



Kapitel 2: Die „gute Medizin“ des Facilitators

dem Bezogen sein auf ein Gegenüber entsteht. Die Verankerung von Sprache und Kommunikation im Körper lässt Elemente ins Spiel kommen, auf die der Zugriff prinzipiell fehlt.

Dieser ganzheitliche Blick auf unsere Sprache und Kommunikation verdeutlicht, dass Kommunikation dann gelingt, wenn wir uns als Teil eines Systems verstehen, an dessen Gestaltung wir beteiligt sind, ohne es kontrollieren zu können. Zwischen Beteiligung und Kontrolle aber liegt ein Spielraum, den wir nutzen können, um Stimmigkeit, Offenheit und Verstehen möglich zu machen. Die bewusste Anwendung von Sprache ist ein Weg, diesen Spielraum absichtsvoll zu gestalten.

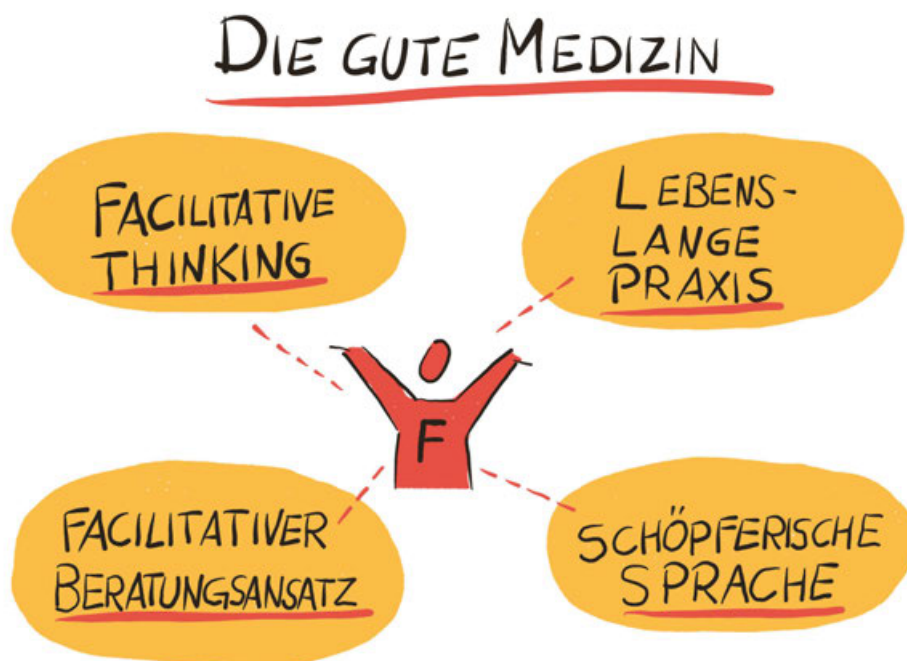
Abschließend sei gesagt, dass uns klar ist, dass unsere Worte in diesem Kapitel die Vielfalt, die Intensität, die Komplexität und die Differenziertheit von Sprache nur ungenau beschreiben und benennen können. So ergeht es uns nicht nur in diesem Kapitel, sondern genau genommen in jedem Dialog. Aber durch die Sprache ist uns eine wunderbare Möglichkeit gegeben, wie wir Organisationen und Gesellschaften durch ausgewählte Worte, die durch Mark und Bein gehen, mitgestalten können. Und manchmal haben wir sogar das Gefühl, dass einzelne Dialoge eine heilsame Wirkung haben.

„Je mehr ich über Kommunikation weiß, um so mehr bin ich verwundert, dass sie manchmal zu klappen scheint.“

Fritz B. Simon in einer Fortbildung
zur Organisationsentwicklung

2.4 Transformationskompetenz – der facilitative Beratungsansatz

Neben den beschriebenen Elementen Lebenslange Praxis, Facilitative Thinking und einer schöpferischen Sprache betrachten wir den facilitativen Beratungsansatz als die vierte wichtige Zutat der „guten Medizin“ des Facilitators.



Besonders hilfreich erscheinen uns die folgenden Punkte, um die eigene Transformationskompetenz zu entwickeln:

- die eigene **Sprachfähigkeit** trainieren, sodass die Worte bereits eine neue Wirklichkeit kreieren,
- die facilitativen **Erklär- und Denkmodelle** einüben, bis man sich pudelwohl darin fühlt, und
- seine eigene **Vorgehensweise** entwickeln, die einleuchtend für den Klienten und zugleich robust im Umgang mit der aktuellen Realität ist.

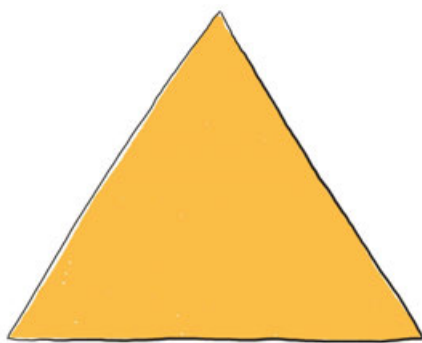
Wir stellen unseren facilitativen Beratungsansatz aus der Vogelperspektive dar, um die gesamte Landschaft beim Klienten in den Blick nehmen zu können. Um Plausibilität, Nachvollziehbarkeit und Leichtigkeit, die in Facilitation steckt, dem Klienten zu vermitteln, nutzen wir ein „*Narrativ des Wandels*“, das wir visuell unterstützen. Die ergänzenden Texte sollen helfen zu verstehen, wie wir aus facilitativer Sicht argumentieren und welche grundlegenden Ideen sich dahinter verbergen.

Ein Narrativ des Wandels

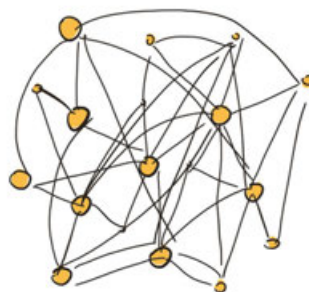
„Etwas geht zu Ende. Etwas Neues ist im Entstehen.“

Wir achten die Sichtweise unserer Klienten, wenn es darum geht, den Anlass und die Notwendigkeit für die Entwicklung oder Transformation zu beschreiben. Das heißt, wir belehren nicht und wir bekehren nicht. Wir hören zu. Wenn wir gebeten werden, unsere Sicht zu teilen oder Facilitation einzuordnen, beginnen wir häufig mit der Beschreibung der gegenwärtigen Komplexitäten und Dynamiken in Markt und Gesellschaft⁶⁹. Dies tun wir, um zu verdeutlichen, in welchem Kontext wir Facilitation sehen und für welches Problem Facilitation die Lösung sein kann. Ein passendes Narrativ würden wir je nach Kontext so oder so ähnlich formulieren:

Narrativ: Heute erleben viele Menschen angesichts der fortschreitenden digitalen Vernetzung und der Zunahme verschiedener Arten der Komplexität⁷⁰ eine massive Überforderung pyramidalen und fragmentierter Organisationsstrukturen. Die Metapher der Pyramide steht für ein mechanistisches Weltbild, für ein Von-oben-nach-unten-Denken und für ein Kommunikationsverständnis nach dem überholten Sender-Empfänger-Modell⁷¹. Die Pyramide kann vieles, nur nicht mit hoher Komplexität, also mit den Anforderungen unserer Zeit, umgehen. Viele Unternehmenspleiten und das Versagen von Organisationsapparaten in allen gesellschaftlichen Bereichen bezeugen dies⁷². Die meisten Organisationen mit konservativer Managementpraxis betreiben ihr Geschäft auf Basis gestriger Erfolge. Die Selbsterneuerung steht zwar vordergründig auf dem Programm, scheitert jedoch häufig an einer existenzbedrohenden Fehlausrichtung zwischen der eigenen Organisation und ihren zunehmend komplexen Umwelten. Begriffe wie „verknöchert“, „Flaschenhals“ und „Lehmschicht“ machen die Situation greifbar.



