DIE KUNST DER HERAUSBILDUNG VON KONTAKT,
FOKUS UND VERBINDLICHKEIT IN GRUPPEN

Jutta Weimar

mini-handbuch Facilitation

MIT ONLINE-MATERIALIEN

BELTZ

Über die Autorin:

JUTTA WEIMAR arbeitet seit über 20 Jahren als Facilitatorin, Trainerin und Coach. Sie ist international als Facilitatorin zertifiziert und weit vernetzt. Sie begleitet Gruppenprozesse jeder Art und unterstützt dabei Menschen und Organisationen, Potenziale zu heben, Lösungen in herausfordernden Situationen zu finden und insgesamt die Gruppeneffektivität zu erhöhen. Sie ist Inhaberin der Facilitation Academy in Berlin und bildet seit einigen Jahren Facilitatorinnen und Facilitatoren aus.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig.
Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.

MIX
Papier aus verantwortungsvollen Quellen
FSC® C089473

Dieses Buch ist auch erhältlich als:
ISBN 978-3-407-36757-0 Print
ISBN 978-3-407-36759-4 E-Book (PDF)

1. Auflage 2021

© 2021 Beltz Verlag
in der Verlagsgruppe Beltz · Weinheim Basel
Werderstraße 10, 69469 Weinheim
Alle Rechte vorbehalten

Lektorat: Ingeborg Sachsenmeier
Umschlagillustration: Jonathan Bachmann
Illustrationen: Wiebke-Anka Koch
Herstellung: Michael Matl
Satz: publish4you, Roßleben-Wiehe
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza
Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autor_innen und Titeln
finden Sie unter: www.beltz.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 9

TEIL 1
FACILITATION UND UNTERSCHIEDE ZU ANDEREN ANSÄTZEN

Was ist Facilitation und wo liegen Unterschiede zu anderen Methoden? 15
Unterschiede und Gemeinsamkeiten zu anderen Disziplinen 16

Warum Facilitation? Das Dilemma zwischen Inhalt und Prozess 21
Rollenklarheit, Transparenz, Neutralität 22

Was bedeutet »Raum schaffen und halten«? 24

Interne Facilitatoren und Facilitatorinnen sein 25

Was ist Facilitation und was ist es nicht? 28

TEIL 2
VON DER NATUR LEBENDIGER SYSTEME

Warum wir begleiten und nicht »moderieren« 35

Weniger tun – mehr ermöglichen 41
Feldansatz nach Mindell und Schupbach (nach: Fröhlich 2016) 44

TEIL 3
ACHT ZENTRALE GRUNDSÄTZE UND DEINE PRAXIS

Konzentration auf Beziehungen und Prozesse 47
Literatur/Link/Online 51

Prinzipien und Metaphern statt Regeln 52

Entwicklung von Zielen 60

Zusammenwirken unterstützen 65
Raum und Arbeitsumgebung 66
Gruppenbildung 67
Selbststeuerungs- und Führungsrollen 68
Gruppengröße und -zusammensetzung 69

Konflikte als Chance verstehen 72

Komplexität adäquat begegnen 77

Emergenz ermöglichen 81

Wir selbst sind das wichtigste Werkzeug 84
Selbstkenntnis und Selbsterforschung 85
Literatur und Links 86
Sprache, facilitativer Stil und Embodiment 86

Tipps für deine nächste Veranstaltung 89

TEIL 4
DEN GESAMTPROZESS ENTWICKELN

Erstkontakt 93

Das innere »Ja« finden 95
Szenarien im Vorfeld eines potenziellen Misserfolgs 96
Das »Ja« als richtige Entscheidung erkennen 99

Auftragsklärung 102
Klarheit über die eigene Rolle herstellen 102
Die Einflussmöglichkeiten der Beteiligten klären 103

Die Konzeptionierung 106
Ebene 1: Absicht (Purpose) 107
Ebene 2: Intention (Ziele und Leitplanken) 110
Ebene 3: Menschen 114
Ebene 4: Methodik 117

Einen längeren Prozess entwickeln 119
Aufgaben und Funktion der Steuerungsgruppe im Entwicklungsprozess 120

Vorbereitungstreffen 123
Logistische Planung und Vorbereitung 124
Follow-up: Planung der Phase nach der Veranstaltung 129

Tipps für deine nächste Veranstaltung 132

TEIL 5
DIALOG – DIE KUNST GEMEINSAM LAUT ZU DENKEN

Was meinen wir mit Dialog und wozu benötigen wir ihn? 135
Theorie Und/oder die vier Aufmerksamkeitsebenen 138
Zusammenhänge wiederherstellen 140

Wie ermöglichen wir dialogische Qualitäten? 142
Die Absicht verstehen 145
Warum ist es scheinbar so schwer, Dialoge zu führen? 147

Dialogische Kernelemente 148
Der Kreis 148
Der Redestab (Talking Stick) 149
Das getaktete Sprechen 150

Dialogische Methoden 151
Der Circle (The Circle Way) 151
World Café 155
Thinking Environment 158
Thinking Pair 160
Impromptu Networking 161

TEIL 6
WIE WEITER?

Wie kannst du dich als Facilitatorin, als Facilitator ausbilden lassen und weiterentwickeln? 164

Literatur und Links 167
Links 168

Vorwort

»ICH BIN SEHR BEEINDRUCKT, NACHDEM ICH JUTTA WEIMAR UND DEN KONTEXT DIESES BUCHES VERSTANDEN HABE. JUTTA HAT DURCH IHRE KLARHEIT IN DER FACILITATIVEN HALTUNG EINE ERSTAUNLICHE ARBEIT BEI DER ENTWICKLUNG VON FACILITATION IM DEUTSCHSPRACHIGEN RAUM GELEISTET, UND ICH WÜNSCHTE MIR, ICH KÖNNTE DEUTSCH VERSTEHEN. DIESES BUCH WIRD FÜR DIE NÄCHSTE GENERATION VON FACILITATORINNEN UND FACILITATOREN VON ENTSCHEIDENDER BEDEUTUNG SEIN. JUTTAS ARBEIT ERMÖGLICHT, DIE KRAFT VON FACILITATION WELTWEIT ZU FÖRDERN UND ZU VERBREITEN.«

(VINAY KUMAR, VORSITZENDER INTERNATIONAL ASSOCIATION OF FACILITATORS)

Wir leben in einer Welt, die von Ungewissheit, Mehrdeutigkeit und Schnelllebigkeit geprägt ist. Die Geschwindigkeit der Veränderungen, mit denen Gesellschaften, Organisationen und Menschen umgehen müssen, nimmt stetig zu. Wir treffen überall auf Polarisierungen und sich zuspitzende Konflikte. Ratlosigkeit und Unsicherheit prägen den Alltag vieler Menschen.

Gleichzeitig suchen viele nach mehr Sinn und Erfüllung in der Arbeit, der sie nachgehen, oder in den Projekten, die sie in die Welt bringen möchten. Führungskräfte benötigen Orientierung und Rollenvorbilder, um Menschen zusammenzubringen und Sinn zu schaffen. Dafür sind neue Arbeitsformen gefragt, die die Art, wie Menschen zusammenarbeiten, grundlegend verändern.

Wie kann Facilitation diesen umfassenden Wandel unterstützen? Facilitatorinnen und Facilitatoren entwickeln Räume, in denen sich Menschen begegnen, Beziehungen miteinander eingehen und gemeinsam laut denken. Durch die profunde Vorbereitung und das

Herstellen von Transparenz und Klarheit während des Prozesses sorgen sie für einen gemeinsamen Fokus. Wenn Menschen sich einbringen können und wenn klar ist, wer wann was macht und wie es weitergeht, entsteht Verbindlichkeit. Kurz gesagt: Die Arbeit der Facilitatoren besteht in der Kunst, Kontakt, Fokus und Verbindlichkeit herzustellen. Das klingt einfach, ist in der Praxis jedoch eine komplexe Aufgabe.

