

Moderation & Facilitation: Zwei ungleiche Brüder!?

Manche Moderatoren meinen, wenn sich jemand als Facilitator statt Moderator bezeichnet, ist der Unterschied in etwa der, wie wenn er zu einer Kartoffel Erdapfel sagt oder zu einer Gruppe Team. Die Bezeichnung ist eine andere, das Bezeichnete aber identisch. Wieso aber sprechen die einen von Facilitation und die anderen von Moderation? Gibt es Unterschiede und wenn ja worin sind sie zu sehen? Oder ist Facilitation gar die neue Art zu moderieren?

Während sich zwischen den beiden Begriffen „Moderation“ - abgeleitet vom lateinischen „moderatio“ für „Mäßigung, Leitung“ - und „Facilitation“ - das im Englischen für „Erleichterung, Ermöglichung“ steht - durchaus Bedeutungsunterschiede ausmachen lassen, bezeichnen die Begriffe Mo-derator und Facilitator den selben Sachverhalt. Es geht jeweils um das (An)Leiten von Gruppengesprächen. Dennoch sucht jemand, der einen Moderator sucht, in aller Regel kei-

nen Facilitator und umgekehrt. Und jemand, der eine Moderationsausbildung sucht, der sucht nicht unbedingt eine Ausbildung in Facilitation. Es bestehen regelrecht zwei „Szenen“ nebeneinander; es stellt sich die Frage, ob diese beiden „Welten“ lediglich zwei Seiten ein und derselben Medaille sind.

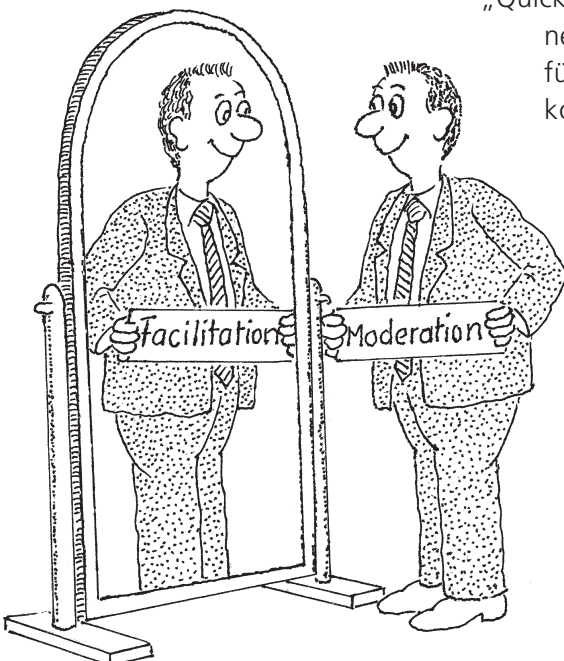
Wie das alles kam: Die Differenzierung

In den 1960er Jahren wurde vom „Quickborner Team“, einer Unternehmensberatungsgesellschaft für Bürogestaltung und Bürokommunikation und dessen Folgeorganisationen eine spezielle Art entwickelt, Gruppengespräche zu gestalten. Es entstand aus einem sogenannten „Entscheidungstraining“, das zum Ziel hatte, Entscheidungsfindungsprozesse möglichst partizipativ und geordnet ablaufen zu lassen, unter anderem die „Moderationsmethode“ als spezi-

elle Form der Gestaltung von Gruppengesprächen. Diese wurde in der Folge von zahlreichen Beratern und Trainern variiert und weiterentwickelt; meist wurde dafür die Bezeichnung „Moderationsmethode“ benutzt. Was heute unter dieser Bezeichnung angeboten wird, ist nahezu unüberschaubar. Auch die einschlägige Literatur ist äußerst unterschiedlich in ihrer Darstellung und so vielfältig wie die Praxis: Erlaubt ist, was gefällt.

Über die Vielfalt der individuellen Ansätze hinaus, entstanden „standardisierte“ Moderationsmethoden, wie etwa der „MODERATIOnsZYKLUS®“ (Josef W. Seifert) oder die „Zukunftswerkstatt“ (Jungk u.a.). Etwa zeitgleich entwickelten sich, vor allem in den USA, spezielle Ansätze oder „Designs“ zur Leitung von Gruppen, wie „Open Space“ (Owen) und „World Café“ (Brown), um nur die bekanntesten zu nennen.

Während im deutschsprachigen Raum von „Moderation“ gesprochen wurde und wird, heißt dieselbe Tätigkeit in den angelsäch-



sischen Ansätzen meist „Facilitation“. Dieser Begriff wird immer häufiger auch im deutschsprachigen Sprachraum benutzt, man fragt sich: Wieso eigentlich?

Neue Methoden braucht das Land?