ORGANISATION



REALITÄT



Kapitel 2: Die „gute Medizin“ des Facilitators

Hier scheint eine Idee, die lange zu Prosperität, Sicherheit und Wohlstand führte, allmählich aus der Zeit zu fallen. Neues Denken und neue Organisationsformen entstehen, wo sich durch Digitalisierung einerseits und durch die absehbare Endlichkeit des gegenwärtigen Wirtschaftens andererseits ganz neue Welten und auch Herausforderungen auftun. Eines ist klar, die Erfahrungen der Ohnmacht werden nicht durch mehr vom Gleichen aus der Welt geschaffen.

Kommentar: Im Kern versuchen wir, die Komplexität und Interkonnektivität von Organisationen, Institutionen und Unternehmungen in der heutigen digital vernetzten Welt bewusst zu machen. Es soll deutlich werden, dass sich jede Idee, jede Initiative oder Fragestellung in einem Meer komplexer, größerer Dynamiken befindet, die sich mit instruktiver Top-down-Managementpraxis, mit Silodenken oder mit Ideen einiger weniger Experten kaum bewältigen lassen. Man kann sich das wie einen Korken vorstellen, der auf den wogenden Wellen der Weltmeere treibt und ruft: „Ich muss es kontrollieren! Ich muss es kontrollieren!“⁷³ Viele Klienten erleben die Endlichkeit dieser Praxis täglich. Wir nutzen ihre Erfahrungen im nächsten Narrativ als Argumentation für multiperspektivische, dialogorientierte – also facilitative – Vorgehensweisen.

Narrativ: Um die Antwortfähigkeit, Durchlässigkeit und Wendigkeit einer Organisation in diesen Umfeldern zu gewährleisten, braucht es Ansätze, die sich am Lebendigen und am Organischen orientieren. Begriffe, die in diesem Zusammenhang genutzt werden, sind „evolutionär“ und „integral“. Während „evolutionär“ in den Naturwissenschaften, der Biologie und der Evolutionstheorie als Begriff für langsame und allmähliche Entwicklung steht, bedeutet „integral“ ganz, unversehrt und einschließend.

Schwerfälligkeit, Einbahnstraßen und starre Macht-Hierarchien sind selten zu finden im Lebendigen, dagegen bei Maschinen und Apparaturen oder bei Dinosauriern. Diese Metapher wird im organisationalen Kontext gern genutzt, um an ihre geringe Anpassungsfähigkeit und ihr Aussterben angesichts disruptiver Ereignisse zu erinnern.



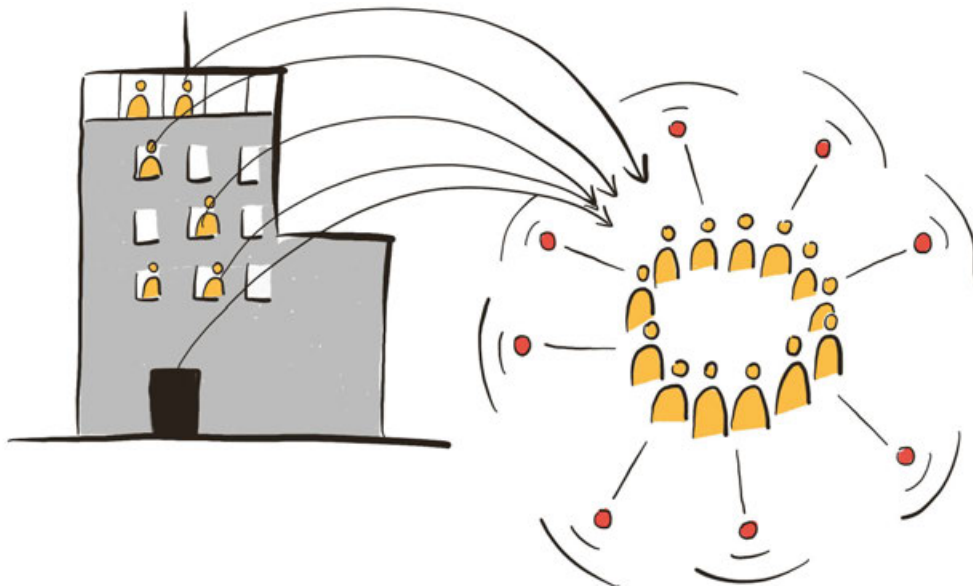
Die eigene Daseinsberechtigung zu bewahren, erfordert somit eine ständige Anpassung und Entwicklung hin zu Flexibilität, Durchlässigkeit und Lebendigkeit. Das betrifft heute die meisten Organisationen und Institutionen. Und alle versuchen ihren eigenen Lernweg hin zur Selbsterneuerung zu finden. An dieser Stelle kommt Facilitation zum Tragen.

„Es gibt einen neuen Weg, eine Alternative zur gängigen Managementpraxis.“

Kommentar: Facilitatoren und Facilitative Leaders ist bewusst, dass es kaum eine Organisation gibt, die derzeit nicht ähnliche Erfahrungen macht und diese reflektiert. Viele Organisationen

– und auch Staaten⁷⁴ – entwickeln deshalb aktiv und erfolgreich ganz andere Wirklichkeiten miteinander. Der Status quo muss also, wenn er nicht zweckdienlich erscheint, auch nicht hingenommen werden. Die gefühlte Unzulänglichkeit und erlebte Ohnmacht angesichts der unausweichlichen Notwendigkeit permanenter, beschleunigter Selbsterneuerung fordern ihren Tribut. Wir bemerken aber vielfach eine Offenheit, neue Wege zu gehen. Viele stellen die eigene Managementpraxis und Organisationslogik infrage. Gewünscht wird nur, dass die neuen Wege plausibel und nachvollziehbar sein sollen. Das ist auch unser Anliegen. Hier setzt unser Narrativ des Wandels wieder an.