Bislang wurden im deutschsprachigen Raum vorrangig einzelne facilitative Methoden oder Konzepte veröffentlicht, aber die Praxis kaum methodenübergreifend beschrieben. Das vorliegende Buch liefert zum einen den systematischen Überblick, wie und warum sich Facilitation von anderen Arten der Arbeit mit Gruppen radikal unterscheidet, und zum anderen werden unsere Haltung, die Arbeitsweise sowie konkrete Erfahrungen verdeutlicht.

Ich möchte mit dem vorliegenden Buch meine persönliche Erfahrung und unser gemeinsames Praxiswissen aus mehr als 20 Jahren Begleitung zahlreicher partizipativer und interaktiver Workshops, Konferenzen und Entwicklungsprozesse in sehr unterschiedlichen Kontexten teilen. Dabei nutze ich wechselweise die »Ich-« und die »Wir-Form«, da ich als Autorin zwar über meine spezifische Erfahrung und Arbeitsweise – auch in der Ausbildung von Facilitatorinnen und Facilitatoren – schreibe, diese jedoch in Zusammenarbeit und Kooperation mit vielen Kolleginnen und Kollegen in Deutschland und weltweit entstanden sind.

Dieses Buch ist geschrieben für alle, die Prozesse gestalten und begleiten, in denen Menschen sinnvolle, von vielen getragene und mit einem hohen Maß an Umsetzungswillen ausgestattete Vorhaben in die Welt bringen. Wem es gelingt, sein Beraterwissen mehr und mehr zurückzuhalten, wer neugierig auf lebendige, sich entfaltende Prozesse ist und Menschen mit Freude dabei zusieht, wie sie offene Räume mit Leidenschaft und Verantwortung füllen, der wird in diesem Buch zahlreiche Anregungen für die Praxis finden.

Eher ungeeignet ist dieses Buch für diejenigen, die gern auf einer Bühne stehen und als Fachexperten wahrgenommen werden möchten. Es eignet sich auch nicht für diejenigen, die ein Gefühl von Sicherheit und Kontrolle benötigen und denen Diversität und Uneindeutigkeit eher Unbehagen bereiten. Wer »Quick-fixes« sucht und wenig Interesse daran hat, zu lernen, Menschen und Gruppen mit einem tiefen Vertrauen zu begegnen, wird möglicherweise nicht mit allem einverstanden sein, auch wenn einige der vorgestellten Methoden und Techniken für sich genommen wirkungsvoll sein mögen. Sie wirken jedoch vor allem durch die Person, die sie nutzt.

In diesem Buch geht es um die facilitative Haltung und wie diese sich aus unserer Perspektive in unserem Verhalten widerspiegelt. Der wesentliche und bedeutsame Unterschied zu anderen Ansätzen ist: Wir arbeiten inhaltsneutral und bringen eine klare Arbeitsteilung und eine minimalistische Arbeitsstruktur mit. Wir bemühen uns ernsthaft um Augenhöhe mit den Menschen, mit denen wir arbeiten. Wir wissen nicht mehr als die anderen und wir interpretieren nicht. Wir helfen den Systemen, mit denen wir arbeiten, miteinander im Kontakt zu sein und kollektive Intelligenz zu entdecken und nutzbar zu machen. Es geht um die Unterstützung von Selbstorganisation und die Frage, wie wir diese immer wieder ermöglichen können.

Im ersten Teil dieses Mini-Handbuchs gehe ich der Frage nach, was Facilitation ist und wie sich andere Ansätze – wie Moderation, Training, Coaching – davon unterscheiden. Anschließend erläutere ich im zweiten Teil meine grundlegenden Arbeitshypothesen und stelle dann in Teil drei die Grundsätze unserer Praxis vor und erläutere die wichtigsten Arbeitstechniken. Im vierten Teil geht es um die zentrale Bedeutung von Auftragsklärung und Planung des Gesamtprozesses für unsere Arbeit, bevor ich in Teil fünf erläutere, wie ein echter Dialog entstehen kann und welche Methoden dafür geeignet sind.

Eingeflossen in dieses Mini-Handbuch sind zahlreiche Beispiele aus unserer Praxis, jeweils mit kurzen Erläuterungen der Methoden

und Querverweisen zu verschiedenen »Denkschulen« und internationalen Praxisgemeinschaften. Es erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Ich bin davon überzeugt, dass die hier vorgestellten Arbeitsweisen jeden Prozess und die Wirkung eines jeden Treffens sinnvoller, einschneidender und ergebnisreicher machen können.

In jedem Teil erhältst du Hinweise für weitergehende Informationen und für detailliertere Beschreibungen. Direkt nutzbare Arbeitshilfen und Vorlagen findest du bei den Online-Materialien, einsehbar unter www.beltz.de direkt beim Buch.

Viel Freude beim Lesen und Nutzen!

Jutta Weimar, Berlin

ANMERKUNG

Im Buch verwende ich die Du-Ansprache, um mich ganz direkt und offen an alle Leserinnen und Leser zu wenden. Es verdeutlicht den so wichtigen Grundsatz »DU bist das wichtigste Werkszeug«.

Teil 1

Facilitation und Unterschiede zu anderen Ansätzen

»DIE WELT, IN DER WIR LEBEN, WIRD BESTIMMT DURCH DIE QUALITÄT UNSERER BEGEGNUNGEN.«

(MARTIN BUBER)

IN DIESEM KAPITEL ERFÄHRST DU,

- was Facilitation bedeutet und warum es für mich mehr eine Haltung als eine Methode ist,
- wozu wir Facilitation benötigen,
- welche Unterscheidung es zu anderen verwandten Tätigkeitsfeldern gibt,
- warum diese Unterscheidung so enorm wichtig ist,
- in welchem Rollenverständnis und Verhalten sich die Haltung ausdrückt,
- warum ein klares Rollenverständnis ein wichtiger Erfolgsfaktor unserer Arbeit ist,
- was den Kern unserer Praxis ausmacht,
- welche internationalen Qualitätsrichtlinien es für Facilitation gibt und
- welche Annahmen über Prozessgestaltung uns das Leben schwer machen können.

Was ist Facilitation und wo liegen Unterschiede zu anderen Methoden?

Als Facilitatorin bin ich Expertin in der Begleitung von Dialogprozessen, die einen Unterschied machen in der Art, wie Menschen miteinander wirksam sind. Ich nutze meine Erfahrung, meine Kreativität, mein Wissen und meine Neugier in der Arbeit mit Gruppen, um sie darin zu unterstützen, ihre Ziele zu erreichen. Meine Arbeit wird dann zum Erfolg, wenn ich ein Treffen so gestalte, dass sich Menschen freudvoll und engagiert einbringen und das Gefühl bekommen, etwas Wertvolles beizutragen und gemeinsam einen Mehrwert zu schaffen.

Es sind nach meiner Erfahrung zwei Schlüsselfaktoren, die eine Gruppe oder ein Team außergewöhnliche Ergebnisse erzielen lassen:

- Es ist die Gewissheit, dass alle frei sprechen können und dass die Kommunikation in einem *sicheren Rahmen* stattfindet. (Beachte hierzu auch das Konzept der »psychologischen Sicherheit«, welches vor allem von Amy C. Edmonson [2020] herausgearbeitet wird.)
- Der zweite Schlüsselfaktor ist, wenn den beteiligten Menschen die *Sinnhaftigkeit* des Themas oder der Veränderung eingängig ist und sie darüber hinaus eingeladen werden, mitzugestalten.

Zum Entwickeln tragfähiger Lösungen wird außerdem die Perspektive aller Beteiligten benötigt. Es geht also im Kern um das Schaffen eines sicheren Raums (Container) für eine ganz unterschiedlich zusammengesetzte Gruppe, in der sich die Beteiligten eingeladen und ermächtigt fühlen, ihr Bestes für eine gemeinsame Sache zu geben. Neue und kluge Lösungen entstehen, wenn es gelingt, eine Kultur zu schaffen, in der alle offen ihre Gedanken und Gefühle ausdrücken

können. Es geht nicht um den Austausch von Argumenten, sondern es ist grundlegend, dass sich eine dialogische Kultur entwickelt.

