



Was sind unsere Reaktionen?

Welche Verständnisfragen haben wir? Und an wen?

- Dialog mit allen
- Vorstellung des Facilitation-Ansatzes
- Zum Prozessansatz ein Open Forum:

Was haben wir gehört?

Was sind unsere Reaktionen?

Welche Verständnisfragen haben wir? Und an wen?

- Dialog mit allen
- Commitment zum Mandat und zum Ansatz! Celebration!
- Praktiken des Gelingens: Wie wollen wir zusammenarbeiten (kulturell und organisatorisch)?
- Nächste Schritte und Check out

Die initiale Vorbereitungsgruppe hat ihre Arbeit getan. Zugleich sind Primärklienten und einige der Teilnehmenden einer initialen Vorbereitungsgruppe auch Teil der nun startenden Pilotgruppe. Dies ist in der Praxis sinnvoll. Die Entscheidung und das Prozedere wer, warum in der initialen Vorbereitungsgruppe war und danach Teil der Pilotgruppe wird, sollte für alle transparent und nachvollziehbar sein.

Die Pilotgruppe

Im zweiten Teil des Kapitels beschreiben wir, wie eine Pilotgruppe die Arbeit aufnimmt.

Die Klienten kennen in dieser Phase der Zusammenarbeit die Rolle und Zusammensetzung einer Pilotgruppe und ihr Mandat. Auch die Frage, wie man an eine Pilotgruppe kommt, ist geklärt⁹⁸.

Jetzt geht es darum, wie eine Pilotgruppe startet, wie sie arbeitsfähig wird, wie sie erste Dialoge und Erkundungen zur Sache unternimmt und wie sie aus dem Erlebten Hinweise für das Prozessdesign mit Blick auf die Beteiligung der ganzen Organisation verwertet.

Erstes Aufeinandertreffen und Arbeitsfähigkeit herstellen

Beim ersten Aufeinandertreffen der Menschen in der Pilotgruppe, sind Neugier, positive Spannung und Aufbruchstimmung spürbar. Die Teilnehmenden schätzen den bereichs- und funktionsübergreifenden Austausch, das Vertrauen, das in sie gesetzt wird und die Möglichkeit, Co-Führung zu übernehmen für die Zukunft der Organisation oder eines wichtigen Themas.

Facilitator wissen um die grundlegenden Bedürfnisse von Gruppen in Startphasen. Sie sorgen für Sicherheit, Orientierung und für eine Atmosphäre, in der sich alle willkommen fühlen. Darüber hinaus gibt es einen klaren Vorgehensplan (von der Tagesagenda bis zu den Terminen der nächsten Wochen und Monate), Rollen- und Aufgabenklarheit sowie Informationen zu Rahmenbedingungen (z. B. organisatorische Aspekte). Kurz: Wer trifft sich, warum, wie oft und wozu? Und wie organisieren wir uns, so dass es eine für alle lohnende, erkenntnisreiche und – mit Blick auf die Aufgabe – erfolgreiche Zusammenarbeit wird?

Was zunächst ansteht:

1. Sich kennenlernen
2. Übergabe und Annahme des Mandats
3. Vorstellung des Facilitation-Ansatzes
4. Überprüfen, sind wir repräsentativ (angesichts des Mandats)?
5. Vereinbarungen für die Zusammenarbeit formulieren („Praktiken des Gelingens“)

6. Koordinationsmechanismen vereinbaren
7. Ressourcen und Rahmenbedingungen („Kontext des Gelingens“) durchsprechen

Sich kennenlernen

Gemäß der The Circle Way-Methode starten wir ein Meeting immer mit der Begrüßung und Intention, die durch den Primärklienten ins Wort gebracht wird (nicht durch den oder die Facilitatoren). Es ist die Initiative der Klienten, nicht die der Facilitatoren.

Darauf folgt ein Check-in (siehe Seite 229), eine erste Einladung an alle, zur Person und Sache zu sprechen. Ein Check-in beinhaltet immer den eigenen Namen, die aktuelle Verfassung („Current Condition“) und etwas zum Thema.

Ein Beispiel. In Bezug auf unser heutiges Thema (die Initiative, die Intention und die Möglichkeit mitzuwirken):

1. Was macht mich glücklich (daran)?
2. Was macht mich traurig (oder nachdenklich)?
3. Was macht mich ungehalten oder gar wütend⁹⁹?

Diese drei Fragen gehören zusammen. Die Statements dazu lösen oft Aha-Momente aus und vermitteln erste Einsichten. Zum ersten Mal hören sich die Teilnehmenden in der Vielfalt und Multiperspektivität der Organisation bzw. des ganzen, relevanten Teils davon.

Alternativ dazu wählen wir, je nach Situation, einen menschen-orientierten Einstieg und bieten eine der folgenden Fragen an:

1. Wer bin ich als Mensch?
2. Wer bin ich und warum bin ich hier?
3. Was ist für mich wesentlich?
4. Was macht mich lebendig¹⁰⁰?

Zu diesen Fragen spricht jeder in einer Dreier- oder Vierer-Gruppe reihum und erhält direkt im Anschluss wertschätzendes, stärkendes Feedback, z. B. „Die Stärken, die ich in dir sehe, ...“ oder „Was Du zu dieser Gruppe und unserer gemeinsamen Aufgabe sicherlich beitragen kannst, ...“. Das Ganze dauert maximal 20 Minuten.

Danach folgt der Check-in, zum Beispiel mit: „Was ich Positives über mich gehört habe ...“

Nach der Check-in-Runde fragen wir nach möglichen weiteren Impulsen, die durch das Zuhören entstanden sind¹⁰¹ und reflektieren die Erfahrung. Manchmal werden dann Empfindungen oder Kommentare zum Prozess selbst geteilt – meist in sehr wertschätzender Art und Weise („Act und Reflect“, siehe Seite 31).

Mit solchen Fragen und in einem solchen (Kreis-)Setting zu beginnen, wirkt inspirierend, ist oft unüblich und bildet meist schnell Vertrauen untereinander. Der Einstieg erweitert den Raum, weil Menschen mehr in ihrer Ganzheit gesehen und gehört werden. Zugleich achten wir darauf, dass das Setting, der vorbereitete Raum und die Inhalte die Menschen nicht überfordern – alles was Facilitatoren tun, sollte nach Möglichkeit situations-angepasst und zugleich facilitativ-inspirierend sein.

Praxistipp

Die Treffen unterscheiden sich erfahrungsgemäß auf positive Weise durch das Setting, die Praktiken und die facilitative Begleitung von Regelmeetings und das ist auch intendiert. Je nach Situation kann es sinnvoll sein, dies zu erläutern. Facilitatoren tun dies, um allen zu ermöglichen, in einen



sicheren, potenzial- und menschenorientierten, bedeutsamen Raum einzutreten, der eine enorme Kraft und Kreativität (durch den Gruppenprozess) entfalten kann und in dem die wünschenswerte Zukunft sich zeigt.

Übergabe und Annahme des Mandats

Das Mandat wird durch die Primärklientin vorgestellt und an die Pilotgruppe übergeben. Damit ein gemeinsames Verständnis entsteht, braucht es gemeinsame Begriffsklärungen, Nachfragen und Dialoge dazu.



Die Haltung der Primärklientin (und eventuell weiterer Mitglieder, die an der Formulierung des Mandates mitgewirkt haben), ist geprägt durch das Prinzip „Dies oder etwas Stimmigeres!“ („This or something better!“). Das heißt, dass die Arbeit der initialen Vorbereitungsgruppe wichtig und notwendig ist, und dass zugleich alles, was vorbereitet und vorgelegt wird, verändert werden kann. Eine wesentliche Prämisse von Facilitation ist die facilitative Freiheit und Verantwortung aller Beteiligten zum Selber-Denken. Das Mandat ist demnach ein Startpunkt für die Auseinandersetzung mit der Intention, den Zielen und den Rahmenbedingungen. Es ist kein Endpunkt oder Auftrag, der eingereicht oder, je nachdem wie man drauf schaut, runter gereicht wird.

