

Essay: Holger Scholz

Artikeltags: Appreciative Inquiry; Asch, Solomon; Dannemiller, Kathleen; Dynamic Facilitation; Facilitation; Fox, George; Führung; Future Search; Gesetz der zwei Füße; Janoff, Sandra; Kaffeepause; Kollaboration; Konferenz; Lewin, Kurt; Miteinander-Führen; Open Space Technology; Owen, Harrison; Pongratz, Hans J.; Quäker; Scharmer, Otto C.; Scholz, Holger; Selbstorganisation; Trinczek, Rainer; Weisbord, Marvin; World Café; Zusammenarbeit

Einfach, aber nicht leicht

Facilitation – eine neue Schule des Miteinander-Führens jenseits des Management-Mainstreams

Open Spaces, Bar-Camps, Unkonferenzen, wohin das Auge blickt. Längst sind neue Meeting- und Konferenzformate im Management-Mainstream angekommen. Als Methode. Als Form. Auf der Strecke geblieben ist oft der Inhalt: Die neuen Formate stehen für eine weltweit aufkeimende Kultur der Zusammenarbeit und des Zusammenwirkens, der Teilhabe und der Partizipation. Eine Kultur des Miteinander-Führens, die längst zu einer Herausforderung für den Management-Mainstream geworden ist.



Wie würden Sie sich fühlen, wenn Sie wochenlang mit höchster Akribie, jeder Menge Überstunden und Gehirnschmalz eine wichtige Konferenz vorbereitet hätten und zum Abschied dann hörten, die wichtigsten Gespräche hätten in den Kaffeepausen stattgefunden?

Würden Sie sich entnervt zurückziehen und schwören, nie wieder Konferenzen und Meetings zu planen? Oder würden Sie genauer hinschauen und untersuchen, woran es lag, dass die Teilnehmenden die Pausenzeiten so sehr schätzten?

Harrison Owen hat sich vor mittlerweile gut 30 Jahren entschieden, genauer hinzuschauen. Owen hatte genau das erlebt: Monatlang hatte er eine Konferenz für Organisationsentwickler geplant und dann das Feedback mit den Kaffeepausen erhalten. Wie gut, dass er sich den Geist und die Kultur einer guten Kaffeepause genauer angeschaut hat – und diese Qualität zu nutzen wusste, um eine ganz besondere Form des Konferierens möglich zu machen. Owen ist heute anerkannter Erfinder der Open Space Technology, einer Konferenzform, die vom informellen, kreativen Geist einer Kaffeepause getragen ist und mit ein paar Rahmenbedingungen – vier Prinzipien und einem Gesetz – einer enorm effektiven Kraft Raum verschafft: der Selbstorganisation.

Methode oder mehr?

Die spannende Entdeckung an dieser Stelle: Das, was zunächst als Panne oder Fehler betrachtet wurde – das Feedback mit den Kaffeepausen –, öffnete den Weg hin zu einer der erfolgreichsten, partizipativen Konferenzformen bis in die heutige Zeit. Dabei ging es nicht so sehr um einen kreativ-schöpferischen Akt, sondern vielmehr um die Anerkennung und tiefere Erkundung dessen, was sich quasi auf natürliche Art und Weise ereignet hatte. Die rege genutzten Kaffeepausen und das intuitive Verhalten der Teilnehmenden offenbarten das zugrunde liegende Prinzip der Selbstorganisation, das – wie auch das Gesetz der zwei Füße und viele andere Prämissen – bis dahin noch nicht im Fokus von Konferenzen und Kollaboration stand.

<<< Das Gesetz der zwei Füße: Gehe dorthin, wo dein Interesse dich hinführt. Bleibe in keinem Workshop, der dir uneffektiv erscheint oder in dem du nichts mehr beitragen oder lernen kannst. Stimme permanent mit den Füßen ab. Wer eine Gruppe verlässt, ehrt die Gruppe mit der eigenen Abwesenheit, und macht sich dorthin auf, wo sie/er wieder einen Unterschied machen kann. >>>

Erst im Nachhinein traten Prinzipien, Gesetzmäßigkeiten und Erscheinungen im Open Space immer klarer zutage. Bis heute werden dem erkundenden Geist immer weitere Details offenbar (*) – Prämissen, Werte und natürliche Kräfte, die weit über das Thema Conferencing hinausweisen.

Man fragt sich: Was war da eigentlich passiert? Und welche Implikationen hatte und hat das noch heute? Haben sich diese Entdeckung, Methode und Philosophie denn im Managementalltag der Organisationen durchgesetzt? Ist das vielleicht schon kalter Kaffee?