Warum ist dies so schwierig? In der Theorie geht eine Gruppe ein herausforderndes Problem in geordneten und logischen Schritten an. Ideen und Meinungen werden gesammelt, verschiedene Lösungen entwickelt, anschließend gewichtet und zum Schluss wird eine sachliche Entscheidung gefällt.

Im realen Leben jedoch verlaufen Gruppenprozesse oft ganz anders: Für viele Menschen kann es schwer sein, ihren Fokus vom Ausdruck ihrer eigenen Meinung hin zu einem Zuhören und Verstehen anderer Meinungen zu verlagern. Das ist vor allem dann schwierig, wenn es sehr unterschiedliche Perspektiven auf die Problemstellung gibt und die beteiligten Personen genervt, ungeduldig oder desorientiert reagieren. Manche fühlen sich dann missverstanden und wiederholen sich ständig, andere wollen, dass endlich eine Entscheidung getroffen wird. Hinzu kommt, dass der Druck für die Person, die für das Treffen verantwortlich ist, steigt. Häufig passiert es, dass diese Person – sei es die Führungskraft oder eine externe Person – dem Druck nachgibt und alle zu einer Entscheidung drängt oder diese durch eine schnelle Abstimmung herbeiführt. Das ist nicht per se ein Problem, jedoch wird dadurch in der Regel die »alte Denkweise« reproduziert. Es entsteht nichts Neues. Kluge Menschen wissen dies schon lange, und in unserer komplexer werdenden Welt entsteht gerade immer mehr Know-how, wie wir auch in Gruppen zu neuem Denken kommen und die »Schwarmintelligenz« heben können.

UNTERSCHIEDE UND GEMEINSAMKEITEN ZU ANDEREN DISZIPLINEN

MODERATION: Die »Moderationsmethode« wurde in den 1970er-Jahren in Deutschland durch das »Quickborner Team« (Klebert/Schrader/Straub 2002) eingeführt und hat sich mittlerweile zu einer

Kulturtechnik entwickelt. Moderationstechniken und -methoden werden heute in allen Bereichen des themenbezogenen Miteinanders angewandt: sowohl in Unternehmen, Organisationen, Teams und politischen Gruppen als auch in Privatwirtschaft, Zivilgesellschaft und öffentlichen Institutionen. Sie ermöglichen eine strukturierte, effektive und am Thema orientierte Arbeit. Wissen, Meinungen, Standpunkte und Kompetenzen vieler werden zusammengetragen und in einer kreativen und aktivierenden Weise nutzbar gemacht.

Seit den 1970er-Jahren haben sich diese Moderationsmethoden weiterentwickelt und mit anderen Disziplinen verbunden. So ist zum Beispiel Mitte der 1980er-Jahre die Großgruppenbegleitung als neue Möglichkeit für die basisnahe, partizipative und zielorientierte Arbeit mit »ganzen Systemen« entstanden. Der interaktive Charakter der Gruppenarbeit löst seitdem immer mehr das starre Konzept von Plenumssitzungen und Expertenvorträgen ab und schafft Räume für authentische Kommunikation, kollektive Problemlösung und gemeinschaftliche Übernahme von Verantwortung.

Moderationsmethoden werden häufig als Allheilmittel für effektive Gruppenprozesse missverstanden. Zielführend sind jedoch weniger die Methoden selbst, sondern die authentisch gelebte Haltung der begleitenden Person, die den Rahmen sorgsam vorbereitet hat, flexibel mit Methoden umgeht und die Gruppe weder manipuliert noch von der Eigenverantwortung entbindet.

PROZESSBERATUNG: In sozialen Bewegungen (vor allem in den USA) entstanden seit den 1980er-Jahren weitere Moderationsverfahren und -methoden, die unsichtbare Ungleichheiten in der Gruppe thematisieren, die eine Gruppe zur Selbststeuerung ermächtigen und durch Entschleunigung Zeit für eine gemeinsame Reflexion des gesellschaftlichen Rahmens schaffen. Daraus speist sich ein neues Rollenverständnis für die begleitende Person, welches die Prozessberatung und -begleitung in den Vordergrund stellt – die facilitative Haltung. Ed Schein, einer der Begründer der Organisationsentwick-

lung hat dazu die wichtigsten wissenschaftlichen Impulse gegeben und das Thema »Prozessberatung« allgemein bekannt gemacht (Schein 1985).

FACILITATION: Der im englischen Sprachgebrauch gängige Begriff Facilitation verbreitet sich seit einigen Jahren – häufig parallel zu Prozessbegleitung – zunehmend auch im deutschsprachigen Raum.

Facilitation ist eine Art, mit Menschen zu arbeiten und wird genutzt, um den Ablauf und Prozess von erfolgreichen Treffen, Workshops oder Konferenzen sicherzustellen.
Facilitation ermöglicht die Herausbildung von Kontakt, Fokus und Verbindlichkeit in Gruppen.

Facilitatorinnen und Facilitatoren – ob intern oder extern – bleiben neutral und unterstützen die Gruppe in ihren Kommunikations- und Entscheidungsprozessen. Sie bringen keine eigenen Sichtweisen, Resonanzen oder Ratschläge ein in Bezug auf den Gegenstand des Diskurses. Stattdessen fokussieren sie sich darauf, in der Vorbereitung und in der Durchführung einen Rahmen bereitzustellen und zu halten, der es der Gruppe ermöglicht, in der zur Verfügung stehenden Zeit zu den gewünschten Ergebnissen zu gelangen. Dieses Ergebnis kann zum Beispiel eine Entscheidung, ein Umsetzungsplan oder eine Strategie sein.

UNTERSCHEIDUNG ZU TRAINING UND BERATUNG: Eine wichtige Unterscheidung zum Training oder der Beratung ist, dass Facilitatorinnen und Facilitator in der Regel keine eigenen Inhalte, Wissen oder Expertise bezüglich des Themas oder der Problemstellung liefern.

Die folgende Übersicht über die Rollendefinitionen von Trevor Turnford und Malin Morén (www.facilprofundo.com) bietet eine hilfreiche Unterscheidung an (übersetzt und leicht verändert von Jutta Weimar, mit freundlicher Genehmigung der Autoren).

ROLLENDEFINITIONEN NACH TURNFORD/MORÉN

	DEFINITION	INHALTLICHE ORIENTIERUNG	AM BESTEN GEEIGNET FÜR
FACILITATION	Facilitatorinnen und Facilitatoren erleichtern es Gruppen, Ergebnisse zu erzielen, indem eine Struktur und ein Prozess zur Verfügung gestellt und begleitet werden.	Sie sind neutral und überparteilich. Der Fokus ist die Prozessexpertise. Sie sind nicht in das Thema oder die Entscheidungsfindung involviert.	Gruppen, die durch inklusive und partizipative Prozesse Ergebnisse erzielen möchten
MODERATION	Moderatorinnen und Moderatoren helfen Teilnehmenden innerhalb einer vorgegebenen Zeitstruktur zu bleiben und den Fokus auf das Ziel zu behalten.	Sie sind genügend informiert über Inhalt, um durch qualitativ hochwertige Fragen den Prozess zu unterstützen und herauszufordern.	Debatten und Prozesse, die eine neutrale Perspektive benötigen, um voranzukommen
COACHING	Ein Coach unterstützt Individuen oder Teams dabei, Ziele zu erreichen, indem sie helfen, das eigene Denken und Verhalten zu reflektieren.	Sie sind neutral bis informiert. Der Coach hält durch Fragen dem Coachee einen Spiegel hin, sodass dieser reflektieren kann.	Menschen, die sich weiterentwickeln wollen und einen anderen Umgang mit Herausforderungen erlenen möchten
MEDIATION	Mediatorinnen und Mediatoren unterstützen Konfliktparteien dabei, in schwierigen Situationen eine Einigung zu erlangen.	Sie sind allparteilich, benötigen aber genügend Kontextwissen, um den Konflikt zwischen den Parteien und eine mögliche Lösung zu verstehen.	Zwei oder mehrere Konfliktparteien, die in einer Sache eine Lösung finden wollen, die für alle akzeptabel ist
TRAINING	Trainerinnen und Trainer vermitteln Individuen und Gruppen Wissen und Fähigkeiten zur Lösung von konkreten Situationen.	Sie verfügen über hohe Expertise und Erfahrung im jeweiligen Thema, das vermittelt wird.	Einzelne oder Gruppen, die ihre Kompetenz in einem bestimmten Gebiet erweitern wollen
BERATUNG	Beraterinnen und Berater unterstützen ihre Klientel dabei, Entscheidungen zu treffen, indem sie eine spezifische Expertise einbringen.	Sie nutzen eigene hohe Expertise und Erfahrung im Beratungskontext.	Personen, die in einem bestimmten Gebiet Expertenwissen und Ratschlag suchen