Narrativ: Die Zeit scheint reif für etwas zu sein, was sich lange angebahnt hat: Facilitation als Transformationskompetenz für die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts. Aufgrund der Tatsache, dass das Wissen für neue Lösungen vorhanden, nur ungleich verteilt und schwer auffindbar ist, geht es bei facilitativen Vorgehensweisen immer um bereichsübergreifende, gemeinsame Suchbewegungen im gesamten, relevanten System. Diese führen zu nachhaltigen Gesamtlösungen auf Basis von Multiperspektivität und Co-Creation.



Das bedeutet, dass alle Fragestellungen, Veränderungsimpulse, mögliche Handlungsstrategien und Entscheidungen auf Basis von zwei Prämissen angegangen werden: Erstens mit der Prämisse der frühestmöglichen Einbeziehung einer größtmöglichen Perspektivenvielfalt. Zweitens mit der Prämisse der Gleichwürdigkeit (jede Sichtweise ist gültig) und der gemeinsamen Übernahme der Verantwortung für die Qualität unserer Welt oder Wirklichkeit (von morgen).

Als Facilitatoren und Facilitative Leader machen wir, sofern gewünscht, weniger hilfreiche Grundannahmen bewusst, wie „Einige Wenige wissen, was für alle anderen gut und richtig ist“ oder „Einer muss das Sagen haben“. Wir empfehlen, davon auszugehen, dass das Wissen für gelingende Co-Creation und für neue Lösungen bereits vorhanden oder im Entstehen begriffen ist. Passend dazu dient das bereits erwähnte Zitat des bekannten Science Fiction-Autors William Gibson: „Die Zukunft ist schon da, sie ist nur ungleich verteilt.“

Um an dieses Wissen heranzukommen, hat sich bewährt, eigene Lösungsideen zur Disposition zu stellen. Praktisch bedeutet das, dass alle beteiligten Personen eigene Ideen, Sichtweisen und Motive einbringen, aber immer mit dem Nachsatz bzw. der zugrunde liegenden Einstel-



lung: „Das oder etwas Stimmigeres!“ Dieser Nachsatz verändert nicht nur Führungsverhalten und gelebte Managementpraxis, es verändert grundlegend unser Verständnis organisationaler Entwicklung. Im Kern werden ineffektive reaktive Muster Einzelner überwunden, zugunsten von Multiperspektivität und kollektiver Intelligenz. Es ist ein Paradigmenwechsel, der einen neuen Weg aufzeigt von der Top-down-Logik und Ego-Zentrierung hin zu Lösungen, die im gesamten relevanten System gemeinsam entwickelt werden. Dies sind dann auch Lösungen, die in der Regel robuste, durchdachte tragfähige Antworten liefern, die aus dem komplexen System selbst kommen.

„Es ist zwar nicht leicht, aber im Grunde ganz einfach!“

Kommentar: Mit dem vorherigen Abschnitt haben wir aufgezeigt, dass Facilitation der Komplexität der Organisation und ihrer Umwelt mit Vielfalt in Form von Multiperspektivität begegnet. Auf diese Weise werden blinde Flecken aufgedeckt, erfolgreiche Suchbewegungen im gesamten System vollzogen und neue Lösungen gefunden – und zwar mit allen für alle. Es ist eine Abkehr von der in die Jahre gekommenen „Command & Control“-Logik, halbherziger Versuche und oberflächlicher Reparaturen. Wo sich neues Leben und gutes Zusammenwirken nachhaltig entfalten sollen, ist es mit oberflächlicher Reparatur nicht getan. Um Folgekosten zu vermeiden, zielt Facilitation daher auf die hinter den Phänomenen liegenden, tieferen Fragen und auf die ebenso tieferen, umfassenderen Lösungen! Wie geht das in der Praxis?

Narrativ: Wenn es um Change, Entwicklung und schöpferische Transformation gehen soll, empfehlen wir, dass Pilot- oder Pioniergruppen – ausgestattet mit einem Mandat der Entscheider – in eine Co-Führungsrolle gehen. Da diese Gruppen einen repräsentativen Querschnitt des gesamten relevanten Systems darstellen, also Menschen aus allen Ebenen der Organisation integrieren, dienen sie als erweiterter Wahrnehmungskörper. Dieser Wahrnehmungskörper ist erfahrungsgemäß eher in der Lage, Verständnis und Empathie für die Muster und Dynamiken der komplexen Gemengelage in Markt und Gesellschaft zu entwickeln. Diese Form der Zukunftssuche und Zusammenarbeit führt zu Antworten und Lösungen, die tiefer gehen und weiter schauen, als dies bei herkömmlichen Vorgehensweisen (beispielsweise auf Basis einer zugeschriebenen Fach-Expertise oder einer Managemententscheidung) der Fall ist.



Mit facilitativer Begleitung gelingt es, dass Pilotgruppen ego-zentriertes Denken überwinden, Partikularinteressen und Besitzstände hinter sich lassen und das größere, ganze Bild in den

Blick nehmen. Ganz nebenbei werden sie schnell arbeitsfähig und dienen als Quellort der Zukunft für viele weitere, virulente Themen der Organisation. Pilot- und Pioniergruppen ähneln einem lebendigen, sich dynamisch entwickelnden Organismus. Genau das ist beabsichtigt. Angesichts hoher Komplexität, disruptiver Ereignisse und kaum linear verlaufender, planbarer Entwicklung der relevanten Umwelten benötigen wir ähnlich komplexe, lebendige Organisationen in Organisationen⁷⁵. Diese zeichnen sich durch ein hohes Maß an Resilienz, Kreativität und Antwortfähigkeit aus.

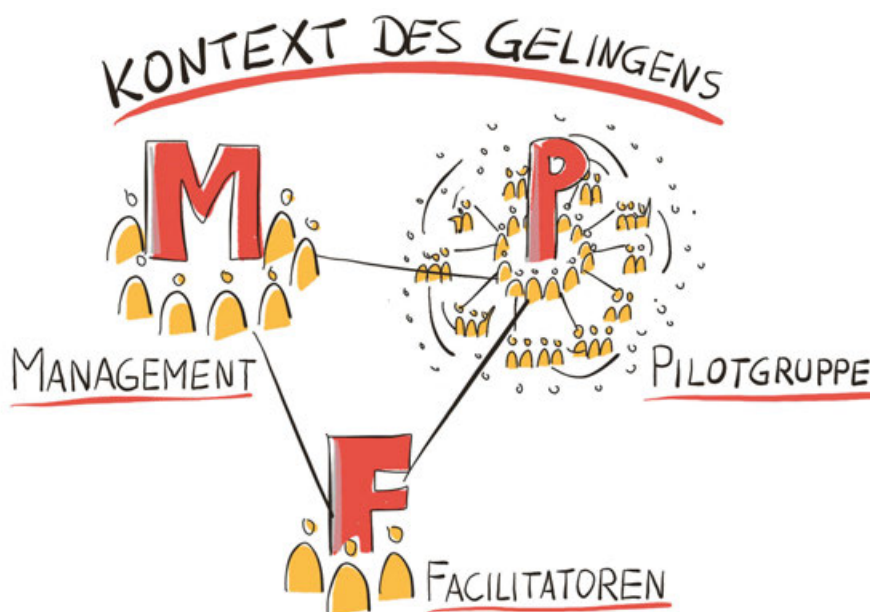
Zwei wesentliche Vorteile bringt der facilitative Beratungsansatz:

