

# DYNAMIC FACILITATION



KREATIVE  
KONFLIKTLÖSUNG  
IN KLEINER GRUPPE -  
BEI DURCHAUS  
SCHWIERIGEN THEMEN



1-4  
Tagesätze  
(1500 -  
5.000 EURO)



ABHÄNGIG  
VON DER  
KOMPLEXITÄT

ab 05 - 2 Tage  
Dauer



1

Check-in  
AUF DEN PROZESS EINLASSEN

2

PROBLEM BELEUCHTEN  
UND KREATIVEN DIALOG  
SCHAFFEN

3


1.=  
2.=  
ERGEBNISSE SICHERN  
UND ERKENNTNISSE  
FESTHALTEN

4

ERBE  
GESAMTPROZESS  
ABSCHLIEßEN  
UND NÄCHSTE  
SCHRITTE  
PLANEN

# Dynamic Facilitation

## 1. Ziele und Voraussetzungen

Dynamic Facilitation ist eine erfolgreiche Moderationsmethode für kreative Entwicklungen in Gruppen. Der Begründer der Methode, Jim Rough, entwickelte das Verfahren zunächst für Unternehmen und für die Lösung von Problemen in kleinen Gruppen. In der Bürgerbeteiligung findet die Methode noch wenig Anwendung. Dabei ist es eine Stärke der Methode, viele tweisen und Meinungen zusammen zu bringen, um passende Lösungen zu finden - selbstverantwortlich, selbstreflektiert und kreativ entwickelt.

Für Jim Rough ist Dynamic Facilitation der beste Weg, Kreativität entstehen zu lassen. Das parallele Arbeiten auf verschiedenen Denkebenen macht gleichzeitig Fragen, Informationen, Sichtweisen, Bedenken und Lösungen sichtbar. Der Ansatz ist interessant, weil er es ermöglicht, die Menschen geradewegs dort zu hören, wo sie sind – mit dem »Dagegensein«, mit den Befürchtungen und Ressentiments, mit allen Perspektiven und vielfältigen Statements, die insbesondere auch in Partizipationsprozessen Raum brauchen. Das Hören und parallele Denken der Sichtweisen kann gleichzeitig das Verständnis für die Vielfalt der Perspektiven öffnen und kreative Energie fließen lassen. Dieser Fluss entsteht, weil die Energie der anderen Menschen aufgenommen und in die Gruppe zurückgespiegelt wird.

### 1.1 Ziele

#### 1.1.1 Dynamic Facilitation gestaltet Dialogkultur

Kreis- versus Kasten-Paradigma: In unserer westlichen Welt haben wir gelernt, analytisch zu denken und wissenschaftlich zu arbeiten. In Unternehmen werden Probleme kognitiv durchdrungen, um herauszufinden, wo genau was zu tun bzw. zu

managen ist, um einen Wandel zu erreichen. Eine Veränderung kann erzielt werden, wenn bestimmte Schritte nacheinander vollzogen werden. Vergleichbar mit einem Billiardspiel, wo man eine Kugel anstößt, um eine bestimmte Bewegung auszulösen. Dieses Paradigma gleicht einem Kasten. In diesem Kasten ist das strukturierte Management zu Hause, das man braucht, um Entscheidungen zu treffen. Jim Rough sagt zu dieser Art des Denkens »normal thinking process«.

In einer kreisförmigen Bewegung hingegen kann eine phantasievolle Denkweise stattfinden, die sich unter bestimmten Bedingungen in der Gruppe selbst organisiert. Dieses Paradigma folgt der Form eines Kreises, weil es nicht von oben nach unten denkt, um Entscheidungen zu treffen und Wandel zu managen. Durch das eher richtungslose Umrunden eines Problems, werden die Möglichkeiten, mit dem Problem umzugehen, immer größer. Aus dieser Energie können neue und kreative Ergebnisse herauskommen. Letztendlich kommt in beiden Formen die jeweils andere vor. Es ist lediglich eine Frage, wie man den Prozess verstehen und gestalten möchte. Dynamic Facilitation will die Qualität des Kreises erlebbar machen.

### 1.1.2 Dynamic Facilitation stellt gute Gespräche her, damit kreative Durchbrüche passieren

Ursprünglich hat Jim Rough diese Methode erdacht, um in einem Industriebetrieb die in der Produktion tätigen Teams miteinander zu kreativen Lösungen für ihre praktischen, scheinbar unlösbaren Probleme zu führen. Häufig waren die Themen emotional stark aufgeladen und die Mitarbeiter von ihren eigenen Positionen zu tiefst überzeugt. Er fand einen Weg, wie die Teams in einem moderierten Rahmen zu Aha-Erlebnissen kommen konnten und ihre Kreativität dabei selber entdeckten.

