



IM INNEREN: STILL

Facilitating: Wie lassen sich Gruppenprozesse erfolgreich führen? Indem ich auch einmal nichts tue.

VON JUTTA WEIMAR

Wie können Menschen sich freudvoll und engagiert in Gruppenprozesse einbringen? Was vermittelt ihnen das Gefühl, etwas Wertvolles beizutragen und gemeinsam einen Mehrwert zu schaffen? Nach meiner Erfahrung sind es zwei Schlüsselfaktoren, die eine Gruppe oder ein Team zu außergewöhnlichen Ergebnissen führen. Zum einen die Gewissheit, dass alle frei sprechen können und sich der Prozess in einem sicheren Rahmen entwickelt. Zum anderen die Überzeugung aller, dass für eine tragfähige Lösung die Perspektive aller Beteiligten nötig ist.

Es geht im Kern um die Schaffung eines sicheren sozialen Containers für eine divers zusammengesetzte Gruppe. Wie gelingt das?

In der Theorie geht eine Gruppe ein herausforderndes Problem in logisch geordneten Schritten an. Ideen und Meinungen werden gesammelt, verschiedene Lösungen entwickelt, anschließend gewichtet und zum Schluss wird eine sachliche Entscheidung gefällt. Im realen Leben läuft das oft ganz anders. Vielen Menschen fällt es schwer, ihren Fokus von der eigenen Meinung hin zum Zuhören und Verstehen anderer zu verschieben. Manche reagieren desorientiert, genervt oder ungeduldig, andere fühlen sich missverstanden und wiederholen sich ständig, wieder andere sehnen sich danach, dass einer eine Entscheidung trifft.

In dieser Situation steigt der Druck auf jene, die für die Gruppe verantwortlich sind. Letztlich entscheiden zwei Faktoren über deren Erfolg oder Misserfolg:

- Wer den Prozess führt, ist inhaltlich neutral. Der Auftrag an ihn oder sie ist im Vorfeld klar benannt und auch an die Gruppe kommuniziert worden.
- Wer den Prozess führt, ist in der Lage, auch in herausfordernden Gruppensituationen ein Modell für Neutralität und Wertschätzung zu sein.

Bedingungen ermöglichen

Auch wenn wir es gern wollten – wir sind nicht wirklich in der Lage, Inhalt und Prozess simultan im Blick zu halten. Facilitation setzt dort an, wo es darum geht, offen zu sein für andere Perspektiven oder neue und ungewöhnliche Ideen.

Ich möchte hier einen Ansatz vorstellen, der sich aus meiner 20-jährigen Praxis in der Begleitung von Gruppen jeglicher Art und Größe als zentral und handlungsleitend erwiesen hat. Er ist stark geprägt durch die Arbeit von Marvin Weisbord und Sandra Janoff. Anders als beim Training oder in der Beratung nehme ich nicht die Rolle der Expertin ein, die Inhalte vermittelt und der Gruppe etwas beibringt. Meine Arbeit als Facilitatorin – im Wortsinne „Ermöglicherin“ – liegt vielmehr auf der Prozessebene, mit einem klaren Fokus auf der Stärkung von Selbstorganisation und Selbststeuerung. Ich sehe meine zentrale Aufgabe darin, die geeigneten Rahmenbedingungen (räumlich, zeitlich und methodisch) für den Gruppenprozess zu ermöglichen, sie der Gruppe zu erläutern und im Verlauf zu sichern.

Ziel ist, dass die Gruppe von der Vielfalt der Ideen und Kompetenzen ▶

Kommt die Gruppe an einen Punkt, an dem es stockt, ist es wichtig, Ruhe zu bewahren.

profitiert und dass alle Teilnehmenden möglichst gleichberechtigt für ein Ergebnis zusammenwirken. Die Verantwortung wird also geteilt: Ich bin für den Prozess – die Teilnehmenden sind für den Inhalt zuständig.