Vorstellung des Facilitation-Ansatz

Für diejenigen in der Pilotgruppe, die die facilitative Vorgehensweise und die Prinzipien noch nicht kennen, wird der Facilitation-Ansatz noch einmal visualisiert und vorgestellt (siehe Seite 68 ff.). Ziel ist es, dass die Teilnehmenden, neben dem Mandat, auch der facilitativen Vorgehensweise zustimmen. Wir stellen sicher, dass alle die Idee und ihre Rolle verstehen und dass es Raum für Fragen, Dialoge und Anpassungen gibt. Außerdem gehen wir davon aus, dass in der Pilotgruppe Schritt für Schritt auch die Prozessexpertise und die damit verbundene Sprachfähigkeit entwickelt werden muss. In der Organisation werden viele Multiplikatorinnen gebraucht, die in der Lage sind, die Gespräche über den facilitativen Ansatz, die ohnehin auf den Fluren und bei allen möglichen Gelegenheiten geführt werden, mit Klarheit und Professionalität zu begleiten. Damit werden viele Fragezeichen, Halbwissen und unbegründete Befürchtungen vermieden. Je mehr die Kenntnis über den Prozess vorhanden ist, desto weniger müssen Facilitatoren und Pilotgruppen gegen Zweifel und Vorurteile arbeiten.

Überprüfen, sind wir repräsentativ (angesichts des Mandats)?

Eine lohnenswerte Frage, die bereits in das erste Meeting der Pilotgruppe gehört, ist die Frage nach der Repräsentativität der Besetzung mit Blick auf das Mandat und das ganze, relevante System. Diese Frage kann zum Beispiel informell im Kreis erkundet werden. Sie bleibt dauerhaft wichtig. Manchmal werden weitere Perspektiv- und Anspruchsgruppen im späteren Verlauf identifiziert,

die für die gemeinsame Erkundung und Lösung sinnvoll erscheinen. Wenn dies der Fall ist und die Pilotgruppe sich einig ist, dann würde man nachnominieren bzw. nachbesetzen oder diese Menschen temporär, als Gäste und nicht als ständige Teilnehmende, einladen. Die Entscheidung darüber liegt bei der Pilotgruppe und wird zum Beispiel beeinflusst von der Verfügbarkeit der jeweiligen Personenkreise und von der Größe der Pilotgruppe insgesamt. Zugunsten der Arbeitsfähigkeit empfehlen wir eine Gruppengröße bis maximal 25 Teilnehmerinnen.

Exkurs: „Den nicht integrierbaren Projektgegner integrieren.“¹⁰²

Manchmal gibt es Situationen, in denen bestimmte Personen oder Gruppen sich einer Teilnahme an einer Pilotgruppe aus gutem Grund verweigern. Sei es, dass sie nicht an den Erfolg des Projektes glauben, dass sie aus Loyalität gegenüber anderen ihre Mitwirkung verweigern oder dass sie um einen Konflikt wissen, den sie für unauflösbar halten. Wir unterstellen allen Menschen gute Absichten und gute Gründe. Zugleich hat jedes Verhalten Auswirkungen, und diese müssen wir nicht hinnehmen.

Um die Haltung und Gründe der betroffenen Person(en) zu achten und zugleich die Repräsentativität einer Pilotgruppe zu gewährleisten, bitten wir um ein Gespräch, um die Perspektive des vermeintlichen Projektgegners besser zu verstehen. Wir wollen die Perspektive selbst spüren. Wir wollen in den Schuhen des „Gegners“ gehen. Dazu braucht es einen eigenen Klärungsprozess der Person, die dem „Gegner“ zuhören wird. Nennen wir sie „Repräsentant der Pilotgruppe“ (meist ist dies der Primärklient oder der machtvollste Mitspieler).

Damit eine Begegnung mit dem Willen, wirklich verstehen zu wollen, geschehen kann, bereiten die Facilitatoren den Repräsentanten vor. Diese facilitativen, potenzialorientierten Auseinandersetzungen mit dem Projektgegner sind tiefgreifende Interventionen – besonders auf Seite des Repräsentanten selbst bzw. der ganzen Pilotgruppe! Denn oft sind nicht integrierbare Projektgegner eine Projektionsfläche eigener Grundannahmen. Dem eigentlichen „Projektgegner“ begegnet man manchmal auch in seinem Inneren.

Das Vorgehen¹⁰³:

Repräsentant der Pilotgruppe: „Ich weiß, dass Du denkst, dass dieses Projekt falsch ist und nicht umgesetzt werden sollte, und ich möchte verstehen, warum?“

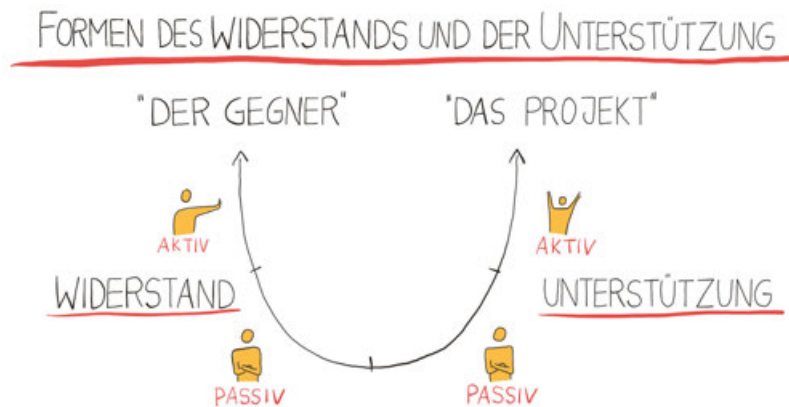
Mit den Antworten und offenen Punkten kehrt der Repräsentant zurück in die Pilotgruppe und sagt: „Wir müssen alle diese Punkte beantworten.“ Das braucht Zeit und kann harte Arbeit sein. Wenn alle Lösungen und Antworten gefunden wurden, geht der Repräsentant der Pilotgruppe zurück zum Projektgegner und sagt:

„Ich glaube, wir haben die Antworten gefunden.“ Der Gegner wird zu einigen Punkten sagen „Ja, aber ...“ und dann wird der Vorgang wiederholt. Nach einer Reihe von Wiederholungen wird der Projektgegner sagen: „Ja, ich denke, so wird es funktionieren!“ Spätestens jetzt kommt der Moment, in dem man so etwas sagen kann wie: „Danke, du hast vermutlich keine Idee davon, wie sehr Du unserem Projekt geholfen hast.“

„Ich glaube, wir haben die Antworten gefunden.“ Der Gegner wird zu einigen Punkten sagen „Ja, aber ...“ und dann wird der Vorgang wiederholt. Nach einer Reihe von Wiederholungen wird der Projektgegner sagen: „Ja, ich denke, so wird es funktionieren!“ Spätestens jetzt kommt der Moment, in dem man so etwas sagen kann wie: „Danke, du hast vermutlich keine Idee davon, wie sehr Du unserem Projekt geholfen hast. Ohne dich hätten wir nie an all die wichtige Dinge gedacht.“ Diese Anerkennung ist angebracht und in vielen Situationen sogar überfällig. Sie führt zu gegenseitigem Respekt und manchmal gelingt es sogar, vormalige „Gegner“ zum Mitmachen zu gewinnen.