Und: Geht es hier um eine Methode "Open Space Technology"? Geht es um ein bestimmtes Großgruppenverfahren, das den meisten, die sich mit Change und mit X auseinandersetzen, bekannt ist? Oder geht es um viel mehr?

Willkommen im Mainstream!

Schauen wir zunächst auf den methodischen Aspekt. Die Entdeckung und Ermöglichung der Selbstorganisation sowie die einhergehenden Ideen der Beteiligung, des bereichsübergreifenden Denkens und Handelns, des Wandels in Echtheit und so weiter sind – vor allem durch Großgruppeninterventionen – in der Praxis der Meetings und Konferenzen anfassbar und erfahrbar geworden. Viele Organisationen sind heute weitaus dialogischer und beteiligungsorientierter als noch vor 30 Jahren. Mitarbeiterkonferenzen, Dialogveranstaltungen, World Cafés, Interaktion, Partizipation, ja sogar Open Spaces, Bar-Camps und Unkonferenzen, wohin das Auge blickt. Kaum eine Tagung, die von sich nicht behauptet, "anders" zu sein oder in jedem Fall "interaktiver".

Doch die Frage ist: Was von dem, was über die Methoden in den Mainstream hineinschwappt und den Massengeschmack für eine gewisse Zeit trifft, findet wirklich Verwendung in dem Sinne, wie es ursprünglich gedacht war? Was von all dem, das am Beispiel der Entstehung und Entwicklung der Open Space Technology so wichtig war – das genaue Hingucken, Erkunden und Verstehenwollen –, wird heute noch im Management-Mainstream erkannt und verstanden? Nicht viel. Und dennoch hat es den Anschein, dass unheimlich viel passiert. Menschen in Organisationen haben Druck. Wenn etwas nicht vorgeht, muss ein Meeting oder eine Konferenz her. Die vor wenigen Jahren noch nicht salonfähigen Ansätze der Großgruppenarbeit sowie die parallel dazu bekannter gewordenen Dialogmethoden für Teams und kleinere Gruppen müssen somit für vieles herhalten. Mal sollen sie direktivem Denken und Handeln den Anstrich von Beteiligung geben, ein anderes Mal sollen sie mangelnde Kreativität und Agilität verschleiern.

Zweiter Aspekt: Viele Organisationen, meist die konservativeren, haben ein Imageproblem und Nachwuchssorgen. Sie wollen beim Wettbewerb um Talente nicht zu kurz kommen. Es gilt, nach außen modern zu erscheinen, ohne sich innen notwendigerweise gewandelt zu haben.

Da kommen Methoden wie Open Space, World Café, Bar-Camp und Unkonferenzen et cetera gerade recht. Gerne zitiert man die "Schwarmintelligenz" und den "Kundendialog", plappert Phrasen aus dem Dunstkreis partizipativer Führung unbedarfte nach, und wer von Veränderung spricht, sagt bald: "Wir müssen die Leute abholen!" Oder: "Wir müssen sie mitnehmen!"

Selbstorganisation, echter Dialog und Partizipation (Beteiligung) werden allerdings nur allzu oft in einem kontrollierbaren Rahmen zugelassen – alte Routinen schlagen immer wieder durch. Und das ist dann das Ende. Willkommen im Mainstream! Im Mainstream des Managementalltags hat man keine Zeit für Details, echtes Erkunden und – vor allem – echtes Verstehen.

Das Fazit: Man muss konstatieren, dass Selbstorganisation und die einhergehenden Werte, Prämissen und Prinzipien, die damals so eindrücklich zutage traten und sich unter anderem in der Methode Open Space und vielen Publikationen manifestierten, heute zwar in der Praxis wiederzufinden sind, aber oft nur als Etikett – also nur sehr oberflächlich umgesetzt.

Eine aufkeimende Kultur der Zusammenarbeit und des Zusammenwirkens

Nicht so schlimm, könnte man denken. Doch noch einmal die Fragen: Geht es hier um eine Methode "Open Space Technology"? Geht es um ein einzelnes Großgruppenverfahren und Dialogmethoden, die den meisten, die sich mit Change und mit X auseinandersetzen, bekannt sind? Oder geht es um viel mehr?