In der Praxis sind wir als Facilitatoren keineswegs immer und ausschließlich in dieser Rolle in Reinform gefragt. Viele Prozesse benötigen eine Flexibilität unseres Verständnisses und Verhaltens. In diesem Buch möchte ich mich jedoch auf die Facilitatorenrolle und die damit verbundenen Arbeitsweisen konzentrieren. Gerade diese Grundlagen praxisnah herauszuarbeiten ist mir ein Anliegen.

Facilitation fördert eine größere Beteiligung und Verantwortung für Entscheidungen.

Durch die facilitative Begleitung lernen die Gruppenmitglieder, ihre eigenen Fachkenntnisse und Fähigkeiten zu schätzen und zu entwickeln. Dabei sind die Prinzipien der Gleichheit, Inklusion, Partizipation und Ergebnisoffenheit von hoher Wichtigkeit und bilden eine Grundlage für unsere Praxis. Auf die Gruppe bezogen bedeutet dies, den Wert des Beitrags jeder Person anzuerkennen und die aktive Beteiligung jedes Gruppenmitglieds bei der Identifizierung und Nutzung der jeweiligen Fähigkeiten, Erfahrungen, Kreativität und Analyse zu fördern. Dieses Verstehen und Einbringen von Fähigkeiten ermöglicht es Einzelpersonen und Gruppen, Entwicklung und Veränderung zu planen und voranzubringen.

Warum Facilitation? Das Dilemma zwischen Inhalt und Prozess

Wenn Menschen zusammenkommen, um Ideen beziehungsweise Lösungen zu finden oder Pläne für die Zukunft zu schmieden, gibt es stets zwei Ebenen des Geschehens: Inhalt und Prozess.

INHALT: Dazu gehören alle im Prozess eingebrachten Ideen, Wissen, Vorschläge, Pläne, Sachthemen, also das *Was*.

PROZESS: Damit ist die Art und Weise gemeint, *wie* die Beteiligten kommunizieren, Probleme lösen und Entscheidungen treffen. Folgende Fragen spielen dabei eine Rolle: Nach welcher Methodik und Reihenfolge wird vorgegangen? Wer spricht und wie lange? Wer bezieht sich wie auf wen? Wie werden Erkenntnisse in der Gruppe unterstützt und wie Entscheidungen getroffen?

Wir Menschen sind nicht wirklich in der Lage, Inhalt und Prozess simultan im Blick zu behalten (auch wenn wir das gern täten!). Meist tendieren wir dazu, vor allem eigene Themen zu fokussieren. Genau das macht es aber fast unmöglich, offen zu sein für andere Perspektiven oder neue und ungewöhnliche Ideen.

Das zeigt sich zum Beispiel darin, dass wir einer anderen Person oftmals nicht offen zuhören können, ohne das Gesagte ständig auf den Hintergrund unserer eigenen »Geschichte« zu projizieren. In den Worten des Quantenphysikers und Philosophen David Bohm, der eine Dialogmethode entwickelt hat, um die Vielfalt im Denken zuzulassen, kann ein Mensch einen anderen »nur durch den Schutzschild seiner eigenen Gedanken hören, an denen er festhält und die er verteidigt, ob sie nun wahr oder kohärent sind, oder nicht«

(Bohm 1996, S. 28). Sobald wir in eine Angelegenheit thematisch oder emotional involviert sind, fällt es uns daher eher schwer, darauf zu achten, wie das Gespräch verläuft. Das erschwert es beispielsweise Führungskräften, in Teamsitzungen dafür zu sorgen, dass alle sich einbringen können oder darauf zu achten, ob eine Entscheidung von allen gleich verstanden oder »mitgetragen« wird.

Genau dies ist die Aufgabe des Facilitators, hier setzt Facilitation an. Wir gehen eine Arbeitsteilung ein: Wir sind für den Prozess, alle anderen für die Inhalte zuständig. Hört sich leicht an. Nach meiner Beobachtung gilt jedoch: Gute Begleitung ist einfach, aber nicht leicht!

ROLLENKLARHEIT, TRANSPARENZ, NEUTRALITÄT

In vielen Jahren Begleitpraxis habe ich unzählige Geschichten von misslungenen Treffen gehört oder selbst erlebt. Letztlich lassen sich die meisten Misserfolge auf folgende Hauptfragen zurückführen:

- Ist die Person, die den Prozess führt, inhaltlich neutral, und wurde ihr Auftrag im Vorfeld eindeutig geklärt und an die Gruppe kommuniziert? (Rollenklarheit)
- Passen die Menschen, die im Raum sind, zur Aufgabe und wissen sie, wozu sie gebeten sind (und zu was nicht)? (Transparenz)
- Ist die Person, die den Prozess führt, in der Lage, auch in herausfordernden Gruppensituationen ein Modell für Neutralität und Wertschätzung zu sein? (Neutralität)

Die Welt der Facilitation ist – ähnlich wie die anderer Beratungsfelder – vielfältig. Ich möchte hier einen Ansatz vorstellen, der sich für mich in der Begleitung von Gruppen jeglicher Art und Größe als zentral und handlungsleitend erwiesen hat. Nach meinem Selbstverständnis besteht meine Aufgabe im Unterschied zum Training oder zur Beratung darin, dass ich eben nicht die Rolle der Expertin

einnehme, Inhalte vermittle und versuche, der Gruppe etwas beizubringen beziehungsweise das Verhalten von Menschen zu verändern. Meine Arbeit als Facilitatorin – im Wortsinn »Ermöglicherin« – liegt auf der Prozessebene und mit einem klaren Fokus auf der Stärkung der Selbstorganisation und Selbststeuerung der Gruppe. Meine zentrale Aufgabe besteht also darin, die geeigneten Rahmenbedingungen (räumlich, zeitlich und methodisch) für den Gruppenprozess herzustellen, diese zu erläutern und während des Treffens zu sichern. Damit schaffe ich Voraussetzungen dafür, dass die Gruppe von der Vielfalt ihrer Teilnehmenden, ihrer Ideen und Kompetenzen profitiert (Co-Kreation) und dafür, dass alle Teilnehmenden gleichberechtigt zusammenwirken (umfassende Partizipation). Die Verantwortung wird also geteilt, ich bin für den Prozess – die Teilnehmenden sind für den Inhalt zuständig.

Ich bin überzeugt, dass in jedem Moment des Begleitprozesses das Vorgehen und die entstehenden Möglichkeiten unmittelbar von der Haltung der Begleitung abhängen. Denn unsere handlungsleitenden Theorien, Glaubenssätze, Annahmen und Werte formen die Art, wie wir die Welt und damit auch die Herausforderungen durch die jeweilige Gruppe sehen.

