

# Facilitation

## Dialog- und handlungsorientierte Organisationsentwicklung

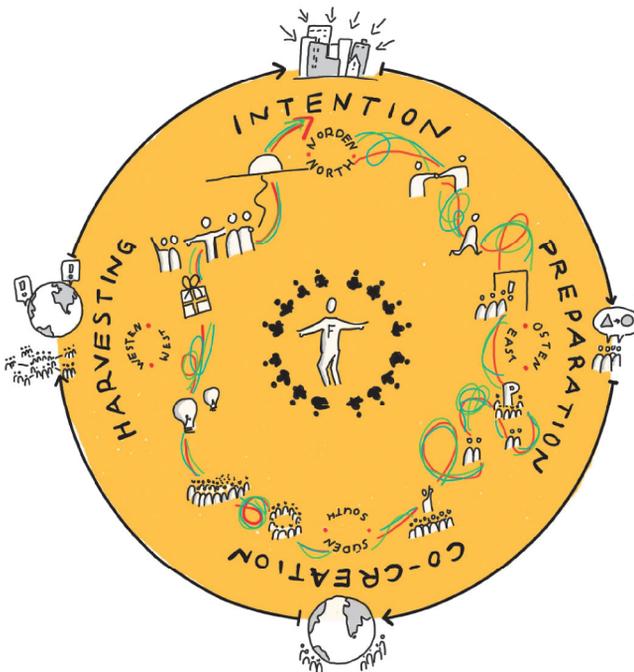
Durch einen Kontext des Gelingens und  
die Kraft kollektiver Intelligenz  
zu mehr Innovation und besserer Führung

von

Holger Scholz

und

Roswitha Vesper



Verlag Franz Vahlen München

*Für unsere Kinder Frederike, Amelie, Lukas, Malte, Benn und Leonard und unsere Enkelkinder Nele, Joris, Romy, Leopold und alle, die nach uns kommen.  
Hier steht drin, was uns – neben euch – lebendig hält.*

ISBN Print: 978-3-8006-6493-1  
ISBN E-Book (ePDF): 978-3-8006-6494-8

© 2022 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München  
Satz: Fotosatz Buck  
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen  
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH  
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Umschlaggestaltung: Nadine Bernhardt – Grafische Angelegenheiten  
Bildnachweis: Holger Scholz

CO<sub>2</sub>  
neutral

[vahlen.de/nachhaltig](http://vahlen.de/nachhaltig)

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier  
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

## Check-in

Mit „Willkommen im Kreis!“ begrüßen wir gern Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Meetings, Fortbildungen und Konferenzen. Und so heißen wir alle Leserinnen und Leser willkommen.

„Check-in“ im Kreis bedeutet, dass Menschen eingeladen werden, zu Beginn und reihum Worte zu finden, mit denen sie sagen: „Mein Name ist ..., ich bin jetzt hier und bin bei dem, was wir jetzt vorhaben dabei.“ Diese kleine Etikette für den Beginn zeigt segensreiche Wirkungen für Zusammenkünfte aller Art, von denen wir ausführlich berichten.



Wenn sich diese Grundannahme, die wir Autoren verinnerlicht haben, stärker in Organisationen durchsetzt, dann wird sich eine andere Wirklichkeit kristallisieren. Sie verändert organisationale Zusammenarbeit und Koordination in Richtung kollektiver Intelligenz. Deshalb ist sie fulminant. Man stelle sich vor: „Wir teilen uns die Verantwortung für die Qualität dieses Unternehmens!“, „Wir teilen uns die Verantwortung für die Qualität dieses Veränderungsprozesses!“, „Wir teilen uns die Verantwortung für die Qualität dieses Meetings!“ ... Und natürlich auch: „Wir teilen uns die Verantwortung für die Qualität unserer gemeinsamen Welt und Zivilisation!“

Für die positive Wirkung dieses Buchs, für das wir unser Bestes gegeben haben, heißt es auch: „Wir teilen uns die Verantwortung für die Qualität dieser Leseerfahrung!“ Jeder von uns gibt den eigenen, notwendigen Teil hinzu – wir als Autoren die sinnvolle Struktur, die Erfahrung, die Recherche und einen hoffentlich inspirierenden Inhalt. Du, der Leser und die Leserin, ein gewisses Maß an Interesse, Offenheit und Eigenmotivation.

Facilitation ist eine Denk- und Lebensschule, ein Handwerk und eine Kunst. Daher ist das Buch etwas für Menschen,

- die sich für ihr eigenes Denken, ihre Wahrnehmungen und Interpretationen von Wirklichkeit interessieren (Denk- und Lebensschule),
- die praktisch veranlagt sind und konkrete Hinweise, Methoden und Tipps für dialog- und beteiligungsorientierte Veränderung und Transformation suchen (Handwerk),
- die das Leben selbst, ebenso wie ein Gruppenereignis oder ein stimmig entwickeltes Kollektiv als künstlerischen Akt begreifen und die diesen Aspekt noch mehr für sich herausarbeiten wollen (Kunst).

Wir haben diese Aspekte zwischen dem Denken, dem Handwerk und der Kunst erfahrungsbasiert beschrieben. Alles kommt direkt aus der Praxis der Kommunikationslotsen. Die Berufung des Facilitators nährt sich aus einem tiefen und beständigen Bekenntnis zu den Wurzeln der Organisationsentwicklung als einer demokratischen Praxis. Die Leidenschaft des Facilitators liegt darin, Organisationen als lebendige Organismen verstehbar zu machen und Kommunikation so zu organisieren, dass Menschen mehr Stimmigkeit und Selbstwirksamkeit erfahren. Diese Orientierung am Menschen *und* am Organisationalen ist der besondere Beitrag von Facilitation in dieser Zeit.



*„Die Kunstform der Zukunft ist die Gruppe. Die Intelligenz und das Wohlwollen, die wir brauchen, können nur von der Gruppe kommen, von Vereinigungen von Männern und Frauen, die versuchen, gegen die Impulse der Illusion, des Egoismus und der Angst zu kämpfen.“*

Jacob Needleman<sup>1</sup>

Der Facilitation-Ansatz, den wir beschreiben, ist sprachlich und inhaltlich anders als vieles, was im Bereich von Führung, Management, Beratung und Change zu finden ist. Begriffe wie „Liebe“, „Unerschrockenheit“ und „Bedürfnisfreiheit“ haben ihren Weg in unsere Praxis und in dieses Buch gefunden. „Ihr liebt die Menschen!“, sagen viele unserer Klienten. Und so schreiben wir auch über die „gute Medizin“, die die Facilitatorin bringt – die „good medicine“, wie sie bei indigenen, erdverbundenen Völkern genannt wird. Wir tauchen ein in altes Wissen von Zeremonien in Verbindung mit Übergangsritualen und verschiedenen helfenden Rollen und Praktiken.

Das Buch ist an der Leserin und am Praktiker ausgerichtet, an all den konkreten, teils herausfordernden Situationen des Alltags der Führung und der Beratung in Veränderungsprozessen im organisationalen Anwendungskontext. Das heißt, es beinhaltet Erfahrungen und mitunter auch hilfreiche Antworten oder alternative Sichtweisen auf all die Fragen, die einem regelmäßig in diesem Feld begegnen.

Ausdrücklich wollen wir es nicht nur Menschen in Prozessbegleitung und Beratung, sondern auch in Führungsrollen empfehlen. Wir nennen das „Facilitative Leadership“. Warum die Führungskraft der Zukunft ein Facilitator ist, behandeln wir gleich zu Beginn des Buches.

Interessant dürfte sein, dass Facilitation, facilitative Praktiken und Prinzipien in allen Lebensbereichen und Berufen anwendbar sind. So haben wir bereits von facilitativer Landschaftsgestaltung, facilitativer Architektur, facilitativer Schule und facilitativer Elternschaft und vielen weiteren Anwendungsfeldern gehört.

Jeder Mensch kann Facilitator sein. Daher liefern wir mit diesem Buch konkrete Hilfestellung und Prozess-know-how, Facilitation in all der Anwendungsvielfalt handhabbar zu machen.

Uns ist es ein Anliegen, Personen jeden Geschlechts zu berücksichtigen und zu würdigen. Zur flüssigen Lesbarkeit haben wir uns entschieden, abwechselnd und ohne erkennbares Schema mal in der weiblichen, in der männlichen Form und in einer genderneutralen Formulierung zu schreiben.

### **Facilitation kann ein Leben verändern.**

Unser Leben hat es verändert. Und das Leben vieler unserer Klientinnen in Facilitation-Projekten, -Fortbildungen und -Curricula. Das Buch „Facilitation“ wird dies fühlbar machen.

Und zu guter Letzt eine Anregung: Nutze, liebe Leserin, lieber Leser, alles aus dem Facilitation-Ansatz, das Denken, das Handwerk und die Kunst. Nur nenne es nicht „Facilitation“! Nutze es als hilfreichen Bestandteil deiner Praxis. Doch lass uns darauf verständigen, das Etikett „Facilitation“ zu suspendieren. Wenn uns das in der Facilitation Community gelingt, dann dürfen wir diese Urprinzipien des Lebendigen und die daraus resultierenden, höchst praktischen und oft auch weisen und entlastenden Vorgehensweisen auch in Zukunft noch lange kultivieren. Facilitation als „Denkschule ohne Namen“, als „Handwerk ohne Bezeichnung“ und als „Kunst ohne Etikett“ bleibt uns allen dann noch lange erhalten.

