

Holger Scholz
Roswitha Vesper

Facilitation



Dialog- und handlungsorientierte
Organisationsentwicklung

VAHLEN

Scholz/Vesper
Facilitation

Roswitha Vesper und Holger Scholz sind Inhaber des renommierten Beratungsunternehmens „Kommunikationskosten“. Sie gehören zu den führenden Köpfen der Facilitation-Szene im deutschsprachigen Raum.

Facilitation

Dialog- und handlungsorientierte Organisationsentwicklung

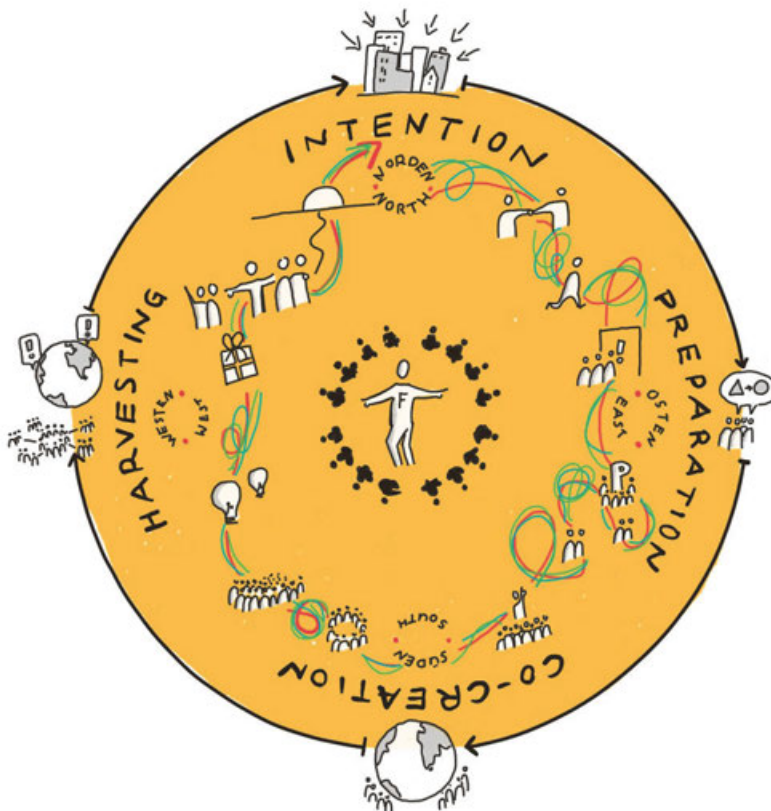
Durch einen Kontext des Gelingens und
die Kraft kollektiver Intelligenz
zu mehr Innovation und besserer Führung

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



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 Needleman¹

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
Kapitel 1: Was ist Facilitation?	1
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
Kapitel 2: Die „gute Medizin“ des Facilitators	17
2.1 Lebenslange Praxis.	18
2.2 Facilitative Thinking	40
2.3 Kommunikation als Emergenzphänomen	51
2.4 Transformationskompetenz – der facilitative Beratungsansatz.	68
Kapitel 3: Der Weg – ein Flow für Entwicklungs- und Transformationsarbeit	85
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
Kapitel 4: Beyond Facilitation – heilige Ordnungen und archetypische Wege der Transformation	425
Check-out (anstelle eines Epilogs)	449

Inhaltsverzeichnis

Check-in	V
Geleitwort	XV
Kapitel 1: Was ist Facilitation?	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
Kapitel 2: Die „gute Medizin“ des Facilitators	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 ⁶⁵	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
Kapitel 3: Der Weg – ein Flow für Entwicklungs- und Transformationsarbeit	85
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 ⁴	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
Haltepunkt: Der Übergang vom Norden in den Osten	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
Haltepunkt: Der Übergang vom Osten in den Süden	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 ¹⁵¹	206
Hindernisse und Herausforderungen	208
Ungeduld und Zweifel	208
Die Gefahr, in alte Routinen zurückzufallen	210
Die Entropie	211
Das Denkmodell „Circle of Influence“ ¹⁵⁷	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
<i>Das Setting und die Mitte (Intention)</i>	225
<i>Rollen im Circle</i>	227
<i>Zentrierung und Check-in</i>	229
<i>Prinzipien, Praktiken und Vereinbarungen</i>	230
<i>Das Kreisgespräch</i>	234
<i>Business Circle</i>	236
<i>Check-out</i>	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 ¹⁷⁸	241
Die Komponenten.....	243
<i>Drei Grundannahmen als Fundament der Methode</i>	243
<i>Zugrunde liegende wissenschaftliche Theorien im Überblick</i> ¹⁸⁹	244
<i>Wertschätzende Fragen zur Fokussierung der Aufmerksamkeit</i>	245
<i>Geschichten zur Erkundung des lehrhaften Kerns</i>	246
<i>Zehn Kernprinzipien</i> ¹⁹⁸ <i>als philosophische Basis</i>	248
<i>Der 5-D-Zyklus</i>	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
<i>Die zufällige Entdeckung des World Cafés</i>	264
Die Komponenten.....	265
<i>Vorbereitung mit Substanz</i>	266
<i>Fragen mit Relevanz</i>	267

<i>Erlesene Gastgeberschaft</i>	269
<i>Die Café-Etikette</i> ²²²	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
Open Space Technology	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
Real Time Strategic Change/Whole Scale Change	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
Zukunftskonferenz (Future Search)	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
Dynamic Facilitation	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 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
3.4.4 Übersicht der Glorreichen Sieben	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“ ³⁷⁰).....	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
Kapitel 4: Beyond Facilitation – heilige Ordnungen und archetypische Wege der Transformation	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 ^{TM9}	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

Geleitwort

Aus meiner Sicht kann man die umfassende und immense Bedeutung, die Facilitation heute schon hat und in Zukunft noch mehr haben muss, nur verstehen, wenn man sich vergegenwärtigt, WAS facilitiert werden soll. Es ist – so abstrakt und fast unangemessen groß es auch klingen mag – das Leben. Es ist das, was das Leben, wenn es unbehindert ist, hervorbringen möchte. Und was es durch uns als Individuen, als Gruppen und als Organisationen auch hervorbringt, wenn die Rahmenbedingungen stimmen. Dazu braucht es neben anderem, dass wir gut facilitiert werden.

Lord Andrew Stone, der in den 1990er-Jahren CEO des englischen Handelsunternehmens Marks & Spencer war, schrieb der Autorin Danah Zohar: *„Marks & Spencer gibt es seit über 100 Jahren. Das Unternehmen ist ein Organismus mit eigener Identität und Persönlichkeit. Das Unternehmen handelt, als hätte es Augen und Ohren und ein eigenes Bewusstsein. Es reagiert auf äußere Reize mit unmittelbaren Reflexen, aber auch mit durchdachten Strategien. Es kommuniziert mit der Außenwelt. Sein Überlebenswille und das instinktive Suchen nach immer mehr Wissen und neuen Erfahrungen sind fast greifbar. Alle diese Eigenschaften sind auch dann noch vorhanden, wenn die Mitarbeiter nach Hause gegangen sind.“*

Ich verstehe Unternehmen und Organisationen ebenfalls als lebendige Organismen. Als solche haben sie das natürliche Bestreben, ihren Daseinszweck (der unabhängig von einzelnen Menschen besteht) zu leben, sich zu entfalten, heil zu werden, in allen ihren Teilen gut zusammenzuwirken und zum Wohlergehen von etwas Größerem beizutragen. Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist Führung. Führung insbesondere auch im Sinne von Facilitation. Facilitation ist der Faktor, der optimale Konstellationen für das Zusammentreffen und Zusammenwirken einer kleinen oder auch großen Zahl von Menschen schafft, der Hindernisse beseitigt, angemessene Strukturen einführt und das evoziert, was als Potenzial bereits da ist und geboren werden will.

Der Quantenphysiker David Bohm schrieb in seinem vielleicht wichtigsten Werk „Die implizite Ordnung“, dass es eine kreative Quelle gibt, die in das Universum eingefaltet ist. Diese Quelle existiert vor dem sequenziellen Ablauf der Zeit und sie gebiert die manifeste Realität in jedem einzelnen Moment. Joseph Jaworski, der stark von David Bohm beeinflusst wurde und dessen Erkenntnisse zu einer neuen Sicht auf Leadership führte, lehrt uns, dass wir, wenn wir uns mit dieser Quelle verbinden, in bestimmten Momenten erspüren können, welche Realitäten mit unserer Hilfe entstehen wollen. Und dass diese Quelle uns unterstützt, diese Realitäten mit-zu-erschaffen. Sie führt uns zu neuen Entdeckungen, kreativen Lösungen, originären Schöpfungen, guten Entscheidungen und zu Erneuerung und Transformation. Indem wir uns mit der Quelle verbinden, sind wir Partner in der Entfaltung des Universums.

Was Bohm und Jaworski „Quelle“ nennen, ist eng verwoben mit dem, was ich gerade mit „Leben“ gemeint habe. Facilitation hilft Gruppen, sich mit der Quelle zu verbinden und hervorzubringen, was das Leben genau jetzt gebären möchte. Facilitation ist der Faktor, der hilft, „Partner in der Entfaltung des Universums“ zu sein. Eine wichtigere Aufgabe kann es kaum geben. Gerade in den unübersichtlichen und bewegten Zeiten, durch die wir derzeit navigieren dürfen, ist es entscheidend, immer wieder gemeinsam herauszufinden, was in diesem Moment entstehen will und getan werden muss.

Das Buch von Holger und Roswitha, die ich das Vergnügen habe, etwa 25 Jahre zu kennen, kommt daher zur richtigen Zeit. Es ist ein wichtiger Wegweiser auf dem Weg von Change Management zu Change Facilitation. Und auf diesem Weg braucht es Wegweiser, denn Change Facilitation ist kein planbarer Prozess, kein Programm, das wir für ein oder zwei Jahre auflegen und dessen



Schritte wir von vornherein kennen. Dieser Weg entsteht im Gehen. Doch ein paar Heuristiken können uns helfen.

Dieses Buch ist angefüllt mit vielen hilfreichen Heuristiken. Eine davon ist die von den Autoren in den Mittelpunkt gestellte „Pilotgruppe“ – eine Gruppe, die typischerweise zwischen 10 und 25 Mitglieder hat und im Fall des Gelingens ein wichtiger Motor der Veränderung ist. Von einer Pilotgruppe können eine oder mehrere Großgruppenkonferenzen ausgehen. Und umgekehrt wird die Pilotgruppe von einer kleineren „initialen Vorbereitungsgruppe“ vorbereitet. Diese Sukzession von einer kleineren zu einer mittleren zu einer größeren Gruppe ist aus meiner Sicht ein kluges Vorgehen. Denn die Wirkung der jeweils kleineren Gruppe geht deutlich darüber hinaus, dass sie praktische Fragen klärt wie beispielsweise, wer an der nächstgrößeren Gruppe beteiligt sein sollte. Die kleinere Gruppe bewirkt etwas mindestens ebenso Wichtiges auf einer unsichtbaren Ebene. Sie bereitet ein Feld vor. Sie tut dies allein dadurch, dass sie zu einer Gruppe mit einer gemeinsamen Intention und mit einer Einigkeit über das weitere Vorgehen zusammenwächst. Sie tut es dadurch, dass in ihr ein kohärenter Spirit entsteht. Die Vorbereitung des Feldes bewirkt, dass es für die nächstgrößere Gruppe einfacher wird, ebenfalls einen solchen Spirit zu entwickeln.

Bei Facilitation geht es nicht nur darum, kleineren oder größeren Gruppen zu helfen, gute Ergebnisse zu erzielen. Es geht darum, den Organismus, den jede Gruppe, die eine gemeinsame Intention hat, darstellt, sich ganzheitlich entfalten zu lassen. Das bedeutet neben anderem auch, ein Gefühl von Gemeinschaft – ein „Wir“ – wachsen zu lassen. In unseren meist fragmentierten Organisationen und in unserer Gesellschaft, die derzeit Tendenzen zur Spaltung in vielen Dimensionen aufweist, könnte kaum etwas wichtiger sein. Wir werden die mannigfachen Herausforderungen unserer Welt nur gemeinschaftlich bewältigen. Antoine de Saint Exupéry schrieb, dass wir eine neue Zukunft nur schaffen können, wenn wir neue Formen der Gemeinschaft finden. Von solchen Formen handelt dieses Buch.

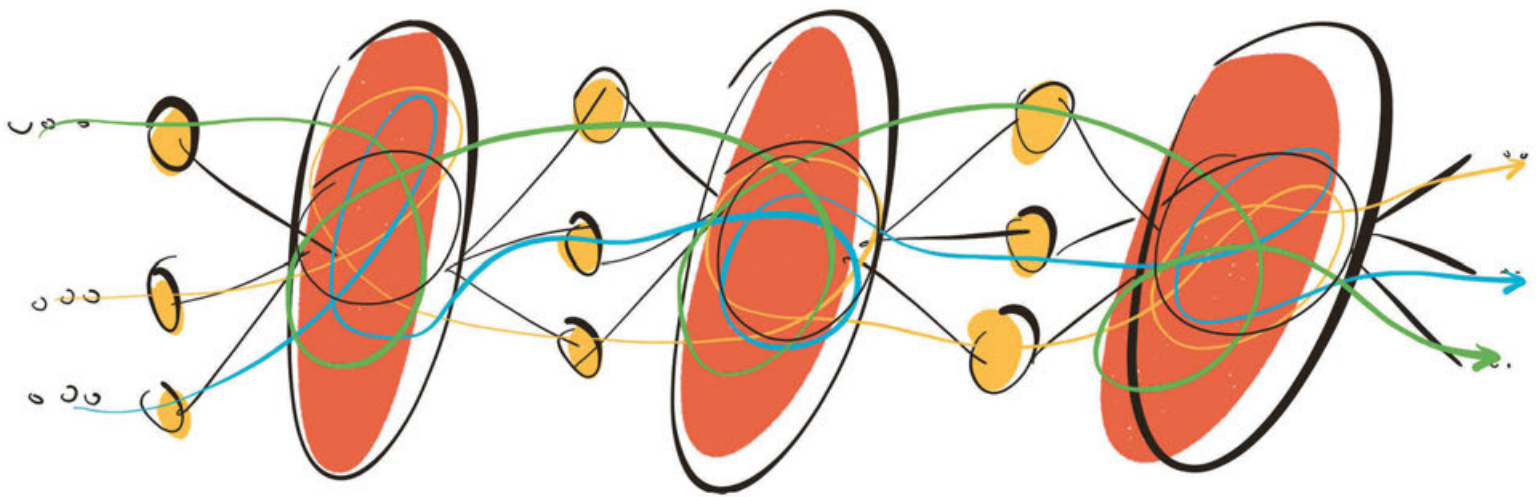
Facilitator zu sein ist, wenn wir es ernst nehmen, auf eine lebenslange Reise des Wachsens und Lernens zu gehen. Wir können immer noch besser darin werden, beispielsweise anderen ausnehmend gut zuzuhören und niemanden (auch nicht innerlich) zu beurteilen. Das Leben des Facilitators ist eine Reise des Helden, wie sie am Ende dieses Buches beschrieben wird. Es beginnt im „öden, grauen Land“ – einer Welt, in der Facilitation nicht vorkommt und das Zusammenwirken von Menschen oft unbefriedigend bleibt. Dann erfolgt der Ruf. Er hat Sie, lieber Leser, liebe Leserin, ereilt, sonst hätten Sie nicht zu diesem und vielleicht anderen Büchern gegriffen. Mentoren tauchen auf der Reise auf. Darunter auch die Autoren dieses und anderer Bücher und andere Lehrer, auf die man auf dem Weg – immer im genau richtigen Moment – trifft. Und die Reise des Helden hält natürlich Prüfungen bereit. Das sind die Momente, in denen der Held sein Heldentum beweisen muss. Er muss den Drachen töten oder die hässliche Kröte küssen und darf hier nicht ausweichen. Drachen und Kröte sind dabei nicht außen, sondern in uns. Sie stehen für unsere Schatten, Anteile von uns, die wir nicht mögen und nicht wahrhaben wollen, und die wir gern auf andere projizieren. Sie behindern unser Mensch- und unser Facilitator-Sein und zeigen sich, wenn wir vor oder mitten in einem Facilitation-Prozess stehen. Als Facilitator auf der Heldenreise beobachten wir achtsam, welche Kröten sich gerade in uns regen und sich beispielsweise in (uns oft kaum bewussten) Urteilen über unsere Teilnehmer und Teilnehmerinnen äußern. Diese Urteile immer wieder zu erkennen und zurückzunehmen und in anderen das Beste zu sehen, ist ein wichtiger Teil der Heldenreise des Facilitators. Der Drache wird nicht auf einen Streich erlegt, sondern scheibchenweise reduziert, wenn wir unsere innere Aufgabe als Facilitator ernst nehmen. Es ist eine „lebenslange Praxis“, wie es Holger Scholz und Roswitha Vesper in diesem Buch ausführlich herausarbeiten.

Diese Praxis enthält Herausforderungen, aber auch mannigfache Belohnungen. Der Held findet den Gral oder erhält das Elixier, und mit diesem Geschenk – seiner gewachsenen Fähigkeit, ein guter Facilitator zu sein – kehrt er in die Gesellschaft zurück und wirkt dort auf segensreiche Weise. Das Elixier kommt natürlich in kleinen Portionen über eine lange Strecke des Weges hinweg und nimmt an Menge immer mehr zu.

Die Reise des Facilitators, wenn er sie als eine Heldenreise versteht, ist eine faszinierende Reise. Dieses Buch ist dafür ein wunderbarer Begleiter. Möge es viele Leser und Leserinnen finden und inspirieren.

Matthias zur Bonsen, Januar 2022

Kapitel 1: Was ist Facilitation?





Kapitel 1: Was ist Facilitation?

Jeder, der an seine erste große Liebe denkt, kann nachempfinden und sich erinnern, wie besonders und außergewöhnlich dieses Erlebnis ist. Du entdeckst plötzlich etwas, das du so nicht erwartet hattest. Du versuchst es, mit dem Verstand zu greifen, während die Emotionen in Wellen über dich hinwegrollen.

Es gibt im Leben Entdeckungen, durch die eine neue Tür aufgeht. Das können *kleine Momente der Wahrheit* sein. Momente, in denen man etwas erkennt und wahrnimmt, was man vorher in dieser Dimension nicht erfassen konnte. Dies passiert auch in Gruppen und es kann sich sogar in einer ganzen Organisation zeigen. Es sind Momente, in denen plötzlich größere Gemeinschaften etwas in den Blick nehmen, nahezu zeitgleich erkennen und kollektiv spüren.

So etwas nennen wir im Rahmen von Facilitation einen

- *kreativen Durchbruch* oder auch
- eine *unausweichliche Erfahrung* („inescapable experience“)¹.

Wir möchten einladen, das Potenzial und die Auswirkungen von „Facilitation“ größer zu sehen. Größer als Organisationsentwicklung, Gruppenprozesse, Führungsphilosophie und Management. Keine Organisation muss darauf verzichten. Die Rahmenbedingungen und alles, was es braucht, damit dies wachsen kann, werden wir in diesem Buch teilen. Es ist ganz einfach. Nur nicht leicht.