Neben dem aktiven Projektgegner gibt es weitere Haltungen, die Menschen mit Blick auf das Projekt einnehmen:



Wenn sich der aktive Widerständler in einen aktiven Befürworter wandelt und die Initiative bzw. die Pilotgruppe unterstützt, hat das Auswirkungen auf weitere Gruppen. Passive Widerständler werden sich angesprochen fühlen, weil sie die gleichen Ansichten wie die aktiven Widerständler haben. Passive Unterstützer werden ihre Beteiligung in Erwägung ziehen, weil sie keine Konflikte mehr befürchten müssen. Auf diese Weise kann es gelingen, Menschen mit unterschiedlichen Perspektiven und Interessen zusammenzubringen. Das sind erfahrungsgemäß Menschen, die wesentlich zum Erfolg einer Pilotgruppe beitragen.

Fazit: Arbeitet man mit dem nicht integrierbaren Projektgegner (aktiver Widerständler), kann dieser zu einem Befürworter des facilitativen Vorgehens und der gemeinsamen Sache werden. Zugleich kann es gelingen, weitere Personen aus der Passivität in die aktive Unterstützung zu bringen.

Vereinbarungen für die Zusammenarbeit formulieren („Praktiken des Gelingens“)

Nun sind wir auf der operativen Ebene des Miteinanders. Ein Kreis von Menschen ist nicht deshalb ein dialog-orientierter, reflektierter Kreis mit einer klaren Intention, weil man Stühle in einen Kreis stellt. Jetzt geht es um die Arbeitsfähigkeit der Pilotgruppe. Neben der Orientierung, die das Mandat und das Verständnis für das Vorgehen schenken, arbeiten wir im ersten Treffen daran, dass dieser Kreis ein sicherer und zugleich effektiver Ort für alle Teilnehmenden wird.

Darüber zu sprechen und zu vereinbaren, wie wir in der Pilotgruppe zusammenarbeiten, sprechen und zuhören wollen, mit welcher Art der Aufmerksamkeit und Haltung alle teilnehmen wollen, kann einen großen Unterschied für die Art und Weise machen, wie erfolgreich die Gruppe sein wird. Vereinbarungen zur Zusammenarbeit sind die Basis eines sozialen Betriebssystems für die Pilotgruppe.

Praxistipp

Wenn wir von „Vereinbarungen“ sprechen, dann heißt dies nicht, dass wir davon ausgehen, dass alle Teilnehmenden das vereinbarte Verhalten oder die Haltungen garantieren können. Daher nennen wir die Vereinbarung „Praktiken des Gelingens“. Wir wissen, ein gutes Miteinander gelingt eher, wenn wir die Praktiken anwenden. Zugleich wissen wir, dass es nicht immer einfach ist, danach zu handeln. Wir üben gemeinsam und bleiben Lernende. Wir sind miteinander großzügig und achten den Kenntnisstand und Lernfortschritt jedes Einzelnen.

Vereinbarungen bzw. Praktiken¹⁰⁴, die wir in Pilotgruppen als hilfreich erlebt haben, sind:

- **Sei hier oder sei nicht hier.**
Die Teilnehmenden sollten nicht teilnehmen, wenn ihre Aufmerksamkeit gerade woanders liegt. Wenn sie im Kreis sind, gehen wir davon aus, dass sie präsent und – soweit das möglich ist – bei der Sache sind.
- **Keine Devices für Parallel-Kommunikation im Kreis.**
Präsenz im Kreis erfordert, dass keine parallele Kommunikation stattfindet (z.B. E-Mails, Messenger-Dienste, Social Media).
- **Wir halten Zeitvereinbarungen ein.**
Es geht nicht darum, dass Facilitator oder Führungskräfte Zeiten vorgeben. Wir vereinbaren miteinander Zeiten und können zuvor vereinbarte Zeiten gemeinsam verändern. Wir versuchen uns (alle), an die jeweils aktuelle Vereinbarung zu halten.
- **Fang’ an, hör’ auf – immer wieder.**
Wir vereinbaren, dass wir uns die Freiheit nehmen, Dialoge und Gruppenarbeiten wie zeitlich vereinbart zu beenden, um mit einem nächsten Schritt fortzufahren. Wir vertrauen darauf, dass alles, was wichtig ist, im Prozess der Erkundung immer wieder – in den verschiedensten Dialogen und Settings – auftaucht.
- **Wir arbeiten in abwechslungsreichen Settings.**
Es ist für das Wohlergehen und das eigene Lernen zuträglich, wenn wir die Form der Zusammenarbeit von Zeit zu Zeit verändern. Wir wechseln das Setting und die Art der Interaktion: z.B. Plenum (Circle), Kleingruppe, Partnerarbeit, Lernspaziergänge, Präsentation, Praxiswerkstatt, etc.
- **Wir unterstellen einander eine gute Absicht.**
Egal, wer was tut oder sagt, und unabhängig davon, ob wir eine Handlung verstehen oder nicht, wir gehen davon aus, es ist gut gemeint. Dies hilft uns, unsere eigenen Reaktionen zu regulieren und länger in der Erkundung und Neugier zu bleiben statt in der Bewertung.
- **Mit Intention sprechen und neugierig zuhören.**
Bevor wir sprechen, versuchen wir uns innerlich zu klären, mit welcher Absicht wir sprechen und wie die Gruppe von unserem Beitrag profitieren kann. Zugleich hören wir genau hin, denn wir gehen davon aus, dass die anderen ebenfalls bewusst und absichtsvoll sprechen.
- **Wir bestärken einander im Mut auszuprobieren.**
Lernen findet an der Schwelle zur Unsicherheit und zum Ungewohnten statt. Ein sicherer, kreativer Lernort entsteht, wo Menschen einander ermutigen und sich gegenseitig unterstützen, wenn Neues ausprobiert wird.
- **Wir halten unsere Weltanschauungen mit Leichtigkeit.**
Wir begreifen unsere Welt- und Menschenbilder als Linsen, nicht als Wahrheiten. Dies hilft uns, Sichtweisen und Äußerungen anderer mit Neugier und Empathie zu begegnen. Zugleich brauchen wir eigene Überzeugungen nicht zu verteidigen, denn wir wissen, dass sie auf unseren Grundannahmen und subjektiven Erfahrungen beruhen.
- **Sich um andere kümmern („Take Care“).**
Wir halten das Wohlergehen Einzelner und der Gruppe im Blick. Wir helfen und unterstützen uns, soweit wir können, wann immer dies nötig oder hilfreich erscheint.
- **Wir legen alle relevanten Infos offen.**
Wann immer dies hilfreich und angemessen erscheint, sorgen wir mit dafür, dass alle benötigten Informationen den Anwesenden bekannt oder zugänglich sind.



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

- **Mach die Dinge schön. („Make things nice.“)**
Wir wissen um die Kraft der Schönheit und Ästhetik. Wir ehren unsere Zusammenkünfte und gemeinsamen Lernorte dadurch, dass wir mithelfen, Schönheit und wohltuende Rastplätze für die Augen zu schaffen und Ordnung zu halten.
- **Hinterlasse keine Spur („Leave no trace.“)**
Wir räumen gemeinsam auf und hinterlassen einen Ort (in Gebäuden oder in freier Natur) so, wie wir ihn vorgefunden haben oder besser.

Eine Vereinbarung, die wir in unserer Rolle als Facilitatoren in diesem Zusammenhang immer einbringen, lautet:



Dazu heißt es in der entsprechenden facilitativen Grundannahme:

*„Wir haben alle die gleiche Verantwortung für die Welt, in der wir leben.
Wir teilen uns die Verantwortung für die Qualität unserer Gesellschaft,
unserer Organisationen, für die Qualität eines Projekts oder für die eines Meetings.
Wir können diese Verantwortung nicht abgeben und uns nur auf eine
formale Rolle beschränken. Sich bewusst zu machen, dass wir uns die Verantwortung
für die Qualität teilen, kann in einigen Organisationen und Projekten
einen Paradigmenwechsel auslösen¹⁰⁵“.*

Für uns als Facilitatoren bedeutet das, wir können uns gut vorbereiten und gut hinhören, wir können unser Erfahrungswissen einbringen, sowie hilfreiche Praktiken und Formate anbieten. Wir können stets praktizieren bzw. üben, eine zieldienliche und menschen-orientierte Haltung einzunehmen. Doch wir können nicht unabhängig vom Verhalten der Teilnehmenden die Qualität eines Meetings oder eines Entwicklungs- oder Veränderungsprozesses garantieren.

