



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

CO-CREATION, die schöpferische Zusammenarbeit, liegt im Süden unseres Facilitation-Flows. Der Begriff „Creation“ verweist auf das „Schöpfen“ und den „Schöpfer“ (engl. Creator). Mit der Vorsilbe „Co“ wird es zu einem partizipativen Vorgang.

Am Anfang des Kapitels beschreiben wir die Pilotgruppe in ihren drei Rollen – erweiterter Wahrnehmungskörper, Modell und Architekt. Ziel der Facilitatoren ist, die Pilotgruppe auf eine Art und Weise zu beraten und zu begleiten,

- dass sie wahrnimmt, was sich gerade aus der Zukunft heraus in der Organisation und ihren relevanten Umwelten zeigt,
- dass sie als behutsam entwickelte Gemeinschaft selbst ein Modell der wünschenswerten Zukunft wird,
- dass sie in der Lage ist, die gesamte Organisation oder relevante Teile davon, an der Suchbewegung, Willensbildung und an Entscheidungen zu beteiligen.

Wir schreiben über die drei häufigsten Hindernisse und Herausforderungen für Pilotgruppen in der Phase der CO-CREATION und darüber, wie die Zusammenarbeit mit dem Managementteam gestaltet wird.

Wenn alles gut läuft, wird die Zukunft in der Pilotgruppe bereits in einem frühen Stadium des Entwicklungs- und Veränderungsvorhabens spürbar.

„Ich habe bisher Veränderungsprojekte durchgeführt, wo man Bestehendes verbessern wollte. Bei der Pilotgruppenarbeit verbinden wir uns mit einer Zukunft, die im Entstehen ist.“

Mitglied einer Pilotgruppe

Für Dialoge und Erkundungen zur Sache werden sowohl in der Pilotgruppe als auch mit dem gesamten relevanten System die Formate der **Glorreichen Sieben** (ab Seite 222) angewendet. Gemeint sind die wichtigsten dialog-orientierten Methoden im Repertoire eines Facilitators. Die Auswahl und Anwendung dieser sozialen Technologien gleicht der Auswahl eines robusten Gefäßes, in dem unterschiedliche Zutaten aufeinander und miteinander reagieren. Wir bezeichnen dieses Gefäß gern als „sicheren Container“ oder auch Schmelztiegel (engl. Crucible). Für die Pilotgruppe bieten die Verfahren Räume, in denen, entsprechend dem Mandat, aktuelle Entwicklungen innerhalb und außerhalb der Organisation, Arbeitsprozesse, Strategien, Strukturen und die Kultur der Führung und Zusammenarbeit bedacht, ausgehandelt und erprobt werden können.

- **The Circle Way** bezeichnen wir in unserer Praxis zum Beispiel gern als die Blaupause oder „das Betriebssystem“ für alles, was wir mit und in Gruppen tun.
- **Appreciative Inquiry**, die wertschätzende Erkundung, findet ihren Platz immer dann in Pilotgruppen, wenn wir herausfinden, anerkennen und vermehren wollen, was schon funktioniert.
- Mit dem **World Café** laden wir zu inspirierenden, tiefen Gesprächen mit sorgfältig ausgewählten Fragen ein.
- Im **Open Space** treffen wir uns, wenn Teilnehmende eigene Anliegen einbringen und selbstorganisiert bearbeiten.

- **Real Time Strategic Change/Whole Scale Change** liefert einen umfangreichen Werkzeugkasten mit spannenden Fragestellungen und Aufgabenstellungen für Gruppen.
- Die **Zukunftskonferenz** enthält wirksame Phasen, die wir auch losgelöst von ihrem Gesamt-Flow in Pilotgruppen einsetzen.
- **Dynamic Facilitation** dient als Koordinationsmechanismus zur Entscheidungsfindung und als Methode für kreative Durchbrüche.

Diese, von uns sogenannten Glorreichen Sieben, die ausführlich in diesem Kapitel beschrieben werden, erhalten in der Facilitation-Praxis tatkräftige Unterstützung durch drei wertvolle **Hilfs-Disziplinen**, von denen wir aufgrund ihrer Wirksamkeit und Praxistauglichkeit überzeugt sind:

- **Visual Facilitation** hilft dem miteinander Denken, dem Verstehen und der Kreativität.
- **Online Facilitation** ermöglicht ortsunabhängige Treffen, Austausch und Zusammenarbeit. Der digitale oder auch virtuell genannte Raum sollte nicht auf Facilitation-Expertise verzichten.
- **Neuro Facilitation** hilft zu verstehen, wie Menschen ticken. Das ist für Facilitation unerlässlich, wenn man zum Beispiel Worte, Begriffe und Bilder nutzen möchte, die Menschen wirklich einladen, inspirieren und ermutigen.

Die Wegstrecke dieses Kapitels im Überblick:

1. Die Pilotgruppe in der Phase der CO-CREATION
2. Generelle Prinzipien für co-kreative Ansätze – so lässt sich kollektive Intelligenz erwecken!
3. Die Glorreichen Sieben
4. Hilfs-Disziplinen: Visual, Online und Neuro Facilitation

3.4.1 Die Pilotgruppe in der Phase der CO-CREATION

In der Phase der Co-Creation füllt die Pilotgruppe ihre drei Rollen wie folgt aus:

- Sie ist **erweiterter Wahrnehmungskörper** und hat den Finger am Puls der Organisation und ihrer relevanten Umwelten.
- Sie ist **Modell für die Transformation** und verkörpert mit ihren Einladungen, ihren Beziehungsangeboten, ihrer Sprache und ihrem Handeln Aspekte der wünschenswerten Zukunft.
- Sie ist **Architekt des beteiligungsorientierten Designs** und orchestriert den gesamten Prozess in einer atmenden Bewegung aus Klein- und Großgruppenarbeit, aus asynchronen, themen-zentrierten Deep Dives und das Ganze in den Blick nehmenden, integrativen Großveranstaltungen.

Schauen wir uns die drei Rollen und die damit zusammenhängenden Aufgaben an.





Die Pilotgruppe als erweiterter Wahrnehmungskörper

Durch den repräsentativen Querschnitt treffen in der Pilotgruppe viele Perspektiven und unterschiedliche Wahrheiten aufeinander. Das ist für die Arbeit an der Sache von großem Wert. Es geht darum, mitzubekommen, was in der Organisation und ihren relevanten Umwelten vor sich geht.

Zur Erinnerung: Pilotgruppen tauchen tief ins Thema ein und machen Erfahrungen dazu – nicht um eigene Lösungen und fertige Konzepte für die gesamte Organisation zu finden, sondern um Hinweise zu erlangen für den dialog- und beteiligungsorientierten Weg, zu dem möglichst große Teile der gesamten Organisation eingeladen werden („Entwerfen und Begleiten“, siehe Seite 159).

Victory Cycle und Current Reality

Gern starten wir Erkundungen mit dem Fokus auf Potenzialen und wünschenswerten Zielbildern. Es führt zu unterschiedlichen Dialogen und Erkundungen, ob wir fragen: „Was genau ist das Problem und wie konnte es dazu kommen?“ oder ob wir z. B. in Anlehnung an Steve de Shazers Wunderfrage formulieren: „Stellt euch vor, wir befinden uns zwei Jahre von hier in der Zukunft und hätten bereits den wünschenswerten Zielzustand erreicht, den unser Mandat beschreibt. Nun würden wir uns rückblickend erzählen, was wir jetzt sehen und erleben und wie wir das geschafft haben!“ So eingeladen berichten die Teilnehmenden – aus der Zukunft heraus – mit wachsender Begeisterung von ihren kühnsten Vorstellungen, Wünschen und Zielhorizonten. Dieses Vorgehen beflügelt die Sinne, es aktiviert die Kreativität und Lebensgeister und ist zudem noch sehr praktisch, denn in kurzer Zeit entsteht ein potenzialorientierter, positiver Bilderabgleich, der gleich die notwendige Handlungsenergie mitliefert.

Wie geht das konkret?

1. Kontext – Klärung des Auftrages (Hintergrund und Umfeld)

Wenn der Facilitator mit dem Victory Cycle arbeitet, ist das Mandat der Pilotgruppe bereits geklärt. Alle wissen, zumindest in einer ersten Version, wo es hingehen soll und welche Rahmenbedingungen gesetzt sind.

Praxistipp

Außerhalb von Pilotgruppen oder immer dann, wenn der Kontext, in dem man die Methode anwendet, nicht allen bekannt ist, empfehlen wir, mit allen Anwesenden anhand der W-Fragen, z. B. am Flipchart, eine Kontext- und Zielklärung vorzunehmen (Was, Wann, Warum, Wie und durch Wen). Das dauert in der Regel nicht länger als fünf bis zehn Minuten. Danach sind alle im Bilde. Und den Kontext immer wieder zu erwähnen, hilft zur Orientierung und zur Fokussierung.

2. Victory Cycle – die Pilotgruppe visualisiert ihre erfolgreiche Arbeit

Der Victory Cycle ist eine besondere Art eines Brainstormings aus der gewünschten Zukunft heraus. Alle Teilnehmenden sind eingeladen, ihre Ideen und Vorstellungen, ihre Wünsche, Visionen und Ziele so zu beschreiben, als wären sie bereits Realität. Es ist eine Pseudo-Projektion in der Zeit. Der Zukunftsforscher Matthias Horx nennt diese Technik „Re-Gnose“ (statt Prognose). Es ist die Idee eines Zukunfts-Sprungs, der uns erlaubt, die Zukunft wirklich zu erfahren, statt sie, wie bei der klassischen Prognose, von der Gegenwart blickend zu visionieren oder zu zeichnen und sofort von Bedenken und Ängsten durchkreuzen zu lassen.

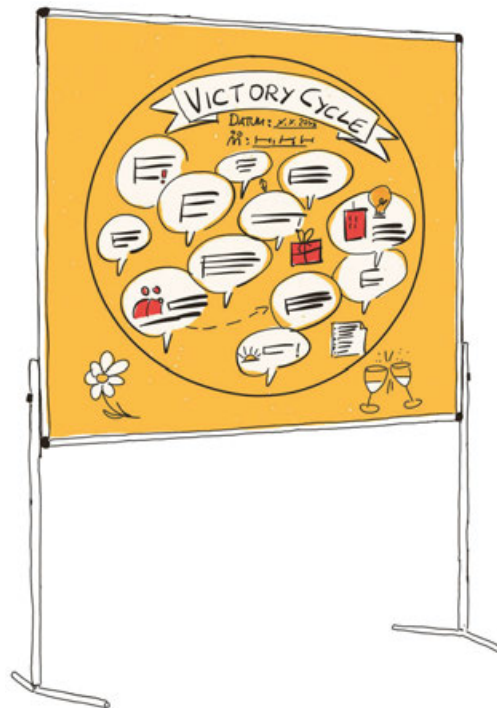
3.4 Süden: CO-CREATION (schöpferische Zusammenarbeit)

„Re-Gnosen bilden hingegen eine Erkenntnis-Schleife, in der wir uns selbst, unseren inneren Wandel, in die Zukunftsrechnung einbeziehen. Wir setzen uns innerlich mit der Zukunft in Verbindung, und dadurch entsteht eine Brücke zwischen Heute und Morgen. Es entsteht ein »Future Mind« – Zukunfts-Bewusstheit.“

Matthias Horx¹⁴¹

Facilitatorin: „Stellt euch das Thema, die Organisation in der idealen Zukunft vor ... Wir schauen gemeinsam auf das, was gelungen ist. Wir feiern den Erfolg, sind stolz und erinnern uns an alles, was gewesen ist: Was haben wir zusammen erreicht? An was erinnert ihr euch besonders gern? Was war überraschend? Was hat euch wirklich berührt? Was ist positiv passiert? Was könnt ihr sehen, schmecken, fühlen? Was kommt euch in den Sinn?“

Die Teilnehmenden setzen ihren Erfolg gedanklich voraus. Aus dieser Perspektive beschreiben sie alles, was und wie sie es erreicht haben.



