

Der Dialog als Königsdisziplin

Facilitation ist ein Begriff, der vor allem unter Veränderungsbegleitern bekannt ist. Doch darüber hinaus wissen in den Unternehmen in der Regel nur wenige Führungskräfte und Mitarbeitende, was sich dahinter verbirgt. Holger Scholz hat 20 Jahre Erfahrung mit Facilitation. Zusammen mit Roswitha Vesper hat er dazu ein bemerkenswertes Buch geschrieben. Im Interview spricht er über die wichtigsten Grundannahmen, die Facilitation prägen und warum es bei jeder Transformation eine Pilotgruppe braucht.

→ Wovon reden wir, wenn wir von „Facilitation“ reden? Was meint der Begriff?

← Wir reden von einer Zunft, einer Profession, einer Rolle, die Menschen einnehmen, um Individuen, Gruppen oder größere Unternehmensbereiche zu begleiten. Auf Deutsch würde man am ehesten den Begriff „Prozessbegleitung“ dafür verwenden. Facilitation ist fast eine therapeutische Arbeit, weil es viel mit Achtsamkeit zu tun hat und ihr liegt eine sehr belastbare humanistische Theorie und Philosophie zugrunde. Auch gutes Handwerkszeug spielt eine wichtige Rolle, das meistens im organisationalen Kontext eingesetzt wird.

» *Facilitation ist fast eine therapeutische Arbeit.*

→ Moderation wäre als Begriff nicht passend?

← Das sagen wir ganz bewusst nicht. „Moderation“ kommt von dem lateinischen Wort „moderare“ und das meint „besänftigen“. Als Facilitatoren wollen wir nicht besänftigen, sondern das tun, was in dem Mo-

ment hilfreich ist. Und das kann zum Beispiel sein, die verschiedenen Dynamiken in einer Organisation, die aufgrund der lokalen Rationalitäten bestehen, bewusst zu machen. Dann gilt es, diesen Schmerz anzunehmen, sich ihm hinzuwenden und den Menschen zuzuhören und ihn nicht „wegmachen“ zu wollen.

Der Begriff „Facilitation“ hat seinen Ursprung in den USA und geht auf die frühen Wurzeln der Organisationsentwicklung zurück. Roswitha Vesper und ich kommen aus der Großgruppenmoderation. In den USA hat man diese Moderatoren und Moderatorinnen schon immer Facilitator genannt. Heutzutage hat es sich noch ein bisschen ausdifferenziert.

Wenn man mit großen, komplexen Systemen arbeitet, kommt man an den Großgruppenmoderationen eigentlich auch nicht vorbei. Schließlich geht es oft darum, das gesamte relevante System in einen Raum zu holen bzw. kann man auch sagen: das gesamte relevante System an der richtigen Stelle auch wirklich zu beteiligen und die Menschen zu Beteiligten zu machen. Doch Facilitation meint weit mehr als eine einzelne Veranstaltung.

→ **Was mir beim Lesen eures Buches auch aufgefallen ist: Ihr ladet den Begriff „Facilitation“ ganz schön auf. Es geht unter anderem um eine**



Holger Scholz

ist Gründer der Kommunikationslotsen und, zusammen mit Roswitha Vesper, Autor von „Facilitation – Dialog- und handlungsorientierte Organisationsentwicklung“. Er ist spezialisiert auf Beratung und Begleitung gelingender Transformationsprojekte unter Einbeziehung des gesamten relevanten Systems.

bestimmte Einstellung zum Leben, es wird eine Weisheitslehre erläutert und vom gesellschafts-therapeutischen Wirken ist die Rede. Auch das unterscheidet sich ja stark von der Großgruppen-moderation. Warum muss es diese enorme Fallhöhe sein?

← Bei der „gesunden Medizin“, die ein Facilitator unserer Ansicht nach mitbringen sollte, geht es ja unter anderem erst einmal um persönliche Haltungen und Werte. Wir haben das aufgeschrieben, weil wir oft gefragt worden sind, warum wir den Job so tun, wie wir ihn tun, und was es über das Methodische hinaus noch gibt.

Deshalb haben wir herausgearbeitet, dass uns zum Beispiel die Bedürfnisfreiheit und die Uner-schrockenheit in der Rolle als Facilitator sehr wichtig sind, die sind gerade in begleitenden und beratenden Berufen besonders hilfreich.