In diesem Kapitel geht es darum, Facilitation als Denk- und Lebensschule, als Handwerk und Kunst zu beschreiben. Wir beschäftigen uns mit dem, was der Begriff *Facilitation* lehrt, schauen in die Geschichte der Profession und über den Tellerrand hinaus auf Parallelentwicklungen und Nachbarschaften

1.1 Eine Denk- und Lebensschule, ein Handwerk und Kunst

Facilitation ist eine **Denk- und Lebensschule**, weil sich nahezu alle Prinzipien, Grundannahmen und Werte auf das ganze Leben anwenden lassen. Die Beschäftigung mit Facilitation hat eine positive Wirkung auf alle Lebensbereiche und damit auf viele Rollen und Aufgaben. Die facilitative Lebensschule führt zu mehr Stimmigkeit, Entwicklung und Gesundheit. Facilitative Grundannahmen, Prinzipien und Werte ziehen sich wie ein roter Faden durch das ganze Leben. Wir laden daher auf den folgenden Seiten immer wieder ein, das eigene Denken und Handeln zu beobachten und es hinsichtlich der Auswirkungen zu überprüfen. Wir bieten Hinweise, neue Perspektiven auf alte Gedanken und Übungen für ungewohnte Einstellungen, die einen Einfluss auf die eigene Lebenspraxis haben können. Mit Facilitation laden wir Menschen zu einem gemeinsamen Dialogprozess ein, durch den das eigene Denken geschult und das Leben bewusster gestaltet wird.

Facilitation ist auch ein **Handwerk**. Dabei geht es unter anderem um Werkzeuge, die Partizipation ermöglichen und ganz besonders um die gute, zieldienliche Anwendung eben dieser. Im Fachjargon würde man dazu Prozess- oder Methodenkompetenz sagen. Auch auf das *Handwerk* kommen wir immer wieder zu sprechen, weil die gekonnte Ausführung und Anwendung von Methoden einen immensen Unterschied macht. Es ist wichtig, Fallen und Stolpersteine zu kennen, denn wie es bei einem guten Maurer auf jeden Stein ankommt, so kommt es bei Facilitation auf jede Intervention und auf jede Instruktion an. Die „glorreichen Sieben“, so haben wir die für uns wichtigsten großen Facilitation-Methoden genannt. Auf sie gehen wir ausführlich ein und ergänzen Tipps für die Praxis im Kapitel CO-CREATION (ab Seite 192). Um die Bedeutung der Methodenkompetenz für Facilitation einzuordnen, muss an dieser Stelle der Begriff der Haltung genannt werden.

1.1 Eine Denk- und Lebensschule, ein Handwerk und Kunst

„Die Wirkung einer Intervention ist abhängig vom inneren Ort, von der inneren Quelle des Intervenierenden.“²

Diese oft zitierte Aussage von Bill O’Brien, ehemaliger CEO der Hannover Versicherung ist eine stete Erinnerung daran, dass es in der Facilitation-Praxis nicht nur darauf ankommt, was du tust (welche Methode/Technik du nutzt), sondern vielmehr darum geht, mit welcher Haltung oder inneren Verfasstheit du es tust.

Und zu guter Letzt ist Facilitation eine **Kunst**. Die Kunst, im richtigen Moment das Richtige zu tun. Die Entdeckung des erweiterten Kunstbegriffs von Joseph Beuys, führte zu seiner Beschreibung eines zukünftigen Kunstwerks, der „Sozialen Plastik“. Sie entsteht aus der Kunst, befindet sich in stetiger Veränderung, wird durch alle Lebewesen hervorgebracht und bleibt doch Kunst. Gemeint ist hier nicht die museale Kunst, sondern die Lebens- und Gestaltungskunst. Dieser Idee folgend **betrachten wir jedes Meeting, jedes Projekt, jede Organisation als ein formbares, gestaltbares, soziales Gebilde, das – mit künstlerischer Ambition – Ausdruck einer neuen, wünschenswerten Wirklichkeit werden kann**. Dieses Wirken vollziehen wir im Sinne einer Ästhetik, die das Ganze beflügelt. Und wenn schon das Endprodukt nicht ästhetisch sein kann oder muss, dann sollte wenigstens der Schaffensprozess eine Qualität in diesem Sinne vorweisen. Das könnte man dann „Aktionskunst“ nennen. Die Kunst liegt also im Prozess der Entstehung oder der Durchführung, beispielsweise in der Art und Weise des Miteinanders, wie Entscheidungen getroffen werden oder welche Artefakte genutzt werden und entstehen.

Häufig visualisieren wir beispielsweise die gemeinsamen Gedankengänge, wichtige Prinzipien des Werdens und erste Ideen. Diese Artefakte einer gemeinsamen Suchbewegung nehmen sich die Klienten gerne mit. Sie haben eine Wirkung – über den Tag der Entstehung hinaus.

„Das Ganze, das Heilige und das Ästhetische evozieren sich gegenseitig“³.

Der in der systemischen Schule häufig referenzierte Anthropologe, Sozialwissenschaftler und Kybernetiker Gregory Bateson soll dies einmal gesagt haben. Wir übersetzen es in **drei facilitative Handlungsprinzipien, die wir uns immer wieder leitend ins Gedächtnis rufen**:

- Aufmerksam werden. Sichtweisen und Perspektiven einladen – das ganze Bild sehen.
- Erste Lösungen in der Schwebe halten. Ausprobieren. Aufmerksam bleiben. Fortwährend (miteinander) erkunden: „Was will hier werden?“
- Gute Umfeldbedingungen schaffen. Das Neue darin wachsen lassen. Ein behutsam entwickeltes Kollektiv, ein für alle relevantes Thema und Ästhetik verstärken die kollektive Weisheit.



Wie man Facilitation auch beschreiben kann

„Die Kunst, die Weisheit der Vielen bzw. das Wissen einer Gruppe, zum Vorschein zu bringen durch Dialog und durch das Streben nach Klarheit, durch das Befördern aktiver Teilnahme und der Gewissheit, dass verschiedene Perspektiven lösungsförderlich und nicht hinderlich sind. Durch Facilitation wird das facettenreiche Potenzial eines Teams freigelegt.“

– IAF, *International Association of Facilitators*

„Ein Facilitator ist eine Person, die einer Gruppe von Menschen hilft, besser zusammenzuarbeiten, ihre gemeinsamen Ziele zu verstehen und zu planen, wie diese Ziele während der Sitzungen oder Diskussionen erreicht werden können.“

– Wikipedia

„Facilitation ist eine Reihe von Fähigkeiten, die bei der Arbeit mit einer Gruppe eingesetzt werden, um sie in die Lage zu versetzen und zu unterstützen, ihre Ziele auf eine Weise zu erreichen, die alle Beiträge einbezieht und respektiert, Eigenverantwortung aufbaut und das Potenzial der Gruppe und ihrer Mitglieder freisetzt. Sie hilft, zwischen Prozess und Inhalt zu unterscheiden.“

– *The Institute of Cultural Affairs, Großbritannien*

„Die Aufgabe des Facilitators besteht darin, sich auf die Prozessaspekte der Arbeit zu konzentrieren, während die Aufgabe der Teilnehmer darin besteht, ihr Wissen über das Thema und die Organisation für den jeweiligen Zweck oder die jeweilige Aufgabe anzuwenden.“

– Professor Sandy Schuman, Autor und Herausgeber des IAF-Handbuchs

Chris Corrigan, ein Steward der „Art of Hosting“-Praktiken, schreibt: „Während Facilitation traditionell bedeutet, ‚die Dinge einfach zu machen‘, denke ich, dass wir eine neue Definition brauchen, die bedeutet, ‚den Kampf gemeinsam durchzustehen‘. Gute Facilitatoren helfen dabei, einen Behälter zu schaffen, in dem Menschen mit Unterschieden und Vielfalt arbeiten können, um Gutes zu bewirken.“

Was uns der Begriff lehrt

„Facilitating“ meint wörtlich übersetzt „erleichtern, Leichtigkeit, Möglichkeit“. Im Lateinischen steht der Begriff „Facilis, Facile“ für „leicht, ohne Schwierigkeit, ohne Mühsal, bequem“. Diese Begriffsbestimmung verrät etwas von den innen liegenden Kräften und Wirkweisen: Es geht um Möglichkeiten, die bereits in der Welt sind, die wir zulassen oder finden können. Es kann recht einfach gehen, wenn man sich öffnet.

„Die Zukunft ist schon da, sie ist nur ungleich verteilt.“

William Gibson⁴

Durch Facilitation kann es gelingen, die Zukunft in einen Raum zu holen und für sich und für höhere Ziele nutzbar zu machen.

Friedemann Schulz von Thun⁵ erwähnt Carl Rogers, der den Begriff Facilitator bereits 1974 nennt als Bezeichnung für einen guten Gruppenleiter. Das Wort „Facilitation“ wurde im Sinne der Profession ab 1985 im Institute of Cultural Affairs (ICA) genutzt. Das ICA ist eine globale Gemeinschaft von Non-Profit-Organisationen, die sich weltweit für eine authentische und nachhaltige Transformation von Individuen, Gemeinschaften und Organisationen einsetzt. Aus dem

ICA entstand 1994 in Alexandria (USA) die „International Association of Facilitators (IAF⁶)“, heute mit Mitgliedern in rund 45 Ländern.

Der Begriff Facilitation hat sich mittlerweile global durchgesetzt. Auf jedem Kontinent gibt es Personen, die sich als Facilitator oder als Facilitative Leader bezeichnen und die facilitative Methoden nutzen. Facilitation als Führungsphilosophie und Haltung befindet sich weltweit in einer dynamischen Entwicklung. Was in den 1990er-Jahren noch als teilautonome Arbeitsgruppe, Partizipation oder Mitarbeiterbeteiligung bezeichnet wurde, hat sich rasant weiterentwickelt. Methoden, wie Open Space Technology, The Circle Way oder Dynamic Facilitation, werden heute als machtvolle soziale Technologien verstanden und weiterentwickelt.⁷ Die hilfreichen Grundannahmen, Prinzipien und Praktiken, die in Facilitation stecken, erinnern an grundlegende Weisheiten des gelingenden Lebens. Für uns ist Facilitation ein wahres Sammelbecken höchst effektiver, lebensdienlicher Philosophien und Werkzeuge.

Wir beschreiben mit Facilitation eine machtvolle und zugleich praktische Weisheitslehre, die mehr kann, als einzelne Organisationen performanter zu machen. Ein gesellschafts-therapeutisches Wirken ist erkennbar, beabsichtigt und in vielen Sektoren auch notwendig.

Facilitative Leadership

Facilitation als Denk- und Lebensschule, Handwerk und Kunst ist auch eine Führungskompetenz. Dies ist vielleicht eines der bestgehüteten Geheimnisse vieler Leadershipschulen. Doch John Naisbitt, der bekannte Zukunft- und Trendforscher, formuliert diese Aussage, die wir auf Basis von vielen Rückmeldungen unserer Teilnehmerinnen und Klienten sowie aufgrund unserer eigenen Praxis bestätigen können:

„Die Führungskraft der Zukunft ist ein Facilitator.“

John Naisbitt

Das meiste, was wir daher in diesem Buch zu Facilitation schreiben, gilt auch für Menschen in Führungsrollen. An einigen Stellen weisen wir explizit darauf hin (siehe z.B. „Die Top Fünf Grundannahmen für Facilitative Leader“, Seite 43 ff.). Wann immer Facilitatoren in beratender Rolle agieren, können die Aussagen ebenso für Führende gelten, die beispielsweise ihr eigenes Führungsgremium beraten.

„Aus einem klassischen Management-Verständnis kommend, ist der Weg zu Facilitative Leadership jedoch nicht einfach. Denn es gilt, lang gehegte Glaubenssätze und darauf aufbauende Management-Praktiken zu hinterfragen und sich auf völlig andere Perspektiven und Ansätze einzulassen.“

Eine gelingende facilitative Führung eröffnet ungeheure Potentiale in einer Organisation, agiler und resilienter im Rhythmus des Markts zu agieren. Gleichzeitig ermöglicht Facilitative Leadership, die Verschwendung menschlichen Potentials, die mit klassischen Organisationsstrukturen und klassischem Management einhergehen, drastisch zu reduzieren. Im Ergebnis können Organisationen entstehen, in denen Menschen und Organisation gedeihen.



Spätestens, wenn ein Wettbewerber in einen Markt eintritt, der facilitative Leadership wirksam praktiziert, wird es für klassisch organisierte Wettbewerber eng. Denn die Agilität und Resilienz dieser Art von Organisationen wird im Markt zu einem „unfairen Vorteil“, der sich nicht leicht kopieren lässt. Ein Beispiel dafür ist Buurtzorg⁸, die in den Niederlanden mit ihrem Facilitative Leadership-Ansatz in 10 Jahren fast 20 % des Gesamtmarkts an häuslicher Krankenpflege erlangen konnten. Geschafft haben sie das mit gleichzeitig marktweit höchsten Mitarbeiter- und Patientenzufriedenheitswerten bei – im Vergleich zur Konkurrenz – 70 % geringeren Kosten. Insofern empfiehlt es sich, diese Transformationsreise selbstgewählt zu beginnen, bevor Wettbewerber im Markt sie erzwingen.“
Dr. Carsten Block, Chief Product Owner Ixoffice, Haufe Group, Freiburg

Facilitative Führung heißt aus unserer Sicht, die Fähigkeit, die operative Geschäftigkeit bewusst und mit Vorausschau temporär zu suspendieren, um sinnvolle Entscheidungen zu treffen und neue Spielregeln auszuhandeln – und das im Idealfall zeitgleich mit vielen Menschen. Damit dies gelingt, braucht es „Prozesskompetenz“. Prozesskompetenz ist nach der Studie „Führung im Wandel“ eine der wichtigsten Kompetenzen für die Führungskraft der Zukunft.

„Prozesskompetenz ist für alle das aktuell wichtigste Entwicklungsziel. Alle interviewten Führungskräfte halten die Fähigkeit zur professionellen Gestaltung von ergebnisoffenen Prozessen für eine Schlüsselkompetenz.“
Kulturstudie „Führung im Wandel“⁹

In unserer Facilitation-Praxis sind facilitative Führungskräfte Menschen, die

- Führung als verteilte Ressource in der gesamten Organisation verstehen,
- rotierende Leitung und geteilte Verantwortung kultivieren (The Circle Way, Seite 222 ff.),
- als Ergänzung zur eigenen Entscheidungsfreudigkeit den Satz beherzigen „This or something better!“¹⁰,
- als Modell vorleben, was es bedeutet Partikularinteressen, überholte Konventionen und Besitzstände zugunsten des größeren Ganzen zurückzuweisen,
- soziale Technologien nutzen, die echte Beteiligung ermöglichen.

In von Krisen und Disruption geschüttelten Organisationen stellen sie als erste die Fragen: „Wer wollen wir sein?“ und „Welche Geschichte wollen wir miteinander schreiben oder verwirklichen?“ Wird es eine Geschichte von „Mehr des Alten“ („same old, same old“)? Oder wird es eine Geschichte der Hinwendung, des Mitgefühls, des Loslassens und der Verbindung mit etwas gänzlich Neuen, das entstehen will.

„Gewährleisten Sie, dass die Arbeit des Managements einem höheren Zweck dient. Die meisten Unternehmen streben nach der Maximierung des Aktionärsvermögens – ein Ziel, das in vielerlei Hinsicht unzureichend ist. Als emotionaler Katalysator fehlt der Vermögensmaximierung die Kraft, die menschlichen Energien vollständig zu mobilisieren. Sie ist eine unzureichende Verteidigung, wenn Menschen die Legitimität der Unternehmensmacht in Frage stellen. Und sie ist nicht spezifisch oder überzeugend genug, um eine Erneuerung anzustoßen. Aus diesen Gründen müssen sich die Managementpraktiken von morgen auf das Erreichen besonders bedeutender und edler Ziele konzentrieren.“
Gary Hamel¹¹

Facilitative Leader wissen: Menschen brauchen gesellschaftlich bedeutsame und hehre Ziele, wenn es darum gehen soll, ihre Energie und individuellen Stärken vorbehaltlos einzusetzen.

In der Zukunft untersuchen alle alles

Der amerikanische Großgruppen-Pionier und Organisationsentwickler Marvin Weisbord sagte mit seiner Lernkurve (2012) voraus, dass die Entwicklung unserer Zukunft darauf basieren wird, dass alle Beteiligten alles untersuchen werden. Veränderung und Transformation werden also nicht einigen Wenigen, die vielleicht offiziell dafür verantwortlich sind, überlassen. Menschen werden lernen (müssen), Mitverantwortung wahrzunehmen.

„Unsere Gesellschaft fängt gerade erst an zu erkunden, was sich alles erreichen lässt, wenn ganz unterschiedliche Gruppen an derselben Aufgabe arbeiten.“
Marvin Weisbord und Sandra Janoff

Die Idee der Notwendigkeit zu Co-Creation und Kollaboration unterschiedlicher Gruppen ist nicht neu. Zugleich ist das dafür benötigte Prozessverständnis gegenwärtig noch nicht Allgemeingut. Versuche bereichsübergreifender, internationaler Zusammenarbeit bleiben häufig hinter ihren Möglichkeiten zurück. Zugleich sehen wir, dass sich etwas tut. Es liegt etwas in der Luft¹².



Wir sehen in der Lernkurve von Marvin Weisbord eine machtvolle Beschreibung eines Zukunftstrends, den wir bisher in unterschiedlichen Geschwindigkeiten so oder ähnlich in allen Lebensbereichen und Sektoren erlebt haben und noch weiter erleben werden. Während in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts vorwiegend Experten Probleme lösten, wurden zur Mitte



des 20. Jahrhunderts bereits Arbeitsgruppen und „die eigenen Leute“ damit betraut. Ab den 1970er-Jahren, im Zuge des Aufkommens der Systemtheorie und ähnlicher Theorien, wie z. B. Autopoiesis, Emergenz und Selbstorganisation, zeigte sich, dass zunächst Experten damit betraut wurden, ganze Systeme zu verbessern. Dies verändert sich seitdem dynamisch. Denn die heutigen Herausforderungen einer als VUKA¹³-Welt (siehe Seite 115 ff.) bezeichneten Gegenwart sind vielfältig. Wir sind konfrontiert mit

1. kaum zu bewältigenden Fach- und Sachfragen,
2. unterschiedlichen Netzwerken und Anspruchsgruppen,
3. global unterschiedlich distribuiertem Wissen,
4. einem (gefühlten) Veränderungsdruck sowie
5. einer dringend benötigten Antwortfähigkeit der Institutionen.

Angesichts dieser Komplexität ist es eine Illusion zu glauben, einzelne Experten könnten die Richtung weisen oder gar die Lösung liefern.

Die Weisbordsche Skizze prognostiziert, dass wir auf ein Zeitalter zugehen, in dem alle Menschen mit gleichem Recht und Verantwortung das Große und das Ganze in den Blick nehmen und zu mehr Stimmigkeit hin entwickeln. Alle miteinander. Wir können das nicht einigen Experten überlassen. Zugegeben: Weisbord hat gedacht, es käme früher. Die Zahlen muss man also ein wenig korrigieren. Es gibt jedoch viele Beispiele dafür, dass wir als Gesellschaft auf diesem Weg sind. Exemplarisch genannt seien hier die von Frederic Laloux (2015) skizzierten Organisationen, denen drei Durchbrüche in punkto Führung und Organisation gelungen sind; Brian Robertson, der mit Holacracy einen Ansatz vorstellt, der den mitarbeitenden Menschen die Freiheit und Verantwortung gibt, selbst zu führen, Spannungen abzubauen und ein soziales Betriebssystem zu entwickeln, das Co-Creation und verteilte Führung ermöglichen. Oder John Croft, der mit „Dragon Dreaming“¹⁴ eine Philosophie und ein Phasenmodell für Projekte, Gruppen und Organisationen entwickelt hat, die er als „Empty Centered Organisation“ bezeichnet. Auch hier wird eine Miteinander-Kultur angestrebt und eine Struktur etabliert, die den Sinn (für alle) in den Mittelpunkt stellt – nicht die Hierarchie, nicht den Gewinn, nicht die Partikularinteressen einiger weniger.