Wir wünschen eine einladende, inspirierende und ermutigende Leseerfahrung!

Holger Scholz & Roswitha Vesper im Januar 2022

# Inhaltsübersicht

Check-in .....	V
Geleitwort .....	XVII
<b>Kapitel 1: Was ist Facilitation?</b> .....	<b>1</b>
1.1 Eine Denk- und Lebensschule, ein Handwerk und Kunst .....	2
1.2 Von den Ursprüngen bis heute .....	10
1.3 Parallelentwicklungen und Nachbarschaften .....	15
<b>Kapitel 2: Die „gute Medizin“ des Facilitators</b> .....	<b>17</b>
2.1 Lebenslange Praxis .....	18
2.2 Facilitative Thinking .....	40
2.3 Kommunikation als Emergenzphänomen .....	51
2.4 Transformationskompetenz – der facilitative Beratungsansatz .....	68
<b>Kapitel 3: Der Weg – ein Flow für Entwicklungs- und Transformationsarbeit</b> .....	<b>85</b>
3.1 Der Facilitation-Flow im Überblick .....	86
3.2 Norden: INTENTION: Schaffung eines enttäuschungssicheren Kontrakts und Begegnungsraumes mit klarer Intention .....	91
3.3 Osten: PREPARATION – Beginn einer Suchbewegung und Selbstentwicklung ....	145
3.4 Süden: CO-CREATION (schöpferische Zusammenarbeit): Ein Flow der Erkundung, des Studierens und des Prototypings mit und im gesamten relevanten System ..	192
3.4.1 Die Pilotgruppe in der Phase der CO-CREATION .....	193
3.4.2 Generelle Prinzipien für co-kreative Ansätze – wie sich kollektive Intelligenz erwecken lässt .....	215
3.4.3 Die Glorreichen Sieben .....	221
The Circle Way .....	222
Appreciative Inquiry .....	240
World Café .....	262
Open Space Technology (OST) .....	277
Real Time Strategic Change/Whole Scale Change .....	300
Zukunftskonferenz (Future Search) .....	320
Dynamic Facilitation .....	335
3.4.4 Übersicht der Glorreichen Sieben .....	352
3.4.5 Visual Facilitation – Co-Creation mit dem Stift .....	357
3.4.6 Neuro Facilitation – Co-Creation mit Hirn .....	364
3.4.7 Online Facilitation .....	374
3.5 Westen: HARVESTING (Ernte/Ergebnis): Die Früchte der Arbeit ernten, Geleistetes feiern und wertschätzen .....	388
<b>Kapitel 4: Beyond Facilitation – heilige Ordnungen und archetypische Wege der Transformation</b> .....	<b>425</b>
Check-out (anstelle eines Epilogs) .....	449

# Inhaltsverzeichnis

Check-in .....	V
Geleitwort .....	XV
<b>Kapitel 1: Was ist Facilitation?</b> .....	1
1.1 Eine Denk- und Lebensschule, ein Handwerk und Kunst .....	2
Was uns der Begriff lehrt .....	4
In der Zukunft untersuchen alle alles .....	7
1.2 Von den Ursprüngen bis heute .....	10
Indianer, Quäker & Spuren von Facilitation .....	10
Zwerge auf den Schultern von Riesen .....	11
1.3 Parallelentwicklungen und Nachbarschaften .....	15
Haltepunkt: Drei Supermächte und schlaues Zeug! .....	16
<b>Kapitel 2: Die „gute Medizin“ des Facilitators</b> .....	17
2.1 Lebenslange Praxis .....	18
Bedürfnisfreiheit – Möglichkeitsräume kreieren, wo alles kann und nichts muss ..	19
Die wirtschaftliche Komponente .....	19
Die soziale Komponente .....	20
Die psychodynamische Komponente .....	20
Unerschrockenheit – in der Mitte bleiben angesichts von Machtdynamiken .....	23
Unerschrocken mit Machtzentren umgehen und Räume der Begegnung	
schaffen .....	23
Unerschrocken strukturelle Gewalt hinterfragen und heilsame Strukturen	
fördern .....	23
Unerschrocken bleiben bei Gegenwind .....	25
Autonomie – selbstbestimmt leben, Aufmerksamkeit lenken, Bedeutung geben	26
Selbstbestimmt leben .....	26
Aufmerksamkeit lenken .....	28
Bedeutung geben .....	30
Liebe – Take Care, Make Things Nice, Facilitate Yourself .....	32
Take Care! – sich um die Menschen kümmern .....	33
Make Things Nice! Achte auf Schönheit und Sorgfalt .....	34
Facilitate yourself! Sich selbst lieben .....	35
Wozu lebenslange Praxis? .....	39
2.2 Facilitative Thinking .....	40
Grundannahmen, Glaubenssätze und Prinzipien .....	40
Ein wesentlicher Hebel für Transformation und Entwicklung .....	41
Dem Denken ein Upgrade gönnen .....	42
Aus der Zeit gefallene Grundannahmen überprüfen .....	43
Die fünf wichtigsten Grundannahmen für Facilitatoren	
und für Facilitative Leader .....	43
Grundannahmen in einen Prozess einbringen .....	49
Unterschiedliche Anwendungskontexte .....	50



2.3 Kommunikation als Emergenzphänomen .....	51
Durch schöpferische Sprache wirken .....	52
Vier Sprachqualitäten – klar, friedlich, würdigend, alternativ.....	52
Gezielte Wortwahl in der Praxis.....	61
Ein Einladungsschreiben .....	61
Worte zum Anfang.....	62
Kommunikation ist ein Emergenzphänomen <sup>65</sup> .....	66
Es gibt keine fixe Botschaft.....	66
Kommunikation ist körperlich .....	67
Kommunikation wird synchron erzeugt.....	67
2.4 Transformationskompetenz – der facilitative Beratungsansatz.....	68
Ein Narrativ des Wandels .....	69
Erklär- und Denkmodelle ergänzen den Beratungsansatz .....	75
Das 3-Schüssel-Modell .....	75
Drei Hinweise für die (Weiter-)Entwicklung des eigenen Beratungsansatzes.....	81
Haltepunkt: Die Selbstentwicklung als „gute Medizin“ und der Blick auf den Weg mit den Klienten .....	83
<b>Kapitel 3: Der Weg – ein Flow für Entwicklungs- und Transformationsarbeit .....</b>	<b>85</b>
3.1 Der Facilitation-Flow im Überblick.....	86
Das Klientensystem und die Facilitatoren im Facilitation-Flow .....	89
3.2 Norden: INTENTION: Schaffung eines enttäuschungssicheren Kontrakts und Begegnungsraumes mit klarer Intention .....	91
Die Anbahnung und Kontaktaufnahme.....	92
Ein Überblick der sechs Grundtypen von Klienten <sup>4</sup> .....	92
Aspekte, die wir ansprechen .....	94
Die Anbahnung und Kontaktaufnahme in ihrer Essenz .....	95
Die erste persönliche Begegnung .....	95
Beziehungsangebote .....	96
Feinste Ebenen der Wirklichkeitsgestaltung .....	97
Worum geht es noch?.....	98
Die facilitative Auftragsklärung und Initialberatung .....	98
Hören .....	98
Fragen.....	103
Spiegeln.....	105
Sagen – die Initialberatung.....	106
<i>Der Beratungsansatz im Rahmen der Initialberatung</i> .....	107
<i>Pilotgruppen und ihre Besetzung</i> .....	109
<i>Vergleich von Facilitation und Change Management</i> .....	110
<i>Erklär- und Denkmodelle für Dynamiken im Organisations- und Welt-Kontext</i> ...	111
<i>Der Grad der Beteiligung</i> .....	112
<i>Die VUKA-Welt</i> .....	115
<i>Der BANI-Denkrahmen</i> .....	118
<i>Die drei Arten der Komplexität</i> .....	121
<i>Die Evolution von Bewusstsein und Organisationsform</i> .....	123
<i>Denkmodell „Die vier Räume der Veränderung“</i> .....	132
Umgang mit „Ja, aber...“ – Der „Aikido-Move“ .....	139