Was wichtig ist während des Prozesses:

- Alles wird im Präsens gesprochen und mitgeschrieben, z. B. „Wir arbeiten jetzt so und so ...!“, aber auch „Ich erinnere mich, dass wir dieses und jenes gemacht haben, und heute führt das zu einer neuen Art, wie wir dies und jenes miteinander tun ...!“
- Nichts und niemand wird abgewertet. Auch sich widersprechende Aussagen werden aufgenommen. Sie geben in der Reflexion nützliche Hinweise zu dem, was wichtig ist.
- Alles wird konkret beschrieben. Oft fragt die Facilitatorin nach, wie mögliche Hindernisse auf dem Weg überwunden wurden oder wie die Gruppe es geschafft hat, so erfolgreich zu sein.

In dieser Phase wird deutlich, wie sich die im Mandat formulierten Ziele in der Praxis zeigen. Auch unterschiedliche Sichtweisen werden für alle erlebbar. Die ideale Zukunft, die auf diese Weise gemeinsam beschrieben wird, belebt die Pilotgruppe, setzt Ressourcen frei, fokussiert auf das, was erreicht werden soll und führt die Gruppe als Gemeinschaft zusammen.



Die gemeinsame Vision zusammenzutragen, mit all ihren Neuerungen, Verfeinerungen, ihrem kreativen Potenzial und auch Ungereimtheiten, dauert je nach Gruppengröße und Thema 45 bis 60 Minuten. Sie wird zunächst nicht weiter besprochen, auch nicht weiter reflektiert, sondern bleibt unkommentiert stehen. „We declare Victory!“ (Wir verkünden den Sieg!) heißt es im Amerikanischen. Daher der Begriff „Victory Cycle“. Die positive Energie und Freude dieses Arbeitsschrittes werden mitgenommen in die nächste Phase. Der Fokus wird nun auf die reale Gegenwart („Current Reality“) gelenkt.

3. Current Reality – Analyse der aktuellen Situation

Nun schaut die Gruppe zuerst auf sich und auf die Organisation. Und zwar auf Stärken.

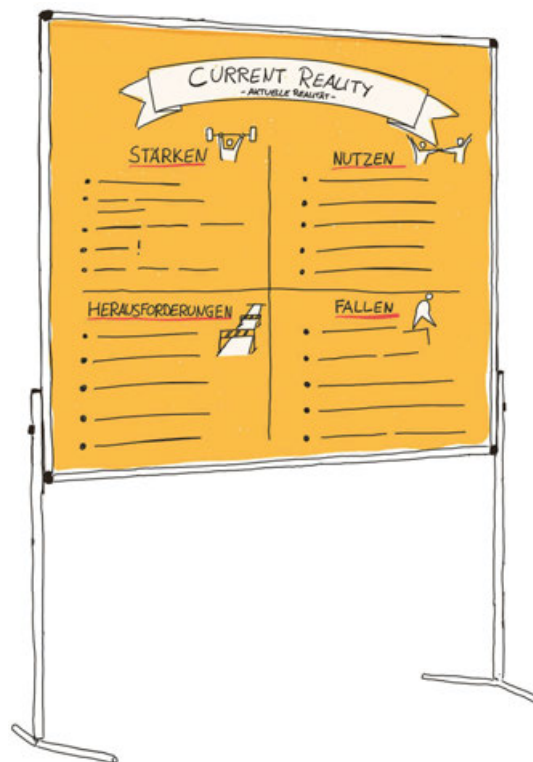
Facilitatorin: „Wenn ihr euch die Vision bzw. den wünschenswerten Zielzustand anschaut, welche Stärken habt ihr (heute) als Gruppe oder einzelne, die helfen, diese Zukunft tatsächlich zu erreichen? Was bringt jeder zur Verwirklichung der Vision an Stärken mit? Welche Stärken liegen in der Organisation? Was spielt euch die Karten?“

Danach wird die Pilotgruppe eingeladen, die aktuelle Realität anhand drei weiterer Perspektiven zu erkunden: die aktuellen Herausforderungen, die Fallen und der Nutzen.

Herausforderungen: „Welche Herausforderungen oder Hürden müsst ihr voraussichtlich überwinden, um die wünschenswerte Zukunft zu erreichen? Was wisst ihr schon heute darüber, was eure Aufmerksamkeit erfordern wird?“

Fallen: „Wenn ihr euch auf den Weg macht, welche Gefahren sollten wir im Blick behalten und welche Fallen (in denen wir uns sonst gern verfangen) vermeiden?“

Nutzen: „Wofür machen wir das eigentlich? Wer hätte etwas davon? Wer würde wie davon profitieren?“ Hier geht es gezielt darum, sich als Gruppe den Nutzen klarzumachen und ihn konkret zu beschreiben. Ist der Nutzen groß genug, dass es lohnt, sich den Herausforderungen und Fallen zu stellen, um die gewünschte Zukunft zu erreichen?



Alle Beiträge werden aufgeschrieben – auch wenn sie sich widersprechen. Das ist allerdings sehr selten der Fall. Erstaunlicherweise gibt es zu 90 % eine einheitliche Sichtweise auf die aktuelle Realität.

4. Reflexion und konkrete Absprachen

Nach der Klärung des Kontextes, der Erkundung des wünschenswerten Zielzustands und der aktuellen Realität ist Zeit für eine gemeinsame Reflexion.

Facilitatorin: „Was fällt euch auf? Was war überraschend? Was sagt euch diese Felderkundung? Was möchtet ihr anmerken zu dem, was ihr gemeinsam beschrieben habt?“

Hier beginnt in der Regel die Beratungsleistung der Facilitatorin. Sie ist gefragt, ebenfalls zu reflektieren, das eigene Erfahrungswissen bezogen auf Veränderungsprozesse und bezogen auf die Methode zu nutzen und zum Beispiel auf unterschiedliche oder sich widersprechende Aussagen hinzuweisen. Häufig bestehen Unstimmigkeiten zwischen gewünschten Zielen und den bereitgestellten Ressourcen (Zeit und Geld). Meistens erkennt die Gruppe das allerdings selbst und es geht nur darum, nächste Schritte abzustimmen.

Hier sind einige Beispiele zu dem, was reflektiert wird und was direkt auf nächste Schritte verweist:

- Ein Gespräch mit der Führung über eine weitere Klärung der Ziele. Dies ist dann sinnvoll, wenn deutlich wird, dass das Mandat und die darin enthaltenen Ziele präzisiert werden müssen. Diese Rücksprache kann auch als Vergewisserung dienen: Was ist uns wirklich wichtig? Was wollen wir wirklich? Was sind wir bereit zu investieren?
- Die Pilotgruppe könnte auch entscheiden (weil sie den Prozess stärkend und klärend erlebt hat), dass alle in ihre Bereiche der Organisation zurückgehen, um dort das, was als „Victory“ beschrieben wurde, mit den anderen zu teilen. Oder um die Methode vor Ort anzuwenden. So oder so könnte man herausfinden, wie die Menschen aus dem gesamten relevanten System darauf reagieren und welche weiteren Bilder in Bezug auf das Mandat entstehen.
- Verhandeln von Ressourcen. Das kommt ziemlich häufig vor: Angesichts der Vision und der aktuellen Realität wird bemerkt, dass man mit dem Primärkunden über die Rahmenbedingungen (Givens) oder über die Ressourcen und Zusagen sprechen möchte.
- Manchmal ist an dieser Stelle ein Exkurs oder ein tieferer Dialog („Deep Dive“) in alte Muster der Organisation angebracht. Das kann heißen, die Dynamiken zu thematisieren, die die jetzige Situation oder das als hinderlich erkannte Verhalten stabil halten. Die Frage ist, was alle dazu beitragen, dass die Situation so ist, wie sie ist, und was nötig wäre, um aus den alten Mustern auszusteigen.

Methodisch sitzen alle in dieser Reflexionsphase im Kreis, schreiben alles auf bzw. visualisieren es und sprechen miteinander in einem offenen Dialog. Am Ende ist es wichtig, zu konkreten Absprachen für nächste Schritte zu kommen. Oft findet hier ein spürbares und hörbares Commitment für den Prozess statt, weil gemeinsame Werte und Absichten zur Sache buchstäblich durch die Visualisierung sichtbar sind.

Erkundungen im Organisationsalltag und der Regularbeit

Als erweiterter Wahrnehmungskörper sind die Mitglieder der Pilotgruppe aktiv in der Regularbeit. Sie bekommen in unterschiedlichen Situationen mit, was die Menschen in der Organisation beschäftigt, was ihnen die Führung und Zusammenarbeit erleichtert und was sie erschwert.



Das für das Mandat relevante aktuelle Geschehen innerhalb der Organisation wird in der Pilotgruppe reflektiert. Wertvolle Hinweise für das weitere Vorgehen und für etwaige erfolgskritische Interventionen werden gesammelt und besprochen. Einige Beispiele:

- Mit relevanten Schlüsselpersonen oder -gruppen, die auf dem Weg identifiziert wurden oder die sich gemeldet haben, werden Vereinbarungen zur Zusammenarbeit getroffen. Je nach Situation werden weitere Repräsentanten einer Gruppe in die Pilotgruppe nachnominiert, andere wünschen sich eine Informationsveranstaltung zum facilitativen Vorgehen, wieder andere wünschen sich eine Fortbildung oder eine andere Form der Unterstützung.
- Manchmal kommt es vor, dass Beteiligte unterschiedliche Standpunkte oder Sichtweisen haben. Wenn dies für den gemeinsamen Prozess und die Zukunft der Organisation relevant ist, begleiten Facilitatoren Prozesse der Verständigung, des gemeinsamen Lernens und der Entwicklung – in und mitunter auch außerhalb der Pilotgruppe.
- In einigen Fällen geraten wichtige Protagonisten im Veränderungsprozess in persönliche Herausforderungen und bitten um Beratung und Begleitung. Die Facilitatoren besprechen mit und in der Pilotgruppe, wer wem und mit welcher Intention ein Unterstützungsangebot macht.
- Gelegentlich werden Facilitatoren oder Pilotgruppenmitglieder missverständlich als eine Art Projektleiter verstanden und angesprochen. Oder es gibt Fragen des Managementteams zur Rolle und zu Verantwortlichkeiten der Pilotgruppe. Dies ist verständlich, da interne Mitarbeiter oft mehrere „Hüte aufhaben“ und der Facilitation-Ansatz noch nicht in Fleisch und Blut übergegangen ist. In solchen Fällen lernen wir in der Pilotgruppe gemeinsam, die Rolle der Facilitatoren und die der Pilotgruppe zu klären und auszufüllen. Wir sprechen hier von permanenter Rollen- und Auftragsklärung zwischen Pilotgruppen-Mitgliedern, Facilitatoren und allen weiteren Klienten-Typen des relevanten Systems (siehe Seite 92 f.).
- Es kann passieren, dass durch die Erkundung neue Informationen zur Sache bekannt werden oder dass sich neue Erkenntnisse ergeben. Dies könnte Konsequenzen für das Mandat oder die Rahmenbedingungen haben. In der Pilotgruppe wird dann besprochen, wie man diese neuen Informationen und Erkenntnisse integriert und ob neue Absprachen (mit dem Primärklienten) benötigt werden.