Diese Situation wird als kreativer Durchbruch verstanden. Es sprudeln ab einem bestimmten Punkt Einfälle und wirklich Neues entwickelt sich. Die Gruppe geht mit mehr Wissen, mehr Verständnis und Ideen aus dem Raum, als sie hinein gegangen ist. Es wiederholt sich nicht das Bekannte, sondern das Unbekannte wird sichtbar.

### 1.1.3 Dynamic Facilitation schafft gute Gespräche und Wahlmöglichkeiten («Choice creating«)

Was ist nun ein wirklich gutes Gespräch? Je mehr ein Gespräch geeignet ist, Probleme zu lösen, desto besser ist es. Dynamic Facilitation ist dabei die passende Methode, Gruppen zu unterstützen, solche Gespräche zu führen. Betrachtet man sich die Anliegen im öffentlichen Bereich, die Themen von Bürgerbeteiligungen sind, stellt man schnell fest, dass eine zentrale Eigenschaft Mehrperspektivität ist. Mit Dynamic Facilitation bringen wir mit Leichtigkeit die vorhandenen Sichtweisen miteinander ins Gespräch.

Wir betrachten die Fragestellung/das Problem von allen Seiten. Jeder Beteiligte verändert damit seine eigene Position, jeder beginnt, zu verstehen, dass es viele Wahrheiten geben kann. Eine kreative Denkweise wird so Stück für Stück möglich. Für den Umgang mit anspruchsvollen Fragestellungen können Lösungen gefunden werden, denen alle Beteiligten etwas Gutes abgewinnen können. Die Beteiligten vermehren ihre Wahlmöglichkeiten (Choice-Creating). Damit erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, gemeinsam getragene Ergebnisse erzielen zu können. Ein guter Grund also, Dynamic Facilitation im Rahmen von Beteiligungsprozessen in kleineren Gruppen einzusetzen – unabhängig davon, ob es um die Frage »Wie gehen wir mit den Flüchtlingen in unserer Gemeinde um?« oder »Wie können wir unsere ressortübergreifende Zusammenarbeit besser organisieren?« geht.

### 1.1.4 Konflikte verwandeln sich mit Dynamic Facilitation in kreative Explorationen

Konflikte erzeugen in Gruppen häufig diffuse Gefühle. Die Beteiligten sind sehr mit sich selbst beschäftigt und können sich nicht unbedingt vorstellen, dass es ein gutes gemeinsames Ergebnis geben kann. Wenn der Wille da ist, eine gute Lösung zu finden, dann wird sich der natürliche Prozess automatisch in Richtung der Umsetzung der Sache entwickeln. Dynamic Facilitation vertraut auf diesen Prozess. Aus dem Nichts können spontane Ideen und sinnvolle Ergebnisse auftauchen.

Ziel ist es, auf und hinter die Konflikte zu schauen. Der Moderator motiviert die Teilnehmer, sich voll und ganz einzubringen und hört ihnen aufmerksam und wertschätzend zu. Die Entdeckungsreise der Gruppe geschieht auf vier parallelen Ebenen, die der Moderator mittels Fragen in Beziehung bringt:

- ▶ Wie kann das Problem als Frage gestellt werden?
- ▶ Was ist ihre Lösung?
- ▶ Was sind Ihre Bedenken? Was befürchten Sie?
- ▶ Erzählen Sie mir mehr!

Dabei gibt es keine Reihenfolge. Die Beteiligten werden im Verlauf des Gesprächs offener und neugieriger. Die Atmosphäre verändert sich. Die Individuen erkennen, dass es um jeden Einzelnen geht und um den größeren (gesellschaftlichen) Zusammenhang, der aus den Einzelnen erst gebildet wird. Es geht um das Verständnis, um das eigene Wohl und das Gemeinwohl gleichermaßen. Den Beteiligten wird bewusst, dass nur alle individuellen Teile zusammen eine gemeinsame Lösung bilden können. Der kreative Teil der Individuen kann sich entfalten.