Das ZWEIG-Modell als Metapher der frühen Zusammenarbeit .....	141
Eine erste Entscheidung – Vereinbarung eines nächsten Schrittes .....	142
<i>Zwei wissenswerte und lehrreiche Anekdoten</i> .....	143
<b>Haltepunkt: Der Übergang vom Norden in den Osten</b> .....	144
3.3 Osten: PREPARATION – Beginn einer Suchbewegung und Selbstentwicklung ...	145
Die initiale Vorbereitungsgruppe .....	146
Die Aufgaben der initialen Vorbereitungsgruppe .....	146
<i>Umfang und Tiefe des Entwicklungs- oder Veränderungsprozesses erkunden</i> ...	146
<i>Notwendige Ressourcen und Rahmenbedingungen für den Prozess vereinbaren (Checkliste „Kontext des Gelingens“)</i> .....	147
Anspruchsgruppen-Analyse nach der ARE IN-Formel .....	156
Mandat und unverrückbare Rahmenbedingungen („Givens“) definieren .....	158
Auswahlverfahren, Erstkommunikation und Einladung zum Mitmachen .....	162
Planung des Kick-offs der Pilotgruppe .....	163
<i>Ein Agenda-Flow aus der Praxis</i> .....	163
Die Pilotgruppe .....	164
Erstes Aufeinandertreffen und Arbeitsfähigkeit herstellen .....	164
Sich kennenlernen .....	165
Übergabe und Annahme des Mandats .....	166
Vorstellung des Facilitation-Ansatz .....	166
Überprüfen, sind wir repräsentativ (angesichts des Mandats)? .....	166
Vereinbarungen für die Zusammenarbeit formulieren .....	168
Koordinationsmechanismen vereinbaren .....	171
Koordinationsmechanismen zur Entscheidungsfindung .....	171
<i>Five to Fold</i> .....	172
<i>Systemisches Konsensieren</i> .....	173
<i>Advice Process</i> .....	174
<i>Dynamic Facilitation</i> .....	175
Weitere Koordinationsmechanismen .....	177
Ressourcen und Rahmenbedingungen durchsprechen .....	177
Alternativen zu Pilotgruppen .....	178
Weitere verwandte Schulen .....	181
Das Integrale Modell .....	181
<i>Eine integrale Sichtweise als Meta-Landkarte</i> .....	182
<i>Die vier Quadranten</i> .....	182
<i>Werteebenen</i> .....	184
<i>Entwicklungslinien</i> .....	187
<i>Die Integrale Landkarte</i> .....	189
<i>Anwendung in der Facilitation-Praxis</i> .....	190
<b>Haltepunkt: Der Übergang vom Osten in den Süden</b> .....	191
3.4 Süden: CO-CREATION (schöpferische Zusammenarbeit): Ein Flow der Erkundung, des Studierens und des Prototypings mit und im gesamten relevanten System ..	192
3.4.1 Die Pilotgruppe in der Phase der CO-CREATION .....	193
Die Pilotgruppe als erweiterter Wahrnehmungskörper .....	194
Victory Cycle und Current Reality .....	194
Erkundungen im Organisationsalltag und der Regelarbeit .....	197
Die Pilotgruppe als Modell für die Transformation .....	199



Praktiken zur Inspiration .....	200
Die Pilotgruppe als Architektin des beteiligungsorientierten Designs ....	203
Das ganze System beteiligen mit dem Differenzieren-Integrieren- Modell .....	203
Aktivitäten in den Teilprojekten.....	204
Divergieren-Konvergieren <sup>151</sup> .....	206
Hindernisse und Herausforderungen .....	208
Ungeduld und Zweifel .....	208
Die Gefahr, in alte Routinen zurückzufallen .....	210
Die Entropie .....	211
Das Denkmodell „Circle of Influence“ <sup>157</sup> .....	212
Die Zusammenarbeit mit dem Managementteam .....	213
3.4.2 Generelle Prinzipien für co-kreative Ansätze – wie sich kollektive Intelligenz erwecken lässt .....	215
3.4.3 Die Glorreichen Sieben .....	221
The Circle Way .....	222
Historie und Absicht .....	223
Die Komponenten.....	223
Vorbereitungen im Vorfeld .....	224
Das Setting und die Mitte (Intention).....	225
Rollen im Circle .....	227
Zentrierung und Check-in .....	229
Prinzipien, Praktiken und Vereinbarungen.....	230
Das Kreisgespräch .....	234
Business Circle .....	236
Check-out .....	237
Eine wissenswerte und lehrreiche Geschichte .....	238
Eine generische Agenda (Flow) .....	239
The Circle Way und die Glorreichen Sieben.....	239
Appreciative Inquiry.....	240
Historie und Absicht <sup>178</sup> .....	241
Die Komponenten.....	243
Drei Grundannahmen als Fundament der Methode.....	243
Zugrunde liegende wissenschaftliche Theorien im Überblick <sup>189</sup> .....	244
Wertschätzende Fragen zur Fokussierung der Aufmerksamkeit .....	245
Geschichten zur Erkundung des lehrhaften Kerns .....	246
Zehn Kernprinzipien <sup>198</sup> als philosophische Basis.....	248
Der 5-D-Zyklus.....	249
Eine wissenswerte und lehrreiche Geschichte .....	257
Eine generische Agenda (Flow) .....	259
Appreciative Inquiry und die Glorreichen Sieben .....	261
World Café.....	262
Historie und Absicht .....	263
Die zufällige Entdeckung des World Cafés.....	264
Die Komponenten.....	265
Vorbereitung mit Substanz.....	266
Fragen mit Relevanz.....	267

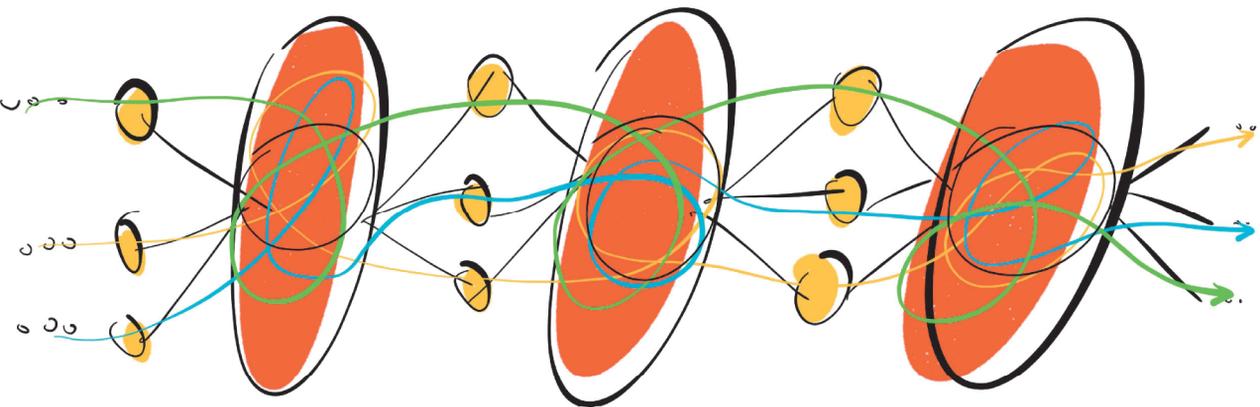
<i>Erlesene Gastgeberschaft</i> .....	269
<i>Die Café-Etikette</i> <sup>222</sup> .....	269
<i>Die Kaffeepause und das Setting</i> .....	271
<i>Die Ernte (Harvesting)</i> .....	272
Eine wissenswerte und lehrreiche Anekdote .....	274
Eine generische Agenda (Flow) .....	275
Das World Café und die Glorreichen Sieben .....	276
<b>Open Space Technology</b> .....	277
Historie und Absicht .....	277
Die Komponenten .....	280
<i>Voraussetzungen und die Bereitschaft zum Loslassen</i> .....	281
<i>Die Philosophie – fünf Prinzipien und ein Gesetz</i> .....	283
<i>Die Technologie</i> .....	288
<i>Friedliche Selbstorganisation</i> .....	293
Zwei wissenswerte und lehrreiche Anekdoten .....	296
Eine generische Agenda (Flow) .....	297
Open Space und die Glorreichen Sieben .....	299
<b>Real Time Strategic Change/Whole Scale Change</b> .....	300
Historie und Absicht .....	300
Die Komponenten .....	302
<i>Die Formel für Veränderung</i> .....	303
<i>Ein Zeitdokument – Ron and Kathie’s Principles</i> .....	313
Eine wissenswerte und lehrreiche Anekdote .....	316
Eine generische Agenda (Flow) .....	317
RTSC und die glorreichen Sieben .....	319
<b>Zukunftskonferenz (Future Search)</b> .....	320
Historie und Absicht .....	321
Die Komponenten .....	323
<i>Die fünf Phasen einer Zukunftskonferenz</i> .....	325
Eine wissenswerte und lehrreiche Anekdote .....	331
Ein beispielhafter Flow (Agenda) .....	333
Die Zukunftskonferenz und die glorreichen Sieben .....	335
<b>Dynamic Facilitation</b> .....	335
Historie und Absicht .....	336
Die Komponenten .....	338
<i>Das Setting</i> .....	338
<i>Die Rolle der Dynamic Facilitatorin</i> .....	339
<i>Phasen im Dynamic Facilitation-Prozess</i> .....	340
<i>Mögliche Reaktionen der Dynamic Facilitatorin in spezifischen</i> <i>Situationen</i> .....	345
<i>Gute Wirkungen</i> .....	346
<i>Der Rat der Weisen – Dynamic Facilitation für große Systeme</i> .....	347
Eine wissenswerte und lehrreiche Anekdote .....	348
Ein beispielhafter Flow (Agenda) .....	350
Dynamic Facilitation und die glorreichen Sieben .....	351
<b>3.4.4 Übersicht der Glorreichen Sieben</b> .....	352
Die Glorreichen Sieben – stark im Team .....	356