Diese Vereinbarung bringen wir ein und erläutern unsere Sichtweise entsprechend. Es ist ein Abschied von einer Haltung, die geprägt ist von dem impliziten Wunsch versorgt zu werden (ohne selbst etwas dafür zu tun) und von der Erwartung an die Facilitatoren für etwas verantwortlich zu sein, wofür sie aber keine alleinige Verantwortung übernehmen können. Wir teilen uns die Verantwortung für die Qualität ist ein Gamechanger. Der (Erwartungs-)Raum wird realistischer, authentischer und kollaborativer.

Im weiteren Verlauf können weitere Vereinbarungen und Praktiken hinzukommen. Jeder trägt einen Teil der Verantwortung, diese einzubringen, sobald sie notwendig und hilfreich erscheinen. Da Facilitatoren die Rolle der Prozessbegleitung innehaben und sich in dieser Rolle als Teil der Gruppe verstehen, beteiligen sie sich an der Formulierung und Abstimmung und bringen Formulierungs-Vorschläge ein. Diese Beteiligung der Facilitatoren mag verwundern, doch Facilitatoren

sind Teil des Prozesses. Deshalb sorgen sie an diesem Punkt für Praktiken, die allen vor Augen führen, worauf es im Kreis ankommt. Dabei haben sie ihr Rollenverständnis und die Gruppe im Blick. Sie sind allparteilich, nicht neutral. Ein häufiges Missverständnis.

Allparteilich heißt, sie treten – auf Basis der Intention des Meetings und des Mandats für den Gesamtprozess – für Vielfalt und unterschiedliche Bedürfnisse und Sichtweisen ein – inklusive ihrer eigenen. Nur auf Basis der Vereinbarungen und vereinbarten Praktiken können sie den Gruppenprozess begleiten und wo nötig intervenieren. Facilitator achten ihre eigene Berufung und Facilitation¹⁰⁶:

1. als Handwerk,
2. als Denkschule
3. und Kunst.

Sie ehren ihre „gute Medizin“, die sie mit- und einbringen:

- die Bedürfnisfreiheit,
- die Unerschrockenheit,
- die Autonomie,
- und die Liebe.

Sie praktizieren und üben fortwährend

- das hilfreiche Denken (Facilitative Thinking),
- die schöpferische Sprache
- und ihre Transformationskompetenz (Facilitation-Ansatz).

Koordinationsmechanismen vereinbaren

Um möglichst rasch und nachhaltig das erforderliche Maß an Arbeitsfähigkeit herzustellen, sprechen wir in Pilotgruppen über Koordinationsmechanismen. Im theoretischen Diskurs rund um Organisationserneuerung werden immer wieder Koordinationsmechanismen als Ersatz für Leitung und Führung genannt. „Wir brauchen keinen Boss, wir brauchen Koordinationsmechanismen!“ sagte zum Beispiel Frederic Laloux.¹⁰⁷ Menschen sind in der Lage, sich selbst zu führen und ihre Handlungen zu koordinieren, wenn sie die dafür notwendigen Verfahrensweisen untereinander festlegen. Darunter fallen alle organisatorischen Notwendigkeiten, die im Arbeitsalltag einer Pilotgruppe anfallen: Termine vereinbaren, Dokumente gemeinsam bearbeiten, ablegen und wiederfinden, asynchron kommunizieren (z. B. über Messengerdienste oder Collaboration Tools), online arbeiten, Umgang mit Finanzen und Budget, und auch die Art und Weise, wie Entscheidungen getroffen werden sollen.

Koordinationsmechanismen zur Entscheidungsfindung

Was explizit zu klären ist, ist die Art der Entscheidungsfindung innerhalb der Pilotgruppe. Bereits bei der Frage, ob weitere Personen nachbesetzt werden oder nur temporär hinzukommen sollten, ist es hilfreich, für die Entscheidung eine abgestimmte Vorgehensweise zu haben. In diesem Zusammenhang haben wir die Erfahrung gemacht, dass Gruppen, die über das WIE (also über die Art und Weise, die Methode, die Vorgehensweise) mitentschieden haben, das Ergebnis hinterher mittragen.

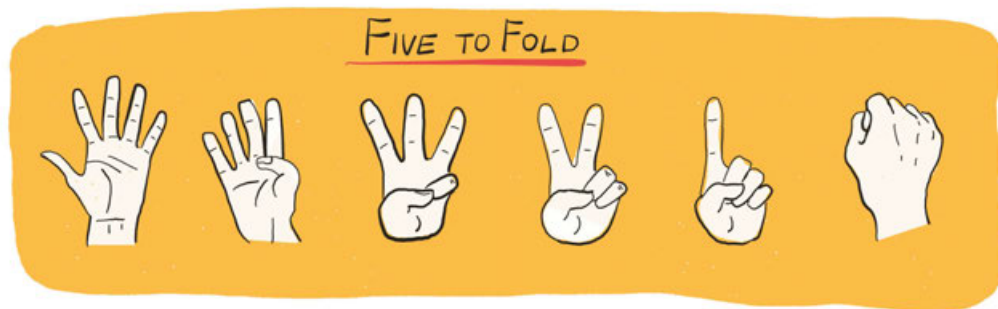
In der Facilitation-Praxis bzw. in Pilotgruppen stellen wir folgende Methoden zur Wahl und nutzen je nach Situation mehrere davon:



Five to Fold

Zu Beginn eines Five to Fold-Entscheidungsprozesses gibt es immer einen Vorschlag oder eine Idee, über die abgestimmt werden soll.

Nachdem der Vorschlag gehört wurde, ist Raum für Verständnisfragen. Sobald diese gestellt und beantwortet wurden, kann man einen Kreis-Dialog über verschiedene Sichtweisen und Reflexionen zum Vorschlag anschließen. Sobald die Gruppe sich einig ist, dass man nun abstimmen kann, wird nach der Five to Fold Methode abgestimmt. Manchmal wird während des Dialogs oder kurz vor der Abstimmung der Vorschlag durch die Person, die ihn eingebracht hat, überarbeitet bzw. umformuliert. Dann erfolgt die Finger-Abstimmung.



Die Anwesenden zeigen ihre Unterstützung für den Vorschlag mit der Anzahl von maximal fünf Fingern und, bei Ablehnung, mit der Faust.

Fünf hochgehaltene Finger bedeuten: Ich unterstütze den Vorschlag vollkommen und würde gerne eine Führungsrolle bei der Umsetzung übernehmen.

Vier Finger bedeuten: Ich unterstütze den Vorschlag stark, aber nicht unbedingt in einer Führungsrolle bei der Umsetzung.

Drei Finger: Ich unterstütze den Vorschlag solide.

Zwei Finger: Ich habe einige Vorbehalte gegenüber dem Vorschlag, aber werde der Umsetzung nicht im Wege stehen (keine aktive Unterstützung der Umsetzung).

Ein Finger: Ich habe ernste Vorbehalte gegenüber dem Vorschlag, werde offen darüber sprechen und zugleich die Umsetzung des Vorschlags nicht blockieren oder untergraben.

Eine Faust: Ich blockiere die Entscheidung, da der Vorschlag in der vorgelegten Form aus meiner Sicht unserer Zusammenarbeit oder dem Zweck des Vorhabens schadet.

