Fachartikel Facilitation Power

Die komplexen Herausforderungen von heute können nicht mehr von Einzelpersonen im Alleingang bewältigt werden – es braucht kollektive Intelligenz und komplementäre Perspektiven. Diese kommen nicht einfach von sich aus zusammen – es braucht Moderation für das Zustandekommen von konstruktiven Lösungen.

1 Rahmenmodell der Zusammenarbeit

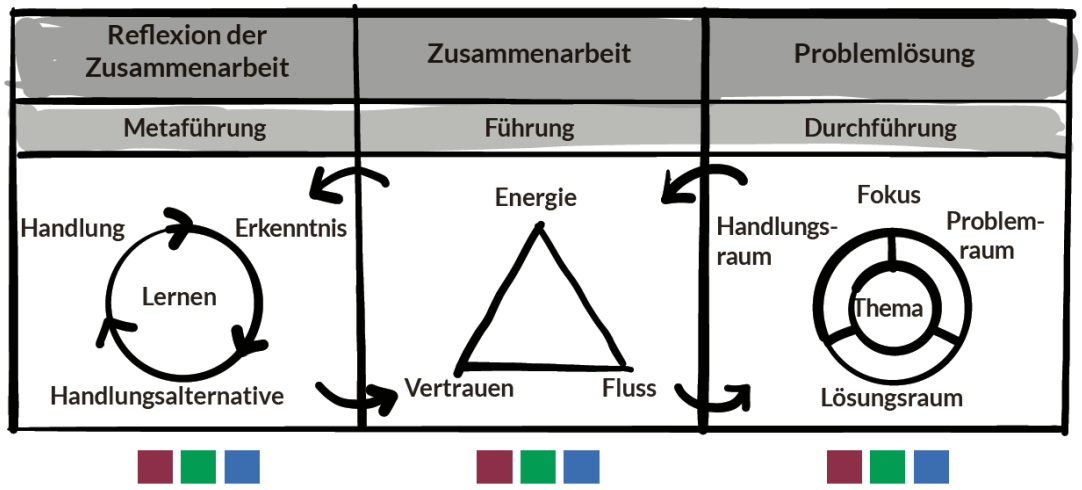
Das Rahmenmodell Zusammenarbeit ist analog den anderen Führungsmodellen aufgebaut und unterscheidet die drei Führungsbereiche:

- **Durchführung (Problemlösung):** die Situation, in welcher ein Thema gemeinsam bearbeitet wird
- **Führung (Zusammenarbeit):** die eigentliche Zusammenarbeit, in welcher die Bearbeitung des Themas geführt wird
- **Metaführung (Reflexion der Zusammenarbeit):** die Reflexion der Führung der Zusammenarbeit

Alle drei Führungsbereiche können in den Farben **Rot**, **Grün** und **Blau** geführt werden.

Rahmenmodell der Zusammenarbeit

Zusammenarbeit findet in den drei Führungsbereichen Durchführung (Problemlösung), Führung der Zusammenarbeit (kurz: Zusammenarbeit) und Metaführung (Reflexion der Zusammenarbeit) statt.



Jeder der drei Führungsbereiche kann rot, grün oder blau geführt werden. Für eine effektive Zusammenarbeit müssen die Farben über die drei Führungsbereiche hinweg einander entsprechen.