3.4.5 Visual Facilitation – Co-Creation mit dem Stift .....	357
Gute Gründe und nützliche Effekte .....	359
Co-kreativ Komplexität und Zusammenhänge erfassen.....	359
Co-kreativ Verständnis wahrscheinlicher machen.....	361
Co-kreativ ein Gruppengedächtnis anlegen .....	362
Visualisierung und die glorreichen Sieben.....	363
3.4.6 Neuro Facilitation – Co-Creation mit Hirn. ....	364
Der Bedürfnis-Schal – Das SCARF-Modell.....	365
Gemeinschaft ist die Lösung .....	367
Achtung, wenn es bedrohlich wirkt – drei Stufen .....	370
Den Boden für Lösungen bereiten – von „Weg von“ zu „Hin zu“ .....	371
Fundierte und weise Entscheidungen – Was steht dem im Weg? .....	371
3.4.7 Online Facilitation .....	374
Grundannahmen.....	375
Die restlichen 5 Prozent .....	376
Spezielle, auf den digitalen Raum ausgerichtete Vereinbarungen mit den Teilnehmenden .....	377
Die Präsenz des Online-Host.....	382
Die besonderen digitalen Interventionen .....	384
Haltepunkt: Der Übergang vom Süden in den Westen .....	387
3.5 Westen: HARVESTING (Ernte/Ergebnis): Die Früchte der Arbeit ernten, Geleistetes feiern und wertschätzen. ....	388
Der Kern der Ernte – Selbsterhaltung und Zukunftsfähigkeit.....	388
Das Mandat und die Intention bestimmen die Ernte.....	389
Verschiedene Zugänge zur Ernte .....	390
Ernte in den drei Schüsseln.....	390
Ernte in den vier Räumen der Veränderung .....	391
Ernte nach Zielebenen (Verhalten, Ergebnis, Haltung).....	392
Materielle und immaterielle Ernte („Tangible & Intangible“). ....	393
Einen Zukunftsprozess ernten .....	394
Dialog-Werkzeuge für die Ernte (co-kreative Formate).....	395
Ernten mit dem Victory Cycle.....	395
Ernten mit dem World-Café .....	396
Ernten im Dialog (mit The Circle Way).....	397
Collective Story Harvest .....	398
Potenzialorientiert ernten (mit Appreciative Inquiry) .....	400
Die visuelle Ernte (Visual Harvesting) .....	401
Der Reality Check zur Evaluation .....	403
Ein Ernte-Team einsetzen (Harvesting-Team) .....	403
Eine wissenswerte und lehrreiche Anekdote .....	404
Ein Harvesting-Team in der Praxis.....	404
Wellen-Effekte nutzen („Ripple Effects“ <sup>370</sup> ).....	406
Kaskadierende Dialog-Gruppen.....	406
Communities .....	406
Social Walls .....	407
Virale Artefakte – physisch und sozial.....	408
Selbstwirksamkeit und Prozesskompetenz als Teil der Ernte .....	409

Erhöhung der Prozesskompetenz.....	409
<i>Methoden/soziale Technologien kontextpassend und stimmig anwenden</i> .....	411
Individuelle und kollektive Fähigkeiten .....	411
<i>Die Fähigkeit zur Selbstreflexion und Selbstregulation</i> .....	412
<i>Die Fähigkeit, loszulassen</i> .....	412
<i>Die Fähigkeit der Konzentration auf die Intention</i> .....	413
<i>Die Fähigkeit der Annahme und Wertschätzung von dem, was ist</i> .....	413
<i>Die Fähigkeit, mutig die eigene Perspektive beizutragen</i> .....	413
<i>Die Fähigkeit zu positiver Sprache</i> .....	414
<i>Die Fähigkeit, geteilte Verantwortung zu kultivieren</i> .....	414
<i>Die Fähigkeit, schöpferische Dialoge zu führen</i> .....	414
Führungskonzept der Zukunft – Facilitative Leadership .....	416
Gesellschaftlich bedeutsame und noble Ziele.....	416
Viele Köpfe treffen klügere Entscheidungen .....	417
Wir sind hier gemeinsam drin! („We are in this together!“) .....	418
Facilitative Leader leisten einen Beitrag zur Salutogenese (Entstehen von Gesundheit) .....	419
Prozesse abschließen und die Ernte feiern .....	420
Die Feier der Ernte .....	420
Der Abschluss der Pilotgruppe .....	423
Haltepunkt: Übergang vom Westen in den Norden .....	423
<b>Kapitel 4: Beyond Facilitation – heilige Ordnungen und archetypische Wege der Transformation</b> .....	425
4.1 Der Ausgangspunkt: Dualität, Fragmentierung und überliefertes Wissen .....	426
4.2 Unsere persönliche Geschichte mit „Beyond“ .....	427
4.3 Schwellen der Transformation: Liminal Pathways Framework <sup>TM9</sup> .....	429
4.4 Erfahrungen und heilsame Lehren.....	431
Die Visionssuche und der heilige Berg .....	431
Severance – die Trennung.....	432
Threshold – die Schwelle.....	433
Incorporation – die Eingliederung.....	434
Die Schwitzhütte und der rote Weg.....	435
Das Ritual der Schwitzhütte.....	435
Für Ausgleich sorgen.....	437
Für andere und anderes beten .....	437
Von Herzen sprechen .....	438
Achtsamkeit und Humor .....	439
Anteilnahme und Respekt.....	439
Ordnung zu halten und Schönheit einzuladen .....	440
Keine Spuren hinterlassen.....	441
Die Heldenreise.....	442
Haltepunkt: Der Abschluss der gemeinsamen Reise und Zeit für einen Check-out..	447
Check-out (anstelle eines Epilogs) .....	449
Endnoten .....	453
Anhang .....	473
Stichwortverzeichnis .....	481

# Kapitel 3: Der Weg – ein Flow für Entwicklungs- und Transformationsarbeit





In unserer Facilitation-Praxis nutzen wir ein Meta-Denkmodell zur Orientierung in der Entwicklungs- und Transformationsarbeit, das auch in diesem Buch die Grundlage bildet. Wir nennen es „Facilitation-Flow“.

Das Meta-Denkmodell wurde durch praktische Erfahrungen inspiriert. Wir erleben Facilitation nicht als eine lineare Agenda, die es abzuarbeiten gilt. Es ist vielmehr, als ob wir mit den Beteiligten gemeinsam in einen Fluss eintreten. Einen Fluss gemeinsamer Erkundung, gemeinsamer Erfahrungen und gemeinsamer Erkenntnisse.

### 3.1 Der Facilitation-Flow im Überblick

Analog zu den vier Himmelsrichtungen begegnen uns im Facilitation-Flow vier Wegmarken des Entwicklungs- und Transformationsgeschehens.

Im Norden, wo die Jahreszeit des Winters und das Element Luft verortet sind, kristallisiert sich die INTENTION. Im Osten, der Himmelsrichtung des Frühlings und der aufgehenden Sonne (Element Feuer) erwacht die Tatkraft und die Inspiration. Für uns die Zeit der Vorbereitung auf das, was kommt – PREPARATION. Im Süden finden wir den Sommer, das Element Wasser und die Gemeinschaft. Die Zeit der Zusammenarbeit und Wertschöpfung bezeichnen wir als CO-CREATION. Und schließlich wird im Spätsommer und Herbst die Ernte eingefahren (Element Erde) – HARVESTING.

Dieser Fluss zeigt sich auch in alten archaischen Modellen des Jahreslaufs und des Lebens, z. B. in indigenen Kulturen. Medizin- und Lebensräder sind in altem Wissen verwurzelt und konservieren Bedeutungen und Orientierungshilfen. Genauso wollen wir mit dem Facilitation-Flow Bedeutung und Orientierung geben.