#### 1.1.5 Dynamic Facilitation bietet systemische und lösungsorientierte Ansätze

Dynamic Facilitation weist Bezüge zu verschiedenen Methoden bzw. Ansätzen auf. Systemisch ist Dynamic Facilitation, weil sich die Beteiligten aufeinander beziehen. Die Redebeiträge werden visualisiert und dadurch von allen Beteiligten wahrgenommen. Der Moderator bewegt sich innerhalb der Gruppe so, dass die Beteiligten sich nicht mehr nur als Individuen, sondern als Teil der Gruppe erleben. Vergleichbar den Großgruppenmethoden World Café oder Open Space setzt auch Dynamic Facilitation auf das spontane Auftauchen von Ideen. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass mehr oder weniger zwangsläufig die für die Gruppe richtigen Ergebnisse im Prozess gefunden werden.

Der lösungsorientierte Ansatz führt nicht zur Frage »Was funktioniert nicht?«  
Stattdessen fragt der Moderator »Was könnte aus Ihrer Sicht funktionieren?« oder

»Wenn Sie die verantwortliche Person wären, was würden Sie vorschlagen, zu tun?« Die Lösungen und Ideen stehen dabei parallel neben den Sichtweisen, den Bedenken und den Fragen/Anliegen. Die Absicht, gleich zu Beginn auch Lösungen zu identifizieren, erleichtert dabei den Blick nicht nur auf die Schwierigkeiten, sondern auch auf den möglichen Umgang damit.<sup>1</sup>

#### 1.1.6 Dynamic Facilitation eröffnet Raum für Transformation und Reflexion («We-Flection«)

Der Moderator folgt und vertraut dem Prozess. Er klebt nicht an einer bestimmten, zurechtgelegten Vorgehensweise, sondern geht mit der Gruppe mit. Der Moderationsansatz geht davon aus, dass das Problem nicht nur kognitiv durchdrungen wird. Es gibt von Beginn an Platz für jeden, so wie er da ist. Die Gruppe gewinnt im Gespräch Informationen und Einsichten. Das alleine würde jedoch noch kein gemeinsames Ergebnis schaffen. Vielmehr besteht das Ziel darin, dass sich auch das Bewusstsein verändert – hin zu dem eingangs genannten ‚magical thinking process‘.

Wenn Beteiligte erfahren, dass ihre Sichtweise verstanden wird, können sie auch andere Sichtweisen hören und versuchen, diese zu verstehen. Diesen ersten transformativen Schritt macht jeder für sich alleine. Auf der Gruppenebene gibt es Aha-Erlebnisse und kreative Ergebnisse werden formuliert. Dynamic Facilitation sieht vor, dass in bestimmten Abständen die Gruppe gemeinsam darüber reflektiert, wo sie mit ihrem Gespräch steht und was sich daraus für Schlüsse ziehen lassen. Die Gruppe denkt gemeinsam über sich und die besprochenen Inhalte nach. Diese Art des gemeinsamen Denkens nennt Jim Rough auch »We-Flection«. Die formulierten Erkenntnisse zeigen, wo und wie eine Transformation stattgefunden hat.

Eine Parallele sei an dieser Stelle noch zur Mediation erwähnt. Mediation ist zwischenzeitlich ein anerkanntes und klar strukturiertes Verfahren zur (außergerichtlichen) Lösung von Konflikten. Auch wenn bei der Mediation die parallele

---

<sup>1</sup> Vgl. Zubizarreta, Rosa / zur Bonsen, Matthias (2014).

Prozessgestaltung nicht im Vordergrund steht zugunsten eines linear aufgebauten Phasenmodells, so ist doch die Annahme, dass nicht nur auf einer faktischen Ebene Lösungen erzielt werden, sondern vielmehr auch auf der Persönlichkeitsebene eine Transformation stattfindet, vergleichbar mit der Zielsetzung des Moderationsansatzes von Dynamic Facilitation.

#### 1.1.7 Dynamic Facilitation bietet Intervention auf der Mikro- und Makroebene

Dynamic Facilitation arbeitet auf zwei Ebenen. Auf der Mikroebene ist jeder Einzelne mit seiner eigenen Sichtweise angesprochen. Auf der Makroebene wird die Gruppe mit ihren divergierenden Perspektiven beleuchtet. Wenn in öffentlichen Fragestellungen, in Bürgerbeteiligungen oder in einer kleineren Gruppe Lösungen erarbeitet werden, können diese per se noch keine Wirkung entfalten. Sie müssen eingebunden sein in die übergeordnete Struktur, das darüber liegende System. Sie brauchen eine Anbindung an die politischen Vorgänge. Daran scheitern häufig Beteiligungsverfahren, die an sich auf der Mikro- und Makroebene gut laufen, dann aber auf der Systemebene unberücksichtigt bleiben.