Es geht um viel mehr. Denn eine neue, weltweit aufkeimende Kultur der Zusammenarbeit (Kollaboration) und des Zusammenwirkens (Co-Kreation) ist im Entstehen und wird immer professioneller. Diese Kultur aber wird im Mainstream des unbedarften und oberflächlichen Managements auf Konferenz- und Meeting-*Methoden* reduziert. Und nicht wirklich verstanden. Das Ganze wäre urkomisch, wenn es nicht so tragisch wäre.

Denn im Kern geht es um hochwirksame Prinzipien der Führung und Begleitung sowie um hilfreiche Grundannahmen darüber, wie Menschen wirklich zusammenarbeiten können. Dabei sind die Methoden nur die sichtbare Oberfläche einer sehr komplexen Bewegung – man kann sagen, eines gesellschaftlichen Shifts weg von direktiven und instruktiven Interventionen hin zum Geschehenlassen, Beobachten, Verstehenwollen und schließlich Raumgeben, damit sich darin etwas, quasi aus sich selbst heraus, entfalten kann. Die heroischen Intervenierer und Steuerer mutieren zum Begleiter, der mit einer fortwährend lernenden Haltung auftritt.

"Facilitative" wird dies jenseits des deutschen Sprachraums genannt. Und eine von Hunderten hilfreicher Grundannahmen aus dem facilitativen Kontext lautet: "Das Wissen liegt im System." Denn sicher ist: Eine einzelne Person ist angesichts der Komplexität der Bedingungen gar nicht in der Lage, alleine alle Antworten zu liefern. Organisationen benötigen viel größere "Wahrnehmungskörper", so Otto C. Scharmer, um überhaupt mitzubekommen, was um sie herum geschieht und relevant ist. Diese Erkenntnis erfordert Demut und verlangt den Abschied von der Direktive ebenso wie das Loslassen eigener Vorannahmen. "Facilitation" beziehungsweise "Facilitating" steht wörtlich übersetzt für "erleichtern, Leichtigkeit, Möglichkeit". Und bringt es auf den Punkt: Es geht um Möglichkeiten, die bereits in der Welt sind, die wir nur zulassen müssen – und ja, es stimmt, manchmal muss man dafür aus dem Weg gehen. Es geht um Leichtigkeit und damit um Agilität.

Würde man das erkennen, könnte sich für viele Organisationen ein gangbarer Weg abzeichnen heraus aus der Lähmung. Zurzeit oszillieren viele Organisationen jedoch zwischen pseudo-partizipativen Versuchen und Direktion. Doch dieses unreflektierte Hin und Her schadet nicht nur der Integrität einer Organisation, sondern auch der Performance. Führung verliert massiv an Glaubwürdigkeit. Menschen machen dicht. Von echter Zusammenarbeit kann keine Rede sein. Kunden fühlen sich nicht verstanden. Und das muss ein jeder in den Organisationen und auf Kundenseite kompensieren. Jeden Tag.

Dabei würde es sich – gerade für Führungskräfte, Change-Verantwortliche und Change-Agenten – lohnen, das eigene Führungsverständnis zu hinterfragen und etwas genauer hinzuschauen, was da seinen Weg in unsere Organisationen und Unternehmen finden will. Zumeist verbirgt sich hinter den zunächst einfach anmutenden Methoden, Interventionen und Tools ein tiefes, hochwirksames, allerdings in vielen Prämissen grundlegend unübliches Verständnis von Führung, Zusammenarbeit und Co-Kreation.

Facilitation als Haltung und Führungsphilosophie

Facilitation als Haltung und Führungsphilosophie befindet sich weltweit in einer dynamischen Entwicklung – ebenso wie die bekannten Sprösslinge, die Methoden wie etwa Open Space, World Café, Appreciative Inquiry, Circle Work, Future Search/Zukunftskonferenz, Dynamic Facilitation, Genuine Contact Program, Worldwork und andere mehr.

Doch ist Facilitation mehr als die wenigen bekannteren Methoden, die es gewollt oder ungewollt in den Mainstream der Meeting- und Konferenzszene geschafft haben. Facilitation ist ein gesellschaftliches Phänomen, das in unterschiedlicher Ausprägung in unterschiedlichen gesellschaftlichen Feldern auftritt: Politik thematisiert bereichsübergreifende Dialoge in Staatsapparat und Gesellschaft. Kommunale Verwaltung setzt sich mit gelebter Demokratie auseinander, Stichwort Bürgerbeteiligung. Schule experimentiert mit neuen, beteiligungsorientierten Lernformen und einer neuen Rolle der Lehrkräfte, weg vom Fachexperten hin zum Ermöglicher und

Prozessbegleiter (Facilitator). Verkehrs- und Sicherheitstechnik arbeiten mit den Prinzipien der Selbstorganisation und Schwarmbildung. Die Liste an Beispielen ist lang.