Facilitative Ideen und die damit einhergehende soziale Praxis können helfen, den Weg in eine nachhaltige, lebensbejahende Zukunft zu ebnen:

- Politik thematisiert und praktiziert zunehmend bereichsübergreifende Dialoge in Staatsapparat und Gesellschaft,
- Schüler gehen in bisher nicht-gekanntem Ausmaß auf die Straße und haben eine Stimme,
- die kommunale Verwaltung setzt sich mit gelebter Demokratie auseinander (Stichwort Bürgerbeteiligung und Volksentscheid),
- Schulen experimentieren mit neuen, beteiligungsorientierten Lernformen und einer neuen Rolle der Lehrkräfte, weg vom Fachexperten hin zum Ermöglicher und zur Prozessbegleiterin,
- Verkehrs- und Sicherheitstechniker arbeiten mit den Prinzipien der Selbstorganisation und Schwarmbildung.

Es gibt eine Vielzahl an Initiativen globaler Bewusstseinsentwicklung. Die zur Verfügung stehenden digitalen Technologien ermöglichen, dass sich immer mehr Menschen weltweit in einen globalen Dialog über die wichtigsten Fragen der Menschheit einklinken können, wie z. B. die Frage, wie wir aus den menschengemachten Krisen lernen und nachhaltige Lebensformen entwickeln können¹⁵.

Für Facilitatoren ist diese Entwicklung hin zur gemeinsamen Erkundung, Bewertung und Intentionsbildung der entscheidende Unterschied. Wir können gegenwärtig feststellen, dass sich immer mehr Menschen auf allen Ebenen der Gesellschaft die Verantwortung für die Qualität

der gemeinsam hervorgebrachten Welt teilen. Wer das verstanden hat, dem eröffnen sich völlig neue, lebendige und quer zur aktuellen Logik stehende Denk- und Handlungsweisen für Führung, Zusammenarbeit, Innovation und dafür, wie Organisationen künftig überhaupt geformt werden.

In der Facilitation Praxis werden durch Co-Creation und kollektive Intelligenz Selbsterhaltung und Zukunftsfähigkeit in den verschiedensten Organisationen und zu den unterschiedlichsten Aspekten erfahrbar (eine Auswahl):

- **Qualitätsoffensive** – bei einem international agierenden Paketdienst wurden Qualität (der Auslieferungsprozesse) und Kundenorientierung gesteigert
- **Ein Führungskonzept für alle** – bei einem internationalen Luftfahrtunternehmen entstand ein neues, kontextpassendes Führungskonzept und -verständnis über alle Standorte hinweg
- **Wissen und Menschen vernetzen** – in einem international agierenden Telekommunikationsunternehmen sind quer durch alle Bereiche Communities of Practice/Communities of Expertise entstanden
- **Lehmschicht lockern** – in der Deutschlandzentrale eines international agierenden Konzerns machte sich das mittlere Management selbst zum Untersuchungsgegenstand und innovierte ein neues Verständnis für flüssige Prozesse und Kommunikation
- **Neue Formen der Zusammenarbeit** – in einer genossenschaftlich organisierten Bank wurden Selbstführung und Selbstorganisation durch geteilte Verantwortung, neue Grundannahmen und neue Praktiken verwirklicht
- **Zusammenarbeit an Bord** – in einem Inhaber betriebenen weltweit agierenden Logistikunternehmen der Schifffahrtsindustrie wurden Kommunikationsprozesse unter Berücksichtigung von Hierarchie (an Bord) und unterschiedlichsten Nationalitäten (Kulturthema) zeitgemäß erneuert.
- **Familienfreundliche Stadt** – unter Beteiligung der gesamten Verwaltung und einem Querschnitt freiwilliger Bürgerinnen und Bürger wurden Initiativen erdacht, geplant und umgesetzt, die die Lebensqualität für Familien in der Stadt steigerten.
- **Umzug eines Konzernbereichs** – anlässlich eines Mergers zweier Unternehmen der Zustellerbranche ging es um kulturelle und strategische Aspekte der Zusammenlegung zweier operativer Einheiten. Der physische Umzug in einen neuen Konzernbereich und die damit zusammenhängende Logistik wurde unter Mitwirkung aller Betroffener gemeinsam geplant und vollzogen.
- **Geschäftsführung am Puls der Organisation** – ein Geschäftsführungsteam verabschiedet eine neue Struktur für Entscheidungsfindung. Die Ernte umfasste ein Manifest „Wofür sind wir da“ und „Wie wollen wir zusammenarbeiten“ sowie ein neues Format, eine Art Mitarbeiter-Beirat, für Willensbildung und Entscheidungsfindung im gesamten Konzernbereich.
- **Strategische Entscheidung für ein Tätigkeitsfeld** – in einem internationalen Freiwilligendienst einer Nicht-Regierungs-Organisation wurde die strategische Entscheidung getroffen, in dem Tätigkeitsfeld auch weiterhin zu agieren und für das Gelingen wurde die Zusammenarbeit auf ein neues Fundament gestellt.
- **Fusion zweier Riesen** – die potenzialorientierte Fusion eines in Deutschland ansässigen Infrastrukturanbieters mit einem Global Player. Die Fusion zweier starker Marken und Unternehmenskulturen, wurde in strukturellen, strategischen und kulturellen Dimensionen begleitet, bis das Zielbild erreicht war: Eine neue Organisation mit positiver Attitüde und mit den besten Anteilen beider Welten.
- **Eine Organisation und ihr Mission umwandeln** – in einer Ordensgemeinschaft wurden Menschen begleitet, ihre seit zwei Jahrhunderten existierende Gemeinschaft und Zugehörigkeit würdevoll in eine neue Phase zu überführen und dafür den Laien Leitung und Verantwortung



Kapitel 1: Was ist Facilitation?

zu übergeben. Unter anderem wurden Infrastruktur und einige Besitzstände in einem für alle stimmigen Sinne abgewickelt.

Damit in Zukunft alle alles untersuchen können, brauchen wir Menschen, die wissen, wie sich die kollektive Weisheit entfalten kann. Facilitatoren sind Weggefährten auf dieser Reise.

1.2 Von den Ursprüngen bis heute

Entwicklungslinien zu beschreiben ist immer eine heikle Angelegenheit. Wir möchten trotzdem an dieser Stelle Quellen und Weggefährten erwähnen, die unsere Arbeit als Facilitatoren inspiriert haben. Das ist subjektiv. Wenn wir bestimmte Aspekte spezifischen Personen oder Personengruppen zuordnen, dann tun wir dies nicht mit dem Verständnis, dass dies alles oder das Wichtigste ist, was diese Person in ihrem professionellen Wirken geschaffen hat. Es sind vorrangig die Aspekte, die aus unserer Sicht für unsere facilitative Praxis inspirierend, wegweisend und gegenwärtig immer noch maßgeblich sind.

Indianer, Quäker & Spuren von Facilitation

Man findet Spuren von Facilitation vermutlich in allen Kulturen und zu allen Zeiten. Fündig wird man in nativen, indigenen Kulturen, die mit den natürlichen Kreisläufen und einer tiefen Erdverbundenheit lebten und teilweise noch leben. Das ist nicht verwunderlich, bedenkt man, dass Weisheit und zieldienliches Verhalten immer schon erstrebenswert waren, wenn es um Entscheidungen und Entwicklungen von größerer Tragweite ging.

Eine historisch bedeutsame Form für Facilitation ist das Kreis-Setting. Der Kreis ist eine machtvolle, archetypische Form, der erste soziale Container der Kommunikation strukturiert hat. Unter anderem haben es sich Christina Baldwin und Ann Linnea mit ihrem Lebenswerk zu *The Circle Way* zur Aufgabe gemacht, den Kreis in heutige Organisationen zurückzubringen. David Bohm und Scott Peck sind weitere bedeutsame Vertreter der Kreisarbeit. Der Kreis bietet optimale Bedingungen für einen gelingenden Dialog. Mehr dazu kannst du im Abschnitt 3.4.3 nachlesen.

Einige Praktiken von Facilitation als Phänomen des Zusammenwirkens und der Kollaboration, wie wir sie auch heute noch in Organisationen einüben, findet man bei den Quäkern, eine von George Fox (1624 – 1691) begründete religiöse Gemeinschaft. Werte, wie etwa die Wahrhaftigkeit im Sprechen und Handeln, Integrität, Frieden, Einfachheit und Gleichheit, prägten eine Lebensweise, die nicht nur ein anderes Verhalten, sondern auch andersartige Praktiken des Zusammenseins und der Zusammenarbeit hervorbrachten. Bereits vor mehr als 300 Jahren entwickelten die Quäker einen sogenannten Konsensprozess.

„Schweigende Andacht steht im Mittelpunkt ihrer religiösen Zusammenkünfte, ohne Predigt, ohne festgesetzten Ablauf: Gemeinsames Schweigen, Warten auf Gottes Führung, die in Stille kommen kann oder durch das gesprochene Wort“, heißt es bei den Quäkern, und in der Tat finden sich – abgesehen vom religiösen Hintergrund – programmatische Gemeinsamkeiten zur Facilitation-Kultur. Zum Beispiel keine streng vorgegebene Agenda, eher ein **Flow aufgrund eines Prozessverständnisses, dass sich Wichtiges meist ungeplant zeigt**. Keine Frontalvorträge, keine Profilierung Einzelner auf Kosten des Gruppenprozesses – stattdessen bewusst eingeladene oder aufkommende Stille, Vertrauen in eine übergeordnete Führung und Gemeinschaftsbildung als Grundlage für nachhaltige Entscheidungen.



Community Building first. Decision Making second. („Bilde zuerst eine Gemeinschaft und treffe erst dann Entscheidungen.“), so lautet ein zentrales Facilitator-Prinzip. Es sind die kleinen Momente der Wahrheit, die man nicht direktiv planen, denen man sich aber öffnen kann. Demut, Zuhören, achtsam sein, hierarchiefreie Räume schaffen, aus der Stille heraus sprechen, Zeit einräumen für echten Kontakt, Bewusstseinsbildung und Reflexion – dies alles sind Aspekte aktueller, facilitativer Praxis mit Wurzeln in alten Kulturen, Religionen und Weisheiten.

Zwerge auf den Schultern von Riesen

„Bernhard von Chartres sagte, wir seien gleichsam Zwerge, die auf den Schultern von Riesen sitzen, um mehr und Entfernteres als diese sehen zu können – freilich nicht dank eigener scharfer Sehkraft oder Körpergröße, sondern weil die Größe der Riesen uns emporhebt.“
– Johannes von Salisbury: Metalogicon 3,4,46-50

In den folgenden Abschnitten stellen wir 12 „Riesen“ vor, auf deren Schultern wir sitzen. Die Prinzipien, die sie in die Welt gebracht haben, sind heute grundlegend für das Gelingen von Facilitation.

Kurt Lewin – Partizipation zum frühestmöglichen Zeitpunkt

Kurt Lewin (1890-1947) war zweifelsfrei einer dieser Riesen. Er gilt als Begründer der sogenannten Aktionsforschung, ein Ansatz, in dem Forscher und Teilnehmer von Anfang an in Zielsetzung, Planung und Durchführung einer Untersuchungsreihe zusammenarbeiten. Es entwickelten sich Gruppen, die sich selbst zum Gegenstand der Untersuchung deklarierten und ihre Fähigkeiten der Selbstreflexion dadurch enorm entwickeln konnten. Sie durchschritten jeweils einen Zyklus der Sammlung von Daten und Informationen, der Analyse und Bewertung dieser Daten, der Ableitung nächster Schritte und schließlich der Reflexion des Gelernten und der erneuten Sammlung neuer Daten und Informationen, und so weiter. Kurt Lewin ist der „Vater“ unseres Pilotgruppenansatzes mit der Philosophie des nächsten Schrittes, worauf wir im Kapitel 3.3 näher eingehen.

In den 1950er- und 1960er-Jahren wurden viele Erkenntnisse sowohl zu Dynamiken zwischen (Arbeits-)Gruppen, zu komplexen partizipativen Gruppenprozessen und zur Rolle des helfenden Prozessbegleiters gewonnen und ein Interventionsrepertoire entwickelt, aus dem auch der Fachterminus Organisationsentwicklung¹⁶ hervorging. Weitere Begriffe, deren Entstehung in diesen Zeitraum verortet werden, sind Prozess und Prozessberatung.



Eva Schindler-Rainmann und Ronald Lippitt – jede Sichtweise ist gültig und den Fokus auf die Zukunft richten

In den 1970er-Jahren führten Eva Schindler-Rainmann (1925-1994) und Ronald Lippitt (1914-1986) in Nordamerika große Konferenzen zur Zukunft des Gemeinwesens durch. Dazu luden sie jeweils breite Querschnitte von unterschiedlichen Akteuren aus Gemeinden ein. Gemeinsam – indem sie jeder Sichtweise Raum gaben – erzielten sie besonders innovative Durchbrüche. Außerdem erkannten sie, dass das Entwerfen einer idealen Zukunft deutlich mehr positive Energie bei den Betroffenen erzeugte („Images of Potential“) als der Versuch, alte Probleme zu lösen. Es ging also nicht um Problemlösung, sondern um den Fokus auf die Zukunft.

Lawrence L. Lippitt – „Preferred Futuring“

Unter Berücksichtigung dieser Errungenschaften und unter Einfluss einiger Ideen von Dr. Ed Lindaman, Programmdirektor für Design und Bau der Apollo-Rakete, entstand der methodische Ansatz des „Preferred Futuring“, über den Ron Lippitts Sohn Lawrence L. Lippitt (geb. 1941) publizierte. „Preferred Futuring“ ist ein potenzial- und zukunftsgerichteter Ansatz, bei dem es darum geht, unsere Aufmerksamkeit auf die Frage zu richten, in welcher Welt wir Menschen leben wollen, und nicht darauf, ob uns Veränderung gelingt oder nicht. Der Ansatz ist Vorreiter für weitere Schulen, Ansätze und Methoden. Aktuelle neurowissenschaftliche Erkenntnisse bestätigen diesen Fokus als hilfreich.

Milton Erickson und Steve de Shazer – Hypnose, das Unbewusste und die Wunderfrage

Milton Erickson (1901-1980) erkannte unter anderem die Steuerungsmacht unbewusst ablaufender Prozesse vor allem bei Individuen. Ausgehend von der Idee, dass wir unsere Realität in jedem Moment kreieren, sah er einen großen Gestaltungsspielraum in der Beschreibung, wie die Dinge sind. Erickson entwickelte unter anderem eine Sprache, die das Unbewusste in die Arbeit einbezieht und die alles nutzt („utilisiert“), was im Außen passiert. Er inspirierte mit seiner Arbeit Jay Haley, Paul Watzlawick und John Weakland (die sog. Palo-Alto-Gruppe), die Entstehung der Familientherapie und die systemische Therapie, Steve de Shazer und Insoo Kim Berg, Frank Farrelly (provokative Therapie), Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd (systemische Strukturaufstellungen), Richard Bandler und John Grinder (NLP), Fritz Perls, Virginia Satir und Gunther Schmidt (hypnosystemische Beratung).

Als eine Mikro-Praktik aus dem lösungsfokussierten Ansatz von Steve de Shazer (1940-2005) kann man die sogenannte „Wunderfrage“ bezeichnen: Wenn über Nacht ein Wunder geschehen würde und du würdest es gar nicht bemerken, am nächsten Morgen wäre aber die gewünschte, ideale Zukunft Realität, woran würdest du das merken?“ Andere nennen es „Pseudo-Projektion in der Zeit“ (Matthias Varga von Kibéd). Hier haben mit Blick auf Facilitation die bewusste Zukunftsgestaltung, der Umgang mit (zunächst unbewussten) Mustern und der alles entscheidende Fokus auf Zukunft seinen Ursprung.

David Bohm – eingeübte Wahrnehmungen und defensive Routinen im Dialog überwinden

Neben seinen Beiträgen zur Physik und Quantentheorie, zur Philosophie des Geistes und zur Neuropsychologie beschäftigte sich David Bohm (1917-1992) auch mit grundsätzlichen Fragestellungen unserer Gesellschaft. Er experimentierte mit Gesprächskreisen, zu denen er Wissenschaftler und Interessierte einlud. Aus diesen Erfahrungen entstand ein Dialogverfahren, das heute als Bohmscher Dialog¹⁷ bekannt ist.

Bohm war unter anderem inspiriert von Jiddu Krishnamurti, weil er erlebte, wie Krishnamurti mit seinen Studenten den Dialog kultivierte. Im echten Dialog geht es um die Erfahrung und das Bewusstsein einer allgemeinen Verfertigung der Gedanken. Man kann lernen, eigene Annahmen in der Schweben zu halten, um gemeinsam im Prozess der Erkundung zu bleiben. Auf diese Weise entwickeln und verändern sich eigene Grundannahmen. Und damit verändern sich ein Großteil

unserer eingeübten Wahrnehmungen und defensiven Routinen – zwei der wichtigsten Hebel für Entwicklung und Kreativität.

Man kann mit Fug und Recht den Dialog, der zumeist im Kreis stattfindet, als die Königsdisziplin der Facilitatoren bezeichnen. Bohm hat deutlich gemacht, dass der Dialog mehr als eine Meeting-methode ist. Er ist ein Weltbild. Eine Haltung für das nächste Jahrhundert. Eine Praxis für den Frieden.

Edgar H. Schein – Hilfe zur Selbsthilfe

Edgar Schein (geb. 1928) war in den späten 1950er-Jahren Co-Leiter von Kurt Lewins Forschungszentrum für Gruppendynamik am MIT. Er gilt als einer der Mitbegründer der Organisationspsychologie und der Organisationsentwicklung. Schein entwickelte seinen eigenen Beratungs-Stil, den er „Prozessberatung“ (Process Consultation) nannte. Er berichtete von einer Anekdote, die sein Beratungsverständnis prägte: Als Axel Bavelas¹⁸ in den frühen 1950er-Jahren am MIT lehrte, soll er zu Beginn der ersten Sitzung eines Seminars angekündigt haben: „Ich bin Axel Bavelas und mein Büro liegt dort hinten. Wenn Sie herausbekommen haben, was Sie in diesem Seminar lernen wollen, können Sie zu mir kommen.“¹⁹ Er verließ den Raum, und die Studenten bemerkten schließlich, dass er es ernst meinte. Daraufhin erstellten sie tatsächlich ihre Interessen- und Wunschlisten und profitierten, Ed Schein zufolge, den Rest des Semesters von einem sensationellen Seminar. Schein macht an dieser Anekdote seine Überzeugung fest, die er auf Kurt Lewin und Carl Rogers zurückführt: „Der Lernende muss immer selbst aktiv beteiligt sein am eigenen Lernen – und schlussendlich kann man den Leuten nur helfen, sich selbst zu helfen.“²⁰

Für uns Kommunikationslotsen brachte Ed Schein viel Licht in das Thema Auftragsklärung. Es ist Hilfe zur Selbsthilfe. Und für Führung heißt das: Führung als Selbstführung. Wir haben gelernt, dass das Problem und die Lösung dem Klienten gehören, dass es wichtig ist, ein Dreamteam (Facilitator und Klient) zu werden und dass es ganz unterschiedliche Kliententypen gibt (mehr zur Auftragsklärung siehe Kapitel 3.2).

Für Facilitatoren ist das Werk Ed Scheins eine wesentliche Quelle, die es unserer Ansicht nach zu kennen gilt. Die Übersetzung von Process Consultation in Prozessberatung oder Prozessbegleitung liefert zudem Begriffe für Facilitation im deutschen Sprachraum.

Kathleen Dannemiller – alle untersuchen alles und die Formel der Veränderung

Kathleen Dannemiller (1929 – 2003) gilt als die „Mutter“ der Kunst systemweiten Wandels („Mother of the Art of Whole Scale™ Change“)²¹. Sie arbeitete in den 1970er-Jahren mit Ron Lippitt zusammen. Er wurde auch ihr Mentor an der University of Michigan und den National Training Laboratories (NTL). In den 1980er-Jahren arbeitete Dannemiller mit großen Gruppen bei der Ford Motor Company. Dort entwickelte sie Real Time Strategic Change (RTSC) und entdeckte die „kleinen Momente der Wahrheit“, wo sich Veränderung plötzlich Bahn bricht – oft in Momenten, wo man es nicht gedacht oder gar geplant hatte. Kathleen Dannemiller ist Mitbegründerin der Unternehmensberatung Dannemiller Tyson Associates. Dort entwickelte sie gemeinsam mit Robert Jacobs den RTSC-Ansatz weiter.