Im Überblick:

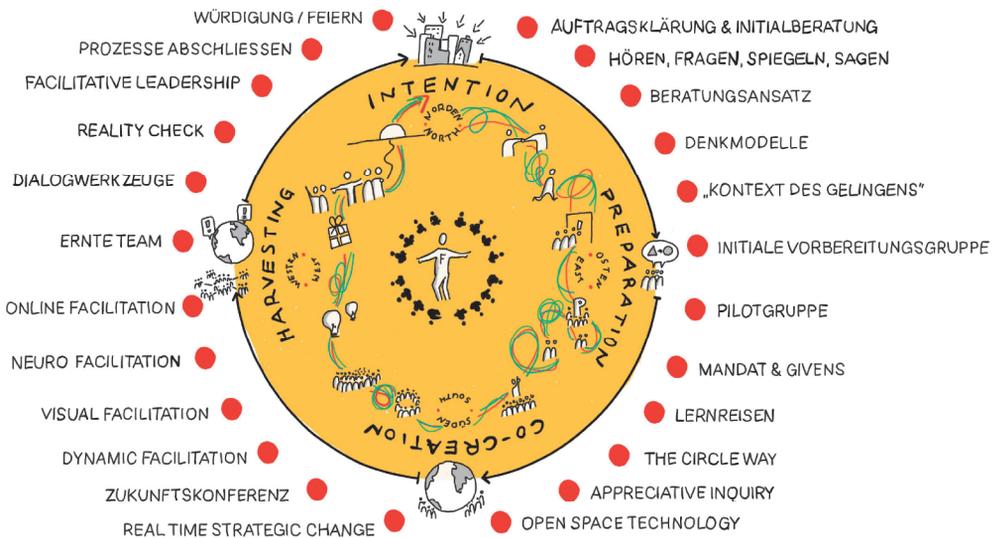
- INTENTION – Absicht/Zweck
- PREPARATION – Vorbereitung/Bereitstellung
- CO-CREATION – schöpferische Zusammenarbeit
- HARVESTING – Ernte/Ergebnis

Die Ernte (Harvesting) eines Projektes bzw. einer Entwicklungs- oder Veränderungsinitiative bringt neue Perspektiven und Organisationslernen auf vielen Ebenen mit sich. Dieser Umstand sowie die sich permanent verändernden Bedingungen des Umfelds führen häufig zur Kristallisation neuer Anlässe und neuer Intentionen, die den Startpunkt der nächsten Reise durch den Facilitation-Flow markieren.

Der Facilitation-Flow kann somit wie ein Schwungrad für die Erneuerung und Transformation von Organisationen wirken. Hat man in dem einen Anwendungskontext die Erneuerung vollzogen, beginnen möglicherweise andere Initiativen, z. B. in benachbarten Arbeitsbereichen, mit der Intentionsbildung. Dies haben wir vielfach in der Praxis erlebt. Sobald mehrere Menschen in einer Organisation auf verschiedenen Ebenen einmal den Facilitation-Flow durchlaufen haben, werden das neu erlernte Handwerkszeug und Prozess-Know-how zur ersten Wahl für weitere Vorhaben.

Schauen wir uns die einzelnen Wegmarken etwas genauer an. Nach diesem Überblick tauchen wir dann ein in die INTENTION (Seite 91), die Phase PREPARATION (Seite 145), die CO-CREATION (Seite 192) und schließlich in HARVESTING (Seite 388).

# DER FACILITATION-FLOW



## INTENTION (Absicht/Zweck): Schaffung eines enttäuschungs-sicheren Kontrakts und Begegnungsraumes mit klarer Intention.

Die erste Wegmarke der INTENTION steht für Leadership, Richtung, Führung. Wenn Menschen ihr „Wozu“ gefunden haben, ist innere Führung präsent. Das ist vergleichbar mit dem Sprichwort „Der Sinn ist die unsichtbare Führung!“ („Purpose is the invisible Leader!“). Die Intention zu finden und zu formulieren, ist ein eigener Prozess, den wir als Intentions- oder Willensbildung bezeichnen.

Die Intentionsbildung im gesamten, relevanten Klientensystem – also mit allen Beteiligten – durch facilitative Beratung und Begleitung zu unterstützen, ist die eigentliche Arbeit. Diese Arbeit beginnt in vielen Fällen mit der Idee einer Einzelperson oder kleineren Gruppe. Sie erstreckt sich über die weiteren Phasen PREPARATION und CO-CREATION, indem immer mehr Menschen eingebunden werden (initiale Vorbereitungsgruppe, Pilotgruppe, Bereichskonferenzen, Lernreisen, Großgruppen bzw. sogenannte „All-Hands-Meetings“).

### Worauf kommt es in dieser Phase an?

**Klientensystem:** Herausforderungen und Entwicklungspotenziale wahrnehmen. Beginn der Intentions- und Willensbildung. Facilitatives Wissen und Transformationskompetenz aneignen (Grundannahmen, Prinzipien, Prozess-Know-how).

**Facilitatoren:** Den Prozess der Intentions- und Willensbildung begleiten. Schaffung eines enttäuschungs-sicheren Kontrakts und Begegnungsraumes. Facilitatives Wissen und Transformationskompetenz zur Verfügung stellen.



**PREPARATION (Vorbereitung/Bereitstellung): Den Kontext des Gelingens etablieren. Der Beginn einer Suchbewegung und Selbstentwicklung.**

Die zweite Wegmarke PREPARATION liegt im Osten und steht für Inspiration, Bewusstsein, Neugier und neue Ideen. Wenn wir uns klarmachen, dass das Neue in seiner ganzen Großartigkeit erst noch kommt und dass der Prozess, das Alte gehen zu lassen, womöglich herausfordernder ist, als wir erahnen, dann ist eine gute Vorbereitung anzuraten.

Eine Wandlung und/oder Transformation ist ein individuell wie auch organisational tiefgehender, existenzieller Akt, in dem Besitzstände und liebgewonnene Sicherheiten in der Regel aufgegeben werden (müssen). Die damit einhergehenden sehr verständlichen Reaktionen wie Ohnmacht, Angst, Wut oder Trauer, aber auch die simple Erfahrung kollektiven Nichtwissens sollten als zugehörig zum Prozess verstanden und eingeplant werden. Es braucht gute Vorbereitung, beispielsweise multiperspektivische Gruppen als größere Wahrnehmungskörper. Es braucht Phasen, in denen Menschen üben und sich mental fit machen, beispielsweise durch persönliche Entwicklung. Und für all das braucht es einen sicheren Rahmen. Dieser Kontext des Gelingens wird nun ausgestaltet. Es werden Voraussetzungen geschaffen, in denen sich das Neue zeigen bzw. kristallisieren kann.

**Worauf kommt es in dieser Phase an?**

**Klientensystem:** Führung formuliert Mandat und unverrückbare Rahmenbedingungen (Givens). Benötigte Ressourcen zur Verfügung stellen. Sich selbst zum Untersuchungsgegenstand deklarieren.

**Facilitatoren:** Den Klienten in der Führungsarbeit begleiten. Gemeinsam ein zieldienliches Facilitationsystem etablieren („Kontext des Gelingens“). Partizipation zum frühestmöglichen Zeitpunkt organisieren. Beginn der Suchbewegung und Selbstentwicklung. Weiterhin facilitatives Wissen und Transformationskompetenz zugänglich machen.

**CO-CREATION (schöpferische Zusammenarbeit): Ein Flow der Erkundung, des Studierens und des Prototyping mit und im gesamten relevanten System.**

Diese Wegmarke liegt im Süden und steht für Gemeinschaft und Kollaboration. Der Begriff „Creation“ verweist auf das „Schöpfen“ und den „Schöpfer“ (in Englisch „Creator“). Mit der Vorsilbe „Co“ wird es zu einem partizipativen Vorgang: Co-Creation ist ein wertebasierter und freiwilliger Schaffensprozess von Menschen unterschiedlicher Profession, Disziplin, Kultur und Herkunft. Der Anspruch von Co-Creation ist mehr als ein „Mitmachen lassen“. Co-Creation ersetzt fachliche Führung Einzelner. Sie ist die Absicht, in einen gemeinsamen Flow der Erkundung, des Studierens und des Prototyping zu gelangen, der zu gesellschaftlichen oder für Organisationen relevanten Ergebnissen führt. Mehr Beteiligte übernehmen Verantwortung für das größere Ganze.

Die Wegstrecke CO-CREATION aktiviert kollektive Weisheit. Sie führt zu kreativen Durchbrüchen und unausweichlichen Erfahrungen. Innovationen werden geboren, Entscheidungen mit Signalwirkung getroffen und neue Konventionen verabredet. Wichtig ist, dass das gesamte relevante System auf Basis von Freiwilligkeit partizipiert und co-kreiert.

**Worauf kommt es in dieser Phase an?**

Klientensystem: Den Flow der Erkundung, des Studierens und des Prototyping mit und im gesamten relevanten System ermöglichen und schützen. Teilnehmen, in dem Verständnis von „Veränderung ist an erster Stelle Selbstveränderung“. Entscheidungen mit Signalwirkung treffen.

Facilitatoren: Soziale Technologien einbringen. Für Orientierung und Sicherheit sorgen durch Rahmensetzung, Begleitung, Beratung, Bezeugen, Counseling.<sup>1</sup>

**HARVESTING (Ernte/Ergebnis): Die Früchte der Arbeit ernten, Geleistetes feiern und wertschätzen.**

Die vierte und letzte Wegstrecke HARVESTING liegt im Westen und steht für Ernte und „Erfolg“, das, was der gemeinsamen schöpferischen Arbeit auf dem Feld folgt. Hier haben wir es mit handfesten Ergebnissen zu tun, die im direkten Sinne nährend sein können. In dieser Phase liegt die Rückkehr in den (neuen) Normalbetrieb – das Neue wird zum Standard, zur neuen Etikette und Konvention.