Historisch betrachtet geht Facilitation als Kommunikations- und Führungsphänomen in seinen Grundprinzipien zurück auf die Quäker, eine von George Fox (1624-1691) begründete religiöse Gemeinschaft. Werte wie etwa die Wahrhaftigkeit im Sprechen und Handeln, Integrität, Frieden, Einfachheit und Gleichheit prägten eine Lebensweise, die nicht nur ein anderes Verhalten, sondern auch andersartige Praktiken des Zusammenlebens und der Zusammenarbeit hervorbrachten. Bereits vor mehr als 300 Jahren entwickelten die Quäker einen sogenannten Konsensprozess.

"Schweigende Andacht steht im Mittelpunkt ihrer religiösen Zusammenkünfte, ohne Predigt, ohne festgesetzten Ablauf: Gemeinsames Schweigen, Warten auf Gottes Führung, die in Stille kommen kann oder durch das gesprochene Wort", heißt es bei den Quäkern, und in der Tat finden sich – abgesehen vom religiösen Hintergrund – programmatische Gemeinsamkeiten zur Facilitation-Kultur.

Zum Beispiel keine streng vorgegebene Agenda, keine Frontalvorträge, keine Profilierung Einzelner auf Kosten des Gruppenprozesses – aber inszenierte oder aufkommende Stille, Vertrauen in eine übergeordnete Führung und Gemeinschaftsbildung als Grundlage für nachhaltige Entscheidungen. "Community Building first. Decision Making second", heißt das heute. In Facilitator-Kreisen spricht man auch von kleinen Momenten der Wahrheit ("Moments of Truth", Kathleen Dannemiller), die man nicht direkt herbeisteuern, denen man aber mit ein wenig Glück und Fügung entgegengehen kann. Demut, Zuhören, hierarchiefreie Räume, aus der Stille heraus sprechen, Zeit schaffen für echten Kontakt, Bewusstseinsbildung und Reflexion – dies sind alles Aspekte aktueller, facilitativer Dialogmethoden. Für das heutige Selbstverständnis des Facilitators gelten vor allem auch Gestalt- und Sozialpsychologen als Wegbereiter, wie zum Beispiel Solomon Asch (1907-1996) und Kurt Lewin (1890-1947).

Solomon Asch entwickelte in seinen Untersuchungen sogenannte "Conditions for Effective Dialogue": Menschen respektieren gegenseitig umso eher ihre jeweilige Sicht der Dinge, je mehr sie den Eindruck haben, über die gleiche Welt zu sprechen und gleiche Bedürfnisse zu haben. Wie etwa das Bedürfnis nach Schutz, nach Sicherheit, Nahrung und Sinnggebung. Sie sind dann in der Lage, "meine Fakten" und "deine Fakten" als "unsere Fakten" zu verstehen und entsprechend gemeinsam zu handeln.

Kurt Lewin, Begründer der Feldtheorie und Aktionsforschung, untersuchte Situationen, in denen Menschen teilnehmen und Verantwortung übernehmen. In der sogenannten Aktionsforschung arbeiten Forscher und Teilnehmer von Anfang an in Zielsetzung, Planung und Durchführung einer Untersuchungsreihe zusammen. Diese Prämisse einer frühestmöglichen Beteiligung der Teilnehmer, quasi bereits in der Phase des Versuchsaufbaus, ist heute ein fester Bestandteil facilitativer Prozessbegleitung und Beratung. "Pilotgruppen" oder "Designteams" heißen diese Gruppen im Facilitator-Jargon. Sie sind zusammengesetzt aus einem repräsentativen Querschnitt des relevanten Systems und bilden den Nukleus eines Change-Vorhabens.

Neusprech – Blüten aus dem Managementalltag

Woran erkennt man nun ermöglichende und erleichternde (also "facilitative") Interventionen beziehungsweise Führung und Begleitung?

Zunächst bemerkt man das facilitative Element nur subtil. "Ich weiß nicht genau, was es ist, aber es ist anders als sonst – und definitiv besser!", sagen Beteiligte zum Beispiel. Das liegt an den Grundannahmen, die erleichtern und ermöglichen, und die wiederum zu anderen Prozessen der Bewertung dessen führen, was gerade passiert. Dies wiederum hat andere Entscheidungen zur Folge, also Reaktionen, und führt letztlich zu anderen Ergebnissen. Am Ende dieser Kette entsteht allmählich eine Kultur der Zusammenarbeit. Und die ist spürbar, unmittelbar und für alle. Anders als sonst. Einfach, aber nicht leicht.