Nach Abschluss der Abstimmung steht das Ergebnis fest. Alle haben die Möglichkeit, in einem Dialog ihre Entscheidung zu kommentieren, müssen dies aber nicht. Beteiligte, die mit ein oder zwei Fingern abgestimmt haben, können zum Beispiel ihre Vorbehalte zum Ausdruck bringen. Oder jemand, der fünf Finger gezeigt hat, spricht über seine Zustimmung und das Angebot, in die Führungsrolle zu gehen. Die Faust bedeutet kein Scheitern des Prozesses, sondern ist ein Ergebnis, das besagt, dass der Vorschlag zum jetzigen Zeitpunkt in dieser Form nicht umgesetzt werden kann. Der Facilitator erinnert die Gruppe daran, dass der Raum für alle Teilnehmenden offen ist, Verantwortung zu übernehmen, um gemeinsam an einer Lösung der Situation zu arbeiten.

Das Ergebnis der Abstimmung kann, wenn dies hilfreich erscheint für spätere Phasen des Prozesses dokumentiert werden. Dies entscheidet die Gruppe. Weitere Abstimmungen und Vorlagen können folgen.

Wenn ein Vorschlag zu einer Entscheidung gekommen ist, wird die Gruppe anschließend über nächste Schritte sprechen.

Systemisches Konsensieren

Bei dem Prinzip des systemischen Konsensierens geht es darum, nicht die Zustimmung zu maximieren, sondern den Grad der Ablehnung zu minimieren. Diese Art der Entscheidung eignet sich in Pilotgruppen besonders dann, wenn es mehrere Entscheidungsalternativen gibt.

Ein Beispiel: Eine Pilotgruppe möchte sich mit der Methode „Systemisches Konsensieren“ vertraut machen. Die Prämisse ist, man will es gemeinsam erlernen und sich nicht aufteilen. Die Alternativen aus denen ausgewählt werden soll, sind:

1. ein Buch darüber lesen
2. ein Training besuchen
3. eine Expertin einladen
4. eine Organisation besuchen, die Erfahrungen damit hat

TABELLE MIT WIDERSTANDSPUNKTEN

	OPTION 1	OPTION 2	OPTION 3	OPTION 4	...
PERSON 1	5	0	3	9	
PERSON 2	2	2	9	0	
PERSON 3	6	1	0	5	
PERSON 4	2	2	5	2	
:	15	5	17	16	SUMME DER WIDERSTANDSPUNKTE

Die jeweiligen Alternativen werden im Dialog erkundet. Verständnisfragen und Nachfragen zu möglichen Hypothesen, Lösungsalternativen und Auswirkungen sind ein natürlicher Teil dieser gemeinsamen Erkundung. Durch den Diskurs wird ein Denken in Lösungen kultiviert. Es wird eher für eine Sache gesprochen als gegen eine Sache.

Sobald es ein gemeinsames Grundverständnis zu den Entscheidungsalternativen gibt und die Gruppe den Eindruck hat, man könne nun abstimmen, werden von jedem der Teilnehmenden für jede Alternative Widerstandsstimmen von 0-10 vergeben. 0 Punkte heißt „Null Widerstand“. 10 Punkte bedeutet „Maximaler Widerstand“ bzw. „totale Ablehnung“. Alles was zwischen 0 und 10 ist, gilt auch. Eine 2 wäre dann „leichter Widerstand“. Es ist nicht erforderlich, jede Zahl genau zu definieren – es sind intuitive Bewertungen.

Wenn man nun die Widerstandsstimmen für jede Entscheidungsalternative addiert, ergibt die Summe den Gruppenwiderstand. Und somit ist die Entscheidung mit den wenigsten Widerstandsstimmen schließlich die „konsensierte“ Lösung. Es ist die Lösung, die die geringste Ablehnung in der Gruppe erfährt.

Systemische Konsensieren „ist „selbstreinigend“: wer die Vorschläge der anderen macht-orientiert oder egoistisch ablehnt, schadet seinen eigenen Interessen¹⁰⁸.“

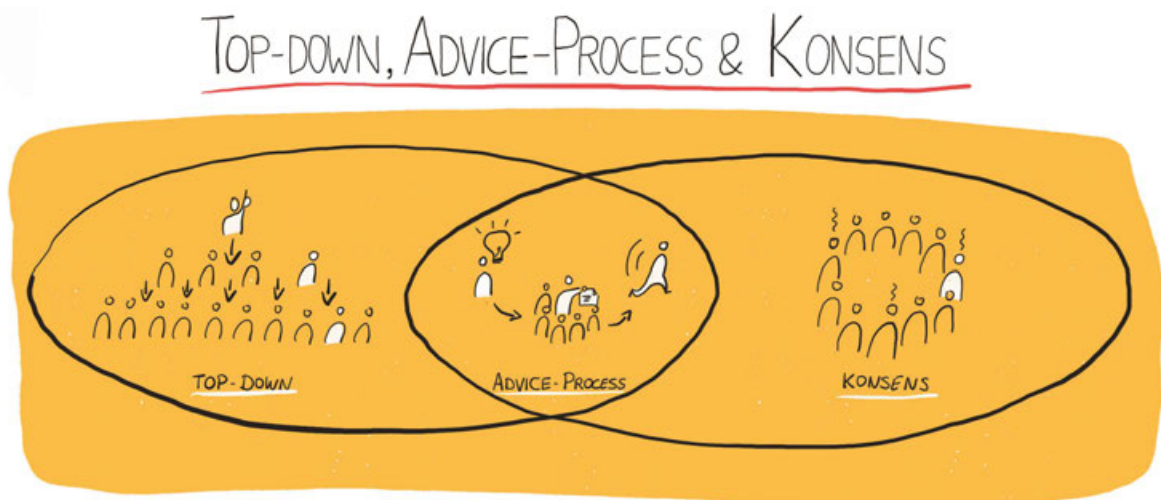


Durch das Systemische Konsensieren bleiben Gruppen handlungsfähig und erarbeiten sich zugleich eine höchstmögliche, „relative“ Zufriedenheit. Das Kollektiv ist in der Lage, selbst zu entscheiden – ohne einen „Chef-Entscheid“. Diese Art von Auseinandersetzungs- und Lösungsprozessen kultivieren Gruppen nach und nach. Somit hat die Methode Systemisches Konsensieren positive Auswirkungen auf die Gesprächs- und Innovationskultur in Gruppen.

Advice Process

Der Begriff „Advice Process“ (Beratungsprozess) wurde von Dennis Bakke in seiner Zeit bei AES Corporation, einem globalen Energieversorger geprägt. Heute ist Bakke Mitglied im Vorstand bei dem gemeinnützigen, Lernerorientierten Schulnetzwerk „Imagine Schools¹⁰⁹“ in den USA, wo er weiterhin den Beratungsprozess nutzt.

Den Beratungsprozess kann man als die zentrale Praxis des Facilitation-Ansatzes verstehen. Es ist die Arbeit mit kollektiver Weisheit in einer Nusschale. Die Grundidee ist, dass jeder Mensch in einer Organisation, egal an welcher Stelle oder in welcher Ebene er arbeitet, eine eigenständige Entscheidung treffen kann, um zum Beispiel eine Idee umzusetzen oder einen Missstand zu beheben. Dies gilt auch, wenn die Entscheidung mit finanziellen Kosten und anderen, benötigten Ressourcen einhergeht. Einzige Maßgabe: Er muss sich während der Entscheidungsfindung von der kollektiven Intelligenz der Vielen Rat einholen.