© dieterschmid.ch

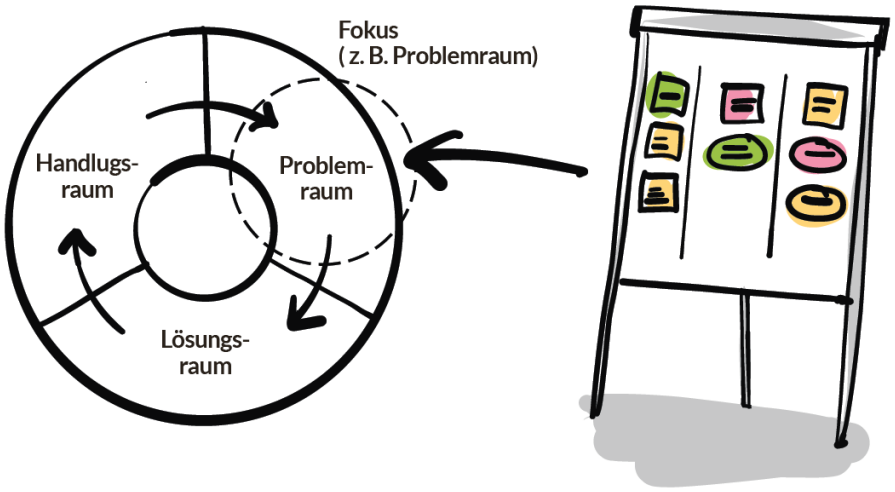
2 Problemlösung

In der Theorie des Problemlösens (1972) von Newell und Simon wird der Mensch als Informationsverarbeitungssystem betrachtet, der mit dem Verstehens- sowie dem Suchprozess Probleme löst:

- Im ***Verstehensprozess*** im Problemraum werden Ist- und Soll-Zustand bestimmt und die Elemente identifiziert, welche zur Änderung des Ist-Zustandes benötigt werden.
- Der ***Suchprozess*** im Lösungsraum befasst sich mit der Erzeugung einer Lösung des Problems.
- Im dritten Schritt wird die Methode im Handlungsraum angewendet.

Problemlösung

Die Durchführung der Zusammenarbeit fokussiert auf ein Thema. Die Gruppe bearbeitet das Thema in den drei Arbeitsräumen Problemraum, Lösungsraum, Handlungsraum.



Die Denkarbeit der Gruppe in den drei Arbeitsräumen wird in einem Arbeitsprozess strukturiert und mit Werkzeugen unterstützt. Je komplexer ein Thema, desto vernetzter sind Problem-, Lösungs- und Handlungsraum in einem iterativen Prozess zu bearbeiten.

Die drei Schritte Problemraum, Lösungsraum und Handlungsraum können folgendermassen charakterisiert werden:

Schritt	Fragen	Mögliche Werkzeuge
Problemraum (hear)	• Was ist das Problem? • Welche Informationen haben wir? • Was sind die Ursachen des Problems? • Welche Vision und Ziele setzen wir?	• Analysetechniken, z.B. Prozessanalyse • Ursachenanalyse • Zielformulierung
Lösungsraum (create)	• Welche Lösungsideen haben wir? • Für welche Lösungsideen entscheiden wir uns? • Wie sieht das Lösungskonzept aus? • Wie prüfen wir das Lösungskonzept?	• Kreativitätstechniken, z.B. 6-3-5-Brainstorming • Lösungskonzepte • Entscheidungstechniken, z.B. Entscheidungsbaum
Handlungsraum (deliver)	• Mit welchen Massnahmen lassen sich die Ideen umsetzen? • Wie setzen wir die Massnahmen um? • Was ist unser Einsatzplan? Wie beurteilen wir den Erfolg?	• Planungstechniken • Kanban-Technik • Praxistest

© dieterschmid.ch

3 Zusammenarbeit

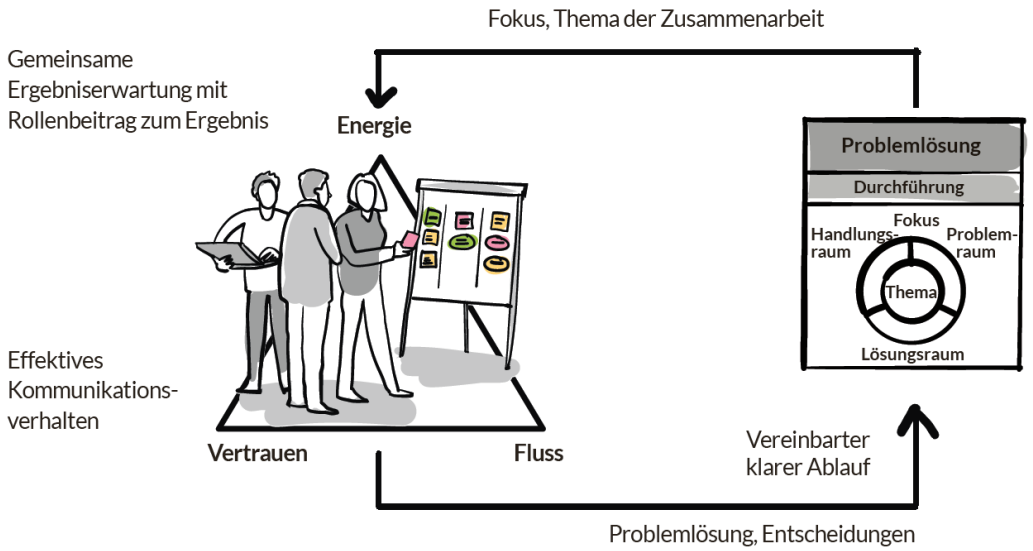
Zusammenarbeit nennt man das gemeinsame Arbeiten an einer Problemlösung. Eine Gruppe ist ein soziales System, das sich selbst organisiert. Folgende strukturelle Voraussetzungen für Gruppenarbeit müssen durch die beteiligten Personen jeweils geregelt werden:

- ***Energie***: eine gemeinsame Aufgabe, für welche die Beteiligten Verantwortung übernehmen
- ***Fluss***: eine gemeinsame Aufgabe
- ***Vertrauen***: Kommunikation und Verständigung.

Weitere Faktoren, welche den Gruppenerfolg beeinflussen, sind Gruppengrösse, Personalkontinuität und die Qualifikation der Mitglieder.

Führung der Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit ist im Idealfall durch ein hohes Engagement (Energie), einem effizienten Vorgehen (Fluss) sowie offener und vertrauensvoller Interaktion (Vertrauen) gekennzeichnet.



Fragen und Erfolgsfaktoren für die Führung einer konstruktiven Zusammenarbeit

Bereich	Fragen	Erfolgsfaktoren
Energie	• Haben wir eine gemeinsame Ergebniserwartung? Sind die Ergebnisse wichtig für die Organisation? • Sind Rollen und Entscheidungskompetenzen geregelt? Versteht jeder seinen Beitrag zum erreichen der Ziele? • Sind die Ziele realistisch? Verfügen wir über die notwendigen Kompetenzen und Ressourcen?	Eine Rollenverteilung und Entscheidungskompetenzen ermöglichen den Gruppenmitgliedern, sich einzubringen
Fluss	• Haben wir ein klares und effizientes Vorgehen im Team vereinbart? Ist das Vorgehen terminiert? • Ist uns klar, welche Denkwerkzeuge zum Einsatz kommen? • Gelingt es uns, die Ergebnisse termingerecht und in der nötigen Qualität zu erarbeiten?	Eine Meetingstruktur hilft der Gruppe effiziente Problemlösungs- und Entscheidungsroutinen zu etablieren
Vertrauen	• Sind wir in der Lage miteinander offen und vertrauensvoll zu denken und zu interagieren? Können wir auch schwierige Themen miteinander bearbeiten? • Haben wir Spielregeln im Team vereinbart? Halten wir uns an die Spielregeln?	Interaktionsregeln unterstützen die Gruppe, vertrauensvolle Interaktionsverhalten zu entwickeln