So, wie viele Managementansätze aus den USA den Weg nach Europa fanden, wurden auch, die meist aus den USA stammenden, „Facilitation-Ansätze“ Ende des letzten Jahrhunderts im deutschsprachigen Raum bekannt und geradezu begierig aufgenommen. Etwas Neues und das auch noch aus USA, das war „ein gefundenes Fressen“ für Organisations- und Personalentwickler, Berater, Moderatoren und Trainer. Man konnte etwas „Neues“ präsentieren und mit Kürzeln arbeiten, von denen die Manager, Führungskräfte und Projektleiter noch nicht wussten, was sich dahinter verbirgt. Die Moderationsmethode, als „die Sache mit den Kärtchen“ hingegen, kannte schon jeder und jeder glaubte mitreden zu können. Der Berater war kein Experte mehr, sondern lediglich ein Anwender der Methodik. Da kamen Facilitation & Co. gerade richtig. Zudem sind Bezeichnungen Moden unterworfen, Begriffe ändern sich. So wurde im Laufe der Zeit aus der „Einzelberatung“ das „Coaching“, die „Teamentwicklung“ wurde zum „Teamcoaching“, die „Organisationsentwicklung“ mutierte zum „Change Management“, die Liste lässt sich verlängern ... Selbstverständlich finden sich für jeden Begriff Experten, die erklären können, worin das Spezifische des jeweiligen Begriffes zu sehen ist; auch bei Moderation und Facilitation ist das so. Nichtsdestotrotz tauchen stets und ständig neue Begriffe auf und alte Begriffe geraten in den Verdacht aus der Mode zu sein. Und so verdrängt (oder besser: bedrängt?) auch hier das Neue das Alte.

Do you speak English?

Die Globalisierung bringt es mit sich, dass Führungs- und Projektteams immer häufiger international zusammengesetzt sind. Es muss daher immer öfter in englischer Sprache moderiert werden. Der Grad an Vernetzung und Selbstorganisation nimmt weltweit zu, eine neue Welle von Mitsprache- und Mitbestimmungsbestrebungen feigt über den Globus. Moderation / Facilitation ist mehr denn je gefragt und erforderlich. Gruppen treffen sich sowohl live als auch via Online-Meeting virtuell im Internet. Im internationalen Kontext wird Moderation dann zur Facilitation und die Online-Moderation zu eFacilitation. Bleibt zu fragen, ob die skizzierten Ursachen dazu führen werden, dass „Facilitation“, „Moderation“ ablösen wird.

Wo wir heute stehen: Die Gemeinsamkeiten

Seit die angelsächsischen Ansätze von deutschsprachigen Moderatoren genutzt werden, wird Moderation, immer dann, wenn einer dieser Ansätze zur Strukturierung der Prozessberatung genutzt wird, von den einen „Facilitation“ genannt und von anderen weiterhin als „Moderation“ bezeichnet. Einige Moderatoren haben sich auf diese Ansätze spezialisiert (oder reduziert?) und nennen sich nicht „Moderator“, sondern „Facilitator“. Als Begründung für die Wahl dieser Tätigkeitsbezeichnung wird häufig angeführt, dass „Erleichtern“ der treffende(re) Begriff für die ausgeübte Tätigkeit sei. Bleibt die Frage, ob der Umkehrschluss wäre, dass „der Moderator“ das Ziel hat, der Gruppe die Arbeit zu erschweren? Nein, würde ein Vertreter der „Facilitator-Fraktion“ antworten, nicht erschweren, aber eben auch nicht wirklich erleichtern. Aus Sicht der „neuen Moderatoren“ ist die „klassische Art“ zu moderieren zu

strukturiert, der Moderator ist der, für die Gruppe unverzichtbare, „Informationsmanager“. Er bietet strukturierte Methoden an, hält sich selbst im Hintergrund und achtet darauf, dass alle gesammelten Themen sachgerecht „abgearbeitet“ werden. Der Facilitator hingegen ist, aus Sicht der Facilitator, der „Arrangeur“, der den Gruppenprozess aktiv (mit-)gestaltet. Er spannt den großen Rahmen, baut auf Selbstorganisation und „hält den Flow“. Während der „waschechte Facilitator“ Verfahrensgrundsätze, wie sie beispielsweise im Open Space Ansatz (sinngemäß) propagiert werden, wie: „Wer auch immer kommt, ist der Richtige“, „Es beginnt, wenn es beginnt“, „Es ist zu Ende, wenn es zu Ende ist“ schlicht „genial“ findet, wenden sich „klassische Moderatoren“ kopfschüttelnd ab.

