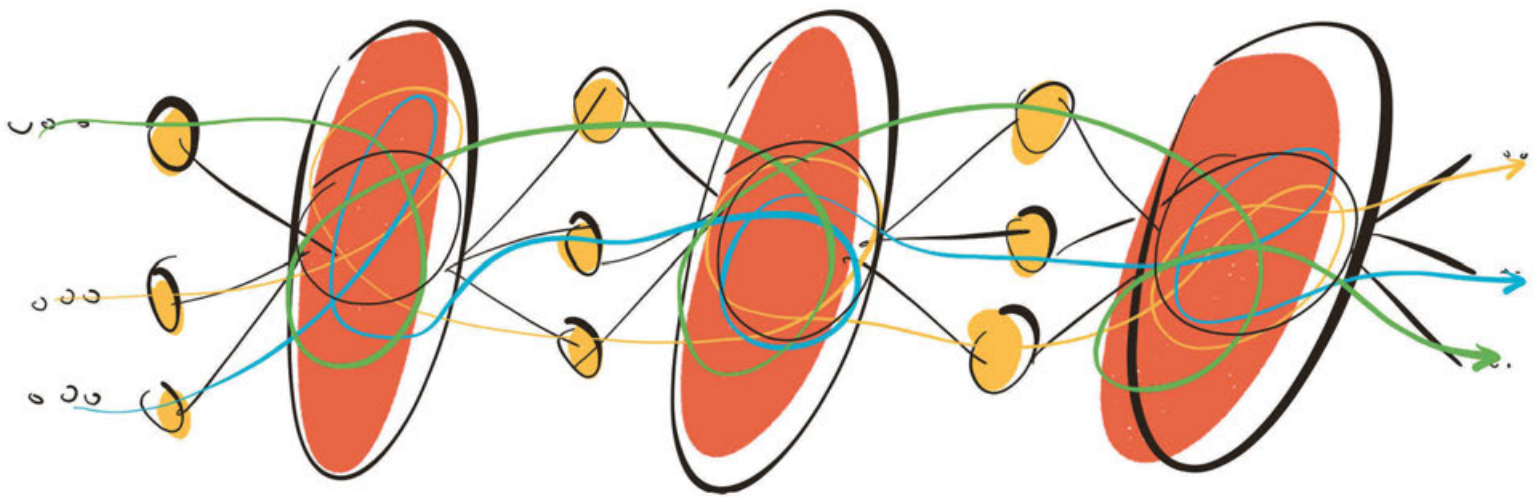


Kapitel 3:

Der Weg – ein Flow für Entwicklungs- und Transformationsarbeit





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

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

3.1 Der Facilitation-Flow im Überblick

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

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

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

Im Überblick:

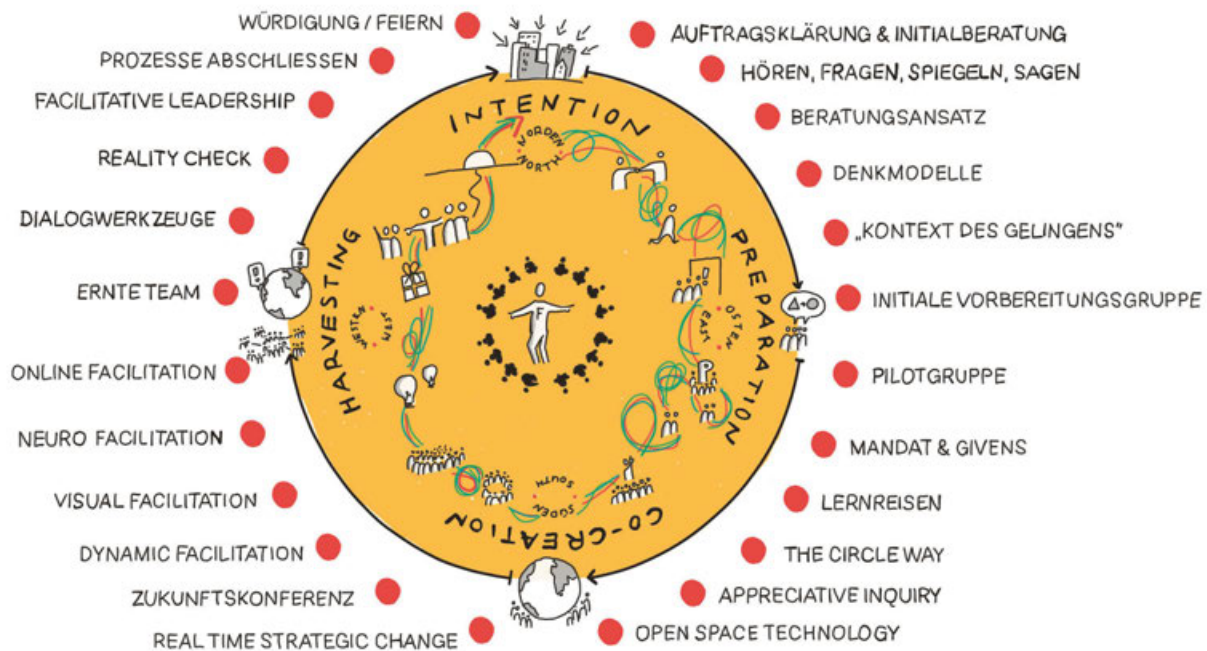
- INTENTION – Absicht/Zweck
- PREPARATION – Vorbereitung/Bereitstellung
- CO-CREATION – schöpferische Zusammenarbeit
- HARVESTING – Ernte/Ergebnis

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

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

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

DER FACILITATION-FLOW



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

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

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

Worauf kommt es in dieser Phase an?

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

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



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

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

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

Worauf kommt es in dieser Phase an?

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

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

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

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

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

Worauf kommt es in dieser Phase an?

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

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

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

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

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

Worauf kommt es in dieser Phase an?

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

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

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

Das Klientensystem und die Facilitatoren im Facilitation-Flow

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



INTENTION (Absicht/Zweck)

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

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

PREPARATION (Vorbereitung/Bereitstellung)

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

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

CO-CREATION (die schöpferische Zusammenarbeit)

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

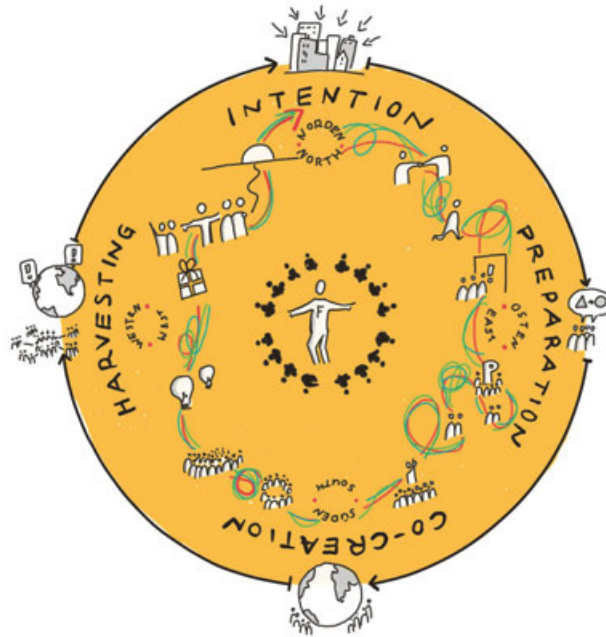
Facilitator: Soziale Technologien einbringen. Für Orientierung und Sicherheit sorgen durch Rahmen setzen, Begleitung, Beratung, Bezeugen, Counseling.

HARVESTING (Ernte/Ergebnis)

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

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

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



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

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

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

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

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



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

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

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

Die Anbahnung und Kontaktaufnahme

Wenn wir, wie in den vorherigen Kapiteln dargelegt, unsere facilitative Passion kultivieren, wenn wir gute Arbeit in diesem Sinne – gegebenenfalls schon seit Jahren und Jahrzehnten – leisten, dann wurde bereits ein soziales Feld für Facilitation aufgespannt. Bei den Klienten gab es meist bereits eine Art „Priming“² oder eine hilfreiche Bahnung³ in Bezug auf Facilitation, facilitative Begriffe oder Ideen im Vorfeld der ersten Begegnung.

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

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

Ein Überblick der sechs Grundtypen von Klienten⁴



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



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

3.2 Norden: INTENTION: Schaffung eines enttäuschungssicheren Kontrakts



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



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



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



6. Involvierte „Nicht-Klienten“: Person(en) oder Gruppen, auf die keine der bisherigen Kategorien zutreffen, denen klar ist, was vor sich geht und die ggf. gegen den Prozess oder den Berater interagieren, z.B. aufgrund politischer Gegebenheiten, Machtspiele, verborgener Interessen und gegensätzlicher Ziele⁵.

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

Praxistipp

In der Regel telefonieren wir mit dem Kontakt-Klienten. Zunächst überprüfen wir dies, indem wir fragen, mit wem wir sprechen (falls das nicht bereits bekannt ist). Im Rahmen dieses Telefonats leiten uns Fragen⁶ wie die folgenden. Die Reihenfolge und auch die Fragen ändern sich je nach Kontext, Verlauf und Gesprächspartnerinnen.

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

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



3. *Was ist die Absicht/das Ziel des Telefonats?*
4. *Was ist die Absicht/das Ziel einer möglichen Zusammenarbeit?*
- In Bezug auf ein nächstes Treffen wollen wir wissen bzw. besprechen:*
5. *Was ist die Absicht/das Ziel eines möglichen Treffens?*
6. *Wer wird bei einem nächsten Treffen dabei sein? Wer sollte dabei sein?*
7. *Welches gemeinsame Verständnis braucht es dafür?*
8. *Was sollte vorbereitet werden und von wem?*
9. *Gibt es bereits Ideen zu Zeit, Ort und Setting – informell, workshopartig, beim Essen?*

Aspekte, die wir ansprechen

Auf Basis der im letzten Praxistipp genannten Fragen⁷ hören wir zu und erkunden gemeinsam, um welche Angelegenheit es geht. Im weiteren Verlauf der ersten Kontaktaufnahme werden wir meist gebeten, etwas zur Sache aus Sicht von Facilitation zu sagen. Je nach Kontext und Bedürfnis des Gesprächspartners sprechen wir über die facilitative Idee, zum Beispiel darüber, wie kollektive Intelligenz ermöglicht wird. Dabei bleiben wir nah an dem, was wir soeben über die Angelegenheit erfahren haben. Es geht weniger um Theorie, sondern um gelebte Praxis und Erfahrungswissen.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Praxistipp

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

Die Anbahnung und Kontaktaufnahme in ihrer Essenz

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

Die erste persönliche Begegnung

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



Beziehungsangebote

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

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

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

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

„Wir müssen mit der Feststellung beginnen, dass es bei allen menschlichen Beziehungen um die Positionierung des Status geht und um das, was Soziologen ‚situative Eigenschaften‘ nennen. Es ist menschlich, den Status und die Position erhalten zu wollen, von der wir glauben, dass sie uns zustehen, egal wie hoch oder niedrig sie sein mag, und wir wollen das tun, was situationsbedingt angemessen ist. Wir versuchen, entweder einen Status höher zu kommen oder mit dem Anderen gleich zu bleiben, und wir messen alle Interaktionen daran, wie viel wir verloren oder gewonnen haben.“
(Edgar H. Schein)⁹

Wir versuchen mit dem Klienten, eine Beziehung zu etablieren, die den Status eines jeden im Rahmen des Kontextes gleich würdigt. Als Facilitator und Facilitative Leader agieren wir aus einem Verständnis, dass wir uns die Verantwortung für die Qualität unserer Welt teilen. Wir verstehen Menschen als gleichwürdige, denkende und fühlende Wesen. Zugleich gehen wir mit dem Flow und weisen nicht auf unseren eigenen Status und unsere Bedeutung hin oder versuchen künstlich, einen Statusausgleich herbeizuführen. Ed Schein spricht an dieser Stelle von dem Ziel, ein „Dream-Team“ zu werden. Gunther Schmidt sagt zum Status zwischen Therapeut bzw. Berater und Klient¹⁰, dass es ihm um Augenhöhe mit seinem Gesprächspartner geht – oder im Zweifel liegt der Berater „eins drunter“, wenn es um die Kompetenz für die veränderungswürdige Situation geht.

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

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

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

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

Feinste Ebenen der Wirklichkeitsgestaltung

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

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

Praxistipps

Treffen wir auf einen sich beklagenden oder leidenden Klienten, können wir – nahezu unmerklich – eine ähnliche Atmung, Stimmlage und Körperhaltung einnehmen und somit Rapport¹¹ bilden, also mit empathischer Aufmerksamkeit begleitend etwas für die leidende Seite des Klienten tun und vermitteln: „Ich sehe Sie. Ich verstehe Sie. Und: Ich möchte ein Vorgehen empfehlen, dass für eine Situation – wie diese – hilfreich sein könnte.“ Zugleich werden wir vermutlich Zuversicht ausstrahlen und, ohne den Kontakt zu verlieren, einen Hauch mehr Lebendigkeit oder Entschlossenheit in unsere Art und Stimme legen, als es die Klientin tut, um zu verstehen zu geben: „Ich bekomme mit, wie es Ihnen derzeit geht, und ich danke Ihnen für Ihre Offenheit. Jetzt lassen Sie uns schauen, was Ihnen helfen würde, einverstanden?“



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



Worum geht es noch?

Sobald wie möglich sprechen wir die Intention des Treffens an, um für ein gemeinsames Verständnis zu sorgen.



Wie beim Lernen glauben wir dabei an die Kraft der Wiederholung: „We strongly believe in repetition.“ Das heißt, auch wenn die Absicht im Vorfeld geklärt wurde, ist es sinnvoll, diese nochmals zu Beginn des eigentlichen Treffens in die Kommunikation zu holen. Denn eine klare Absicht bringt Orientierung und hilft allen Beteiligten bei der Ausrichtung des eigenen Hörens und Sprechens.

Im Anschluss an das Kennenlernen erfolgt, auch wenn es nicht immer so trennscharf ist, die facilitative Auftragsklärung. Die Primärklientin und ggf. weitere Mitarbeitende und Schlüsselpersonen beginnen, ihre Anliegen zu schildern.

Die facilitative Auftragsklärung und Initialberatung

Eine sehr praktische Vorgehensweise, die zudem leicht zu erinnern ist, haben wir für die facilitative Auftragsklärung und Initialberatung entwickelt. Im Facilitator Curriculum¹² bieten wir unseren Teilnehmenden an, diese Abfolge zu rappen oder zu singen, um sie besser zu verinnerlichen: „Hören, Fragen, Spiegeln, Sagen ... Hören, Fragen, Spiegeln, Sagen ... Yes! ... Hören, Fragen, Spiegeln, Sagen!“ :-)



Hören

Erfahrungsgemäß braucht der Gesprächsbeginn nicht aktiv eingeleitet oder moderiert zu werden. Wer einen Facilitator oder eine Beraterin engagiert, will reden. Der Klient beginnt damit, seine

Sichtweise auf die Dinge bzw. die Lage darzulegen. Wir verständigen uns, dass wir zunächst zuhören, visualisieren oder uns Notizen machen und gegebenenfalls nachfragen. Sollte der Klient eine Einstiegsfrage wünschen, fragen wir: „Was denken Sie, sollten wir über die Sache bzw. Ihr aktuelles Anliegen wissen?“

Hinhören, Pacen und Mitgefühl

Während wir zuhören, hören wir *hin*. Wann immer der Klient oder die Klienten etwas bemängeln, bedauern oder jegliche Form von Verzweiflung oder Ohnmacht vermitteln, gehen wir empathisch mit und zeigen Verständnis. In der therapeutischen Praxis wird dies als „Pacen“¹³ bezeichnet. Verständnis und Verstehen sind wichtige Grundbedingungen für am Ergebnis orientierte Zusammenarbeit.

Wir schauen uns das gesamte Embodiment (die Körperlichkeit) der Klienten an, während gesprochen, dargelegt und ins Thema eingetaucht wird. Wir achten auf Tonalität, Syntax und Sprechgeschwindigkeit. Wir fühlen mit, hören auch mit unserem Herzen und zwischen den Worten. Wir bleiben empathisch, auch wenn Projektionen und Schuldzuweisungen spürbar werden. Wir üben „rigoroses Mitgefühl“, ein Begriff, den wir im Rahmen unserer Arbeit geprägt haben, und der so viel meint wie: „Halte entschlossen an deiner Empathie für die Menschen fest“¹⁴. Wir sehen es als Zeichen einer guten Entwicklung, wenn Dynamik und Betroffenheit spürbar werden. Als Facilitator halten wir den Raum dafür. Wir sichern die Beziehungen ab, so gut wir können. Wir sind der feste Boden, wenn die Dinge in Bewegung geraten.

Interessant ist eine Bemerkung des Therapeuten Michael Böhne, der in einem Vortrag¹⁵ darauf verweist, dass wohl dosierte Empathie für den Therapeuten bzw. die Beraterin gesünder ist als unbegrenzte Empathie. Laut Böhne gibt es Erkenntnisse dazu, dass Therapeutinnen im Berufsalltag viel der energetischen Ladung ihrer Klienten abbekommen und quasi teil-traumatisiert werden. Da ist, neben gesunden Grenzen und einer bewussten Selbstfürsorge, eine „wohl dosierte Empathie“ ratsam. Gunther Schmidt unterscheidet zwischen der Empathie für den Klienten und dem eigenen Fühlen. Da wird zum Beispiel formuliert: „Aus Ihrer Perspektive kann ich das verstehen.“ Und das bedeutet, dass meine Perspektive eine andere sein kann, aber diese ist hier und jetzt nicht gefragt. Es geht um den Klienten. Als Facilitator und Facilitative Leader kann ich also empathisch sein, muss es aber nicht zu meinem eigenen machen. Das ist die Kunst an dieser Stelle.

Wenn wir als Facilitator und Facilitative Leader also „rigoroses Mitgefühl“ üben, dann geht das immer einher mit Selbstfürsorge. Es ist gesund und wichtig für die eigene Seelenhygiene und den Energiehaushalt, nicht überall und bedingungslos mitzufühlen. Lächeln und zugewandt bleiben, darf man aber – immer.

Steilvorlagen

Ein zweiter wichtiger Aspekt des „Hörens“ bezieht sich auf die vom Klienten verwendete Sprache, Worte und Töne – Steilvorlagen. Wir notieren uns diese oder visualisieren live und in Echtzeit am Flipchart oder einer Pinnwand mit, sodass wir nachfragen und später z. B. auf einzelne Begriffe eingehen können, wenn wir das Gehörte spiegeln und unseren Ansatz darauf beziehen.

In den meisten Fällen geht es bei den Steilvorlagen um die Beschreibung von Herausforderungen, Schwierigkeiten, Problemen, Krisen, aber auch um Chancen und Ambitionen, etwas zu tun. Im weitesten Sinne wird eine Nichtpassung zwischen dem derzeit erlebten Ist- und dem für die Zukunft gewünschten Soll-Zustand beschrieben.



Hier einige (der üblichsten) „Steilvorlagen“, die die Klientin sagen könnte, während sie ihre Situation beschreibt:

Steilvorlagen: Hilferufe & Offenheit „Ich weiß nicht, wie wir die Leute mitnehmen!“ „Ich will an die Hand genommen werden.“ „Wir wünschen uns eine Umsetzungsbegleitung.“ „Wir wollen das nicht über die Köpfe hinweg ausrollen.“ „Wir haben schon Vieles versucht.“ „Wir wollen alle Beteiligten einbeziehen.“ „Wie können wir Menschen in Bewegung bringen?“ „Wir wollen verstehen, wo ihr uns helfen könntet.“ „Wir können nicht mehr so arbeiten wie bisher.“ „Die Mitarbeiter fühlen sich wie Schachfiguren.“ „Wir wollen eine intelligente Lösung.“ „Wir brauchen einen neuen Ansatz unter neuen Bedingungen.“ „Wir sind mit der Weisheit zu Ende.“	Mögliche Ballaufnahmen: Wenn solche Statements fallen, dann empfehlen wir, diese immer ernst zu nehmen. Eine bessere Einladung kann man nicht erhalten. Das „Prinzip der Wortwörtlichkeit“¹⁶ erinnert uns daran, dass wir die Bedeutungen, die hinter den Begriffen liegen, als wertvolle Wegweiser nutzen sollten. Wir können nachfragen, was beispielsweise mit „ausrollen“ oder mit „Schachfiguren“ konkret gemeint ist. Wie zeigt sich das im Alltag? Aus unserer Sicht sind diese Steilvorlagen Einladungen, unser Erfahrungs- und Expertenwissen zu teilen. Häufig fragen Klienten – neben dem Äußern der eigenen Ohnmacht und dem Nichtwissen – nach dem „Wie kann es gehen?“. Und dann beschreiben wir, inwiefern der facilitative Beratungs- und Begleitungsansatz passend oder zielführend wäre. Facilitation steht genau dafür: die Menschen mitnehmen, Umsetzungsbegleitung, für Menschen, die schon Vieles versucht haben und die eine „intelligente Lösung“ suchen.
Steilvorlagen: Mutmaßungen über andere (die und wir) „Es gibt bei unseren Leuten Unverständnis ... die haben noch nicht verstanden, dass sie sich ändern müssen.“ „Die Leute denken, dass ...“ „Haben meines Erachtens noch nicht verstanden, dass ...“ „Wollen nicht mitmachen ...“ „Denken nur an (dies oder jenes) ...“ „Unterschiedliches Verständnis“ „Zwei Lager“ „Keiner führt ...“	Mögliche Ballaufnahmen: Statements dieser Art verweisen auf das „Die & Wir-Paradigma“¹⁷, auf Silodenken, auf Unterstellungen und Schuldzuweisungen, auf Ohnmacht und Enttäuschung. Da bieten sich das Pacen und Empathie mit den gerade eben dargelegten Hinweisen an: „Ja, das muss schwierig für Sie sein.“ Vor allem jedoch lassen sich die Kern-Vorteile der facilitativen Philosophie und Wirkweise darauf aufbauen. Wir nutzen diese Situationen, um über das zu sprechen, was Grundlage unserer Arbeit ist: 1. Facilitatoren kultivieren eine Arbeitsweise, in der man miteinander und nicht übereinander spricht. 2. Betroffene werden zu Beteiligten und finden mit ihrer eigenen Perspektive und Lösungsidee Gehör. 3. Jede Sichtweise ist wichtig. Jeder Beitrag ist ein Geschenk.