Für uns Kommunikationslotsen war und ist Kathy Dannemiller eine Inspiration („Kathies Prinzipien“, siehe Seite 313). Durch sie erweiterte sich unser Blickfeld und unser Repertoire für die Arbeit mit großen Gruppen. Für uns war eindrucklich, dass Großgruppen überhaupt nichts von einem Event haben müssen, sondern vielmehr etwas von einer ganz normalen, kreativen Arbeitssitzung, in der alle alles untersuchen („alles“ meint hier: Struktur, Strategie, Kultur). Nichts bleibt außen vor. Bei Kathy Dannemiller gibt es „Designteams“, die Großgruppenarbeit in einen gesamten Prozess einbetten. Und es gibt die Formel der Veränderung. Die Idee dahinter ist, dass es Phasen gibt, die alle in einer Veranstaltung durchlaufen müssen (1. die Unzufriedenheit mit der aktuellen



Situation bewusstmachen, 2. gemeinsame Ziele identifizieren, 3. erste Schritte sofort angehen), um den Widerstand („Resistance to Change“), sich zu wandeln, zu überwinden. Die Formel ermöglicht eine Architektur für den Wandel mit großen Gruppen, die nachvollziehbar ist und in der Planung Orientierung gibt (siehe Seite 303 ff.).

Marvin Weisbord und Sandra Janoff – das ganze System in einen Raum holen

Marvin Weisbord und Sandra Janoff sind Schlüsselpersonen sowohl für die internationale Organisationsentwicklungsszene als auch für die Großgruppenarbeit. In den frühen 1970er-Jahren arbeitete Weisbord als Berater mit Peter Block und Tony Petrella zusammen. In diese Zeit fallen auch seine Erfahrungen mit der Gruppendynamik an den National Training Laboratories (NTL). Sandra Janoff und Marvin Weisbord arbeiten seit 1987 zusammen und gründeten 1993 das Future Search Network (FSN), eine Nonprofit Organisation zur Unterstützung von Facilitatoren, Change-Initiatoren und Communities. Ein Prinzip, das Marvin Weisbord in seinem Buch *Productive Workplaces* nennt, lautet: Das ganze System in einen Raum holen. 1995 veröffentlichten er und Sandra Janoff ihr Buch *Future Search*. Seitdem fokussieren sie sich auf die Zukunftskonferenz als machtvolles Planungsverfahren, das sie weltweit bekannt machten.

Für Facilitatoren ist der behutsam orchestrierte Flow einer Zukunftskonferenz mit all ihren Vorüberlegungen und Design-Aspekten ein Füllhorn an Inspiration und Praxiswissen. „Das ganze System in einen Raum holen“ ist ein Meta-Prinzip für Facilitation. Die dazugehörige ARE IN-Formel (siehe Seite 156 ff.) ist ein machtvolles Hilfsmittel, um Multiperspektivität herzustellen – für Planungs-, Pilotgruppen, für Großgruppen sowie für alle denkbaren Initiativen, in denen es wichtig ist, das gesamte relevante System zu beteiligen.

Die „Glorreichen Sieben“

Bis heute werden die Ideen bereichsübergreifender, potenzialorientierter und selbstorganisierter Vorgehensweisen weiterentwickelt. Wichtige Formate, die zum Teil auch als Großgruppenverfahren bekannt wurden, sind:

- Future Search (Zukunftskonferenz),
- Open Space Technology,
- Real Time Strategic Change (später: Whole Scale Change),
- Appreciative Inquiry,
- The Circle Way,
- World-Café und
- Dynamic Facilitation.

Diese Methoden bezeichnen wir als „die Glorreichen Sieben“ (mehr dazu im Abschnitt 3.4.3). Sie liefern wahre Universen ziieldienlichen Verhaltens und beherbergen das Potenzial kollektiver Weisheit. Sie bieten konkretes Handwerkszeug für Persönlichkeits-, Organisations- und Gesellschaftsentwicklung und sind gleichzeitig wichtige Inspirationen für Grundannahmen, Prinzipien und Haltungen für Facilitatoren und Facilitative Leader. Wenn wir diese näher beschreiben, werden uns weitere „Riesen“, weitere Pioniere unserer Arbeit begegnen.²²

1.3 Parallelentwicklungen und Nachbarschaften

Ähnlichkeiten unterschiedlicher Disziplinen, von der Quantenphysik (David Bohm) über die Erkenntnisbiologie (Humberto Maturana), der therapeutischen Praxis (Milton Erickson) bis zur heutigen systemischen Organisationsberatung (z. B. Fritz B. Simon, Gunther Schmidt), sind nicht verwunderlich. Alles, was der Heilung und Entwicklung hilft, wird angewandt, wiederverwendet und weiterentwickelt. Eine saubere Heraustrennung oder gar exklusive Verfolgung spezifischer, historischer Entstehungslinien ist nahezu unmöglich. Und auch gar nicht notwendig. Wir sprechen gegenwärtig von einer „Ursuppe“, der vieles entspringt, und von guten Nachbarschaften, die sich in der Praxis für eine gemeinsame Sache einsetzen. Diese gemeinsame Sache ist verbunden mit basalen Werten und Zielen der Beratung und Begleitung von Personen, Gruppen und Organisationen.

Oft werden wir gefragt, wie sich Facilitation von anderen beratenden und begleitenden Berufen oder Schulen²³ abgrenzt. Aus unserer Sicht geht es nicht um Abgrenzung, sondern um Nutzung und Integration hilfreicher Werte und Prinzipien.

Im Wesentlichen geht es immer um Sinn und Bedeutsamkeit (für alle Beteiligten), um Transparenz und Zielklarheit (auch wenn sich Ziele verändern können), um Potenzialentfaltung und Partizipation, um Gerechtigkeit, Entwicklung von Vertrauen und um einen spürbaren Ertrag der Veränderung oder der Entwicklung des gesamten, beteiligten Systems – zum Teil auch mit globalen Entwicklungszielen, also über einzelne Organisationen, Sektoren und Staaten hinaus²⁴.

Erkenntnisse und Errungenschaften vergangener Tage haben heute noch Bestand. Hilfreiche Prinzipien, Leitgedanken und Praktiken haben ein langes Leben und verbreiten sich weiterhin rasant. „It travels well!“ bemerkte Juanita Brown, als sie den bis heute nicht enden wollenden weltweiten Triumphzug des World Cafés beschreibt – nicht ohne zu bemerken, dass manchmal auch der ein oder andere wichtige Aspekt auf der Strecke zu bleiben scheint.

Hilfreiche, aus der Geschichte heraus entstandene Grundannahmen und Prinzipien

1. Das Problem und die Lösung gehören dem Klienten.
2. Partizipation zum frühestmöglichen Zeitpunkt.
3. Alle untersuchen alles.
4. Community Building first. Decision Making second.
5. Fokus auf die Zukunft.
6. Das ganze System in einen Raum holen.
7. Jede Sichtweise ist wichtig.
8. Es gibt einen Widerstand sich zu wandeln, der überwunden werden kann.
9. Kleine Momente der Wahrheit zeigen sich, wenn man nicht damit rechnet.
10. Es ist Hilfe zur Selbsthilfe. Führung zur Selbstführung.
11. Annahmen in der Schwebelage halten.



Haltepunkt: Drei Supermächte und schlaues Zeug!

Zusammenfassend geht es bei einem Großteil von Facilitation darum, **Menschen zu helfen, die drei Supermächte individueller und kollektiver Entwicklung zu erwecken**: Aufmerksamkeit, Wahrnehmung und Bewusstsein.

Es geht um nicht weniger als um den Anspruch, operative Geschäftigkeit und Arbeitsdruck zeitweilig zu suspendieren, um sinnvolle Entscheidungen zu treffen und neue Spielregeln auszuhandeln – und das im Idealfall zeitgleich mit vielen Menschen.

Ganz praktisch gelingt das mittels guter Beratung und Beziehungsgestaltung, fortwährender Inspiration, Ermutigung und dem Einsatz sozialer Technologien. Soziale Technologien sind Methoden, Praktiken und Vorgehensweisen, die Gruppen helfen,

1. sich zeitweilig aus dem Alltag und der operativen Geschäftigkeit herauszumanteln,
2. mit Klarheit und Orientierung (z.B. durch eine relevante Frage) in eine Untersuchung zu gehen und
3. durch Dialog, Zusammenarbeit und Persönlichkeitsbildung Aha-Momente zu generieren und neue Möglichkeiten zu sehen, wie es *auch* anders gehen könnte.

Häufig kann man im Rahmen von Facilitation-Prozessen – quasi als Nebeneffekt – die Erfahrung machen, dass Schritt für Schritt Partikularinteressen überwunden, Besitzstände und Positionen aufgegeben und kollektive Intelligenz und Weisheit erfahrbar werden.

Es ist möglich, sich einzeln und ganz besonders als Kollektiv so zu verhalten und auszurichten, dass Menschen sich entwickeln und höheren Dingen verpflichten, eigene Interessen zurückstellen und für eine Weile gemeinsam intelligent oder gar weise werden.

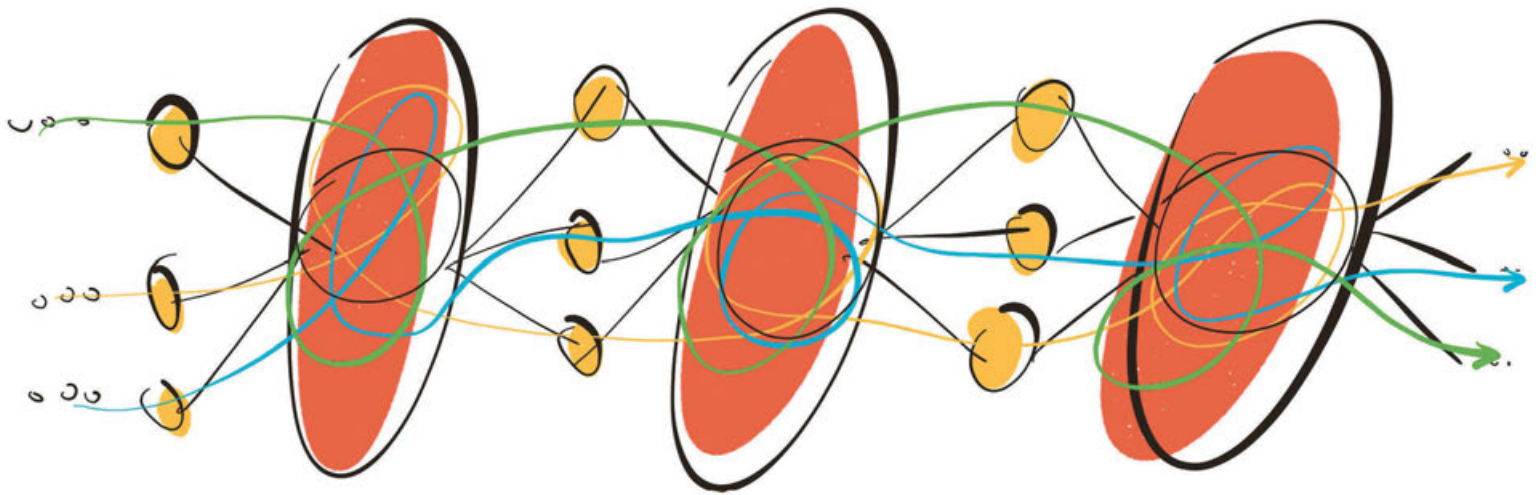
Dies ist unsere Erfahrung: Sorgfältig aufgebaute Kollektive fördern die gemeinschaftliche und die individuelle Entwicklung. Facilitatoren laden dazu ein, Bedingungen dafür zu schaffen, dass Menschen in tiefere Prozesse einsteigen können und Zugang zu ihrem vollen Potenzial haben, frei denken und sprechen können. Diese Bedingungen sind unter anderem soziale Sicherheit, Orientierung, Transparenz, ein klares *Wozu* (Intention) und ein nach und nach entwickeltes *soziales Miteinander*, das die Interaktion und die Erfahrungen mit dem Menschlichen auf gute Art und Weise koordiniert.

Ausblick

Als Facilitatoren haben wir die Erfahrungen gemacht: „Wir sind unser wichtigstes Tool!“. Selbstentwicklung auf den Ebenen unseres Selbst, unseres Denkens und Weltbildes, unserer Sprache und unserem Kommunikationsverständnis sowie unserer Sprachfähigkeit in Bezug auf unseren eigenen, facilitativen Beratungsansatz, sind Aspekte, die wir im nächsten Abschnitt erkunden.

Zusammenfassend nennen wir diese Qualitäten, die sich aus der Selbstentwicklung, ergeben, die „gute Medizin“ des Facilitators.

Kapitel 2: Die „gute Medizin“ des Facilitators





Kapitel 2: Die „gute Medizin“ des Facilitators

Erinnert man sich an Menschen oder Erlebnisse, die einen inspiriert und ermutigt haben, dann, so könnte man sagen, hat man durch sie eine kraftvolle Medizin erhalten.

Der Begriff „gute Medizin“ („good medicine“) steht für einen guten Geist, für persönliche Stärke und für eine gute Wirkung. Er wird weltweit, vor allem in indigenen, erdverbundenen Kulturen genutzt, um Menschen und Dinge zu würdigen¹.

Die gute Medizin, die Facilitatoren zu bringen vermögen, entspringt einem Kraftfeld aus:

1. einer lebenslangen Praxis
2. dem facilitativen Denken
3. einer schöpferischen Sprache und
4. der Transformationskompetenz

2.1 Lebenslange Praxis

Die Wirksamkeit durch die eigene Person („Persona“ = es tönt hindurch) ist Kernthema unserer Arbeit als Facilitatorinnen und als Facilitative Leader. Das gilt aber auch für jeden helfenden Beruf und ist Grundlage dafür, ein glückliches und zufriedenes Leben zu führen.

„Nur Persönlichkeiten bewegen die Welt, niemals Prinzipien.“
Oscar Wilde

Die Persönlichkeit wirkt. Sie ist ein festes Fundament, wenn etwas in Bewegung gerät. Sie lässt dem, *was* Wir und *wie* Wir etwas sagen, Bedeutung zukommen.

„Der Erfolg einer Intervention hängt von der inneren Verfasstheit des Intervenierenden ab.“
Bill O'Brien

Wir verwenden die gleichen Worte, nutzen ähnliche Werkzeuge und Ansätze und doch erzielen wir unterschiedliche Ergebnisse und Wirkungen. **Die Erkenntnis, dass die „innere Verfasstheit“ oder die Quelle unseres Tuns einen Unterschied machen, ist für Facilitatoren, die mit jedem Wort intervenieren, entscheidend.** Es sind die tieferen Quellen unserer Grundannahmen, unseres Weltbildes und unserer persönlich ausgebildeten Fähigkeiten, aus denen heraus wir handeln. Das, was wir denken, wie wir sprechen und unser Bewusstsein entwickeln, ist eine tägliche, lebenslange und lohnenswerte Praxis der Selbstentwicklung und Persönlichkeitsbildung.

Als Facilitatoren inspirieren wir Menschen bestenfalls dazu, an der Verbesserung ihrer eigenen Welt ebenso wie an sich selbst zu arbeiten, damit uns allen nicht alte, sondern künftige hilfreiche Verhaltensweisen zur Gestaltung unserer Zukunft zur Verfügung stehen. Körperliche und seelische Gesundheit gehören ebenso dazu wie fachliche Bildung und Bewusstseinsentwicklung.

Für den persönlichen Entwicklungsweg der Facilitatorin lassen sich vier grundlegende Qualitäten herausarbeiten, um die wir uns im Sinne einer lebenslangen Praxis kümmern:

- Bedürfnisfreiheit (das sind die Lebensumstände)
- Unerschrockenheit (Umgang mit Macht, Hierarchie, Beziehungsangeboten und Nichtwissen)
- Autonomie (innere Freiheit, eigenständiges Denken)
- Liebe (Empathie, rigoroses Mitgefühl, Neugier, Zuversicht)

Bedürfnisfreiheit – Möglichkeitsräume kreieren, wo alles kann und nichts muss

Wir sehen verschiedene Ebenen, auf denen sich Bedürfnisfreiheit zeigen kann. Im Vordergrund steht häufig die materielle, wirtschaftliche Komponente („das Geld brauchen“). Wenn allerdings der Druck, Geld verdienen zu müssen, zwischen dem Facilitator und dem Beratungsauftrag steht, ist das Urteilsvermögen möglicherweise durch unbewusste Bedürfnisse und Nöte beschränkt und der Blick getrübt. So kann ein Facilitator im Zweifel nicht hilfreich sein.

Die wirtschaftliche Komponente

Das Geld zu brauchen kann dazu führen, dass man nicht die Arbeit macht, die man wirklich machen möchte. Dann schöpft man in der Regel nicht aus seinem ganzen Potenzial. Ebenso besteht die Gefahr, dass man manipulativ handelt und beispielsweise etwas empfiehlt, was zwar Zeit verschlingt und Tagessätze einbringt, aber für den Klienten und die Sache nicht wirklich dienlich ist.

Der New-Work-Ansatz von Prof. Dr. Frithjof Bergmann vermittelt, wie man sich persönlich vorbereiten kann, um zwangsbefreit und wirtschaftlich *bedürfnislose Facilitatoren werden zu können*. Der Ansatz besteht aus drei Faktoren: Erwerbsarbeit, Smart Consumption (intelligenter Konsum/Verbrauch) und High-Tech-Self-Providing (Selbstversorgung auf höchstem technischem Niveau). Hinzu kommt, dass man sich eine Profession aussucht, für die man eine echte Leidenschaft hat, „eine Arbeit, die man wirklich, wirklich will“, wie Frithjof Bergmann formulierte². Wichtig für die Bedürfnisfreiheit ist die Idee, unterschiedliche finanzielle Quellen zu erschließen.

Das kann beispielsweise ein Einkommen durch Erwerbsarbeit sein, in Anstellung und verbunden mit einem sogenannten passiven Einkommen³. Wir Kommunikationslotsen haben für diesen Zweck bereits vor vielen Jahren damit begonnen, unser Erfahrungswissen in eigene Produkte und eigene Trainingsangebote fließen zu lassen. Wir arbeiten ständig parallel an vorhandenen und an neuen Produkten und Angeboten, wie einem Blog-Text, einem Essay zu bestimmten Themen oder unseren Lotsenpapern; wir teilen „schlaues Zeug, das glücklich macht“⁴... und Organisationen stimmiger! Auch Aktivitäten, die auf den ersten Blick nicht wirtschaftlich erscheinen, können Standbeine werden. Die Energie für all das entspringt unserer Passion für die Sache. Für uns ist Facilitation viel mehr als ein Job. Es ist eine Denk- und Lebensschule und eine Lebenskunst. Dieser Idee sind wir verpflichtet.