Die Beispiele verdeutlichen, was es in der Praxis heißt, als Pilotgruppe ein „erweiterter Wahrnehmungskörper“ zu sein. Da sich Organisationen durch gemeinsame Reflexion und Sinngebung entwickeln, liefern Pilotgruppen allein durch diese „Wahrnehmungskörper-Funktion“ einen wertvollen Beitrag zur Organisationsentwicklung.

Mit dem Finger am Puls der Organisation werden die vielen Details und Feinheiten, die für einen gelingenden Entwicklungs- und Transformationsprozess vonnöten sind, wahrnehmbar. Die Pilotgruppe ist im Rahmen ihres Mandats für das gesamte relevante System ansprechbar und verfügbar. Und sie bekommt schnell mit, wie das System auf aktuelle Entwicklungen reagiert. Das heißt auch, dass jede und jeder, der einen Beitrag leisten oder eine Perspektive einbringen möchte, in der Pilotgruppe Verbündete finden wird. So entstehen belastbare, praxistaugliche Lösungen und eine Kultur der Kooperation im Sinne „Von allen, für alle!“ – dem Herz von Facilitation.

Praxistipp

Wir haben Pilotgruppen erlebt, die durch eigene Visitenkarten, E-Mail-Signaturen und Social Media-Plattformen ihre Bekanntheit vergrößert und ihre Ansprechbarkeit innerhalb der eigenen Organisation organisiert haben. Es kann sinnvoll sein, solche Ideen in der Pilotgruppe zu erörtern und umzusetzen.



Die Pilotgruppe als Modell für die Transformation

In der Pilotgruppe ist mit Entwicklung auf persönlicher und sozialer Ebene zu rechnen. Das ist eine gute Nachricht! Menschen entwickeln ihre Fähigkeit zur Wahrnehmung, ihr Verständnis für organisationale Themen, ihr Erfahrungswissen zu Aspekten von Entwicklung und Transformation, ihre Sensibilität für Sprache und ihr Verhalten.

Pilotgruppen werden dadurch zum Modell für die angestrebte Transformation. In der Pilotgruppe werden Praktiken und Formen der Zusammenarbeit kultiviert, die oft wünschenswert für die gesamte Organisation sind und die, sobald wie möglich, z. B. in Großgruppenformaten, auf Lernreisen oder wann immer man Kontakt mit der Pilotgruppe hat, erlebbar werden.

Wir haben im Rahmen eines Pilotgruppentreffens einmal die Frage gestellt, wie die Teilnehmenden ihre eigene Entwicklung und die Zusammenarbeit in der Pilotgruppe erlebten. Hier einige O-Töne:

- „Ich kann eine Stärke einbringen und sie nutzt dem Kreis, ohne dass jemand denkt, ich will mich in den Vordergrund spielen.“
- „Ja, es ist ein magischer Ort hier. Wir denken „out of the box“ und lernen nur das, was einem unter die Haut geht. Ich bin neugierig. Es ermöglicht mir kennenzulernen, wohin uns das trägt.“
- „Ich hätte mir nicht erträumt, dass es bei uns im Unternehmen so eine respektvolle, wertschätzende Gruppe gibt. Gut für meinen weiteren Weg.“
- „Durch die unterschiedlichen Sichtweisen und Charaktere entsteht hier ein Raum, in dem etwas ins Leben kommt.“
- „Die Methodenkompetenz hilft mir auch in anderen Lebensbereichen!“
- „Ich merke, wir haben das gleiche Ziel. Ich erlebe gelungene Beziehungen und habe hier eine Menge gelernt. Was ich hier erleben darf, das kann mir keiner mehr nehmen.“
- „Ich habe in 20 Jahren bei uns so einen Austausch auf Augenhöhe nicht erlebt. Und mir war gar nicht klar, wie sehr ich das vermisst oder wie sehr mir das gefehlt hat.“
- „‘Und morgen fährst du zu deiner zweiten Familie’, meint meine Frau.“
- „Ich bemerke den Unterschied zwischen der Pilotgruppe („schöne Welt“) und dem restlichen Umfeld („Blick in den Abgrund“). Wir können sonst nicht so miteinander umgehen.“
- „All dies führt zu einem deutlichen Perspektivenwechsel: die Orte, an denen wir sind, die Methoden, die wir anwenden. Das führt zu lebensentscheidenden Erkenntnissen. Ich habe meine Geduld und meine Demut weiterentwickelt.“
- „Wir haben neue Beziehungen geknüpft, können anders hinhören und draufschaun.“
- „Meine Sprache hat sich entwickelt. Ich kann Dinge benennen, z. B. den weißen Elefant.“
- „Es führt zu einem weiteren Hinterfragen meiner selbst als Mensch.“



Die Kraft und die positiven Auswirkungen der Zusammenarbeit sind kaum besser zu beschreiben als mit diesen Aussagen von Pilotgruppen-Mitgliedern. Die Teilnehmenden erschaffen sich auf Basis des Mandats, der Praktiken des Gelingens, der facilitativen Grundannahmen und Werte ein kooperatives, ziieldienliches Miteinander. Sie entwickeln sich persönlich, fachlich und als Kollektiv weiter. In vielen Fällen zeigt sich eine Art und Weise der Zusammenarbeit, die als selten oder als besonders wahrgenommen und beschrieben wird.

Margaret J. Wheatley nutzt dafür das Bild einer „Insel des gesunden Menschenverstands“ („Island of Sanity“), wir sagen auch gern „Insel der Stimmigkeit“. Der Begriff „Insel“ verweist auf die Idee des lokalen Handelns und globalen Denkens („Act local, think global“¹⁴²). Es kommen auch Demut und Hoffnung damit zum Ausdruck. Die Demut resultiert aus der Erkenntnis, dass wir mit Facilitation und einer Pilotgruppe nicht die ganze Welt – und vielleicht auch nicht die ganze Organisation – retten können und es auch gar nicht versuchen. Die Hoffnung speist sich aus der Erfahrung, dass jede und jeder vor Ort, quasi „im Kleinen“ die Wirklichkeit erschaffen und kultivieren kann, die sie und er für heilsam, zukunftsfähig und lebensbejahend hält. In diesem Sinne ist die erste Pilotgruppe in einer Organisation ein Anfang, auf den oft weitere Pilotgruppen folgen und Menschen sich gemeinsam und selbstwirksam ihre eigene (Arbeits-)Welt von morgen erschaffen.

*„Wir müssen nicht auf eine große utopische Zukunft warten.
Die Zukunft ist eine unendliche Abfolge von Gegenwarten,
und jetzt so zu leben, wie wir meinen, dass der Mensch leben
sollte, trotz allem, was um uns herum schlecht ist,
ist schon ein wunderbarer Sieg.“*

Margaret J. Wheatley zitiert den Historiker Howard Zinn¹⁴³

Pilotgruppen entwickeln sich im besten Fall zu einer Insel der Stimmigkeit und werden auf diese Weise zu einem Modell für andere. Sie sind eine Lichtung für das Neue.

Facilitatoren unterstützen diese Entwicklung, indem sie selbst Modell sind im Umgang mit dem, was sich täglich zeigt. Sie bringen ihre eigene Haltung zu den Dingen ein, die wir im Kapitel 2 mit „Die gute Medizin des Facilitators“ beschrieben haben (siehe Seite 17 ff.). Pilotgruppen übernehmen in Teilen die damit verbundenen Qualitäten und entwickeln ihre eigenen Formen der Bedürfnisfreiheit, der Unerschrockenheit, der Autonomie und der Liebe.

Praktiken zur Inspiration

Um die persönliche und kollektive Entwicklung in Pilotgruppen zu unterstützen, haben wir Praktiken formuliert, die wir an geeigneter Stelle im Prozess teilen und als Anlass für Dialoge nutzen.¹⁴⁴ Die Texte beschreiben konkrete Handlungen in einer facilitativen Qualität, die zur Inspiration und Orientierung dienen können. Hier einige Beispiele:

- **Autonomie und Freiheit achten**

„If it doesn't add to people's power, don't do it“: Wenn es die Macht der Menschen nicht erweitert, wenn es nicht dazu beiträgt, Menschen zu stärken, tue es nicht.

Wenn du mit Menschen arbeitest, achte besonders auf ihre Autonomie und Freiheit und darauf, Spielräume zu erweitern. Setze auf Freiwilligkeit, sage, was du denkst, sei transparent. Lass dich beraten und ermögliche anderen, die Lösung zu finden, die Antwort zu geben. Unterstütze keine Konzepte, die versuchen, Menschen zu manipulieren. Freiwilligkeit, Spielräume und Autonomie stehen für völlig neue Formen der Zusammenarbeit.

- **Wahre Gemeinschaft entwickeln**

„Community building first, decision making second“¹⁴⁵: Die Entwicklung einer Gemeinschaft bildet das Fundament für die Weisheit einer Gruppe. Du bist Baumeister eines solchen Fundaments. Du kennst den Unterschied zwischen einer Debatte und einem Dialog. Du weißt, was es heißt zu parlieren, zu scheinen oder von Herzen zu sprechen. Du spürst die Unterschiede. Hilf den Menschen dabei, ihren eigenen Weg von der Pseudo-Gemeinschaft zur wahren Gemeinschaft (Community) zu finden.

- **Gute Absicht unterstellen**

Was auch immer Menschen, Gruppen oder ganze Organisationen tun, unterstelle eine gute Absicht. Humberto Maturana sagte: „Man kann nur auf zwei Arten auf das Leben reagieren: mit Verärgerung oder mit Neugier.“ Wähle die Neugier. Sie hilft, gute Absichten anderer herauszufinden. Wenn Menschen Dinge tun, die du negativ bewertest, sage dir: Es wird einen guten Grund dafür geben, den ich noch nicht sehe.

Verurteile nicht. Aus Sicht der handelnden Personen sind die meisten ihrer Handlungen vernünftig und schlüssig. Und vielleicht sogar notwendig. Gehe davon aus, dass sie bestimmten Werten verpflichtet sind und etwas Kostbares schützen sollen. Du verstehst es, unbeeindruckt vom üblichen „Hören & Sagen“ neu und frisch hinzuschauen und zuzuhören. Dadurch ermöglichst du, dass Menschen Vertrauen entwickeln und vorbehaltlos ihre persönliche Wahrheit sprechen. Das ist ein guter Anfang.