Diese und ähnliche Argumente und Verweise aus dem facilitativen Handwerk könnten dem Klienten somit helfen zu erkennen, wie es für ihn möglich werden kann, diese selbst konstruierten Wirklichkeiten zu überwinden. Sie inspirieren Führung und lassen gelungene, für alle Beteiligten bedeutsame Entwicklungs- und Transformationsinitiativen wahrscheinlicher werden.

Steilvorlagen: Dringlichkeit/Handlungsdruck „Wir wollen möglichst bald anfangen.“ „Das muss jetzt aber klappen.“ „Wir haben nicht viel Zeit.“ „Wir hinken hinterher.“ „Der Kunde überholt uns.“ „Das reibt sich.“ Praxistipp: Hier ist eine mögliche Falle für Facilitatoren verborgen, nämlich sich mit dem Zeitdruck des Klienten zu identifizieren. Das ist selten hilfreich. „Die Mitarbeiter sind unzufrieden.“ „So kann das nicht weitergehen.“ „Wir spüren einen Veränderungsdruck von außen ... und dies erzwingt eine Veränderung innen.“	Mögliche Ballaufnahmen: Wenn Dringlichkeit und Handlungsdruck geäußert werden, kann man die Frage stellen, wie viel Zeit für Dialog und Partizipation zur Verfügung stehen soll. Wir ziehen nicht am Gras, damit es schneller wächst. Wir versprechen nicht etwas, was wir nicht halten können. Eine andere Frage ist, ob man unter dem gegebenen Zeitdruck einen Ansatz wählen möchte, der grundsätzlich mitarbeiter- bzw. dialog-orientiert ist. Denn dieser Ansatz braucht naturgemäß mehr Zeit als die Top-down-Entscheidung. Wenn sich der Kunde die Zeit nehmen will, dann könnte der Hinweis erfolgen, dass Facilitation nach dem hier vorgestellten Ansatz in Entwicklungs- und Transformationsvorhaben einen praxisbewährten „Kontext des Gelingens“ etabliert, in dem man mit Partizipation und Dialog erfolgreich sein kann. Das ist oft wichtig, denn viele Klienten haben mit Beteiligungsprozessen wenig oder negative Erfahrungen gemacht. Darüber hinaus ist Veränderungsdruck eine gute Vorbedingung, denn er erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die geplante Initiative von vielen Menschen mitgetragen wird. Nichts ist schwieriger als ein Veränderungsprozess, den nur wenige wollen.
---	--

„Ich war bei einem Projekt an einem Punkt angekommen, an dem mir klar wurde, dass wir so nicht weiterkommen. Es gab zwar fachlichen Input, aber niemanden, der oder die wirklich mitzog, und auch mit Verantwortung übernehmen wollte. Rückblickend kann ich sagen, dass mithilfe von Facilitation der entscheidende Durchbruch nicht nur für dieses Projekt, sondern auch für die weitere Entwicklung unserer Organisation angestoßen wurde. Es war überaus wertvoll und wichtig, hier das gesamte System einzubeziehen und alle Stimmen und alle Ebenen gleichermaßen zu hören und zu beteiligen in einer Pilotgruppe. Natürlich braucht es Zeit, bis diese Gruppe eine gute Arbeitsweise entwickelt und sich im Miteinander findet. Aber am Ende wurden die von allen gemeinsam in diversen Großgruppen-Formaten erarbeiteten Ergebnisse auch von allen mitgetragen und unterstützt und zudem sehr zügig umgesetzt, und sie reichten sogar weit über das ursprüngliche Projektziel hinaus.“

Dr. Margareta Büning-Fesel, Leitung der Abteilung
„Bundeszentrum für Ernährung“ in der
Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung¹⁸

Der Ansatz, mit dem gesamten relevanten System zu arbeiten, benötigt in der Regel zwar ein wenig mehr Zeit und Aufwand in der Vorbereitung, ist aber in der Folge meist deutlich schneller und erfolgreicher, weil man niemanden mehr von vorgedachten Ergebnissen und Lösungen überzeugen muss. Durch den vorherigen „Roll-in“ (Beteiligung) ist kein „Roll-out“ nötig.



Steilvorlagen: Vieles Wollen „Wir wollen einen neuen Geist/Spirit.“ „Wir wollen wahrgenommen werden als ...“ „Wir müssen das Zielbild klären.“ „Klären, wo wir hinwollen.“ „Wir wollen eine Strukturveränderung erzeugen.“	Mögliche Ballaufnahmen: Wenn viel „Wollen“ hörbar wird und die Eigenmotivation hoch ist, kann Facilitation besonders wirksam werden. Der einleuchtende Schritt, den wir als Facilitatoren empfehlen, ist, alles Wollen, alle Zielbilder und Lösungsideen möglichst schnell mit den Perspektiven des gesamten, relevanten Systems abzugleichen. Dies sorgt dafür, dass eigene blinde Flecken oder wenig hilfreiche Annahmen einiger Weniger schnell aufgedeckt und mit Unterstützung aller weiterentwickelt werden können. Man arbeitet mit der kollektiven Intelligenz. Dieser Paradigmenwechsel wird deutlich in dem Satz „Dies oder etwas Stimmigeres!“. Das bedeutet: Ich habe ein Ziel und vielleicht eine Lösungsidee, zugleich möchte ich erkunden, ob es dazu unterschiedliche Sichtweisen und Erfahrungen gibt, denn wenn es etwas gibt, das noch besser oder stimmiger für uns alle wäre, dann wären wir nicht gut beraten, bei der ersten Idee zu verharren. Hier zeigen sich in seiner Essenz die Vorteile facilitativer Vorgehensweisen.
Steilvorlagen: Anti-Stories, Anekdoten des Nichtgelingens und der Ohnmacht „... Und dann sagt der Geschäftsführer, das machen wir dann (einfach) so ... da machen wir eine Konferenz. Punkt.“ „Es ist nicht klar wer, wo, wann ... Intransparenz“ „Schlechter Führungsstil.“ „Wenn man bei uns hinter die Fassade guckt, dann ...“ „Wir sind zerstritten über den Ansatz.“ „Es wurde viel Geld investiert (es klappt aber nicht).“	Mögliche Ballaufnahmen: Wenn es Meinungsunterschiede über die vorhandene Führungs- und Transformationsfähigkeit oder über den „richtigen“ Ansatz in einer Organisation gibt, könnte es ein Hinweis dafür sein, dass Menschen häufiger miteinander und weniger übereinander reden sollten. In der Regel gibt es allerdings bereits gescheiterte Versuche, genau dies zu tun. Oder man spricht zwar miteinander, allerdings in einem emotional unsicheren, nicht bewusst gesetzten Setting. In diesen Fällen wird dann vieles noch schlimmer. Facilitatoren sorgen für Kommunikation mit sicheren Verfahren und Regeln – darin liegt der Wert der Prozesskompetenz. Das Gute an Zerstrittenheit und Dissens ist, dass es offenbar Menschen gibt, die bestimmten Werten und Zielen verpflichtet sind. Dies sollte zunächst anerkannt werden. In einem zweiten Schritt kann man aufzeigen, dass Möglichkeiten existieren, das kreative Potenzial von Kontroversen nutzbar zu machen. Unterschiedliche Sichtweisen werden als Ressource betrachtet, nicht als Anlass, um die Veränderung von Einzelnen zu fordern. Das ist, worum es bei Facilitation geht.

Steilvorlagen: Lob & Hörensagen „Ihr (Facilitator) seid doch die Gruppenzauberer.“ „Ihr macht alles anders, als es sonst so gemacht wird.“ „Ihr seid uns wärmstens empfohlen worden.“ „Wir sind schon ganz gespannt.“	Mögliche Ballaufnahmen: Bei Aussagen wie diesen darf immer nachgefragt werden, was gemeint ist. „Gruppenzauberer“ – dahinter könnte auch eine Erwartung oder ein Wunsch stecken. „Ihr macht alles anders“ – man könnte fragen, ob das grundsätzlich attraktiv ist oder ob es auch andere Gefühle auslöst. Und überhaupt: Was wissen die Klienten bereits über den Ansatz und die Philosophie? Darüber zu sprechen kann helfen, genauer zu fassen, was Anlass, Schmerz und Ziel ist. Praxistipp: Lob beeindruckt Facilitatoren und Facilitative Leader im besten Falle nicht. Dafür wurde die wichtige innere Arbeit getan. Alle Aussagen sind im Kern – neben der Gelegenheit, nachzufragen – Einladungen, vom eigenen Ansatz und Vorgehen zu berichten: Wo sehen auch wir den „Zauber“? Was ist offenbar „anders als sonst“ und gerade deshalb so wirksam? Wenn man empfohlen wurde, was war in den jeweiligen Fällen gut gelungen (sofern man darüber berichten darf und kann)? Und last but not least: Wer gespannt ist, hat innere Antreiber oder Ambitionen. Es wäre spannend, mehr darüber zu erfahren. Spannung ist eine Form der Energie, solange diese Energie positiv genutzt wird, ist vieles möglich.
---	---

Die Beispiele an Steilvorlagen (alles Originaltöne aus unserer Facilitation-Praxis) und die dazu möglichen „Ballaufnahmen“ sollen helfen, auf die Töne der Klienten zu achten und diese aufzugreifen. Das Prinzip der Wortwörtlichkeit, also die Beachtung einzelner Begriffe, Wörter und Umschreibungen (Metaphern), lädt uns dazu ein, nachzufragen und mit dem Klienten zu erkunden, was gemeint ist. Hierin liegt ein Schlüssel für erste Erkenntnisse gleich zu Beginn der Zusammenarbeit, und zwar auf allen Seiten! Gemeinsam können wir ein Verständnis im Gesprächsprozess entwickeln, das uns als Facilitatoren und Facilitative Leader hilft, präzise Empfehlungen zu geben. Wir finden heraus, mit wem wir es zu tun haben, welche Gruppen involviert und welche Ziel- und Lösungsideen bereits vorhanden sind. Wir können auch bzgl. der emotionalen Gefühlslage nachfragen. Je nach Kontext kann das wichtig sein, denn oft haben wir es mit tiefen menschlichen Erfahrungen zu tun, die einen Platz bekommen sollten. All dies hilft den Facilitatoren, im weiteren Verlauf das passende Denkmodell zu skizzieren oder die eine oder andere Grundannahme zu erwähnen, wenn wir etwas später mit der initialen Beratung (Initialberatung) beginnen. Vorher nutzen wir, bei Bedarf, die Gelegenheit für weitere Fragen.

Fragen

Wir stellen in der Regel wenige diagnostische Fragen¹⁹, da diese uns zu einem sehr frühen Zeitpunkt in Detailbetrachtungen führen würden. Wir haben uns noch nicht (gegenseitig) zur Zusammenarbeit entschieden. Daher ähnelt dieser Teil der Auftragsklärung eher einem ersten Feldgang zur allgemeinen Orientierung. Da die tiefere Untersuchung und Erkundung später im dialogischen Prozess von den Menschen der Organisation selbst gemacht wird, müssen wir in



diesem ersten Treffen weder etwas in der Tiefe verstehen, noch etwas lösen, noch der Sichtweise des ersten Gesprächspartners zu viel Gewicht geben (auch wenn es sich um den Primärklienten handeln sollte). Denn im Facilitation-Kontext heißt es: „Die Wahrheit eines jeden Menschen ist eine Wahrheit.“ Wir benötigen als Facilitatoren und Facilitative Leader alle Wahrheiten. Daher fokussieren wir uns im allerersten Termin darauf, folgendes zu verstehen:

1. die Historie: Wie kam es dazu?
2. den Anlass: Was ist passiert, dass wir jetzt hier zusammensitzen?
3. die Intention: Wofür will der Klient Veränderung? Was wäre ein wünschenswertes Erleben/ ein wünschenswerter Zielzustand?
4. die Herangehensweise: An welcher Stelle und mit welchem Mandat/Ziel sollen Menschen aus der Organisation beteiligt werden?
5. die zeitliche Dimension: Angaben zum Zeithorizont betrachten wir, wie vieles andere auch, als eine erste Idee, die miteinander an den realen Bedarf angepasst werden kann.
6. die betroffenen Menschen: Um wen wird es gehen?

Praxistipp

Ähnliche Fragen wurden wahrscheinlich bereits im ersten Telefonat gestellt, doch wir befinden uns vor Ort (ggf. auch online) in einem anderen Kontext, oft mit weiteren Dialogpartnern. Außerdem kann man eine Frage mehrfach stellen und erhält doch immer andere Antworten. Das ist keine Zeitverschwendung und kein Ballast, sondern notwendige und ernsthafte Erkundung möglicher Darstellungen, Bewertungen und Auswirkungen. Es ist ein natürlicher Teil des Prozesses.

„Wer muss mit wem über was sprechen?“

Mit dieser Frage erfährt man, ähnlich einer Stakeholder-Analyse, wer zum aktuellen Anlass im Klienten-System eine wichtige Rolle und Perspektive zu haben scheint. Dynamiken, Machtzentren, Schlüsselpersonen/Schlüsselgruppen und Motivationen werden deutlich und können in einer ersten Annäherung visualisiert werden. Die Frage stammt von der Pionierin für Großgruppenarbeit Kathie Dannemiller, die diese Frage immer wieder gestellt hat. Sie bezeichnete sie als ihr Mantra²⁰.

Aufgrund neurowissenschaftlicher Erkenntnisse empfiehlt es sich, möglichst schnell das wünschenswerte Erleben bzw. den wünschenswerten Zielzustand zu erfragen. Alles, was die Ausrichtung auf das beschreibt, was man will, (im Gegensatz zu dem, was man nicht will) hilft dem Denken, Potenziale zu entfalten. Aus der potenzialorientierten Großgruppen- und Leadership-Philosophie Appreciative Inquiry²¹ kennen wir die Grundannahme: *Worauf wir unsere Aufmerksamkeit richten, wird mehr.* Folglich hilft es, die Aufmerksamkeit darauf zu lenken, was wünschenswert wäre. Wie sähe denn für Sie eine Lösung aus? Was würden Sie erleben, wenn aus Ihrer Sicht alles gut wäre? Was erhoffen oder erträumen Sie sich? Welchen Mehrwert für die Kunden möchten Sie in Zukunft generieren?

Sollte die Facilitatorin aufgefordert werden, zur Sache (und nicht zum Prozess) eine Einschätzung oder Stellungnahme abzugeben, ist es durchaus probat zu antworten: „Ich weiß es noch nicht.“ („Ich muss es auch nicht wissen, denn wir werden es gemeinsam herausfinden.“) Das ist der Unterschied zwischen einer Expertenberatung und einer Prozessberatung. Er unterstreicht die Haltung und Rolle einer Facilitatorin. Zum „Prozess“ jedoch führen wir aus, welche Vorgehensweise im gegenwärtigen Fall unter Berücksichtigung eines facilitativen Beratungsansatzes denkbar wäre. Falls doch an der ein oder anderen Stelle weitere Fragen für ein erstes Verstehen (Kontext und Absicht) notwendig erscheinen, folgen nun weitere mögliche Fragetypen.

Fragentypen der Aufklärungsklärung

1. Ressourcen- und lösungsorientierte Fragen: Was funktioniert hier gut? Wie könnten Sie Ihr Wissen/Ihre Potenziale/Ihre Erfahrung/... einbringen, sodass es dem Ziel dient?
2. Hypothetische Fragen: Was wäre, wenn ...?
3. Paradoxe und provokative Fragen: Was passiert, wenn Sie nichts unternehmen? Was haben Sie davon, dass es so ist, wie es derzeit ist?
4. Fragen nach möglichen Alternativen: Wie könnte es anders gehen?
5. Fragen zur Motivation: Warum wollen Sie das, was treibt Sie an?
6. Fragen zum Anlass: Was ist aus Ihrer Sicht geschehen, dass plötzlich die Notwendigkeit zu handeln da war?
7. Fragen nach dem Auftreten von Symptomen: Woran haben Sie das gemerkt?
8. Fragen nach Ausnahmen: War es schon einmal anders? Was war anders?
9. Fragen zum zeitlichen Kontext: Wie viel Zeit geben Sie sich für ...?
10. Fragen zum Ziel und Nicht-Ziel: Was wäre ein ideales, wünschenswertes Zukunftsbild? Was sollte auf keinen Fall passieren?
11. Skalierungsfragen: Auf einer Skala von 1 bis 10, wie zufrieden/unzufrieden sind Sie mit ... derzeit?
12. Zirkuläre Fragen: Was würde Person X sagen/denken/..., wenn er Person Y dies oder jenes sagen/tun hören/sehen würde?
13. Wunderfragen: Wenn über Nacht ein Wunder geschehen würde und am nächsten Morgen gehen Sie in Ihr Unternehmen/Ihr Team/... Woran würden Sie bemerken, dass sich ein Wunder ereignet hat?

Spiegeln

Nach dem Hören und Fragen kommt das Spiegeln. Der Klient wird von ganz allein in seinem Redefluss pausieren, wenn er oder sie das Gefühl hat, alles für den Moment Wichtige gesagt zu haben. Erfahrungsgemäß kann man, je nach Komplexität der Sache, von rund zehn bis 45 Minuten ausgehen. Wenn sich wider Erwarten kein Ende absehen lässt, kann man mit Verweis auf die vereinbarte Zeit fragen:

„Darf ich Ihnen bei nächster Gelegenheit spiegeln, was ich bisher verstanden habe?“

Wie auch immer es zu diesem kommunikativen Haltepunkt kommt, wir stimmen uns mit dem Klienten ab und holen uns aktiv sein Einverständnis für das Spiegeln. Das Spiegeln wird als Service und Dienst an der Sache verstanden. Es gibt dem Klienten die Möglichkeit, sich selbst noch einmal zu hören, was in der Regel begrüßt wird. Darüber hinaus gibt es dem Klienten und uns die Gelegenheit, zu überprüfen, ob und wie viel wir verstanden haben. Es führt oft zu einer Ergänzung des ein oder anderen Aspektes durch den Klienten.

Beim Spiegeln nutzen wir Originaltöne, Aussagen, Fragen, Metaphern und innere Bilder des Klienten, die wir uns notiert haben. Für den Fall, dass wir anhand einer Visualisierung spiegeln, erleben wir recht häufig, dass die Visualisierung, z. B. an einer Pinnwand oder auf einem Flipchart, das visuelle Denken und die Kreativität aller Beteiligten aktiviert. Die Visualisierung wird zur gemeinsamen Arbeitsbühne für das weitere Gespräch. Der Klient bezieht sich gern auf einzelne Begriffe, Zeichnungen, Formen und Hervorhebungen – manchmal stehen wir gemeinsam vor dem Bild und kommen in eine lebendige Erkundung von wahrgenommener Wirklichkeit, Intention, Spannungen und möglichen Zielen und Wegen.



„Etwas zu skizzieren, kann sehr machtvoll sein: Es entstehen eingängige Bilder, die im Sekundenbruchteil erfasst werden und direkt auf alle Beteiligten wirken. Bilder funktionieren ganzheitlich, simultan und emotional, das macht sie schnell und wirksam. Bilder werden im Gehirn zudem anders verarbeitet als Texte oder Sprache, sie liefern zugleich mehr Informationen und weniger, sie bringen Dinge fokussiert auf den Punkt und erzeugen eine Unmittelbarkeit, die mit Sprache nur selten möglich wird. Zugleich sind sie semantisch weniger eindeutig und lassen Raum für Interpretationen, die sie zu fruchtbaren Ausgangspunkten von Gesprächen machen können.“²²

Visualisierungen in Form von Skizzen, Land- und Gedankenkarten können in Auftragsklärungsgesprächen ebenso wie in weiteren Dialogsituationen sehr hilfreich sein (siehe „Visual Facilitation“ ab Seite 357).

Wenn wir den Sichtweisen und Beschreibungen des Klienten, visuell einen Platz gegeben haben und wenn der Klient das Spiegeln als stimmig erfahren hat, dann ist erfahrungsgemäß die Bereitschaft groß, sich einen Schritt vorwärtszubewegen. Wir stimmen dies wieder mit dem Klienten ab, indem wir zum Beispiel fragen:

„Nun würden wir das, was Sie mit uns zur Sache geteilt haben, mit unserem Facilitation-Ansatz verbinden und Möglichkeiten einer auf Ihren Kontext angepassten Herangehensweise gemeinsam erkunden. Sind Sie einverstanden?“

Ist der Klient einverstanden, kommen wir zur nächsten Phase des Gesprächs, der Initialberatung, die wir nach dem Hören, Fragen, Spiegeln nun als Sagen bezeichnen.

Sagen – die Initialberatung

In früheren Jahren haben wir die Kennenlern- und Sondierungstreffen mit Klienten Auftragsklärung genannt. Dies erschien uns mit der Zeit allerdings nicht mehr stimmig, denn es geht für uns nicht nur darum, die Intention des Klienten zu verstehen und einen möglichen Auftrag zu klären. Man könnte auch sagen: In der Auftragsklärung braucht es oft auch Aufklärung für das facilitative Vorgehen! Daher stellen wir unseren Beratungsansatz vor und erkunden erst danach die Möglichkeiten einer Zusammenarbeit.

Aus diesen Gründen sprechen wir von Auftragsklärung *und* Initialberatung. In der Initialberatung ist es unsere Absicht, das, was wir vom Klienten gehört und verstanden haben, mit dem facilitativen Ansatz zu verbinden. Auf diese Weise erscheint das, was wir sagen, im Licht der vom Klienten beschriebenen Situation bzw. Wahrnehmung. Darüber hinaus vermitteln wir z. B. Detailspekte, die oft schon praxistaugliche Handwerkszeuge, wie die „ARE IN“-Formel oder die „Vier Räume der Veränderung“, beinhalten.

In der „Sagen“-Phase (Hören – Fragen – Spiegeln – Sagen) ist unser Redeanteil erfahrungsgemäß größer als der des Klienten. Umso wichtiger ist es, Blickkontakt zu halten und in dem Verständnis zu bleiben, dass alles, was wir teilen, „Denk-Angebote“ sind – nicht die Wahrheit und nicht die einzige Lösung. Wir befinden uns in einer gemeinsamen Prüfung, ob wir ein Dream-Team werden können: menschlich, in der Intention der Sache und bezogen auf den Prozess. Dafür möchten wir unsere Klienten mit dem notwendigen facilitativen Prozess-Know-how ausstatten, sodass sie eine informierte Entscheidung treffen können.

Da wir in der „Sagen“-Phase viele Optionen in unserem Handwerkskoffer haben, ist dieser Abschnitt umfangreicher als die anderen drei Teile (Hören – Fragen – Spiegeln).