1. Die Botschaften an die Organisation lautet: „Wir möchten das mit euch gemeinsam schaffen und vertrauen auf unser aller Sichtweisen und Expertisen.“ Und: „Wir kommen mit einer Frage, nicht mit einer Antwort.“ Dies sind Beziehungsangebote, die, wenn sie ernst gemeint und glaubwürdig sind, zu echter Beteiligung, Kreativität, Vertrauen, Motivation und zu kollektiver Intelligenz führen können.
2. Zweitens, man muss sich als Entscheider um die notwendigen Rahmenbedingungen kümmern, also um den geschützten Raum und die Ressourcen, die es braucht. Man muss sich nicht mehr fragen, wie das Ganze in die Köpfe und Herzen aller Mitarbeitenden kommt, denn das ist von vornherein mit angelegt! Anders gesagt: Das Ausrollen (bzw. der „Roll-out“) ist nicht mehr der Anspruch. Es ist ein „Roll-in“, der die Einbeziehung aller von Anfang an berücksichtigt.

„Wir schaffen gemeinsam einen Rahmen, in dem wir erfolgreich sein können!“

Kommentar: Nun bietet es sich an, mit dem Klienten über den „geschützten Raum“ und die Ressourcen zu sprechen. Das muss und wird in der Praxis in der Regel nicht unbedingt alles vollumfänglich in einer ersten Besprechung geschehen.

Narrativ: Damit sich kollektive Intelligenz zeigen kann, braucht es einen abgestimmten Rahmen, der die Zusammenarbeit, die Rollen und die Ressourcen zwischen Facilitator bzw. Facilitative Leader und Klient regelt. Wir nennen diesen Rahmen „Kontext des Gelingens“ oder „ziieldienliches Facilitationsystem“. Dabei geht es nicht um einen auf Leistung und Entgelt bezogenen Vertrag. Diesen braucht es auch und der wird meist parallel verhandelt. Was es vor allem braucht, sind Voraussetzungen und Ressourcen für gelingende Transformationsprozesse.





Das Versprechen an den Klienten lautet: „Wir fangen erst an, wenn wir gemeinsam sicherstellen können, einen Rahmen der Zusammenarbeit geschaffen zu haben, in dem wir (alle) erfolgreich sein können.“ Dies tun wir aus Respekt vor den Menschen. Denn was vertrauensvolle Zusammenarbeit am allerwenigsten gebrauchen kann, sind soziale Experimente ohne Aussicht auf Erfolg.

Wir machen dementsprechend mit den Klienten einen „Deal“: Die gegenwärtig benötigte Transformationskompetenz, das Wissen um soziale Technologien, der Umgang mit Nichtwissen und neuem Terrain (beispielsweise der Unterschied zwischen Partizipation und Co-Creation), die Psychologie der Transformation und vieles mehr bringen wir als Facilitatoren und Facilitative Leader ein. Die Klienten bringen im Gegenzug ihre Bereitschaft ein, sich selbst zum Untersuchungsgegenstand zu erklären, sich also selbst tiefgehende Fragen zu stellen, Konventionen wenn nötig zu überwinden und Raum zu schaffen, in dem sich kollektive Weisheit zeigen kann. Dazu braucht es Mut, echten Willen, etwas Neues zu wagen, und die Fähigkeit, alles anzunehmen, was sich einem zeigt und daraus gemeinsam zu lernen.



Die Fähigkeit, sich selbst zum Untersuchungsgegenstand zu erklären, und Erfahrungswissen im Umgang mit sozialen Technologien zu machen, die facilitativen Grundannahmen zu leben, eine schöpferische Sprache mehr und mehr zu nutzen oder neue Ansätze für Entwicklung und Transformation zu sammeln, führt unweigerlich für die Klienten zu einer Erhöhung der Prozesskompetenz. Diese Prozesskompetenz zu entwickeln, ist laut wissenschaftlicher Studien eine der wichtigsten Aspekte zeitgemäßer Führung⁷⁶.

Facilitatoren sind darin geschult, diese Kompetenzen zur Verfügung zu stellen und zu vermitteln. Je schneller ein ganzer Bereich oder eine gesamte Organisation sich selbst ein Upgrade verpasst, desto zügiger wird Selbstwirksamkeit erfahrbar. Die Art und Weise, wie Facilitatoren arbeiten, führt auch dazu, dass Transformations-Know-how in der Organisation erwacht. Als Konsequenz daraus sind Facilitatoren darauf vorbereitet, sich zum frühestmöglichen Zeitpunkt überflüssig zu machen, um genau dies zu unterstützen. Abhängigkeit ist nicht das Ziel. Organisationen und ihre Wissens- und Kreativarbeiter sowie Führende auf allen Ebenen profitieren von diesem Know-how und dieser Haltung und erschaffen miteinander ganz andere Formen und Kulturen der Zusammenarbeit. Dies lässt sie wiederum antwortfähig und gut vorbereitet sein für die nächsten Themen, die sich bereits am Horizont zeigen.

Kommentar: Noch gar nicht richtig angefangen zu haben und gleich davon zu sprechen, sich überflüssig machen zu wollen, ist sicherlich ungewöhnlich. Es ist auch keine rezeptartige Empfehlung, dies so auszudrücken. Doch es entspricht dem Wertekanon und Selbstverständnis von Facilitation

und weist von Anfang an darauf hin, dass die Veränderungsenergie und -motivation während des gesamten Prozesses vom Klienten kommen muss. Facilitatoren sind Berater und Begleiter, keine Interimsmanager, keine Projektmanager und keine verlängerte Werkbank. Je nachdem, wie sich die persönliche Beziehung und das Vertrauen im Gespräch entwickeln und wie klar man miteinander sein möchte, kann man solche oder ähnliche Aspekte ansprechen. Auch hier gilt der Hinweis, dass es kontextabhängig ist, was man sagt und wie man vorgeht.

Unserer Erfahrung nach äußern viele Klienten ein Gefühl der Resonanz und Stimmigkeit. Viele sagen: „Es ist quer zu unserer gegenwärtigen Organisations- oder Führungslogik, doch wir wollen es probieren!“

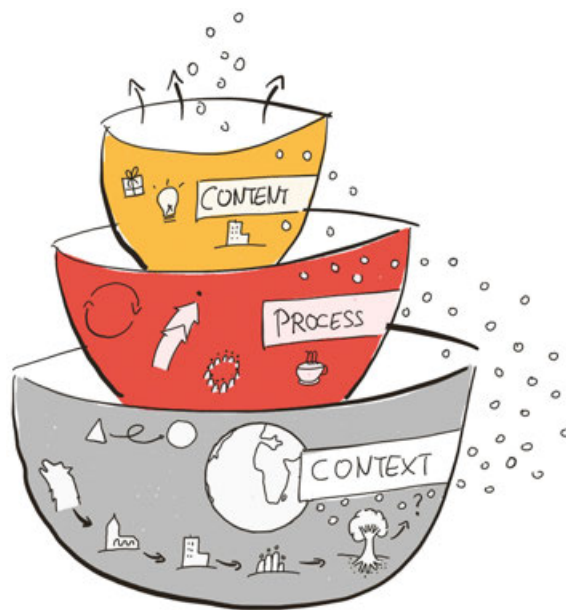
Nun kann sich der Schritt anschließen, den Beratungsansatz, die facilitativen Ideen und die Grundannahmen noch einmal in einem größeren/anderen Kreis zu präsentieren bzw. gemeinsam zu erörtern. Häufig werden weitere relevante Gruppe eingeladen, z. B. die Personalvertretung oder Vertreter der Gewerkschaft⁷⁷. Auf diese Weise verbreitet sich in der Organisation das Wissen um Facilitation und steigert die Akzeptanz Schritt für Schritt.