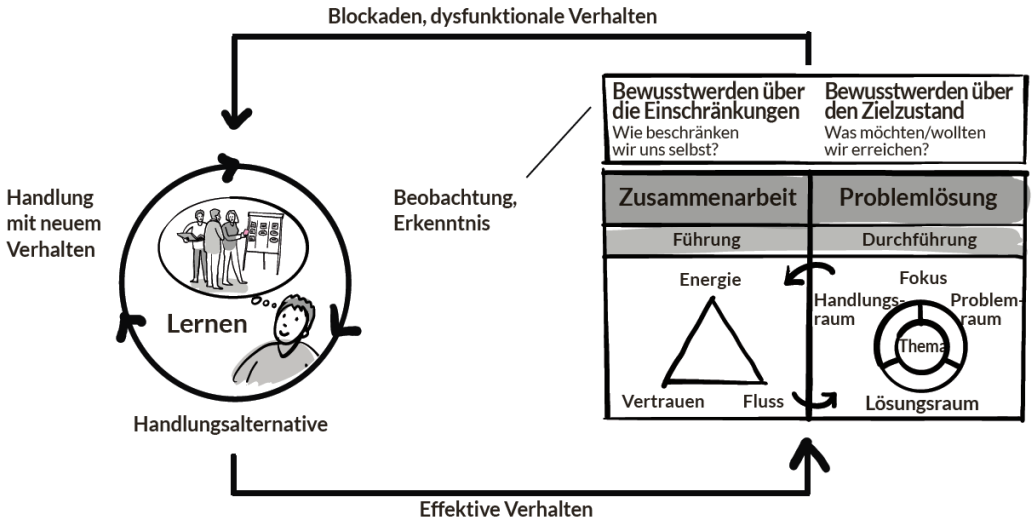
© dieterschmid.ch

4 Reflexion der Zusammenarbeit

Reflexion bedeutet prüfendes und vergleichendes Nachdenken über sich selbst oder das eigene Verhalten. In der Systemtheorie Niklas Luhmanns bezeichnet Reflexion die Selbstreferenz sozialer Systeme, bei der das System seinen Operationen die Differenz von System und Umwelt zugrunde legt. Im Kern geht es um die Frage: «Was müssen wir an unseren typischen Verhaltens- und Denkweisen ändern, um den Zielzustand zu erreichen?»
Problematisch in der Reflexion ist der «blinde Fleck» – das sind die Teile des Selbst, die selbst nicht wahrgenommen werden. Eine Aussensicht hilft, blinde Flecken aufzudecken.

Reflexion der Zusammenarbeit

Reflexion ist das Nachdenken über sich selbst und über das eigene Verhalten. Der Reflexionsprozess ermöglicht, Ziele und Einschränkungen in der Zusammenarbeit zu erkennen und Handlungsalternativen zu entwickeln.



Reflexion ist «double loop learning» und ermöglicht, sich über die typischen mentalen Modelle und Muster, die unser Verhalten beeinflussen, bewusst zu werden und diese zu verändern.

Eine effektive Reflexion durchläuft drei Schritte:

Schritt	Fragen	Tipps
Beobachtung, Erkenntnis	• Was ist die problematische Situation? Wo erkennen wir eine Blockade? • Was möchten/wollten wir erreichen? • Was hindert uns unser Ziel zu erreichen? Wie beschränken wir uns selbst? Was müssen wir verändern?	• Der Reflexionsprozess startet oft mit einem Gefühl, dass etwas nicht stimmt • Sich auf die kritischen Punkte konzentrieren (X-Regel)
Handlungs-alternative	• Welche Möglichkeiten haben wir, um unsere Einschränkung zu überwinden? • Welche neue Verhalten würden uns helfen? Welche Wirkung würden wir damit erzielen? • Wie setzen wir die Verhalten um? Was ist konkret zu tun?	• Möglichkeiten auf Stärken und Potenziale aufbauen • Zuerst die Lösungsalter-nativen in der Breite suchen und dann Lösung in der Tiefe entwickeln (T-Regel)
Handlung mit neuem Verhalten	• Wo bringen wir die neuen Verhalten konkret zum Einsatz? • Wie Testen wir die neuen Verhalten? Wie holen wir Feedback ein?	• Die neuen Verhalten müssen eintrainiert werden und brauchen oft mehrere Wiederholungen (O-Regel)