Eine interessante Entdeckung bei der Erkundung, ob eine Organisation eher facilitativ ist oder nicht, ist die Sprache, die wir nutzen. "Wovon das Herz voll ist, davon spricht der Mund", heißt es im Lukasevangelium (Kapitel 6, 45).

Ein kurzer Test: "Wir müssen die Leute abholen." Was sagt Ihnen das?

Es ist doch bemerkenswert, wenn sich jemand darüber Gedanken macht, wie man die eigenen Leute (zum Beispiel mit der neuen Strategie) abholt. Oder? Welche Haltung und Grundannahmen stecken dahinter?

Schauen wir es uns genauer an: Wer sagt: "Ich hole dich ab", der weiß, wohin die Reise geht, er war vermutlich schon dort und nimmt den anderen mit, der offenbar noch nicht dort ist oder war. "Ich hole dich ab" impliziert auch, dass ich am Steuer sitze. Der, der abgeholt wird, setzt sich in der Regel dazu. Die Aussage "Wir müssen die Leute abholen" kann also nur jemand treffen, der sich am Steuer wähnt, der weiß, wo die Fahrt hingeht. Und der vor allem weiß, wo und wie man die Leute abholt. Und mal ganz ehrlich: Wer will denn mit irgendeinem Sachverhalt oder einer vermeintlichen Wissenslücke "abgeholt" oder – auch sehr beliebt – "auf Ballhöhe gebracht" werden?

Beobachten Sie die Sprache in Ihrer Organisation! Hier ein paar Blüten aus dem Managementalltag:

:: Kommunikation wird "eingekippt" oder "eingestellt" – als ob es sich um eine große Maschine handelt, die oben einen Deckel hat. Manchmal spricht man auch von "Kommunikationskaskaden" oder "Druckbetankung". Das ist dann wie der Nürnberger Trichter, nur mit mehr atü.

:: Wenn man dann druckbetankt wurde, heißt es, "Moment, ich muss erst mal ausspeichern" – sozusagen den Arbeitsspeicher entleeren beziehungsweise seinen Inhalt zwischenspeichern. Mensch als Maschine.

:: Menschen müssen "aktiviert" werden – die Frage ist nur: Wo ist der Aktivierungsschalter?

:: "Wir brauchen eine Change-Initiative!" – das ist dann meist eine Projektgruppe, oft nur eine Person, die zum Teil völlig losgelöst von den strukturellen, operativen Change-Maßnahmen und -Konsequenzen – quasi nebenher – ein bisschen Change machen soll. Weil man das heute so macht. Und: "Damit die Leute besser mitgehen." Das ist so ähnlich wie: "Ich transformier euch jetzt!"

All diesen unbedarften Aussagen liegen beschränkende Grundannahmen über das Leben, über Organisationen und über Menschen zugrunde. Die Beschränkung zeigt sich beispielsweise darin, dass Menschen nicht als Beteiligte gesehen werden, die von Anfang an involviert sind, sondern als manipulierbare Wesen, die man so zu steuern versucht, dass sie sich möglichst in der intendierten Art und Weise verhalten. Wer mit solchen Grundannahmen auf Organisationen, Menschen und das Leben blickt, der wird auch entsprechend handeln. Manipulative und direktive Interventionen sind die Folge.

Diese Folgen prägen den Managementalltag: Soziale Experimente im Rahmen von Change-Vorhaben; instruktive Interventionen in Form von Top-down-Kaskaden und "Change-Wellen"; Drohkulissen im Sinne von "Wenn die das so nicht fressen, dann haben wir keine Wahl und müssen es ganz anders machen – und das ist noch schlechter für die Beteiligten"; und schließlich der Ansatz des Industriezeitalters: der Ruf nach mehr Vorgabe, Autorität und Führung.

Die oben als Blüten aus dem Managementalltag zitierten Aussagen stammen übrigens direkt aus der Praxis. Und: Sie sind absolut salonfähig. Kaum einer zuckt zusammen, wenn er so etwas hört. Es ist eine tragische Zustandsbeschreibung des Managements von heute: 2012. Als echter Facilitator kommt man damit nur zurecht mit einer Haltung des rigorosen Mitgefühls. Überhaupt hat Facilitation viel mit Liebe zu tun und wenig mit Angst.