Und ja, Facilitation hört nicht bei der Organisa-tionsentwicklung auf. Josef Beuys war mit seiner Aktionskunst für mich zum Beispiel ein Facilitator. Der wollte nicht museale Kunst machen, sondern der hat gesagt: Unsere Gesellschaft ist eine soziale Plas-tik, die wir alle bearbeiten. Und wenn wir uns alle als Künstler sehen, dann hat jeder Mensch eine Mitver-antwortung für die Qualität unserer Gesellschaft. Das Repertoire von Facilitation ist also viel grundle-gender. Es geht um Fragen wie: Für welche Heraus-

„Es geht oft darum, das gesamte relevante System in einen Raum zu holen.“

forderungen brauchen wir kollektive Intelligenz? Wie kann ich als Entscheiderin oder Entscheider entscheiden und zugleich hinnehmbare Beziehungs-angebote machen?

→ Ihr beschreibt zu Beginn des Buches diese „gute Medizin“ der Facilitatoren. Was würdest du sagen, ist die allerwichtigste Voraussetzung, die ein Facilitator mitbringen muss, um wirken zu können? Ist es ein bestimmtes Menschenbild?

← Also, bevor wir beim Menschenbild sind, braucht jemand, der mit Organisationen arbeitet, erst einmal eine gute Ausbildung. Er oder sie benötigt eine grundlegende Theorie als Basis und das notwendige

» Ich kann einen anderen Menschen nicht verändern.

Handwerkszeug. Zum Beispiel sollte man wissen, was überhaupt eine Organisation ist und was sie von anderen Gruppierungen unterscheidet, zum Beispiel von Familiensystemen. Wenn ich das nicht beantworten kann, sollte ich auch nicht mit Organisationen arbeiten.

→ Es gibt aber, so schreibt ihr, eine Art Königsdisziplin der Facilitatoren, und das ist der Dialog. Was genau macht den Dialog zur Königsdisziplin?

← Der Dialog spielt quasi mit dem Begriff der Emergenz. Und das Emergenzphänomen in der Kommunikation erklärt ja, wie es zu kreativen Durchbrüchen oder Aha-Momenten kommt. Oder anders gesagt: Wie es zu Erkenntnissen kommt, wenn eine Gruppe von Menschen aus unterschiedlichen Bereichen sich einer größeren Herausforderung stellt. Niemand in der Gruppe weiß in der Regel am Anfang, wo es langgeht. Das ist eine ganz normale Startvoraussetzung, die aber für einige schwierig sein kann.

Es gilt im Rahmen des Dialogs das facilitative Prinzip „This or something better“. Das heißt, ich habe natürlich eine Idee, vielleicht habe ich sogar eine Lösungsidee. Aber wenn es im Sinne der kollektiven Intelligenz und aufgrund der Multiperspektivität einen anderen, einen zweckdienlicheren Angang gibt oder ich eventuell einen blinden Fleck habe, dann lasst uns das im Dialog herausfinden. Und dann entsteht emergent eine viel belastbarere Lösung, die auch nachhaltiger ist. Die schnelle, reaktive Lösung ist nie so gut wie die Lösung unter Einbezug des relevanten Systems und seiner Wissensträger. Es ist eine Suchbewegung, die durch Dialog stattfindet.

→ Ihr listet fünf Grundannahmen auf, die Facilitation prägen. Dazu gehören beispielsweise „Nichtwissen ist meine Ressource. Fragen sind mein

Potenzial.“ und „Es geht um gelingende Beziehungen.“ Mir persönlich gefällt besonders gut: „Jeder tut sein Bestes – immer!“ Darin spiegelt sich eine Haltung zum Leben, die weit weg ist von den Annahmen, die in den meisten Organisationen vorherrschen. Gibt es eine Grundannahme, die dir besonders am Herzen liegt bzw. die wichtiger als die anderen ist?