Was wir zu *sagen* haben, lässt sich in fünf Themen-Segmente aufteilen. Nicht immer werden alle für die Initialberatung benötigt, doch im Wesentlichen sind es die Dinge, über die wir am häufigsten sprechen:

1. der Beratungsansatz im Rahmen der Initialberatung,
2. Pilotgruppen und ihre Besetzung,
3. Vergleich von Facilitation und Change Management
4. Das Klientensystem und die Facilitatoren im Facilitation-Flow
5. Erklär- und Denkmodelle.

Der Beratungsansatz im Rahmen der Initialberatung

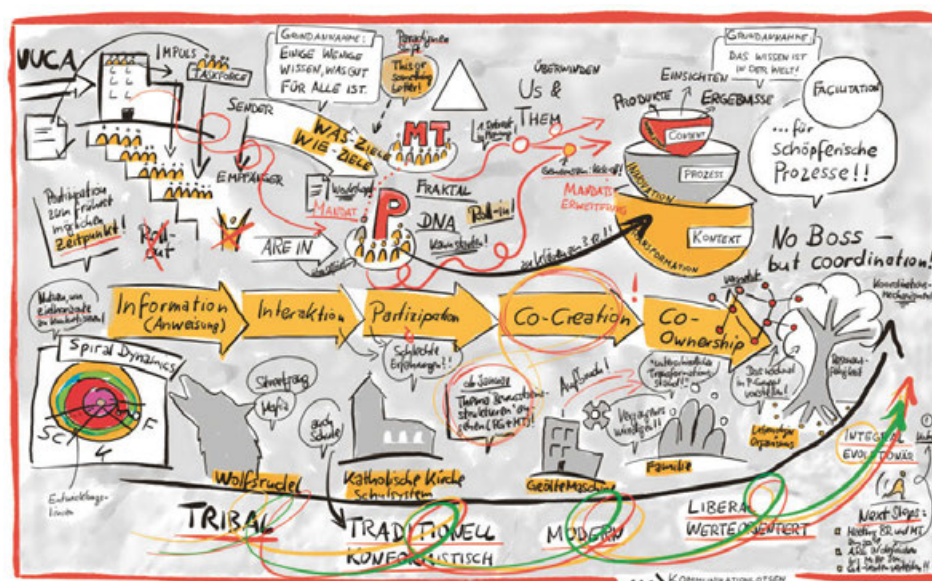
Die Initialberatung dient dazu, das mögliche Vorgehen und die dafür notwendigen Rahmenbedingungen transparent zu machen. Dafür braucht man einen Beratungsansatz (siehe „Transformationskompetenz: der facilitative Beratungsansatz“ ab Seite 68).

Bei der Initialberatung kommen die bereits beschriebenen Steilvorlagen zur Geltung, denn sie liefern uns Hinweise darauf, welche Begriffe dem Klienten wichtig sind und in welchen Metaphern, mentalen Modellen und inneren Landkarten das Klientensystem zuhause ist.

Den facilitativen Ansatz der Kommunikationslotsen, der in der Gesprächsphase „Sagen“ vermittelt wird, haben wir bereits vorgestellt (siehe „Der facilitative Beratungsansatz“ ab Seite 68). Im Kern geht es dabei um folgende Idee:

Wir gehen davon aus, dass das Wissen für benötigte Lösungen bereits in der Welt beziehungsweise im Entstehen begriffen ist. Um an diese neuen Lösungen bzw. das Wissen heranzukommen, können wir Wege finden, sowohl die Komplexitäten und Dynamiken einer Organisation als auch ihrer relevanten Umwelten „mit an Bord“ zu holen, wenn wir uns aufmachen, die Zukunft zu finden. Wir empfehlen daher Multiperspektivität anstelle eines heroischen Management-Stils und einer reaktiven, ego-zentrierten Entscheidungskultur. Es geht darum, reaktive Muster beiseitezulegen und die Intention der Veränderung oder Entwicklung sowie mögliche Wege gemeinsam mit einem repräsentativen Querschnitt des gesamten, relevanten Systems zu überprüfen.

Im Rahmen einer längeren, umfangreichen gemeinsamen Erkundung kann die Prozessvisualisierung einer Initialberatung so aussehen:





Praxistipp

Eine einzige Zeichnung, ein einziges Denkmodell reicht in der Regel aus, um mit dem Klienten in eine gemeinsame Erkundung einzusteigen, was angesichts der Herausforderungen ein stimmiger Blick auf die Sache und ein plausibles Vorgehen sein könnten. Es bietet sich an, viele Original-Töne aller anwesenden Personen aufzuschreiben und die gesamte Visualisierung, z. B. am Flipchart, als ein kreatives, vielschichtiges Prozessdokument zu verstehen, aus dem schließlich ein gemeinsames Verständnis über den Facilitation-Ansatz und eine Vereinbarung über nächste Schritte erwächst.

Exkurs „Autopoiesis“

Dass sich eine Organisation aus sich selbst heraus erneuert und erhält (also mit einem repräsentativen Querschnitt des gesamten, relevanten Systems), ist eine fundamentale Idee des chilenischen Biologen und Erkenntnistheoretikers Humberto Maturana²³. Maturana fand heraus, dass Zellen Zellen produzieren, um die Produktion von Zellen – und damit den Erhalt eines lebendigen Organismus – sicherzustellen. Er erfand den Begriff der Autopoiesis, der von Francisco Varela mit geprägt und von Heinz von Förster, Niklas Luhmann und in der Folge von den systemischen Pionieren in Therapie und Beratung (Heidelberger Schule, Wiener Schule, Mailänder Schule) aufgegriffen und verwendet wurde.

Die frühzeitige Beratung mit allen relevanten Anspruchsgruppen (Multi-Stakeholder-Ansatz), eine gemeinsame Intentionsbildung und Kollaboration (Co-Creation) entsprechen dieser Grunde Erkenntnis, die auf Maturana zurückweist. Multi-Stakeholder-Ansätze bilden die Vielfalt, Intelligenz und Komplexität der Organisation und ihrer Umwelten ab.

Wir nennen diese Querschnitte „Pilotgruppen“ oder auch „Pioniergruppen“²⁴. Sie arbeiten mit den konventionellen Macht- und Entscheidungszentren innerhalb eines abgestimmten „Kontext des Gelingens“ zusammen und werden ausgestattet mit einem Mandat, Ressourcen und Rahmenbedingungen („Givens“). Sie übernehmen temporär eine Co-Führungsrolle. Diese Gruppen dienen



als erweiterter Wahrnehmungskörper,



als Modell für die Transformation und



als Architekten für das beteiligungsorientierte Design des Entwicklungs- bzw. Transformationsprozesses.

Pilotgruppen entwickeln das benötigte Verständnis, das fachliche Wissen und die notwendige Empathie für das, meist organisationsweite und bereichsübergreifende, Vorhaben. Mit ihrer Führung entsteht Schritt für Schritt der co-kreative Weg der Entwicklung und/oder Transformation unter Beteiligung des gesamten, relevanten Systems. Ganz im Sinne der Idee „von allen für alle“.

Pilotgruppen und ihre Besetzung

Pilot- oder Pioniergruppen haben sich als wertvolle Instanz in dreierlei Hinsicht gezeigt:

1. einerseits in der Bewältigung komplexer Anforderungen mithilfe der unterschiedlichen Perspektiven (erweiterter Wahrnehmungskörper),
2. als Gruppe, in der die Transformation zuerst vollzogen wird (Modell),
3. und als nicht zu ersetzender Denk- und Reflexionspartner, was die Kommunikation nach innen und die Beteiligung aller relevanter Gruppen in der Organisation betrifft (Architekten des Transformationsprozesses).

Nach den folgenden drei Kriterien lassen sich Pilotgruppen besetzen. Es sollten Personen sein,

1. die eine spezifische Sichtweise auf das Thema haben.
2. die über Macht und Mittel verfügen, Dinge in Bewegung zu setzen.
3. die von den Auswirkungen (der Veränderungsinitiative) betroffen sein werden.

Marvin Weisbord und Sandra Janoff haben dazu die ARE IN-Formel entwickelt: „The right mix of people who ARE IN!“

Authority

Menschen mit Macht (Entscheidungsträger, Primärkunden)

Resources

Menschen, die Mittel zur Verfügung stellen können (Zeit, Budget)

Expertise

Menschen, die ein spezifisches Fachwissen zur Sache haben

Information

Menschen, die über spezielle Informationen (Zahlen, Daten, Fakten) verfügen

Need to be involved (because affected by the Change) Menschen, die einbezogen werden müssen, weil sie von den Auswirkungen der Initiative betroffen sind und sein werden

Darüber hinaus gelten die Kriterien der Diversität: Männer und Frauen bzw. alle Geschlechterkategorien, Junge und Alte, lange und kurze Betriebszugehörigkeit, unterschiedliche kulturelle Hintergründe; Menschen aus dem Zentrum und der Peripherie; Menschen, die solche Projekte toll finden sowie bekannte Gegner/Kritiker. Da Pilotgruppen aus maximal 25 Personen bestehen, wird Diversität durch Doppel- und Vielfachrollen abgebildet, z. B. Frau, lange Betriebszugehörigkeit, Kritikerin mit Fachexpertise.



Im Rahmen dieser Pilotgruppe werden die initialen Ideen, Beweggründe und erste Vorstellungen zum Vorhaben abgeglichen und manchmal nachjustiert. Von dort aus geht es prozessorientiert weiter. Ziel ist, gemeinsam schlauer zu werden und ein dialog- und beteiligungsorientiertes Prozessdesign zu entwickeln. Das Prozessdesign sieht keine fertige Lösung vor, es ist vielmehr ein Konzept für einen Weg, ein Fahrplan zur umfangreichen Beteiligung aller Menschen im gesamten



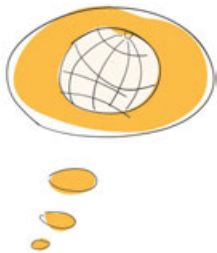
relevanten System. Möglichst viele beteiligte Personen sollen Co-Autorenschaft der neuen Lösung übernehmen (Arbeit mit Pilotgruppen, siehe Seite 164).

Das facilitative Prinzip dazu lautet „Process over Product“, was so viel heißt wie: Wir ziehen der fertigen Lösung (Produkt) einen Prozess vor, in dem alle an der Lösungsfindung beteiligt sind. Wir empfehlen nicht, anderen fertige Lösungen(Produkte) vorzusetzen, bei denen sie keine Wahl haben, ob sie diese gut und stimmig empfinden oder nicht. Prozess oder Produkt – das sind unterschiedliche Beziehungsangebote, die jeweils Auswirkungen haben.

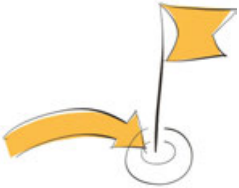
Vergleich von Facilitation und Change Management

Wer sich mit Facilitation und Pilotgruppen, also der frühzeitigen Einbeziehung eines Querschnitts der Organisation oder relevanter Bereiche, beschäftigt, wird die Vorgehensweise vergleichen wollen mit dem bekannten und verbreiteten Ansatz des „Change Managements“²⁵.

Die folgende Übersicht haben wir uns nicht ausgedacht, sie speisten sich aus über 20 Jahren gelebter Facilitation-Praxis sowie aus Gesprächen und Auswertungen mit Klienten. Sie kann eine Hilfestellung und eine Argumentationshilfe „pro Facilitation“ sein. Sie kann auch einem besseren Verständnis dienen, denn hier werden beide Ansätze anhand ihrer markantesten Unterschiede beschrieben:

	Change Management im Main-stream (Roll-out, Top-down)	Facilitation
Handelnde Personen 	Taskforce oder Projektteams aus einem Mix verschiedener Experten	Einsatz einer Pilotgruppe aus einem repräsentativen Querschnitt des gesamten relevanten Systems.
Mandat 	Die Ziel-Idee der Führung übernehmen und eine Weg-Idee zur Umsetzung liefern. Manchmal liefert die Führung auch eine Weg-Idee mit.	Ein Prozessdesign für die Beteiligung des gesamten relevanten Systems entwickeln und den Prozess dazu begleiten. Ziel- und Weg-Ideen der Führung werden als Sichtweise wertgeschätzt, bestätigt oder weiterentwickelt.
Grundannahme 	Experten wissen, was gut für alle ist und was es zu tun gilt. Sie entwickeln Ideen für andere. „Gut für alle“ heißt, gut aus der Sicht Einzelner (inklusive möglicher Partikularinteressen und blinder Flecken).	Das Wissen liegt im System/in der Welt. Menschen sind Experten für sich selbst und gestalten ihre eigene (Arbeits-)Welt. „Gut für alle“ heißt für alle gut und gesund aus der Sicht aller, die beteiligt sind.

3.2 Norden: INTENTION: Schaffung eines enttäuschungssicheren Kontrakts

Vorgehensmodell 	Der Prozess, der in dem Konzept vorgegeben wird, muss von anderen ausgerollt werden. Alle sollen verstehen, worum es geht (Change-Kommunikation) und warum es gut und wichtig für die Organisation ist (Change Story & Benefits). Es gibt einen langfristigen Detail- bzw. Phasenplan bis zur angenommenen Zielerreichung. Im Roll-out wird das Konzept nicht mehr infrage gestellt.	Die Pilotgruppe entwickelt eine einmütige Zielidee und einen Weg unter Beteiligung des gesamten relevanten Systems. Alle Beteiligten entwickeln ihr eigenes Verständnis zu Herausforderungen, Notwendigkeiten, Chancen und Nutzen im Miteinander. Es wird in Iterationen mit kontinuierlicher Realitätsüberprüfung gearbeitet (Feedback-Schleifen).
Umgang mit Zielen 	Das Ziel darf sich nicht verändern und wird sich in der Regel auch nicht verändern, weil das Ziel nicht mehr infrage gestellt wird und das „Wie“ der Umsetzung im Vordergrund steht (Roll-out).	Das Ziel kann sich verändern, weil das gesamte relevante System fortlaufend und authentisch an der Sache arbeitet und immer mehr Menschen und gemeinsame Lernerfahrungen einbezogen werden.
Herausforderungen 	Das Vorgehen selbst und teilweise auch die gelieferten Inhalte stoßen bei den Beteiligten häufig auf Unverständnis, Verärgerung oder Blockaden.	Die begleiteten Erfahrungsräume, in denen alle ihre Perspektiven einbringen, erscheinen aufwendig und zeitlich betrachtet unendlich.
Beziehungsangebot 	Die Beteiligten begegnen sich in der Sache und Formal-Position. Formale Hierarchie, Antworten geben (müssen) und Entschlossenheit sind Teile des Selbstverständnisses.	Die Beteiligten begegnen sich in der Sache und als ganze Menschen. Natürliche Hierarchie, Fragen stellen (dürfen) und gemeinsam Verantwortung übernehmen sind Teile der ganzheitlichen Vorgehensweise.
Ergebnis 	Geringe Passung zwischen dem, was man denkt, was es braucht (Theorie/ Konzept) und dem, was es tatsächlich braucht (Realität).	Es gibt kein vorgedachtes, theoretisches Konzept, nur gemeinsame Erfahrungen und die Philosophie des nächsten Schrittes. Hohe Passung zwischen Vorgehensweise, Ergebnis und Realitätsanforderungen.

Erklär- und Denkmodelle für Dynamiken im Organisations- und Welt-Kontext

Erklär- und Denkmodelle helfen zu verstehen, was vor sich geht. Das können individuelle Entwicklungsaspekte sein, Teamdynamiken, organisationale Fragestellungen oder der Welt-Kontext. Viele Denker, Lenker und Strategen in Organisationen wollen den jeweils gegenwärtigen, globalen Dynamiken und den Geschehnissen in Markt und Gesellschaft einen Sinn geben. Es



geht um Antwortfähigkeit und um Folgenabschätzung getroffener Entscheidungen und warum der facilitative Ansatz nützlich sein kann.

Für Facilitatoren kann es daher sinnvoll sein, im Rahmen der Initialberatung Erklär- und Denkmodelle anzubieten, die während der Such- und Orientierungsbewegung Wege und Antworten aus Sicht der facilitativen Denkschule enthalten. Was genau wir vertiefen, ist abhängig vom Klientensystem. Tatsächlich erleben wir sehr unterschiedliche Ausgangspunkte und Wirklichkeiten in der Organisations- und Unternehmenslandschaft. Einige werden zum Beispiel wert-konservativ top-down geführt, während andere Unternehmen soziokratisch organisiert sind – teilweise in einem Shareholder-Umfeld, teilweise im Eigentum bzw. in Verantwortung der Mitarbeiter.

Wir stellen hier Denkmodelle vor, die wir in der Initialberatung als sehr hilfreich erlebt haben, nämlich:

1. Der Grad der Beteiligung
2. Die VUKA-Welt
3. Der BANI-Denkrahmen
4. Die drei Arten der Komplexität
5. Die Evolution des Bewusstseins und der Organisationsform
6. Die Vier Räume der Veränderung®

Der Grad der Beteiligung

Wir erwähnten bereits das „3-Schüssel-Modell“ (siehe Seite 75) als hilfreiches Tool der Auftragsklärung und Initialberatung.

Es gibt ein weiteres, horizontal verlaufendes Erklär- und Denkmodell. Dieses wird in unserer Facilitation-Praxis „Grad der Beteiligung“ genannt. Das Modell ist sehr hilfreich, um mit dem Klienten gemeinsam die verschiedenen Bedeutungen des Begriffs „Beteiligung“ zu erkunden. Ziel ist, böse Überraschungen zu vermeiden. Je klarer die Klienten wissen, wozu sie einladen und welche Auswirkungen das haben wird, desto mehr Vertrauen und Zuversicht entsteht in Bezug auf das facilitative Vorgehen. Grundsätzlich ist Begriffsklärung immer sehr hilfreich.²⁶

GRAD DER BETEILIGUNG



Ein vergleichsweise geringer Grad der Beteiligung ist bei jeder Form der Informationsvermittlung gegeben. Informationen können sich auf Entscheidungen anderer, auf neue Vorgehensweisen/Prozesse, neue Produkte, auf gewünschtes Verhalten und vieles mehr beziehen. Die Erwartung bei Informationskampagnen ist meist, dass der Empfänger der Botschaft diese empfängt und sich entsprechend der Botschaft verhält. Somit können Informationen – vor allem im organisationalen Kontext – auch Anweisungen sein. Die mit Informationen und Anweisungen verbundenen Herausforderungen hatten wir bereits behandelt. Im Kern ging es darum, dass ein Kommunikationsverständnis nach der Kanaltheorie (Sender-Empfänger-Modell) selten die erwarteten Ergebnisse gelungener Kommunikation erzielt (siehe u. a. „Kommunikation ist ein Emergenzphänomen“ ab Seite 51). Sender-Emp-

fänger-Kommunikation gelingt dagegen in alltäglichen, eingespielten, wenig komplexen Situationen, z. B.: „Würdest du mir bitte den Apfel geben!“. Wenn die Beziehung intakt und der Kontext für alle Beteiligten stimmig ist, sollte diese Kommunikation funktionieren. Sie bleibt aber abhängig von den kontextuellen Faktoren! Wenn es beispielsweise kurz vorher Streit gab, kann es schon wieder anders aussehen. Im organisationalen Kontext und ganz besonders im Kontext von Veränderungs- und Transformationsprozessen, wo es u. a. um existentielle Fragestellungen, Ängste, Selbstveränderung und Beziehungen geht, ist gelingende Information/Anweisung häufig schwieriger bzw. weitaus voraussetzungsvoller. Facilitatoren sind gute Beraterinnen und Prozessbegleiter im Umgang mit Informations- oder Anweisungs-Botschaften und ihren Auswirkungen. Daher ist es hilfreich, dass die Begriffe „Information/Anweisung“ Bestandteil der Skala „Grad der Beteiligung“ sind.



Der Begriff „Interaktion“ ist zunächst ein Sammelbegriff für viele mögliche Formen des Zusammenwirkens, der Rückkopplung und der Erlebnisorientierung. Er wird z. B. als soziale oder menschliche Interaktion genutzt. In unserer facilitativen Praxis hat es der Begriff in dieses Denkmodell geschafft, weil ihn viele Klienten verwenden, wenn sie beispielsweise etwas sagen wie: „Machen Sie bitte etwas Interaktives!“. Interaktion ist manchmal ein Synonym für Partizipation und Beteiligung. Der Grad der Beteiligung ist dabei jedoch begrenzt. Oft, so scheint es uns, wird der Begriff vor allem dann gebraucht, wenn ein dialog-orientiertes oder „interaktives“ Format gemeint ist.

Die Frage nach dem „Wozu“ gibt Aufschluss über den Grad der Beteiligung: Was soll hinterher anders sein als vorher? Oder: Was wird von den Beteiligten erwartet und wozu dient es? Mit diesen Fragen finden wir während der Auftragsklärung und Initialberatung zum Beispiel heraus, dass es bei den auftraggebenden Primärklienten keine zwingenden Erwartungen an Mitgestaltung oder Verantwortungsübernahme seitens der Beteiligten gibt. Teilweise sind diese nicht nur nicht vorgesehen, sondern auch nicht erwünscht. Das Ziel interaktiver Formate ist dann z. B. Informationsvermittlung oder Inspiration. Die Annahme ist, man müsse den Beteiligten Gelegenheit geben, sich nur ein wenig mit der Sache zu beschäftigen und ihre Gedanken und Fragen zu äußern. In der Folge, so die Annahme, haben die meisten Menschen dann das Thema, die Botschaft oder die neuen handlungsleitenden Richtlinien besser verstanden und verinnerlicht. Und vielleicht haben sie auch ein wenig das Gefühl, beteiligt worden zu sein, sodass die neue Realität zum Teil unter ihrer Mitwirkung entstanden ist.

Der Begriff „Interaktion“ steht demnach des Öfteren für ein bestimmtes Kommunikationsverständnis und für einen damit einhergehenden Führungsstil, der in einigen Fällen an eine Überwindungstaktik oder an Manipulation erinnert. Da wir allerdings immer eine gute Absicht unterstellen, gehen wir eher davon aus, dass solche Initiativen gut gemeint, jedoch fernab von Kommunikations- und Beziehungskompetenz einzuordnen sind. In der Praxis hören wir leider häufig davon. Interaktion wird als Schein-Partizipation empfunden und schadet im schlimmsten Fall der Integrität einer Organisation bzw. eines größeren dialog-orientierten Projekts.

Das muss nicht der Fall sein, kann aber! Um Klienten gut vorzubereiten, zu begleiten und zu beraten, ist die Differenzierung und Begriffsklärung ebenso hilfreich wie die Erörterung möglicher Auswirkungen und der Frage, ob diese gewünscht sind.