Man vermeidet mit dem Advice Process die Schattenseiten der Top-down-Entscheidung:

- unzureichende Kenntnis der Herausforderungen vor Ort,
- Lösungsversuch und Realität klaffen oft auseinander,
- wenig hilfreiche Grundannahmen¹¹⁰ und Beziehungsangebote,
- Enttäuschung, Konflikte und Frust bei allen Beteiligten
- die Organisation kommt nicht voran oder wenn, dann nur auf einer „Display-Seite“¹¹¹

Der Beratungsprozess ist zugleich eine Antwort auf die in der Praxis bekannten Tücken des Konsensprozesses, der häufig die Geduld und Empathiefähigkeit vieler Teilnehmenden angesichts von Zeitdruck und einer sich rasant verändernden Umwelt überfordert. Und der manchmal so lange dauert, dass das Ziel aus dem Blick gerät, Menschen sich überwerfen, andere Dinge wichtiger werden und der Prozess erlahmt oder stecken bleibt.

3.3 Osten: PREPARATION – Beginn einer Suchbewegung und Selbstentwicklung

„Der Beratungsprozess ist meine Antwort auf das uralte organisatorische Dilemma, wie man die Rechte und Bedürfnisse des Einzelnen berücksichtigt und gleichzeitig das erfolgreiche Funktionieren des Teams, der Gemeinschaft oder des Unternehmens sicherstellen kann. Es überlässt die endgültigen Entscheidungen dem Einzelnen, aber es zwingt ihn, die Bedürfnisse und Wünsche der Gemeinschaft abzuwägen.“

Dennis Bakke

Der Beratungsprozess Schritt für Schritt:

- Jemand, bemerkt oder erfährt von einem Problem oder einer Gelegenheit zur Verbesserung oder Entwicklung.
- Wenn die Person aufgrund ihrer Rolle, Expertise und Betroffenheit, die richtige Person ist, ergreift sie die Initiative und versucht, mehr über die Sache, die Herausforderungen und mögliche Auswirkungen herauszufinden. Sonst findet sie jemanden, der besser geeignet ist, etwas zu unternehmen.
- Sobald sich eine mögliche Lösung herauskristallisiert, macht der Initiator oder Entscheidungsträger einen Vorschlag und holt sich dazu Feedback bei Personen¹¹², die ...
 - von den Auswirkungen der Initiative/Veränderung betroffen sein werden, und die
 - eine spezifische Sichtweise und/oder Expertise zur Sache haben.
- Unter Berücksichtigung dieser Beratungen, die informell (z. B. auf dem Flur oder telefonisch) oder formell ablaufen können (im Rahmen eines eigens dafür einberufenen Meetings), entscheidet sich der Entscheidungsträger für eine Maßnahme, setzt sie um und informiert diejenigen, die an den Beratungen beteiligt waren.

Der Beratungsprozess funktioniert vor allem dann, wenn Informationen und Wissen über alle Ebenen vollständig und vorbehaltlos geteilt werden. Er bewirkt, dass Menschen mehr miteinander – auch bereichsübergreifend – sprechen und gemeinsam Probleme lösen. Schließlich führt er oft zu einem positiven Arbeitsklima und zu einer Organisation, in der Menschen Verantwortung übernehmen, sich ermächtigt fühlen und in ihrer Expertise gesehen werden.

Pilotgruppen, als Modell der Transformation, können den Beratungsprozess im Rahmen ihres Mandats einsetzen und bewirken damit eine positive Entwicklung auf mehreren Ebenen. Einerseits lernen sie eine kulturverändernde, effektive Methode zur Entscheidungsfindung kennen und können diese gleich selbst nutzen. Darüber hinaus kultivieren sie damit ein Organisations- und Führungsverständnis, das auf natürlichen Hierarchien basiert und anstelle einer Top-Down-Entscheidung auf abgestimmten Koordinationsmechanismen in Gruppen beruht. Dieser Vorsprung an Erfahrungswissen von Pilotgruppen, kann einen Mehrwert für die ganze Organisation haben, denn das Prozess-Know-how wird Schritt für Schritt in weitere Projekte und Initiativen getragen.

Dynamic Facilitation

Neben der Tatsache, dass Dynamic Facilitation (siehe Seite 335) zu den großen Methoden der „Glorreichen Sieben“ für Co-Creation gehört und dort ausführlich beschrieben wird, nutzen wir das Verfahren auch innerhalb der Pilotgruppenarbeit als „Koordinationsmechanismus“ zur Entscheidungsfindung.



DYNAMIC FACILITATION



Die Methode eignet sich in Pilotgruppen immer dann, wenn es darum geht, sich gegenseitig ausgiebig zuzuhören und vielschichtige Sichtweisen und Informationen in die Kommunikation zu bringen. Das Ziel des Einsatzes von Dynamic Facilitation in einer Pilotgruppe ist es, bei vertrackten, emotional aufgeladenen Themen, einen kreativen Durchbruch zu erzeugen und eine gemeinsame Entscheidung zu treffen. Mindestens jedoch die Wahlmöglichkeiten (Alternativen) zu erhöhen und anschließend mit einem weiteren Koordinationsmechanismus, eine Entscheidung zu treffen.

Praxistipp

In Pilotgruppen bietet es sich an, innerhalb einer Reihe mehrtägiger Meetings beispielsweise als Standard eine dreistündige DF¹¹³-Session einzuplanen. Die Teilnehmenden schließen erfahrungsgemäß schnell an den Flow der Erkundung vom letzten Treffen an und teilen weiter Bedenken, Einwände, Ideen und Lösungen.

Wenn es zu einem kreativen Durchbruch innerhalb der Anwendung der Methode kommt, wurde eine gemeinsame Lösung, die vorher so nicht bekannt oder vorstellbar war, gefunden. Das Wertvolle daran ist, dass die Pilotgruppe hier stellvertretend für das gesamte, relevante System in eine tiefe, inhaltliche¹¹⁴ Auseinandersetzung mit dem Thema oder einem relevanten Teil davon gegangen ist. Jetzt stellt sich die Frage, ob es eine Lösung mit Signalwirkung für die ganze Organisation ist. Wenn ja, dann hat die Pilotgruppe zwei Handlungsalternativen:

- a) Sie wird die Lösung als kreativen Durchbruch an geeigneter Stelle vorstellen und einen Dialog dazu organisieren. Wenn es tatsächlich wegweisend für die ganze Organisation ist, und als solches anerkannt und bestätigt wird, würden weitere Maßnahmen der Kommunikation und Umsetzung folgen.
- b) Sie wird die Methode Dynamic Facilitation zu diesem Thema mit einem größeren Teil des ganzen, relevanten Systems anwenden, mit dem Ziel, dass dieser kreative Durchbruch in dieser oder einer ähnlichen Form in einer größeren Gruppe in Echtzeit erfahrbar und bestätigt wird.

Derartige prozess-orientierte Überlegungen wird die Pilotgruppe an vielen Stellen auf ihrem eigenen Weg unternehmen. Die Frage ist immer: Wie können wir das größere System (die ganze Organisation oder relevante Teile davon) partizipieren lassen an der Suchbewegung und den gemeinsamen Aha-Momenten (Differenzieren-Integrieren-Modell, siehe Seite 203).

Weitere Koordinationsmechanismen

Alles, was der gemeinsamen Arbeitsfähigkeit innerhalb der Pilotgruppe hilft, ist entweder eine Praktik des Gelingens (siehe „Vereinbarungen für die Zusammenarbeit formulieren“, Seite 168) oder ein Koordinationsmechanismus. Der Unterschied liegt unseres Erlebens darin, dass eine Praktik meist unser Verhalten und unsere Haltung in punkto Kommunikation, Selbstführung und Zusammenarbeit im Blick hat. Ein Koordinationsmechanismus ist eine vereinbarte Vorgehensweise (ein Tool oder eine Methode), deren Nutzung vorab vereinbart wurde mit der Idee von „Wenn ..., dann ...“.