Müsste man die beiden Positionen auf eine kurze Formel bringen, könnte diese lauten: Facilitation ist Selbstorganisation im fremdorganisierten Rahmen oder kurz: Selbstorganisation vor Fremdorganisation. Moderation ist Fremdorganisation mit „kontrollierter Selbstorganisation“ oder kurz: Fremdorganisation vor Selbstorganisation. Aber, repräsentieren die genannten „Designs“ denn überhaupt den Begriff „Facilitation“ und sind die angestrebten Organisationsmuster der beiden „ungleichen Brüder“ in der Beratungspraxis tatsächlich so unterschiedlich? Und: Hängt die Moderationsszene tatsächlich an straffen Strukturen fest, hat sie die Zeichen der Zeit nicht erkannt und eine Weiterentwicklung verschlafen? Ist die Szene bei braunem Packpapier, bunten Kärtchen und roten Überschriftenwölkchen stehen geblieben? Die Antwort ist ein klares Nein. Nein, die Ansätze repräsentieren nicht den Begriff Facilitation und nein, die Moderationsszene ist nicht „hängen geblieben“, das Gegenteil ist der Fall.

Facilitation

Während der Begriff „Moderation“ im Deutschen auch für die Gestaltung von Rundfunk und TV-Sendungen, Panels und Talkrunden, verwandt wird, findet der im Englischen gebräuchliche Begriff „Facilitation“ häufig auch im Kontext von Lehren und Lernen Verwendung. Er wird aber auch unabhängig von den populären „standardisierten Moderationsmethoden“ wie Open Space & Co., für das Gestalten partizipativer Problembearbeitung mit Gruppen benutzt.

Moderation

Im Bereich der Moderation oder (in Abgrenzung zur Radio- und TV-Moderation) konkreter im Bereich der von MODERATIO vertretenen „Businessmoderation“, wird der Fortschritt äußerlich unter anderem an professionellem Equipment, wie etwa hellem, freundlichem Recyclingpapier, Lösungsmittelfreien Stiften etc. sowie dem sehr gezielten Einsatz von Farben und Formen deutlich. Neue Techniken und neue Technologien werden genutzt: „Moderation goes Online“.

Moderation wird sich künftig verstärkt digitaler Medien* bedienen und das nicht nur für Web-Conferencing, sondern auch zur Gestaltung von Live-Meetings. „Innerlich“ ist Moderation heute „systemisch“. Zur „handwerklichen“ Strukturierung der Moderation dient der „Moderationszyklus“ als Framework und Methodenangebot. Zur „psychologischen Steuerung“ der Moderation, dient systemisches Methoden-Know-how.

* vgl. etwa www.sixsteps.com

Facilitation / Moderation

Zu den zentralen Aufgaben des „systemischen Moderators / Facilitators“ gehört die Reduzierung der Komplexität und Kanalisierung der Selbstorganisationsbestrebungen einerseits, sowie die Aufmerksamkeitsfokussierung und Lösungsorientierung andererseits.

Komplexitätsreduzierung und Selbstorganisation

Dies bedeutet, die Themenbearbeitung in „Zeitscheiben“ zu schneiden und „Step by Step“ abzarbeiten. Der „Moderationszyklus“ etwa leistet hier als Framework mit den Schritten Einsteigen, Sammeln, Auswählen, Bearbeiten, Planen und Abschließen, eine klare, leicht zu kommunizierende Prozess-Struktur. Für jeden der „Six Steps“ wird eine eigene Zielsetzung formuliert und ein geeignetes Methodenset bereitgestellt. Der Zyklus wird als „Meta-Regel“ für die Organisation der gemeinsamen Arbeit eingeführt. Dies gibt dem Miteinander eine klare, für alle Beteiligten leicht nachvollziehbare, Gesamtstruktur, die sowohl komplexitätsre-

duzierende und damit entlastende Funktion hat, als auch eine gute Prozessarchitektur ist, um „Zeitfenster“ für Selbstorganisation einzubauen. Um einem verbreiteten Vorurteil zu begegnen: Die klare Strukturierung des Prozesses, steht dem Bemühen die Selbstorganisationskräfte des Systems zu nutzen, nicht entgegen. Das Bemühen, die Menschen durch das Schaffen von Freiräumen für Selbstorganisation stärker Verantwortung übernehmen zu lassen, darf nicht dazu führen, die Teilnehmer sich selbst zu überlassen. Zu glauben, dass man durch einen größeren Selbstorganisationsanteil die Verantwortung für den Prozess an die Gruppe abgeben könnte, wäre ein fataler Irrtum. Vielmehr bedeutet die neue, von MODERATIO vertretene, „systemische Moderation“, sich der Verantwortung um die Strukturierungsaufgabe des Moderators zu stellen und dennoch die Moderationsituation, den Workshop, als komplexes, soziales System zu denken, das nicht gesteuert werden kann, wie eine triviale Maschine. Der Moderationszyklus, mit seiner „harten Struktur“ der Six Steps, wurde daher um das „relativierende Element“ systemisch-konstruktivistischer Sicht und (hypno-)systemischer Interventionsmethoden ergänzt.