Erklär- und Denkmodelle ergänzen den Beratungsansatz

Was häufig bei den Klienten aus dem ersten Gespräch „hängen bleibt“, sind die Erklär- und Denkmodelle, die den Beratungsansatz auf unterschiedlichen Ebenen ergänzen und komplettieren. Mal heben wir damit psychologische Aspekte, mal emotionale Dynamiken und ein anderes Mal praktische Fragen zum Umfang und zur Vorgehensweise hervor. Je nach Kontext und Thema wählen wir die Erklär- und Denkmodelle aus. Sie werden in der Regel live visualisiert und verbleiben sehr häufig als Artefakt in den Räumen, Köpfen und Herzen unserer Klienten.

Das 3-Schüssel-Modell⁷⁸

Menschen nutzen, im Rahmen eines gesetzten oder ausgehandelten Kontextes, Prozesse und Vorgehensweisen, um zu Ergebnissen/Inhalten also Content⁷⁹ zu gelangen. Das 3-Schüssel-Modell stellt diese drei wichtigen Betrachtungsebenen anhand von drei ineinander liegenden Schüsseln dar: die Kontext-Schüssel, die Prozess-Schüssel und die Content-Schüssel.





Dieses Modell kann sehr hilfreich sein, wenn es darum geht, Projekte, Initiativen und Vorhaben einzuordnen. Man kann sich beispielsweise gemeinsam fragen, in welcher der drei Schüsseln die vorliegende oder geplante Aktivität vornehmlich liegt. Die Klienten kennen ihre Organisation und kommen anhand des Modells schnell zu einer differenzierten Betrachtung. Im Zuge der Beschäftigung mit dem Modell sowie aufgrund von Beratung können die Klienten ggf. weitere Aspekte erkennen. Im Kern wird oft deutlich, dass alle Ebenen involviert sind und dass es lohnenswert ist, alle tiefergehend zu besprechen.

Beginnen wir damit, uns die drei Schüsseln näher anzuschauen:

Die Kontext-Schüssel

Die unterste und größte Ebene bzw. die größte Schüssel ist die sogenannte Kontext-Schüssel. Im deutschen Sprachraum kennt man das Sprichwort „Kontext ist alles. Text ist nichts.“ Im Amerikanischen heißt es „If content is king, then context is god“.⁸⁰ Dies weist darauf hin, dass ein Text oder „Inhalt“ erst im Rahmen seines Kontextes, also seines Bezugsrahmens, eine Bedeutung erfährt. Ein Beispiel: Zunächst der Text, also Content:

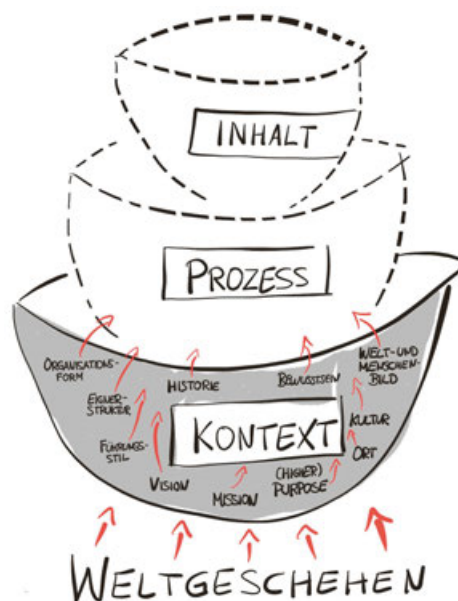
Sieht man mitten im Ozean einen Mann auf einem Klavier vorbeischwimmen, mit einem Brett rudern, dann könnte ein Beobachter denken: „Was soll das denn? Ist doch idiotisch. Ich hätte eher ein Ruderboot für derartige Aktivitäten ausgewählt.“

Nun der Kontext:

Kommt man fünf Minuten später an dem sinkenden Ozeandampfer vorbei, macht die Szenerie plötzlich Sinn und das Verhalten des Mannes erscheint mit einem Mal gar nicht mehr so abwegig.⁸¹

Kontext ist alles! Der Begriff „Kontext“, der vom lateinischen Verb *contexere* (verknüpfen, verflechten) abgeleitet ist, bezeichnet sämtliche Umfeldbedingungen, die sich mit dem aktuellen Erleben und Geschehen verflechten.

Im Kontext verorten wir die Organisationsform, die Eignerstruktur, den Führungsstil, die Vision und Mission, den (higher) Purpose oder Daseinszweck der Organisation, den Ort, die Kultur, die Werte, die Historie und ganz besonders auch das Bewusstsein beziehungsweise das Welt- und Menschenbild. Darüber hinaus bestimmt das Weltgeschehen den weiteren Kontext.

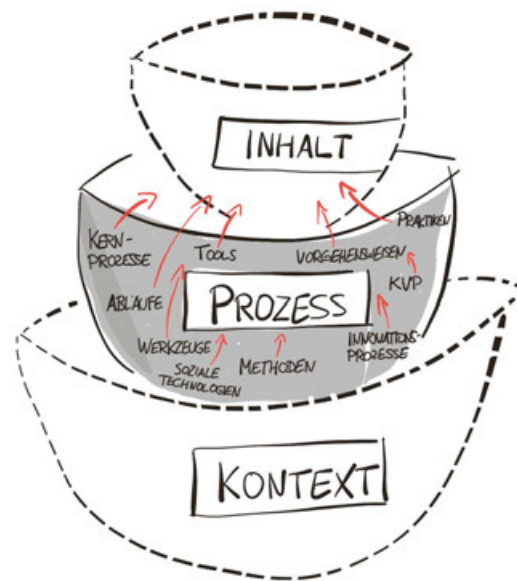


Um herauszufinden, welche Aspekte des Kontextes im Rahmen der Zusammenarbeit in den Fokus genommen werden sollten, kann man (sich) die folgenden Kontext-Fragen stellen:

Was ist – im weiteren sozialen Feld – mit unserem Ziel verflochten? Was wirkt auf unser Vorhaben ein, dass wir betrachten – ggf. verändern – und zur Kooperation einladen sollten?