Eine wichtige Voraussetzung für das »Ermöglichen« ist es, dass ich sehr klar darin bin, was ich tue und was ich *nicht* tue. Vereinfacht ausgedrückt: Ich mache nichts, was die Teilnehmenden meiner Workshops, Konferenzen oder sonstiger Treffen selbst tun können. Auf die häufig gestellte Frage, was ich denn tun kann, um die Energien, Ideen, Meinungen und das Engagement der Menschen, mit denen ich arbeite, hervorzulocken, ohne ihnen zugleich etwas »überzustülpen«, lautet meine Antwort daher frei nach dem Buch von Marvin Weisbord und Sandra Janoff ebenso schlicht wie radikal: »Einfach mal nichts tun!«

Was bedeutet »Raum schaffen und halten«?

Ich benutze gern eine Metapher, um unsere Rolle zu erklären: Mein Beruf als Facilitatorin ist vergleichbar mit dem einer Architektin. Erst wenn ich verstanden habe, wozu ein sozialer Raum genau dienen und was darin ermöglicht werden soll, kann ich einen Entwurf gestalten. Die Räume, die wir entwerfen, stehen in ihrer Schlichtheit und Offenheit im Gegensatz zu dem, was viele Menschen aus ihren Organisationen kennen: Viele Organisationen gleichen einer Burg, die Mauern sind dick, die Fenster dienen als Schießscharten, die Brücke ist hochgezogen und im Burggraben lauern gefährliche Tiere. Begegnung und Leben findet nur einmal wöchentlich statt, wenn auf dem Markt gehandelt und gefeilscht wird, ansonsten sind die Menschen isoliert in ihren Zimmern. Kooperation ist beschränkt auf die Personen, die an ähnlichen Themen arbeiten, mit denen sie Schnittstellen haben oder von denen sie sich einen Vorteil erhoffen. Risiken werden vermieden.

Die Räume, die wir Facilitatoren gestalten, sind dagegen möglichst transparent und offen, die Fenster sind groß, die Wände dünn und flexibel. Informationen werden mit allen geteilt. Die Bewegungsfreiheit macht einen gemeinsamen Lernprozess möglich. Die Türen sind weit offen und erlauben neue Formen der Co-Kreation. Die Teilnehmenden richten die Räume ein und gestalten sie entsprechend dem, was sie benötigen. Diese Räume offen, authentisch und lebendig zu gestalten und zu halten, das ist unsere Aufgabe, wie sind also so etwas wie Architektinnen und »Raumpflegerinnen« in einer Person.

Interne Facilitatoren und Facilitatorinnen sein

Ingrid Bens beschreibt in ihrem Buch »Facilitation at a Glance!« (2012) die Vorteile und Nachteile interner Facilitation. Diese habe ich für das Mini-Handbuch übersetzt und leicht verändert.

Facilitatorinnen und Facilitatoren müssen nicht von außen kommen, um wirksam zu sein. Eine zunehmende Praxis von Organisationen ist es, sich intern Expertise aufzubauen (ähnlich wie interne Coaches oder Mediatoren), um sie im Bedarfsfall einzusetzen.

VORTEILE INTERNER FACILITATORINNEN UND FACILITATOREN:

- Sie verstehen die Geschichte und Kultur der Organisation.
- Sie haben ein starkes Interesse an der Gesundheit und dem Erfolg der Organisation.
- Sie sind relativ schnell verfügbar und einfach zu erreichen.
- Kosten sind durch Lohnkosten getragen, kein zusätzliches Budget nötig.
- Sie sind sich der intern zur Verfügung stehenden Ressourcen bewusst.
- Sie können die Ergebnisse ihrer Arbeit verfolgen und für Kontinuität sorgen.

NACHTEILE INTERNER FACILITATORINNEN UND FACILITATOREN:

- Unter Umständen haben sie wenig Erfahrung mit spezifischen Facilitation-Werkzeugen, -Techniken und -Methoden.
- Sie werden möglicherweise als nicht so kompetent wahrgenommen.
- Sie laufen Gefahr, ihre Neutralität durch interne Beziehungen zu verlieren oder werden gegebenenfalls als nicht neutral wahrgenommen.

- Schwierige Fragestellungen oder konfliktäre Situationen können sie in Loyalitätsprobleme bringen.

KÖNNEN AUCH FÜHRUNGSKRÄFTE FACILITIEREN?

Um es kurz zu machen: Ja! Menschen in Führungsverantwortung können sehr von facilitativen Ansätzen und Techniken profitieren, wenn sie die Möglichkeiten der Partizipation offenlegen und im Umkehrschluss deutlich die Grenzen markieren. Sie sollten dabei ihre Rolle transparent machen und einen Rollenwechsel für alle deutlich markieren. Dies erfordert eine hohe innere Flexibilität und Klarheit.

Zudem sollten sie bereit sein, mit den Mitarbeitenden zu lernen und ihr eigenes Verhalten und ihre innere Haltung immer wieder zu überdenken und zu reflektieren. Das bedeutet, sich auf den Weg zu machen, eine »ermöglichende Führungskraft« zu werden (diesen Begriff habe ich entwickelt als deutsche Entsprechung des englischen »Facilitative Leadership«). Eine hierfür passende Metapher und zugleich ein hilfreicher Ansatz ist »Host Leadership« (McKergow/Bailey 2014).

Insgesamt ist es ein Entwicklungsweg, der sich sehr lohnt und der aus meiner Perspektive kongruent ist mit den heutigen Anforderungen an Führungskräfte.

In Deutschland gibt es bisher (anders als im Trainings- und Coachingbereich) keine einheitlichen Qualitätsrichtlinien für die Praxis als Facilitatoren. Die internationale Mitgliedsorganisation »International Association of Facilitators« (IAF, www.iaf-world.com) stellt eine Übersicht der Kernkompetenzen und ein Zertifizierungsverfahren zur Verfügung, welches ich allen ans Herz lege, die sich international vernetzen und weiterentwickeln möchten.

Die 18 Kernkompetenzen wurden von mir ins Deutsche übertragen und illustriert. – Du findest diese und weitere Ausführungen dazu bei den Online-Materialien.

DIE 18 KERNKOMPETENZEN

A: EINE KOOPERATIVE BEZIEHUNG MIT DEN AUFTRAGGEBENDEN SCHAFFEN

1. Entwickeln einer Arbeitspartnerschaft
2. Prozesspläne entwerfen und anpassen, um die Anforderungen der Auftraggebenden zu treffen
3. Veranstaltungsserien effektiv führen

B: ANGEMESSENE GRUPPENPROZESSE PLANEN

1. Klare Methoden und Prozesse auswählen
2. Vorbereitung und Gestaltung eines den Gruppenprozess unterstützenden Rahmens (Zeit und Raum)

C: EINE PARTIZIPATIVE UMGEBUNG SCHAFFEN UND ERHALTEN

1. Fertigkeiten in beteiligungsorientierter Kommunikation einsetzen
2. Würdigen und Anerkennen von Diversität, Teilhabe aller sicherstellen
3. Konflikte in der Gruppe begleiten
4. Kreativität in der Gruppe hervorlocken

D: DIE GRUPPE ZU ANGEMESSENEN UND NÜTZLICHEN ERGEBNISSEN UND RESULTATEN FÜHREN

1. Die Gruppe mit klaren Methoden und Prozessen leiten
2. Selbsterkenntnis in der Gruppe in Bezug auf die Aufgabe begleiten
3. Die Gruppe im Konsens zu gewünschten Ergebnissen führen

E: PROFESSIONELLES WISSEN AUFBAUEN UND ERHALTEN

1. Eine Wissensbasis pflegen
2. Eine Vielzahl von Methoden kennen
3. Professionalität erhalten

F: EIN MODELL FÜR POSITIVE PROFESSIONELLE HALTUNG SEIN

1. Selbstbeobachtung und Selbstbewusstheit praktizieren
2. Integer handeln
3. Im Vertrauen in das Potential der Gruppe ein Modell für Neutralität sein

Was ist Facilitation und was ist es nicht?

In der Praxis begegnen mir immer wieder irreführende Annahmen rund um Prozessbegleitung und Facilitation. Um den Begriff, den Beruf und das Handlungsfeld der Facilitatorinnen und Facilitatoren zu schärfen, mögen dir folgende Ausführungen über Annahmen und deren »Richtigstellung« hilfreich sein.