© dieterschmid.ch

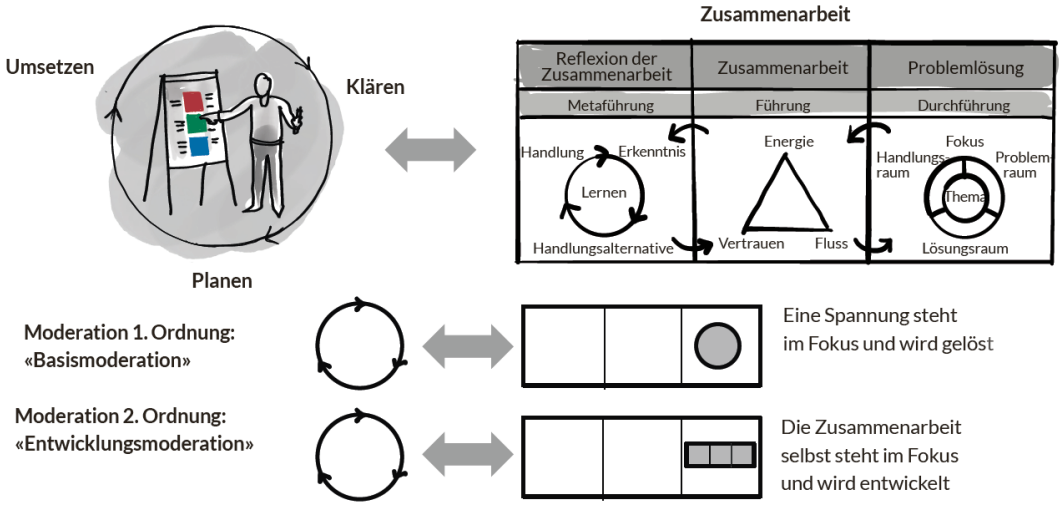
5 Moderation der Zusammenarbeit

Moderation kommt von lat. Moderare (= mässigen) und ist die Führung der Zusammenarbeit über alle drei Führungsbereiche Durchführung, Führung und Metaführung hinweg. Es werden zwei Stufen der Führung unterschieden, welche zu zwei Grundformen von Moderation führen:

- ***Führung 1. Ordnung:*** Beobachtung und Steuerung der Problemlösung mit Zusammenarbeit (Problem ist Fokus) → Basismoderation
- ***Führung 2. Ordnung:*** Beobachtung und Steuerung der Zusammenarbeit als Vehikel für die Problemlösung (Zusammenarbeit selbst ist im Fokus) → Entwicklungsmoderation.

Moderation der Zusammenarbeit

Mit der Moderation wird die Zusammenarbeit geführt. Der Moderationsprozess gliedert sich in die drei Schritte Klären, Planen und Umsetzen der Moderation.



Die Moderation lässt sich in zwei Moderationstypen unterteilen. Die Basismoderation gibt der Gruppe den Fisch, mit der Entwicklungsmoderation lernt die Gruppe, selbst zu fischen.

Unterschiede von Basis- und Entwicklungsmoderation

Kriterien	Basismoderation (1. Ordnung)	Entwicklungsmoderation (2. Ordnung)
Ziel	• Eine inhaltliche Spannung aus dem operativen Geschäft lösen	• Spannungen im Team auflösen und das Team in seiner Entwicklung unterstützen
Rolle der Moderation	• Übernimmt die primäre Verantwortung für den Gruppenprozess	• Begleitet die Gruppe dabei, die eigene Zusammenarbeit zu analysieren und Entwicklungen zu planen
Moderations-prozess	• Klärt den Auftrag mit der Gruppe, u.a. Welche Spannung? Welches Ziel? Welche Erwartungen? • Plant die Moderation, u.a. Moderationsprozess, Spielregeln, Vereinbarung mit Gruppe • Moderiert den Prozess und hilft der Gruppe, Blockaden in der Zusammenarbeit aufzulösen	• Klärt den Entwicklungsauftrag mit der Gruppe, u.a. Welche Blockaden in der Zusammenarbeit? • Plant die Moderation und schlägt Tools zur Entwicklung des Teams und der Zusammenarbeit vor • Moderiert den Prozess und coacht gleichzeitig das Team im selbstständigen Führen des Prozesses
Ergebnis	• Probleme geklärt und gelöst, Entscheidungen gefällt	• Selbstständigkeit und Selbstorganisation des Teams erhöht