Um diesem Dilemma zu begegnen, wurde für den öffentlichen Bereich das Format »Bürgerrat« entwickelt. Es legt die Mikro- und Makroebene übereinander, verbindet sie miteinander und stellt eine weitere Verknüpfung zum übergeordneten System her. Damit erhalten die Prozesse selbst Wertschätzung und einen eigenen Wert, weil sie verbindlich eingebaut werden in formale politische Prozesse. Vorreiter in der Entwicklung und Durchführung von Bürgerräten ist das Land Vorarlberg mit einem u.a. für mehr Bürgerbeteiligung gegründeten Büro für Zukunftsfragen. Später wird der Ablauf der Bürgerräte vorgestellt und erläutert, wie sich Dynamic Facilitation für diese mehrstufigen Prozesse nutzen lässt.

## 1.2 Voraussetzungen

### 1.2.1 Auftrag – Anliegen und Ausgangssituation

Im Vorfeld der Moderation gilt es wie bei allen Moderationsprozessen u. a. zu klären:

- um was es genau geht,
- wer zu beteiligen ist,
- welche Art von Ergebnis gewünscht wird,
- was erwartet wird, was nicht passieren soll,
- wie viel Zeit zur Verfügung steht,
- wie die Rahmenbedingungen aussehen und
- welche Vorgespräche zu führen sind, etc.

### 1.2.2 Teilnehmer – Voraussetzungen und Einsatz

- Es muss ein echtes Interesse der Beteiligten bestehen, das Problem gemeinsam lösen zu wollen.
- Das Problem ist komplex, es gibt divergierende Positionen und einfache Lösungen liegen nicht auf der Hand.
- Die Teilnehmer sollten über den gesamten Zeitraum hinweg die gleichen sein. Eine Vertreterregelung ist nicht sinnvoll.
- Die Anbindung an einen übergeordneten Prozess und die Politik sollte über die Beteiligten gegeben sein.
- Ein geeignetes Zeitbudget sollte den Teilnehmern zur Verfügung stehen – ob als einzelne Abende oder kompakter Workshop.

### 1.2.3 Moderation – Haltung und Arbeitsweise

Bilder sagen oft mehr als Worte. Sie sind einprägsam und nützlich und bieten einen schnellen Zugang zu den Prinzipien von Dynamic Facilitation.

Das Feuerwerk: Ein Feuerwerk zu entzünden ist aufregend. Wenn die Rakete in den Himmel schießt, der Blick nach oben geht und die Spannung steigt, wie und



wo sie zündet, dann lässt der Beobachter genauso wie der, der die Rakete gezündet hat, passieren, was passiert. Überraschungen sind wahrscheinlich, Freude auch. Im Prozess des Dynamic Facilitation geht der Moderator mit dem Gruppenprozess mit. Es passiert, was passiert und Aha-Erlebnisse sind keine Seltenheit.

Von der Raupe zum Schmetterling: Die Raupe hat alles, was sie braucht, um ein Schmetterling zu werden. Sie weiß es nur nicht. Es geschieht eine vollständige Transformation. Die Raupe löst sich völlig auf und aus dieser Masse entsteht etwas ganz Neues. Diese Transformation ist in der Methode Dynamic Facilitation angelegt. Der Moderator motiviert die Gruppe in diesem Sinne und glaubt an die kreative Ressource in jedem von uns.

Puzzle: Jeder kennt die Situation, mit Freunden oder Familie am Tisch vor einem großen Puzzle zu sitzen. Man beginnt an der Ecke, wo man gerade sitzt und einen Anfang findet. Jeder sieht zunächst einmal nur seinen Teil. Auch lässt sich nur schwer das Gesamtbild erkennen. Mit jedem Teilchen mehr, das wieder passt, gewinnt man an Spaß und Motivation. Man hat eine Vorstellung davon, wie das Gesamtbild aussieht und glaubt daran, dass es gemeinsam möglich wird, das Puzzle auch in einer überschaubaren Zeit fertig zu stellen. Diesen Weg durchlaufen analog die Beteiligten bei einem Dynamic Facilitation-Prozess. Die anfängliche Skepsis weicht optimistischer Einstellung und zunehmender Lösungsorientierung.