ANNAHME 1: »Der Facilitator bringt den Leuten etwas bei, bewertet Aussagen und Informationen und übermittelt wichtige Nachrichten (zum Beispiel Hintergrund und Ziele der Veranstaltung, Inhalte einer neuen Strategie et cetera)«.

- Diese Annahme wird in vielen Fällen von Führungskräften so geäußert. Dabei entspricht das der Führungsaufgabe und sollte das auch bleiben. Wir schwächen die Führungskraft unserer Auftraggebenden, wenn wir diese Aufgabe selbst übernehmen. Natürlich können wir im Rahmen der Auftragsklärung und Vorbereitung die Führungskraft dabei beraten, Inhalte auf den Punkt zu bringen und die Intention klar zu formulieren.
- Klare Rollenteilung und Neutralität ist eine der wichtigsten Grundvoraussetzungen von Facilitation. Genau das ermöglicht Emergenz von bisher »Ungedachtem« und macht den Unterschied zur Führungsaufgabe.

ANNAHME 2: »Die Facilitatorin analysiert und entwickelt die Gruppe, stellt Hypothesen auf und entwickelt darauf aufbauend eine Intervention.«

Wenn wir uns zurückhalten und der Gruppe die Möglichkeit geben, sich selbst zu analysieren, stärkt das die Fähigkeit der Einzelnen und der Gruppe insgesamt, sich weiterzuentwickeln und Führung zu übernehmen. Gerade wenn wir nicht analysieren und bewerten, ermöglichen wir den Gruppenmitgliedern, die eigenen Fähigkeiten wahrzunehmen und verhindern eine Abhängigkeit vom »Genius« der prozessbegleitenden Person im Sinne einer Autoritätsprojektion.

ANNAHME 3: »Der Facilitator benötigt Informationen über einzelne Mitglieder der Gruppe, über deren Ressourcen, Wünsche und (offene/verdeckte) Motivationen.«

- Der Blick auf das Verhalten einzelner Personen kann sehr schnell in die Irre führen.
- Wenn wir hingegen Verhalten als Information betrachten, die im Feld vorhanden ist, können wir jedes Verhalten, jede Aussage als Beitrag werten.
- Wenn wir das Offenlegen von »Hoffnungen und Befürchtungen« als gemeinsamen Prozess angehen, ermöglichen wir ein Lernen für alle.

ANNAHME 4: »Facilitation ist vor allem der Einsatz von Methoden.«

- Natürlich arbeiten wir gern mit wunderbaren facilitativen Methoden, aber zu welchem Ergebnis die Gruppe mit einer bestimmten Methode kommt, hängt zu einem hohen Maß von der Person ab, die sie verwendet. »You are the most important tool«, wie Otto Scharmer festgestellt hat.
- Wenn ich eine Methode anwende, dann übernehme ich auch die impliziten und expliziten Grundannahmen, die diesem Werkzeug innewohnen. Diese sollte ich also kennen, wenn ich sie auswähle.
- Methoden sollten daher der begleitenden Person hinreichend bekannt und in der Anwendung erprobt sein, dem Thema und dem Ziel angemessen sein sowie Selbstorganisation ermöglichen und Aktivität, Emotion, Fantasie, Spaß und Lernbereitschaft anregen.

ANNAHME 5: »Die Facilitatorin ist verantwortlich für die Zielerreichung und für das Ergebnis. Ihre Fähigkeit und ihr Können wird vor allem daran gemessen, wie weit eine Gruppe in der vorher aufgestellten Zielerreichung gekommen ist.«

- Tatsächlich macht unsere Arbeit nur Sinn, wenn sie einen Mehrwert für die Gruppe ergibt. Natürlich ist eine unserer Aufgaben, die Gruppe auf diesem Weg zu begleiten, den Fokus und das Ziel im Blick zu behalten. Gleichzeitig geht Entwicklung nur Schritt für Schritt.

  Wenn es zum Beispiel darum geht, eine für alle nachvollziehbare Entscheidung zu einer wichtigen Frage zu treffen oder eine sinnstiftende Zukunft zu entwickeln, können wir vorher nicht wissen, wie lange es dauert und was geschieht. Für uns gilt dabei immer der Grundsatz »Was im Raum geschieht, ist wichtiger als das, was wir geplant haben«.
- Manchmal ist ein zunächst enttäuschendes Ergebnis genau das, was eine Gruppe in der Entwicklung und in der Zielerreichung weiterbringt. Wenn wir versuchen, den Menschen eine Ent-Täuschung zu ersparen (vielleicht auch aus Angst, den nächsten Auftrag nicht zu bekommen), verhindern wir ein Lernen auf tieferer Ebene.

DIE FACILITATIVE HALTUNG

Folgende Verhaltensweisen machen eine facilitative Haltung aus:

- Fragen stellen statt Annahmen äußern
- sich der eigenen Haltung bewusst sein, Vorannahmen über Menschen und Prozesse erkennen und hinterfragen können
- mit der Gruppe arbeiten, nicht gegen sie kämpfen
- Unterschiede zwischen Wahrnehmung, Vermutung und Bewertung kennen und spüren können (bei sich selbst und bei anderen)
- mit Widerständen und Projektionen gelassen umgehen
- Uneindeutigkeiten und Konflikte stehen lassen, ohne den Anspruch zu haben, immer alles gleich lösen zu können
- »Ich«-Botschaften statt »man«
- nonverbale Signale beachten
- Rechtfertigung unterlassen, Provokation und Anklage hinterfragen
- Methodendiskussion unterbinden
- eine »Sowohl-als-auch«- und »Je-nachdem«-Haltung einnehmen (flexibel sein)
- Vertrauen in die Fähigkeiten der Menschen zeigen und Ruhe und Zuversicht ausstrahlen

Teil 2

Von der Natur lebendiger Systeme

»WE ALL GO TO THE SAME DIFFERENT MEETING!«

(MARVIN WEISBORD/SANDRA JANOFF)

IN DIESEM KAPITEL ERFÄHRST DU,

- wie wir als Facilitatorinnen und Facilitatoren auf Menschen und Gruppen als lebendige, selbstorganisierende Systeme schauen, und was das konkret in unserer Praxis bedeutet,
- welche konkreten Modelle, Techniken und Arbeitsweisen ich nutze, um die Grundlagen für eine erfolgreiche Prozessbegleitung zu schaffen und
- wie wir Selbstorganisation in Gruppen unterstützen.

Warum wir begleiten und nicht »moderieren«

Die vielleicht wichtigste Grundannahme, die wir bei unserer Arbeit beherzigen, ist die, dass Menschen »sich selbst organisierende Systeme« sind. Sie reagieren auf die gleiche äußere Situation in sehr unterschiedlicher Art und Weise und tun dabei das, was für sie Sinn ergibt. Dabei orientieren sie sich an ihrem inneren Abbild der Wirklichkeit, nicht an der Wirklichkeit selbst. Dieses Bild wird geformt durch all das, was den einzelnen Menschen ausmacht: eigene Werte, Fähigkeiten, Vorerfahrungen und vieles mehr. Unser inneres Bild der Welt bedingt unsere kognitive und emotionale Reaktion auf eine Situation und gibt den Impuls für unser Handeln.

Die Innenwelt von Menschen kann ich nicht direkt beeinflussen, da sie stets als autonome Wesen empfinden und handeln. Ich kann jedoch einen Rahmen für eine einschneidende, kreative Erfahrung herstellen, die Sinn schafft. Wir sprechen hierbei von einem »sozialen Container«. Das bedeutet: Es handelt sich um einem Raum, der Sinnbildung durch Kommunikation ermöglicht. Beim Erschaffen dieses Raums ist das Verständnis von Menschen und Menschengruppen als selbstorganisierende Systeme die Grundlage für präzise Entscheidungen über unser Tun und Lassen in einer facilitativen Rolle.