Beispiele:

- „Wenn wir zwischen mehreren Optionen entscheiden müssen, nutzen wir die Methode des Systemischen Konsensierens.“
- „Wenn wir über einen einzelnen Vorschlag beraten und abstimmen wollen, nutzen wir *Five to Fold* oder den *Advice Process*.“
- „Wenn wir es mit einem vielschichtigen Thema mit versteckten Dimensionen und aufgeladenen, rigiden Werturteilen zu tun bekommen, nutzen wir *Dynamic Facilitation*.“

Jenseits von Entscheidungsfindung gibt es in der Praxis je nach Kontext weitere wiederkehrende Vorgehensweisen. Diese können auch rein organisatorischer Natur sein. Beispielsweise Vorgehensweisen oder Tools zur Abrechnung von Kosten, zur Abstimmung des Budgets, zum Hochladen bestimmter Dateien, zur Terminfindung und so weiter.

Alle benötigten Koordinationsmechanismen und damit einhergehende Aufwände oder Beschaffungskosten werden in der Pilotgruppe besprochen. Nach der ARE IN-Formel ist „Authority“ vertreten, daher können derartige Aspekte zeitnah und meist persönlich geklärt oder auch konkretisiert werden. Alles, was gebraucht wird und was bisher nicht explizit vereinbart wurde, wird in der Pilotgruppen nach und nach besprochen und geklärt.

Ressourcen und Rahmenbedingungen („Kontext des Gelingens“) durchsprechen

Ein wesentlicher Teil der Arbeitsfähigkeit einer Pilotgruppe wird durch die zuvor mit dem Primärklienten und der initialen Vorbereitungsgruppe vereinbarten Ressourcen und Rahmenbedingungen gewährleistet (siehe Seite 147).

Diese Checkliste „Kontext des Gelingens“ sollte in der Pilotgruppe in der relevanten Tiefe durchgegangen und erörtert werden, so dass alle Beteiligten das Wissen über zugesagte Ressourcen und das gleiche Verständnis von Rahmenbedingungen haben.

Einige Aspekte, wie z. B. die Existenz einer Pilotgruppe oder eines Mandats sind nun bereits Realität geworden. Andere Aspekte, wie z. B. ein eigenes Budget und was man tun muss, um die Finanzen gemäß den Vorgaben und der Prozesse zu administrieren, sind im Detail zu besprechen. Aus der Checkliste ergeben sich mitunter weitere Aktivitäten für die Pilotgruppe. Wenn man sich zum Beispiel die Punkte „Capacity Building betreiben“, „Lernreisen unternehmen“ oder „Vernetzung mit Parallelprojekten ermöglichen“ anschaut, dann ergeben sich daraus unmittelbar weitere Schritte, die es nun zu tun gilt.

Praxistipp

Die Checkliste „Kontext des Gelingens“ bildet das Fundament bzw. den belastbaren Kontrakt, den die Pilotgruppe mit den Entscheidern der Organisation schließt. Auf dieser Basis wird die Wahrscheinlichkeit drastisch erhöht, dass beteiligungs- und dialog-orientierte Entwicklungs- und Veränderungsprojekte erfolgreich sind. Von daher lohnt es sich, mit dieser Liste in einer frühen Projektphase zu arbeiten, denn die Bereitschaft zu Zusagen jenseits der Routinen und Konventionen



ist dann oftmals höher. Andersherum: Wenn wesentliche Ressourcen und Rahmenbedingungen nicht zugesagt werden können, sollten Facilitator und Pilotgruppe alternative Lösungswege finden. Wenn der Kontext den Erfolg der Initiative und aller Beteiligter nicht unterstützt, und wenn es keine Hoffnung auf Nachbesserung gibt, dann ist es durchaus angemessen, als Pilotgruppe das Mandat zurückzugeben.

Alternativen zu Pilotgruppen

Bevor wir dieses Kapitel abschließen, möchten wir eine Frage nicht unbeantwortet lassen: Muss es immer eine Pilotgruppe sein?

Um einer Antwort näher zu kommen, sollten wir hinter den Begriff schauen und herausfinden, was wirklich gemeint ist. Viele Gruppen werden als „Pilotgruppen“ oder „Pioniergruppen“ bezeichnet. Menschen haben dazu vielfältige Vorstellungen und unterschiedliche Erfahrungen. Das Gleiche gilt für Veränderungsvorhaben. Die haben häufig Worte wie „Transformation“, „Dialog“ oder „Zukunft“ im Titel, ohne dass man aufgrund dieser Begriffe bestimmen könnte, auf welchen Werten, Grundannahmen, auf welchem Führungsverständnis und welchen Prinzipien diese Vorhaben gründen. Facilitation und co-kreative, schöpferische Ansätze und Prinzipien können in all diesen Ansätzen stecken. Oder auch nicht.

Zur Wiederholung: Die Arbeit mit Pilotgruppen bedeutet in der Praxis, dass ein Impuls zur strategischen, kulturellen oder strukturellen Entwicklung, der irgendwo in einer Organisation wahrgenommen wird und der mit Handlungsenergie ausgestattet ist, gemeinsam mit den Menschen quer durch die Organisation beraten wird. Pilotgruppen sind ein repräsentativer Querschnitt des gesamten, relevanten Systems, übernehmen Co-Führung in den drei Rollen erweiterter Wahrnehmungskörper, Modell für die Transformation und Architekten des Entwicklungs- bzw. Transformationsprozesses (siehe Seite 194 ff.).

In der Praxis haben sich verschiedenste Formen und Vorgehensweisen entwickelt, die alle auch das Ziel haben, die kollektive Intelligenz einer Organisation nutzbar zu machen und Veränderungsenergie zu erzeugen. Sie unterscheiden sich durch die praktische Herangehensweise, den Aufwand und die Wirkung sowie durch den Grad der Beteiligung (siehe Seite 112 f.).

Dialog-Interviews – Eine gute Möglichkeit, beid- bzw. allseitig zu lernen sind Dialog-Interviews zu zweit oder zu dritt. Diese Gespräche helfen zur Diagnose der Ist-Situation, regen zur Wahrnehmung des ganzen relevanten Systems an (alle erkennen mehr vom ganzen Bild) und fördern die Selbstreflektion der Beteiligten. Dialog-Interviews können die Arbeit von Pilotgruppen informieren und ergänzen und sind somit gut kombinierbar.

Dialog-Interviews sind nicht nur dazu da, Informationen zu sammeln, sie sind:

- eine Intervention so wie jede Frage eine Intervention darstellt. Aus diesem Grund ist es entscheidend, welche Art von Fragen gestellt werden.
- eine Möglichkeit, Beziehung zwischen Facilitator und Teilnehmenden bereits im Vorfeld zu gestalten und Vertrauen aufzubauen.
- ein bewährtes Instrument der Organisationsdiagnose, in der Hinsicht, dass relevante Wahrnehmungen, Wirklichkeitsdeutungen und die jeweiligen Logiken des Systems erkennbar werden.
- sie liefern Hinweise für das Prozessdesign (das Wie) und die relevanten Themen (das Was).

Fragen nach Zielen, Wünschen und Potenzialen helfen, die Aufmerksamkeit auf die ideale Zukunft zu richten. Dies kann wichtig sein, falls Klienten vorwiegend den nicht wünschenswerten

Status Quo beschreiben. Grundsätzlich ist es die Aufgabe des Facilitators, den Gesprächspartner zu unterstützen, die Ambivalenz in den Raum zu holen, also Themen und Aspekte anzusprechen, über die normalerweise nicht gesprochen wird. Auf diese Weise wird der Entscheidungsraum größer, der für den weiteren Prozess höchst relevant ist.

Zentrale Statements verschiedener Stakeholder, die in diesem Sinne hilfreich erscheinen, werden aus den Dialog-Interviews anonymisiert und abstrahiert mit der Pilotgruppe und ggf. in späteren Veranstaltungen geteilt. Durch die Perspektivenvielfalt sowie durch die Vielfalt der unterschiedlichen Ebenen, die angesprochen werden, kann die Wahrnehmung einer Herausforderung vom ganzen System her unterstützt werden.