Anders sprechen, anders handeln, anders führen

In der Facilitation-Szene denkt und spricht man daher ganz anders. Auch beispielsweise nicht von "moderieren". Ein Open Space wird "eröffnet" und dann "begleitet". Dem Facilitator obliegt die paradoxe Aufgabe, sich zugunsten von Eigenverantwortung und Selbststeuerung der Beteiligten unsichtbar zu machen und gleichzeitig vollkommen präsent zu sein. Und das ist eine Kunst. Es bedeutet: Keine "elterliche" Betreuung, keine Anschlussmotivation, sondern absolutes Vertrauen in den Prozess ... aus dem Weg gehen, wenn es läuft ... keine Lorbeeren für den Facilitator, sondern die Beteiligten sind im Mittelpunkt. Echte Facilitators kommen gut mit dem Alleinsein zurecht, sind autark, "brauchen" den Auftrag nicht und haben stets den größeren Kontext im Blick. Bedürfnislosigkeit ist eine wichtige Facilitator-Tugend. Letztlich ist man als Facilitator einer höheren Sache verschrieben. Es geht in der Tat nicht darum, den einen Job

noch zu machen oder der einen oder anderen Abteilung oder Firma zu mehr Performance zu verhelfen. Nicht einfach so. Und schon gar nicht, wenn darunter viel heiklere Themen schwelen. Wie so oft.

Es geht also auch um ein spezifisches Selbstbild innerer Freiheit – und das wird auch dem Auftraggeber abverlangt. Somit geht es um neue, zumindest ungewohnte Beziehungsangebote zwischen Dienstleister und Kunde. Alles hängt mit allem zusammen. Man kann das als Facilitator nicht außen vor lassen. Der Auftraggeber ist mitunter bei Change-Vorhaben deutlich stärker involviert als gewöhnlich. Denn Change kann man nicht bestellen, wie man eine Pizza bestellt. Veränderung ist zuallererst persönliche Veränderung. Und die beginnt an allen Stellen des relevanten Systems – oder gar nicht.

Wenn ein Momentum erzeugt werden soll, muss sich die Führung einig sein. Und zwar nicht oberflächlich, sondern tief greifend. Dies umfasst ein gemeinsames Verständnis von Weg, Ziel, Ansatz und den persönlichen Erfordernissen, die ein solcher Prozess mit sich bringt. Die Zusammenarbeit mit den verantwortlichen Führungskräften ist daher schlicht die Grundlage für den Erfolg. Kommt man aus dem alten Paradigma der Delegation und Beauftragung von Change-Vorhaben nicht heraus, geraten Programme der Veränderung, Strategievermittlung und interner Unternehmenskommunikation jeder Art zu "sozialen Experimenten ohne nachhaltige Lerneffekte und ohne langfristige Entwicklungsperspektive", so Hans J. Pongratz und Rainer Trinczek. Vielmehr nährt man Zynismus und Resignation und beschädigt die Integrität einer Organisation. Wer verändern will, steht deshalb vor der Aufgabe, sich selbst von lieb gewonnenen defensiven Routinen zu verabschieden und sich auf einen tief greifenden Funktionswandel von Führung einzulassen. Und diese Ernsthaftigkeit spüren dann auch alle, die bei der Veränderung mitmachen müssen – die Mitarbeiter, Planungspartner et cetera. Wer nicht verändern will, organisiert lieber einen Betriebsausflug oder beauftragt einen Event.

Tief gehende Kontexterkundung und Kontextrecreation ist hingegen das tägliche Brot des Facilitators. Es muss einen Sinn ergeben. Für alle. Nicht nur für den Auftraggeber. Es geht darum, eine Kultur der Kommunikation zu etablieren, die echtes Verstehen ermöglicht. Kein Marketing, kein Event, keine Druckbetankung, keine instruktiven Interventionen, keine Manipulation. Die wesentliche Aufgabe eines Facilitators ist es, das Wissen und die Weisheit einer Gruppe oder eines gesamten Systems zutage zu fördern – und wenn Eigendynamik entsteht, möglichst nicht im Weg zu stehen. Der Begriff "Weisheit" erscheint in diesem Zusammenhang sicherlich ungewohnt, dennoch kommt diese Formulierung den Erfahrungen aus der Praxis sehr nahe.

