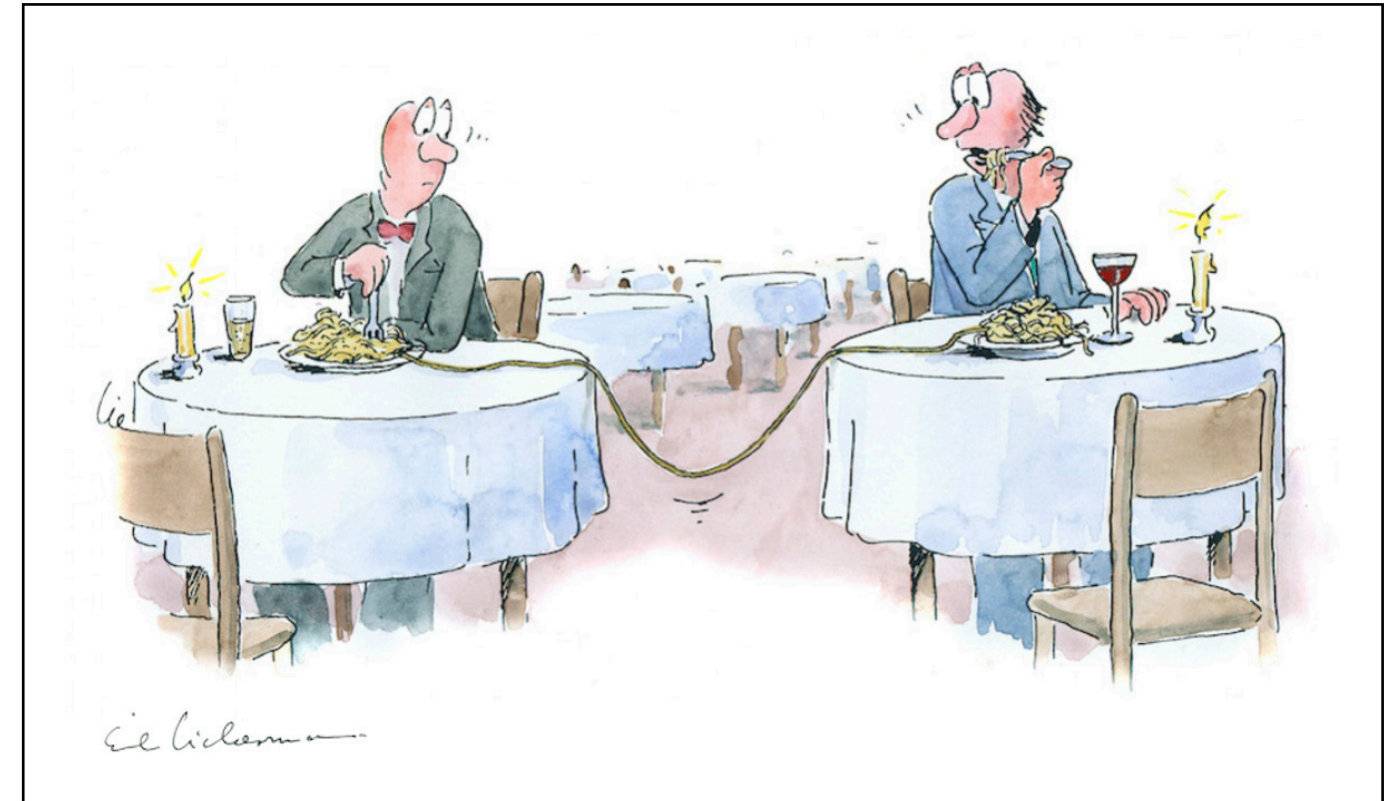


Abb. 2: Moderator und Facilitator: Tätigkeitsbereiche



Haltung

Begreift man Moderieren als die Aufgabe, es den an einer Problembearbeitung beteiligten Menschen zu erleichtern „die Mitte“ zu finden, so ist dies nur aus einer wohlmeinenden und wohlwollenden Haltung heraus möglich. Nur, wer im Stande ist, unterschiedliche Sichtweisen, Meinungen und Positionen, als grundsätzlich legitim zu betrachten und jedem – unabhängig von seiner Sicht der Dinge um die es gerade geht – respektvoll zu begegnen, schafft Akzeptanz für sein Tun und die Basis für gelingende Kommunikations-, und Veränderungsprozesse.

Die eigene Meinung, der eigene Standpunkt, der persönliche Eindruck, treten zugunsten einer offenen „Neugierdehaltung“ in den Hintergrund. Im Zentrum des Interesses stehen die Bedürfnisse der zu Moderierenden, die durch Fragen herausgearbeitet werden. Der Moderator nimmt eine

„neutrale Haltung“ ein. Wichtig ist dabei, zwischen Inhalt und Beziehung zu trennen. Während die Haltung den Inhalten gegenüber, von den Beteiligten als „neutral“ erlebt werden sollte, gilt es, den Menschen gegenüber bewusst eine „bedingungslos wertschätzende“ Haltung einzunehmen. Ziel ist es, nicht fachlich zu dominieren, sondern die beteiligten Menschen zu ermutigen und ihnen die inhaltliche Arbeit durch geeignete Kommunikations- und Moderationsmethoden zu erleichtern.

Der ideale Moderator ist „bedingungslos wertschätzend“.