Die Kultivierung und Eingliederung aller Entscheidungen und neu vereinbarten Praktiken sind ein eigener Prozess, der Aufmerksamkeit und Zeit verdient. Die Ernte umfasst auch neue Kapazitäten, die auf dem Weg erworben wurden. Menschen sind andere geworden. Es zeigt sich eine neue Kultur des Miteinanders. Begegnungen, Beziehungsangebote, Sprache, Praktiken, Koordinationsmechanismen ... vieles ist jetzt anders. Es ist die Phase der Wertschätzung des Erreichten und des Danks an die beteiligten Menschen auf allen Ebenen. Und schließlich: Damit die Transformation einen guten Abschluss findet und auch in allen Teilen des persönlichen und organisationalen Körpers ankommt, braucht es ein Zeichen, eine bewusste Setzung, die eine kurze Pause markiert. Dieser Akt leitet den Anfang des nächsten Zyklus ein.

**Worauf kommt es in dieser Phase an?**

Klientensystem: Die Früchte der Arbeit ernten. Durch Führungsarbeit die Eingliederung des Neuen voranbringen. Erreichtes und Teilnehmende würdigen. Gemeinsame und persönliche Entwicklungswege reflektieren, um für die Zukunft zu lernen. Facilitative Leadership kultivieren.

Facilitatoren: Mit sozialen Technologien und Erfahrungswissen Prozesse der Ernte, Würdigung und Anerkennung begleiten. Selbstwirksamkeit der Beteiligten unterstützen. Sich überflüssig machen. Loslassen. Danken.

Soweit der Überblick über das gesamte Terrain. Nun schauen wir uns die jeweiligen Wegstrecken im Einzelnen an und beginnen im Norden mit der Intention.

**Das Klientensystem und die Facilitatoren im Facilitation-Flow**

Unsere Klientinnen wollen zurecht wissen, was in der jeweiligen Phase der Zusammenarbeit von ihnen zu leisten ist und wie Führung in der Entwicklungs- und Transformationsarbeit aussieht. Zu diesem Zweck haben wir den Facilitation-Flow durchdekliniert: einmal für das Klientensystem und einmal für den oder die begleitenden Facilitatoren:



### Kapitel 3: Der Weg – ein Flow für Entwicklungs- und Transformationsarbeit

#### **INTENTION (Absicht/Zweck)**

*Klientensystem:* Herausforderungen und Entwicklungspotenziale wahrnehmen. Beginn der Intentions- und Willensbildung.

*Facilitator:* Den Prozess der Intentions- und Willensbildung begleiten. Schaffung eines enttäuschungs-sicheren Kontrakts und Begegnungsraumes.

#### **PREPARATION (Vorbereitung/Bereitstellung)**

*Klientensystem:* Führung formuliert Mandat und unverrückbare Rahmenbedingungen (Givens). Benötigte Ressourcen zur Verfügung stellen.

*Facilitator:* Den Klienten in der Führungsarbeit begleiten. Gemeinsam ein ziieldienliches Facilitationssystem etablieren („Kontext des Gelingens“). Partizipation zum frühestmöglichen Zeitpunkt organisieren. Beginn der Suchbewegung und Selbstentwicklung. Transformationskompetenz zugänglich machen.

#### **CO-CREATION (die schöpferische Zusammenarbeit)**

*Klientensystem:* Den Flow der Erkundung, des Studierens und des Prototyping mit und im gesamten relevanten System ermöglichen und schützen. Teilnehmen, sich selbst zum Untersuchungsgegenstand deklarieren. Entscheidungen treffen.

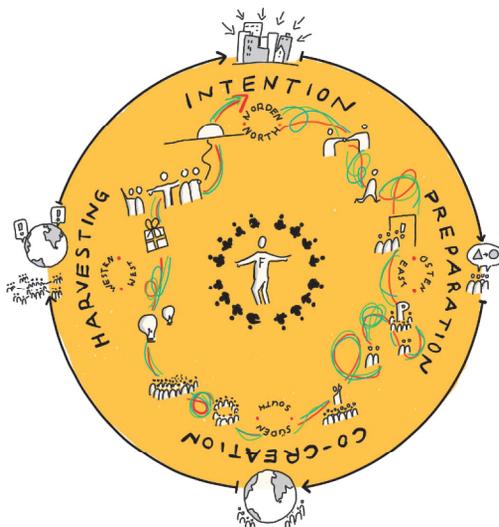
*Facilitator:* Soziale Technologien einbringen. Für Orientierung und Sicherheit sorgen durch Rahmen setzen, Begleitung, Beratung, Bezeugen, Counseling.

#### **HARVESTING (Ernte/Ergebnis)**

*Klientensystem:* Die Früchte der Arbeit ernten. Durch Führungsarbeit die Eingliederung (Inkorporation) des Neuen voranbringen. Erreichtes und Teilnehmende würdigen. Gemeinsame und persönliche Entwicklungswege reflektieren, um für die Zukunft zu lernen.

*Facilitator:* Mit sozialen Technologien und Erfahrungswissen Prozesse der Ernte, Würdigung und Anerkennung begleiten. Selbstwirksamkeit der Beteiligten unterstützen. Sich überflüssig machen. Loslassen. Danken.

Der Facilitation-Flow kann wie ein Schwungrad für die Erneuerung und Transformation von Organisationen wirken. Hat man in dem einen Anwendungskontext die Erneuerung vollzogen, beginnen andere Initiativen, z. B. in benachbarten Arbeitsbereichen, mit der Intentionsbildung. Dies haben wir vielfach in der Praxis erlebt. Sobald mehrere Menschen in einer Organisation auf verschiedenen Ebenen einmal den Facilitation-Flow durchlaufen haben, wird das neu erlernte Handwerkszeug und Verständnis zur ersten Wahl für weitere Vorhaben.



Sobald wir die Idee und den Flow vermittelt – und im besten Fall in der ein oder anderen Art und Weise visualisiert – haben, können wir mit dem Klienten einige Detailspekte („Deep Dives“) erkunden. Dabei leitet uns die Frage, was für den Klienten zur Orientierung und Vertiefung des Verständnisses hilfreich wäre. Haben wir gut zugehört, werden uns Äußerungen, Begriffe und Fragen des Klienten wertvolle Hinweise geben (siehe „Steilvorlagen“ ab Seite 99). Es bietet sich im Zweifel immer an, zu fragen, welche Aspekte oder Fragen den Klienten im Hinblick auf den Ansatz und seine Situation beschäftigen.

### 3.2 Norden: INTENTION: Schaffung eines enttäuschungssicheren Kontrakts und Begegnungsraumes mit klarer Intention

Jede Entwicklung, Veränderung oder Transformation ist eine voraussetzungsvolle Tätigkeit. Einige Voraussetzungen, für die ein Facilitator im besten Falle selbst Sorge trägt, haben wir bereits im Kapitel „Die gute Medizin des Facilitators“ beschrieben:

1. Es ging um die **lebenslange Praxis** mit den Themen der Bedürfnisfreiheit, der Unerschrockenheit, der Autonomie und Liebe.
2. Wir behandelten **Facilitative Thinking**, die für das Denken hilfreichen Grundannahmen und Prinzipien.
3. Wir haben uns mit einer ziieldienlichen **Sprache** beschäftigt, die gelingende Kommunikation wahrscheinlicher werden lässt.
4. Und wir stellten unseren **Beratungsansatz** und die Visualisierung von **Denkmodellen** im Beratungskontext vor.

Wichtig war uns herauszustellen, dass dieser Anteil der Vorbereitung, der inneren Arbeit und Selbstverantwortung das Fundament ist, auf dem die Anlässe und Themen der Klienten landen und sich entwickeln können. In indigenen Kulturen spricht man von einer „starken oder guten Medizin“, die jemand mitbringt oder die einer Sache innewohnt. So betrachtet kann man sagen, je



## Kapitel 3: Der Weg – ein Flow für Entwicklungs- und Transformationsarbeit

stärker die *eigene innere* Medizin des Facilitators, desto eher wird der Klient die Beratung und Begleitung als hilfreiche Unterstützung und Wegweisung erfahren.

Schauen wir, wie diese gute Medizin ihre praktische Wirkung im Kontext der Klienten entfaltet. Im Folgenden geht es um:

- die Anbahnung und Kontaktaufnahme,
- die erste persönliche Begegnung,
- die facilitative Auftragsklärung und Initialberatung,
- den Umgang mit „Ja, aber ...“ (der „Aikido-Move“),
- das ZWEIG-Modell als Metapher der frühen Zusammenarbeit,
- eine wissenswerte und lehrreiche Anekdote und
- eine erste Entscheidung (Vereinbarung eines nächsten Schrittes).

### Die Anbahnung und Kontaktaufnahme

Wenn wir, wie in den vorherigen Kapiteln dargelegt, unsere facilitative Passion kultivieren, wenn wir gute Arbeit in diesem Sinne – gegebenenfalls schon seit Jahren und Jahrzehnten – leisten, dann wurde bereits ein soziales Feld für Facilitation aufgespannt. Bei den Klienten gab es meist bereits eine Art „Priming“<sup>2</sup> oder eine hilfreiche Bahnung<sup>3</sup> in Bezug auf Facilitation, facilitative Begriffe oder Ideen im Vorfeld der ersten Begegnung.