- **Rigoroses Mitgefühl üben**

Neues zu lernen ist für viele Menschen eine Herausforderung. Vieles, was uns in Zeiten von Transformation begegnet, fühlt sich an wie eine Schwierigkeit oder gar eine Provokation. Denn so manches, was noch vor Kurzem funktionierte, ist heute nicht mehr hilfreich. Auf der Suche nach Antworten reagieren viele mit Angst, Verteidigung oder Angriff. Begleite Menschen und Gruppen in diesen schwierigen Lernphasen. Genau dafür bist du da. Übe rigoroses Mitgefühl. Das heißt so viel wie: „Lass dich nicht einschüchtern, weiche nicht zurück, halte deine Empathie rigoros für die Menschen aufrecht – egal wie stark der Wind dir selbst ins Gesicht bläst.“ Wisse, dass es ein Zeichen für gute Entwicklung ist, wenn Dynamik und Betroffenheit spürbar werden. Halte den Raum dafür. Halte die Beziehungen. Sei ein sicherer Boden, wenn die Dinge in Bewegung geraten.

- **Nichtwissen umarmen**

Dein Nichtwissen ist dein Potenzial. Setze es ein. Kenne keine Lösung. Wisse nichts vom Fach. Achte auf Details, auf Beziehungen und Zusammenhänge. Bemerke Unterschiede. Habe Antennen für Stimmungswechsel. Frage nach. Sei neugierig.

Wenn du dich damit beschäftigst, wann du ein gutes Zitat anbringen oder einen schlaun Eindruck hinterlassen kannst, bist du bei dir und bei deinem Wissen. Nicht bei deinem Gegenüber. Verweile in deinem Nichtwissen. Unaufgeregt, offen, zugewandt. Bleibe ehrlich – manipulierte nicht. Wenn du nicht weißt, was zu tun ist, frag die Gruppe. Übe den Satz „Ich weiß es nicht.“ Ergänze „Was meinen Sie denn?“

Umarme dein Nichtwissen und bleibe entspannt. Denn auf diese Weise bekommst du mit, worum es wirklich geht.

- **Das Feld erkunden**

Bevor du dich für eine Antwort, eine Richtung oder eine Intervention entscheidest, erfasse die Weite des Feldes. Betrete das Feld Schritt für Schritt. Schaue hin. Höre zu. Halte Annahmen in der Schwebe. Verweile.



„Jedes Problem, groß oder klein, setzt eine ungeheure Demut voraus, die Demut, zuzulassen, dass es uns mitteilt, was es von uns erwartet, und nicht, dass wir dem Problem mitteilen, wie es gelöst werden soll.“

Es entwickelt sich aus seinem eigenen inneren Konzept, dem wir zuhören und das wir verstehen müssen.“

Friedrich Kiesler

Erkläre das Feld zum gemeinsamen Untersuchungsgegenstand, hört einander zu, schaut gemeinsam hin. So werden alle Beteiligten zu Forschern und zu Autoren ihrer eigenen Sache.

- **Worte wählen**

Deine Sprache offenbart, wie du auf die Welt, auf eine Situation oder eine Herausforderung blickst. Dies gilt auch für deine Klienten: Was wir denken, zeigt sich in unserer Sprache, und in unserer Sprache wird sichtbar, wie wir unsere Realität erschaffen. Es macht daher einen Unterschied, für welche Worte und welche Sprache du dich entscheidest. Sei eine Lichtung für Fragen, die das Gute vermuten. Sei Modell für einfache, lebendige und positive Sprache. Teile Gutes, ehre Bemerkenswertes. Benenne gute Absichten. Sprich einen Dank aus. Vertraue darauf, dass du dich damit selbst beschenkst. Die Art und Weise, wie wir sprechen, bestimmt unsere Gegenwart und unsere Zukunft. Wähle deine Worte weise.

- **Beziehung gestalten**

Herausfordernde Situationen benötigen Unvoreingenommenheit und Offenheit. Das klingt einfach, ist aber nicht leicht – vor allem nicht, wenn man selbst betroffen ist. Unvoreingenommenheit und Offenheit werden möglich, wenn es genuinen, unverstellten Kontakt zwischen Menschen geben kann. Gerade Entwicklung und echte Veränderung brauchen eine Kultur, in der sich alle um sichere und belastbare Beziehungen bemühen. Sei eine wandelnde Einladung für tiefe Begegnungen und Beziehungen, insbesondere in schwierigen Phasen. Übe dich darin, über Wesentliches zu reden, in echten Kontakt zu kommen und Veränderung nicht nur in den Köpfen, sondern mit den Herzen zu vollziehen. Denn jede Veränderung ist an erster Stelle Selbstveränderung, und das ist für viele Menschen die eigentliche Herausforderung.

Wir laden in der Pilotgruppe dazu ein, diese und weitere Praktiken auszuprobieren und eigene Erfahrungen damit zu machen. Erfahrungsgemäß bringen diese Praktiken auf den Punkt, worum es jetzt, in der Co-Creation-Phase, ganz praktisch geht.¹⁴⁶

Praxistipp

Diese und weitere facilitative Praktiken mit Prinzipien-Charakter sind in vielen Situationen hilfreich. Facilitatoren legen diese als Karten-Set in die Mitte des Kreises. Vor dem Check-in eines Meetings laden sie die Teilnehmenden ein, zum Beispiel zu zweit eine der Karten zu ziehen, sich den Text durchzulesen und darüber zu sprechen. Bei dem folgenden Check-in erzählen die Teilnehmenden dann, welche Karte sie gezogen haben und was ihnen diese Botschaft sagt in Bezug auf das aktuelle Thema des Meetings bzw. die aktuellen Herausforderungen in der Organisation. Auf diese Weise werden facilitative Praktiken und Prinzipien gelernt und Teilnehmende erhalten wertvolle Hinweise zu aktuellen Fragestellungen.

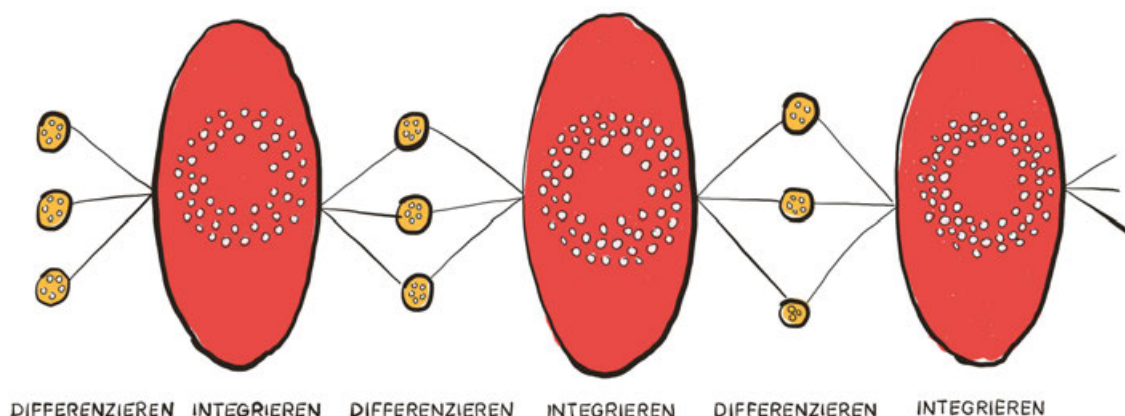


Die Pilotgruppe als Architektin des beteiligungsorientierten Designs

Als Architektin des Dialogs und der Beteiligung achtet die Pilotgruppe darauf, welche Konversation und welche Erfahrungen des eigenen Weges auch in größeren Gruppen und Bereichen der Organisation stattfinden sollten. Mit diesem Fokus plant und orchestriert die Pilotgruppe eine atmende Bewegung aus Klein- und Großgruppenarbeit, aus Lernreisen, Meilensteinveranstaltungen, aus Ausarbeitungen mit Detailtiefe und Entscheidungspunkten. Das Differenzieren-Integrieren-Modell verdeutlicht diese unterschiedlichen Bewegungen, die schließlich durch die Begleitung der Facilitatoren mit der Pilotgruppe zu einem stimmigen Gesamt-Flow orchestriert werden, damit möglichst viele Vieles selbst erfahren können.

Das ganze System beteiligen mit dem Differenzieren-Integrieren-Modell

In der Praxis der Veränderungs- und Transformationsbegleitung wird man schnell erkennen, dass zwei grundsätzliche Bewegungen entscheidend sind: die Differenzierung und die Integration. In ihrem Grundlagenwerk¹⁴⁷ stellen die beiden Autoren Paul R. Lawrence und Jay W. Lorsch fest, dass die wirtschaftliche Leistung einer Organisation durch ihre Fähigkeit bestimmt wird, beide Bewegungen, die Differenzierung und die Integration, bewusst einzusetzen. Im Anwendungskontext von Facilitation lehrt uns diese Erkenntnis, dass eine Entwicklung, Veränderung oder Transformation aus einem steten Fluss differenzierender und integrierender Maßnahmen bestehen sollte.



Die *Differenzierung* in organisationsweiten Veränderungsprozessen drückt sich z. B. in themenorientierten Projektgruppen, in Team- und Abteilungsmeetings und vielen informellen und



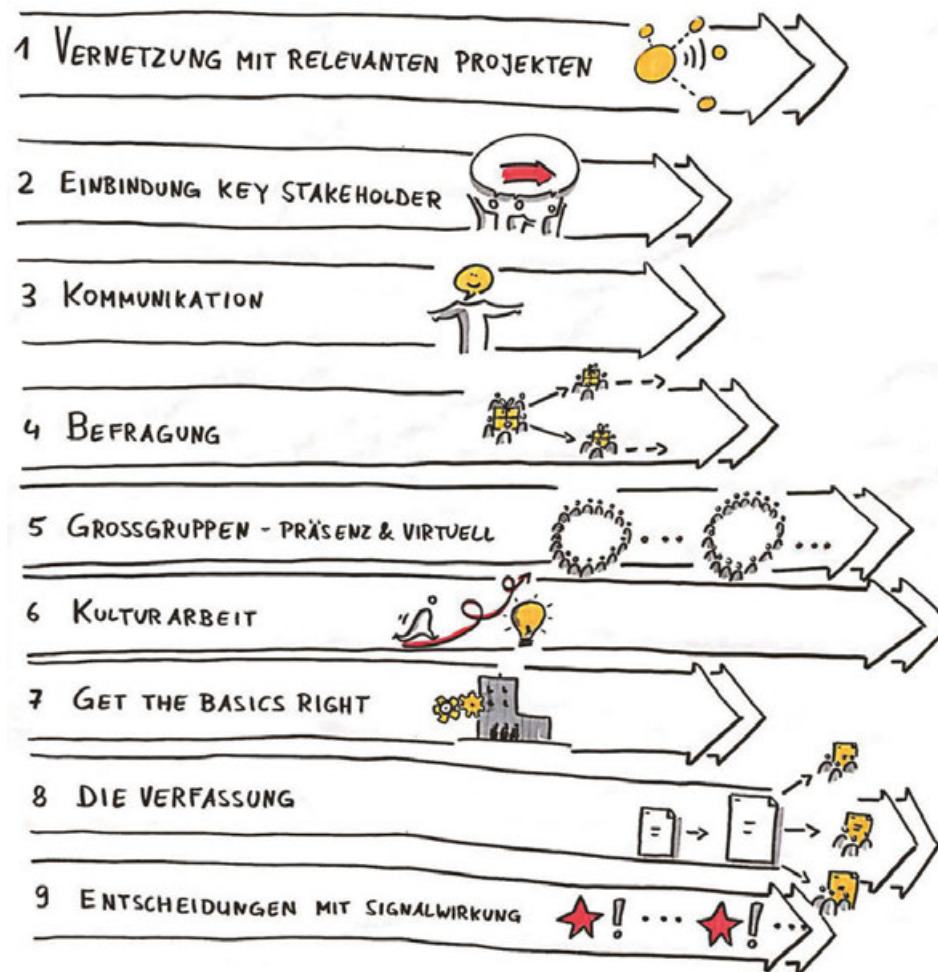
formellen Einzelveranstaltungen aus, in denen es inhaltlich in die Tiefe geht. Auch Pilotgruppen sind in diesem Verständnis mit ihrem Mandat und ihrem Fokus auf den Beteiligungsprozess Teil der differenzierenden Bewegung.