Roter Faden und Ohr: Manche werden behaupten, dass der parallele Gesprächsprozess des Dynamic Facilitation nur ein Durcheinander von Beiträgen erzeugt und den Beteiligten keine Orientierung bietet. Das stimmt nur bedingt. Der Moderator hört genau zu (Symbol des Ohrs), auch ausführlicher als gewohnt – und er notiert das Gehörte. Das verlangsamt auf angenehme Art das Gespräch und es ermöglicht eine gleichzeitige Beschäftigung aller Teilnehmer. Die Gruppe ist in der Lage, für sich darauf zu schauen, dass ein roter Faden sichtbar wird und bleibt. Durch die in den Prozess eingebauten Reflexionsphasen wird diese Fähigkeit gut unterstützt.

Boxhandschuh: Wenn Konflikte auf den Tisch kommen, gibt es insbesondere zu Beginn auch Redebeiträge, die in der Gruppe Unverständnis auslösen können. Es ist wichtig, dass der Moderator aktiv die Beteiligten bittet, mit ihm direkt zu sprechen:

»Sagen Sie es mir!« Eine Polarisierung, wenn sie denn passiert, erfordert, dass der Moderator das Gespräch aktiv gestaltet und auf sich verweist: »Nennen Sie mir Ihre Bedenken.« Auch kann es sein, dass der Moderator sich physisch zwischen Personen stellt, die Energie unterbricht und mit einer Ich-Aussage z. B. Folgendes einbringt: »Mir ist wichtig, dass Sie sich nicht gegenseitig angreifen – sagen Sie mir Ihre Bedenken.« Wenn die Bedenken aufgenommen sind, fragt der Moderator einen Vorschlag ab: »Haben Sie einen Vorschlag? Was würden Sie vorschlagen zu tun?« Der Boxhandschuh symbolisiert, dass es Divergenzen gibt, die in den Raum kommen und der Moderator diesen Raum so gestaltet, dass es möglich wird, diese divergierenden Sichtweisen zu hören und deeskalierend aufgenommen werden.

Vier Flipcharts: Das Grundsetting eines Dynamic Facilitation-Prozess ist auf der einen Seite ein im Halbkreis aufgestellter Stuhlkreis. Auf der anderen Seite des Halbkreises stehen vier Flipcharts. Zudem sind ausreichend Pinnwände oder Wände vorhanden, um beschriebene Flipcharts als Wandzeitung aufhängen zu können. Es ist wichtig, dass alles Notierte sichtbar bleibt. Ziel der Visualisierung des Gesagten in vier Kategorien ist es, für die Gruppe eine gemeinsame Landkarte zu ihrem Problem/zu ihrer Frage zu erstellen. Nach jeder Sitzung werden die Inhalte der Flipcharts in ein Dokument übertragen und den Teilnehmern zur Nachbetrachtung und Vorbereitung des nächsten Treffens zur Verfügung gestellt.

Herz: Der Moderator hat eine wertschätzende Grundhaltung. Er hört genau und aufmerksam zu und hat eine offene und natürliche Einstellung. Der Moderator interessiert sich für jede Sichtweise der Beteiligten gleichermaßen und kann allparteilich auf jede individuelle Sichtweise empathisch eingehen. Er hat die Fähigkeiten eines guten Moderators und ist flexibel in der Lage, in Situationen mit einfühlsamen Interventionen das Gespräch zu leiten.

Talking-Stick: Der Moderator hat bei Dynamic Facilitation die gleiche Funktion wie ein »talking-stick«, indem er zu den Personen hingeht. Er bewegt sich im Raum und bringt physisch zum Ausdruck, wem er gerade zuhört, respektive wer dran ist. Der Moderator verhält sich aktiv. Er stellt sich auch zu oder zwischen zwei Personen, wenn wertende Kommentare Anlass dazu geben und schützt damit den Beitrag der

Einzelnen. Zudem unterstützt er die Teilnehmer darin, alles Relevante auszusprechen.

## **2. Organisation und Ablauf**

### **2.1 Organisation**

#### **2.1.1 Gruppengröße**

Welche Gruppengröße sich eignet, hängt davon ab, wie der Gesamtprozess organisiert wird. Grundsätzlich ist Dynamic Facilitation für eine Gruppengröße von bis zu 20 Teilnehmern ausgelegt. 20 Personen sind schon eine Herausforderung, wenn jeder Teilnehmer einzeln seine Beiträge vorstellt. Hier ist alternativ eine Anordnung als »Fish-Bowl« sinnvoll.