EIN BEISPIEL ZUR VERANSCHAULICHUNG

Ein mittelständiges Unternehmen möchte innovativer und zukunftsorientierter sein, neue Produkte und Services auf den Markt bringen und insgesamt kundenorientierter arbeiten. Dazu hat die Unternehmensleitung entschieden, agile Arbeitsformen einzuführen.

Daher hat Frau Stark, die Leiterin der Abteilung Kundendienst, die Aufgabe bekommen, ihr Team agil aufzustellen. Frau Stark könnte sich nun über neue Arbeitsformen informieren, sich weiterbilden und eine neue Strategie für die Abteilung aufstellen, diese in schöne PowerPoint-Folien packen und in einem Workshop den Mitarbeitenden präsentieren, um sie »mitzunehmen«. Der Workshop wäre kurz gehalten, es würden Gründe und Ziele vermittelt und nach einem 30-minütigen PowerPoint-Vortrag würde Frau Stark fragen: »Gibt es dazu Fragen?« – Stille im Raum …

- Was bedeutet diese Stille? Und wie geht Frau Stark damit um?
- Wie sind die Mitarbeitenden bei der Strategieentwicklung bisher einbezogen worden?
- Ist klar, wozu dieser Workshop dient und zu was die Mitarbeitenden gebeten sind?
- Hatten die Menschen im Raum die Möglichkeit, darüber zu sprechen, wie sie gerade hier sind und wie es ihnen geht? Gab es einen Check-in?
- Sind überhaupt die richtigen Menschen im Raum anwesend?

Das sind alles Fragen, die ich als Facilitatorin Frau Stark stellen würde, wenn sie mich mit einer solchen Situation konfrontieren würde (wenn Frau Stark mich zum Beispiel bittet, einen nächsten Workshop zu begleiten, da sie das Gefühl hat, dass das Team nicht »mitzieht«).

Unsere Erkenntnisse sind maßgeblich geprägt durch über 20 Jahre Erleben von Prozessen, die innerhalb offener Veranstaltungsformate wie zum Beispiel Open Space möglich werden. Es sind dieses besondere Erleben von »Hier und Jetzt« und die Leidenschaft für ein Thema, gepaart mit der Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen, die mich seit vielen Jahren beruflich und persönlich prägen.

Im Open Space gibt es ein wichtiges Gesetz: das »Gesetz der Mobilität« (früher: das Gesetz der zwei Füße). Das Gesetz der Mobilität beschreibt auf sehr einfache Art, welchen Rahmen wir bauen müssen, damit Menschen effektiv und nachhaltig zusammen arbeiten können: »Wenn du dich an einem Ort befindest, an dem du weder lernen noch beitragen kannst, dann begebe dich an einen produktiveren Ort. Wenn du bemerkst, dass dein Geist wandert, dann wandere hinterher.« Es gilt also, dieser Mobilität, dieser Bewegungsfreiheit und Freiwilligkeit von Menschen möglichst wenig im Weg zu stehen.

Das hört sich einfacher an, als es ist, und stellt unseren Erfindungsgeist und das Beherrschen unseres Kontrollwunsches immer wieder auf die Probe. Die Praxis zeigt sich häufig in kleinen Details, die von den Menschen meist nur im Kontrast wahrgenommen werden:

- Fragen wir die Menschen nach den Anliegen, die sie haben und lassen wir sie selbst entscheiden, an was sie arbeiten möchten, oder geben wir (oder die Beauftragenden) die Themen und den Prozessverlauf vor?
- Lassen wir die Teilnehmenden (sobald das konzeptionell Sinn macht) sich selbst in Gruppen einteilen oder machen wir das (zum Beispiel durch »Abzählen« oder mithilfe von Gummibärchen)?
- Geben wir den Beteiligten die Möglichkeit, ihre Pausen selbst einzuteilen (zum Beispiel im Rahmen einer Kleingruppenaufgabe) oder geben wir eine genaue Zeiteinteilung vor?
- Wie offen sind wir im Prozess dafür, unsere Planung über den Haufen zu werfen, wenn wir merken, dass sich gerade etwas anderes offenbart als ursprünglich gedacht? – Was ist wichtiger? Der Plan oder das, was tatsächlich geschieht? Und wie beurteilen wir das dann?

BEISPIEL (FORTSETZUNG)

In unserem Beispiel hätte Frau Stark zum Beispiel nach ihrem Vortrag die Mitarbeitenden in kleinen Gruppen besprechen lassen können, welche Fragen, Anliegen, »Bauchschmerzen« sie haben in Bezug auf das, was vorgetragen wurde. Die kleinen Gruppen hätten ihre Fragen auf Karten geschrieben und mit der Gesamtgruppe geteilt. Frau Stark hätte sich dann (vielleicht nach einer kleinen Pause) zu den Punkten geäußert und authentische Rückmeldung gegeben, zu welchen Punkten sie selbst keine Antwort hat, zu was die Unternehmensleitung sich äußern muss und wozu sie das Team bei der Lösungsfindung benötigt.

Im weiteren Verlauf des Workshops könnte sie nun mit dem Team an ersten Lösungen arbeiten, indem sich die Mitarbeitenden selbst den Themen zuordnen und in kleinen Gruppen erste Schritte zur weiteren Bearbeitung verabreden.

Frau Stark würde zwischendrin offen danach fragen, ob dieses Vorgehen verstehbar und machbar ist. Außerdem würde sie mit Widerständen konstruktiv umgehen. Das wäre ein *facilitatives* Vorgehen.

In der Praxis begegnet mir meist ein anderes Verhalten (das bezieht sich auf Führungskräfte ebenso wie auf Moderatorinnen oder Meetingleitungen): nach maximal zehn Sekunden Stille geht die handelnde Person davon aus, dass keiner etwas dazu sagen möchte. Daher stellt sie beispielsweise fest: »In Ordnung, wenn es keine Fragen dazu gibt, können wir uns jetzt mit der Umsetzung befassen …«

ÜBUNG

Was denkst du, welches Verhalten erhöht die Chancen, dass sich in der Abteilung das Verhalten der Mitarbeitenden verändert?

Ein zentraler Ansatz, der unserer Arbeit einen Rahmen gibt und zugleich eine allgemeine Theorie der Systementwicklung beinhaltet, ist der der Differenzierung und Integration (Lawrence/Lorsch 1967).

DIFFERENZIERUNG UND INTEGRATION (NACH LAWRENCE/LORSCH)

DIFFERENZIERUNG beinhaltet Unterscheiden, Klassifizieren, Definieren und Separieren von gleichen oder ähnlichen Elementen. Es bedeutet zugleich Isolieren, Ausgrenzen, Ächten und Trennen von ungleichen Elementen.
INTEGRATION beinhaltet Vereinheitlichen, Harmonisieren und zu einer Einheit verschmelzen. Es bedeutet auch Zentralisieren, Dirigieren, Orchestrieren und Kontrollieren.

Lawrence und Lorsch formulieren das so: »Systeme entwickeln sich weiter, wenn sie sich differenzieren ohne auszugrenzen und integrieren ohne Einheit zu erzwingen. Das geschieht, wenn in einem sozialen System Unterschiede hingenommen werden, ohne sie zu nivellieren« (Lawrence/Lorsch 1967).

Einen Raum zu schaffen, in dem genau das geschehen kann, das ist unsere Praxis. Der folgende Text von Marvin Weisbord und Sandra Janoff beschreibt in sehr klarer Weise unsere facilitative Haltung.

Weniger tun – mehr ermöglichen

Die folgenden Ausführungen stammen von Marvin Weisbord und Sandra Janoff (2007). Sie wurden von Jo Töpfer übersetzt und die Autoren stimmten der Veröffentlichung in diesem Mini-Handbuch zu.