Die Prozess-Schüssel

In der nächsten Ebene, der Prozess-Schüssel, finden wir alles, was man gemeinhin zum Vorgehen⁸² zählt. Darunter befinden sich aktuelle Kernprozesse, Abläufe, Werkzeuge, Methoden, Vorgehensweisen, Prozessketten. Kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP), Innovations- und Produktentwicklungsprozesse sind hier ebenfalls anzusiedeln.



Als Facilitatoren und Facilitative Leader berücksichtigen bzw. betrachten wir vorhandene Prozesse der Organisation und bringen – je nach Ziel und Kontext – das facilitative, methodische Handwerk ein. Dabei handelt es sich ebenfalls um Prozesse, und zwar in Form dialog-orientierter, partizipativer Methoden, Praktiken und sozialer Technologien. Es sind Vorgehensweisen zur Erweckung kollektiver Intelligenz und Weisheit, die im Zusammenspiel mit einer facilitativen Haltung und entsprechenden Grundannahmen ihre Wirkung entfalten.

Um herauszufinden, welche Aspekte des Prozesses im Rahmen der Zusammenarbeit in den Fokus genommen werden sollen, kann man (sich) die folgenden Prozess-Fragen stellen:

Welche Vorgehensweise wäre ein stimmiger Ausdruck von dem, was wir erreichen wollen?⁸³
Welche Fragen wollen wir stellen, welche Methoden und welche Kommunikation nutzen, um Menschen im gesamten relevanten System für das Vorhaben/den Prozess zu gewinnen?

Die Content-Schüssel

In der Content-Schlüssel geht es um die Arbeit an der Sache. Mit Content sind sowohl Inhalte und Ziele, an denen gearbeitet wird, gemeint, als auch Ergebnisse, die schlussendlich erzielt werden.

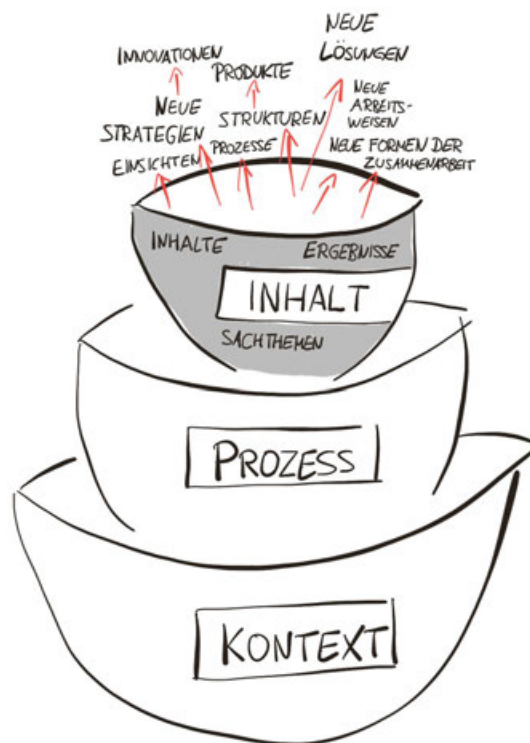
Welche Inhalte bzw. Ergebnisse können das sein? In der Facilitation-Praxis geht es häufig um die Entwicklung neuer, stimmiger und zeitgemäßer Strategien, Strukturen und Prozesse der Zusammenarbeit und Kommunikation. Es sind neue Arbeitsweisen und Organisationsformen im



Kapitel 2: Die „gute Medizin“ des Facilitators

Rahmen eines weiterentwickelten Verständnisses von Führung und Zusammenarbeit, die sich mit der Zeit positiv auswirken auf ...

- die Art und Weise des Miteinanders,
- die Art und Weise der Intentionsbildung und Entscheidungsfindung,
- den Wissenstransfer innerhalb der Organisation und darüber hinaus,
- die Innovationsquote und
- das Erleben von Agilität, Lebendigkeit, Kreativität und Zugehörigkeit.



Um herauszufinden, welche Aspekte des Contents, also Aspekte zur Sache und zum Thema selbst, im Rahmen der Zusammenarbeit in den Fokus genommen werden sollten, kann man (sich) die folgenden Content-Fragen stellen:

Was ist das Thema, an dem wir arbeiten und zu dem wir andere zur Zusammenarbeit einladen? Was ist der Zweck? Was sind die Ziele? Was soll hinterher anders sein? Wofür und für wen ist das wichtig und erstrebenswert? Falls es ein Thema hinter dem Thema gibt, wie können wir das herausfinden? Und was bedeutet dies für die Prozesse und den Kontext?

Für nachhaltige Entwicklung und Transformation müssen wir den Kontext anschauen, denn der Kontext webt sich stets in die Gegenwart hinein, er stellt den größten Hebel dar. Es ist wie bei Knie- oder Rückenschmerzen, die beispielsweise ihre Ursache im Übergewicht haben können. Ein singuläres Therapieren des Knies oder Rückens wird selten den gewünschten, langfristigen Erfolg bringen, wenn der Patient nicht sich selbst, seine Ernährung, seine Historie und Umwelt, also den größeren Kontext für die Heilung in Betracht zieht. Der Kontext ist häufig der eigentliche Untersuchungsgegenstand und das Objekt der Entwicklung. Daher ist die Arbeit an der Organisation, also am Kontext, das Maß der Dinge.

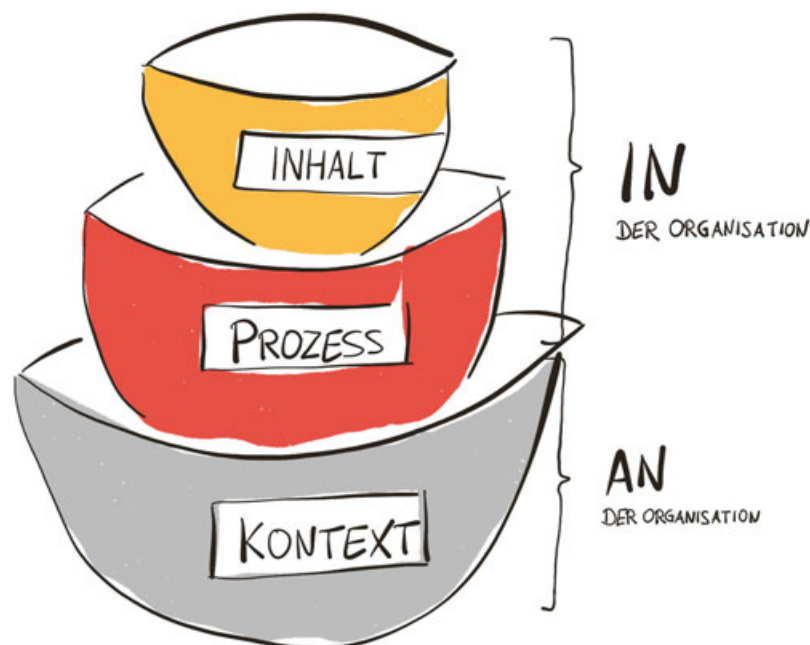
Das 3-Schüssel-Modell kann dabei helfen, die Unterscheidung zu treffen, was an der Organisation (Kontext) oder in der Organisation (Prozesse und Inhalt/Ergebnis) zu arbeiten, bedeutet. Allein

diese Unterscheidung einzuführen, ist nicht nur für die Auftragsklärung bedeutsam. Je mehr die Klienten in der Lage sind, ihren aktuellen Fall differenziert zu betrachten, desto eher wird ihnen auch bewusst, worum es ihnen in der Tiefe eigentlich geht. Häufig hat das Auswirkungen auf den Auftrag, der sich im Zuge der Auftragsklärung und Initialberatung verändert bzw. weiterentwickelt (siehe Seite 98 ff.).