Gerade in Bürgerbeteiligungsprozessen gibt es häufig Beteiligte, die unterschiedlich nah am Problem dran sind. Dies kann ein Auswahlkriterium sein für die Besetzung des inneren und äußeren Stuhlkreises. So kann man z. B. einen Innenkreis mit acht und einen Außenkreis mit zwölf Personen bilden. In der Regel gibt es einen leeren Stuhl im Innenkreis, so dass sich auch der Außenkreis direkt einbringen kann. Der Außenkreis ist auf jeden Fall in geeigneten Abständen zu befragen, damit alle im Boot sind und bleiben.

#### **2.1.2 Zeitlicher Rahmen**

Ein Dynamic Facilitation-Prozess sollte mindestens drei Sitzungen umfassen. Damit besteht die Dramaturgie aus dem Einlassen und Einstieg in den Prozess, dem Umrunden und Beleuchten des Problems sowie der Ergebnissicherung und Planung des weiteren Vorgehens. Der Zeitumfang richtet sich nach der Anzahl der Personen. Mindestens zwei Stunden bis maximal vier Stunden dauert eine Sitzung. Die Phase 2 kann je nach Komplexität der Fragestellungen auch mehrere Termine umfassen, sodass der Gesamtprozess vier bis sechs Treffen in Anspruch nimmt. Im Rahmen von Klausurtagungen oder ganztägigen Workshops können auch mehrere Sitzungen untergebracht werden.

## 2.2 Ablauf

Die Dramaturgie besteht wie oben beschrieben aus drei Hauptphasen:

- (1) dem Einlassen und Einstieg in den Prozess,
- (2) dem Umrunden und Beleuchten des Problems sowie
- (3) der Ergebnissicherung und Planung des weiteren Vorgehens.

### 2.2.1 Phase 1: Einlassen und Einstieg in den Prozess

Die Teilnehmer werden offiziell begrüßt und der Moderator bzw. das Moderatorteam erläutern Anlass und Zielsetzung des Prozesses. Die erläuterten Bilder, insbesondere auch das Puzzle, können gut genutzt werden, um eine einprägsame Vorstellung davon zu vermitteln, wie das Gespräch geführt wird und was auf dem gemeinsamen Weg zu erwarten ist.

Im nächsten Schritt werden die Rollen des Moderators und die der Teilnehmer beschrieben. Der Moderator nimmt sich für jeden die Zeit, die es braucht, um seine Punkte und Perspektive darzulegen. Dies kann auch mal länger dauern. Es braucht deshalb auch Geduld und Rücksichtnahme. Die Teilnehmer sind aufgerufen, schlicht so zu sein, wie sie sind. Das heißt auch, dass die Teilnehmer aufgefordert werden, auf ihre Gefühle zu achten. Das Thema, zu dem die Gruppe zusammen gekommen ist, bewegt faktisch und emotional. So können Gefühle auch eine wichtige Information sein, um das Gesagte besser zu verstehen.

Die Visualisierung des Gesagten ist ein zentrales Element von Dynamic Facilitation. Die Teilnehmer sind daher aufgerufen, die Flipcharts umfangreich zu nutzen. Es sind ihre Aussagen, die hier niedergeschrieben werden. Und diese sollten so präzise wie möglich das wiedergeben, was gesagt bzw. gemeint wurde. Vier Flipcharts stehen im Raum mit folgenden Überschriften:

- › Fragen / Problembeschreibung,
- › Informationen / Sichtweisen,
- › Bedenken / Befürchtungen sowie
- › Lösungen / Ideen.

Der Moderator beginnt mit einer Person, z. B. derjenigen, die das Thema eingebracht hat. Sie spricht alles aus, was aus ihrer Sicht zu sagen ist. Oft kommen Bedenken zur Sprache oder Punkte, warum etwas nicht geht. Diese Beiträge haben ihren Platz auf der Bedenken-Seite. Wenn sich ein Teilnehmer kritisch äußert »Die Politik interessiert sich doch sowieso nicht dafür, was die Bürger brauchen!« hört der Moderator eine Weile zu, vielleicht zwei Minuten.