Eine wichtige Voraussetzung dafür ist, dass ich sehr klar darin bin, was ich tue und was ich *nicht* tue. Und zwar tue ich nichts, was die Teilnehmenden meiner Gruppe selbst tun können. Manchmal werde ich gefragt, was ich denn nun tue, um die Energien, Ideen, Meinungen und das Engagement der Menschen, mit denen ich arbeite, hervorzulocken, ohne ihnen zugleich etwas überzustülpen. Und meine Antwort lautet stets, frei nach Marvin Weisbord und Sandra Janoff: „einfach mal nichts tun“!¹

Präsent und „unsichtbar“ zugleich

Die wichtigsten Grundannahmen in Bezug auf die Arbeit mit Gruppen dürften bekannt sein. Dazu zählt, dass Menschen sich einbringen und zu einer sinnstiftenden Arbeit beitragen wollen und dass Gruppen lernfähige, kreative Systeme sind. Probleme, für die es keine einfache Lösung gibt – und genau das sind die Situationen, in denen wir gerufen werden –, brauchen einen Gruppenkontext, in dem ungewöhnliche oder auch unpopuläre Meinungen und Perspektiven Raum bekommen, damit neue Einsichten entstehen können. Je größer das Vertrauen der prozessbegleitenden Person in die Stärke und das Potenzial der Gruppe, umso

höher die Qualität des Ergebnisses. Was heißt das in der Praxis? Wenn gleich Auftraggeber und Gruppe mein Konzept der neutralen Haltung kennen und akzeptieren, spüre ich doch zuweilen, vor allem in schwierigen Situationen, die Erwartung, dass ich Führung übernehme und Orientierung gebe, indem ich mich inhaltlich einbringe, Aussagen bewerte oder Gesagtes zusammenfasse. Eine wichtige Grundmaxime für mich ist daher die Fähigkeit, zugleich präsent und möglichst unsichtbar zu sein und mich einer „facilitativen Zurückhaltung“ zu verpflichten. Grundsätzlich gilt: Wenn du im Äußeren aktiv bist, sei im Inneren still, und wenn du im Äußeren still bist, beobachte die Gruppe.

Um authentisch, ruhig und gelassen den sicheren Rahmen für die Gruppe aufrechtzuerhalten, auch wenn einige Menschen unruhig, ängstlich oder ungehalten werden, nutze ich einige Strategien, die ich hier erläutere.

Wenn die Teilnehmenden arbeiten, tue ich nichts und beobachte. Kommt die Gruppe an einen Punkt, an dem der Prozess stockt, ist es wichtig, Ruhe zu bewahren. Ich zähle innerlich bis zehn und atme ruhig, bevor ich etwas sage.

Ich prüfe meinen inneren Dialog und meine negativen Vorannahmen: Will ich vor den Teilnehmenden gut dastehen und kompetent erscheinen? Auf der „Hitliste“ der negativen Gedanken stehen etwa: *Sie wollen etwas anderes ... Wenn das hier nicht läuft, habe ich versagt ... Wir kommen nicht zum Punkt ... Ich wirke planlos und*

unprofessionell ... Sie wollen von mir eine Antwort und ich habe keine ... Die Gruppe fällt auseinander.

Der Drang sich einzumischen

Manchmal sind auch offene oder unterschwellig kritische Reaktionen oder Kommentare eine Herausforderung für mich. Zum Beispiel: „Sie verdienen so viel Geld mit NICHTSTUN!“ Wie bleibe ich da im freundlichen und zugleich selbstbewussten Kontakt? Das Wissen über Autoritätsprojektionen und ein gelassener Umgang damit helfen sehr.

Wenn ich das Gefühl habe eingreifen zu müssen, dann spreche ich das Offensichtliche an. Zum Beispiel so: „Haben wir schon alle Perspektiven gehört?“ „Ich weiß nicht, wie es Ihnen gerade geht – ist die Zeit reif für eine Pause?“ „Im Moment habe ich keine Idee, was wir tun können.“ „Es sieht für mich so aus, als ob dieses Thema viele Emotionen erzeugt.“

Ich Sorge dafür, dass die Leute sich im Raum bewegen und in Kleingruppen arbeiten können und dass genügend Zeit für Pausen ist. Ich arbeite möglichst im Team, also mit anderen Kollegen zusammen, das macht es leichter, sich gegenseitig bei der facilitativen Haltung zu unterstützen. Ich bewege mich langsam. Ich kann damit leben, dass es möglicherweise Teilnehmende gibt, die meinen Beitrag zum Gruppenergebnis nicht sehen, das gehört zu meinem Job.