Der Begriff „Partizipation“²⁷ wurzelt in dem lateinischen Wort „participatio“, welches sich aus „pars“ (Teil) und „capere“ (fangen, ergreifen, sich aneignen²⁸) zusammensetzt. In der Facilitation-Praxis spricht man auch von Beteiligung, Teilnahme, Mitwirkung, Mitbestimmung, Mitsprache und Einbeziehung.



Wenn es um Partizipation im Sinne von Mitwirkung/Mitbestimmung geht, kommt die Einladung zur Teilnahme meist aus der Hierarchie oder aus einer von der Hierarchie beauftragten Initiative, Institution oder Gruppe. Je nach Kontext gibt es eine Partizipations- bzw. Mitbestimmungspflicht. Im facilitativen Kontext empfehlen wir jedoch das Prinzip der Freiwilligkeit und der Selbstermächtigung.

Wichtig hierbei ist, den Raum für Partizipation zu einem authentischen Raum zu machen. Dies geschieht, in dem die einladende Instanz wohlbedacht kommuniziert, in welchem Rahmen, mit welchen zur Verfügung stehenden Ressourcen und welchem Ziel („Wozu“) eingeladen wird. Besonders hilfreich ist es, wenn diese Rahmen gebenden Faktoren in der weiteren Zusammenarbeit Gegenstand des Dialogs und der (Weiter-)Entwicklung sind, sodass sie optimiert werden können. Es gibt immer auch Setzungen und unverrückbare Rahmenbedingungen des Auftraggebers, jedoch sollte von allen Beteiligten angestrebt werden, diese Rahmenbedingungen oder Setzungen auf ihre Stimmigkeit hin zu prüfen und mitunter zu verändern oder weiterzuentwickeln.

Besonders hilfreich scheint uns, wenn den zur Partizipation Eingeladenen vermittelt werden kann, welchen Nutzen und Anteil sie selbst an der Initiative haben, inwiefern es sie betrifft und in welcher Rolle oder Funktion und mit welcher Kompetenzzuschreibung sie eingeladen sind. Dies allein zu präzisieren, könnte schon ein wertvoller Anlass für einen gemeinsamen Dialog sein.

Wenn das Ganze noch abgerundet wird durch wertschätzende Worte und dem Dank vorab, sich mit dieser Einladung überhaupt zu beschäftigen, dann wurden viele Erfolgsfaktoren berücksichtigt. Es lässt sich unschwer erkennen, dass bei der Einladung und Rahmung zur Partizipation der Teufel im Detail steckt. Facilitatoren und Facilitative Leader sind erfahrene Begleiterinnen und Beraterinnen in diesen wichtigen, frühen Orientierungsphasen.



Facilitation und Facilitative Leadership sind also primär verbunden mit dem Anwendungskontext der Co-Creation. An mehreren Stellen haben wir deshalb bereits über unser Verständnis von „Co-Creation“ geschrieben.

Co-Creation ist ein wertebasierter und freiwilliger Schaffensprozess von Menschen unterschiedlicher Profession, Disziplin, Kultur und Herkunft. Der Anspruch der Co-Creation ist mehr als „Mitmachen lassen“. Co-Creation ersetzt die fachliche Führung Einzelner. Sie ist die Absicht, in einen gemeinsamen Flow der Erkundung, des Studierens und des Prototyping zu gelangen, der zu gesellschaftlichen oder für Organisationen relevanten Ergebnissen führt. Auf diese Weise werden Partikularinteressen, Win-Lose-Games, das Ausführen von „Aufträgen“ oder das Abliefern determinierter Ergebnisse überwunden. Mehr Beteiligte übernehmen Verantwortung für das größere Ganze.

Ein wichtiger zusätzlicher Aspekt – gerade im Vergleich zur Partizipation – liegt darin, dass bei der Co-Creation die einladende Person oder Gruppe aus *allen* (!) Ebenen einer Organisation bzw. einer Gesellschaft oder Hierarchie kommen kann. Entscheidend ist, wer den Impuls gibt! Somit ist Co-Creation per se ein Format oder eine Philosophie im Kontext von Gleichwürdigkeit, Allparteilichkeit und Ergebnisoffenheit. Diese Werte könnten zwar grundsätzlich auch bei der Partizipation kultiviert werden, nur findet man dies in der Praxis seltener. Der Anspruch der Co-Creation ist also mehr als *Mitmachen lassen*.

Die Co-Creation ist ein gemeinsamer Schöpfungsakt gleichwürdiger Protagonisten, die ihren Teil an Kompetenz, Sichtweise, Kapazitäten und Ressourcen freiwillig für ein größeres oder höheres, die Einzelinteressen überragendes Ziel beitragen. Transparenz, eine vereinbarte Kultur der Begegnung und der Kommunikation sowie durchdachte und abgestimmte Koordinationsmechanismen sind einige wichtige Erfolgsfaktoren. Denn die kollektive Weisheit ist nicht garantiert und muss – vor allem wenn Vorgaben und eingeübte Mechanismen der klassischen Macht-Hierarchie feh-

len – durch einen stimmigen Rahmen ermöglicht werden. Diesen stimmigen Rahmen zu erzeugen und zu halten, sodass sich kollektive Intelligenz und Weisheit zeigen kann, das ist Facilitation.



Am rechten Rand der Skala „Grad der Beteiligung“ liegt die Mit-Eigentümerschaft. In einer Zeit, in der Hierarchien flacher und durchlässiger werden, sind neue Eigentums- und Organisationsformen, die echte Beteiligung, geteilte Verantwortung und Gleichwürdigkeit bereits in der Konstitution verankern, vermehrt zu beobachten.

Ihr Nutzen liegt auf der Hand: Wenn sich Menschen, die direkt aus dem Unternehmen stammen oder aus anderen Gründen zusammenkommen, die Verantwortung für die Qualität einer Organisation teilen, dann kann sich das gesamte System selbst regulieren. Hier bekommen Fairness und geteilte Verantwortung ein belastbares Format (Rechts- und Organisationsform). Menschen kultivieren auf Basis verständlicher Praktiken und sozialer Technologien eine ganz neue Wirklichkeit (Kultur und Koordinationsmechanismen). Solche Organisationen sind oftmals um ein Vielfaches erfolgreicher und resilienter im Umgang mit gegenwärtigen und künftigen Herausforderungen als Organisationen mit konservativen Macht- und Eigentums-Strukturen.

Es gibt unterschiedliche Bewegungen und Formen. Zum Beispiel die Commons-Bewegung²⁹, die eine Art zu Wirtschaften ohne Wettbewerb und Profitstreben kultiviert. Oder die Idee des Verantwortungseigentums³⁰ (Purpose Economy), bei der Eigentum als eine Aufgabe und keine Geldanlage gesehen wird. Diese Organisationen werden als *purpose driven*, also sinn-getriebene Unternehmen bezeichnet. Weitere Bewegungen und Renaissance sind zu finden in der Genossenschaft als alternative Organisationsform sowie in community-basierten Initiativen nach dem Vorbild der Solidarischen Landwirtschaft.

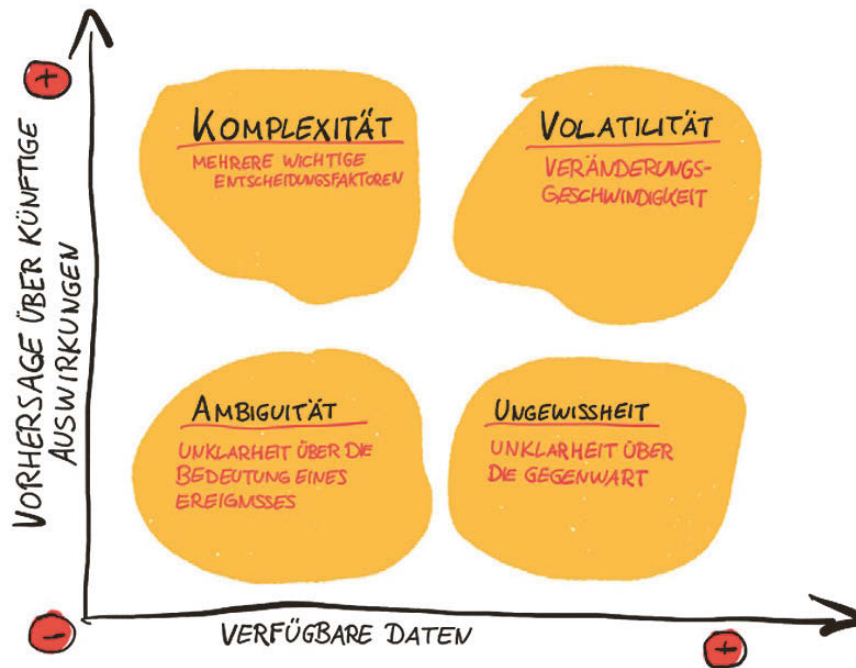
Organisationen werden lebendig, wenn allen Beteiligten klar ist, um welches „Wofür“, um welches Feuer sie sich mit Verantwortung und Selbstwirksamkeit versammeln. Facilitation scheint wie gemacht für diesen Anwendungskontext lebensdienlicher Initiativen und Organisationen. Denn beobachtbar ist, dass auch in solchen, an der Ganzheit ausgerichteten und sinn-getriebenen Organisationen Menschen mit ihren verschiedenen Anteilen zusammenkommen. Facilitation liefert die dafür hilfreiche Führungs-, Prozess- und Methodenkompetenz.

Die Erörterung und Differenzierung dieser Begriffe und die damit einhergehende Reflexion kann helfen, die Vorgehensweise und den Kommunikationsstil zum Gegenstand der Beratung werden zu lassen. Somit hilft das Denkmodell „Grad der Partizipation“ immer dann, wenn eine erste Einordnung (die sich verändern darf) für das weitere Vorgehen hilfreich erscheint.

Die VUKA-Welt

Das Akronym VUKA wird aus den Anfangsbuchstaben der Begriffe Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Ambiguität gebildet. In unserer Praxis ist das Akronym VUKA vielen Entscheidern und Führungskräften bekannt. Es besagt in Kürze: „Der Kontext da draußen erfordert eine neue Denkweise und einen Verhaltenswechsel.“

Wichtig erscheint uns, dass der Unterschied zwischen den einzelnen Komponenten verstanden wird, denn volatil ist nicht das gleiche wie komplex. Und Unsicherheit ist etwas anderes als Ambiguität. Daher liegt der Wert von VUKA darin, den Begriff nicht leichtfertig als trendiges Schlagwort für alle möglichen Situationen zu verwenden, sondern umsetzbare Handlungsmöglichkeiten für jede einzelne Komponente aus facilitativen Praktiken aufzuzeigen. Und das ist genau die Botschaft, die wir als Facilitatoren aufgreifen. Mit Facilitation bieten wir einen erprobten und robusten Rahmen aus Denk- und Lebensschule, Handwerk und Kunst an, der für jede der vier Komponenten wegweisende Ideen anbietet.



Volatilität (V) steht für Beweglichkeit und Dynamik gepaart mit einer zunehmenden Beschleunigung des Wandels. Die aktuellen Herausforderungen im Kontext von Organisationen oder eines Projekts sind unerwartet, instabil und von nicht vorhersagbarer Dauer. Dies liegt am technologischen Fortschritt und einer sich durch Digitalisierung und Globalisierung dynamisch entwickelnden Interkonnektivität. Bahnbrechende neue Lösungen durch Nanotechnologie, Künstliche Intelligenz, Blockchain und vieles mehr heizen diese Entwicklungen zusätzlich an. Globale Umwelt-Herausforderungen, hoher Wettbewerbs- und Innovationsdruck, exponentielles Wachstum und disruptive, nicht planbare Entwicklungen in Markt und Gesellschaft sind die Folge. Mit langfristig angelegter strategischer Planung und einem linearen Managementverständnis wird es schwierig beim Umgang mit Volatilität.

Facilitation kultiviert Agilität. Eine agile, am Organischen angelehnte Organisationsstruktur und eine ebenso agile, antwortfähige Kultur der Führung und Zusammenarbeit gelten als beste Mittel in Umfeldern mit hoher Volatilität. Es werden Kapazitäten aufgebaut für den Umgang mit dynamischen, sprunghaften Entwicklungen.

Ungewissheit (U) steht für die Unvorhersehbarkeit der Zukunft. Es ist angesichts der rasanten Marktentwicklung und der Innovationsgeschwindigkeit nahezu unmöglich vorherzusagen, was das „nächste große Ding“ sein wird. Die Konsumenten und Nutzer werden immer autonomer und die Trennung zwischen Anbieter und Nachfrager verschwimmen sogar in einigen Fällen (bspw. „Prosumenten“). Aufschaukelungseffekte, hervorgerufen durch soziale Medien, Communities und Meinungsbildung quasi über Nacht, lassen in den Führungsetagen jede Fantasie an Gewissheit, Steuerbarkeit und Kontrolle schwinden.

Facilitation folgt der Philosophie des nächsten Schrittes und läuft in iterativen, also sich wiederholenden Prozess-Schleifen. Auf diese Weise gelingt ein „Segeln auf Sicht“ und eine Einbeziehung aller notwendigen Menschen aus dem relevanten System. Ungewissheit wird somit als natürliches Phänomen verstanden, dass den Startpunkt einer Suchbewegung markiert. Ungewissheit wird im Facilitativen auch als Ressource verstanden, denn sie ermöglicht, gute Fragen zu stellen und gemeinsam zu erkunden („Nichtwissen ist eine Ressource“). Erkunden und Fragen stellen sind

Aspekte einer facilitativen Führungskultur. Ziel von Partizipation und Dialog ist, gemeinsam informierte Entscheidungen zu treffen.

Komplexität (K) meint unüberschaubare Situationen oder Sachverhalte, die sich durch miteinander verknüpfte Teile und Variablen auszeichnen. Allein der Umfang an Daten, Sichtweisen, Aspekten und Informationen kann überwältigend sein. Hinzu kommt eine sich dynamisch entwickelnde, durch die Digitalisierung und Social Collaboration erzeugte Vernetzungsdichte. Wenn der Umfang und die Vielfalt auf eine hohe Vernetzungsdichte und damit einhergehende Interaktionen stoßen und wenn es sich um soziale Systeme handelt, die durch Aktion und Reaktion Wirklichkeit, Trends und Entwicklungen im Sekundentakt erschaffen, reicht ein einzelnes Gehirn nicht, dies zu verarbeiten. Herkömmliche Organisations- und Managementstrukturen, die sich als Macht-Hierarchie aufbauen, scheitern im Umgang mit Komplexitäten.

Facilitation hingegen kultiviert Multiperspektivität, kollektive Intelligenz und bereichsübergreifende, frühzeitige Partizipation. Dies führt zu Transparenz, Wissen, Information und Antwortfähigkeit beim Umgang mit Komplexität. Facilitation bietet soziale Technologien und eine Transformationskompetenz, die für größere Wahrnehmungskörper Sorge trägt. So wird Komplexität handhabbar.

Ambiguität (A) heißt Mehrdeutigkeit. Wir kennen Situationen, in denen sowohl das Eine als „richtig“ erachtet wird und das Gegenteil davon aber auch. Menschen betrachten gemeinsam die gleichen Daten oder haben die gleichen Informationen, ziehen aber unterschiedliche Schlüsse – und alles klingt plausibel. Ambiguität beschreibt ein Umfeld in Markt und Gesellschaft, in dem keine eindeutige Bedeutung erkennbar ist. Das heißt auch: Was gestern noch richtig war, kann heute schon fatal sein. Dies ist eine besonders schwierige Botschaft für Menschen, die an die *eine* richtige Antwort oder Lösung glauben – und an die eine Wahrheit.

Facilitator und Facilitative Leader wissen: Wir haben aus unserer individuellen Perspektive immer alle Recht (weil wir sie aus unserem subjektiven Erleben belegen können). Dies führt zu der facilitativen Praxis, die wir angesichts der Ambiguität lernen dürfen, nämlich verschiedene Sichtweisen nebeneinander zu stellen, ohne die persönliche verteidigen zu müssen. Sich für andere „Realitäten“ zu öffnen, ist in Zeiten der Ambiguität eine Führungsqualität.

Es gibt eine sequenzielle Darstellung der vier VUKA-Komponenten. Hier wird Komplexität als Ausgangssituation betrachtet, die eine hohe Volatilität und Ungewissheit bewirkt. Die Auswirkung auf Führung und Management liegt in der Ambiguität, was Entscheidungen betrifft.





Der BANI-Denkrahmen

Das Akronym BANI steht für „Brittle, Anxious, Nonlinear, and Incomprehensible“ (spröde, ängstlich, nichtlinear und unverständlich). Während „VUKA“ erstmals in der Arbeit des US Army War College in den späten 1980er-Jahren formuliert wurde, tauchte BANI erst im Jahr 2020 auf.³¹

BANI ist somit ein jüngerer Modell bzw. eine Lupe, durch die wir hindurchsehen können, um das größere Bild der heutigen, disruptiven, kollapsartigen Entwicklungen zu erkennen. Es ist eine Sprache, die zwingender zu verstehen gibt, dass es „kurz vor 12“ ist. BANI bietet, ähnlich wie VUKA, die Chance zu erkennen, dass egozentrierte, am Einzelinteresse oder allein am monetären Shareholder-Value ausgerichtete Strategien eine immer geringere Halbwertszeit haben. Es geht um größere, nicht organisations-zentrierte Fragestellungen, die aber Auswirkungen auf das Handeln in Organisationen haben.

Facilitation kommt hier ins Spiel, weil es den Umgang mit den gegenwärtigen Herausforderungen durch facilitative Haltung und Handwerk erleichtern kann. Schauen wir uns kurz die Begriffe an und wie Facilitation dazu eingeordnet werden kann.

Brittle (B, spröde/brüchig): Was spröde ist, ist anfällig für unvorhersehbares, plötzliches Versagen. Es ist alter Wein in alten Schläuchen, die aber noch gut aussehen. Von außen betrachtet sieht man spröden Materialien zunächst nichts an. Und doch halten sie nicht, was der erste Anschein verspricht.



Auch Systeme, Strategien und Organisationen können in diesem Sinne spröde sein. Sie haben eine starke Display-Seite, sehen also äußerlich gut aus, doch wenn der Druck durch die relevanten Umwelten zu stark wird, dann kann alles auseinanderfallen. Das ist das Gegenteil von Resilienz. Vieles, was wir in Organisationen derzeit erleben, scheint für Sprödigkeit anfällig zu sein – z. B. Gewinnmaximierung, Effizienzstreben, Return-on-Invest-Denken, Mitarbeitende als Teilchen in einem großen Räderwerk und Top-down-Management.

„Was nicht stimmig ist, hat keinen Halt mehr“, so lautete die Erkenntnis in einem unserer Circle während der COVID-19 Pandemie. **Facilitation ist Balsam gegen Sprödigkeit.** Soziale Systeme erleben sich durch Facilitation (wieder) lebendig, verbunden und selbstwirksam. „So haben wir schon lange nicht mehr miteinander gesprochen“, heißt es zum Beispiel. Oder: „Ich weiß jetzt wieder, wofür wir da sind!“ Menschen, die Facilitation kultivieren, sei es in der Führung, im

Projekt oder in der grundsätzlichen Ausrichtung, spüren, dass sie sich (wieder) entwickeln – hin zum Organismus, zum Lebendigen und zum Ganzen. Somit kann Facilitation in Zeiten, in denen vieles auseinanderzufallen droht, hilfreich sein.



Anxious (A, Angst): Angst kann eine Steigerung von Hilflosigkeit sein. Es trifft Menschen und ganze Organisationen, wenn man spät erkennt, dass man über Jahre in der falschen Richtung unterwegs war, wenn die Zeichen, dass irgendetwas im Gebälk bzw. in der Tiefe des Geschehens grundsätzlich schiefliegt, sich mehren. Die Überlebenden des Titanic-Unglücks hatten keine Angst. Zunächst. Doch sie berichteten von sonderbaren Knackgeräuschen im Bootsrumpf im eiskalten Wasser. Diese standen in Verbindung mit „kältebedingter Sprödigkeit“³² des verwendeten Stahls. Angst steigt auf, wenn es zu spät ist für Reparaturmaßnahmen oder Gegensteuern. Angst kann auch eng mit Depression verbunden sein. Sie kann zur Regungslosigkeit, zur Passivität führen, weil man nichts falsch machen will oder weil man meint, es hätte ohnehin keinen Zweck mehr.

Angst verstärkt sich durch erfahrbares Missmanagement, durch Fehl- oder ausbleibende Informationen, Fake News sowie durch Stigmatisierung und Polarisierung. Der Fokus in den Medien auf Probleme, Versagen, Krieg und Terror sowie eine Spirale der Anfeindung in Social-Media-Kommentaren steigern ebenfalls die Angst. Deshalb ist die Art und Weise, wie wir sprechen, welche Worte wir wählen, worauf wir unsere Aufmerksamkeit lenken und mit welcher Haltung wir unterwegs sind, so entscheidend. Im Kern blicken wir gemeinsam auf „eine Wirklichkeit, die niemand will“³³. Da kann man schon einmal Angst bekommen. Wie können wir uns eine Wirklichkeit kreieren, die weniger Angst auslösend wirkt?

Facilitation kultiviert gemeinsame Intentionsbildung, Achtsamkeit und weise Entscheidungen im gesamten relevanten System. Werte wie Fairness, Transparenz, Klarheit, Empathie und Stimmigkeit prägen den Ansatz und das Anliegen. Die bekannte Beraterin für Systemwandel in großen Unternehmen und Institutionen, Margaret Wheatley, spricht von „Islands of Sanity“ („Inseln des gesunden Menschenverstands“). Darum geht es bei Facilitation, die Angst mitnehmen, fragen, was uns die Angst lehren oder sagen möchte, und Inseln der Stimmigkeit und des gesunden Menschenverstands „bauen“. Facilitatoren haben sich mit ihrer Angst auseinandergesetzt (siehe „Die gute Medizin des Facilitators“ ab Seite 17) und halten während des gesamten Entwicklungsprozesses Räume, in denen sich Ängste zeigen dürfen.



Nonlinear (N, nichtlinear): Nichtlinearität zeigt sich, genau wie bei der dynamischen Komplexität (vgl. Seite 122), darin, dass eine Verbindung zwischen Ursache und Wirkung kaum auszumachen ist. Zusammenhänge sind schwer zu erkennen. Ursachen und Wirkungen können zeitlich weit auseinanderlaufen und in einem kaum erkennbaren Zusammenhang stehen. Dies zeigt sich z. B., wenn kleinste Entscheidungen und Handlungen massive Konsequenzen haben – im Guten wie im Schlechten. Es zeigt sich beim Klima, wo eine der größten Herausforderungen die lange Verzögerung zwischen Ursache und voller Auswirkung ist. Wenn die Ressourcen des Planeten endlich sind, die Verfolgung nach unbegrenztem Wachstum jedoch nicht: das ist Nichtlinearität. Nichtlinearität zeigte sich in der COVID-19-Pandemie von 2020 und der Folgezeit.