Die *Integration* ereignet sich hingegen in bereichsübergreifenden Großgruppenveranstaltungen mit allen Beteiligten, in denen es darum geht, das ganze Bild zu erkennen und Sichtweisen zu verschmelzen. Facilitatoren beraten daher mit einer Pilotgruppe, wann es differenzierende Maßnahmen braucht und wann eine Organisation in ihrer Ganzheit zusammenkommen sollte.

„Die Weisheit für den Berater besteht darin, zu wissen, wann er „aufs Ganze geht“ („going whole“) und wann er kleiner und tiefer geht.“¹⁴⁸
Dannemiller Tyson Associates

Aktivitäten in den Teilprojekten

Die Arbeitsfähigkeit der Pilotgruppe, die wir in der Startphase entwickelt haben, wird nun in der Co-Creation zur Führungs- und Projektleitungs-Expertise weiterentwickelt. Es geht darum, sich selbst und die vielfältigen Aspekte und Teilprojekte zu managen. Hier ein Artefakt aus einer Pilotgruppe, die sich anhand der Themen, die auf der Visualisierung sichtbar sind, organisiert und in Teilprojekte aufgeteilt hat:



Vernetzung mit relevanten Projekten: In diesem Teilprojekt wurde die Zusammenarbeit und der Austausch mit parallel verlaufenden Projekten organisiert, die eine Nähe oder auch eine Schnittmenge zu dem Mandat der Pilotgruppe hatten.

Einbindung Key-Stakeholder: Relevante Entscheider und einflussreiche Gruppen wurden in diesem Teilprojekt identifiziert und, oft zusätzlich zu ihrer Repräsentanz in der Pilotgruppe, aktiv in den Prozess eingebunden (z. B. Vorstand, Personalvertretung, Personalabteilung, zweite Führungsebene).

Kommunikation: In diesem Teilprojekt ging es um die Planung und Initiierung der organisationsweiten Kommunikation zum Projekt, dem Mandat, zur Rolle der Pilotgruppe, zu den Beteiligungsmöglichkeiten, außerdem darum, schriftliche Materialien und filmische Dokumentationen (z. B. Interviews mit den Primärkunden) verfügbar zu machen, um Social Media und vielem mehr.

Befragung: Eine große und bereichsübergreifende Werte-Befragung wurde organisiert. Dazu ließ man sich beraten, wählte ein ziieldienliches Konzept und Tool aus und begleitete die Befragung mit Reflexions- und Dialogveranstaltungen.

Großgruppen – präsenz & virtuell: Die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung regelmäßiger Großgruppenkonferenzen zur Beteiligung des gesamten relevanten Systems war in diesem Teilprojekt angesiedelt. Hier wurden auch interne Facilitatoren fit gemacht, Agenda-Flows konzipiert, das „Fühlen“ ermöglicht und organisatorische Herausforderungen gemeistert.

Kulturarbeit: Die fortwährende Arbeit an der eigenen inneren Verfasstheit, die Grundannahmen bezüglich Führung, Organisation und Zusammenarbeit, Inspirationen zu neuen Themen der Organisation der Zukunft, das alles wurde in dem Teilprojekt geplant, begleitet und umgesetzt – inklusive Lernreisen, Lesezirkel und themenspezifische Fortbildungen.

Get the basics right: Solange fundamentale, ungelöste Probleme die Menschen in der Organisation beschäftigen, weil sie beispielsweise ihre tägliche Arbeit nicht verrichten können, werden sie wenig Bereitschaft haben, sich auf neue, in der Zukunft liegende Themen und Entscheidungen einzulassen. Dafür gab es in der Pilotgruppe ein eigenes Team, dessen Fokus es war, die grundlegenden Themen (basics) zu identifizieren, die dem gemeinsamen Erfolg im Weg standen.

Die Verfassung: Zu jedem Entwicklungs- und Transformationsprozess könnte man ein Buch verfassen, in dem Interessierte nachlesen können, was mit welchem Ziel, auf welche Art und Weise und mit wem entwickelt wird. Auch ein Status zum Erreichten, zu den Lernerfahrungen und den anstehenden Entscheidungen würde in so einem Buch stehen. Ein Teilprojekt von Autoren hatte in dieser Pilotgruppe die Aufgabe übernommen, ein derartiges Schriftstück mit der Idee einer neuen Verfassung zu schreiben.¹⁴⁹

Entscheidungen mit Signalwirkung: In diesem Teilprojekt wird, meist gemeinsam mit den Primärkunden, auf Basis der aktuellen Geschehnisse mit Nachdruck an ersten, positiven (Signal-) Entscheidungen gearbeitet, die die Lebens- und Arbeitswirklichkeit der Menschen von einem auf den anderen Tag verbessern. Im Kern besteht Organisationsentwicklung und -transformation aus einer Vielzahl von Entscheidungen. Diese wohlbedacht vorzubereiten und in der Pilotgruppe zu beraten, war in diesem Teilprojekt das Ziel.

Je nach Komplexität der Situation und des Mandats oder auch aufgrund von Zeitdruck kann es vorkommen, dass ein Großteil der Arbeit einer Pilotgruppe zwischen den einzelnen Treffen der Pilotgruppe erfolgt. Die Pilotgruppentreffen selbst erhalten in solchen Fällen mehr und mehr einen Koordinations-Charakter. Die Teams der einzelnen Teilprojekte berichten, was sie getan, weiterentwickelt und erfahren haben. Ressourcen werden organisiert. Die eine Gruppe benötigt



ein Budget für XY, die andere Gruppe braucht Unterstützung bei der Planung einer organisationsweiten Befragung, wieder eine andere Gruppe fragt um Rat, wie man mit der ein oder anderen Schlüsselperson oder -gruppe in einen guten Kontakt kommen kann. Es wird koordiniert, entschieden, gemeinsam gelernt und nächste Schritte geplant.

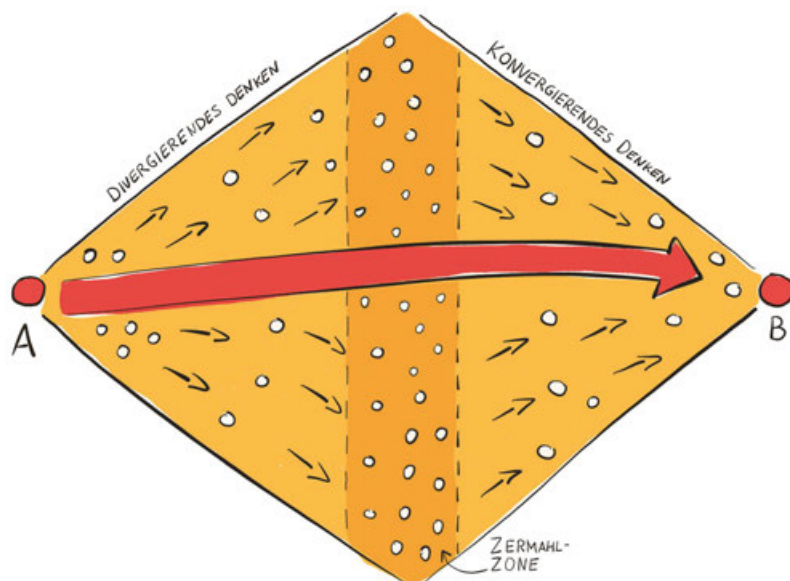
Praxistipp

Inwiefern die Pilotgruppen-Mitglieder das Entwicklungs- oder Veränderungsvorhaben neben, während oder zusätzlich zur Regelarbeit leisten, wird vorab besprochen und zieldienliche Rahmenbedingungen vereinbart (siehe Checkliste „Kontext des Gelingens“, Seite 147). In einem größeren deutschen Konzern der Telekommunikationsbranche gibt es informell das 80:20-Prinzip: 80 % Arbeit in der Organisation (Regelarbeit) und 20 % Arbeit an der Organisation (Entwicklungs- und Transformationsprojekte). Auf diese Weise werden Kapazitäten für Entwicklung und Transformation bereitgestellt, Potenziale der Organisation genutzt und das Netzwerken abteilungsübergreifend gefördert.¹⁵⁰

Divergieren-Konvergieren¹⁵¹

Dialoge und Erkundungen folgen in der schöpferischen Zusammenarbeit (Co-Creation) immer den Prinzipien des Divergierens und Konvergierens. Ein wesentlicher Aspekt der Suchbewegung einer Pilotgruppe ist, im Rahmen ihres Mandats das gesamte Feld zu erkunden und beispielsweise unterschiedliche Sichtweisen und Erfahrungen zum Themenspektrum zu sammeln. Das kann auch einmal ein Brainstorming oder die Sammlung verschiedener Standpunkte in Bezug auf einen Sachverhalt sein. Diese Aktivitäten führen zu divergierenden Denkprozessen.

Da wir es mit einem repräsentativen Querschnitt des gesamten relevanten Systems zu tun haben, treffen in der Pilotgruppe unterschiedlichen Perspektiven, Expertisen und auch „Typen“ aufeinander. Daher sind Dialoge und Erkundungen in der Regel bedeutsam, aufrüttelnd und meist augenöffnend. Das macht es für alle so vielfältig, herausfordernd und auch spannend. Die Gruppe setzt sich mit Hypothesen, Ideen, Erfahrungen, Informationen und Wissen unterschiedlichster Art auseinander und versucht, diese nebeneinander stehen zu lassen. Es geht nicht darum, schnelle Antworten zu geben, sondern bessere Fragen zu entwickeln und den gesamten Kontext und die darin erkennbaren Wechselwirkungen zu verstehen. Dabei sind widersprüchlich erscheinende Aspekte keine Seltenheit.