← Die Grundannahme, die du gerade genannt hast, ist schon eine sehr wichtige: „Jeder tut sein Bestes – immer!“. Darauf wurde ich neulich wieder von einer Teilnehmerin in einem Workshop angesprochen. Sie sagte, dass ihr das so schwerfällt, das so zu sehen. Und ich habe ihr geantwortet, es gehe ja nicht um das Beste für die Welt oder für die Organisation, sondern um das Beste, was die Person in dem Moment aus ihrer inneren Logik heraus geben kann. Aus der subjektiven Sicht ist die Handlung rational und stimmig. Ob das dann besonders heilsam ist, ist nicht die Frage. So draufzuschauen hilft, gut zu facilitieren, zu führen und zusammenzuarbeiten. Ich komme dann ohne Verurteilung und Abwertung aus und unterstelle jedem zunächst einmal eine gute Absicht.

Eine andere Grundannahme finde ich auch sehr wichtig zu erwähnen: „Wir teilen uns die Verantwortung für die Qualität.“ Wenn man das wirklich im Rahmen der Veränderung mit dem Klientensystem vereinbaren kann, dann ist das ein echter Gamechanger, weil plötzlich jeder eine Mitverantwortung hat. Der Klient kann nicht den Auftrag abgeben und sagen: „Du machst mir jetzt den Change.“ Das passt dann wieder gut zu einer weiteren Grundannahme: „Change kann man nicht bestellen wie eine Pizza.“ Diese Mitverantwortung vereinbaren wir im Vorfeld mit allen Klienten.

Und das kann man letztlich auch auf die Gesellschaft übertragen: Wir teilen uns die Verantwortung für die Gesellschaft, in der wir leben.

→ Ihr beschäftigt euch nicht nur mit Facilitative Thinking, sondern auch mit Facilitative Leadership. Mein erster Gedanke war: Jetzt trauen sie sich, das auch noch mitreinzunehmen. Auch zu Facilitative Leadership gibt es unterschiedliche Grundannahmen. Eine davon ist: „Jeder Mensch

führt sich selbst in voller Autonomie“. Allein diese Grundannahme mit Führungskräften in klassischen Organisationen zu diskutieren, dürfte schon eine Herausforderung sein. Das füllt doch bereits einen Zwei-Tage-Workshop.

← Und genau das haben wir schon gemacht. Und es gab Führungskräfte, die in der Kaffeepause den Begriff der Autonomie noch mal geogooelt haben und die dann zu uns gekommen sind, um uns zu sagen, dass wir im Sinne des Begriffs recht haben mit dieser Grundannahme.

Alle Menschen haben diese operative innere Geschlossenheit. Niemand kann dem anderen hinter die Schädeldecke gucken. Jeder Mensch trifft am Tag etwa Tausend bewusste und unbewusste Entscheidungen. Sie haben die Wahl. Deshalb kann ich nicht erwarten, dass Menschen diese Freiheit in einem organisationalen System an der Garderobe abgeben.

Es gibt keine Durchgriffskausalität. Ich kann einen anderen Menschen nicht verändern. Wenn Führungskräfte oder Machtzentren dies durchdringen und verstehen, dann gehen sie viel demütiger mit ihren Change-Initiativen um.

→ **Eine weitere Grundannahme ist ebenfalls spannend: „Veränderung ist zuerst Selbstveränderung“. Mit dieser scheinbar simplen Aussage tun sich meiner Erfahrung nach viele Führungskräfte schwer. Wenn man mit ihnen über Veränderung spricht, dann geht der Fokus oftmals sofort auf die Mitarbeitenden und deren Mindset und Verhalten. Wie ist deine Beobachtung dazu?**

Literaturtipp



Holger Scholz; Roswitha Vesper (2022): Facilitation – Dialog- und handlungsorientierte Organisationsentwicklung, Vahlen

← Das kann mitunter zu Grundsatzdiskussionen führen und das sind dann auch genau die Fälle, bei denen es nicht zur Zusammenarbeit kommt, weil Menschen den Change irgendwohin delegieren wollen. Der Fehler liegt im System und ist meist schon in der Auftragserteilung erkennbar, weil sie auf „Blind Spots“ basiert, auf nicht überprüften Grundannahmen und Prämissen.

Deswegen ist es so wichtig, dass Facilitation erst einmal die „Was“- und die „Wie“-Ziele überprüft, die von irgendwoher, meist einer übergeordneten Instanz kommen und die oft von Vorurteilen bzw. subjektiven Verzerrungen der Wahrnehmungen geprägt sind.