Unsere uns umgebenden Ökosysteme funktionieren nichtlinear, sie sind organisch. Pandemien, der nächste Hype, Schwarmverhalten, Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen, Aufschaukelungseffekte im Käufer- oder dem Kommentarverhalten in sozialen Medien – alles nichtlinear. Ein lineares Organisationsverständnis trifft auf eine nichtlineare Wirklichkeit.

Vielfalt, das Nichtwissen, die Ganzheit, die Selbstorganisation: dies sind Ressourcen und Potenziale in einer facilitativen Welt, die ebenfalls nichtlinear und zugleich kreativ und lebendig ist. Facilitation will Nichtlinearität nicht in den Griff bekommen oder domestizieren, sondern die darin enthaltene Vielfalt und Lebendigkeit nutzen. Facilitation heißt immer: Mit dem Leben gehen. Nicht dagegen.



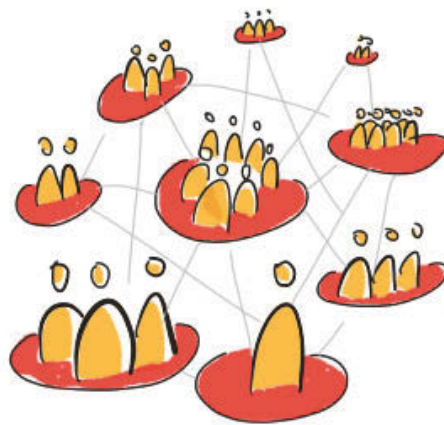
Incomprehensible (I, Unverständlichkeit): Unsere Gegenwart ist geprägt durch von Menschenhand entwickelte Dinge, die wir nicht mehr alle verstehen. Unverständlichkeit erkennt man in Systemen und Prozessen. Beispielsweise bei Programmierungen, bei denen bestimmte Codes scheinbar defekt sind, aber dennoch funktionieren.³⁴ Hochvernetzte technische und soziale Systeme scheinen ein Eigenleben zu entwickeln, dass wir nicht mehr gänzlich durchschauen. Ähnlich ist es mit künstlicher Intelligenz und algorithmischen Systeme. Durch die hohe Vernetzungsdichte gepaart mit rekursiven Rückkopplungsschleifen blickt niemand mehr in Gänze durch, was diese Systeme machen.

Schauen wir auf Organisationen: Dass im organisationalen Kontext Ereignisse und Entscheidungen für einzelne Menschen oder Gruppen unlogisch oder sinnlos erscheinen, ist system-immanent. In großen, komplexen Systemen treffen Entscheidungen in der Regel auf Unverständlichkeit oder gar auf ein Gefühl von Willkür, weil die Wenigsten am Entstehungsprozess teilgenommen haben. Wir haben das „Us- & Them Paradigm“ (Die-und-Wir-Paradigma) bereits erwähnt. Die Unterscheidung in „die einen“ und „die anderen“ ist ein Ausdruck für Trennung und Fragmentierung – und oftmals das Grundrauschen in Organisationen. Mehr und zusätzliche Informationen garantieren in dieser Situation kein besseres Verständnis.

Gegen Unverständlichkeit helfen weniger ein Heldenansatz und PowerPoint-Kaskaden, sondern stimmige Beziehungsangebote, Transparenz und Kommunikation als gemeinsamer Prozess der Sinnfindung und Willensbildung. Facilitation könnte hier hilfreich sein, denn für Verstehen und Verständigung zu sorgen, ist das Anliegen.

Die drei Arten der Komplexität

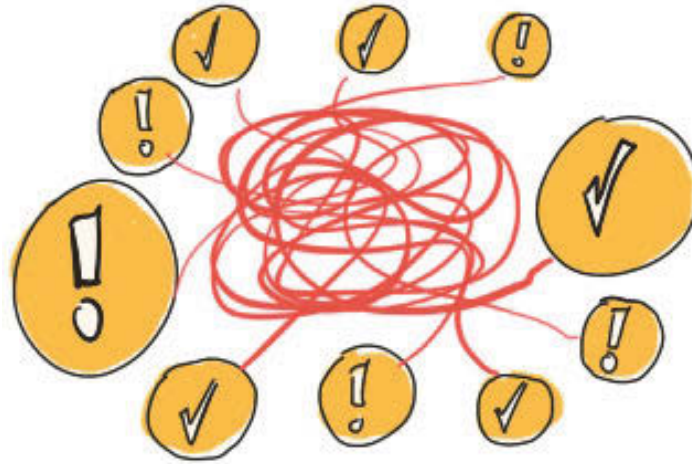
Ergänzend zur VUKA- und BANI-Welt und ihren Dynamiken lassen sich die Auswirkungen rasanter Entwicklungen in Markt und Gesellschaft durch die drei Arten der Komplexität³⁵ beschreiben.



Soziale Komplexität: Damit ist die gesamte Stakeholder-Struktur eines sozialen Systems (z. B. einer Organisation) gemeint. Das sind alle Gruppen und Einzelpersonen, die einen Anspruch, ein Interesse, Wissen oder Informationen zur Sache haben (Anspruchsgruppen). Es sind vor allem die Menschen, die als zum System zugehörig oder verbunden betrachtet werden, weil sie von den Auswirkungen (beispielsweise einer Veränderung) betroffen sein werden. Beispiele für soziale Komplexität sind Anwohner, ansässige Industrie, Transportunternehmen, oder Umweltschützer, die alle gemeinsam das gleiche Gewässer bzw. die selbe Wasserstraße für ihre Zwecke und Ziele beanspruchen.



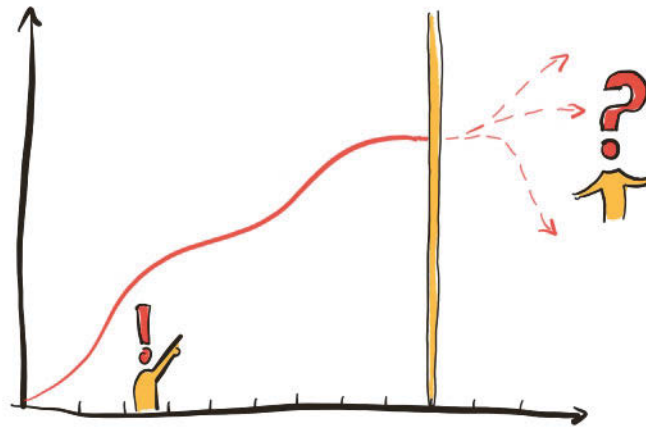
Facilitation und Facilitative Leadership bauen auf die kollektive Intelligenz der Vielen. Das facilitative Handwerkszeug zählt Großgruppenverfahren und Multi-Stakeholder-Dialoge zu den wichtigsten sozialen Technologien des 21. Jahrhunderts. „Das ganze relevante System in einen Raum holen“, lautet das von Marvin R. Weisbord³⁶ formulierte facilitative Prinzip dazu.



Dynamische Komplexität: Angesichts sich überholender und miteinander verwobener gesamtgesellschaftlicher, globaler Entwicklungen kann eine Ursache-Wirkungs-Linearität nicht mehr hergestellt werden. Unüberblickbare Aufschaukelungseffekte – auch aufgrund des Internets und seiner rasanten Entwicklung (seit den 1980er-Jahren) – führen zu einer sich permanent verändernden, instabilen – zugleich kreativitäts-fördernden – Gesamtsituation, die Führung, Management und Organisation herausfordert. Beispiele für Dynamische Komplexität sind die Tatsache, dass wir ökologisches Artensterben oder in Nischen beobachtbare neue Artenvielfalt nicht auf einzelne Maßnahmen oder Ursachen zurückverfolgen können. Das Leben ist zu komplex, die Wechselwirkungen sind oft nicht wahrnehmbar, nachverfolgbar oder gar bewusst. Linear-kausale Erklärungen und reaktive Lösungsversuche sind somit überfordert.

*„Je länger und komplexer die Kette von Ursache und Wirkung,
desto höher die dynamische Komplexität eines Problems.
Ein Problem mit einer geringen dynamischen Komplexität kann
sequenziell angegangen werden. Steigt jedoch die dynamische (und soziale)
Komplexität, stößt eine sequenzielle Herangehensweise an ihre
Grenzen, denn sie übersieht systemübergreifende Abhängigkeiten.“*
Otto Scharmer

Facilitation und Facilitative Leadership laden dazu ein, robuste, belastbare Gruppen mit der Fähigkeit zur gemeinsamen Erkundung und zur kollektiven Intelligenz zu entwickeln. Auf diese Weise kommen systemübergreifende Abhängigkeiten in den Blick. Somit setzt Facilitation auf Perspektivenvielfalt. Die Wahrscheinlichkeit, komplexe, epochale Herausforderungen zu meistern, steigt damit dramatisch an im Vergleich zu herkömmlichen linear-kausalen, sequenziellen Denk- und Vorgehensweisen.



Emergente Komplexität: Da sich aufgrund der zuvor beschriebenen Arten der Komplexität Zukunft nicht durch eine Verlängerung von Verlaufskurven der Vergangenheit vorherbestimmen lässt, scheitern lineares Denken, langfristig angelegte strategische Planung und ein pyramidales Top-down-Management an der Realität. Emergenz meint in diesem Zusammenhang, dass Zukunft plötzlich auftaucht, ohne dass man sich mit Gewissheit oder Planbarkeit darauf vorbereiten könnte. Dies sind große Herausforderungen für die Antwortfähigkeit und die Steuerbarkeit in komplexen, organisationalen Strukturen und Konstruktionen, wie z. B. in Konzernen oder in internationalen Organisationen.

Facilitation und Facilitative Leadership liefern praxistaugliche Choreografien der Transformation, die den Umgang mit emergenter Komplexität bereits auf der Methodenebene integriert haben. Es ist möglich, auch in verfahrenen Situationen sowie in Zwickmühlen durch facilitatives Handwerk, echte und kreative Durchbrüche zu erzeugen (siehe Kapitel „CO-CREATION“ ab Seite 192).

VUKA und BANI und die „drei Arten der Komplexität“ führen nicht selten zu Gefühlen von Ohnmacht. Und dennoch vermuten oder spüren viele Menschen, dass wir grundsätzlich als reflektierte, gebildete, denkende und fühlende Wesen mit Herausforderungen und mit Komplexität umgehen können. Wenn man Komplexität, wie soeben dargelegt, differenzieren kann, wenn wir unseren Klienten helfen, für latente Gefühle und Beobachtungen Begriffe zu entwickeln, dann können sie die Phänomene besser begreifen. Dies führt häufig zu einer wiedererlangten Steuerposition und einem Erleben von Selbstwirksamkeit. Man kann lebendige Organismen nicht beherrschen und es ist unklug, dies zu glauben, aber man kann etwas tun.

Es sind diese Selbsterfahrungen, einen frischen Blick auf die Sache erlangt und eine neue Sprache gefunden zu haben, die Menschen aus der Ohnmacht herausholen und hinwenden lassen zum Daseinszweck der Organisation. Das ist eine Transformationskompetenz, die durch Facilitation als neue Kapazität vielen Menschen in Organisationen zugänglich gemacht werden kann. Diese Kapazität rettet nicht die ganze Welt, doch sie bewirkt, dass Menschen anders wahrnehmen, dass sie sich andere Fragen stellen und dass sie vor allem anders mit eigenen psychischen und sozialen Herausforderungen umgehen können. Auf diese Weise kann es eher gelingen, den Wertbeitrag einer Organisation im Blick zu behalten und folgerichtige Entscheidungen zu treffen.

Die Evolution von Bewusstsein und Organisationsform

Die Idee, dass nicht nur Menschen, sondern ganze Organisationen durch verschiedene Entwicklungsstufen gehen, wurde für uns vor einigen Jahren deutlich, als der renommierte Berater und Coach für Führungskräfte, Frederic Laloux, auf dem jährlichen Lernforum Großgruppenarbeit in



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

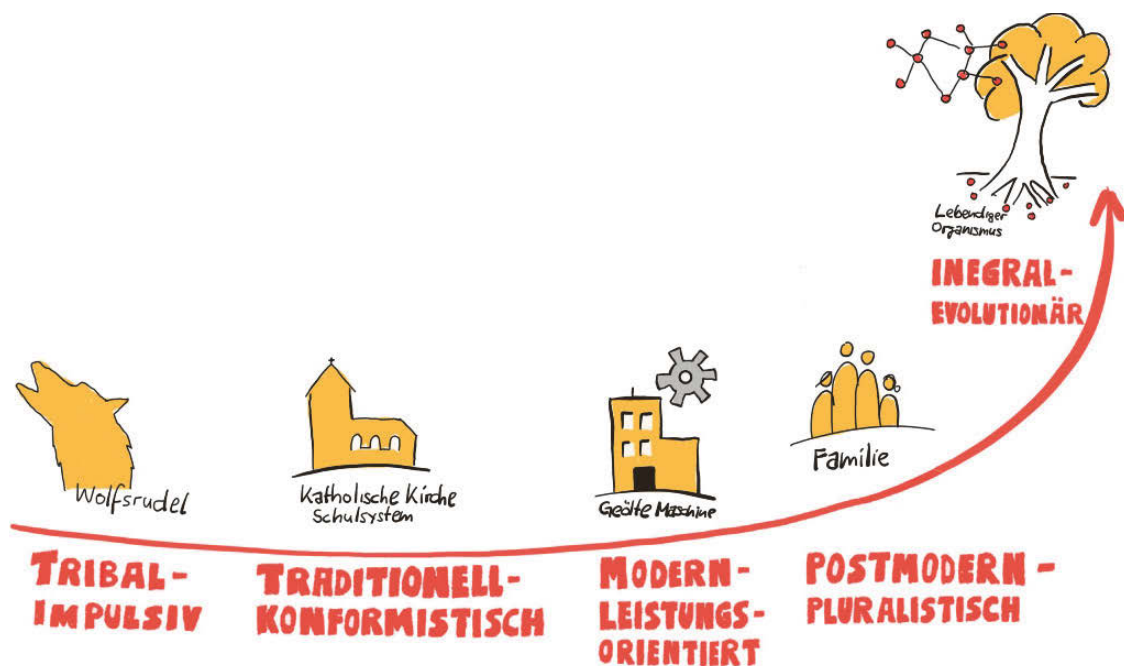
Oberursel seine Version einer integralen Theorie in Form von Bewusstseinsstufen von Gruppen, Organisationen und Gesellschaften vorstellte.³⁷

„Im Laufe der Geschichte hat die Menschheit mehrere Male die Art und Weise, wie Menschen zusammenkommen, um gemeinsam zu arbeiten, neu erfunden – und dabei jedes Mal ein weitaus überlegeneres Organisationsmodell geschaffen. Zudem deutet diese historische Perspektive auf ein neues Organisationsmodell hin, dass kurz bevorsteht und auf seine Verwirklichung wartet.“
Frederic Laloux³⁸

Organisationen und ihre Strukturen, Selbstzuschreibungen und Praktiken haben sich im Laufe der Menschheitsgeschichte verändert – auch Organisationstheorie selbst darf sich als lern- und entwicklungsfähig betrachten. Viele heilige Kühe, Konventionen und Routinen stehen irgendwann einmal auf dem Prüfstand, wenn man sich klarmacht, dass auch die gängigste Managementpraxis nicht so bleiben wird, wie sie derzeit anzufinden ist. Selbstverständlich unterliegt auch das, was man in den heutigen Management- und wirtschaftsorientierten Masterstudiengängen lehrt, dem permanenten Wandel und der Entwicklung.

Dies kann man in der Auftragsklärung und Initialberatung anhand des folgenden Denkmodells aus der Erkenntnistheorie verdeutlichen. Der Diskurs über verschiedene Bewusstseinsstufen und (Denk-)Paradigmen in Organisationen weitet das Feld für unterschiedliche Wirklichkeiten und liefert Klienten oft eine Sprache für etwas, was sie bereits spüren, aber bisher nicht immer ausdrücken können.

Laloux beruft sich in seinem Buch „Reinventing Organizations“ auf Philosophen, Historiker und Anthropologen und stellt heraus, dass sich die Menschheit in Sprüngen weiterentwickelt hat. In jedem Zeitalter gab es eine damit einhergehende Form, Organisationen zu strukturieren, zu managen und zu führen. Im Kern dokumentiert Laloux's Modell Durchbrüche der Menschheit in ihrer Fähigkeit, sich zu organisieren und zusammenzuarbeiten. Danach stellen sich die Bewusstseins-Evolution und entsprechende Organisationsformen wie folgt dar:³⁹



Die Zeitalter, die diese Durchbrüche mit sich brachten, bezeichnet er als:

1. tribal-impulsiv,
2. traditionell-konformistisch,
3. modern-leistungsorientiert,
4. postmodern-pluralistisch und schließlich
5. integral-evolutionär.

Die Idee, Bedürfnisse, Bewusstsein oder psychologische Verfasstheit in Stufenmodellen darzustellen ist nicht neu. Vergleichbare und vorhergehende Modelle lieferten in der westlichen Gesellschaft u. a. Abraham Maslow⁴⁰, Jean Gebser⁴¹, Clare W. Graves⁴² und Ken Wilber⁴³. Ken Wilber und Jenny Wade haben beispielsweise die wichtigsten erkenntnispsychologischen Stufenmodelle miteinander verglichen und Übereinstimmungen festgestellt. Insgesamt ist eine ähnliche Entwicklungsperspektive feststellbar, die durch „starke Evidenz aus großen Datenmengen gestützt“⁴⁴ wird.

Der Wert dieser Modelle liegt vor allem in den folgenden Aspekten:

1. Sie verdeutlichen, dass sich die organisationale Wirklichkeit vieler Menschen in einer, teils sprunghaften Evolution befindet und Entwicklungs-Fort- und Rückschritte eher natürlich sind. Das heißt auch: Nichts muss so bleiben, wie es ist. Damit haben wir als Organisationsberater und Facilitatoren gute Argumente für ein gewisses Maß an Plastizität (Gestaltbarkeit) von Organisationen.
2. Sie geben Menschen in Organisationen eine Sprache und eine Landkarte für den eigenen Entwicklungsweg. Das heißt auch: Orientierung ist möglich, denn was in die Kommunikation kommt, kann Gegenstand neuer Vereinbarungen werden. Unser Anliegen ist, die Transformationskompetenz in Organisationen zu vergrößern und zu mehr Wertschöpfung für die Kunden beizutragen. An dieser Stelle ist Kenntnis und Sprachfähigkeit ein wesentlicher erster Schritt.
3. Sie bieten die Möglichkeit, Entwicklungslinien von einer (Bewusstseins-)Stufe zur nächsten zu skizzieren, die spezifisches Verhalten, u. a. im Anwendungskontext von Führung und Zusammenarbeit, beschreiben. Das heißt auch, Zielhorizonte können unter Zuhilfenahme von Bewusstseinsstufen-Modellen viel genauer beschrieben und deren Erreichen verfolgt werden.⁴⁵ Das nutzen wir vor allem in der Pilotgruppenarbeit an den Stellen, wo es darum geht, Mandate für Entwicklungsvorhaben zu formulieren.

Denkmodelle vereinfachen die Realität. Das hat Auswirkungen, die man beschreiben kann:

1. Die Realität ist weitaus komplexer, als dies ein erkenntnistheoretisches Stufenmodell zu vermitteln vermag. Somit sind in der Praxis wenig hilfreiche Zuschreibungen („Die sind noch auf einer anderen Stufe!“) und Missverständnisse („Wir wollen integral werden!“) häufig anzutreffen.
2. Man könnte verstehen, es gäbe eine der Erleuchtung nahekommende Entwicklungsstufe, die sich zwar nicht unbedingt besser anfühlt, aber auf der man mit höheren Komplexitäten umgehen kann. Dies führt in der Praxis oftmals zu einer, teils unbewussten, Abwertung der jeweils niedrigeren Stufe und heizt ein neues „Rat Race“ (Rattenrennen, Hamsterrad) an hin zur vermeintlichen Vervollkommnung.
3. Wo von einer allumfassenden Theorie von Allem die Rede ist („A Theory of Everything“, Ken Wilber⁴⁶), sind Debatten über das „richtige“ Verständnis oder die „richtige“ Auslegung nicht weit. Wer die Weisheit für sich beansprucht, könnte in die Falle tappen, zu wissen, wie es geht, und andere bekehren zu wollen. Und damit würde man selbst dem heroischen Ansatz verfallen, den man, zumindest als Facilitator, mit „einladen, inspirieren und ermutigen“ begegnen möchte.



Praxistipp

Wir empfehlen, dieses oder vergleichbare Denkmodelle in der Praxis tatsächlich – je nach Situation groß an der Pinnwand oder kleiner auf einem Zettel – zu visualisieren. Wir haben vielfach erlebt, wie bereits wenige, basale Aspekte der Erkenntnistheorie wertvolle Einblicke und Aha-Momente für Entscheider zur Folge haben können. Wenn es möglich ist, die Entwicklungsstadien unserer Zivilisation modellhaft nachzuvollziehen, dann ist es, als beobachte man die Evolution unserer Zivilisation aus der Vogelperspektive. Zudem kann man wie auf einem Zeitstrahl in die Vergangenheit und die nähere Zukunft reisen. Man versteht eher, was war, was ist und in welcher Stufe man sich gerade befindet. Und selbst wenn man sich (noch) nicht in einer Entwicklung in diesem Sinne sieht, dann versteht man besser, was gerade in den relevanten Umwelten der eigenen Abteilung oder Organisation los ist. Das öffnet Türen für tiefere Fragen und für die Beschäftigung mit Facilitation.

Die Zeitalter im Überblick

Das **tribale Zeitalter** (vor ungefähr 10.000 Jahren) ist das erste Zeitalter, in dem Anfänge von Organisationsformen auszumachen sind.⁴⁷ Diese sind durch Gewalt und Machtausübung einzelner Clanchefs und Stammesfürsten geprägt. Das sind, laut Laloux, tatsächlich vorwiegend männlich geprägte Organisationsstrukturen. Während in den vor-tribalen Paradigmen kleinere Familienstrukturen bis zu einigen Dutzend Menschen zusammenkamen, sind es im tribalen Zeitalter bereits bis zu Tausende und Zehntausende. Die Führungsmacht wird in diesem Paradigma durch Gewalt durchgesetzt. Sie hält so lange, bis ein anderer den Platz einnimmt. Meist handelt es sich dabei nicht um friedliche Übernahmen oder Nachfolgeprozesse.