Komplexitätsreduzierung durch Selbstorganisation



Aufmerksamkeitsfokussierung und Lösungsorientierung

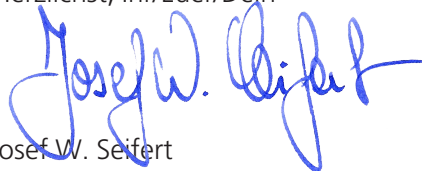
Eines der wesentlichen Elemente ist dabei die Aufmerksamkeitsfokussierung auf Ressourcen und mögliche Lösungen. Fokussierung der Aufmerksamkeit auf „Probleme“ nimmt Kraft und Zeit für das Feld der möglichen Lösungen. Freilich mag es hilfreich sein, „in den Rückspiegel“ zu schauen, beispielsweise im Rahmen einer Konfliktmoderation oder eines Lessons-Learned-Workshops nach Abschluss eines Projektes. Die Grundidee muss aber (auch hier) sein, die Aufmerksamkeit auf mögliche Lösungen zu richten. Um auch zu diesem Aspekt einem verbreiteten Vorurteil zu entgegenen: Es gilt, dass blinde Lösungsorientierung ebenso schädlich ist, wie blinde Problemorientierung. Das Problem beinhaltet nämlich meist Hinweise auf die Lösung, da Probleme Ausdruck von Bedürfnissen sind. Probleme sind häufig Folgen oder „Nebenwirkungen“ von Problemlösungsversuchen, mit denen ein „Vorgängerproblem“ gelöst werden sollte.

Wie es weitergeht: Die Zukunft

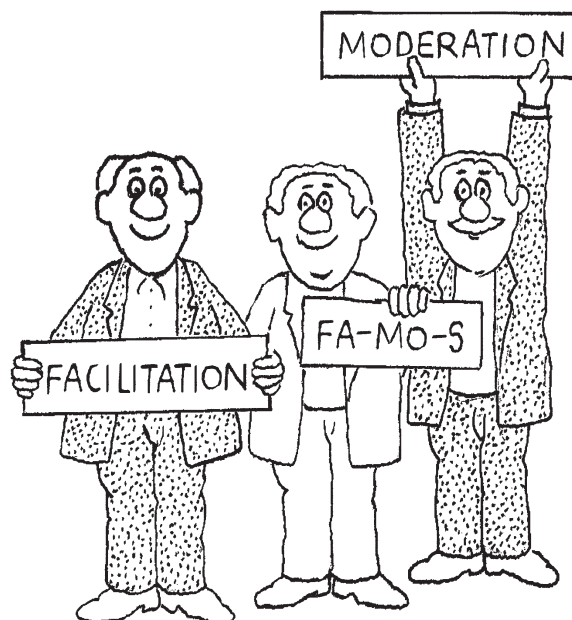
Moderatoren wie Facilitator profitieren als „Problembearbeitungs-Prozessberater“ zur Bewältigung ihrer hochkomplexen Beratungsaufgabe

gleichermaßen von systematischer und systemischer Orientierung. Die skizzierte „positiv-konstruktivistische“ Grundhaltung ist die tragende Basis für Systemische Moderation mit Konzepten und Techniken von der systemischen Auftragsklärung bis zum Zirkulären Fragen. Konzepte, die künftig sowohl für „Moderatoren“ als auch „Facilitator“ eine zentrale Rolle spielen werden. So werden der erwähnte technologische Wandel einerseits und das systemische Denken andererseits, der „Schmelztiegel“, der Moderation und Facilitation im Innersten vereint, auch wenn im deutschen Sprachraum künftig weiterhin beide Begriffe benutzt werden dürften. Unterschiede werden sich künftig nicht (mehr) an der Begrifflichkeit festmachen lassen, sondern am Grad der Strukturiertheit des Vorgehens und der konsequenten Nutzung systemischen Beratungs-Know-hows, mit speziell für die Moderation entwickelten Interventionskonzepten. Ausschlaggebend für die begriffliche Trennung wird letztlich wohl weiterhin ausschließlich der sprachliche Rahmen bleiben: Moderation im Deutschen und Facilitation im englischsprachigen Gebrauch.

Herzlichst, Ihr/Euer/Dein



Josef W. Seifert



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 gehört 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: Liniovorgesetzte, 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.

Impressum

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

Herausgeber:

MODERATIO – BusinessModeration
Langenbrucker Straße 4
85309 Pörnbach · Germany
Tel. +49 84 46/9 20 30
Fax +49 84 46/9 20 333
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.