„Manchmal ist das Leben ganz schön gemein. Ich sage euch: Verliert nicht den Glauben. Was mich motiviert hat, immer weiter zu machen? Ich liebte das, was ich tat – und das ist das einzig Wichtige. Ihr müsst die EINE Sache finden, die ihr liebt – sowohl im Job als auch im Privatleben. Eure Arbeit wird einen großen Teil eures Lebens bestimmen. Und ihr könnt nur dann vollkommen zufrieden sein, wenn ihr eure Arbeit toll findet – ihr werdet sie aber nur dann toll finden, wenn ihr sie liebt. Falls ihr diese Arbeit noch nicht gefunden habt, sucht weiter.“
Steve Jobs⁵

Zuallererst geht es uns um unsere Passion für die Sache. Wir lieben das, was wir tun. Wir sind überzeugt davon, dass Facilitation und facilitative Praktiken, Prinzipien und Grundannahmen in vielen und ganz unterschiedlichen Kontexten zu einer positiven Entwicklung führen. Das ist unser Antrieb. Gebündelt aus all unseren Aktivitäten bestreiten wir unser Einkommen. Zugleich



steigern unsere Produkte, wie die mit dem Unternehmen Neuland⁶ co-produzierten Lernlandkarten, Expertenstatus und Bekanntheitsgrad. Entscheidend ist, dass wir uns nicht wirtschaftlich abhängig machen vom nächsten Beratungsauftrag. Das ist etwas gänzlich anderes, als wenn es darum ginge, unsere Arbeits- und Lebenszeit gegen einen Tagessatz an Organisationen zu verkaufen. Wenn wir das täten, dann würden wir ausschließlich in dem Geschäftsmodell des Klienten arbeiten und dort aushelfen. Das ist mit einer dienenden Haltung auch Teil von dem, was wir tun, aber eben nur ein Teil. Und das macht den Unterschied.

In Bergmanns New-Work-Ansatz finden sich die beiden weiteren Faktoren Smart Consumption (intelligenter Konsum/Verbrauch) und High-Tech-Self-Providing (Selbstversorgung auf höchstem technischem Niveau⁷). Wir sind dem Wohl allen Lebens verpflichtet. Ein ego-zentrierter, am Materiellen ausgerichteter Lebensstil fällt da in der Regel raus. Selbstversorgung passt schon eher. Der eigene Acker, das eigene Feld ermöglicht zudem einen Ausgleich zu der Zeit, die man in Meetings und Konferenzen verbringt. Im Kern fördert alles die Bedürfnisfreiheit. Eine bedenkenswerte und ernstzunehmende Maßnahme ist, Kosten niedrig zu halten und uns mit unseren Bedürfnissen aktiv auseinanderzusetzen. Der gesellschaftliche Lockdown anlässlich der Covid 19-Pandemie in den Jahren 2020–2022 bot vielen Menschen die Gelegenheit, sich stärker mit den eigenen, primären Bedürfnissen auseinanderzusetzen. Was man oft hörte, waren Aussagen wie: „Man braucht eigentlich gar nicht so viel.“ Dies ist innere Arbeit, die manchmal durch äußere Umstände einen neuen Rahmen und eine neue Ausrichtung erhält. Als Facilitatoren sind wir der inneren Arbeit ein Leben lang verpflichtet.

Die soziale Komponente

Die soziale Komponente der Bedürfnisfreiheit findet sich in dem aus der Soziologie und der Motivationspsychologie stammenden Begriff der Anschlussmotivation⁸. Menschen haben ein intrinsisches Verlangen, dazuzugehören, und Angst, zurückgewiesen zu werden. Diesem Reflex gilt es als Facilitator gut zu kennen und gegenzusteuern.

Als Facilitatoren sind wir nicht Teil des Systems unserer Klienten und auch nicht Teil der zu facilitierenden Gruppe – und wenn, dann nur temporär. Wir sollten uns deshalb das Verlangen nach Anschlussmotivation abtrainieren. Auf diese Weise bringen Facilitatoren ihre innere Bedürfnisfreiheit zum Ausdruck; sie brauchen im Sinne des Gemeinschaftsgefühls nichts vom anderen oder von der Gruppe. **Als Facilitator bin ich ansprechbar, hilfsbereit und respektvoll, doch strebe ich – im besten Fall – nicht danach, integriert, gemocht oder geliebt zu werden.**

„Keep a low profile!“ (Verhalte dich zurückhaltend!) In der Rolle des Facilitators pflegen wir ein unpräntiöses Auftreten und ein Maß an Zurückhaltung, um Raum für die Menschen und ihren Prozess zu ermöglichen. Unsichtbar und zugleich präsent: Dem Facilitator obliegt die paradoxe Aufgabe, sich zugunsten von Eigenverantwortung und Selbststeuerung unsichtbar zu machen und gleichzeitig vollkommen präsent zu sein. Das ist die Kunst. Keine „elterliche“ Betreuung, keine Anschlussmotivation, sondern absolutes Vertrauen in den Prozess und aus dem Weg gehen, wenn es läuft. Da gibt es keine Lorbeeren für die Facilitatoren. Die Beteiligten stehen im Mittelpunkt. Facilitatoren kommen in ihrer Rolle gut mit dem Alleinsein zurecht, sind autark und bedürfnisfrei.

Die psychodynamische Komponente

Die menschliche Existenz ist geprägt durch Bedürfnisse. Im Rahmen von Facilitation bieten Bedürfnisse und Bedürftigkeiten eine wunderbare Gelegenheit, tiefer liegende Aspekte unseres

Seins zu erkunden. Plötzlich auftauchende Bedürfnisse müssen nicht immer umgehend erfüllt und gestillt, sondern zunächst nur wahrgenommen werden.

Der Seinszweck einer Organisation ebenso wie die Intention eines Meetings sind nicht zu verwechseln mit persönlichen Interessen und Vorlieben. Es ist eine Fähigkeit, dies nicht durcheinanderzubringen. In Organisationen ist es eine Fähigkeit zu sagen: „Ich habe eine andere Sichtweise (z. B. bezüglich einer Entscheidung) und bin (dennoch) dabei!“ Diese Enttäuschungstoleranz ist eine wertvolle Fähigkeit, denn sie bewahrt Menschen vor selbstgemachtem Drama und unnötiger Aufregung. Organisationen haben ihre eigene Intention. Man kann und muss die damit zusammenhängenden und notwendigen Entscheidungen nicht immer gut finden. Von daher ist es hilfreich anzuerkennen, in welchem größeren Kontext man sich bewegt und was dessen Intention und Spielregeln sind. Wenn man weiß, wo was hingehört, kann man seine Beiträge zieldienlich gestalten und somit auch professionalisieren. Oder wie es Wendy Palmer ausgedrückt hat:

„Das beste Geschenk, das man jemandem machen kann, ist, sich selbst zusammenzubringen.“
Wendy Palmer⁹

Es geht darum, sich als Facilitatorin schonungslos ehrlich mit den eigenen Bedürfnissen auseinanderzusetzen. Dies empfehlen wir auch unseren Klienten. Mit einer übenden Aufmerksamkeit gelingt es allmählich zu spüren, was wir brauchen, was gestillt werden möchte und wo was hingehört. Wir erleben uns also nicht als grundsätzlich bedürfnisfrei, lassen uns aber in der Rolle nicht von unseren Bedürfnissen bestimmen.

Als Facilitatoren ist es unabdingbar, die tieferen Ebenen der eigenen Bedürfnisse zu erforschen. Dabei werden wir ein Reiz-Reaktions-Muster entdecken, dass mit dafür verantwortlich ist, dass wir nahezu unbewusst auf äußere Reize impulsiv reagieren. Im Gegensatz zu Schlüsselreizen, wie sie z. B. bei Chamäleons beobachtbar sind, die beim Anblick einer nahenden Fliege zu einem weitgehend unkontrollierbaren Affekt gezwungen sind, nämlich zur Ejakulation der Zunge, sind die Impulskontrolle und die Affekthemmung wesentliche Aspekte des Lernens, was es beutetet ein Mensch zu sein. „Die Affekthemmung ist die Basis unserer Lebenskunst.“ sagt Wolf Büntig¹⁰. Eine wichtige Übung ist, diese Muster nicht einfach ablaufen zu lassen, sondern unsere Impulse und Affekte mit der Zeit, wie gute Gefährten, kennenzulernen, sodass wir die Wahl haben, wie wir auf einen Reiz reagieren.

Persönliche Bedürfnisse zu kennen und sie bestenfalls für einen zieldienlichen professionellen Umgang in der jeweiligen Situation zu nutzen, ist ein wesentlicher und machtvoller Teil der inneren Arbeit – weg vom egozentrierten Agieren hin zu einem Nutzen der Umstände für die facilitative Sache.

Praxistipp

Was passiert, wenn in meiner Rolle als Facilitatorin oder Facilitative Leader ein Bedürfnis nach Anerkennung erwacht (z. B., wenn ich nach meiner Auffassung nicht angemessen in einer Gruppe vorgestellt wurde oder ich zu wenig Gesprächsanteile erhalte.) Diese Situation löst ein Gefühl oder eine Stimmung in mir aus, die ich bemerken kann. (Das Bemerken ist bereits ein schöner Übungserfolg!) Ich könnte bemerken, dass ich Wertschätzung brauche und beachtet werden möchte. Daraus ergeben sich mindestens zwei der folgenden Wahlmöglichkeiten, die ich in der Praxis bei mir und anderen beobachten kann:

- *Ich könnte dem Reiz-Reaktions-Muster die Situation überlassen, beleidigt sein oder mein Recht einfordern, vorgestellt zu werden oder mehr Redeanteile zu erhalten. Ein anderer Reflex könnte*



sein, andere zu unterbrechen, um das eigene Wissen zu demonstrieren. Man kann sich gut vorstellen, dass wir in dieser Verfassung nicht mehr „Herr oder Frau der Lage“ sind. Willenlos folgt man einem Reiz-Reaktions-Muster. Das ist keine hilfreiche Voraussetzung für Situationen, in denen wir die facilitative Kunst einsetzen könnten, ob in der Führung, der Prozessbegleitung oder im Privaten als Elternteil oder Partner.

„Zwischen Stimulus und Response gibt es einen Raum, in diesem Raum ist unsere Macht, unsere Antwort zu wählen. In unserer Antwort liegen unser Wachstum und unsere Freiheit.“
Viktor E. Frankl

- Welche Alternative gäbe es? Die Übung besteht darin, zwischen dem Reiz (Stimulus) und der Reaktion (Response) ein wenig Platz zu schaffen. Platz in Form von Zeit und Durchatmen. Es geht darum, die impulsive Reaktion zu verschieben. Je häufiger mir das gelingt, desto eher kann ich wählen, wie ich reagieren möchte und welche Reaktion in dieser Situation zielfähig und stimmig wäre. Ich könnte zum Beispiel allen Anwesenden eine gute Absicht unterstellen¹¹. Das hilft bereits. Dann könnte ich meinen subjektiven Eindruck und meine damit verbundenen Gefühle in der Schwebelage halten und ganz entspannt schauen, was sich noch ergibt. Ich könnte das Geschehen als Datensammlung für mögliche Kommunikationsmuster betrachten. Ich könnte auch in einem passenden Moment darauf hinweisen, dass ich noch nicht weiß, wer hier alles im Raum ist und dass viele mich auch nicht kennen, oder fragen, ob es auch für andere interessant wäre, sich vorzustellen und dabei gleichzeitig Person und Sache zu verbinden. Damit handle ich nicht aus dem Bedürfnis nach Anerkennung. Vielmehr ist mir durch die kurze innere Reflexion bewusst geworden, dass mir das Geschehen eine gute Gelegenheit bietet, durch eine bewusste Intervention die facilitative Kultur in den Gesprächsprozess einzubringen.

Bedürfnisfreiheit ist ein hoher Anspruch an uns selbst. Es gibt einige Übungen, die helfen können, das Bewusstsein (und den „Bedürfnisfreiheitsmuskel“) zu trainieren.

Wenn Du denkst, „ich muss das Projekt aus wirtschaftlichen Gründen annehmen“, dann

- versuche die Kühlschranks-Übung. Kaufe für zwei bis drei Wochen nichts ein und lebe von dem, was da ist. Bemerke, wie langsam die Zeit vergeht und mit wie wenig Du auskommen kannst, ohne zu leiden.
- vertiefe den New-Work-Ansatz von Frithjof Bergmann und finde Deine drei Faktoren zur Bedürfnisfreiheit.
- stelle dir die Frage, welche Arbeit Du gern machst? „Arbeit, die Du wirklich, wirklich willst“¹².
- versuche, andere Einnahmequellen zu realisieren (z. B. durch passives Einkommen) und gleichzeitig deine Lebenskosten zu reduzieren (z. B. durch ein kleineres Auto, eine kleinere Wohnung, weniger Ausgaben¹³) auf ein Maß, dass es dir erlaubt, aus freien Stücken Facilitator zu sein und nicht weil Du es musst oder brauchst.
- habe immer einen Plan B und meine es ernst damit. Ein Plan B ist eine reale Möglichkeit, was Du auch tun könntest, um deine Existenz finanziell zu sichern. Was ist dein Plan B?
- versuche dir eine Kundenbasis aus diversen Branchen und Sektoren der Gesellschaft aufzubauen. Das ist Teil der Selbstverantwortung und erhöht deine wirtschaftliche Stabilität.

Wenn Du denkst, „ich möchte gern dazugehören oder für meine Arbeit wertgeschätzt werden“, dann

- versuche, diesen Bedürfnissen auf den Grund zu gehen. Was steckt wirklich dahinter? Versuche das Bedürfnis besser kennenzulernen und Optionen für den Umgang damit zu mehr – ggf. unter Zuhilfenahme von Coaching, Supervision oder Therapie. Vor allem frage dich, in welchen Beziehungen und Gruppen Du echte Zugehörigkeit erlebst. Wo und mit wem fühlst du dich als

Mensch angenommen und wertgeschätzt? Vergrößere diesen Bereich und lege deinen Fokus darauf, damit du in der facilitativen Rolle immer bedürfnisloser wirst.

- *probiere das „Seitenmodell“ von Gunter Schmidt¹⁴. Es besagt, dass wir immer verschiedene Stimmen und Seiten in uns haben. Die eine Seite möchte beispielsweise dazugehören, eine andere warnt davor, nicht Teil des Systems zu werden. Und eine weitere Seite möchte einfach nur ihren Impulsen folgen. Alle Seiten sind gleichzeitig da und wirken. Ambivalenz, oder noch treffender Multivalenz, ist ganz natürlich. Schreibe Dir einen großen Zettel mit den Worten: „Ich weiß, dass eine Seite von mir gern dazugehören und für meine Arbeit wertgeschätzt werden möchte. Das ist verständlich und darf bleiben. Zugleich gibt es eine andere Seite in mir, die jetzt den Raum für die Prozesse der Teilnehmenden halten möchte und die weiß, dass ich als Facilitatorin eine andere Rolle habe, die mir sehr am Herzen liegt.“*
- *belohne dich für deine Fortschritte, z. B. durch den bewussten Genuss von Momenten in anderen Lebensbereichen, wo Du voll und ganz dazu gehörst und wertgeschätzt und geliebt wirst (wie in der Familie oder unter Freunden).*

Unerschrockenheit – in der Mitte bleiben angesichts von Machtdynamiken

Als Facilitatoren bewegen wir uns fortwährend in Machtkonstellationen, während wir miteinander neue Wirklichkeiten erschaffen, die manchmal quer zur vorherrschenden (Organisations-) Logik stehen. Da kann es sehr hilfreich sein, wenn wir mit etwaigen Dynamiken und Beziehungsangeboten des angestammten Machtzentrums gut umgehen können. Bedürfnisfreiheit kann als eine hilfreiche Vorbedingung für Unerschrockenheit gesehen werden. Denn je weniger ich selbst brauche und je mehr ich in mir ruhe, desto besser kann ich mit Angst, Beklemmung und schwierigen Situationen umgehen.

Unerschrocken mit Machtzentren umgehen und Räume der Begegnung schaffen

„Unerschrockenheit heißt nicht, dass man keine Angst hat. Es bedeutet, mit der Angst umzugehen und wieder aufzustehen, wenn man gefallen ist.“

Arianna Huffington, Sachbuchautorin und Journalistin

Facilitatoren stellen sich ihren Ängsten und Bedürfnissen. Dazu ist für die eigene Wirksamkeit von entscheidender Bedeutung, dass wir unsere innere Arbeit verrichten. Denn nur so ermöglichen wir (Begegnungs-)Räume, in denen jenseits der Machthierarchie, alter Routinen und Konventionen mehr und Neues möglich werden.

Eine persönliche Ressource entsteht, wenn wir frühzeitig und wiederkehrend durch Selbstfürsorge in ein Gefühl von Sicherheit, Vertrauen in das Leben und in Gesundheit investieren. Auf diese Weise bleiben wir unbeeindruckt, stabil und unerschrocken – und was noch wichtiger ist: Wir bleiben offen und empfangend, zugewandt und aufmerksam, wenn wir es mit Dynamiken der Macht zu tun bekommen.

Unerschrocken strukturelle Gewalt hinterfragen und heilsame Strukturen fördern

Die Wissenschaft unterscheidet zwischen personaler Gewalt (personal violence), die direkt von Menschen ausgeübt wird, und struktureller Gewalt (structural violence), die von den gesellschaftlichen/organisationalen Bedingungen, unter denen Menschen leben, ausgeht. Sie zeigt sich überall dort, wo durch Systemgrenzen, physische oder durch psychologische Grenzen Menschen beschränkt, außen vorgehalten oder ihr Verhalten gesteuert werden soll. Strukturelle Gewalt



zeigt sich auch in überhöhten Leistungsanforderungen, fehlenden Beteiligungsmöglichkeiten, permanentem Zeitdruck, schlechten Arbeitsbedingungen und fehlenden Freiräumen. Es gibt sie in allen gesellschaftlichen Sektoren und auf allen Ebenen in Organisationen und sozialen Gefügen. Organigramme zum Beispiel organisieren nicht nur Rollen und Arbeit. Sie haben auch eine Schattenseite, in dem sie Besitzstände verteilen und in ein „die“ und „wir“ unterscheiden.

Physische Grenzen und Unterscheidungen zwischen Menschen und ihrer Herkunft können den gleichen Effekt auslösen. Es ist eine systemimmanente Dynamik komplexer, meist sozialer Strukturen, die in Organisationen, in Kommunen, aber auch in Familien spürbar werden kann. Häufig, wenn einige Wenige aus einem Machtzentrum heraus Regeln erschaffen und Wege vorzeichnen, die andere zu gehen haben, kann strukturelle Gewalt spürbar werden. Manchmal ist sie aber so verinnerlicht, dass sie gar nicht wahrgenommen wird.

Das sogenannte „Us and Them Paradigm“ (das „Wir-und-Die-Paradigma“) ist eines der größten Herausforderungen unserer Zeit. Es teilt Menschen in die *einen* und die *anderen* und führt zu einer gefährlichen, teils zerstörerischen Weltanschauung. Sie basiert auf der Idee der Trennung und ruft strukturelle Gewalt, Ungerechtigkeit und kollektive Dummheit hervor.

Kollektive Weisheit und kollektive Dummheit – eine Geschichte

Die Idee, dass es neben dem Phänomen kollektiver Intelligenz oder Weisheit auch die Erfahrung von kollektiver Dummheit gibt, hat unser amerikanischer Kollege Alan Briskin¹⁵ u. a. mit dieser von Isaac Bashevis Singer¹⁶ aufgeschriebenen Geschichte der Bürger von Helm illustriert:

„In einem Jahr bringt eine Krise, ausgelöst durch gefährliche Stürze von einer hohen Klippe, die ganze Gemeinde zusammen. Es muss etwas unternommen werden. Mehrere kleine Kinder, die auf dem Feld in der Nähe der Klippe spielen, sind gestürzt und haben sich schwer verletzt. Was ist zu tun? Sieben Tage und sieben Nächte lang treffen sich die Bürger und diskutieren die Situation. Nichts ist in Helm so wichtig wie die Sicherheit der Kinder. Sie prüfen eine Möglichkeit nach der anderen. ... Schließlich, nach tagelangen Diskussionen, kommt die Gruppe auf eine Idee, von der alle überzeugt sind, dass sie die beste ist: Die Stadt wird ein Krankenhaus am Fuße der Klippe bauen. Wenn die Kinder stürzen, kann sich die Stadt so schneller um ihre Verletzungen kümmern.“

In vielen dieser Erzählungen, die wir auch als die Geschichten über die „Schildbürger“ kennen, wissen die Bürger und Stadtweisen nicht, dass sie nichts wissen. Sie sind aber vor allem davon überzeugt, dass sie keine Narren sind und halten sich, im Gegensatz zu den Menschen der umliegenden Dörfer, für besonders weise.