Dann fasst er das Gehörte zusammen: »Sie haben viele Punkte benannt, die sie ärgern und ich höre, dass Sie sich große Sorgen um XY machen. Sie haben angesprochen, dass es Informationen gibt, die zeigen, dass XY aus ihrer Sicht nicht der richtige Weg ist. Sicher könnten Sie noch weitere Punkte nennen, die deutlich machen, was alles nicht gut läuft und nicht funktioniert.« Nun fängt der Teilnehmer an, sich gehört und verstanden zu fühlen.

Der Moderator notiert die Bedenken oder Informationen auf dem Flipchart. Anschließend fährt er fort: „Sie sind hier, weil Ihnen die Situation missfällt und Sie wollen, dass es anders wird. Und deshalb möchte ich gerne von Ihnen wissen »Wenn Sie hier sagen könnten, wie es künftig sein sollte, welche Vorschläge hätten Sie, um die Situation zu lösen?«. »Wenn Sie hier sagen könnten, wie die Bürger künftig einbezogen werden sollen, was müsste dann geschehen?« Die genannten Aspekte werden auf dem Flipchart für Lösungen/Ideen notiert. Der Moderator befragt auch die anderen Teilnehmer nach Lösungen. Die Frage nach Lösungen hilft der Gruppe insgesamt von der Problemseite auf die Lösungsseite zu wechseln.

So kommen nach und nach alle Teilnehmer zu Wort, die Flipcharts füllen sich. Es kann sein, dass neue Fragen auftauchen, dass auf bereits formulierte Lösungen mit Bedenken reagiert wird oder andere Sichtweisen zutage treten. Alle Beiträge sind willkommen! Die Beiträge werden nun nummeriert, damit es später leichter fällt, sich darauf zu beziehen. Beschriebene Flipchartbögen werden an Pinnwände gehängt. Zusammengefasst lässt sich die erste Phase als ein »Entleeren« bezeichnen. Die Teilnehmer legen alle Inhalte auf den Tisch, die sie mitgebracht haben. Alle, auch diejenigen, die eher zurückhaltend sind, werden einbezogen.<sup>2</sup>

---

2 Vgl. hierzu S.60f, in: Zubizarreta, Rosa / zur Bonsen, Matthias (2014).

### 2.2.2 Phase 2: Umrunden und Beleuchten des Problems

Im Laufe des Gespräches entsteht eine Beziehung zwischen den einzelnen Inhalten. Mit jedem Beitrag wird wieder ein Puzzlestück eingefügt. Stück für Stück entsteht mit der Fülle an Informationen, Bedenken und Lösungen ein Bild. Und je mehr die Teilnehmer voneinander gehört haben, desto größer wird in der Regel das Verständnis füreinander.

Der Moderator hört nicht nur zu. Er bringt mit motivierenden Fragen die unsichtbaren Aspekte des Eisbergs an die Oberfläche, damit wirklich alle Sichtweisen und Ideen auf dem Papier landen. Das Gespräch wird interessanter und die Teilnehmer sind voll und ganz involviert. In dieser Phase ist auf ein Phänomen zu achten, das in der Regel jedoch nur kurz anhält. Die Gruppe sieht die vielen beschriebenen Flipchartbogen und wirkt entmutigt. Sie fragen sich, wie aus dieser Masse an Punkten eine gemeinsam getragene Lösung entstehen kann. Dieses Phänomen wird »Yuck«-Stadium genannt und zeigt die ganze Komplexität eines Themas.

Der Moderator hilft hier, die Situation zu reflektieren und motiviert die Teilnehmer dazu, zu schauen, wo es Punkte zum Anzuknüpfen gibt. Er greift nicht strukturierend ein, vertraut vielmehr dem Prozess und es geht auf natürliche Weise weiter. Oft entstehen sofort erste Lösungen, mit denen alle einverstanden sind, woraus sich anschließend weitere Fragen ergeben. So arbeiten sich die Teilnehmer Stück für Stück in das Lösungsfeld hinein. Es ist ein kreativer Flow, der es leicht macht, Einfälle zu produzieren und diese miteinander zu verlinken.

### 2.2.3 Phase 3: Ergebnissicherung und Planung des weiteren Vorgehens

In der Abschlussphase wird retrospektiv auf den Verlauf des Gespräches geschaut. Der Moderator weist die Gruppe rechtzeitig darauf hin, dass sich die Zeit dem Ende neigt. Er leitet den Abschluss ein. Wie bei einem Lesezeichen, wird am Ende des Treffens die Gruppe gebeten, das Erarbeitete auf sich wirken zu lassen und zu überlegen, welche drei Kernaussagen sich daraus ableiten lassen. Wenn die Formulierungen gefunden sind, schreibt der Moderator die drei Aussagen auf einen separaten

Flipchartbogen. Die Gruppe kann sich auch ein Symbol wählen oder eines erfinden, dass gut zum Gesprächsstand passt.