Nach einer gewissen Zeit des Dialogs, der Suchbewegung, die gemeinsam mit vielen Top-Führungskräften und Primärkunden stattfindet, distanzieren diese sich oft selbst ab einem bestimmten Punkt von dem, was sie zu Beginn des Auftrags angenommen haben. Dann sagen sie so was wie: „Ich kann das gar nicht mehr denken“ oder „Ich bin ein anderer geworden“.

» Es geht darum, den Finger an den Puls der Organisation zu legen.

→ **Facilitation verbindet man häufig mit Großgruppenveranstaltungen. Und mit einer erfolgreichen Durchführung kann man sicher viel Begeisterung bei den Teilnehmenden auslösen. Aber beginnt die eigentliche Herausforderung nicht danach, wenn es darum geht, Vereinbartes umzusetzen? Was könnt ihr dafür tun, dass auch danach die Veränderungskraft nicht erlahmt?**

← Nach dem Prinzip „Partizipation zum frühestmöglichen Zeitpunkt“ gibt es beispielsweise erst einmal ein „Ja“ zur Pilotgruppe. Und die wird zunächst als eine der ersten Aufgaben die Lösungsideen, die von dem internen Auftraggeber kommen, testen und prüfen.

→ Ist eine Pilotgruppe bei eurem Vorgehen immer dabei?

← Ja, sie ist immer dabei. Es geht darum, den Finger an den Puls der Organisation zu legen, und zwar zum frühestmöglichen Zeitpunkt. Man arbeitet dafür mit Repräsentanten des relevanten Systems. Dadurch entstehen stabilere Change-Choreografien. Denn: Jeder, der einen Change initiieren will, hat ja immer eine Idee. Und facilitativ wird es dann, wenn man diese Idee sofort zur Disposition stellt im Sinne von „This or something better“.

Gerade am Anfang des Veränderungsprozesses, wenn sich die Ideen kristallisieren, brauchen wir größere Wahrnehmungskörper, um multiperspektivisch draufschauen zu können und nicht schon im Vorhinein in die falsche Richtung zu rennen.

» Wir fordern eine lernende Haltung ein.

→ Und die Pilotgruppe ist immer hierarchieübergreifend zusammengesetzt?

← Ja. Es gibt beispielsweise die ARE-IN-Formel, die eine Orientierung bei der Zusammenstellung einer Pilotgruppe geben kann. „Are in“ ist ein Akronym für „Authority“, „Resources“, „Expertise“, „Information“ und „Need to be involved, because affected by the change“.

So erhalten wir einen guten, repräsentativen Querschnitt an Menschen, die wir zu Mit-Facilitatoren machen. Und wir sagen ihnen, dass sie nicht nur unser Soundingboard sind, sondern dass wir auch ihren Gehirnschmalz brauchen. Wir wollen, dass sie mitdenken.

→ Besteht nicht das Risiko, dass diese Pilotgruppe ein zahnloser Tiger ist und die Geschäftsführung sich Ideen anhört und dann abwinkt? Was tut ihr, um dieser Pilotgruppe Einfluss zu geben?

← Wir legen großen Wert auf die frühzeitige Aufklärung zu unserem Ansatz. In der Initialberatung machen wir dem Primärkunden deutlich, dass Veränderung erst einmal Selbstveränderung ist. Dazu muss man bereit sein. Wir fordern auch eine lernende Haltung ein und den Willen, sich selbst zum Untersuchungsgegenstand zu machen.

Und dann vereinbaren wir in der initialen Vorbereitungsgruppe, bei der der Primärkunde dabei ist, das Mandat. Das beinhaltet, dass die Pilotgruppe den Auftrag bekommt, einen Weg zu entwerfen, um ein vereinbartes Ziel zu erreichen und den Prozess dahin zu begleiten.

Es gibt einen Kontrakt, den der Primärkunde, sagen wir der Vorstand, unterschreibt. Dort steht unter anderem drin, dass die Pilotgruppe den Vorstand auch nicht mehr um Erlaubnis fragen muss, solange sie im Rahmen des Mandats bleibt. Die Machtzentrale einer hierarchischen Organisation gibt damit einer co-kreativen Gruppe einen expliziten Auftrag und temporäre Führungsmacht.