Nukleus der Willigen – ähnlich wie in einer Pilotgruppe geht es darum, eine Suchbewegung zu unternehmen und den Beteiligungsprozess für die ganze Organisation zu entwickeln und zu begleiten. Der Unterschied: Hier entfällt der Anspruch der Repräsentativität. Es fehlen die Menschen, die als Kritiker, „Störer“ oder Verweigerer wahrgenommen werden¹¹⁵. Mit ihnen kann parallel Kontakt aufgenommen werden (siehe „Den nicht integrierbaren Projektgegner integrieren“, Seite 167). Dieser Ansatz ist ebenso machtvoll wie der Pilotgruppen-Ansatz und bietet eine Lösung für Kontexte, in denen nicht alle Anspruchsgruppen eingebunden werden können oder sollen.

Wisdom Council¹¹⁶ („Rat der Weisen“) – ein von Jim Rough, dem Pionier der Dynamic Facilitation-Methode entwickeltes Format, für eine (zufällig) zusammengesetzte Gruppe von Menschen, die sich für eine Zeit freiwillig treffen, um wesentliche Themen und Herausforderungen einer Organisation gemeinsam zu erkunden und Lösungsansätze zu entwickeln. Diese Gruppen arbeiten mit „Dynamic Facilitation“ (siehe Seite 335) und präsentieren der Führungsebene ihre Ergebnisse, die auch Entscheidungs- und Handlungsempfehlungen enthalten können. Der Unterschied liegt vorwiegend im Grad der Beteiligung und im Mandat. Es wird keine Co-Creation oder Co-Führung erwartet, sondern Empfehlungen, denen man folgt oder auch nicht.

Communities – selbstorganisierte Gruppen von Menschen, die sich einer gemeinsamen Sache verschreiben und sich – weitgehend – auf freiwilliger Basis treffen. In Communities kristallisieren sich oft so genannte „Graswurzelbewegungen“. Mitarbeitende übernehmen Verantwortung für einen Wertschöpfungsbereich oder ein Thema innerhalb der Organisation, versammeln Expertise und organisieren Wissenstransfer. Communities, auch Menschen-Netzwerke genannt, sind eine Organisationsform, quer zur Hierarchie und basierend auf persönlichen Beziehungen und Interesse an der Sache. Sie sind daher stabil und resilient, was Umbau und Reorganisations-Maßnahmen betrifft. Somit sind sie ein Ort, an dem sich kollektive Intelligenz zeigt. Sie arbeiten meist ergebnisoffen und autonom und verfügen somit nicht unbedingt über ein Mandat durch die Führung. Das heißt, dass eine Community in der Regel nicht dafür da ist, Aufträge des Managements abzuarbeiten – also wie ein weiteres klassisches Team zu wirken. Ihre Mitglieder arbeiten an dem, was sie selbst für wichtig halten – natürlich eingebettet im Kontext und gemäß den Rahmenbedingungen ihrer Organisation. In größeren Communities wird auch mit Pilotgruppen gearbeitet, um die Intention und den gemeinsamen Weg zu koordinieren (mehr zu Communities, siehe Seite 406).

Campus – ein Format, dass wir in einem großen, weltweit-agierenden Konzern kennengelernt haben. In einem leerstehenden Gebäudekomplex treffen sich beispielsweise an drei Tagen pro Woche über zwei Monate rund 100 Menschen hierarchie- und funktionsübergreifend zur Lösung einer komplexen, organisationalen Herausforderung. Dies ist eine große, co-kreative Taskforce auf Zeit, die optimal ausgestattet ist mit allem, was für die Arbeit gebraucht wird.



Zwar kann in diesem Kontext Facilitation angewandt werden, doch eher rein methodisch auf der Meeting-Ebene. Die wesentlichen Unterschiede zur Pilotgruppe und zum Nukleus der Willigen bestehen darin, dass...

- Was-Ziele vorgegeben und nicht infrage gestellt werden,
- diesem Vorgehen in der Regel ein Managementverständnis unterliegt, das darauf gründet, eine Lösung (Konzept) zu finden, die in einem Roll-out – ggf. mit einer „Change-Story“ in die gesamte relevante Organisation gebracht wird und die im Regelfall auch nicht mehr verändert oder angepasst wird.

Sandkasten („Sandbox“¹¹⁷) – Dieser Ansatz bezieht sich auf einen Organisationsbereich oder ein Team, in dem für die Organisation neue Kreativ- oder Managementmethoden ausprobiert werden (z. B. Design Thinking, Holakratie, Facilitation, etc.), um zum Beispiel bessere Ergebnisse in einem Strategieprozess zu erzielen. Es gibt in der Regel keinen Auftrag, die Organisation zu entwickeln oder zu verändern oder die Arbeitsweise weiterzuentwickeln. Es geht um Ausprobieren, Lernerfahrungen ermöglichen und um Empfehlungen oder Hinweise, um Entscheidungen vorzubereiten. Hier wird deutlich, dass man Birnen mit Äpfeln vergleichen würde, wenn man Pilotgruppen und den Sandkasten-Ansatz vergleichen wollte. Es sind unterschiedliche Vorgehensweisen für unterschiedliche Ziele.

Open Space Beta ist eine Idee für organisationale Transformation¹¹⁸, die auf der Open Space Technology beruht. Es gibt einen Vorlauf der Planung und Vorbereitung von 60 Tagen, dann ein erstes organisationsweites Open Space Meeting gefolgt von einer Handlungsphase von 90 Tagen und einem zweiten Open Space Meeting zur Prüfung des Erreichten. Danach folgt eine Reifezeit von 30 Tagen. Das klingt auf den ersten Blick nach einer üblichen Großgruppenintervention. Ist es auch. Doch steht der Gedanke eines mutigen, möglichst effektiven und zugleich handhabbaren Transformationsprozesses im Vordergrund. Es ist eine hilfreiche Blaupause, die als Open Source-Sozialtechnologie von den Autoren des gleichnamigen Buches zur Verfügung gestellt wird. Aus Facilitation-Sicht würden wir dieses Vorgehen (und das verwundert wohl niemanden mehr) mit einer Pilotgruppe vorbereiten und begleiten.

Fazit

Diese Varianten der Aktivierung kollektiver Intelligenz entstehen immer dann, wenn individuelle, situationselastische¹¹⁹ Vorgehensweisen gebraucht werden. Facilitator erkunden und orchestrieren Vorgehensweisen und Prozessarchitekturen gemeinsam mit dem gesamten, relevanten Klientensystem – zum frühestmöglichen Zeitpunkt. Die dadurch zustande kommenden Gruppen muss man natürlich nicht Pilotgruppen oder Pioniergruppen nennen. Doch unabhängig von dem Ansatz, für den man sich entscheidet, ist Facilitation immer dann präsent, wenn kollektive Intelligenz durch die folgenden vier Faktoren aktiviert wird:

- **Partizipation zum frühestmöglichen Zeitpunkt** – die Einladung, gemeinsam zu denken und zu tun – und zwar von Anfang an – fördert Verantwortungsübernahme, Selbstwirksamkeit und kollektive Intelligenz.
- **Was- und Wie-Ziele bleiben in der Schwebe** und können sich verändern. Dies führt dazu, dass „Konzepte“¹²⁰ ständig überprüft werden und eine hohe Passung mit den Anforderungen der Realität erhalten.
- **Das ganze, relevante System ist beteiligt** – an der Intentionsbildung (Erkenntnis, wir müssen etwas tun), der Suchbewegung (Gemeinsame Erkundungen relevanter Umwelten) und der Lösungsfindung (Gemeinsame Einsichten, gemeinsam getroffene Entscheidung).