Je mehr unterschiedliche Sichtweisen und Informationen den Raum füllen, desto eher tendiert eine Gruppe oder einige ihrer Mitglieder zu defensiven, reaktiven Verhaltensmustern. Diese zeigen sich beispielsweise in Verharmlosung, Abwehr, Ohnmacht, Unwohlsein/Beklemmung oder Verurteilung. Dies sind Zeichen für die zwischen der Divergenz und der Konvergenz liegenden Phase, die als „Zermahl-Zone“¹⁵² (Groan-Zone; to groan = ächzen, stöhnen oder zermahlen) bezeichnet wird. „Zermahlen“ erinnert an die teils schmerzhaften Prozesse und Dynamiken, die sich zeigen, wenn wir mit scheinbar übermächtigen Herausforderungen konfrontiert sind, viel Neues lernen müssen und noch keine (Lösungs-)Wege in Sicht sind. „Zermahlen“ werden auch unter Umständen alte Besitzstände, Grundannahmen und Routinen, denn in der Entwicklung, Veränderung und Transformation wird Altes und Bewährtes auf die Probe gestellt, während sich das Neue erst ganz allmählich, teils in sehr kleinen Schritten, zeigt.

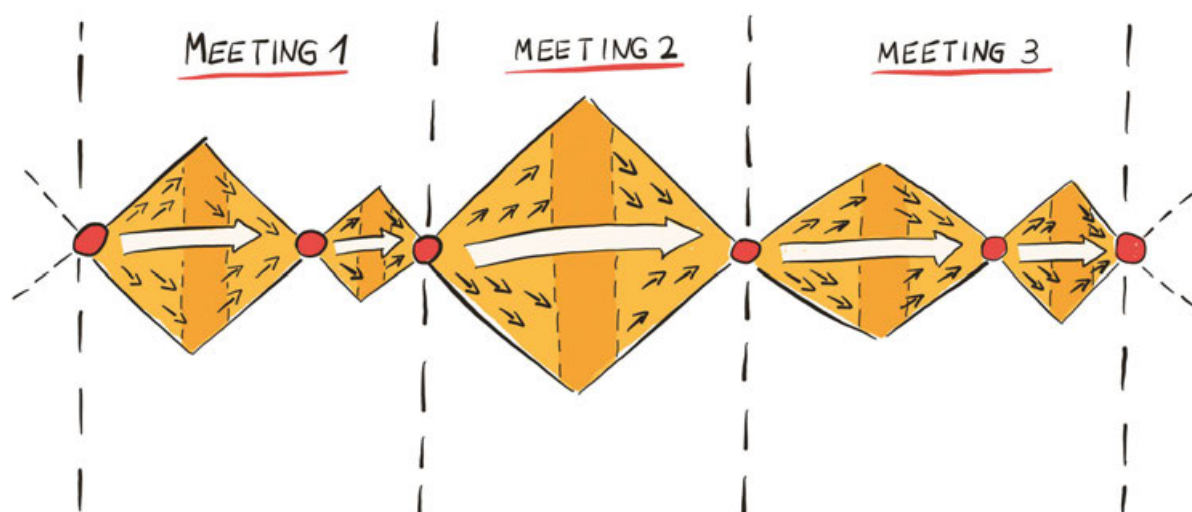
Diese Phase ähnelt den unteren Zimmern der „Vier Räume der Veränderung“ (Selbst-Zensur/Leugnung und Konfusion, siehe Seite 132) und markiert notwendige und ganz normale Prozesse der Ablösung vom Bekannten und der Hinwendung zu Neuem und Unbekanntem.

Wenn eine Gruppe mehr vom ganzen Bild sieht und gelernt hat, einander besser zuzuhören, findet eine allmähliche Integration von Sichtweisen, Standpunkten und Möglichkeiten statt. Gruppen verlassen die Zermahl-Zone und befinden sich in konvergierenden Denkprozessen.

Konvergenz bedeutet, dass sich Dinge aufeinander zubewegen: erste Lösungsansätze werden sichtbar, verschiedene Sichtweisen integriert, Übereinkünfte getroffen, die Handlungsenergie erwacht und inspiriert zu einem nächsten, folgerichtigen Schritt. Es entstehen ein neues Miteinander und oft auch Aufbruchsstimmung.

In der Praxis befinden wir uns in einem steten Flow divergierender und konvergierender Denkprozesse. Diese gestalten Facilitatoren mithilfe bewährter Moderationstechniken, Methoden, sozialen Technologien und Modellen, die dem Muster des Divergierens und Konvergierens, ähnlich dem Ein- und Ausatmen, folgen (z. B. divergierend wirken öffnende Fragen, Brainstorming, Mindmap, Interviews, World Café, etc.; schließend wirken Fazit-Fragen, Schlußfolgerungen, Ernte-Fragen, Fertigstellung von Prototypen, Liste nächster Schritte, etc.).

Egal mit welcher Theorie, mit welchen Weiterklärungsmodellen oder sozialen Technologien Facilitatoren und Klienten arbeiten, sie befinden sich immer wieder in der Zermahl-Zone. Es ist hilfreich, diese teils schwierigen Phasen in Gruppen als völlig normalen und auch notwendigen Aspekt von Suchbewegungen im Kollektiv zu begreifen.





Für Facilitatoren und Pilotgruppen ist das Divergieren-Konvergieren-Denkmodell ein hilfreicher Orientierungsrahmen, wenn es darum geht, die Denk- und Handlungsrichtung im eigenen Prozess oder im gesamten relevanten System zu besprechen oder zu planen. Dies zeigt sich mitunter in einer neuen Sprache, wenn man sich – aus Prozess-Sicht – darüber verständigt, ob man gerade „divergiert“ oder „konvergiert“. Die Teilnehmenden in Pilotgruppen erlernen durch die verschiedenen Denkmodelle schnell diesen Blick auf den Prozess und können mit der Zeit gut unterscheiden, in welcher Phase sie gerade unterwegs sind (Divergieren-Konvergieren) oder auf welcher Ebene sie gerade sprechen (Content-Prozess-Kontext, „Drei Schlüssel-Modell“, siehe Seite 75 ff.). Diese Erfahrungen, gepaart mit dem Verständnis und einer sich entwickelnden Sprachfähigkeit bezogen auf Methoden, Dynamiken und soziale Prozesse, helfen den Gruppenmitgliedern, in ihre Rolle als Prozessarchitekten hineinzuwachsen.

Praxistipp

Facilitatoren unterstützen die Entwicklung der Prozess- und Transformationskompetenz in Pilotgruppen und Managementteams, indem sie immer dann, wenn es hilfreich erscheint, an Prinzipien erinnern, Denkmodelle und Theorien teilen und alle Beteiligten zur Reflexion des eigenen Erlebens einladen.

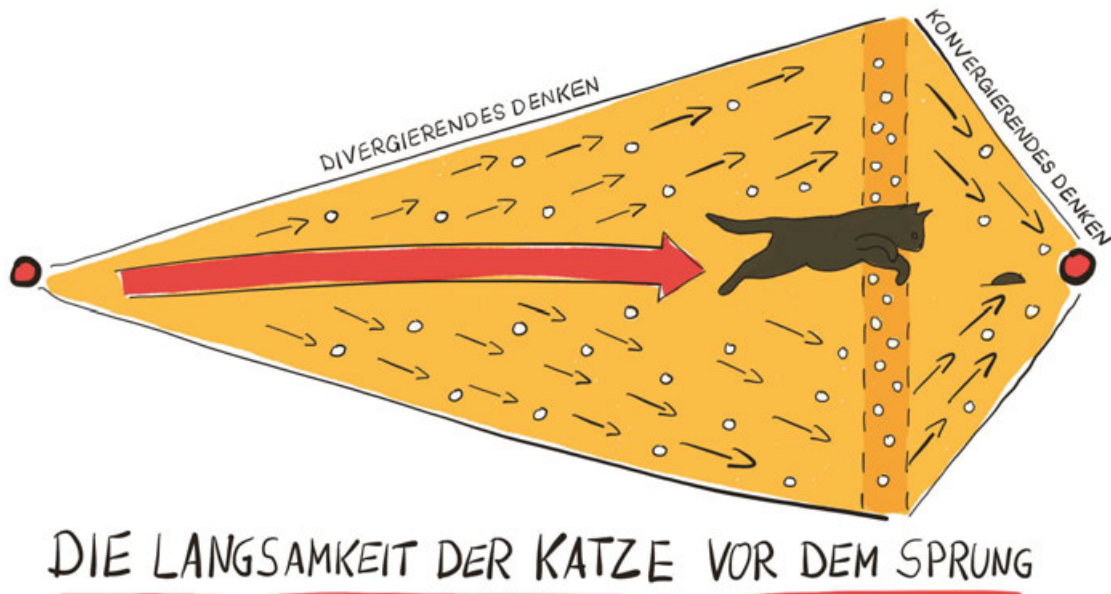
Hindernisse und Herausforderungen

Co-Creation ist eine einfache Idee und doch nicht immer leicht. Zu den Hindernissen bzw. Herausforderungen zählen unter anderem Ungeduld und Zweifel am Vorgehen, aber auch die Gefahr, in alte Routinen zurückzufallen.

Trotz guter Rahmenbedingungen und Ressourcen (siehe „Kontext des Gelingens“, Seite 147) wird man als Klient bzw. als Mitglied einer Pilotgruppe auf einige Hindernisse und Herausforderungen stoßen. Die Herausforderungen liegen oft in unbewussten Denkgewohnheiten (Grundannahmen) und in den Handlungsrouinen und Konventionen des jeweiligen Anwendungskontexts (des Systems bzw. der Organisation). Wir beschreiben nun die häufigsten Hindernisse und Herausforderungen aus der Facilitation-Praxis und was man tun kann.

Ungeduld und Zweifel

Wir erklären Facilitation gern mit der Metapher der „Langsamkeit der Katze vor dem Sprung“¹⁵³. Wenn eine Katze eine Maus fängt, dann bestehen 95 Prozent des gesamten Prozesses aus anpirschen, schauen, beobachten, regungslos dastehen und wieder anpirschen. Der Sprung nach der Maus selbst geschieht in Sekundenschnelle. Damit die Maus gefangen wird, braucht es den Prozess der allmählichen Annäherung.



Ebenso verhält es sich mit Facilitation. Damit Entscheidungen mit Blick auf die Menschen und die Organisation hilfreich sind, wird zunächst die Arbeitsfähigkeit hergestellt, es werden Annahmen zur Sache überprüft und Kontakt mit den verschiedenen Realitäten der Menschen aufgenommen. Viele Sichtweisen werden dazu übereinandergelegt. Dies führt manchmal bei den Primärkunden und weiteren Beteiligten zu Ungeduld und Zweifel.