Auch die entsprechenden Ziele werden in der Tiefe untersucht und entwickeln sich weiter, bis diese von allen Menschen des relevanten Systems gemeinsam als stimmig und sinnvoll erachtet werden. Das ist Teil des Prozesses (und des Lebens).

Wie das 3-Schüssel-Modell hilft, Aufträge zu klären

Geht es zum Beispiel tatsächlich um Fragen der Organisationsform, um den Führungsstil, Werte, um Haltungen und Weltbilder („Mindset“), dann bewegt sich das Projekt vorwiegend im Bereich einer Transformation und liegt somit in der Kontext-Schüssel. In der Facilitation-Theorie wird dies als an der Organisation arbeiten bezeichnet. Alle nachfolgenden Schüsseln und Ebenen sind ohnehin immer involviert.



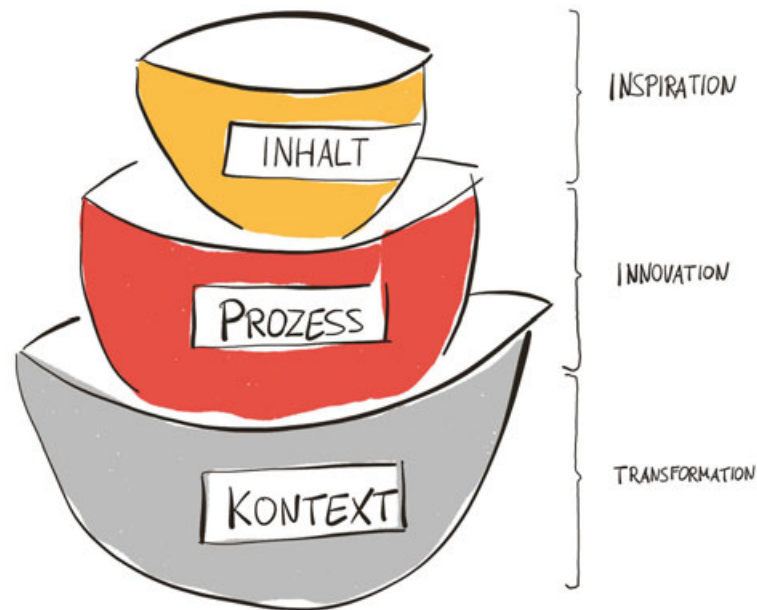
Stehen Vorgehensweisen, Kernprozesse oder kontinuierliche Verbesserungen im Fokus, ohne dass eine direkte Verbindung zum Kontext in Betracht gezogen wird, so wird man vermutlich einen Auftrag in der Prozess-Schüssel verorten. Dies wird als in der Organisation arbeiten bezeichnet. Will man sich zunächst nur inspirieren lassen und wegweisende Ergebnisse anderer Organisationen kennenlernen (sogenannte „Next Practices“), dann befindet sich der Auftrag eher in der Content-Schüssel. In der Praxis werden zu diesem Zweck gern Lernreisen (Learning Journeys) außerhalb der Organisation durchgeführt.

Zusammenfassend kann man sagen:

Transformation = Kontext

Innovation = Prozess

Inspiration = Content

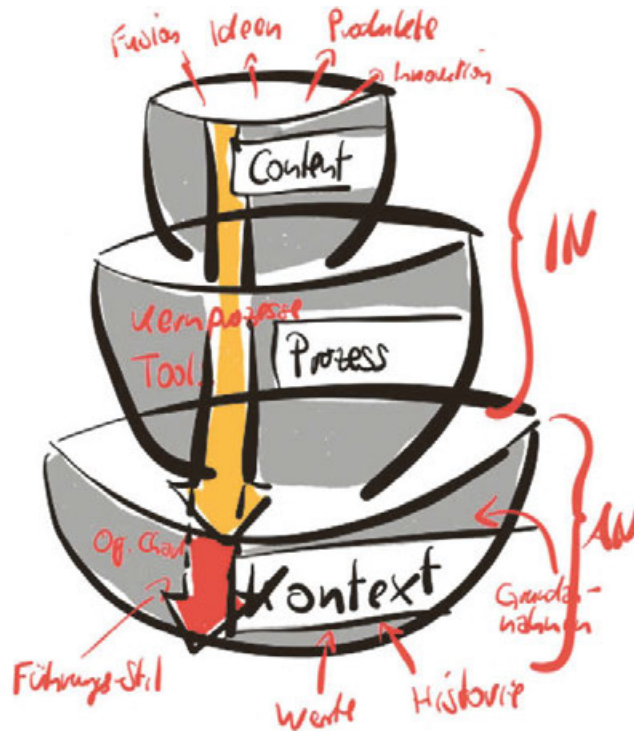


Dass man für Transformationsvorhaben andere Rahmenbedingungen und Ressourcen benötigt als für Innovationsprozesse oder Inspirations-Reisen, liegt auf der Hand. Zugleich gilt es, unterschiedliche Aufträge und Ziele, unterschiedliche Weiten der Erkundung und Tiefen der Transformation auseinanderzuhalten. Durch das 3-Schüssel-Modell ist diese Komplexität einfach darstellbar und verstehbar. Was es braucht und wie weit man zunächst miteinander in der Zusammenarbeit gehen will, wird verhandelbar. Das Modell verhilft uns, auf solche feinen Erkenntnis- und Abstimmungsebenen gemeinsam mit dem Klienten zu gelangen.

Mit dem 3-Schüssel-Modell gelingt es, ...

- Aufträge und wünschenswerte Ergebnisse zu klären,
- wichtige Aspekte im Zusammenhang mit Entwicklung und Wandel zu vermitteln,
- aktuelle Themen und Fragestellungen des Klienten zu integrieren und zu erörtern,
- die Rolle und Wirkung von Facilitation darzustellen und abzustimmen und
- im wahrsten Sinne des Wortes „ein gemeinsames Bild“ zu entwickeln, „being on the same page“, wie es im Amerikanischen treffend heißt.

Die Wirkung dieser Visualisierungen ist oft beeindruckend. Menschen können dadurch leichter miteinander denken, erkunden und sich abstimmen. Zugleich speichern die Zeichnungen das Gesagte, die Einsichten, die Erkenntnisse und vieles mehr. Somit eignen sich visualisierte Artefakte auch als Gesprächsprotokoll. Sie gehören zum Handwerk des Facilitators und Facilitative Leaders und machen komplexe Sachverhalte besprechbar und verstehbar. Weitere Erklär- und Denkmodelle stellen wir ab Seite 111 vor.