Es gibt in der Regel keine Strategie und kein Organigramm, nur das Recht des Stärkeren. Aufnahme- und Ausschlussrituale sind üblich, man kann aber auch ausgestoßen werden. Das heißt auch: Entweder ist man dabei oder man gehört zur feindlichen Umwelt. Die Welt wird polar in „Meins“ und „Deins“ eingeteilt. Die Aufmerksamkeit liegt auf der Gegenwart, und einfachste Strategien der Manipulation und Unterordnung zielen auf den Machterhalt. Die für tribale Organisationen gewählte Metapher ist das Wolfsrudel – die machtausübende Führungsrolle wird einem Alphawolf⁴⁸ zugeschrieben. Als Beispiele heutiger Organisationsformen werden Mafiaklans und Straßengangs genannt.

Praxistipp

Viele Führende und Kreativarbeiter in heutigen Organisationen lächeln anhand dieser Beschreibungen, denn, so sagen sie, sei hier und da ähnliches, tribales Verhalten in ihrer eigenen, modernen Organisation immer noch auszumachen. Sich selbst ertappt fühlen oder erinnert werden, sind häufige Phänomene bei der Auseinandersetzung mit Entwicklungsstufen-Modellen. Es kann hilfreich sein, mit Humor darauf zu schauen und die Klienten einzuladen, ihre Erfahrungen zu teilen. Es ist nur ein Modell bzw. eine Theorie, mit der wir Erklärungsansätze und Hypothesen bilden.

Zu gegebener Zeit wird es von ganz allein wieder ernsthafter, denn dann geht es um die Frage, ob ein Upgrade von Managementinstrumenten samt des dahinter liegenden Mindsets ein zielführender Weg sein könnte. Wichtig hierbei ist, das gegenwärtige Denken und Handeln nicht als „überholt“ oder „aus der Zeit gefallen“ zu stigmatisieren, sondern neugierig zu erkunden, inwiefern unser Denken und bestimmte Grundannahmen zu entsprechenden Praktiken und (Organisations-)Formen führen können. Und ob das so bleiben soll.

Die Agrarrevolution läutet das **traditionell-konformistische Zeitalter** ein. Andere Organisationsformen zeigen sich. Die Gewalt nimmt ab, das Organigramm wird erfunden und eine stabile Hierarchie entsteht. Die Metapher ist die Armee. Als Beispiele gelten die katholische Kirche und das öffentliche Schulsystem. Die Schattenseiten sind Willkür, wenig Individualität und eine

bedingungslose Unterordnung innerhalb des Apparats. Im Gegensatz zum vorherigen tribalen Paradigma gibt es einen Durchbruch in der Effektivität. Diese durchorganisierten, in Managementebenen aufgebauten, pyramidalen Systeme (am Beispiel der katholischen Kirche: vom Papst, über die Kardinäle, bis zu den Bischöfen, Priestern und Diakonen) sind in der Lage, ihr „Produkt“ weltweit zu vertreiben.

Praxistipp

Häufig wird von einem „unterschiedlichen Transformationsstand“ quer durch die Organisation gesprochen. Es ist an dieser Stelle sinnvoll, bei Bewertungen im Sinne von „gut“ und „besser“ eine andere Sichtweise anzubieten. „Es ist nicht notwendigerweise ‚besser‘, auf einer höheren Entwicklungsebene zu sein, so wie ein Jugendlicher nicht ‚besser‘ ist als ein Kleinkind.“⁴⁹ Jede Stufe liefert neue Antworten für den Umgang mit steigender Komplexität. Das befreit Organisationen nicht davon, ihre eigenen Antworten für den eigenen Anwendungskontext zu finden.

Mit der industriellen Revolution kündigen sich Durchbrüche in Richtung Innovationskraft, Verlässlichkeit und Leistungsfähigkeit an. Durch ständige Optimierung von Abläufen und Produktionsprozessen entsteht die **moderne Organisation**, wie es sie heute weitgehend in allen Sektoren gibt. Die Metapher ist eine gut geölte Maschine, in der alle Zahnräder ineinandergreifen. Prozesse und Projekte stehen im Mittelpunkt operativer Tätigkeit. Die gängigen Steuerinstrumente sind Zielvorgaben, Leistungskennzahlen (KPIs) und finanzielle Anreize (Bonussysteme). Management-Innovationen, wie z. B. das Personalwesen, Marketing, Produktmanagement, Forschung und Entwicklung und Nachfolgeplanung, werden erfunden.

Die Macht-Hierarchie (Pyramide) ist immer noch die Grundform, doch die Ebenen und Bereiche kommunizieren und innovieren miteinander ebenen- und funktionsübergreifend. Menschen können ihre Potenziale und Talente tendenziell eher ausleben und häufig über das „Wie“ der Zielerreichung selbst bestimmen. Moderne Organisationen haben große Prosperität für viele Menschen gebracht. Fortschritte in Industrie und Wissenschaft begleiten diese Entwicklung. Die Globalisierung, Digitalisierung, Automatisierung und künstliche Intelligenz sind einige der bekannteren Treiber des Fortschritts.

Auf der Schattenseite befinden sich ein dynamisch wachsendes Konkurrenzdenken, Zeit- und Leistungsdruck sowie viele Kollateralschäden für Mensch und Umwelt, beispielsweise in Form mentaler, psychologischer Belastungen und Krankheiten (Burn-out, Depression, Angststörungen etc.) sowie durch real erfahrbare Natur- und Wetterphänomene (Rückgang der Biodiversität, Wasserknappheit, Wüstenbildung, Pandemien etc.), die darauf hinweisen, dass die Folgeschäden dieser Art des Wirtschaftens immens und vermutlich noch gar nicht in Gänze absehbar sind.

Mit dem Informationszeitalter zeigen sich zunehmend werteorientierte, sogenannte **postmoderne, pluralistische Unternehmen**. Bereits Ende des 19. Jahrhunderts (diverse Befreiungsbewegungen) und bis in die 1960er-Jahre (freie Kommunen) hinein wurden gemeinschaftliche Bewegungen bekannt, die Antworten auf die Schattenseiten der industriellen Revolution geben wollten. Formen eines extremen Egalitarismus erreichten zwar, weder in ihrer Größe noch ihrer Dauer, eine nennenswerte Bedeutung, dennoch hat die pluralistische, postmoderne Weltsicht weitere Durchbrüche für Organisationen gebracht: Empowerment, eine werteorientierte Kultur und Sinnausrichtung sowie die Integration verschiedener Interessengruppen.

Viele Unternehmer und Kreativarbeiter, die Frederic Laloux interviewte⁵⁰, sagten: „Wir sind eine Familie!“. So ist die Metapher der Familie entstanden. Im Gegensatz zur vorherrschenden



Ellbogen-Mentalität moderner Unternehmen tritt hier das gemeinsame Wohlsein und Anliegen aller in den Vordergrund.

„Postmoderne Organisationen behalten die leistungsorientierten hierarchischen Strukturen moderner Organisationen bei, geben aber die Mehrheit der Entscheidungen an die Arbeiter und Angestellten weiter.“⁵¹

Frederic Laloux

Menschen, die tagtäglich mit den Arbeitsabläufen in der Praxis zu tun haben, werden ermutigt, eigene Entscheidungen zu treffen. Das funktioniert häufig besser als der Expertenansatz, bei dem eingekaufte oder von anderer Stelle hinzugezogene Experten Lösungen implementieren sollen – meist ohne den notwendigen Praxisbezug.

Die Schattenseiten der modernen Organisationen, wie z. B. der Materialismus, die Ausbeutung von Mensch und Umwelt, der Verlust von Gemeinschaft, weichen im postmodernen Zeitalter einem Verständnis, dass es im Leben um mehr als um Erfolg und Gewinn im materiellen Sinn geht. Das Individuum wird weniger wichtig als das Team. In diesen Organisationen geht es um Zuhören, gegenseitigen Respekt und die Möglichkeit, sich einbringen zu können. Die sogenannten „soften Faktoren“ werden ernstgenommen, das heißt, es wird absichtsvoll und kontinuierlich an Werten und an der Kultur des Miteinanders gearbeitet. Oft gehört und passend erscheint dazu der von Peter Drucker (und anderen⁵²) stammende Satz „Culture eats strategy for breakfast“ (Die Kultur verzehrt die Strategie zum Frühstück). Partizipation, dialog-orientierte Führung und die Nutzung kollektiver Intelligenz (z. B. durch Großgruppenarbeit) sind Wege, die gegangen werden.

Praxistipp

In vielen Organisationen existieren kulturell und operational sehr unterschiedliche Bereiche. Diese werden oft als „Silos“ oder „Blasen“ bezeichnet. In der Auseinandersetzung mit den Bewusstseinsstufen und ihren unterschiedlichen Praktiken wird vielen Menschen deutlich, dass sie sowohl das eine als auch das andere innerhalb ihrer Organisation kennen. In der Beratung und der Begleitung ist es wichtig, herauszustellen, dass man mit fortschreitender Entwicklung die jeweils vorherigen Stufen integriert und dass man je nach Kontext auch unterschiedliche Handlungsparadigmen benötigt. Vor allem aber spricht diese Erfahrung dafür, dass es bei jeglichen organisationalen, strategischen oder kulturellen Entwicklungsinitiativen Sinn macht, frühzeitig mit einem repräsentativen Querschnitt des relevanten Systems zusammenzuarbeiten (siehe „Die Arbeit mit Pilotgruppen“ ab Seite 164).

Ein nächstes Stadium steht an. Laloux hat aus rund 50 Unternehmen und Organisationen 12 aus sehr unterschiedlichen Sektoren ausgesucht, die Bestandteile einer neuen **integral-evolutionären Organisation** kultivieren.⁵³ Diese Organisationen sind in allen Bereichen und Sektoren zu finden (profit, not for profit, öffentlicher Sektor). Nicht alle Organisationen verkörpern alle Praktiken, Wege und Formen gleichermaßen, doch es gibt viele Gemeinsamkeiten und Ausprägungen, die für eine neue Bewusstseinsstufe sprechen.

Die Metapher eines gut geölten Räderwerks (wie bei der modernen Organisation) mit jeder Menge Zahnräder, Transmissionsriemen, Schaltern und Knöpfen, das von einer höheren Instanz (Geschäftsführung) an- und ausgeschaltet werden muss, scheint nicht mehr zu dem zu passen, was stimmig erscheint und was bereits in der Praxis (im Leben) erfahrbar ist. Das neue Paradigma benötigt ganz offenbar eine Metapher, die mit hoher Komplexität umgehen kann. Die neue Metapher ist ein lebender Organismus oder ein Ökosystem. In der Regel sprechen die Menschen über diese Metapher immer mit Bezug zu etwas Lebendigem.

Statt einem Chef oder einer Chefin regelt sich ein Organismus durch fein abgestimmte Koordinationsmechanismen. Kein einziges komplexes System funktioniert mit Hierarchie, alle funktionieren vernetzt mit verteilter Intelligenz und geteilter Führung. Als Beispiel zitiert Laloux das menschliche Gehirn mit seinen rund 85 Milliarden Nervenzellen. „Wenn jetzt eine Zelle sagen würde, ‚Hey ich bin der Geschäftsführer und das ist mein Vorstand!‘, das Gehirn würde sofort aufhören zu funktionieren!“ Ein weiteres Beispiel sind alle Ökosysteme, z. B. der Wald, ein Superorganismus, der sich auf wunderbare Weise selbstorganisiert und Stoffe sowie Informationen austauscht (z. B. über Klickgeräusche in den Wurzeln, über das Mycel und über Terpene, Duftstoffe⁵⁴).

Laloux dazu: „Wenn der Winter früher kommt als geplant, passieren alle möglichen Sachen. Da gibt es nicht einen Baum der sagt: ‚Nicht bewegen, nichts machen, ich arbeite einen Plan aus und dann sage ich euch, wenn wir so weit sind!‘ Das klingt absurd und dennoch ist das die gängige Annahme, wie Unternehmen geführt werden sollten.“ Doch klar ist: Die Pyramide mit ihrer Macht-Hierarchie ist nicht in der Lage, mit höherer Komplexität umzugehen. Organisationen, die sich am lebendigen Organismus orientieren, beispielsweise mit verteilter Autorität und Verantwortung, sind dazu eher in der Lage.

Drei Durchbrüche haben integral-evolutionäre Organisationen ermöglicht: Selbstführung – Ganzheit – Evolutionärer Sinn.

- **Selbstführung**

Die Selbstführung sorgt dafür, dass die Probleme pyramidalen Organisationsstrukturen, wie z. B. den oft genannten „Flaschenhals“ oder die „Lehmschicht“, gar nicht erst entstehen. Es gibt keine „Macht-über“-Hierarchie mehr. Doch es gibt ganz viele natürliche Hierarchien, ähnlich wie in den komplexen adaptiven Systemen in lebendigen Organismen. Ressourcen und Freiräume werden dorthin geleitet, wo sie gebraucht werden. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter darf jede Entscheidung treffen, wenn Menschen, die eine Expertise zu der Sache haben und die von den Entscheidungen betroffen sind, befragt und eingebunden wurden. Jede Entscheidung durchläuft einen Mikro-Prozess von kollektiver Intelligenz. Für diese Praktik fand Laloux in gleich mehreren Organisationen ein ähnliches Vorgehen und eine ähnliche Bezeichnung: der Beratungsprozess („The Advice Process“, mehr dazu ab Seite 174).

- **Ganzheit**

Organisationen, die den ganzen Menschen begrüßen, bekommen auch mehr vom Ganzen – neben dem Rationalen auch das Emotionale, die Intuition und je nach Kontext auch das Spirituelle. Während in wert-konservativen und modernen Organisationen Menschen häufig eine „professionelle Maske tragen“ und sich mit ganz bestimmten, ausgewählten Anteilen ihres Selbst zeigen, sind integral-evolutionäre Organisationen am ganzen Menschen interessiert. In diesem Paradigma werden Orte und Praktiken erschaffen, die nicht nur ein gesundes Ego, Tatkraft und Entschiedenheit fördern, sondern auch das tiefere Ich mit seinen Ambivalenzen, Zweifeln und der Verletzlichkeit würdigen. Der Umgang mit der Ganzheit des Menschen ist komplexer als die Reduktion des Menschen auf seine fachliche Expertise, Ratio und Rolle. Zugleich zeigt sich, dass ganz andere Facetten menschlicher Begegnung möglich und vielfältige, menschliche Potenziale eingebracht werden, wenn Menschen eingeladen sind, sich mit all ihren Seiten und Potenzialen, im besten Fall zielführend und kontextpassend, zu zeigen.

- **Evolutionärer Sinn**

In evolutionär-integralen Organisationen schreibt man der eigenen Organisation als Organismus eine eigene, ihr innewohnende Kraft und Richtungstendenz zu, die man erfahren kann. Der höhere Sinn, nach dem eine gesamte komplexe Organisation strebt, soll demnach nicht von



Einzelnen vorgegeben, sondern durch Hinwendung erfahren werden. Hinhören und verstehen statt vorgeben und kontrollieren, so könnte man den Umgang mit dem lebendigen Organismus beschreiben. Diese demütige Haltung und Umgangsweise ist keine Theorie, sie hat sich in der Praxis lebendiger, hoch komplex-vernetzter Systeme bewährt.

*„Das Leben will geschehen. Das Leben ist nicht zu stoppen.
Jedes Mal, wenn wir versuchen, das Leben zu kontrollieren
oder in sein grundlegendes Bedürfnis nach Ausdruck eingreifen,
bekommen wir Probleme.“*

M. Wheatley und M. Kellner-Rogers⁵⁵

In integral-evolutionären Organisationen ändern sich fast alle Strukturen und Praktiken. Laloux beschreibt, dass alle Managementprozesse und -werkzeuge ein Upgrade erhalten. Das heißt, dass hier alles neu angeschaut und auf Stimmigkeit im neuen Paradigma überprüft wird:

1. Strukturen, Strategieentwicklung, Zielvorgaben,
2. wie Entscheidungen getroffen werden,
3. wie Informationen laufen,
4. wer wie viel verdient,
5. u. v. m.

Die Botschaft des Denkmodells „Die Evolution von Bewusstsein und Organisationsform“

Das Theoriegebäude hinter den verschiedenen erkenntnistheoretischen Modellen ist weitaus größer und komplexer, als wir dies im Rahmen eines visualisierten Denkmodells darstellen können. Für unsere Klienten ist es oftmals ein Einstieg in die Themen Erkenntnistheorie und Bewusstseinsentwicklung. Sie verstehen sehr schnell die folgende Botschaft: verändert sich das Bewusstsein, verändern sich auch die Organisationsform und ihre Praktiken! Präziser gesagt, es verändert sich zunächst das Lernen innerhalb der Organisation und in der Folge werden andere Entscheidungen bezüglich der Organisationsform und ihrer Spielregeln getroffen. Von daher ist die Beschäftigung mit diesem Thema für viele unserer Klienten attraktiv.

Echter Wandel bedingt, laut dm-Gründer Götz Werner, Einsicht oder Krise.⁵⁶ Die Bewusstseinsentwicklungsstufen-Modelle können Einsichten befördern und Krisen bewusst machen. Laloux: „Es konnte gezeigt werden, dass die tatsächliche Entwicklung von Menschen unterstützt wird, wenn man sie mit Entwicklungstheorie – der Idee, dass sich das Bewusstsein in Stufen entwickelt – vertraut macht.“⁵⁷

Im Rahmen der Initialberatung und Prozessbegleitung haben wir vielfach erlebt, wie Türen aufgehen für umfangreiche Mandate und wirksame Interventionen. Aus diesem Grund skizzieren wir das Stufenmodell von Laloux oder auch das Spiral-Dynamics-Modell⁵⁸ von Beck und Cowan, die sich auf die Arbeit von Clare W. Graves⁵⁸ berufen.

Die meisten für Beratung und Begleitung verwendeten Denkmodelle sind Einladungen, die die Bereitschaft erhöhen, Dinge (auch) in ihren Grundfesten zu überdenken. Jeder erlebbare Crash, jede weitere Turbulenz im Weltgeschehen und jede weitere Endlichkeit, die eine Realität wird, heizen den Diskurs über das Ende des Wirtschaftens nach westlichem Weltbild an. Laloux dazu in seinem Vortrag auf dem Lernforum Großgruppenarbeit:

*„Man hat das Gefühl, wir neigen uns dem Ende von etwas zu.
Und wenn man gut schaut, kann man den Anfang von
etwas Neuem entdecken.“*

Frederic Laloux

Viele Menschen fragen sich nicht nur, was wohl Neues kommt, viele wollen das Neue und Stimmige mitgestalten. So erklären wir uns das Interesse an Facilitation, den sozialen Technologien für Dialog und gemeinsame Zukunftssuche und auch an der integralen Theorie als Orientierungshilfe.

Raum für unterschiedliche Sichtweisen

Jedes Denkmodell ist, wie jede Landkarte und wie jede Metapher, nie die Sache selbst. Es ist nur eine stark vereinfachende Beschreibung, um erkennbare Muster zusammenzufassen und um Entwicklungen ein Gesicht zu geben – sie sind nicht die einzige Wahrheit!

Frederic Laloux's Erkenntnisse, seine Metaphern und Thesen berichten in erster Linie von einer neuen Plastizität organisationaler Wirklichkeit. Das macht es für Facilitation interessant. Organisationen und Managementpraktiken werden von Menschen im Zeitenlauf weiterentwickelt. Das ist eine Tatsache, die es wert ist, sich bewusst zu machen.

Die Herleitung und Erläuterung der einzelnen Stufen, die Argumentation, die zum Teil auf einer nicht schlüssigen Logik beruht, und die ein oder andere Metapher, die Laloux nutzt, ernten Kritik. Das menschliche Gehirn arbeitet beispielsweise „in einem unvorstellbaren Ausmaß mit Redundanz“⁵⁹ – etwas, was man sich in Organisationen angesichts knapper Ressourcen so sicherlich nicht leisten kann. Selbstführung und informelle Hierarchien haben – nach den Erkenntnissen der Gruppendynamik – nicht nur lichtvolle Seiten. Menschen tun zwar immer ihr Bestes, sind aber nicht immer „auf Kreativität, Verantwortung und Freiheit erpicht“. Und fehlende Vorgaben und Richtlinien können auch zu Überforderungen führen.

Im Kern spricht sich die Kritik an Laloux gegen das „Schlechtmachen des Bestehenden“ und einen unnötig proklamierten, undifferenzierten Gültigkeitsanspruch des Neuen aus, wo ein „sowohl als auch“ ziieldienlicher und praxisnaher sein könnte. Auch ein offener, differenzierter Dialog funktionaler und dysfunktionaler Auswirkungen von Stufenmodellen bei organisationalen Fragestellungen wäre wünschenswert.

Auf die Frage, ob es grundsätzlich ratsam ist, in der Organisationsberatung- und -begleitung mit Stufenmodellen zu arbeiten, verweisen wir auf unsere facilitative Haltung, die sich in der Praxis dadurch zeigt, dass wir von Zeit zu Zeit Denkhilfen und Methoden anbieten – keine Wahrheiten. Es kann mit Stufenmodellen gelingen, temporär andere Blickwinkel einzunehmen und ggf. andere oder neue Hypothesen zu bilden. Solange es den Klienten hilft, sind wir dabei.

Praxistipp

Es hat sich bewährt, sich die unterschiedlichen Paradigmen und damit zusammenhängenden Managementpraktiken eher spektral vorzustellen. Das heißt, jeder Mensch und auch jede Organisation hat von allem potenziell alles in sich. Und alle Paradigmen und Theorien haben ihre Licht- und Schattenseiten bzw. ganz eigene Herausforderungen. Es stellt sich daher weniger die Frage nach „richtig oder falsch“, sondern eher, ob das jeweilige Paradigma, aus dem gehandelt wird, angemessen in Bezug auf die gegenwärtige Realität ist.

Für die weitere Befassung mit dem Thema empfehlen wir die einschlägige Literatur. Die weiterführende praktische Anwendung des Spiral-Dynamics-Modells und der Entwicklungslinien in



Verbindung mit dem 4-Quadranten-Modell⁶⁰ werden uns in der Arbeit mit Auftraggebern und Pilotgruppen wieder begegnen (siehe „Fascilitation und das Integrale Modell“, Seite 190).