„Ich wurde auch bei unserem Facilitation-Projekt nach einer Weile nervös. Es gab harte Tatsachen, und ich fragte mich, worüber reden die Menschen? Haben sie einen klaren Sachbezug? Investierst du deine Zeit richtig? ... Am Ende musst du dich immer fragen: ‚Hast du dein Geschäft im Griff?‘ Hier die Ruhe zu bewahren, ist schwierig.“
Frank Buchholz, Deutsche Telekom

Wenn Ungeduld und Zweifel spürbar werden, empfiehlt sich der Vergleich mit herkömmlichen Vorgehensweisen. „Wie sieht der Business-Case facilitativer Projekte aus?“ wird oft gefragt. Hierzu eine Erfahrung eines Klienten aus der Konzernpraxis:

„Es gab Kritik an der Arbeit der Pilotgruppe wegen der Zeit, die sie benötigte. Und ja, wir waren 18 Monate unterwegs, um eine Führungsstruktur zu entwickeln. Das hatte zum Teil planerische Hintergründe, denn Schichtmitarbeiter können nicht so einfach verplant und aus dem Betrieb herausgenommen werden, ohne dass dies finanzielle und steuerliche Konsequenzen hatte. Dafür verlief die Umsetzung umso schneller. Alle konnten mit dem Ergebnis mitgehen. Wir mussten nur noch den formellen Weg einhalten. Es gab keine Klagen und Einigungsstellen, wie bei allen anderen Reorganisationen, die ich vorher miterlebt hatte. Wir waren in der Summe erheblich schneller als in der Vergangenheit.“
Michael Knauf, ehemaliger Kabinenleiter München, Lufthansa, selbstständiger Facilitator, Partner der Kommunikationslotsen und Co-Initiator Lighthouse Lab

Temporäre Zweifel und Unsicherheiten aller Beteiligten sind ein ganz natürlicher und wichtiger Teil der Reise durch die „Vier Räume der Veränderung“ (siehe Seite 132). Diese Reise begleiten Facilitatoren mit ihrem Erfahrungswissen, ihrer Beratungsexpertise und ihrer Menschlichkeit.



Praxistipp

Wenn statt Energie und Initiative eher Zweifel oder Veränderung der Priorisierung spürbar werden, dann laden Facilitatoren ein, darüber zu sprechen. Die Meta-Kommunikation gibt den eigenen Gedanken Raum, erkennt sie an und ermöglicht, sie durch andere Sichtweisen zu überprüfen.

Ungeduld und Zweifel aus Sicht der Klienten sind nachvollziehbar. Wenn das Vertrauen oder die Zuversicht der Klienten oder anderer relevanter Meinungsträger oder Multiplikatoren in den Ansatz schwinden und wir als Facilitator weder weiter einladen, noch inspirieren, noch ermutigen können, dann ist es hilfreich, den Klienten zu vertrauen und sich von dem eigenen Ansatz in diesem Anwendungskontext zu distanzieren. Wir ehren stattdessen die Beziehung.

Praxistipp

Auch wenn Facilitatoren gute Argumente für den Facilitation-Ansatz haben, so empfiehlt es sich, immer den „Aikido-Move“, den wir in der Auftragsklärung beschreiben (siehe Seite 139), in Erwägung zu ziehen. Kurz: Den eigenen Ansatz nicht verkaufen, sondern sich immer für die Beziehung entscheiden und sich, wenn hilfreich, vom eigenen Ansatz in einem gegebenen Kontext, selbst distanzieren. Folgende Frage darf in diesen Momenten in der Schwebe gehalten werden: Vielleicht braucht es im Moment tatsächlich etwas anderes?

Kommen wir zu einem weiteren „Klassiker“ der Hindernisse und Herausforderungen.

Die Gefahr, in alte Routinen zurückzufallen

In einem Umfeld, in dem die vorrangigen Dynamiken mit Konkurrenz-, Zeit- und Ergebnisdruck beschrieben werden, besteht die Gefahr, in alte, dysfunktionale Handlungs- und Beziehungsmuster zurückzufallen.

Facilitation-Projekte erschaffen sich mit Pilotgruppen eine eigene, ziieldienliche Wirklichkeit. Diese Wirklichkeit ist der Erfolgsfaktor, nur hat sie manchmal wenig mit der Wirklichkeit der restlichen Organisation zu tun. Aus diesem Grund haben es engagierte Führungskräfte und Wissensarbeiter einer Pilotgruppe mit zwei unterschiedlichen Welten zu tun. Die potenzialorientierte, auf Selbstwirksamkeit, Gemeinschaft und den inhaltlichen Rundumblick ausgerichtete Kultur der Pilotgruppe trifft häufig in Konzernen und konservativ geführten Organisationen auf ein diametral entgegenstehendes Umfeld. In diesem geht es tendenziell eher um Einzelne, die sich in ihre Silos zurückziehen und gar nicht zuhören können, weil sie abliefern müssen.

„Die alleinige Fokussierung auf Business-Outcomes nimmt immer mehr zu. Der Glaube, die vielfältigen komplexen Ziele im eigenen Team besser steuern zu können, nimmt wieder zu. Wir flüchten wieder in die Silos. Dann bemerkst du, wie groß der Druck ist.“
Führungskraft eines Konzerns¹⁵⁴

Wenn das Umfeld seine Dynamiken entfaltet, dann spürt man die Auswirkungen in der Pilotgruppe. Wenn die zuvor vereinbarten Vorgehensweisen, Praktiken und Methoden zum Beispiel erlahmen oder nur halbherzig umgesetzt werden, oder wenn man entdeckt, dass das Mandat und die Ziele aufgrund neuer Informationen und Erkenntnisse in dieser Weise gar nicht umgesetzt und erreicht werden können, dann ist Führung gefragt.

An dieser Stelle wird deutlich, wie wichtig Führung im Facilitation-Ansatz ist. Führungskräfte müssen Facilitation nicht nur intellektuell verstanden haben. Sie müssen es selbst wollen. Sie sind diejenigen, die vorangehen und entscheiden – gerade wenn Menschen an die Routinen und vermeintlichen Grenzen der Organisation stoßen. Die Facilitatoren sind (nur) die Begleiter. Die eigentlichen Facilitatoren sind die Führungskräfte. Die folgende Anekdote eines Klienten beschreibt sehr eindrücklich, wie schwer es manchmal fallen kann, Routinen zu verlassen und Neues auszuprobieren.

„Es gab einen Moment, das war ein richtiger Turnaround. Da habt ihr (Kommunikationslotsen) uns den Business Circle¹⁵⁵ selbst probieren lassen. ‚Übt das doch jetzt mal‘, hieß es. Und da saßen wir – leitende Angestellte, alle sechsstellige Gehälter, 25 Jahre im Job – vor dieser Wand und wurden allein gelassen mit der Aussage: ‚Erlebt das mal.‘ In dieser Situation gab es in der Gruppe wenige, die mich darin unterstützt haben, den Prozess weiterzuführen. Wir haben es gemacht und nach einer Stunde haben alle gesagt: ‚Ja, okay, das ist gut.‘ Und dann haben wir beschlossen, dass wir es weitermachen. ... Das war der Moment, an dem ich merkte, jetzt müssen wir durchsetzen, aus der Komfortzone herauszugehen und gemeinsam zu üben. Wären nicht noch drei weitere Kollegen stabil gewesen, hätten wir diese Kurve nicht hinbekommen. Und das Meeting heute wäre nicht anders als sonst. Und die Organisation wäre keine andere.“
Georg Schmitz-Axe, Deutsche Telekom,
Privatkunden Vertriebsgesellschaft

„Es steckt so viel Lehrreiches in diesem Text darüber, wie leicht wir dazu verfallen, Dinge so zu tun, wie wir sie immer getan haben – und welche Veränderungen geschehen können, wenn wir die Form wirklich praktizieren.“
Christina Baldwin und Ann Linnea
über die obige Geschichte von Georg

Die Entropie

Eine weitere Herausforderung dialog- und beteiligungsorientierter Vorgehensweisen ist die Entropie¹⁵⁶, verstanden als die Zunahme an Einzelaspekten und Informationsdichte. Wenn eine Pilotgruppe darauf achtet, welche Themen und Arbeitspakete sich unmittelbar aus dem Mandat ableiten lassen, kann dem Zuwachs Einhalt geboten werden. Und genau darin liegt die Herausforderung. Es liegt ein schmaler Grat zwischen der Erkundung und dem divergierenden Denken einerseits und der schwindenden Handhabbarkeit und Verarbeitungskapazität angesichts zu vieler Aspekte und Einzelthemen.

Es ist hilfreich, sich klarzumachen, dass auf einem Entwicklungs- und Transformationsprojekt viele Erwartungen und Sehnsuchtsziele auftauchen werden. In der Praxis trifft es besonders solche Initiativen und Gruppen, die in einem Umfeld initiiert werden, in dem Beteiligung und Dialog in der Vergangenheit wenig genutzt wurden. Dann ist es vergleichbar mit einem Wasserträger in der Wüste. Viele Menschen dürsten danach, gehört zu werden. Viele Menschen, deren Verbesserungsinitiativen seit Langem schlummern, vermuten, dass man das Thema über die neue Pilotgruppe

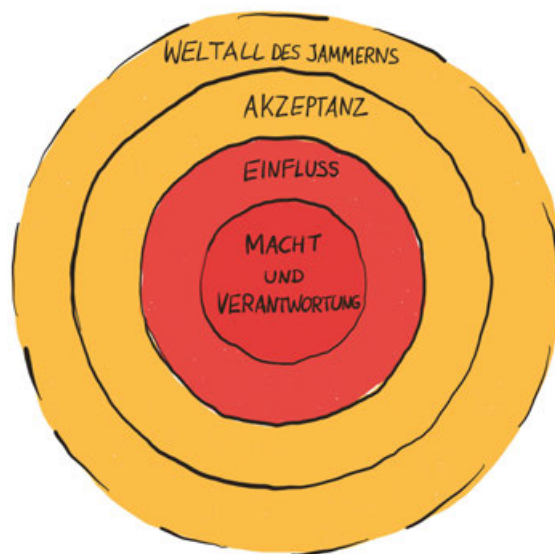


nun doch noch auf die Agenda bekommt. In einigen Fällen wird, meist nachvollziehbar und aus gutem Grund, gesagt, bevor wir diese Pilotgruppe bzw. diese neue Initiative unterstützen können, brauchen wir erst einmal Dies und Jenes, um überhaupt arbeitsfähig zu sein (die Grundlagen herstellen, „Get the basics right“, siehe Seite 205). Es gibt viele gute Gründe, das Mandat einer Pilotgruppe erweitern zu wollen.

Sobald eine Pilotgruppe ihre Arbeit beginnt, kann es also passieren, dass sie mit Wünschen und Zusatz-Aufträgen überfrachtet wird. Oder sie stößt auf Themen, die an anderer Stelle bearbeitet werden. In beiden Fällen ist es hilfreich, sich auf das Mandat und die damit verbundene Verantwortung der Pilotgruppe zu fokussieren und, wo nötig, Absagen zu erteilen bzw. sich rauszuhalten. Wenn dies nicht gelingt, besteht die Gefahr, dass eine Pilotgruppe die anstehende Arbeit nicht bewältigt und sich in Erwartungen und Anforderungen verfängt. Oder sie macht die Arbeit anderer und löst Irritationen aus. In solchen Fällen muss man miteinander sprechen und Nahtstellen zu Parallelprojekten identifizieren. Eine Pilotgruppe arbeitet immer in einem komplexen, miteinander verwobenen Umfeld und stimmt sich fortwährend mit anderen Gruppen und deren Initiativen und Zielen ab.

Das Denkmodell „Circle of Influence“¹⁵⁷

Ein hilfreiches Denkmodell, mit dem eine Pilotgruppe ihre Arbeit ausrichten und sich regelmäßig überprüfen kann, ist der sogenannte „Circle of Influence“.