Die Menschen in Helm sind blind für ihre Fähigkeit zur Dummheit – dies ist ihr kollektiver Schatten. Kollektive Dummheit wird in der Regel bei den „Anderen“ ausgemacht, niemals bei sich selbst. Was aber macht Gruppen dumm? Einige der häufigsten Verhaltensmuster, die kollektive Dummheit wahrscheinlicher machen sind Trennung, Fragmentierung, Stigmatisierung, Polarisierung, Pseudo-Gemeinschaft, unüberprüfte Grundannahmen und Selbstüberhöhung. Facilitation hilft, Wege zur kollektiven Intelligenz zu ebnen. Einerseits dadurch, dass zunächst das Potential kollektiver Dummheit anerkannt wird.

„Kollektive Dummheit ist gelebte Realität und das Erbe von Tausenden von Jahren der Konflikte und Kriege.“
Alan Briskin¹⁷

Auf der anderen Seite kultiviert Facilitation persönliche und kollektive Kapazitäten des Sprechens und Hörens, des Umgangs mit Nichtwissen, des Bewusstseins und der Haltung (Grundannahmen), der Koordination, Entscheidungsfindung und der Bedeutungsgebung (Sensemaking).

Wir haben uns leider vielfach Systeme aufgebaut, die kollektive Dummheit hervorrufen und fördern. Und wir bemerken es oftmals nicht. Für Facilitatoren, die der Autonomie, dem Leben und der Freiheit verpflichtet sind, ist es eine wesentliche Triebfeder, der kollektiven Dummheit und der strukturellen Gewalt zu begegnen, in dem sie Menschen unterstützen, intelligente, heilsame und am Leben und den Menschen orientierte Wirklichkeiten zu gestalten.

Unerschrocken bleiben bei Gegenwind

Wer die Annahme hat, dass es in größeren sozialen Strukturen immer jemanden geben muss, der das Sagen hat, wird Co-Creation und Teilhabe als wenig hilfreich und unter Umständen sogar als gefährlich betrachten. Aus diesem Grund ist mit viel Gegenwind zu rechnen, wenn dialogorientierte, partizipative und co-kreative Ansätze zur Gestaltung der Zukunft genutzt und ein Teil von ihr werden sollen.

Facilitatoren schaffen mit ihrem Wirken demokratische Formen und Prozesse. Co-Creation verstehen wir dabei als den Kernprozess dieses Wirkens. Wir glauben an kollektive Weisheit und wissen, was es braucht, damit sich Co-Creation entfalten kann. Es ist ein Schaffensprozess wertebasierter, freiwilliger, temporärer Gemeinschaften, die aus Menschen unterschiedlicher Profession, Kultur und Herkunft bestehen. Der Anspruch von Co-Creation ist mehr als ein „Mitmachenlassen“. Es ist die Einladung, in einen Flow der Erkundung, des Studierens und des Experimentierens zu gelangen, der aus Sicht der Gemeinschaft zu relevanten Ergebnissen führt. Dabei werden Partikularinteressen, Gewinner-Verlierer-Spiele, das Ausführen von „Aufträgen“ oder das Abliefern determinierter Ergebnisse hinter sich gelassen.

Dass partizipative, co-kreative Denkprozesse und ihre Ergebnisse als durchaus gefährlich angesehen werden können, insbesondere von Menschen, die gestalterische Führungsaufgaben für sich beanspruchen, kann man sich gut vorstellen. Denn plötzlich zählen nicht mehr Position und die Macht-Hierarchie. Die von allen getragenen neuen Ideen bilden eine andere, natürliche Hierarchie heraus.

Co-Creation ist noch nicht eingeübt. Der Wert und die Unausweichlichkeit einer Zukunft, in der wir immer größere und komplexere Herausforderungen co-kreativ lösen werden, ist für viele Menschen, Sektoren und Institutionen noch gänzlich unbekannt. „Create an edge!“ heißt das passende facilitative Prinzip. Es besagt, dass wir mit allem, was die schöpferische Gestaltungsarbeit mit sich bringt, eine (Lern-)Schwelle für den Klienten bzw. für das Klienten-System erzeugen. Auch wenn diese Schwelle notwendig für den Kurations- und Transformationsprozess ist, so erzeugt sie nachvollziehbare Gegenreaktionen, wie Unverständnis, Irritation, Konfusion oder Dagegenhalten. Die Unerschrockenheit der Facilitatorin inmitten dieser Dynamiken ist sehr hilfreich.

Wenn man als Facilitatorin im Sinne der Allparteilichkeit¹⁸ alle Sichtweisen berücksichtigt, dann geht es darum, jede Sichtweise als wertvollen Beitrag zu betrachten. Die Unerschrockenheit des Facilitators erhöht seine Fähigkeit, in diesen Situationen empathisch zu sein mit allem, was geäußert wird, und den Gegenwind als verständliche Reaktion zu betrachten, die im Kern nichts mit der Person des Facilitators zu tun hat.

Das unbeeindruckte Wirken eines Facilitators kann mitunter provozierend sein. Wir verstehen unter dem Begriff Provokation jedoch die positiv konotierte lateinische Bedeutung. Hier steht „provocare“ für „hervorrufen“ oder „herausfordern“. Wir rufen als Facilitatoren das versteckte Potenzial, das sich in jeder Sache, jeder Situation, jeder Institution und jedem Menschen – uns selbst eingeschlossen – verbirgt, hervor. Das sind die Ambition und der Hebel.



Kapitel 2: Die „gute Medizin“ des Facilitators

Es ist nicht einfach, Unerschrockenheit in Worte zu fassen. Wir hoffen trotzdem, dass es spürbar wurde, welche beeindruckende Kraft und Wirkung diese Aspekte der Facilitation-Philosophie mit sich bringen. Wir haben es vielfach in der Praxis erlebt. Facilitation kann – so verstanden und praktiziert – ein Akt der Befreiung für einzelne Menschen, Gruppen und Organisationen sein. Dies ist ein Grund, warum diese Praxis so viel Vitalität verleiht und warum der Begriff „Spirit“ im Sinne von Inspiration und Esprit so oft fällt. Unerschrockenheit ist eine Sehnsucht vieler Menschen. Es ist möglich, sie zu erreichen, und sie ist nicht von äußeren Faktoren abhängig, denn sie beginnt im Kopf.

Facilitatoren werden durch die Praxis der Unerschrockenheit zum Modell für Vitalität, Freiheit und Esprit.

Praxistipp

Gelegenheiten, im Alltag Unerschrockenheit zu üben, gibt es viele!

- *Welche Menschen kennst du, die du als unerschrocken bezeichnen würdest? Woran erkennst du, dass sie unerschrocken sind? Was machen sie genau? Frage sie, wie es ihnen gelingt, unerschrocken zu sein.*
- *Welche Situation fällt dir ein, in der du dich unerschrocken erlebt hast? Was hat dich in dieser Situation so handeln lassen? Was genau hat dein Handeln möglich gemacht? Wie kann es dir gelingen, solche Situationen häufiger zu erleben?*
- *Kennst du Filme, in denen Menschen auftauchen, die in einem facilitativen Sinn unerschrocken und unbeeindruckt reagieren? Schaue diese Filme mit der Brille der Unerschrockenheit und lerne daraus. Wir empfehlen an dieser Stelle zwei Filme, die nicht nur für Unerschrockenheit, sondern auch für Facilitation insgesamt stehen. Durch sie durften wir viel lernen: „Die Legende von Bagger Vance“ und „The King’s Speech: Die Rede des Königs“. In beiden Filmen sind die Hauptcharaktere unerschrocken in der Begleitung von Menschen. Sie lassen sich nicht beeindrucken durch Machtzentren oder Gegenwind.*
- *Welche Situationen erschrecken dich vor allem im beruflichen Kontext? Überlege dir für diese Situationen drei mögliche unerschrockene Reaktionen. Bereite dich damit auf eine Gelegenheit, unerschrocken zu agieren, vor.*

Autonomie – selbstbestimmt leben, Aufmerksamkeit lenken, Bedeutung geben

Autonomie ist ein altes und menschliches Phänomen, das in vielen Wissenschaften beleuchtet und untersucht wird. Es gibt viele Abhandlungen und Bücher dazu, aber keine anerkannte Theorie. Das gibt uns – quasi – die Freiheit, im Rahmen von Facilitation und der damit verbundenen lebenslangen Praxis drei Aspekte herauszuschälen, die für uns Kommunikationslotsen mit dem Begriff der Autonomie verbunden sind, nämlich

- selbstbestimmt zu leben,
- Aufmerksamkeit zu lenken und
- Bedeutung zu geben.

Selbstbestimmt leben

„Jeder Mensch ist ein Träger von Fähigkeiten, ein sich selbst bestimmendes Wesen, der Souverän schlechthin in unserer Zeit.“

Joseph Beuys

Das griechische Wort *autonomia* (Selbstgesetzgebung) ist die Wurzel für das Wort Autonomie, das Selbstständigkeit oder Unabhängigkeit bedeutet. Wir verwenden den Begriff Autonomie und meinen damit das Bedürfnis aller Menschen, selbstbestimmt leben zu wollen. Bedürfnisfreiheit und Unerschrockenheit sind dabei gute Grundlagen für autonomes Verhalten, weil sie das Gefühl der inneren Freiheit vergrößern.

Um sich mit der eigenen Autonomie stärker anzufreunden, ist es hilfreich, sich mit dem Begriff der „inneren Freiheit“¹⁹ auseinanderzusetzen. Die innere Freiheit beginnt mit der Erkenntnis, dass wir die Fähigkeit besitzen, weitgehend autonom und selbstständig zu denken. Diese Art zu denken ist ein Grundrecht jedes Menschen. Leider ist das bei vielen Menschen zu selten im Bewusstsein. Es ist wie ein wenig trainierter Muskel. Als Facilitatoren gilt es, diesen Muskel (wieder) zu kräftigen. „Wer nicht denkt, fliegt raus“ sagte einmal Joseph Beuys. Damit ist nicht oder nicht nur gemeint, dass man aus einem Projekt oder dem Job rausfliegt. Es ist auch nicht gemeint, dass uns jemand anderes hinauswirft. Vielmehr fliegen wir uns selbst heraus. Wir nehmen uns selbst Handlungsfähigkeit und machen uns einzelne Situationen schwerer als nötig. Selbstständiges, autonomes Denken im Sinne innerer Freiheit ist eine Kernfähigkeit, die es zu kultivieren gilt – als Facilitatorin, Führungskraft, Mitarbeiter.

*„Er (der Schüler) soll nicht Gedanken, sondern denken lernen;
man soll ihn nicht tragen, sondern leiten, wenn man will,
dass er in Zukunft von sich selbst zu gehen geschickt sein soll.“*
Immanuel Kant

Die Frage, wie viel Freiheit der Mensch hat und wie viel in unserem Denken und Handeln unbewusst und unwillkürlich passiert, ist mit dem Thema Autonomie verknüpft. Es gibt Theorien, nach denen etwa 70 % bis 95 % unserer Entscheidungen unbewusst getroffen werden.²⁰ Aber unabhängig davon, wie groß oder klein unsere innere Freiheit ist, wir können sie durch Übung vergrößern. Das ist unsere Absicht.

Idealerweise arbeitet die Facilitatorin autonom oder strebt stets einen hohen Freiheitsgrad und Selbstbestimmung an. Dies verleiht ihr eine breitere Perspektive und ermöglicht frische Fragen. So bringt sie in die (Klienten-)Systeme und Gruppen, für die sie tätig wird, einen Hauch von Freigeistigkeit und Selbst-Autonomie mit. Sie dient quasi als Modell.

Als Facilitator sind wir Modell, nicht Vorbild. Ein Modell zeigt *eine* Möglichkeit auf. Ein Modell besteht nicht normativ darauf, den einzig richtigen Weg darzustellen. Ein Modell kann Fehler machen. Und lädt so andere ein, diese Haltungen zu übernehmen und mutig damit zu experimentieren.

Die Bedeutung von Autonomie als menschliches Bedürfnis wird auch durch die Neurowissenschaft²¹ belegt. Im SCARF-Modell nach David Rock²² werden fünf grundlegende soziale Bedürfnisse beschrieben. Wir führen dieses Konzept ein, weil es auf uns und unsere facilitative Praxis Auswirkungen hat, denn es hilft, das Verhalten von Menschen zu verstehen und gibt nützliche Hinweise für facilitative Interventionen (mehr zu SCARF, siehe Seite 365 ff.).

Die fünf grundlegenden sozialen Bedürfnisse im SCARF-Modell sind:

- Status – die Stellung/Bedeutung zu anderen Personen
- Certainty – Gewissheit, Stabilität und Vorhersagbarkeit



Kapitel 2: Die „gute Medizin“ des Facilitators

- Autonomy – Entscheidungsspielräume
- Relatedness – Verbundenheit, soziale Zugehörigkeit
- Fairness – Gerechtigkeitsempfinden

Autonomie steht als wichtiges menschliches Bedürfnis in der Mitte. Es geht um Selbstbestimmung im eigenen Lebenskontext und um Wahlmöglichkeiten. Wird dieses Bedürfnis im organisationalen Kontext, z. B. durch starre äußere Vorgaben, Scheinpartizipation oder Kontrolle, nicht ausreichend berücksichtigt, entsteht bei Menschen Stress. Sie fühlen sich in ihren Grundbedürfnissen bedroht. Dadurch wird der Zugang zu den eigenen Ressourcen und Potenzialen begrenzt, weil die Mitarbeitenden – neurowissenschaftlich ausgedrückt – damit beschäftigt sind, ihr „Überleben“ zu sichern. Die Leistungsfähigkeit eines Menschen wird beeinträchtigt.

Facilitatoren sorgen dafür, dass Rahmen geschaffen werden, in denen Menschen sich autonom bewegen können. Sie setzen sich ein für echte Partizipation und schaffen Bedingungen, in denen Co-Creation möglich wird.

Autonomie zu leben bedeutet auch, Verantwortung zu übernehmen. Wer autonom sein möchte, muss bereit sein, die Konsequenzen und Auswirkungen des eigenen Handelns zu tragen. Das ist für viele Menschen ungewohnt. Geübter ist es, bei anderen die Verantwortung – gerne auch die Schuld – zu suchen. Als Facilitatoren gehen wir jedoch davon aus, dass Menschen Verantwortung übernehmen und etwas Sinnvolles tun möchten. Ein Teil der Medizin, die durch Facilitation in Organisationen kommt, ist die Einübung der Verantwortungsübernahme, die über den Rahmen des eigenen Arbeitsplatzes hinausgeht und das größere Ganze mit einbezieht. Dabei ist es wichtig, zu berücksichtigen, dass ungewohnte Autonomie auch überfordern und Angst auslösen kann. Als Facilitator übertragen wir deshalb nicht die eigenen Vorstellungen von Freiheit und Autonomie auf alle Menschen gleichermaßen, sondern gehen mit dem, was uns entgegenkommt, respektvoll und wertschätzend um.

Aufmerksamkeit lenken

„Menschliches Erleben ist das Ergebnis von Aufmerksamkeitsfokussierung.“

Gunther Schmidt²³

Auch in der Art, wie Menschen ihre Aufmerksamkeit lenken, zeigt sich Autonomie. Nach Gunther Schmidt, dem Begründer des hypnosystemischen Arbeitens, ist jedes menschliche Erleben das Ergebnis der Aktivierung von Netzwerken im Gehirn, die unser Erleben steuern (unbewusst oder unwillkürlich) oder mit denen wir unser Erleben (bewusst) steuern können.²⁴ Die Netzwerke unsere Gehirnzellen kommunizieren über synaptische Übertragungen miteinander. Dieser Prozess wird als neuronales Feuernetz bezeichnet. Wenn die gleichen Gehirnzellen immer wieder miteinander kommunizieren, verstärkt sich deren Verbindung. Wird das oft wiederholt, automatisiert sich die Vernetzung. Das zeigt sich in positiver Weise beim Autofahren. Die Vorgänge sind nach wenigen Monaten so automatisiert, dass bremsen, kuppeln und schalten nahezu automatisch erfolgen.

Psychologen wissen, dass negative Denkprozesse dem gleichen Muster folgen. Je mehr wir über einen negativen Gedanken „grübeln“, desto stärker verfestigt sich der Gedanke. Deshalb sind Gedanken, die Depressionen, Ängste, Panik und Zwänge verursachen, so schwer zu unterbrechen. **Worauf wir unsere Aufmerksamkeit richten, wird mehr!**

Auch in Organisationen zeigen sich verfestigte neuronale Vernetzungen – in Form von Mustern, die immer wieder auftauchen. Teams, die miteinander regelmäßig die gleichen Konflikte austragen. Führungspersonen, die eine bestimmte (meist negative) Meinung über ihre Mitarbeitenden haben. Oder Mitarbeitende, die negative Erfahrungen mit Veränderungsprozessen machten und mit ihnen per se etwas Schlechtes verbinden. Als Facilitator interessiert es uns weniger, ob das berechtigt ist oder nicht. Facilitatoren helfen vielmehr, alte Denkmuster aufzuweichen und zielfähige neue Gedankenwelten anzubieten oder zu entwickeln. Das gelingt ihnen dadurch, dass sie die Betroffenen einladen, Aufmerksamkeit bewusst zu lenken, beispielsweise auf das, was sie erleben möchten oder in der Vergangenheit schon mal positiv erlebt haben. Gedanken immer wieder bewusst zu steuern, ist ein mächtiger Hebel der Autonomie.

Eine humorvolle Intervention, die die Macht der Aufmerksamkeitsfokussierung direkt erfahren lässt, haben wir bei dem Kabarettisten Eckart von Hirschhausen im Rahmen des Katholikentages in Münster 2018 erlebt, und geben es seitdem gern als Experiment weiter. Zu zweit erzählt man sich jeweils eine Minute von einem kleinen Problem (das nichts mit dem Gesprächspartner zu tun haben darf), was echten Ärger auslöst. Dadurch werden die mit dem neuronalen Netzwerk der Begebenheit verknüpften Gefühle ausgelöst und für den Erzählenden wieder spürbar (Ärger). Danach erzählt man sich gegenseitig die gleiche Geschichte (wiederum in einer Minute) noch einmal, aber mit der Regel, dass man dieses Mal den Buchstaben s nicht nutzen darf. Dadurch werden andere neuronale Netzwerke aktiviert, die verhindern, dass der mit dem Problem verbundene Ärger entstehen kann. Die alten Vernetzungen werden also gezielt unterbrochen. Die ursprünglichen Synapsen können nicht zusammen feuern, weil die Konzentration auf der Vermeidung des Buchstabens s liegt. Das führt dazu, dass Menschen schon nach kurzer Zeit anfangen zu lachen, weil diese Art des Berichtens sowohl bei den Erzählenden als auch bei den Hörenden Erheiterung auslöst. Der Ärger ist plötzlich weg, obwohl man sich mit derselben Sache beschäftigt hat – nur mit einer anders gelenkten Aufmerksamkeit.

Focus is power.²⁵ Durch gezieltes Lenken der Aufmerksamkeit lassen sich die Muster des Gehirns umformen. Bildgebende Verfahren haben nachgewiesen, dass Menschen, die ein Fachgebiet täglich praktizieren, anders denken, als Menschen, die dieses Fachgebiet nicht praktizieren. **Facilitatoren unterstützen Menschen darin, das machtvolle Instrument der Aufmerksamkeitsfokussierung zu nutzen, um erwünschtes Erleben zu ermöglichen und unerwünschtes Erleben zu unterbrechen.** Facilitative Interventionen sind dementsprechend auch Einladungen zu zielfähigen Fokussierungen.