© dieterschmid.ch

5 Moderationsrolle

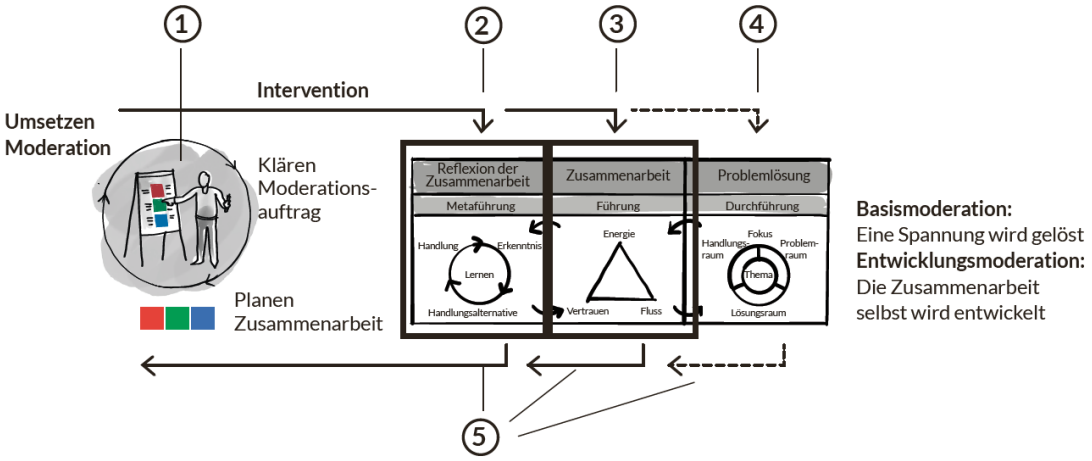
Moderieren ist eine äusserst anspruchsvolle Aufgabe, weil sie ein gleichzeitiges Navigieren auf verschiedenen Führungs- und Zusammenarbeitsebenen erfordert.

- ***Ebene Ich*** (Selbstführung): 1 eigene Haltung steuern
- ***Ebene Wir*** (Teamführung): 2 Reflexion steuern, 3 Zusammenarbeit steuern, 4 Inhaltserarbeitung steuern
- ***Ebene Sache*** (Inhaltsführung): 5 Gesamtprozess der Inhaltsarbeit steuern

Zusätzlich ist auch ein flexibles Wechseln der drei Führungsfarben Rot-Grün-Blau nötig. Moderieren ist deshalb ein sehr gutes Führungstraining, weil es alle Facetten des Führens fördert und fordert.

Moderationsrolle

Die Moderation führt sich selbst und das Team auf allen Ebenen der Metaführung, Führung und Durchführung der Zusammenarbeit. Sie ist inhaltlich neutral und wird von allen Teammitgliedern akzeptiert. Sie ist nicht verantwortlich, WAS das Team inhaltlich entscheidet, sondern gestaltet das WIE in Form des Prozesses, den sie dem Team vorschlägt.



Die Moderation steuert über den Prozess Klären – Planen – Umsetzen die Zusammenarbeit und übernimmt im Prozessverlauf die verschiedenen Aufgaben (1) - (5).

Publikationen zum Thema «Moderation» aus dem Shop

Folgende Publikationen zum Thema Moderation sind erhältlich im Schmid-Shop:

- Buch «Zusammenarbeit führen»: e-Book, total 145 Seiten.
- Booklet «9C Collaboration Circle», e-Book, total 40 Seiten
- Toolbox "Moderation", e-Book, total 10 Handkarten
- Toolbox "Entwicklung der Zusammenarbeit", e-Book, total 7 Handkarten

Quellen und weiterführende Literatur

Betsch Tilmann, Funke Joachim, Plessner Henning (2011): Denken – Urteilen – Entscheiden – Problemlösen. Springer-Verlag, Heidelberg.
Beyerlein Michael M. (2002): Beyond Teams: Building the Collaborative Organization.
Bormann Hans-Werner, Benfer Marcus, Bormann Gabriela (2019): Change durch Co-Creation. Campus Verlag, Frankfurt.
Doyle Michael (1982): How to Make Meetings Works. Berkley Book, New York.
Dweck Carole (2006): Growth Mindset. Random House, New York.
Kaner Sam (2007): Facilitator's Guide to Participatory Decision Making. Jossey-Bass, San Francisco.
Klein Sebastian & Hughes Ben: The Loop Approach. Campus, Frankfurt/New York.
Lewrick Michael, Link Patrick, Leifer Larry (2017): Das Design Thinking Playbook. Franz-Vahlen-Verlag, München.
Parmentier Martin (2019): Haltung entscheidet. Vahlen, München.
Rosenberg Marschall B (2016): Gewaltfreie Kommunikation. Junfermann, Paderborn.
Schwarz Roger (2017): The Skilled Facilitator. 3rd Edition. John Wiley & Sons, New Jersey.
Strauch Barbara und Reijmer Annewiek (2018): Soziokratie. Vahlen Verlag, München.
Wilkinson Michael (2012): The Secrets of Facilitation. John Wiley & Sons, Inc, New York.