Verantwortung und Macht

Die Kernidee dieses Denkmodells ist, dass wir am wirksamsten sind und unsere Zeit am sinnvollsten einsetzen, wenn wir in unserem eigenen Verantwortungs- und Machtbereich tätig sind (das Mandat). Dies ist der Bereich, in dem wir niemanden um Erlaubnis oder um eine Entscheidung fragen müssen. Wir sind beauftragt und haben die Macht und Verantwortung, Dinge in Bewegung zu setzen.

Einfluss

Jenseits dieser Grenzen liegt ein Bereich, den Pilotgruppen zwar nicht aus sich selbst heraus gestalten oder verändern können, aber sie haben Einfluss. Sie können verhandeln, gute Argumente

vorbringen oder aufgrund guter Beziehungen Einfluss geltend machen. Es kann im Laufe der Arbeit einer Pilotgruppe zu Nachverhandlungen bezüglich des Mandats und der Givens kommen.

Akzeptanz

Danach folgt ein Bereich, den alle Menschen, auch in Pilotgruppen, akzeptieren müssen. Es ist sinnvoll, wenn man Rahmen, die unumstößlich sind, auch als solche akzeptiert.

Praxistipp

In sehr engagierten Pilotgruppen kommt es manchmal vor, dass Teilnehmende genau damit hadern und dass es einiger Reflexion bedarf, bevor das Feld der Akzeptanz positiv besetzt wird. Diese Reflexionen sind meistens sehr wertvoll, weil dadurch mehr Energie für das Mandat entsteht und sich der persönliche Lernprozess entlastend auswirkt auch auf andere Bereiche des Lebens.

„Gott gebe mir die Gelassenheit, Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann, den Mut, Dinge zu ändern, die ich ändern kann, und die Weisheit, das eine vom anderen zu unterscheiden.“

Reinhold Niebuhr zugeschrieben

Weltall des Jammerns

Der letzte und größte Bereich ist das mit einem Augenzwinkern genannte „Weltall des Jammerns“. Hier hat man weder Verantwortung noch Einfluss und akzeptiert nicht, was ist. Man kritisiert andere und anderes und beklagt sich über den Status quo. Wäre, hätte, müsste ... Unzufriedenheit und negative Bewertungen haben hier ihren Ort, für den man sich bewusst entscheiden kann. Man findet immer viele Gesprächspartner und Sozialkontakte, doch ist dies für Pilotgruppen – und auch generell aus Sicht von Facilitation – nicht der Bereich, der für besonders sinnvoll eingesetzte Lebenszeit bekannt ist. Aus diesem Grund scheint es sinnvoller und ziieldienlicher zu sein, sich auf den eigenen Verantwortungs- und Machtbereich sowie auf die Dinge zu konzentrieren, auf die man Einfluss hat.

Praxistipp

Facilitatoren nutzen das „Weltall des Jammerns“ zur Reflexion und fragen in der Gruppe, wofür das Jammern gut sein könnte. Oft verbirgt sich dahinter die Sorge, die Bindung an die Gruppe zu verlieren, Angst vor Veränderung oder der fehlende Mut, sich mit sich selbst auseinanderzusetzen. So können wichtige emotionale Zustände und Wünsche aufgedeckt werden, die auch Hinweise geben zu den drei Rollen der Pilotgruppe (siehe Seite 194 ff.). Und last but not least: Manchmal hilft zeitlich begrenztes und bewusstes Jammern zur Entlastung und Psychohygiene.

Das Denkmodell „Circle of Influence“ inspiriert über die Anwendung in Pilotgruppen hinaus, genau hinzuschauen, in welchem Kreis („Circle“) man sich gerade aufhält. Es ist daher nützlich für Einzelpersonen, Teams und für ganze Organisationen, was Strategie, Kommunikation und die Kultur der Zusammenarbeit betrifft.

Die Zusammenarbeit mit dem Managementteam

Wenn es um die Veränderung der Organisationsform oder einzelner Strukturen, wie dem Wegfall einzelner Führungs-Ebenen, geht, ist – neben der Pilotgruppe – die Zusammenarbeit mit dem Top-Führungsgremium (dem Managementteam) anzuraten. Immer wenn das Mandat die Arbeit



an der Organisation erfordert (Transformation), sollte die Führungsspitze auf einen ähnlichen Entwicklungspfad eingeladen und begleitet werden wie die Pilotgruppe.

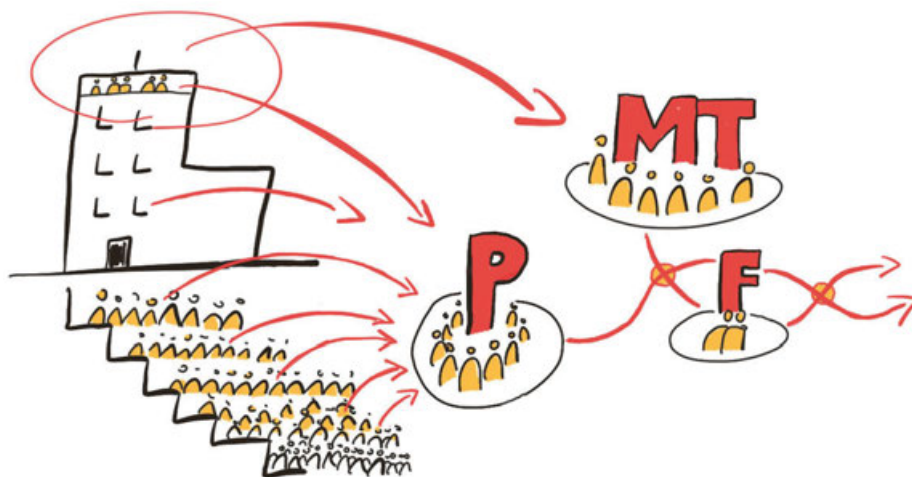
In der Lotsen-Liste „Kontext des Gelingens“ heißt es dazu: „Wenn der persönliche Erkenntnisprozess auf Entscheidungsebene nicht organisiert wird, kann es zu einem ‚Disconnect‘ (einem Abbruch) zwischen Entscheidern und der Pilotgruppe bzw. zwischen dem ursprünglichen ‚Ja!‘ für den Transformationsprozess und dem gegenwärtigen Erleben kommen. Das bedeutet oft das Ende der Initiative.“ (Siehe Seite 147.)

Auch wenn ein oder mehrere Mitglieder des Managementteams gemäß der ARE IN-Formel in der Pilotgruppe aktiv sind, kann es zu diesem Abbruch zwischen ihnen und ihren Kolleginnen in der Führung kommen.

Die Auseinandersetzung mit sich selbst und der Zukunft und die permanente Reflexion führen zu einer Entwicklung der Pilotgruppe und ihrer Mitglieder. Was im Einzelnen wahrnehmbar werden kann:

- Sachverhalte und bisherige Lösungen erscheinen in einem neuen Licht. Die Menschen distanzieren sich zum Beispiel von einigen ihrer bisherigen Ansichten.
- Neue, facilitative Konzepte und Theorien zu Entwicklung, Organisation und Zusammenarbeit fördern eine andere Art, die Dinge zu betrachten und sich auszudrücken. Wahrnehmung und Sprache verändern sich.
- Die Gruppe klärt miteinander bisherige Konfliktthemen und erarbeitet sich Konsens und Einmütigkeit, wo sonst in der Organisation weiter die „alten“ Unterschiede gesehen werden.
- Gemeinsame, unausweichliche Erfahrungen außerhalb der eigenen Organisation führen zu innovativen Lösungsansätzen, die von allen gemeinsam erkannt wurden und nun getragen werden („unausweichliche Erfahrungen“, Seite 2).

Das Umfeld einer Pilotgruppe kann diese Entwicklungen wahrnehmen und reagiert unterschiedlich – mal mit Zugewandtheit, Neugier und Interesse, mal mit Ablehnung. Dies kann im Managementteam ebenso wie in anderen Gruppierungen passieren. Hier zeigt sich wieder das „Die-und-Wir-Paradigma“ (siehe Seite 24).



GEMEINSAMER WEG VON PILOTGRUPPE, MANAGEMENT-TEAM UND FACILITATOREN

Um in der Entwicklung beieinander zu bleiben, kann es daher hilfreich sein, mit dem Managementteam einen ähnlichen Entwicklungsweg wie den der Pilotgruppe zu gehen. An dieser Stelle übernehmen Facilitatoren die zweite Gruppe, die zu begleiten ist.

Der Weg vollzieht sich in der Regel leichtfüßig und unaufwendig, da die Pilotgruppe bereits vorangegangen ist und wertvolle Hinweise geben kann, an welcher Stelle und zu welchen Aspekten das Managementteam eigene Erfahrungen machen sollte oder könnte. Was häufig im Managementteam thematisiert wird, ist ein tieferes Verständnis von Facilitation und die damit verbundenen Auswirkungen auf Führung. Die facilitativen Grundannahmen, Denkmodelle, Praktiken und Methoden sind Gegenstand von Erkundung und Erfahrung. Sie werden in der täglichen Führungspraxis erprobt und in den einzelnen Treffen reflektiert. Mitunter ergeben sich Gelegenheiten im Prozess, die beide Gruppen – Pilotgruppe und Managementteam – zeitgleich wahrnehmen werden, wenn beispielsweise ein wichtiger Impuls, eine Meilensteinveranstaltung oder ein Besuch bei einer Organisation anstehen.

Und: Es können weitere Gruppen hinzukommen! Manchmal gibt es relevante Einflussgruppen, die in ihrer Gesamtheit und nicht allein durch eine Person in der Pilotgruppe beteiligt werden sollten. Dann könnte, wie beim Managementteam auch, ein „Disconnect“ eintreten, oder es gibt andere Gründe für eine Beratung und Begleitung der gesamten Gruppe (z. B. weitere Führungsebenen, Personalvertretung, Betriebsrat). In diesen Fällen gilt es, Mittel und Wege zu finden, wie diese Gruppen parallel begleitet und zu gemeinsamen Erfahrungen eingeladen werden können.

Praxistipp

Je nach Kontext, Verfügbarkeit und Fähigkeit können – neben den Facilitatoren – weitere Mitglieder der Pilotgruppe oder auch des Managementteams solche zusätzlichen Gruppen-Prozesse begleiten bzw. unterstützen.

3.4.2 Generelle Prinzipien für co-kreative Ansätze – wie sich kollektive Intelligenz erwecken lässt

Die Absicht co-kreativer Formate – und der in diesem Buch vorgestellten „Glorreichen Sieben“-Methoden aus der Facilitation-Praxis¹⁵⁸ – ist das Erwecken kollektiver Intelligenz oder gar Weisheit. Gemeint sind im Kollektiv erarbeitete Lösungen für *komplexe* Fragestellungen, die tragfähiger und klüger sind als Lösungen, die sich Einzelne ausdenken. Menschen, die betroffen sind, eine spezifische Sichtweise und ein Interesse an dem Thema haben, bringen häufig genau das mit, was es braucht: Erfahrungswissen, Praxisbezug und Motivation. An anderer Stelle haben wir bereits den Begriff „voraussetzungsvoll“ erwähnt. Ein gesamtes System von Menschen oder eine große Gruppe ist nicht ohne Weiteres immer nur schlau oder gar weise. Damit sich kollektive Intelligenz zeigt, sind bestimmte Rahmenbedingungen und Arbeitsprinzipien förderlich.