Die Kontaktaufnahme erfolgt in der Regel per E-Mail und einem Telefonat. Alles, was wir in diesem Zusammenhang erleben, vereinbaren, welche Worte gewechselt werden und was wir zusagen, formt bereits die Wirklichkeit und die Beziehung, die wir mit dem Klientensystem erschaffen. Da gibt es viele Gelegenheiten, eine facilitative Haltung zu kultivieren und eine vom Geist der Kooperation geprägte Beziehung zu entwickeln.

Zu Beginn wollen wir verstehen, mit wem wir gerade sprechen. Nützlich erscheinen uns die von Ed Schein dokumentierten Klienten-Typen. Sie dienen zunächst unserer eigenen Orientierung.

### Ein Überblick der sechs Grundtypen von Klienten<sup>4</sup>



1. Kontakt-Klienten: die Person, die Kontakt aufnimmt. Das können zum Beispiel Mitarbeiterinnen im Projekt, persönliche Assistenten oder Menschen im Sekretariat sein.

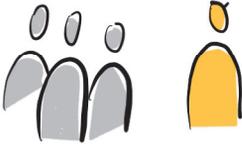


2. Mittelbare Klienten: Person(en) oder Gruppen, die im Verlauf einbezogen werden. Das sind Menschen, die eine spezifische Sichtweise und einen Anteil an dem Thema haben.

### 3.2 Norden: INTENTION: Schaffung eines enttäuschungssicheren Kontrakts



3. Primärkunden: die Person(en), die das Budget hat (haben) und den Auftrag erteilt (erteilen). Das sind in der Regel die Top-Entscheider.



4. Ahnungslose Klienten: Mitglieder der Organisation bzw. des Klientensystems, die beeinflusst werden, sich aber dessen nicht bewusst sind. Menschen, die von den Auswirkungen der Initiative betroffen sein werden, ohne es bisher zu wissen.



5. Ultimative Klienten: Person(en) oder Gruppen, um die es letztlich geht. Dies sind alle Beteiligten einer Organisation bzw. eines Systems, die früher oder später zum gemeinsamen Dialog und zu möglichen Maßnahmen eingeladen werden.



6. Involvierte „Nicht-Klienten“: Person(en) oder Gruppen, auf die keine der bisherigen Kategorien zutreffen, denen klar ist, was vor sich geht und die ggf. gegen den Prozess oder den Berater interagieren, z. B. aufgrund politischer Gegebenheiten, Machtspiele, verborgener Interessen und gegensätzlicher Ziele<sup>5</sup>.

Zu Beginn einer Zusammenarbeit haben es Facilitatoren in der Regel mit den Kontakt- und manchmal mit den Primärkunden zu tun. Sobald Begleiterinnen und Klientinnen im weiteren Verlauf in die Erkundung einsteigen und Beteiligung im gesamten relevanten Klientensystem ermöglicht wird, spielen auch die anderen Klienten-Typen eine Rolle. Sie werden den Klienten manchmal als mögliches Differenzierungssystem vorgestellt, beispielsweise bei einer Analyse unterschiedlicher Anspruchsgruppen/Stakeholder (siehe PREPARATION, Pilotgruppen, ab Seite 154).

#### **Praxistipp**

*In der Regel telefonieren wir mit dem Kontakt-Klienten. Zunächst überprüfen wir dies, indem wir fragen, mit wem wir sprechen (falls das nicht bereits bekannt ist). Im Rahmen dieses Telefonats leiten uns Fragen<sup>6</sup> wie die folgenden. Die Reihenfolge und auch die Fragen ändern sich je nach Kontext, Verlauf und Gesprächspartnerinnen.*

*In Bezug auf die Anfrage wollen wir wissen bzw. besprechen:*

1. Wer lädt zu was ein? Wer gibt den Auftrag wofür?
2. Gibt es einen aktuellen speziellen Anlass oder Vorfall?



3. *Was ist die Absicht/das Ziel des Telefonats?*
4. *Was ist die Absicht/das Ziel einer möglichen Zusammenarbeit?*

*In Bezug auf ein nächstes Treffen wollen wir wissen bzw. besprechen:*

5. *Was ist die Absicht/das Ziel eines möglichen Treffens?*
6. *Wer wird bei einem nächsten Treffen dabei sein? Wer sollte dabei sein?*
7. *Welches gemeinsame Verständnis braucht es dafür?*
8. *Was sollte vorbereitet werden und von wem?*
9. *Gibt es bereits Ideen zu Zeit, Ort und Setting – informell, workshopartig, beim Essen?*

#### **Aspekte, die wir ansprechen**

Auf Basis der im letzten Praxistipp genannten Fragen<sup>7</sup> hören wir zu und erkunden gemeinsam, um welche Angelegenheit es geht. Im weiteren Verlauf der ersten Kontaktaufnahme werden wir meist gebeten, etwas zur Sache aus Sicht von Facilitation zu sagen. Je nach Kontext und Bedürfnis des Gesprächspartners sprechen wir über die facilitative Idee, zum Beispiel darüber, wie kollektive Intelligenz ermöglicht wird. Dabei bleiben wir nah an dem, was wir soeben über die Angelegenheit erfahren haben. Es geht weniger um Theorie, sondern um gelebte Praxis und Erfahrungswissen.

Wenn wir bereits im ersten Kontakt mit den Primärkunden sprechen, dann gehen wir inhaltlich etwas mehr in die Tiefe und fragen beispielsweise nach bisherigen Erfahrungen und – in allen möglichen Facetten – nach dem „Wozu?“, also danach, was der wünschenswerte Zielzustand ist und was dann besser wäre als vorher? Wie käme der Mehrwert bei den internen und/oder externen Kunden an? Welche Art von Wertschöpfung würde sich ergeben?

Sprechen wir mit den Kontakt-Klienten, setzen wir uns im ersten Gespräch dafür ein, dass die Primärkunden bei der (nächsten) Begegnung anwesend sind. Wir wollen wissen, wer tatsächlich den Wunsch nach einer Entwicklung, einer Veränderung oder einer Transformation hat.

Unsere Beratung richtet sich meistens bereits beim ersten Kontakt in Richtung der Rolle von Führung. Erfahrungsgemäß sollten sich die Initiatoren und Entscheider aus facilitativen Prozessen nicht raushalten, denn Veränderung ist an allererster Stelle Selbstveränderung (siehe „Facilitative Thinking“, Seite 40 ff.). Führung spielt im Handlungsrahmen von Facilitation eine wichtige Rolle. Sie wird gebraucht – nur eben eine andere Art von Führung, nämlich im Sinne von Führende als Facilitator bzw. Facilitative Leader.

Wir sagen auch gerne „Change kann man nicht bestellen, wie man eine Pizza bestellt“. Wenn wir eine Pizza bestellen, dann ist diese Pizza in der Regel nach 30 Minuten auf dem Tisch. Bei Change und Transformation ist das anders. Hier handelt es sich oft um tiefgreifende, persönliche Prozesse. Durch solche Prozesse geht man gemeinsam. Transformational Leader wissen: Ohne persönliche Beteiligung findet die Transformation schlicht nicht statt.

Mit diesen Bildern und Worten geben wir Hinweise zur Bedeutung der Rolle von Führung in Wandlungsprozessen. Das ist für einige leicht nachvollziehbar. Andere merken bereits an dieser Stelle, dass sie bisher aus einem anderen Verständnis heraus handelten.

Wir möchten außerdem mit dem Kontakt-Klienten gemeinsam herausfinden, welche und wie viele Menschen an einem ersten persönlichen Kennenlernen (online oder analog) teilnehmen sollten. An dieser Stelle gibt es mehrere Möglichkeiten:

- Mit Blick auf Multiperspektivität und Wirksamkeit empfehlen wir, dass Menschen mit unterschiedlichen Blickwinkeln und gegebenenfalls unterschiedlichen Positionen teilnehmen sollten. Wir ermutigen dazu, auch Menschen zu beteiligen, die dem anstehenden Prozess

eher kritisch gegenüberstehen. Je nach Gruppengröße und Setting wird auf diese Weise ein informelles Kennenlernen zu einem Meeting oder einem Workshop.

- In einigen Fällen ist es ratsam, zunächst mit einem kleineren, vertraulichen Kreis der Top-Entscheider zu beginnen. Denn wenn man im ersten Termin vor lauter Gruppendynamik zu schnell in den Prozess stolpert, anstatt erst einmal in aller Ruhe eine Basis für die Zusammenarbeit zu etablieren, dann könnte dies ein holpriger Start werden bzw. gleich das Ende bedeuten. Zudem ist es oberste Priorität, dass die Primärkunden den Ansatz und das Vorgehen unterstützen. Das ist die wichtigste Voraussetzung für einen Kontrakt.

Zu Beginn greifen häufig die Routinen einer Organisation, und nicht alle Schlüsselpersonen sind unter einen Hut zu bekommen. Manchmal erfordert das die Planung von mehreren Kennenlern- und Informationstreffen. Später wird das „alle unter einen Hut bekommen“ einfacher, weil wir ein gemeinsames, zieldienliches Facilitationsystem etablieren (siehe „Kontext des Gelingens“, Seite 147).