Wir wollen keine Sozialexperimente fördern, die dann zu noch mehr Resignation und Zynismus in Bezug auf beteiligungsorientierte Change-Prozesse bei den Mitarbeitenden führen.

→ Und eine solche Pilotgruppe wird immer im Vorfeld eingesetzt, auch wenn es nur um die Durchführung einer Führungskräfte-Tagung geht?

← Ja. Die Menschen spüren den Unterschied. Ohne Pilotgruppe ist es ein Event. Mit dem genannten

AUF EINEN BLICK

Die Top Five der Grundannahmen für Facilitatoren

- *Nichtwissen ist meine Ressource. Fragen sind mein Potenzial.*
- *Es geht um gelingende Beziehungen.*
- *Das Wissen ist in der Welt.*
- *„Wir sind gleichwürdig.“*
- *Jeder tut sein Bestes – immer.*

 **AUF EINEN BLICK**

Die Top Five der Grundannahmen für Facilitative Leader

- *Jeder Mensch führt sich selbst in voller Autonomie.*
- *Veränderung ist zuerst Selbstveränderung.*
- *Das Denken bestimmt das Handeln.*
- *Change kann man nicht bestellen wie eine Pizza.*
- *Co-Creation ersetzt Führung.*

» *Im Idealfall ist jemand aus der Geschäftsführung in der Pilotgruppe.*

Vorgehen wird es eine emergente Dialogkonferenz, die aus der Mitte der Organisation entsteht – unter Zuhilfenahme unserer Prozesskompetenz und Methodenexpertise.

→ Nun ist es so, dass die Zeiten dynamisch sind. Im Laufe des Vorhabens könnte es sein, dass das Mandat nicht mehr passt, weil das Umfeld sich verändert hat. Wie gelingt es, dass die Pilotgruppe sich selbst anpasst – oder eventuell auch das Mandat angepasst wird?

← Im Idealfall ist ja ohnehin jemand aus der Geschäftsführung in der Pilotgruppe. Gemeinsam würde die Gruppe merken, dass sie sich aus dem Mandat herausentwickelt hat. Dann kann es sein, dass das Mandat zurückgegeben bzw. verändert werden muss. Oder die Pilotgruppe muss umstrukturiert werden, weil sie nicht mehr repräsentativ ist für das relevante System.

In der Regel wird das Mandat nach etwa zwei oder drei Jahren, wenn das Ziel erreicht wurde, sehr bewusst wieder abgegeben. Eine Herausforderung ist dabei häufig, dass beispielsweise die einzelne Geschäftsführerin, die Teil der Pilotgruppe ist – und die noch vier oder fünf andere Kollegen hat – sich durch diese Arbeit mit großer Wahrscheinlichkeit verändert haben wird: ihre Sprache, ihre Grundannahmen, ihre Beziehungsangebote, ihr Change-Verständnis. Die Geschäftsführungskollegen gehen diese Entwicklung jedoch womöglich nicht mit. Das

heißt, es kommt zum „Disconnect“ zwischen der einen Geschäftsführerin und ihren Kollegen. Es ist also sehr wichtig, dass man dann auch mit der gesamten Geschäftsführung arbeitet, um einen nachhaltigen Wandel zu erreichen. Das oberste Management-Team muss in jedem Fall wissen, was in der Pilotgruppe passiert.

→ Wie schaut du auf die Entwicklung der vergangenen Jahre? Gibt es tendenziell mehr Offenheit für eine echte Beteiligung der Mitarbeitenden bei Transformationen?

← Es gibt Organisationen, die wollen echte Beteiligung und die glauben an kollektive Intelligenz. Und es gibt die anderen, an deren Spitze die heroischen Leader stehen, die nicht daran glauben, die denken, es brauche eine harte Hand und die durchregieren wollen. Diese beiden Pole gibt es heute genauso wie früher. Das hat sich in den vergangenen 20 Jahren eigentlich nicht groß verändert. Klar, gibt es auf den ersten Blick heute mehr Beteiligungsformate als früher. Doch Change und Transformation sind in sozialen Systemen voraussetzungsvoll und zugleich ist das allgemeine Verständnis leider noch oft unterkomplex.

→ Vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Jan C. Weilbacher