Wie kraft- und wirkungsvoll die Fähigkeit, Aufmerksamkeit autonom lenken zu können, ist, konnten wir bei einem sehr berühmten Menschen sehen: Nelson Mandela. Über den Anfang seiner Präsidentschaft wird in dem Film *Invictus* erzählt.²⁶ Durch Rückblicke wird der Zuschauer immer wieder an die Zeit der Haft erinnert. Nelson Mandela war 27 Jahre inhaftiert und war dort Hass, Gewalt und Demütigungen ausgesetzt. Nach der Haftentlassung hat er sich bewusst entschieden, seine Verbitterung darüber hinter sich zu lassen, weil er erkannte, dass er sonst ein Leben lang ein Gefangener seiner negativen Gedanken über das Erlebte bleiben würde.

„Die Gedanken sind frei“ ist ein bekanntes Volkslied. In der 3. Strophe heißt es:

*„Und sperrt man mich ein im finsternen Kerker,
das alles sind rein vergebliche Werke!
Denn meine Gedanken zerreißen die Schranken
und Mauern entzwei:
Die Gedanken sind frei!“*



Kapitel 2: Die „gute Medizin“ des Facilitators

Welch innere Kraft muss ein Mensch haben, die eigene Aufmerksamkeit angesichts des Erlebten in 27 Jahren Haft so lenken zu können, dass daraus eine Stärke erwächst, die Nelson Mandela später auch als Präsident von Südafrika gezeigt hat. Hass und Rache konnte er transformieren in Wertschätzung und Kreativität im Umgang mit Menschen.

Ein Gedicht von William Ernest Henley hat Mandela während der Inhaftierung immer wieder Kraft und Trost gespendet: *Invictus* (Unbezwungen).

*„Aus finsterner Nacht, die mich umragt,
durch Dunkelheit mein' Geist ich quäl.
Ich dank, welch Gott es geben mag,
dass unbezwung'n ist meine Seel.
Trotz Pein, die mir das Leben war,
man sah kein Zucken, sah kein Toben.
Des Schicksals Schläg in großer Schar.
Mein Haupt voll Blut, doch stets erhob'n.
Jenseits dies Orts voll Zorn und Tränen,
ragt auf der Alp der Schattenwelt.
Stets finden mich der Welt Hyänen.
Die Furcht an meinem Ich zerschellt.
Egal, wie schmal das Tor, wie groß,
wieviel Bestrafung ich auch zähl.
Ich bin der Meister meines Los'.
Ich bin der Käpt'n meiner Seel.“*

William Ernest Henley

Ich bin der Meister meines Los'. Ich bin der Käpt'n meiner Seel. Ich entscheide, welche Gedanken ich mir zu dem mache, was ich erlebe. Ich entscheide, welche Bedeutung ich dem gebe, was mir widerfährt. Damit wären wir beim dritten und letzten Aspekt zur Autonomie.

Bedeutung geben

Eine kleine Papiertüte gefüllt mit drei Honigbonbons, einem Stück Bienenwachs, einem kleinen Stück grauen Filz, 30 cm Kupferdraht, eine Kristallperle und wenige kleine Stücke Holz. Die Bedeutung liegt im Auge des Betrachters. Für den einen ist es eine Tüte, gefunden auf einer Parkbank, mit deren Inhalt er oder sie nichts anfangen kann. Bedeutungslose Reste, Überbleibsel von etwas. Müll. Für einen anderen Betrachter wird diese Tüte zu einer inspirierenden Sammlung von Gegenständen, deren Wert verbunden ist mit dem symbolischen Gehalt dieser Materialien, eine Einladung, in einer Gruppe eine Vision zum Thema „In Würde alt werden“ zu entwickeln.

Im Rahmen einer großen facilitativen Zukunftswerkstatt²⁷ haben sich Menschen mit dem gesellschaftlichen Thema „altern“ auseinandergesetzt. Dazu haben wir Kreativmaterialien bereitgestellt, die der Künstler Joseph Beuys²⁸ immer wieder verwendet hat. Beuys hat mit der Symbolik von Farben und Materialien gearbeitet, um auf eine bessere Welt hinzuweisen. Materialien waren für Joseph Beuys Sinnträger. Es kam ihm nicht auf das Faktische an, sondern auf das dahinter Liegende, das Bedeutsame. So steht der Honig (Bonbon) für das gelobte Land, wo Milch und Honig fließen. Der Honig symbolisiert die Süße des Lebens, die Liebe zum Leben und das Glück, zu leben. Wachs ist ein Energie- und Wärmespender. Wachs symbolisiert den Prozess des Übergangs von einem Zustand zum anderen. Es ist formbar und steht deshalb für die Möglichkeit der Veränderung, für Kreativität. Filz ist ein organisches, durch Reibung unentwirrbar verwobenes Ma-

terial. Die Struktur des Stoffes ist chaotisch. Filz dient als Isolator und Schutz, ist Wärmesponder und Batterie, schafft Stille, da jeder Laut gedämpft wird. Kupfer steht für Verbindung, Kontakt, schnelle Leitungsfähigkeit, für Antenne und Sender. Der Kristall symbolisiert die Erstarrung und Vereisung des Lebens, aber auch die Energie, die aus Starre und Tod zum Lebendigen überspringen kann. Das Holz wählte Joseph Beuys, wenn er das Weibliche darstellen wollte, das nicht versteinert ist, das Kräfte hat, die in der Vergangenheit zu wenig genutzt wurden.

Diese kleine Anekdote macht deutlich, dass Bedeutungsgebung auf den Kontext ankommt. In welcher Umgebung befinde ich mich gerade? Es führt zu völlig anderen Bewertungen und Möglichkeiten, ob ich die Tüte mit den Materialien auf einer Parkbank finde oder ob sie mir im Rahmen eines Workshops angeboten wird zur Gestaltung einer Vision. Eine Medizin, die der Facilitator im Rahmen der Bedeutungsgebung bereithält, ist die Kontext-Passgenauigkeit. Damit ist gemeint, dass jede Organisation und jedes Anliegen in genau ihrer Form und zu ihren Bedingungen einmalig sind. Diesen Kontext gilt es zu erkunden, um dann passgenaue Interventionen für das gewünschte Erleben anzubieten.

Neben dem Kontextbezug ist ein weiterer Aspekt wichtig. Ich kann den Dingen und dem Erleben eine für mich stimmige Bedeutung geben, so wie es Beuys mit den Materialien gemacht hat – und wir es für unseren Zweck der Zukunftswerkstatt übernommen haben. Eine gehaltvolle Medizin des Facilitators liegt somit darin, immer wieder zur ermutigenden Bedeutungsgebung einzuladen. *Act und Reflect* ist ein wichtiges facilitatives Prinzip. Erlebe etwas, tue etwas, handle und dann nimm dir die Zeit, das Erlebte zu reflektieren. Wie ich reflektiere und was ich reflektiere, sind autonome Entscheidungen. Als Facilitator empfehlen wir, so zu reflektieren, dass die Bedeutungsgebung potenzialorientiert ist: Das, was passiert, kann ich nutzen, um zu lernen und es so zu bewerten, dass das Erlebte vitalisierend und energetisierend wirkt. Auf diese Weise schaffe ich Reflexionsschleifen, die weder mich noch andere abwerten, sondern die mich mutiger werden lassen, nächste Schritte zu gehen.

Dies gilt insbesondere für Situationen, die auf den ersten Blick eher negativ erscheinen. Beispielsweise wenn es in einem Meeting nicht gelungen ist, innerhalb eines geplanten Zeitrahmens das gewünschte Ergebnis zu erreichen. In einer Reflexionsrunde könnte man nun die Fragen stellen: Woran hat es gelegen? Und ggf. auch: An wem hat es gelegen? Allerdings sind beide Fragen aus facilitativer Sicht wenig hilfreich, weil die Antworten wahrscheinlich entmutigen und negative Gefühle auslösen würden. Alternativ könnte der Facilitator fragen: Wie können wir das Geschehene deuten, dass es uns Kraft gibt für die nächsten Schritte und wir mit mehr Energie aus dem Meeting gehen, als wir hineingekommen sind?

Erst wenn Erfahrungen *aktiv* gedeutet werden, kann das darin liegende Potenzial für die Zukunft erschlossen werden. Facilitatoren laden deshalb regelmäßig zu „Deute-Gesprächen“ ein. Sie bringen dabei ihre Ideen (als mögliche Sichtweisen), die vitalisierend und ermutigend sind, mit ein.

Wenn es um das Geben von Bedeutung geht, darf das Prinzip des Utilisierens, das auf Milton Erickson (1901-1980) zurückgeht, nicht unerwähnt bleiben.²⁹ Utilisieren bedeutet, alles was passiert (bei Erickson in der Therapie), zum Wohle des Klienten zu nutzen und dem eine stärkende Bedeutung zu geben. Diesen Ansatz können wir einfach in die Facilitationpraxis übertragen.

Alles, was in facilitativen Prozessen passiert, kann eine Quelle für ermutigende Bedeutungsgebung sein. Dies wird besonders spannend, wenn wir es mit zunächst negativen Beschreibungen und Zuschreibungen zu tun haben. Abhängig vom Kontext und von den Zielen bedarf es der ständigen Übung, das Potenzial von Deutungsmöglichkeiten zu erschließen. Facilitatoren üben durch ihre Art des Vorlebens eine gewisse Attraktivität aus, und sie sind bestenfalls ein gutes Modell für die Kunst, das Leben zu deuten. Durch die facilitative Praxis entstehen lebendige, sinn-volle Organisationen mit mutigen Menschen.



Praxistipp

Eigenständiges Denken, die Fähigkeit, Aufmerksamkeit bewusst zu lenken, und die Praxis der Bedeutungsgebung sind die Grundlagen, um als Facilitator in Prozessen einen Unterschied machen zu können. Es bedarf einer ständigen persönlichen Übung, die bisweilen unterhaltsam und immer lohnenswert ist. Denn ohne eigene innere Freiheit steht man zu häufig unter Druck und hat schlicht wenig Freude. Das ist nicht gesund und kann nicht das Ziel sein.

1. *Entscheide bewusst: Entspricht das Anliegen des Kundensystems, mit dem du arbeitest, der Medizin, die du anbietest?*
2. *Prüfe jede Entscheidung und Verpflichtung, die du eingehst, ob sich die damit verbundenen Konsequenzen mit deinem Bedürfnis nach Selbstbestimmung vereinbaren lassen.*
3. *Mache oder erschaffe bewusst und mit Absicht etwas in deinem Leben, was außerhalb deiner Routinen und der Routinen der dich umgebenden Menschen (Familie, Lebenspartner, Kollegen) liegt. Reflektiere dabei, mache Notizen, lerne.*
4. *Widerstehe einer Einladung und sei ganz bewusst nicht dabei. Sage „Nein, danke“ und organisiere dir (Lebens-)Zeit für etwas anderes, was für dich bedeutsam ist. Genieße es. Joy of missing out: JOMO!³⁰*
 - *Erinnere dich an eine Situation, in der du dich nicht selbstbestimmt gefühlt hast und es dir im Verlauf gelungen ist, deine Selbstbestimmung zurückzugewinnen.*
 - *Schenke deinen Gedanken mehr Aufmerksamkeit. Versuche bewusst wahrzunehmen, was du denkst. Wann immer sich Gedankenschleifen in deinen Kopf eingeschlichen haben, mache dir klar, dass du in einem gedanklichen Gefängnis gelandet bist. Wie kommst du aus dem Gefängnis? Wahrnehmung ist ein erster Schritt zur Distanzierung. Schau dir nun deine Gedanken von außen an und frage dich: Ist das, was ich gerade denke, ein alter Gedanke? Kenne ich ihn? Spannender wird das Leben, wenn es gelingt, neue Gedanken zu denken ... Und frage dich: Tut das, was ich denke, meiner Seele gut? Tun mir diese Gedanken gut? Lenke deine Gedanken gegebenenfalls auf etwas, was dir Kraft oder Energie gibt. Diese Übung eignet sich auch für Gruppen in Workshops oder Trainings.*
 - *Nutze alltägliche Situationen zur Übung der bewussten Bedeutungsgebung. So holst du wie nebenbei mehr Tiefe und Achtsamkeit in den Alltag. Verbinde dazu alltägliche Situationen mit einer tieferen Bedeutung! Zur Anregung drei Beispiele:*
 1. *Beim Händewaschen lassen wir Wasser über die Hände fließen. Das kann dich daran erinnern, dass wir eingebettet sind im Strom des Lebens. Wer es einfacher mag, kann das Händewaschen auch einfach mit Entspannung verbinden: Besonders kaltes Wasser hat tatsächlich einen beruhigenden Effekt auf das Nervensystem.*
 2. *Das Berühren eines schönen Steins in der Tasche oder auf dem Schreibtisch hilft, uns zu erden. Die Verbindung mit einem Teil der Natur öffnet unseren Geist und das Herz für die größere Welt, von der wir ein Teil sind.*
 3. *Blicke einmal am Tag in den Himmel, stelle dir kurz das Universum vor und sage dir: „Die Weite über mir spiegelt sich in mir wider.“*

Liebe – Take Care, Make Things Nice, Facilitate Yourself

Gehört ein Kapitel über die Liebe wirklich in ein Buch über Facilitation? Kunden und Teilnehmende unserer Trainings haben uns immer wieder gespiegelt: Ihr liebt die Menschen! Das ist für uns Anlass und Anspruch genug, uns diesem Thema aus facilitativer Sicht zu nähern. Unter Liebe verstehen wir in unserem Kontext ein starkes Gefühl der Zuneigung und Wertschätzung – für eine Sache, eine Person oder für Ideen. Mildtätigkeit und Herzlichkeit gehören dazu. Gemeint ist das mitfühlende Herz, das sich dem Respekt anderen gegenüber und deren Wohl widmet.³¹

Take Care! – sich um die Menschen kümmern



Wir verstehen „Take Care!“ im Sinne von „aufpassen“, „Sorge tragen für etwas“ und „achtgeben“. Einer Begegnung mit dem Mount Everest-Bezwinger Mikael Reuterswärd (1964 – 2010) entspringt die folgende Anekdote: „Du kommst irgendwann unweigerlich an einen Punkt, an dem du selbst so fertig bist mit der Welt, dich so krank und ausgelaugt fühlst, dass du deinen Teampartner – unabhängig davon, was er macht, was er sagt oder was er auch nicht macht – für das größte A... auf Erden hältst. In dieser Situation kannst du davon ausgehen, dass es deinem Partner genauso mit dir geht. Und die einzige Möglichkeit, da wieder rauszukommen, ist, dass du dich um ihn kümmerst, ihn fragst, wie es ihm geht, ihm einen Tee anbietest – was auch immer. Hör auf, dich selbst zu bemitleiden. Geh weg von dir – ganz besonders in Momenten, in denen du nicht weiterweißt. Konzentriere dich auf den anderen und kümmere dich um ihn. Nur so kommst du als Team aus diesem Teufelskreis raus und eroberst gemeinsam den Berg!“ – Take care!

Um den Gedanken von „Take Care“ in unseren Kontext zu übersetzen, braucht es nicht viel. Wir können ihn direkt übertragen, beispielsweise auf die in vielen Organisationen verhärteten Fronten zwischen Menschen. Jedes Tun und Lassen wird skeptisch und häufig abwertend beäugt. Das Vertrauen ist gering oder ganz auf der Strecke geblieben. Der Anspruch, den Berg gemeinsam zu bezwingen, ist theoretisch zwar allen bekannt. Ein Lippenbekenntnis zur vertrauensvollen Zusammenarbeit gibt es auch. Aber gelebt wird etwas anderes. Der Weg aus dieser verfahrenen Situation heraus kann über das aufeinander achtgeben führen: Kümmere dich um die Menschen. Kümmere dich besonders um die, bei denen es dir schwerfällt. Was wäre möglich, wenn einander verfeindete Gruppen sich bewusst für diesen Weg entscheiden würden? Insbesondere dann, wenn es nicht mehr weiterzugehen scheint, weil alle mit ihren Kräften am Ende sind?

„Take Care!“ ist nicht nur für außerordentliche oder kritische Situationen, sondern auch für den facilitativen Alltag ein sehr nützliches Prinzip. Es kann in einer Besprechung bedeuten, dass man darauf achtet, wie es den Teilnehmerinnen und Teilnehmern geht: Ist sie oder er im Moment schon bereit und aufnahmefähig? Oder muss zunächst auf einer anderen Ebene begonnen werden: Wie geht es dir? Was beschäftigt dich im Moment? Kann ich dir einen Kaffee mitbringen? Oder was sagen mir die Gesichter der Teilnehmenden während der Besprechung? Kommen alle mit oder haben wir jemanden im Diskurs verloren? Was kann ich tun, damit wir tatsächlich miteinander im Dialog stehen und uns nicht verstricken im Austausch von Positionen?

Kern der Idee von „Take Care!“ ist, dass wir uns – in Meetings, Konferenzen und schwierigen Phasen der Organisationsentwicklung – wie Menschen und nicht wie Funktionsträger behandeln. **Facilitation bringt mehr Menschlichkeit in die Organisationen.** Das ist eine gute Grundlage dafür, dass die Menschen in den Organisationen Zugang zu ihrem vollen Potenzial erhalten.

Als Facilitator lebst du die Kultur von „Take Care!“ und lädst alle dazu ein, bei dem aufeinander Achtgeben mitzumachen. In Trainings, Workshops und Beratungsprozessen führst du zu Beginn dieses Prinzip ein. Wir erleben immer wieder, wie viel Freude (sich fremde) Menschen haben, wenn sie praktisch den Auftrag erhalten, sich um die Anderen zu kümmern. Die Atmosphäre im Raum



verändert sich. Es ist bewegend zu beobachten, welche Fürsorge besonders die Menschen bekommen, denen es nicht gut geht. **Menschen interessiert es mehr, wie viel du dich kümmerst, und nicht so sehr, wie viel du weißt!** Zusammenarbeiten und zusammenlernen macht mit „Take Care!“ mehr Spaß.

Das Herz des Facilitators schlägt für das Leben, eine bessere Gesellschaft, für die Menschen. Das gilt insbesondere in schwierigen Phasen und in Entwicklungsprozessen. Facilitatoren gehen davon aus, dass jeder sein oder ihr Bestes gibt. Nur so kann es gelingen, auf Menschen und Situationen stets mit rigorosem Mitgefühl zu blicken. Rigoroses Mitgefühl ist eine Fähigkeit, die im Herzen entwickelt wird. Es ist eine Basisfähigkeit des Facilitators. Das Eigenschaftswort „rigoros“ mag in Kombination mit dem Begriff „Mitgefühl“ zunächst ungewöhnlich erscheinen. Doch es steht für *entschiedene* Einfühlungskraft: Wir halten unser Mitgefühl in einer Situation bzw. für eine Person rigoros aufrecht. Denn Einfühlungsvermögen ist das Gewebe, das Menschen zusammenhält. Rigoroses Mitgefühl gilt es deshalb als Facilitator – neben den Herz-Fähigkeiten Empathie, Unvoreingenommenheit und Intuition – zu entwickeln.

Make Things Nice! Achte auf Schönheit und Sorgfalt



Das Prinzip „Make things nice!“ stammt von John Fire Lake Deer, einem heiligen Mann der Mineconju-Lakota Sioux in Nordamerika (siehe „Beyond Facilitation“, ab Seite 425). Es ist eines jener (facilitativen) Prinzipien, die wir als Ur-Prinzipien des Lebens bezeichnen und als grundlegende, universell gültige Führungsprinzipien verstehen.

Die Lakota und viele andere indigene Völker verwenden die Formulierung „Walk in Beauty“. Sie bedeutet, in Schönheit und Würde zu gehen, in Harmonie zu sein und die Schönheit oder Verbundenheit von dem, was man sieht, zu erkennen. Dies gilt auch für die Dinge, die vielleicht auf den ersten Blick nicht schön erscheinen.