Aus dieser Intention des Facilitators, salopp gesagt, die Welt ein wenig besser und Organisationen gesünder und lebendiger zu machen (und damit ja auch effektiver), erscheinen facilitative Formate und Interventionen mitunter ein wenig sakral und in jedem Fall bedeutsam. Ein Open Space ist ein Ritual. Als Facilitator ist man Experte im Schaffen von Containern, in denen Bedeutsames geschehen kann. Nicht muss. Man geht dem Mysterium ein Stück weit entgegen: durch akribische Planung und Vorbereitung. Und wenn es dann so weit ist: loslassen! "Control what you can. Let go what you can't", so nennen das die amerikanischen Facilitator-Legenden Marvin Weisbord und Sandra Janoff.

Diese Kultur der Führung und Begleitung fordert die defensiven Routinen der Organisation und des direktiven Managements von heute heraus. Wenn die Organisation tatsächlich zu neuem Leben erweckt wird, ist dies für viele zunächst schwierig und teilweise provozierend. Denn auch Bedeutsamkeit kann provozieren. Und echte Einmütigkeit ist vielen so fremd, dass sie sie zunächst gar nicht bemerken würden. Von heute auf morgen wirklich über Wesentliches zu reden, in echten Kontakt zu kommen und Veränderung nicht nur "in den Köpfen" (wie so oft beschworen wird), sondern auch strukturell-faktisch und mit den Herzen zu vollziehen und Ursache dafür zu sein, ist für viele Menschen im Mainstream des Managementalltags eine neue Erfahrung. Plötzlich ist man persönlich gefordert – auch mit seinen meist überholten mentalen Modellen. Also ist Selbstveränderung der erste Schritt. Und das ist kein Zufall. Genau darum geht es.

Man fragt sich: Liefert Facilitation ein neues Paradigma nur für Dienstleister, also für Menschen, die etwas für eine Organisation oder Gruppe tun, der sie meist nicht angehören? Oder liefert Facilitation auch mehr?

Eine neue Schule des Miteinander-Führens

Spätestens jetzt schließt sich der Kreis. Denn wiederum landen wir bei der eingangs beschriebenen Entstehung einer Großgruppenmethode Open Space Technology. Wer mehrere Jahre als Begleiterin oder Begleiter, also als Facilitator, mit Open Space arbeitet, der weiß, wie sehr dessen Prinzipien und Grundannahmen universelle Gesetze der Entwicklung und der Entstehung darstellen. Wer jahrelang mit dem Gesetz der zwei Füße arbeitet, der lebt auch bald danach. Wer das Open-Space-Prinzip "Was auch immer geschieht, es ist das Einzige, was geschehen kann" erfahren hat, der wird immer mehr Situationen erkennen, in denen es wirkt – vor allem außerhalb der Meeting- und Konferenzszene.

Für andere Großgruppen- und Dialogmethoden kann man im Übrigen Ähnliches beschreiben:

World Café zum Beispiel: Dass eine gute Frage oftmals mehr taugt als eine gute Antwort, kann man hier erfahren. Und echte Gastgeberschaft erleben: Dass es nicht so wichtig ist, wie viel wir wissen. Sondern viel wichtiger, wie sehr wir uns um die Menschen kümmern.

Appreciative Inquiry: Dass es mehr bringt, den Fokus auf das zu lenken, was funktioniert, statt auf das, was nicht funktioniert, darum geht es hier. Und darum, die erkundende, wertschätzende Haltung als Grundlage für echtes Zuhören zu trainieren. Wo kann man das so gut und intensiv wie im Rahmen der "wertschätzenden Erkundung", wie Appreciative Inquiry im deutschen Sprachraum genannt wird?

Future Search: Dass wir nicht immer zuallererst Hand anlegen, etwas tun oder losrennen müssen, wenn scheinbar etwas getan werden muss. Sondern dass wir auch mal stehen bleiben können – präsent, wach, nicht teilnahmslos, aber nicht teilnehmend.

Dynamic Facilitation: Dass wir erst einmal lernen müssen, das zu empfangen und zu würdigen, was Menschen schon seit Langem sagen wollen, bevor Neues entstehen kann. Und dass es darum geht, Wahlmöglichkeiten zu kreieren, anstatt sich zwischen gesetzten Optionen entscheiden zu müssen.

Merken Sie was? Das Fundament, auf dem facilitative Methoden ruhen, ist Hunderte Meter dick. Und in den unteren Schichten verbergen sich die echten Schätze. Wer sich dessen bewusst ist, findet hier schier unerschöpfliches Wissens- und Weisheitsmaterial für die nächsten Führungsgenerationen. Für eine neue Schule des Miteinander-Führens. Für alle Menschen und alle Formen und Anlässe von Organisation, Kollaboration und Co-Kreation. Für Menschen in Teams, Abteilungen, Bereichen, Unternehmen und Unternehmensgruppen ebenso wie für Politik, Städte und Gemeinden, Aus- und Fortbildung sowie für die Lehre ebenso wie für Familien, für Netzwerke, Selbständige, Künstler, Lebenskünstler gar.