Methoden

Moderieren könnte man auch als „Organisieren von Selbstorganisation“ bezeichnen, da der Modera-

tor keine formelle Macht hat. Facilitator geben zu bedenken, laden ein, empfehlen, schlagen vor ... sie bestimmen nicht.

Zur Leitung von Gruppengesprächen in Form von Meetings, Workshops, Großgruppenveranstaltungen oder auch Online-Treffen, werden verbale und visuelle Methoden zur Prozessbegleitung genutzt. Aber auch Regeln, Rituale und Spiele können als gezielte Interventionen eingesetzt werden.

Um im Thema zu bleiben, könnte man spaßeshalber formulieren: „Den Methoden ist es egal, ob sie von einer Moderatorin, einem Moderator oder einem Facilitator angeleitet werden.“ entscheidend ist allein, dass diese konstruktiv, hilfreich und zielführend sind. Und, wenn etwas Spaß dabei ist, schadet das auch nicht unbedingt ...

Fazit

Facilitation steht allgemein für Erleichtern – Im Businesskontext steht es, wie (Business-)Moderation, für Begleitung von Veränderung im Rahmen von Organisationsentwicklung, Changemanagement und New Work.

Die Begleitung von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen kann dabei Prozessbegleitung für ein ganzes OE-Projekt, aber auch punktuelle Unterstützung für die Gestaltung von Workshops und Großgruppen-Veranstaltungen durch Beratung, Coaching und Moderation sein.

Ziel dieser Unterstützung auf Zeit ist die Entwicklung eines tragfähigen Designs für die zu bewältigende Aufgabe. Mindset und Haltung zielen darauf ab, durch situations- und organisationsadäquate Partizipation und Selbstorganisation, die Menschen in der Organisation ‚mitzunehmen‘ und eine gemeinschaftliche Verantwortung für das Gelingen des Vorhabens zu etablieren.

Moderation oder Facilitation, Moderatorin oder Facilitator, welchen Begriffen im Einzelfall der Vorzug gegeben wird, hat weniger mit der Wortbedeutung zu tun, als vielmehr – über den Aspekt der „Geschmacksache“ hinaus – mit Über-

legungen zur Anschlussfähigkeit an die jeweilige Organisationskultur. Es macht durchaus Sinn, die Begriffe zu wählen, die die Akzeptanz für die zu erbringende Beratungsleistung fördern.

Ihr /Euer /Dein
Josef W. Seifert

PS: Mehr zum Thema auf unserem Blog unter dem Thema **Moderation & Facilitation: Zwei ungleiche Brüder**
www.blog.moderatio.de

Wer ist MODERATIO®?

MODERATIO® – BusinessModeration steht für professionell strukturierte, effiziente und effektive Gestaltung von Gruppengesprächen, von der Management-Klausur bis zur Großgruppen-Konferenz.

Als Management-Partner gestalten wir Kommunikationskonzepte für die Bewältigung von Veränderungsaufgaben und begleiten deren Umsetzung. Wir sind dabei stets Prozessberater, Prozessgestalter und Prozessbegleiter.

Zu unserem Arbeitsgebiet gehören Visionsarbeit ebenso wie Prozessberatung zur Strategieformulierung und moderierte Optimierungsarbeit auf der Sach- und Beziehungsebene.

Hierzu zählen Leistungen wie die Gestaltung von Visionsworkshops und Zielklausuren, Zukunftskonferenzen, Strategie-Meetings, Einführen von KVP- Arbeit, Teamentwicklungsmaßnahmen und moderierte Konfliktbearbeitung.

Darüber hinaus sind wir professioneller Trainingspartner zur Qualifizierung von Mitarbeitern mit Leitungsfunktion: Linienvorgesetzte, Projektleiter, Trainer, (interne) Berater und ganz speziell Moderatoren. Wir trainieren Methoden- und Kommunikationskompetenz zum (An-)Leiten von Gruppen. Wir coachen Mitarbeiter mit Führungsfunktion und begleiten Teams.

Quellen:

- ¹ Josef W. Seifert, Visualisieren – Präsentieren – Moderieren, Gabal Verlag, Offenbach
- ² Vesper/Scholz, Facilitation, Verlag Vahlen, München
- ³ Karin Kleber, ModerationsMethode, Windmühle Verlag, Hamburg
- ⁴ Albert Ziegler in Wohlgemuth, Moderation in Organisationen
- ⁵ André C. Wohlgemuth, Moderation in Organisationen, Verlag Paul Haupt, Bern, Stuttgart, Wien
- ⁶ Josef W. Seifert, Moderation & Beratung, MODERATIO-Notiz #7, Pörsnbach
- ⁷ Josef M. Stowasser, Der kleine Stowasser, Latainsich-Deutsches Schulwörterbuch, G. Freytag Verlag, München

© Josef W. Seifert 2023

Impressum

Grundlagentexte für Moderatoren und Berater, Führungskräfte und Projektleiter, Trainer und Referenten.

Herausgeber:

MODERATIO – BusinessModeration
Langenbrucker Strasse 4
85309 Pörsnbach · Germany

Tel. +498446/92030
Fax +498446/920333
info@MODERATIO.com
www.MODERATIO.com

Redaktion: Josef W. Seifert

Alle Rechte liegen beim Herausgeber. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur nach schriftlicher Genehmigung des Herausgebers gestattet.