Denkmodell „Die vier Räume der Veränderung“⁶¹

Neben den Denkmodellen, mit denen wir das beschreiben, was sich gerade grundsätzlich in der Welt tut (VUKA und BANI und die drei Arten der Komplexität) und den Evolutionsstufen der Menschheit, mit denen wir Bewusstsein für Evolution und eine mögliche Weiterentwicklung der Organisation thematisieren, hilft das Denkmodell „Die vier Räume der Veränderung“, die emotionalen Dynamiken des Wandels besser zu verstehen. Wenn man eine Art Landkarte psychologischer Zustände erhält, kann man sich gut orientieren und sieht ggf. besser, wo man sich gerade befindet – als Mensch und in der Organisation. Das verspricht:

1. mehr Verständnis für alle Beteiligten,
2. Übersicht über aktuelle Gegebenheiten und
3. ein höheres Maß an Sicherheit für nächste Schritte.

Wir haben das Denkmodell der „Vier Räume“ ursprünglich 1996 bei einer Ausbildung zur Begleitung von Zukunftskonferenzen (FutureSearch) nach Marvin R. Weisbord und Sandra Janoff kennengelernt.⁶² Marvin Weisbord beschreibt die „Four Rooms“ in verschiedenen Zusammenhängen.⁶³ Anhand der vier Räume hat er u. a. die Dynamiken einer Zukunftskonferenz⁶⁴ einfach und leicht nachvollziehbar erklärt. Auf die Methode Zukunftskonferenz gehen wir im Kapitel Co-Creation (Seite 192) näher ein. Hier nutzen wir die Gelegenheit, das Denkmodell „Die vier Räume der Veränderung“ einzuführen, denn es hilft, von der Handwerks-Ebene auf die Gefühls-Ebene zu gelangen, die oft in Veränderungsprozessen vernachlässigt wird, aber von entscheidender Bedeutung ist.

Im Rahmen der Recherche für dieses Buch sind wir auf weiterführende Gedanken und Theorien von Claes Janssen, dem schwedischen Psychologen, Forscher und Autor des Denkmodells „Die Vier Räume der Veränderung“ gestoßen. In Absprache mit unseren Ausbildern, Drusilla Copeland⁶⁵ und Bengt Lindstrom⁶⁶, teilen wir neben dem, was wir bisher (auf der Grundlage von Marvin Weisbord) in unseren Beratungen und Ausbildungen gesagt haben, nun in einer umfassenderen Version, was sich in tieferen Ebenen hinter den „Vier Räumen der Veränderung“ verbirgt. „The Four Rooms of Change“, wie es international heißt, ist ein weitgehendes Konzept von Methoden, Analyseinstrumenten und Modellen, die für Innovation, Entwicklung und Veränderung auf der ganzen Welt und in allen Kulturen funktionieren.

Als Ausgangspunkt der Theorie der vier Räume werden zwei unterschiedliche und polarisierende Wahrnehmungen von der Realität identifiziert und beschrieben. Diese können im Miteinander so destruktiv wirken, dass sie Wachstum, Entwicklung und Konfliktlösung in Teams und ganzen Organisationen nahezu unmöglich machen. Der Psychologe Claes Janssen nannte dieses Phänomen „The Conflict Between NO and YES“. Der Konflikt zwischen Menschen, die mehr mit „Nein“ antworten, und den Menschen, die mehr mit „Ja“ antworten. Die Theorie basiert auf der wissenschaftlich bewiesenen Existenz von zwei unterschiedlichen Motiven, sich selbst, anderen und der Welt gegenüber zu verhalten – und den entsprechenden Konsequenzen daraus:

- Diese inneren Antreiber sind auf der einen Seite das Bedürfnis, zufrieden zu sein, zu bewahren und dazuzugehören („Bewahrer“).
- Auf der anderen Seite das Bedürfnis, über den Tellerrand zu schauen, alles weiterzuentwickeln und nach der Wahrheit zu suchen („Wahrheitssucher“).

Der Konflikt zwischen NEIN und JA

In Janssens Versuch, die unterschiedlichen Motive „irgendwie zu vereinen“, schuf er das Konzept, das heute als die „Vier Räume der Veränderung“ bekannt ist.

Um das damit verbundene Denkmodell zu verstehen und es in der facilitativen Praxis anwenden zu können, ist es wichtig, den grundsätzlichen Unterschied zwischen Ja- und Nein-Antwortenden zu verstehen:⁶⁷

1. Nein-Antwortende wollen dazugehören und sind tendenziell „Bewahrer“.
2. Ja-Antwortende neigen dazu, die Gruppe abzulehnen und sich als „Außenseiter“ und „Wahrheitssucher“ zu betrachten.
3. Egal, welcher Typ man selbst ist, es gibt Aspekte, die man an jeder Einstellung zum Leben wertschätzen kann (Nein+ und Ja+), und es gibt auch immer Aspekte, die eine Schattenseite repräsentieren (Nein- und Ja-).
4. Ja-Antwortende und Nein-Antwortende können in gleichem Maße förderlich/positiv und zugleich auch hinderlich/negativ wirken bzw. beschrieben werden.

In der Forschung von Claes Janssen wurde dies folgendermaßen gekennzeichnet. Zu lesen nach linker (Nein-Antwortende) und rechter Spalte (Ja-Antwortende):

NEIN+: Diese Menschen sind zufrieden, wollen den Status quo unter allen Umständen erhalten und wirken ausgleichend, bewahrend, stabilisierend.	JA+: Diese Menschen sind leidenschaftliche Entwickler und Weltverbesserer. Sie sind kreativ, dynamisch, stellen gern alles infrage und scheuen das Chaos nicht, Hauptsache, es verändert sich etwas.
NEIN-: Diese Menschen sagen auch nicht unbedingt, was sie denken. Sie können als zögerlich, ängstlich oder den Wandel verhindernd wahrgenommen werden.	JA-: Diese Menschen können auch als zerstörerisch, konfus und wenig integer im Umgang mit der Ist-Situation empfunden werden. Sie machen ggf. anderen Angst.

Die vier Räume

Schauen wir uns die vier Zustände, die im Verlauf als Bild zu Räumen werden, etwas genauer an, dann haben alle Menschen – laut Claes Janssen – Zugang zu den oben beschriebenen vier psychologischen Zuständen. Niemand ist nur das Eine oder nur das Andere. Wir haben – bildlich gesprochen – die vier Räume als mögliche emotionale Aufenthaltsorte in uns, und wir befinden uns auch in jeder Situation unseres Lebens in einem der vier Räume.

Claes Janssen gab den Räumen Namen, die verbunden sind mit den Licht- und Schattenseiten der vier Zustände:

1. „Nein+“ nannte er „Contentment“ (Zufriedenheit).
2. „Nein-“ nannte er „Self-Censorship“⁶⁸ (Selbstzensur oder Leugnung).
3. „JA-“ nannte er „Confusion“ (Verwirrung).
4. „JA+“ nannte er „Inspiration“⁶⁹ (Inspiration).



4 RÄUME DER VERÄNDERUNG

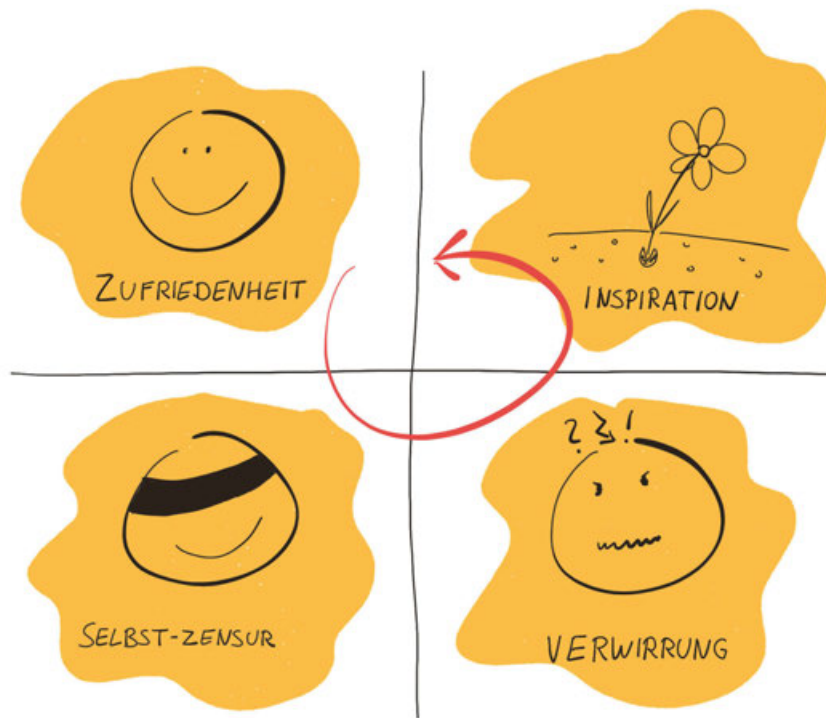


Abbildung: 4 Räume der Veränderung

Wenn sich nun Menschen beispielsweise in Veränderungsprozessen mit ihren Antreibern als Ja- und Nein-Antwortende diametral gegenüberstehen, dann führt das automatisch zu der Frage: Wie können diese Menschen, die so unterschiedlich auf das Leben schauen, gut miteinander kooperieren?

Das Interessante für Facilitatoren und Transformationsbegleiter ist, dass (selbstverständlich) jeder Manager, Klient und Entscheider die folgenden Fragen stellt, sobald die Theorie der vier Räume bekannt ist:

Wie schaffen wir es, unsere Mitarbeitenden möglichst lange in der „Zufriedenheit“ und der „Inspiration“ zu halten?“ Oder: „Wie bringen wir die Leute möglichst gut durch die unteren Räume hin zur Inspiration?“

Um diese Fragen beantworten zu können, brauchen wir ein vertieftes Verständnis davon, was in den einzelnen Räumen passiert.

Zufriedenheit

Beginnen wir zur Erklärung links oben in dem Raum, den wir „echte Zufriedenheit“ nennen. Der Raum ist geprägt durch gesunde Beziehungen, in der eine wertschätzende Kultur gelebt und schwierige Themen respektvoll angegangen werden. Balance und Stabilität, Kooperation und Produktivität, Klarheit und Übersicht führen unter anderem dazu, dass alle zufrieden sind. Es fühlt sich so gut an in diesem Zustand, dass Menschen in der Regel mehr davon wollen bzw. den Raum bzw. Zustand nicht verlassen möchten. Aber die einzige Konstante im Leben ist die Veränderung. Also kann (und wird) einem „echte Zufriedenheit“ irgendwann abhanden kommen.

Das kann zum Beispiel geschehen, während man die Nachrichten schaut und es dort bedrohliche Geschehnisse gibt, die einen beschäftigen. Oder innerhalb eines Teams werden massive Umstrukturierungen angekündigt.

Nachrichten oder Informationen solcher Art beunruhigen uns in der Regel unwillkürlich. Manchmal ist es uns bewusst, manchmal nicht. Meistens tun wir etwas, um unsere „echte Zufriedenheit“ zurückzuerlangen. Zum Beispiel versuchen wir, uns zu entspannen oder lesen ein Buch, reden miteinander, gehen joggen, machen Yoga oder stellen unsere Ernährung um. Und irgendwann kommt sie zurück, unsere „echte Zufriedenheit“. Nur ist sie nicht mehr so ursprünglich, unverseht, frisch und knackig wie beim ersten Mal. Dann, nach einer Zeit, entgleitet sie uns wieder. Und wieder und wieder. Und bald fühlt es sich nicht mehr nach „echter Zufriedenheit“ an. Unser psychologischer Status hat sich verändert.

Selbstzensur

Wir befinden uns – häufig zunächst unmerklich – im Raum der „Selbstzensur“ oder auch „Leugnung“ genannt. Wenn wir hier gefragt werden, wie es uns geht, antworten wir, „es ist in Ordnung“ oder „fein“, aber wir sind nicht wirklich zufrieden! Menschen sagen hier nicht, was sie denken. Sie zensieren sich selbst. Keiner spricht aus, was wirklich Sache ist, und Dinge werden unter den Teppich gekehrt. Denn es gibt ein Risiko, sich zu äußern, weil Konsequenzen drohen. Für einen selbst und ggf. für die Organisation.

Körperliche Symptome können auf den Raum der unbewussten Selbstzensur hinweisen: mit den Zähnen knirschen, Bauchschmerzen, schnell müde werden oder in einem Meeting Kopfschmerzen bekommen. Herz und Körper reagieren bereits, im Kopf (Bewusstheit) ist die Selbstzensur noch nicht angekommen.

Und schließlich passiert etwas, Menschen haben beispielsweise nachts geträumt und morgens stellt sich eine Erkenntnis ein und nun wissen sie bewusst, dass etwas nicht in Ordnung ist.

Praxistipps

Man kann sich beim Auftreten von körperlichen Symptomen beispielsweise selbst fragen: Zensiere ich in dieser Situation etwas? Bekomme ich Bauchschmerzen, wenn ich in der Besprechung bin? Werde ich müde, wenn ich mit diesen Menschen zusammen bin? Was zensiere ich? Wo will ich nicht hinschauen? Mit der Zeit werden die Anzeichen deutlicher und man hat eine gute Chance, sich selbst bewusster zu werden, dass etwas nicht stimmt. In diesem Moment tritt man aus dem Unbewussten heraus. Es ist einem plötzlich klar, dass man etwas unterdrückt hat und sich selbst nicht eingestehen wollte.

Eine andere Möglichkeit, sich bewusst zu werden, dass man etwas leugnet, Dinge unterdrückt und sich selbst zensiert, geschieht durch das Einholen von Feedback. Dafür benötigt es ehrliche Feedback-Partner und die eigene Fähigkeit, Feedback annehmen zu können – auch wenn es sich nicht immer gut anfühlt. Ehrliches Feedback kann der Ausgangspunkt für Wachstum sein.

Neben dem ehrlichen Feedback ist Empathie als Ressource wichtig, um aus der unbewussten Selbstzensur zur Bewusstheit zu gelangen. Manchmal brauchen wir nur die Erfahrung, dass jemand zuhört, ohne zu urteilen! Durch den Prozess des empathischen Zuhörens verstehen wir uns selbst besser, uns wird unsere Situation klarer.

Der Raum der „Selbstzensur“ besteht also aus zwei Teilen: einmal aus dem Zustand der *unbewussten* und zum zweiten aus dem Zustand der *bewussten* Selbstzensur. Um den Schritt von der bewussten Selbstzensur in den nächsten Raum zu gehen, gilt es, metaphorisch beschrieben, eine zweiflügelige Schwingtür, so wie die Saloon-Türen in Western-Filmen, zu durchschreiten. Auf



dem einen Türflügel steht „Selbsterkenntnis“, auf dem anderen „Feedback“. Facilitatoren können im Übergang von der Selbstzensur in die Verwirrung eine wichtige Rolle einnehmen, indem sie Dialog-Räume öffnen, in denen ehrliches Feedback ausgetauscht werden kann und in denen empathisches Zuhören gepflegt wird. Hierbei kommen auch Erfahrungen aus der Vergangenheit („Leichen im Keller“) und Tabuthemen zur Sprache, die zunächst unter den Teppich gekehrt waren, aber Einfluss auf den emotionalen Zustand haben. Durch Selbsterkenntnis oder Feedback kommt man in den nächsten Raum: den Raum der maximalen Verwirrung!

Verwirrung

Auch dieser Raum hat mehrere Entwicklungsebenen: Ganz unten (gefühlsmäßig) kann man sich den absoluten Tiefpunkt („Zero Point“) vorstellen, an den man gelangen muss. Facilitatoren können ihren Klienten dabei helfen, an den Tiefpunkt der Verwirrung und des Nichtwissens zu kommen. Die nützliche Frage hier ist: Welche Zufriedenheit habe ich verloren oder was muss ich zurücklassen? Menschen sind nicht mehr zufrieden, so wie es nun ist, aber es fällt ihnen schwer, wirklich loszulassen. Die alte Zufriedenheit zurückzulassen, bedeutet am Tief- oder Nullpunkt der Verwirrung anzukommen. Es ist wie eine Kapitulation, ein Abschied von der alten Zufriedenheit. Wer an den Nullpunkt der Verwirrung angekommen ist, ist bereit, den nächsten Schritt zu tun.

Inspiration

Auf dem Weg in den nächsten Raum gibt es eine weitere Tür. Auf dieser Tür stehen zwei neue Begriffe: realistische Entscheidung und Mut. Um in den Raum der Inspiration zu gelangen, müssen Menschen nun mit Blick auf die gegebene Situation eine bewusste, realistische Entscheidung treffen. Dafür brauchen sie Mut. Wenn sie ihre Wahl getroffen haben, handeln sie umgehend. So geht ihre Reise weiter von der Verwirrung zur Inspiration.

Mit einem Fuß im Raum der Inspiration beginnt der „Flow“: Möglichkeiten der Zukunft werden sichtbar. Menschen spüren zwar Gegenwind, doch hier hilft die mit der Angst einhergehende Energie. Fliegen wird nur, wer sich in den Wind lehnt! Beobachten wir die Vögel! Der Luftwiderstand nimmt sie auf! Es ist die Fähigkeit, zu schweben. Wir können dies „die Aufwinde der Angst“ nennen, hinein in den Raum der Inspiration. Hier gibt es jede Menge Ideen. Die Herausforderung ist nun, eine realistische, bewusste Wahl zu treffen, für das, was gepflanzt und gesät werden soll, für die Entscheidungen, die nun anstehen. Denn das, was man sät, wird man mit hoher Wahrscheinlichkeit auch ernten. Hier kann ein Begleiter (Coach, Facilitator, Facilitative Leader) bei der Entscheidungsfindung zur Aussaat hilfreich sein, denn dies ist der Ort, an dem Menschen bereit sind, einen Schritt zu machen, und sie haben so viele Möglichkeiten, dass sie Unterstützung bei der Auswahl brauchen.

Um in den nächsten Raum zu gelangen (das war der Raum, mit dem wir unsere Reise durch die vier Zimmer begonnen hatten), gibt es auch eine Tür: die Tür zur „Ernte“. Wir ernten im Raum der Zufriedenheit! Daher sollten wir achtsam sein, mit dem, was wir säen und pflanzen. Und wenn geerntet wurde und wird, sind Menschen in echter Zufriedenheit, und diese Zufriedenheit beginnt irgendwann wieder zu entgleiten ... und der Kreislauf beginnt von Neuem!

Das war eine kurze Reise durch die vier emotionalen Räume, die mit Wandlungsprozessen verbunden sind. Nun können wir zusammenfassend eine Antwort formulieren für die beiden häufigen Fragen:

Wie schaffen wir es, unsere Mitarbeitenden möglichst lange in der „Zufriedenheit“ und der „Inspiration“ zu halten?“ Und/oder: „Wie bringen wir die Leute möglichst gut durch die unteren Räume hin zur Inspiration?“

1. Um lange im Raum der Zufriedenheit verweilen zu können, sind realistische, mutige Entscheidungen im Raum der Inspiration hilfreich. Facilitatoren können die Entscheidungsfindung unterstützen – besonders dann, wenn die Optionsvielfalt überwältigend ist.
2. Nichts ist auf Dauer: Menschen gelangen immer wieder in die unteren Räume. Das gehört zur menschlichen Entwicklung dazu und ist die Ressource für eine nächste Entwicklungsstufe.
3. Sind Menschen in den unteren Räumen, dann hilft ehrliches Feedback und empathisches Zuhören und die Einführung des Denkmodells „The Four Rooms of Change“. Facilitatoren können Menschen dabei unterstützen, beides in einem sicheren Rahmen zu üben und zu erleben.

Weitere wissenswerte Aspekte

Eine häufige Frage im Zusammenhang mit den vier Räumen ist, ob man Räume überspringen oder auch – vom psychologischen Status betrachtet – zurückgehen kann. Die Antwort ist: Man überspringt nicht Räume, aber man kann größere oder kleinere Runden durch die Räume drehen.

Der zweite Teil der Antwort lautet: Man kann immer nur einen Raum zurückgehen, beispielsweise von der Inspiration zur Verwirrung. Menschen machen das ständig. Denken wir nur an die letzte Diät oder ähnliches. Menschen gehen vor und zurück. „Der Tanz“ zwischen bewusster Selbstzensur und Verwirrung ist ein weiteres Beispiel: „Ich weiß, dass ich eine Entscheidung treffen muss. Ich versuche, etwas zu ändern, aber ich bleibe oder gehe zurück und wieder nach vorne.“ Wenn man auf Dauer jedoch nicht tut, was getan werden muss, gerät man in einen Zustand der „Erschöpfung“ oder der „Depression“. Malt man sich diese psychologischen Zustände für Teams und ganze Organisationen aus, kann man eine Ahnung davon bekommen, warum sich Menschen und ganze Organisationen in einigen Situationen so schwertun.

Die vier Räume der Veränderung in Organisationen

Eine weitere gute Frage bezüglich der vier Räume ist, was dieses Denkmodell für Organisationen bzw. Abteilungen bedeutet? Ist es beispielsweise möglich, den Grad der Zufriedenheit und Inspiration in einer Organisation zu messen? Oder die Niveaus der Selbstzensur und der Verwirrung? Die Antwort lautet: ja.

Menschen bewegen sich individuell. In Organisationen muss man jedoch über Ebenen nachdenken. Es geht z. B. um das Niveau von Zufriedenheit und Inspiration oder Selbstzensur und Verwirrung.

In einer Organisation sind Zufriedenheit und Inspiration miteinander verbunden und beeinflussen sich gegenseitig. Genauso sind Selbstzensur und Verwirrung miteinander verknüpft und beeinflussen sich gegenseitig. Das bedeutet: Wenn die Zufriedenheit steigt, steigt auch die Inspiration – und vice versa. Wenn Selbstzensur nach oben geht, bringt sie auch die Verwirrung nach oben – und vice versa.

Die Aufgabe der Organisation besteht also darin, sich des Niveaus oder des Grades jedes psychologischen Zustands in verschiedenen Gruppen, Abteilungen, Teams, Geschäftseinheiten usw. bewusst zu sein.⁷⁰

Das hohe Gebäude⁷¹

Manche Menschen sagen: „Ich bewege mich nicht sequenziell von Raum zu Raum gegen den Uhrzeigersinn in den vier Räumen, ich springe herum!“ Das hohe Gebäude liefert für diese Selbstbeobachtung ein Bild und eine Erklärung. Wir alle haben ein hohes Gebäude in uns. Um 7 Uhr morgens sind wir in dem einen Stockwerk des hohen Gebäudes (Familie), dann um 10 Uhr erleben wir etwas anderes, in einem anderen Stockwerk (Teamgespräch), und später um 15 Uhr sind wir wieder woanders (Kundenmeeting) und dann fühlen wir uns ggf. verwirrt. Auf jeder



Etage unseres hohen Gebäudes haben wir die „Vier Räume der Veränderung“. Je nach Kontext (Etage) sind wir in unterschiedlichen Räumen. Das führt zu dem Gefühl, dass wir hin- und herspringen, denn wir wechseln ständig die Etagen!