Das bleibt dem Management-Mainstream notwendig verborgen. Muss aber nicht. Zumindest nicht, wenn man genauer hinschaut, erkundet und wirklich versteht, worum es geht.

(* Erst kürzlich verkündete Owen das 5. Prinzip im Open Space – nach rund 30 Jahren: "Wo immer es passiert, ist der richtige Ort." ("Wherever it happens is the right place.")

Holger Scholz ist Gründer und Gesellschafter der Kommunikationslotsen Scholz & Vesper GmbH & Co. KG. Er ist Certified Professional Facilitator und spezialisiert auf Vorbereitung und Begleitung von Wandel und notwendigen Dialogen in großen Organisationen sowie Begleitung von Managementteams, Teamentwicklung, Unconferencing.

Mail: holger.scholz@kommunikationslotsen.de

Web: www.kommunikationslotsen.de

Literatur

Ingrid Bens (2006): *Facilitating to Lead! Leadership Strategies for a Networked World*, Jossey-Bass

Juanita Brown, David Isaacs (2007): *Das World Café. Kreative Zukunftsgestaltung in Organisationen und Gesellschaft*, Carl-Auer Verlag

David L. Cooperrider, Diana Whitney (2005): *Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change*, McGraw-Hill Professional

Jeffrey Cufaude (2005): "The Art of Facilitative Leadership: Maximizing Others' Contributions", *The Systems Thinker* Vol. 15 No. 10 Dec.'04/Jan.'05, Pegasus Communications

Dannemiller Tyson Associates (2000): *Whole-Scale Change*, Berrett-Koehler Publishers

Kurt Lewin (1993): *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften*, Verlag Hans Huber

Harrison Owen (1997): *Open Space Technology*, Berrett-Koehler Publishers

Hans J. Pongratz, Rainer Trinczek (2005): *BOHICA! Change zwischen Akzeptanz und Widerstand*, Stand des Manuskripts: April 2005, Lehrstuhl für Soziologie, Technische Universität München

Simon Priest, Mike Gass, Lee Gillis (2000): *The Essential Elements of Facilitation*, Kendall / Hunt Publishing

Otto C. Scharmer (2011) im Rahmen des 1. Systemischen Labors "multi perspectives: dialog on presencing" März 2011, Berlin

Holger Scholz, Claudia Dehn (2005): *Facilitation: Ein neues Paradigma für die ressourcenorientierte Handlungsfähigkeit von Organisationen*, unveröffentlichtes Manuskript

Holger Scholz, Roswitha Vesper (2010): *Lernlandkarte Nr. 1: Open Space*, Kommunikationslotsen (Hrsg.), Vertrieb: www.neuland.com

Holger Scholz, Roswitha Vesper (2010): *Lernlandkarte Nr. 2: World Café*, Kommunikationslotsen (Hrsg.), Vertrieb: www.neuland.com

Holger Scholz, Roswitha Vesper (2011): *Lernlandkarte Nr. 3: Appreciative Inquiry*, Kommunikationslotsen (Hrsg.), Vertrieb: www.neuland.com

Roger M. Schwarz (2002): *The Skilled Facilitator: A Comprehensive Resource for Consultants, Facilitators, Managers, Trainers, and Coaches*, Jossey-Bass

Laura J. Spencer (1989): *Winning Through Participation*, Kendall / Hunt Publishing

Marvin R. Weisbord (2004): *Productive Workplaces Revisited: Dignity, Meaning, and Community in the 21st Century*, John Wiley & Sons

Marvin R. Weisbord, Sandra Janoff (2000): *Future Search*, Berrett-Koehler Publishers

Marvin R. Weisbord, Sandra Janoff (2001): "Facilitating the Whole System in the Room", Teilnehmerunterlagen zu einem Workshop

Diana Whitney, Amanda Trosten-Bloom (2010): *The Power of Appreciative Inquiry: A Practical Guide to Positive Change*, Berrett-Koehler Publishers

Rosa Zubizarreta (2011): "Dynamic Facilitation Manual with articles by Jim Rough", Teilnehmerunterlagen zu einem Workshop

Matthias zur Bonsen, Jutta Herzog, Myriam Mathys (2009): *Leading with Life Lebendigkeit im Unternehmen freisetzen und nutzen*, Gabler Verlag