Drei Dinge sind nach dem mittelalterlichen Philosophen Thomas von Aquin erforderlich, um Schönheit zu erschaffen: Integritas (Ganzheit/Echtheit)³², Consonantia (Einklang/Harmonie) und Claritas (Ausstrahlung/Klarheit). Diese drei Perspektiven leiten unser Handeln, wenn es in einem facilitativen Sinn darum geht, das Prinzip „Make Things nice!“ umzusetzen.

Für unsere Arbeit heißt das: Wir wählen große, helle Räume mit möglichst hohen Decken, in denen wir arbeiten. Diese Räume bringen eine gewisse Erhabenheit und Schönheit mit sich und bieten ausreichend Bewegungsfreiheit für die Teilnehmenden (pro Teilnehmer mindestens 4 qm). Wenn möglich haben die Räume Zugang zur Natur – als Ausgleich, zur Inspiration und zur Förderung der Kreativität. Die Räume sind meistens schlicht möbliert. Ein Stuhlkreis, der sorgfältig abgemessen ist, wenige Tische für Materialien und Getränke, Pinnwände und Flipcharts am Rand. Die Gestaltung der Mitte ist je nach Kontext und Gruppe achtsam gestaltet (mehr dazu bei „The Circle Way“ auf Seite 222). Wenn die Teilnehmenden in solch einen vergleichsweise schlichten Raum kommen (oder ihn selbst schaffen), dann spüren sie die angestrebte Klarheit und Harmonie. Ein Willkommensplakat sorgt für Orientierung. Wir heißen die Teilnehmenden nicht nur in ihrer Rolle und Funktion willkommen, sondern in ihrer Ganzheit. Das ist die schlichte Idee und der Anspruch von Facilitation. Wir verstehen uns als Gastgeber für die Menschen, so als

wären sie Gäste in unserem Zuhause – für die wir alles sorgfältig vorbereitet und schön gemacht haben. Und vor allem sollte für guten Kaffee gesorgt sein, denn Kaffeepausen sind wesentliche Bestandteile von Meetings und Konferenzen (siehe dazu das Kapitel „World Café“ ab Seite 262).

„Make things nice“ ist nicht zu verwechseln mit „Make things perfect“. Schönheit entsteht, wenn die Dinge sinnvoll sind und durch das, was ist, Liebe (Wertschätzung, Respekt, Sorgfalt) hindurch scheint. Das gilt auch für die Visualisierungen, die in der Arbeit eines Facilitators eine grundlegende Bedeutung haben. Visualisierungen unterstützen das Bedürfnis nach Orientierung, sie helfen, den Sinn für alle vor Augen zu führen und sind Artefakte eines Prozesses, durch die Erfahrungen immer wieder lebendig werden können.

„Make things nice“ ist übrigens kein Selbstzweck. Dieses Prinzip dient dazu, einen Raum zu kreieren,

- in dem Menschen mit Kopf, Herz und Hand ihre Potenziale entfalten können,
- in dem sie sich und die Sache, um die es geht, weiterentwickeln können,
- in dem sie Freude am Miteinander haben und ihre Fähigkeit zur Kooperation verfeinern,
- in dem sie sich sicher und orientiert fühlen – auch und gerade in schwierigen Zeiten.

„Make things nice“ ist auch ein Anspruch für den Online-Raum. Hier zeigt sich das Prinzip z. B. durch Musik zum Ankommen, durch schön gestaltete Boards, durch eine Kerze in einem (Zoom/Online) Fenster, durch ausreichende Pausengestaltung, durch Snacks, die im Vorfeld verschickt wurden und durch Kleingruppenarbeit, die bei einem Reflexions-Spaziergang in der Natur stattfindet und die Gruppen sind über das Telefon verbunden (siehe „Online Facilitation“, Seite 374 ff.)

In einer Geschichte, die wir für unsere Praxis nutzen, wird erzählt, welch große Kraft darin liegt, wenn Menschen in solche Räume eingeladen werden. Sie bieten einen Raum zur persönlichen Transformation.

Eine alte Indianerin pflegte ihrem spanischen Nachbarn stets ein paar Rebhühner oder eine Handvoll Waldbeeren zu bringen. Die Nachbarn sprachen kein Araukanisch mit Ausnahme des begrüßenden „Mai-mai“, und die alte Indianerin konnte kein Spanisch, doch sie genoss Tee und Kuchen mit anerkennendem Lächeln. Die Nachbarskinder bestaunten ihre farbigen Umhänge, von denen sie mehrere übereinander trug, ihre kupfernen Armbänder und ihre Halsketten aus Silbermünzen. Sie wetteiferten darum, den melodischen Satz zu behalten, den die Frau jedes Mal zum Abschied sagte. Schließlich konnten sie ihn auswendig, und sie fragten einen anderen Indianer, der spanisch sprach, was er bedeute. „Er bedeutet“, antwortete dieser, „ich werde wiederkommen, denn ich liebe mich, wenn ich bei euch bin.“³³

Facilitate yourself! Sich selbst lieben



Sich selbst zu lieben, bedeutet in Anlehnung an unser Verständnis von Liebe, ein starkes Gefühl der Zuneigung und Wertschätzung für sich selbst zu empfinden. Es braucht einen milden Blick



Kapitel 2: Die „gute Medizin“ des Facilitators

und ein mitfühlendes Herz, Achtsamkeit und Respekt im Umgang mit sich, so als wäre man selbst seine beste Freundin oder sein bester Freund. Das ist eine Herausforderung für die meisten Menschen und eine lebenslange Übung.

Vier existenzielle Aspekte unterstützen uns dabei, Zuneigung für uns selbst zu entwickeln:

- Die Balance zwischen Geben und Nehmen
- Die Annahme der eigenen Endlichkeit
- Alle Seiten anerkennen
- Mentale Unterstützung holen (Posses)

Die Balance zwischen Geben und Nehmen

Das, was wir als Facilitatoren nach außen verkörpern, spiegelt sich in unserem Inneren wider und sollte sich im Umgang mit uns selbst wiederfinden. Es geht um kongruentes Verhalten. Wenn wir einen anderen Umgang mit uns pflegen im Vergleich zu dem, wie wir uns in der Arbeit mit anderen zeigen, dann hat das womöglich unerwünschte Auswirkungen. Burn-out (Erschöpfung) könnte eine Folge sein. Das ist keine neue Erkenntnis, sondern war schon im Mittelalter bekannt, wie der folgende Text des Mönches Bernhard von Clairvaux (1090-1153) an einen Mitbruder zeigt.

„Wenn du vernünftig bist, erweise dich als Schale und nicht als Kanal, der fast gleichzeitig empfängt und weitergibt, während jene wartet, bis sie gefüllt ist. Auf diese Weise gibt sie das, was bei ihr überfließt, ohne eigenen Schaden weiter. Lerne auch du, nur aus der Fülle auszugießen und habe nicht den Wunsch, freigiebiger zu sein als Gott. Die Schale ahmt die Quelle nach. Erst wenn sie mit Wasser gesättigt ist, strömt sie zum Fluss, wird sie zur See. Du tue das Gleiche! Zuerst anfüllen und dann ausgießen. Die gütige und kluge Liebe ist gewohnt überzuströmen, nicht auszuströmen. Ich möchte nicht reich werden, wenn du dabei leer wirst. Wenn du nämlich mit dir selber schlecht umgehst, wem bist du dann gut? Wenn du kannst, hilf mir aus deiner Fülle, wenn nicht, schone dich.“
Bernhard von Clairvaux

Die Worte von Bernhard von Clairvaux sind immer noch bedeutsam – insbesondere für Menschen, die in helfenden Berufen arbeiten und die es gewohnt sind, den Fokus auf Andere zu richten. Das Bild der Schale, die zunächst gefüllt sein muss, bevor etwas aus ihr herausfließen kann, ist ein eindrückliches Bild dafür, dass Nehmen und Geben in Balance sein müssen, damit das Wohlergehen von allen erhalten bleibt. Die Geschichte ist eine Einladung, regelmäßig einen Energiecheck zu machen und im Zweifelsfall die eigene Schale aufzufüllen, bevor man sich in das nächste Projekt stürzt.

Die Annahme der eigenen Endlichkeit

Wenn wir in unserer Arbeit die Prinzipien „Take Care!“ und „Make Things Nice!“ für andere und mit anderen umsetzen, dann gelten diese lebensbejahenden Hinweise auch für uns selbst, wenn wir uns durch das Leben begleiten. Sie sind ein Akt der Selbstliebe. Das gilt sowohl in den Stunden, in denen wir eine Gruppe facilitieren als auch in den Stunden, in denen wir nicht in dieser expliziten Rolle sind. Viele Menschen sprechen in diesem Zusammenhang von einer Work-Life-Balance. Für uns ist das kein treffender Ausdruck, weil Arbeiten und Leben hier nebeneinanderstehen, so als hätten sie nichts miteinander zu tun oder wären sogar Gegensätze. Das Gegenteil ist der Fall. Arbeit ist kostbare Lebenszeit. Wie wollen wir unsere Lebenszeit verbringen und mit wem? Lebenszeit ist wertvoll und fragil. Das Wissen um die Endlichkeit der Lebenszeit ist ein

wichtiger Teil der Selbstliebe, weil das Leben erst angesichts des Todes seinen eigentlichen Wert und seine Bedeutung erfährt. Es ist deshalb ein Akt der Selbstliebe, mit der eigenen Lebenszeit achtsam umzugehen. Ein bhutanisches Sprichwort sagt:

*Um ein glücklicher Mensch zu sein,
muss man fünfmal täglich dem Tod ins Auge sehen.*

Die WeCroak-App³⁴ sendet täglich fünf Einladungen an seine Nutzerinnen und Nutzer, innezuhalten, über den Tod nachzudenken und sich Zeit für bewusstes Atmen oder Meditation zu nehmen. Das hilft, die eigene Endlichkeit anzunehmen und führt durch mehr Bewusstheit zu einem glücklicheren Leben (einer volleren Schale). Die eigene Endlichkeit vor Augen zu haben, verhindert übersteigerte Erwartungen an sich selbst und führt zu mehr Dankbarkeit für das, was ist.

Alle Seiten anerkennen

Wahrscheinlich kommen nicht alle Stimmen in uns einfach damit klar, dass Endlichkeit ein lebensbestimmender Faktor ist. Bei den meisten Menschen gibt es noch die ein oder andere innere Stimme, die zwischendurch mit dem Umstand der Endlichkeit hadert. Als Facilitatoren gehen wir nicht nur mit den Beiträgen in Gruppen achtsam und respektvoll um. Es ist genauso wichtig, mit dem inneren Team oder, wie Gunther Schmidt³⁵ sagt, mit den einzelnen Seiten in uns zu praktizieren. Der liebevolle Umgang mit den verschiedenen Stimmen in uns, die alle aus guter Absicht sprechen und beachtet sein möchten, ist eine Praxis der Selbstliebe. Es geht darum, auch mit den Seiten liebevoll umzugehen, die man nicht versteht, die man eher ablehnt und die mit negativen Werten belegt sind. Das könnte eine neidische Seite sein, die die Interventionen und Deutungen des Kollegen viel besser findet, als die eigenen Ideen. Es könnte eine aggressive und ungeduldige Seite sein, die am liebsten alles sofort hinschmeißen würde und den Raum verlassen möchte, weil die Gruppe nicht das macht, was man sich in guter Absicht von ihr gewünscht hatte.

Genauso wie es in der Begleitung von Gruppen darauf ankommt, das Potenzial der Beiträge im jeweiligen Kontext zu erkunden, geht es im Umgang mit sich selbst darum, keine Seite abzulehnen oder eliminieren zu wollen (das geht sowieso nicht), sondern sie wahrzunehmen und zu *erkunden* – bestenfalls sie zu nutzen (utilisieren) im jeweiligen Kontext für die eigene Absicht und ihr eine ziieldienliche Bedeutung zu geben. Wem das gelingt, der wird inneren Frieden und Gelassenheit spüren. Kraftraubende innere Kämpfe werden seltener.

Mentale Unterstützung holen (Posses)

Wir müssen im Rahmen von Facilitation immer mit Situationen rechnen, in denen wir nicht in unserem Potenzial sind, in denen es bedrohlich ruhig und leer in uns wird, weil wir nicht weiterwissen, weil uns das, was sich ereignet hat, aus der Bahn wirft, sich ein Anflug von Panik breitmacht und wir keine Ahnung davon haben, was nun passieren sollte. Das können Momente sein, in denen ein Team heftig miteinander diskutiert, sich gegenseitig abwertet und die facilitativen Versuche, die Diskussion in einen Dialog münden zu lassen, fehlschlagen. In solchen Momenten ist die Gefahr groß, sich infrage zu stellen, weil die eigenen Werkzeuge nicht wirken, weil man es nicht hinbekommt oder wir von Einzelnen aus der Gruppe angegriffen werden.

Eine liebevolle Alternative zu Abwertung und Panik ist, sogenannte „Posses“ (ausgesprochen „Possies“) zu aktivieren. Dieses wirkungsvolle Konzept durften wir 2015 bei Wendy Palmer während eines Retreats auf Whidbey Island kennenlernen.³⁶

Der Begriff „Posses“ stammt aus dem Lateinischen und bezieht sich in seiner ursprünglichen Bedeutung auf eine Gruppe von Bürgern, die von den Behörden versammelt wurden, um einen Not-



fall zu bewältigen (wie die Niederschlagung eines Aufruhrs oder die Verfolgung von Straftätern). Diese Mitglieder der Gruppe sind Botschafter des guten Willens. Wendy Palmer hat daraus ein Konzept entwickelt, durch das man sich in kritischen Situationen, die einen schwach werden lassen, schnell und effektiv in einen anderen Seinszustand bringen kann. Ein Teil der Selbstliebe kann also sein, sich jederzeit schnelle (mentale) Hilfe und Verstärkung zu holen.

Dafür braucht man zunächst eigene Posses. Das sind die Personen (oder auch Gegenstände), die Qualitäten verkörpern, die man gern in seinem Leben hätte. Wendy Palmer zählt zu ihren Posses Mutter Teres und verbindet mit ihr das Gefühl der Wärme und des Mitgefühls. Der Dalai Lama verkörpert für sie das „große Bild“ und Nelson Mandela den Mut. Immer dann, wenn für Wendy Situationen bedrohlich werden oder sie Inspiration benötigt, denkt sie an diese Menschen und holt sie zur Anregung und Hilfe stützend (metaphorisch) in ihren Rücken. Sie beschreibt es so: „Ich lade gedanklich Mutter Teresa ein, denn wenn ich an sie denke, fühle ich mich mitfühlender – ich kann mitfühlender sein gegenüber einem böswilligen Kommentar.“ Diese Form der mentalen Arbeit ist neurowissenschaftlich als wirksam erwiesen. Aber der wirksamste Beweis, dass sie funktioniert, ist immer noch das eigene Erleben.

Vier Aspekte, die einen wertschätzenden Umgang mit sich selbst wahrscheinlicher machen

- Die eigene Schale (Energie) immer wieder auffüllen und erst dann geben, wenn durch ausreichend Selbstfürsorge die Schale überläuft.
- Die eigene Endlichkeit annehmen und daraus Konsequenzen für den Alltag ziehen. Mit der eigenen Endlichkeit vor Augen mit mildem und mitfühlendem Blick auf sich und andere schauen. Das rigorose Mitgefühl auch für sich aufrechterhalten.
- Mit allen Seiten (inneren Stimmen) so umgehen, als wären es Beiträge von Menschen in Gruppen, für die wir Facilitatorin wären. Herausfinden, welche gute Absicht und welches Bedürfnis durch die Stimme oder mit der Seite ausgedrückt wird. Danach schauen, welche Bedeutung die Stimme bekommen soll und wie sie dafür eingesetzt werden kann, dass sie sich als stärkend und ermutigend erweist.
- In brenzligen Situationen – oder wann immer man möchte – (mentale) Hilfe³⁷ holen. Innere Bilder wirken. Eine Gruppe von Posses hinzuziehen. Das sind Menschen oder Gegenstände, die ich als stärkende Einheit quasi in meinem Rücken spüre und an die ich mich jederzeit wenden kann, um mich dadurch mit den Qualitäten, die sie verkörpern, zu verbinden und mich für diese Qualitäten zu öffnen.

Praxistipp

Angesichts der vielen Ansprüche, Rollen und Erwartungen ist die Praxis von „Take Care!“, „Make Things nice!“ und „Facilitate yourself!“ besonders lohnenswert. Die Auswirkungen davon sind nicht nur für die eigene Person, sondern auch für das Umfeld schnell spürbar.

- Was verbindest du mit Take Care!, wenn es um die Menschen geht, mit denen du zusammenarbeitest? Wenn dir das Prinzip gefällt, dann probiere es aus, im eigenen Verhalten und da, wo es passt – auch als Einladung an andere, dabei mitzumachen, z. B. in Workshops und Meetings.
- Was ist für dich gute Gastgeberschaft? Wie setzt du sie in deinem Leben und in deiner Rolle um? Gibt es etwas, was dir jetzt in den Sinn kommt, was du leicht umsetzen könntest?
- Schaue dir die Räume, die du nutzt, immer nach dem Prinzip „Make Things Nice!“ an und gestalte sie so, dass dieses Prinzip erkennbar ist.

- *Sage etwas Gutes über andere und verzichte darauf, bei der nächsten Gelegenheit, schlecht über andere zu sprechen. Mache daraus eine Gewohnheit.*
- *Wie gelingt es dir, die eigene Endlichkeit im Blick zu halten und dadurch mehr Lebensqualität zu gewinnen? Schaffe dir Erinnerungshilfen, die dich an die Endlichkeit erinnern.*
- *Kreiere dir deine Posses, die dich unterstützen sollen. Denke darüber nach, wer eine Qualität des Seins, eine physische Qualität, repräsentiert, die du gern in deinem Leben stärker manifestieren möchtest. Stelle dir diese Person vor (vielleicht helfen auch Fotos), verbinde dich mit den Qualitäten, die sie repräsentiert und sei offen dafür. Sehr wahrscheinlich veränderst du so deinen Seinszustand direkt – wenn auch nur ein wenig. Meistens genügt es, einen neuen, die eigene Person achtenden Zugang zu Ressourcen und Kompetenzen zu erhalten, um dann angemessen in schwierigen Situationen reagieren zu können.*

Wozu lebenslange Praxis?

Bei dem 2018 verstorbenen Professor für Beratung und Pädagogische Psychologie Don Hamachek hieß es in Bezug auf effektive Lehrer:

„Bewusst lehren wir, was wir wissen; unbewusst lehren wir, wer wir sind“³⁸.“

Analog dazu könnte es für Facilitation heißen: Bewusst facilitieren wir mit Methoden und Techniken. Unbewusst facilitieren wir mit dem, wer wir sind. Du bist dein wichtigstes Tool! Es lohnt sich und es ist notwendig, sich im Rahmen von Facilitation mit der eigenen Person zu beschäftigen.



Facilitatoren sind wirksam, wenn es ihnen gelingt, andere Menschen, Gruppen und ganze Organisationen für neue Ebenen des Denkens und Fühlens zu ermutigen. Dazu sollten sie möglichst selbst inspiriert sein und durch Selbstreflexion, bewusste Gestaltung von Lebensumständen und Selbstführung einen Zustand der Bedürfnisfreiheit und Autonomie anstreben. Das ist auch eine gute Voraussetzung, um nicht vollständig in die gleichen Denkstrukturen der Klienten einzutauchen. So betrachtet ist Facilitation eine voraussetzungsvolle Tätigkeit. Das Motto lautet stets „Ich liebe die Arbeit. Ich brauche das Geld nicht!“ Und last but not least: Wer das Leben und die Menschen liebt, der wird andere Fragen stellen, andere Beziehungsangebote machen und andere Kontexte kreieren. Wenn du selbst diese notwendige innere und äußere Arbeit getan hast und dir klar ist, dass es eine lebenslange Praxis sein wird, dann steigt unserer Ansicht nach die Wahrscheinlichkeit sprunghaft, dass deine ganz besondere Medizin als Facilitatorin zur Wirkung kommen wird.