#### **Praxistipp**

*Häufig wird die Frage gestellt, ob ein Kennenlernen bereits zu Kosten in Form von Honoraren oder Pauschalen für den Klienten führt? Wir lernen gern Menschen kennen und stellen uns und unseren Ansatz vor, wenn es die Wege und die Zeit ermöglichen – dann auch gern persönlich. In diesem Fall setzen wir bis zu anderthalb Stunden (kostenfrei) für das reine Kennenlernen an. Je nach Aufwand kann eine Pauschale vereinbart werden. Alles, was darüber hinaus im Gespräch zeitlich bzw. inhaltlich in Richtung Initialberatung geht, ist aus unserer Sicht in der Regel honorarwürdig.*

### **Die Anbahnung und Kontaktaufnahme in ihrer Essenz**

Es gibt, wie wir in diesem Abschnitt zeigen wollten, wichtige Hinweise im Zusammenhang mit der Anbahnung. All diese Details sind in ihrem Kontext zu (be)denken, zu gestalten und abzustimmen. Es ist nicht beliebig, was man tut, wo, mit wem und auf welche Art und Weise man in eine mögliche Zusammenarbeit tritt. Das Selbsterfüllungs-Prinzip lehrt uns, dass wir im Ansatz unseres Tuns bereits ein Prototyp unseres Ideals sein können und sollten. Handeln „als ob“ ist selbsterfüllend: Handeln wir also, „als ob“ diese potenziellen Klienten ein tiefes Interesse, eine Neugier und eine offene Haltung haben, handeln wir auf Basis einer positiven Erwartung. Das kann für das gerade entstehende soziale Feld nur hilfreich sein. Positive Veränderung entsteht, wenn bereits die Anbahnung und der Prozess des Kennenlernens selbst ein Modell dieser idealen Zukunft sind. Damit treffen wir auf Routinen und Konventionen und können im Rahmen der uns zugeschriebenen Befugnisse und Kompetenzen potenzialorientierte Beiträge leisten. Als Facilitatoren nutzen wir unsere Expertise zur Schaffung von merkbaren Begegnungs- und Möglichkeits-Räumen und bringen uns in diesem Sinn – manchmal quer zum Gewohnten – ein.

### **Die erste persönliche Begegnung**

Laut Ed Schein bestehen die ersten 90 Sekunden einer persönlichen Begegnung aus kleinen, gegenseitigen, psychologischen Tests. Mit oder auch jenseits der Worte wollen Menschen wechselseitig herausfinden, mit wem sie es zu tun haben und welche Beziehung angeboten wird.



## Beziehungsangebote

Als Facilitator und Facilitative Leader können wir dies nutzen, um den Klienten bzw. das Klienten-System, seine Verfassung und seine Lage besser zu verstehen. Zugleich können und werden wir viel tun für die Beziehung und Atmosphäre – bezogen auf unser eigenes Verhalten.

Wenn wir mit dem potenziellen Auftraggeber und weiteren Schlüsselpersonen zusammentreffen, betreten wir einen Kontext und ein Setting, das wir, wie oben beschrieben, zum Teil bereits mitgestalten konnten. Wir werden begrüßt. Wir werden unter Umständen gefragt, wie die Anreise war und ob wir etwas trinken möchten.<sup>8</sup>

Während des ersten Kontakts nehmen wir wahr, beobachten und spüren das Klienten-System. Bemerkenswert sind dabei die Beziehungsangebote, die gemacht werden.

1. Wie ist die Begrüßung?
2. Musste man warten? Wo?
3. Wie ist das Setting vorbereitet?
4. Sind Machtdistanz oder gleiche Augenhöhe spürbar?
5. Mit welchen Worten wird eingeleitet?
6. Wie ist die Atmosphäre? Unprätentiös, freundlich, offen oder dicht?

*„Wir müssen mit der Feststellung beginnen, dass es bei allen menschlichen Beziehungen um die Positionierung des Status geht und um das, was Soziologen ‚situative Eigenschaften‘ nennen. Es ist menschlich, den Status und die Position erhalten zu wollen, von der wir glauben, dass sie uns zustehen, egal wie hoch oder niedrig sie sein mag, und wir wollen das tun, was situationsbedingt angemessen ist. Wir versuchen, entweder einen Status höher zu kommen oder mit dem Anderen gleich zu bleiben, und wir messen alle Interaktionen daran, wie viel wir verloren oder gewonnen haben.“*

(Edgar H. Schein)<sup>9</sup>

Wir versuchen mit dem Klienten, eine Beziehung zu etablieren, die den Status eines jeden im Rahmen des Kontextes gleich würdigt. Als Facilitator und Facilitative Leader agieren wir aus einem Verständnis, dass wir uns die Verantwortung für die Qualität unserer Welt teilen. Wir verstehen Menschen als gleichwürdige, denkende und fühlende Wesen. Zugleich gehen wir mit dem Flow und weisen nicht auf unseren eigenen Status und unsere Bedeutung hin oder versuchen künstlich, einen Statusausgleich herbeizuführen. Ed Schein spricht an dieser Stelle von dem Ziel, ein „Dream-Team“ zu werden. Gunther Schmidt sagt zum Status zwischen Therapeut bzw. Berater und Klient<sup>10</sup>, dass es ihm um Augenhöhe mit seinem Gesprächspartner geht – oder im Zweifel liegt der Berater „eins drunter“, wenn es um die Kompetenz für die veränderungswürdige Situation geht.

Unsere Haltung und unser Auftreten sind geprägt von den drei „U“:

1. Unverstellt: Wir sagen, was wir denken, wenn es uns stimmig und hilfreich erscheint.
2. Unaufgeregt: Wir sind entspannt und teilen uns die Verantwortung für die Qualität.
3. Unprätentiös: Wir sind genuin/echt und banalisieren eher, als das wir uns oder Dinge mystifizieren oder künstlich überhöhen.

Hinzukommen die in der „Lebenslangen Praxis“ ausgeführten Werte, die Facilitation wirksam machen: Bedürfnisfreiheit, Unerschrockenheit, Autonomie und Liebe (ab Seite 18).

Zu dieser Haltung und diesen Werten gesellen sich häufig die Kreativität, die uns unsere Profession ermöglicht und die Freude, mit Menschen arbeiten und dem Leben dienen zu dürfen. Wir sind uns bewusst, dass diese Arbeit ein Privileg ist.

#### **Feinste Ebenen der Wirklichkeitsgestaltung**

Wenn Menschen aufeinandertreffen, co-kreieren sie bewusst oder unbewusst den gemeinsamen Begegnungsraum. Dies geschieht durch winzige, unmerkliche Anpassungen oder Nicht-Anpassungen, durch verbale und non-verbale Rückmeldungen und vieles mehr.

Wir wollen an dieser Stelle illustrieren, auf welch feinen Ebenen, jenseits aller Checklisten und Werkzeuge, Facilitatoren und Facilitative Leader fortwährend, Situation für Situation, Energien einladen, Aufmerksamkeit bahnen, Dynamiken und Settings mitgestalten. Man könnte dies auch als Führung bezeichnen. Durch diese facilitative Führung entstehen Richtung, Beziehung, Vertrauen und nach und nach – vor allem durch explizite und implizite Angebote – Vereinbarungen zur Art und Weise einer konstruktiven, potenzialorientierten Zusammenarbeit.

#### **Praxistipps**

*Treffen wir auf einen sich beklagenden oder leidenden Klienten, können wir – nahezu unmerklich – eine ähnliche Atmung, Stimmlage und Körperhaltung einnehmen und somit Rapport<sup>11</sup> bilden, also mit empathischer Aufmerksamkeit begleitend etwas für die leidende Seite des Klienten tun und vermitteln: „Ich sehe Sie. Ich verstehe Sie. Und: Ich möchte ein Vorgehen empfehlen, dass für eine Situation – wie diese – hilfreich sein könnte.“ Zugleich werden wir vermutlich Zuversicht ausstrahlen und, ohne den Kontakt zu verlieren, einen Hauch mehr Lebendigkeit oder Entschlossenheit in unsere Art und Stimme legen, als es die Klientin tut, um zu verstehen zu geben: „Ich bekomme mit, wie es Ihnen derzeit geht, und ich danke Ihnen für Ihre Offenheit. Jetzt lassen Sie uns schauen, was Ihnen helfen würde, einverstanden?“*



*Ein weiterer Tipp bezieht sich auf den Raum und das Setting: Wenn wir gefragt werden oder vor Ort die Möglichkeit besteht, das Setting zu wählen oder zu justieren, würden wir in der Regel ein Kreis-Setting vorschlagen. Der Kreis symbolisiert ein Miteinander. Ein frontales Setting im Sinne von „hier die Klienten und auf der anderen Seite die Facilitatoren“ erzeugt mitunter frontale Dynamiken von Angebot und Nachfrage, oder gar Verhör. Das „Die & Wir-Paradigma“ haben wir bereits erwähnt, es zeigt sich auch in solch praktischen Dingen, wie wer wo sitzt. Das Setting zeigt Wirkung: Miteinander oder Frontenbildung.*