Wenn ich den Drang verspüre, etwas zum Kontext zu sagen, mich einzu-

¹ Marvin Weisbord, Sandra Janoff: Einfach mal Nichts tun! Westkreuz Verlag 2007

mischen, dann prüfe ich innerlich zunächst, woher dieser Drang kommt. Betrachtet oder kommentiert mich ein Teilnehmer kritisch und trifft womöglich einen wunden Punkt bei mir? Oder sehe ich tatsächlich einen Aspekt des Themas, der bisher noch gar keine Rolle spielte, aber zur Lösung beitragen könnte? In diesem Falle warte ich noch eine Weile ab. Denn in vier von fünf solchen Fällen bringt tatsächlich jemand aus der Gruppe diesen Aspekt ein. Warte ich darauf vergeblich, dann sage ich, dass ich jetzt einmal einen Seitenblick wage und einen Gedanken anzubieten habe. Und ich mache dabei deutlich, dass dies nur ein Angebot und eine Ergänzung zum bisher Gesagten ist. Es kann sein, dass ich danebenlag oder dass der Aspekt dankend angenommen wird. Wie auch immer – ich ziehe mich dann sofort wieder zurück. Dieses Mittel wende ich unbedingt sparsam an, sonst könnte sich die Gruppe ermuntert fühlen, in der nächsten vergleichbaren Situation nach meiner „Expertenmeinung“ zu fragen.

Die Stille in der Gruppe genießen

Bei wichtigen Fragen sollte stets genügend Zeit sein darüber nachzudenken. Zum Beispiel stelle ich nach der Präsentation von Kleingruppenergebnissen die Frage: „Was denken Sie über das, was gerade hier gesagt wurde, welche Resonanz gibt es?“ Um Gedanken authentisch und frisch zu artikulieren, brauchen Menschen in der Regel ein wenig Zeit. Wenn also eine Pause entsteht, ist es mein Job, diese Stille auszuhalten. 30 Sekunden können einem sehr lang vorkommen. Und es kann genau die Pause sein, die ein Gruppenmitglied braucht, um einen wichtigen neuen Aspekt oder eine neue Idee zu liefern!

Ich bekomme häufig das Feedback, dass eine längere Stille in der Gruppe durchaus als unangenehm empfunden wird. Je größer die Gruppe, desto schwerer ist das auszuhalten. Wird die Frage eines Teilnehmers nicht gleich

Alle Aussagen von Gruppenmitgliedern sind wertvoll, auch wenn wir sie nicht verstehen, teilen oder tolerieren.

beantwortet (egal ob von der Gruppe oder vom Facilitator), können ihm jede Menge Gedanken durch den Kopf schießen: *Oh je, falsche Frage ... Die verstehen mich nicht ... Was mach ich jetzt bloß? ... Die mögen mich nicht ... Wie peinlich ...*

Indem ich als die begleitende Person nicht gleich die Stille überbrücke, sondern abwarte, gebe ich allen die Chance, die Sache in die Hand zu nehmen. Oder anders gesagt: Wenn ich Schweigen als Problem empfinde, nehme ich anderen die Chance, für sich selbst zu sorgen.

Alle Aussagen von Gruppenmitgliedern sind wertvoll, auch wenn wir sie nicht verstehen, teilen oder tolerieren. Je stärker unsere Kongruenz mit diesem Grundsatz, desto leichter fällt dies auch der Gruppe. Wenn die richtige Struktur vorhanden ist (Zeit und Raum), sind Gruppen in der Lage, auch bei diversen Meinungen zu einer Einigung zu kommen.

Für wen es sich eignet

Diese Art der Facilitation eignet sich nicht für alle Menschen, die mit Gruppen arbeiten. Eher ungeeignet ist sie für jene, die gern auf einer Bühne stehen und als Fachexpertin oder -experte wahrgenommen werden möchten. Und sie eignet sich nicht für jene, die das Gefühl von Sicherheit und Kontrolle brauchen und denen Diversität und Uneindeutigkeit Unbehagen bereiten.

Wem es jedoch gelingt, sein Beraterwissen mehr und mehr zurückzuhalten, wer neugierig auf lebendige Sys-

teme und Menschen ist und Gruppenteilnehmern mit Freude dabei zusieht, wie sie offene Räume mit Leidenschaft und Verantwortung füllen, der wird diese Arbeitsweise als zutiefst befriedigend und erfüllend empfinden. ◀◀



Zur Autorin

Jutta Weimar

Facilitatorin, Coach und Trainerin mit eigenem Unternehmen in Berlin.

Bietet Facilitation-Ausbildungen in eigener Akademie an.

www.facilitation-academy.de