Wenn wir beginnen, die Bewegung durch die Räume und die Etagen zu verstehen, können wir die Entscheidung treffen, sie nicht überlappen zu lassen. Dann schreien wir nicht die falschen Leute in einer anderen Besprechung an. Und sind nicht da verwirrt, wo wir zufrieden sein könnten. Anzuerkennen, dass wir mit unterschiedlichen Personenkonstellationen in unterschiedlichen Räumen sein können, hilft uns, das „Spiel“, um das es gerade geht, besser einzuordnen. Das hohe Gebäude dient zum Verständnis, wie wir uns über den Tag hinwegbewegen! Es ist eine eingängige Metapher für die unterschiedlichen Kontexte und Situationen, die wir in unserem Leben und bei der Arbeit erfahren. Es hilft uns, diese nicht zu verwechseln und macht uns handlungsfähiger im Umgang mit den Phasen von Veränderungsprozessen.

Last but not least: Menschen haben auch eine Etage für sich selbst: den Grundstein, den Anker in ihrem hohen Gebäude. Dort fragen sie sich: „Wo stehe ich heute in Beziehung zu mir selbst, zu meiner Gesundheit, zu meinem Leben?“

Praxistipp

Folgende Fragen können helfen, das hohe Gebäude des eigenen Lebens besser zu differenzieren und zu verstehen:

1. Welche sind meine fünf wichtigsten „Gruppen“ (Familie, Freundeskreis, Team, ...)?
2. Mit Blick auf das Denkmodell der vier Räume: In welchem befinde ich mich jeweils bezogen auf die Gruppe? Wo stehe ich gerade?
3. Was könnte ein guter nächster Schritt sein?
4. Wie kann es mir gelingen, die Dynamiken des einen Raumes nicht mit in ein nächstes Stockwerk zu einer anderen Personenkonstellation zu nehmen und stattdessen präsent in dem jeweiligen eigenen Kontext zu sein.

Das Denkmodell der „Four Rooms of Change“ kann hilfreich sein, um klarer zu sehen, was emotional dynamisch vor sich geht (in einem persönlichen oder beruflichen Kontext) und wie man vorwärtskommt. Es gibt Menschen in Organisationen eine Landkarte, einen Überblick und eine gemeinsame Sprache.

Dies waren nun einige der weiterführenden Erklär- und Denkmodelle für Dynamiken im Organisations- und Welt-Kontext, die je nach Situation und Zielsetzung des Klienten hilfreich sein können. Sie erhöhen das Bewusstsein für die unterschiedlichen Tiefen und Phasen von Entwicklungs-, Transformations- und Veränderungsprozessen. Darüber hinaus vermitteln Detailspekte, wie die „ARE IN“-Formel oder die „Vier Räume der Veränderung“, praxistaugliches Handwerkzeug.

Umgang mit „Ja, aber...“ – der „Aikido-Move“

In der Phase des „Sagens“, wenn wir mögliche facilitative Vorgehensweisen erläutern und visualisieren, gibt es vereinfachend gesagt, zwei mögliche Reaktionsweisen des Klienten:

1. Der Klient erkennt in den Ausführungen und Denkmodellen praxistaugliche und für seine Situationen hilfreiche Betrachtungs- und Vorgehensweisen. In diesem Fall wird die Facilitatorin fortfahren und die notwendigen Voraussetzungen für kollektive Intelligenz, Partizipation und gelingende Transformation hervorheben. Wenn der Klient dafür zu gewinnen ist, kann man bereits im ersten Treffen sehr weit kommen und die vorstellbaren Tiefen der Transformation und notwendige Rahmensetzungen ausloten. Es wird dann vermutlich zu weiteren Treffen kommen, in denen, meist mit weiteren Personen, die Beratung und Planung fortgesetzt werden. Für diesen nächsten Schritt benötigen wir einen Auftrag und ein Budget, um mit einer initialen Vorbereitungsgruppe gemeinsam ein zieldienliches und hilfreiches Facilitationsystem maßgeschneidert für die aktuelle Initiative bzw. das Ziel zu etablieren⁷² (siehe „Kontext des Gelingens“ ab Seite 147). Wir sprechen hier auch von „kontinuierlicher Auftragsklärung“, weil wir die Erfahrung gemacht haben, dass es nicht ausreicht, die Dinge einmal angesprochen zu haben – und dies nicht nur, weil häufig weitere Personen hinzugezogen werden. Einige Vorgehensweisen und Grundannahmen liegen quer zum bisherigen Denken und zur Organisationslogik. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass unsere Klienten mit jedem Nach-Hören und Wieder-Hören neue Aspekte für sich entdecken und das gesamte Bild allmählich, Schritt für Schritt entsteht. Dies kann man auch neurobiologisch erklären: es braucht Zeit, bis sich Synapsen verschalten und neu vernetzen.

*„Gesagt ist nicht gehört. Gehört ist nicht verstanden.
Verstanden ist nicht einverstanden. Einverstanden ist
nicht behalten. Behalten ist nicht angewandt.
Angewandt ist nicht beibehalten.“
Heinz Goldmann⁷³*

2. Der Klient erkennt in den Ausführungen und Denkmodellen zunächst praxistaugliche und für seine Situation hilfreiche Betrachtungs- und Vorgehensweisen, doch je tiefer er in das facilitative Denken und Handeln eintaucht, desto mehr vermutet er, dass dessen Akzeptanz zurzeit in der eigenen Organisation – aus welchen Gründen auch immer – schwierig werden könnte. Wenn Facilitation quer zur bisherigen Organisations-Logik zu stehen scheint, hat das meist etwas damit zu tun, dass die Führung oder andere wichtige Schlüsselpersonen einen demgegenüber diametral stehenden Führungsansatz verfolgen.



Kurz gesagt: Hierarchie trifft auf Netzwerkdenken, die Macht-Pyramide auf Selbstorganisation, Informationen und Weisungen treffen auf Partizipation und Co-Creation.

Die Primärklienten und die meisten der anwesenden Menschen, Facilitator und Facilitative Leader ausgenommen, können sich dann schlicht nicht vorstellen, dass die für sich genommen stimmigen Argumente und Vorgehensweisen mit der eigenen oder mit der Organisations-Realität zurechtkommen. In dem Moment, wo das „Ja, aber ...!“ immer lauter und insistierender wird, geht es nicht darum, den facilitativen Ansatz noch stärker und mit noch mehr Argumenten zu verteidigen oder gar zu verkaufen! Die Empfehlung ist, sich selbst von seinem Ansatz zu dissoziieren und auf die Seite des Klienten zu gehen (Erinnerung: „Dreamteam“ und Augenhöhe). Dies nennen wir den „Aikido-Move“, analog zur Metapher des Aikido, wo man liebevoll mit der Energie des Angreifers mitgeht und diese umlenkt. In der Situation der Initialberatung würde man demnach die Bedenken und Vorbehalte anerkennen und sich davon lösen, irgendetwas für sich oder für Facilitation erreichen zu wollen. Es geht um den Klienten, um seine Situation und seine Ziele! Daher würde man in die gleiche Richtung schauen wie der Klient und beispielsweise sagen: *„Ja, ich verstehe Sie. Dann würde, soweit ich das im Moment erfasse, der facilitative Ansatz in ihrer Situation nicht zur Wirkung kommen. Habe ich das richtig verstanden?“*

Von da an nähert man sich dieser Frage gemeinsam, indem man z. B. alle Aspekte spiegelt, die gegen Facilitation zu sprechen scheinen. Wenn es weiterhin gute Gründe gibt, zum jetzigen Zeitpunkt nicht zusammenzuarbeiten und weitere Schritte der Erkundung nicht vorzunehmen, dann ist es eine gute Gelegenheit, dies als Gesprächsergebnis festzuhalten und sich, wenn Zeit ist, über etwas anderes zu unterhalten oder sich in guter Atmosphäre und mit Wertschätzung der Perspektiven des Klienten zu verabschieden.

Sollte es allerdings so verlaufen, dass der Klient in seiner Organisation zwar Schwierigkeiten, aber auch Möglichkeiten sieht für facilitative Ideen und Vorgehensweisen, dann weiß der Klient in der Regel auch, was er nun brauchen könnte und welches nächste Gespräch stattfinden müsste. Diese Gespräche sind bereits Teil eines Beratungsvertrages. Die Facilitatorin könnte dann z. B. fragen: *„Ich habe nun verstanden, was eine facilitative Vorgehensweise aus ihrer Sicht derzeit erschwert. Wie müsste es denn, Ihnen zufolge, aufgesetzt werden, sodass es für Sie sinnvoll ist?“*

Mit dieser zweiten Frage lädt man den Klienten zum Mitdenken ein und profitiert von seiner Organisationskenntnis und seinem Erfahrungswissen – auch hinsichtlich eines auf den aktuellen Kontext angepassten Vorgehens.

Eine Beziehung der Gleichwürdigkeit

Manchmal finden wir auf diese Weise zusammen, denn wir verfallen nicht in ein Muster des „Verkaufens“ oder „Überzeugens“. So bleibt die Beziehung intakt bzw. kann sich entwickeln.

Wir haben bereits über die Beziehungsgestaltung zwischen Klienten und Facilitator geschrieben. Da es im Rahmen der Auftragsklärung und Initialberatung ebenfalls wichtig ist, sei noch folgendes hinzugefügt: Die facilitative Haltung, praktisch erklärt anhand des „Aikido-Moves“, ist Tür öffnend, für den Klienten oft verblüffend und im wahrsten Sinne des Wortes schöpferisch. Denn wir *schöpfen* und *erschaffen* dadurch eine Beziehung zwischen Klient und Facilitatorin, die von Gleichwürdigkeit und klarer Rollenverteilung geprägt ist. Da ist kein Wollen, kein Ziehen, kein Drücken. Nur eine gemeinsame Erkundung, ob es derzeit passt oder nicht:

1. Klienten entscheiden, was für sie plausibel ist und ob sie einen weiteren Schritt gehen wollen.
2. Klienten bringen die Energie für den Prozess mit. Sie leisten die entscheidende Arbeit.
3. Facilitatoren entscheiden sich im gleichen Maße für oder gegen die Zusammenarbeit.

4. Facilitatoren begleiten, beraten und teilen ihr Prozesswissen.
5. Beide lassen sich auf die Zusammenarbeit ein, solange es für beide sinnvoll erscheint.

Das ZWEIG-Modell als Metapher der frühen Zusammenarbeit

Eine hilfreiche Metapher für die Phase der frühen Zusammenarbeit liefert das Bild von einem Ast, auf dem Facilitatoren gemeinsam mit dem Klienten sitzen. Weder der Klient noch wir möchten in der Regel diesen Ast absägen, auf dem wir sitzen. Der Ast verschafft uns und dem Klienten eine Meta-Position, also eine Position mit Überblick und Handlungsfähigkeit. Bei genauerer Betrachtung erkennen wir, es ist in frühen Phasen der Zusammenarbeit noch nicht einmal ein Ast, sondern ein recht dünner *Zweig*, der noch wachsen will. Denn die Berater-Klienten-Beziehung ist zu Beginn eher fragil, wenig belastbar, dafür aber flexibel und bereit, sich zu entwickeln. Die Metapher vom „Zweig“ steht für die Art und Weise, wie wir unser Prozess-Know-how einbringen und die Beziehung mit dem Klienten gestalten.

Das ZWEIG-Modell⁷⁴

Z – Zieldienlich: Wir halten das Ziel des Klienten im Blick und erläutern mögliche Vorgehensweisen immer mit Bezug zu diesem Ziel. Alles, was angeboten wird an Prozess und Vorgehensweise, muss für den Klienten als sinnvoll und plausibel erlebt werden – auch wenn wir das Ziel des Klienten als *eine* Sichtweise betrachten und sich das Ziel im Laufe der Beratung und Begleitung ggf. noch verändert.

W – Würdigend: Wir achten die Erfahrungen und die bisherigen Maßnahmen des Klienten und unterstellen ihm und allen Beteiligten die bisherigen kreativen Lösungsversuche betreffend eine Expertise und eine gute Absicht.

E – Ermutigend: Wir denken und sprechen potenzial- und lösungsorientiert, z. B. anhand von Beispielen und Anekdoten des Gelingens oder anhand unserer bisherigen wertschätzenden Beobachtungen vor Ort, sodass eine positive Erwartung und Zusammenarbeit entwickelt werden kann.

I – Inspirierend: Wir erweitern – wo es passt – die vorliegende organisations-zentrierte Perspektive um größere, globale oder gesellschaftliche Entwicklungen, sodass daraus Inspiration, Zuversicht und Bedeutung für die eigene Sache gewonnen werden kann.

G – Gemeinsam: Wenn Klienten (Klientensystem) und Facilitatoren (Beratersystem) zusammenarbeiten wollen, gilt es, einen Kontrakt zwischen beiden auszuarbeiten, der ihnen, ausgestattet mit den notwendigen Ressourcen und Rahmenbedingungen, hilft, gemeinsam und abgestimmt zu agieren: das sogenannte Facilitationsystem. Dieses System, wir nennen es auch „Kontext des Gelingens“, wird gemeinsam definiert und verhandelt (siehe „PREPARATION“ ab Seite 145).



ZWEIG-MODELL



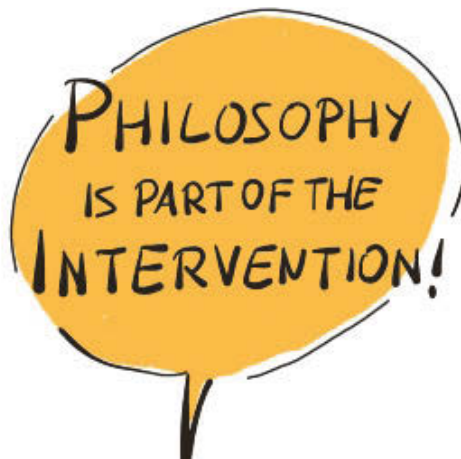
Sollte es nach einem persönlichen Treffen und einer gemeinsamen Zeit der Erkundung für die Beteiligten nicht sinnvoll erscheinen, zusammenzuarbeiten, so zeigt sich oft, dass aufgrund des hilfreichen Beziehungsangebotes (Bedürfnisfreiheit, Gleichwürdigkeit), der inspirierenden Inhalte, der Visualisierungen und der gemeinsam verbrachten Zeit zarte Bande geknüpft wurden. Wir könnten zum Abschluss eines solchen Gesprächs etwa sagen: „Vielleicht kommen wir zu anderer Gelegenheit zusammen. Wenn Sie einmal grundsätzlich über das Aufsetzen beteiligungs- oder dialogorientierter Projekte mit uns und Ihren Entscheidern sprechen möchten, jenseits dieses aktuellen Projektes, dann zögern Sie nicht, auf uns zuzukommen.“ Dies nimmt den Druck aus der Situation, weil es signalisiert, dass es möglicherweise künftig günstigere Gelegenheiten jenseits des aktuellen Handlungsdrucks gibt. Das wäre dann aus facilitativer Sicht ein Kontext, in dem wir mit dem Klienten gemeinsam erfolgreicher sein können. Es ist gut und wichtig, das festzustellen.

Wir erleben immer wieder, dass sich Primärklienten oder andere Anwesende einer Initialberatung nach Monaten oder Jahren wieder melden und eines der visualisierten Denkmodelle, ein facilitatives Prinzip oder eine Grundannahme immer noch in Erinnerung haben. Facilitation ist wie ein Samen: Hat man die inhärenten Ideen erst einmal aufgenommen, keimen sie bei guten Umfeldbedingungen zu ihrer Zeit von ganz allein.

Eine erste Entscheidung – Vereinbarung eines nächsten Schrittes

Die Auftragsklärung und Initialberatung gelangt unweigerlich zu der Frage, ob man sich für einen weiteren Schritt miteinander entscheidet. Häufig soll zum Beispiel ein zweites oder längeres Sondierungsgespräch im größeren Kreis stattfinden. Von Seiten der Facilitatoren könnte es um konkrete Vereinbarungen hinsichtlich eines gemeinsamen, als zieldienlich erachteten Facilitationssystems gehen. Das sind Rahmenbedingungen, benötigte Ressourcen und Zusicherungen, die Voraussetzungen etablieren, mit und in denen Facilitation erfolgreich sein kann (siehe Checkliste „Kontext des Gelingens“ auf Seite 151 ff.).

Was immer der nächste Schritt sein soll, die Vereinbarungen darüber bilden den ersten Kontrakt, den das Beratersystem mit dem Klientensystem schließt. Oft wird an dieser Stelle ein erstes Budget über Honorare und Kosten vereinbart. Wenn es zu einer Zusammenarbeit kommt, sind Schritt für Schritt immer wieder nächste Kontrakte zu schließen. Diese sind teils dinglich, teils psychologisch, meist informell, manchmal auch förmlich. Es geht dabei um einen fairen Energieausgleich und um Gleichwürdigkeit als eine wichtige Voraussetzung gelingender Kooperation und Zusammenarbeit.



Praxistipp

Manche Kontexte erfordern in dieser frühen Phase bereits ein schriftliches Angebot. Dieses Angebot könnte, neben Leistungen, Zahlen und Bedingungen, weitere Hinweise enthalten, die z. B. den facilitativen Beratungsansatz übersichtlich darstellen oder den Klienten zu Facilitation *einladen, inspirieren und ermutigen*⁷⁵. Wir handeln nach der Maxime: „Verschwende niemals eine Gelegenheit, jemanden, der Interesse zeigt, zu inspirieren!“ Im Amerikanischen heißt es: „Philosophy is part of the intervention.“

Zwei wissenswerte und lehrreiche Anekdoten

- **Praxiserlebnis „Kein offizieller Vertrag“**

Eine schöne Anekdote, die die mögliche Leichtigkeit eines Kontraktes zum Ausdruck bringt, war eine Erfahrung im Rahmen eines Strategieprozesses einer großen Uniklinik. Der kaufmännische Direktor wollte keinen offiziellen Vertrag. Er wollte auch keine Zeitschiene. Er sagte: Wir arbeiten so lange mit Ihnen, wie Sie uns hilfreich sind und wie Sie sich von uns wertgeschätzt fühlen.

Was wir gelernt haben: Nach einem kurzen Moment des Überlegens war klar: Genau darum geht es im Rahmen von Facilitation, nämlich hilfreich sein und gleichwürdig behandeln und behandelt werden. Das war einer der schönsten (mündlichen) Kontrakte, der über viele Jahre für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit gesorgt hat.

- **Praxiserlebnis „Unbewusste Konfrontation“**

In einer telefonischen Auftragsklärung und Initialberatung mit einem Unternehmen der Metallbranche sagte die Klientin: „Wir haben eine Organisationsdiagnose machen lassen.“ Sie führte weiter aus, dass in Zusammenarbeit mit einer externen Unternehmensberatung alle Managementprozesse und Strukturen analysiert wurden. Und jetzt, wo man wüsste, wo es Ver-



besserungsbedarf gibt, könne man unter Einbeziehung der Mitarbeitenden die entsprechenden Korrekturmaßnahmen durchführen.

Wir brachten das Thema der Grundannahmen und deren Auswirkungen in die Kommunikation. Nachdem nicht so klar zu sein schien, was wir meinten, konkretisierten wir den Aspekt mit einer Aussage wie: „Wenn man die Grundannahme hat, dass eine externe Unternehmensberatung in der Lage ist, von außen die ‚Wahrheit‘ herauszufinden, nach der sich nun alle Mitarbeitenden zu richten haben, dann muss man das wohl tun.“ Die Reaktion war fulminant. Wir waren insgesamt zu viert in der Telefonkonferenz. Zunächst war es still am anderen Ende der Leitung. Wir wollten gerade nachfragen, als wir mit einem Mal ein Tuten hörten. Die Klientin hatte aufgelegt. Ohne sich zu verabschieden. Einfach so.

Was wir gelernt haben: Wir hätten vorsichtiger formulieren können. Zumal es das erste Gespräch war. In den Folgejahren haben wir zudem gelernt, wie wichtig es ist, den Klienten – so weit dies möglich ist – immer gut aussehen zu lassen – nicht als Taktik, sondern von Herzen kommend. Angesichts dieses Prinzips war unsere Bemerkung bezüglich der Grundannahmen eine uns unbewusste und sicherlich unbeabsichtigte Konfrontation.

Facilitation kann konfrontativ, provozierend und „weltfremd“ erscheinen. Wenn wir bemerken, dass wir nicht zusammenkommen, dann versuchen wir das Klientensystem immer so zu verlassen, dass wir zu anderer Gelegenheit gut wiederkommen können. Wir distanzieren uns notwendigerweise von unserem eigenen Ansatz und ehren die Beziehung zu den Anwesenden (siehe der „Aikido-Move“ auf Seite 139).

Haltepunkt: Der Übergang vom Norden in den Osten

Vom Norden (Intention) kommend haben wir uns gemeinsam mit dem Klienten folgendes erarbeitet:

1. Wir haben uns persönlich kennengelernt und Anfänge einer guten Arbeitsbeziehung entwickelt. Dabei ging es unter anderem um gegenseitige „psychologische Tests“ und „feinste Ebenen der Wirklichkeitsgestaltung“. Teile dieser ersten Begegnung(en) waren, den Anlass und die derzeitige Intention des Klienten zu kennen bzw. zu formulieren.
2. Wir haben hingehört, nachgefragt und gespiegelt. Während wir die facilitative Idee und den Beratungsansatz erläuterten, sind wir auf „Steilvorlagen“ des Klienten eingegangen und haben live und in Echtzeit visualisierte „Denkmodelle“ geteilt. Auf diese Weise konnten wir die Möglichkeiten, die Facilitation bietet, mit dem Anliegen des Primärklienten verbinden. Außerdem sind erste Artefakte in Form von visualisierten Denkmodellen und Landkarten entstanden, die Orientierung geben und die im weiteren Beratungsprozess immer wieder herangezogen werden, um das Geschehen zu reflektieren.
3. Schließlich haben wir verdeutlicht, dass einer der nächsten Schritte sein wird, einen „Kontext des Gelingens“ miteinander abzustimmen. Wichtig war die Erkenntnis, dass dieser Kontext einer der größten Hebel für gelingende Entwicklung und Transformation darstellt, der mit dem Ziel verbindlicher Zusagen besprochen und verhandelt wird.

Praxistipp

Am Ende dieses Kapitels laden wir ein, die folgende Fragen zu reflektieren⁷⁶: „Was wurde bei mir auf meiner Reise durch den Norden (die INTENTION) 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?“