Ist es die letzte Sitzung des Prozesses, fasst die Gruppe den gemeinsamen Weg und/oder die Ergebnisse auf einem Plakat anschaulich zusammen. Der Abschluss ist durch den Moderator zu planen und vorab methodisch zu überlegen. Eine einfache Möglichkeit besteht darin, jedem Teilnehmer die Gelegenheit zu geben, mitzuteilen, wie er aus dem Prozess herausgeht, was er mitnimmt, was er da lässt und was noch fehlt.

### **2.3 Praxisbeispiel**

Ein Beispiel aus der Stadt- und Regionalentwicklung Bregenz veranschaulicht, welchen Nutzen Bürgerräte unter Verwendung der Methode Dynamic Facilitation entfalten können. Vorarlberg macht vor, was in Deutschland noch weniger bekannt ist. Das Format nennt sich Bürgerrat und ist entstanden aus dem »Wisdom Council«, was v. a. in der Unternehmenswelt angewendet wird. Der Bürgerrat kommt regelmäßig zusammen, um sich über gesellschaftlich relevante Probleme/Themen auszutauschen und Lösungsmöglichkeiten zu formulieren. Sie können sich auf ein Thema beziehen (Wohnbaugebiete, Infrastrukturprojekte, Energiewende, etc.), auf bestimmte gesellschaftliche Zielgruppen und/oder Orte bzw. Räume.

Ein Bürgerrat besteht im Wesentlichen aus drei Teilen. Dem Bürgerrat, dem Bürgercafé (eine öffentliche Großveranstaltung) sowie der Resonanzgruppe. Es ist besonders wichtig, dass die politischen Strukturen sinnvoll eingebunden werden. Im Bürgerrat kommen 12-16 zufällig ausgewählte Bürger zusammen. Sie diskutieren mithilfe der Methode Dynamic Facilitation an 1,5 Tagen ein brennendes gesellschaftliches Problem/Herausforderung.

Die Bürger präsentieren in einem Bürgercafé der Öffentlichkeit und den Vertretern aus Politik und Verwaltung ihren Prozess und ihre Ergebnisse. Der bis dahin beschrittene Weg mit all seinen Ergebnissen wird in einer Resonanzgruppe reflektiert, der auch Vertreter aus Politik und Verwaltung angehören. Entscheidend ist

dabei, dass die Ergebnisse in die politischen Willensbildungs- und Entscheidungsfindungsprozesse einfließen. Die Ergebnisse der politischen Diskussion fließen dann als Feedback zurück zu den Bürgerräten und es wird weiter mit den Bürgerräten zusammen diskutiert. Auch ist es denkbar, neue Bürgerräte zu bilden.

Die Feedbackschleife zeigt, dass hier ein Prozess gestaltet wird, der den Bürgern eine ernstgemeinte Rolle im Meinungsbildungsprozess zugesteht. Diese Form kooperativer Partizipation bereichert die Prozesse der repräsentativen Demokratie. Erfolgreich werden Bürgerbeteiligungen mit einer Haltung in Verwaltung und Politik, die Bürgerräte als Bereicherung und als Chance für die gesellschaftliche Entwicklung vor Ort sehen.

### **3. Referenzen und Literatur**

Bush, Robert A. Baruch/Folger, Joseph P. (1994): *The Promise of Mediation. The Transformative Approach to Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass.

de Bono, Edward (1996): *Serious Creativity. Die Entwicklung neuer Ideen durch die Kraft lateralen Denkens*, Stuttgart.

Zubizarreta, Rosa/zur Bonsen, Matthias (2014) (Hrsg.): *Dynamic Facilitation. Die erfolgreiche Moderationsmethode für schwierige und verfahrenere Situationen*, Weinheim und Basel.

Wisdom Council in Vorarlberg zu finden unter: Bürgerräte Vorarlberg in [www.youtube.com](http://www.youtube.com).

Dynamic Facilitation Associates: [www.dynamicfacilitation.com](http://www.dynamicfacilitation.com).

Center for Wise Democracy: [www.wisedemocracy.org](http://www.wisedemocracy.org).