Beispielhafte Live-Visualisierung des „3-Schüssel-Modells“.

Drei Hinweise für die (Weiter-)Entwicklung des eigenen Beratungsansatzes

- **Sich Zeit nehmen, den eigenen Ansatz zu entwickeln!**

Facilitator und Facilitative Leader haben jeweils ihr ganz eigenes Set an Erklär- und Denkmodellen, ihren Stil und ihren eigenen Führungs- und Beratungsansatz – ihre ganz eigene „Medizin“. Wir erleben immer wieder, dass dieser eigene Beratungsansatz häufig nicht bewusst ist und klarer herausgearbeitet werden könnte. Dafür benötigt es, neben einer fundierten Ausbildung, ein wenig Zeit und den ein oder anderen Denkpartner, der einem Feedback gibt.

- **Eigene Sprachfähigkeit trainieren!**

Als ein wesentlicher Teil der „guten Medizin“ des Facilitators und des Facilitative Leaders erscheint uns die Sprachfähigkeit. Wir meinen damit die Fähigkeit, miteinander verwobene globale Aspekte und deren Dynamiken sprachlich und ggf. anhand von Modellen und Zeichnungen nachvollziehbar und inspirierend ausdrücken zu können.

Im besten Fall sind Facilitatoren in der Lage, ökonomische, ökologische und soziale Mega-Trends, sogenannte „Shifts“, Aufschaukelungseffekte, disruptive technologische Entwicklungen, wissenschaftliche Durchbrüche und nicht zuletzt auch menschliches Verhalten, das immer besser verstehbar und erklärbar wird, zu beschreiben. Denn je deutlicher aktuelle Herausforderungen, ihre Quellen und mögliche Bewältigungsstrategien beschrieben werden können, desto klarer wird, dass Facilitation ein vielversprechender Weg sein kann, Gegenwart zu meistern und Zukunft zu gestalten.

Wie kann es gelingen, die gehaltvollen Narrative zu transportieren und dabei gleichzeitig authentisch zu sein? Unsere Partnerin und Kollegin Lara Nachtsheim teilt diesbezüglich ihre Erfahrung:



„Ich kann von mir selbst sagen, dass ich tatsächlich erst meinen Weg finden musste, um für die Kunden authentisch erlebbar als Lara und gleichzeitig „facilitativ prägend“ erläutern, begleiten, beraten konnte.“

Larissa Nachtsheim, Facilitatorin, Coach und Partnerin
der Kommunikationslotsen

Praxistipp

Eine erste Übung könnte es sein, die Narrative in eigener Sprache zu formulieren, sie über eine Audio-Diktier-App aufzunehmen und sich selbst zuzuhören. Dann kann man sich fragen: „Bin ich das?“ und „Was daran finde ich überzeugend?“

- **Visualisierung hilft dem miteinander Denken!**

Als Pioniere durften wir nicht nur Facilitation im deutschsprachigen Raum kultivieren und bekannter machen, sondern auch die Live- und Prozess-Visualisierung. Wir möchten alle Leserinnen und Leser einladen, ein eigenes „Narrativ des Wandels“ mit den dazugehörigen Erklär- und Denkmodellen zu visualisieren – für die eigene Reflexion und Praxis. Facilitative Erklär- und Denkmodelle lassen sich quer durch das gesamte Buch finden. Einen Überblick aller von uns verwendeten Erklär- und Denkmodelle befindet sich im Anhang (siehe Seite 475). Visualisierung ist eine Schlüsselkompetenz für Facilitatoren und Facilitative Leader. Mehr zu Visualisierung als Führungs-, Beratungs- und Prozesswerkzeuge findet sich auf den Seiten 357 ff.

Praxistipp

Wer sein eigenes Beratungs-Narrativ gefunden und eingeübt hat, möchte vielleicht im nächsten Schritt die Live-Visualisierung von Skizzen und Denkmodellen ausprobieren. Wir empfehlen dazu, mit einfachen Formen, Worten und wichtigen Satzfragmenten sowie Unterstreichungen am Flip-chart oder, je nach Kontext auch digital am Tablet, zu beginnen. Es ist lohnenswert, sich verschiedene Zuhörer und Feedbackgeberinnen zu organisieren. Auf diese Weise erhält man wertvolle Tipps und bügelt vermeintliche Unstimmigkeiten aus. Außerdem macht es Spaß und alle haben etwas davon. Synchron zu sprechen und zu visualisieren, klingt zunächst herausfordernd. Davon sollte man sich nicht abschrecken lassen. Die Live-Visualisierung ist eine nicht zu unterschätzende Hilfe, wenn es darum geht, zu beraten bzw. frei zu sprechen. Die Zeichnungen integrieren sich nahtlos in das Narrativ, und mit dem ersten Strich setzt sich ein Erzähl-Flow in Gang. Worte und Zeichnungen verstärken sich gegenseitig, sie evozieren eine Fülle an Erzähl-Episoden, die wir je nach Kontext wählen und ausführen können.

Haltepunkt: Die Selbstentwicklung als „gute Medizin“ und der Blick auf den Weg mit den Klienten

Die Wirkung bzw. die „gute Medizin“ des Facilitators haben wir in diesem Kapitel anhand der folgenden Aspekte entfaltet:

1. die lebenslange Praxis – Bedürfnisfreiheit, Unerschrockenheit, Autonomie und Liebe
2. das facilitative Denken (Facilitative Thinking) – Grundannahmen, Glaubenssätze und Prinzipien
3. die schöpferische Sprache und Kommunikation als Emergenzphänomen
4. die Transformationskompetenz – die Sprachfähigkeit für den eigenen, facilitativen Beratungsansatz

Praxistipp

Am Ende dieses Kapitels laden wir ein, die folgenden Fragen zu reflektieren:⁸⁴ Was wurde bei mir auf meiner Reise durch die „gute Medizin“ des Facilitators lebendig? Was war neu und gegebenenfalls positiv überraschend? Worüber möchte ich weiter nachdenken? Was werde ich in meine Praxis mitnehmen? Wie werde ich das umsetzen?

Ausblick

Aus dem Ayurvedischen kennen wir die Aussage, dass die Nahrung die erste, aber nicht immer die einzige Medizin ist.⁸⁵ In gleichem Maße sind die bisher aufgeführten Aspekte die erste, aber nicht die einzige Medizin des Facilitators. Weitere Aspekte folgen nun im nächsten Kapitel, „Der Weg“, in Form eines Kompasses bzw. einer Reisebeschreibung, die wir „Facilitation-Flow“ nennen. Dieser Flow verläuft entlang von vier Wegmarken, INTENTION (Absicht, Zweck), PREPARATION (Vorbereitung, Bereitstellung), CO-CREATION (schöpferische Zusammenarbeit) und schließlich HARVESTING (Ernte, Ergebnis).⁸⁶