EINE PHILOSOPHIE FÜR DAS BEGLEITEN VON GRUPPEN

- Jeder tut in jeder Minute mit den ihm beziehungsweise ihr zur Verfügung stehenden Mitteln das Beste, was er oder sie kann. Das trifft für jede Person, jede Gruppe, jede Führungsperson und auch die Begleitung zu.
- Menschen tun nur das, wozu sie bereit sind, was sie können und wozu sie willens sind.
- Zustandsbeschreibungen und Erklärungen erhöhen nicht die Bereitschaft von Menschen zum Handeln.
- Es braucht keine relevanten »tieferen« Beweggründe als Freiwilligkeit.
- Menschen verändern ihr Verhalten, wenn sie andere Wahrnehmungen von der Welt erfahren und ihre eigenen ändern können, ohne sie verteidigen zu müssen.
- Wir bewegen uns durch Veränderung des Standpunkts. Wenn sich Menschen in Workshops bewegen, dann ändern sie dadurch den Energiefluss, die Gestalt und Handlungsoptionen im Raum.

ANMERKUNGEN FÜR DIE PRAXIS

- Gestalte Workshops so, dass sich die Beteiligten darin leicht bewegen können, wenn sie es wünschen.
- Stelle deine Toleranz gegenüber Äußerungen, denen du nicht zustimmen kannst, auf die Probe.
- Je mehr du versuchst, allen Standpunkten Raum zu geben, desto eher ist eine Gruppe bereit, alle Aspekte eines konfliktträchtigen Themas zu artikulieren.

- Höre auf die Anteile in jeder Äußerung, denen du zustimmen kannst. Wenn du diese positiven Anteile hervorhebst, wird die Gruppe in ihrer wertschätzenden Grundhaltung gestärkt.
- Wenn du Menschen mit Stereotypen, Missachtung, Misstrauen und Angst begegnest, wirst du darin bestätigt.
- Widerstehe der Versuchung, deine Unsicherheit durch Zusammenfassungen, Fragen, Kommentare, Erklärungen, Wiederholungen oder Wechseln des Themas zu überspielen.
- Wenn du für eine Gruppe ein Problem löst, dann nimmst du den anderen die Chance, dies selbst zu tun.
- Wenn du »einfach abwartest«, dann ist es oft das Einzige, was benötigt wird, um einer Gruppe zum aktiven Austausch und zur kreativen Kooperation zu verhelfen.

GETEILTE VERANTWORTUNG – GRUNDLAGE DES ERFOLGS

- *Die Begleiterin oder der Begleiter* konzentriert sich auf den Zweck und das Ziel des Workshops, sorgt für Arbeitseinteilung, leitet Diskussionen im Plenum und regelt unvorhergesehene Ereignisse, wenn sie den Verlauf des Workshops beeinflussen.
- *Die Teilnehmenden* regeln alles andere. Wenn wir uns als Begleitung tiefer oder mehr einmischen, dann halten wir Menschen von dem Vergnügen und den Schwierigkeiten ab, für sich selbst zu sorgen.

WAS WIR TUN, WENN WIR WORKSHOPS BEGLEITEN

- Wir achten auf den Zweck, das Ziel und die Zeitvorgaben eines Workshops.
- Wir fördern Selbstorganisation und Übernahme von Verantwortung.
- Wir geben der Ungewissheit über das Resultat der Arbeit und dem damit verbundenen Unbehagen Raum, bis die Menschen entschieden haben, was sie tun werden.
- Wir geben jeder Person, die es wünscht, die Möglichkeit, sich in der zur Verfügung stehenden Zeit zu äußern.

- Wir achten darauf, dass Menschen mit gegensätzlichen Meinungen nicht isoliert dastehen.
- Wir betrachten jede Äußerung als Teil des Systems, auch wenn sie (für uns) irrelevant erscheint.
- Wir überlassen die Bewertungen von Informationen in »positiv« und »negativ« der Gruppe.
- Wenn wir unsicher sind, was zu tun ist, fragen wir die Gruppe.

WAS WIR *NICHT* TUN, WENN WIR WORKSHOPS BEGLEITEN
(SODASS MENSCHEN DIES FÜR SICH SELBST TUN KÖNNEN)

- Wir arbeiten an den Kommunikationsfähigkeiten der Personen oder Gruppen (es sei denn, dies ist das explizite Ziel des Workshops).
- Wir beurteilen, welche Äußerungen angemessen sind.
- Wir schlichten Meinungsverschiedenheiten.
- Wir interpretieren die Äußerungen der Beteiligten.
- Wir fordern die Beteiligten auf, über ihre Motive und Annahmen zu sprechen.
- Wir fragen, warum sich jemand nicht äußert und was er oder sie uns vorenthält.
- Wir fassen zusammen, analysieren oder kategorisieren, was gerade geschieht.

Bevor ich auf die wichtigsten Praktiken des Facilitation-Ansatzes näher eingehe, möchte ich ein zentrales Modell vorstellen, das Aufschluss gibt über unser Verständnis dessen, was geschieht, wenn Menschen in einem (physischen oder virtuellen) Raum sind.

FELDANSATZ NACH MINDELL UND SCHUPBACH
(NACH: FRÖHLICH 2016)

Wenn Menschen zu einem Thema zusammenkommen, entsteht ein soziales Interaktionsfeld, welches sich durch Themen, Personen (im Raum und außerhalb), Beziehungen, Abhängigkeiten und Tendenzen (Meinungen und Polaritäten) ausdrückt. In gewisser Weise ist das, was Menschen sagen und tun, auch ein Ausdruck der Information aus diesem Feld.

Ein »Feld« ist zugleich die Qualität der gemeinsamen Bedeutung oder Energie in einer Gruppe. Es kann nicht willentlich beeinflusst werden, wohl aber können wir Bedingungen schaffen, durch die eine reichhaltigere Interaktion im Feld wahrscheinlicher wird und mehr Bewusstheit darüber schafft. Man kann nicht »an« einem Feld arbeiten, aber man kann einen sicheren Container dafür schaffen, ein Setting, in dem sich die einzelnen Perspektiven im Raum weitgehend ausdrücken können.

Wenn wir in dieser Weise auf Prozesse schauen, können wir viel leichter Aussage, Person und Rolle voneinander trennen und eine Aussage eher als eine Information aus einer bestimmten Rolle und einem bestimmen Rang heraus verstehen. Es hilft uns, vorurteilsfrei und neugierig zu bleiben und bei aufkommenden Polaritäten, Konflikten und Spannungen die Ruhe und die Metaposition zu behalten. Gleichzeitig unterstützt dieses Verständnis alle Arbeitsprinzipien und methodischen Ansätze, die in diesem Buch beschrieben werden.

Deep Democracy ist ein Begriff in der Prozessarbeit, den Arnold Mindell mit Kolleginnen und Kollegen weltweit im Laufe seiner Forschungen entwickelte und der vor allem die Haltung und spezifische Interventionsmethoden beschreibt.

Teil 3

Acht zentrale Grundsätze und deine Praxis

»AUS NEUROBIOLOGISCHER SICHT HAT DER MENSCH SEIN KOMPLEXES UND ZEITLEBENS LERNFÄHIGES GEHIRN NICHT ENTWICKELT, UM SICH ZUM OPTIMAL ANGEPASSTEN SKLAVEN DER VON IHM GESCHAFFENEN VERHÄLTNISSE ZU MACHEN, SONDERN UM LEBENSBEDINGUNGEN SO ZU GESTALTEN, DASS ER SEINE IN IHM ANGELEGTEN POTENZIALE ENTFALTEN KANN.«

(GERALD HÜTHER)

WAS HEISST DAS KONKRET FÜR UNSERE PRAXIS?

In diesem Teil erläutere ich unsere Arbeitsweise anhand der acht wichtigen Grundsätze, die uns leiten:

- Konzentration auf Beziehungen und Prozesse
- Prinzipien und Metaphern statt Regeln
- Entwicklung von Zielen
- Zusammenwirken unterstützen
- Konflikte als Chance verstehen
- Komplexität adäquat begegnen
- Emergenz ermöglichen
- Wir selbst sind das wichtigste Werkzeug

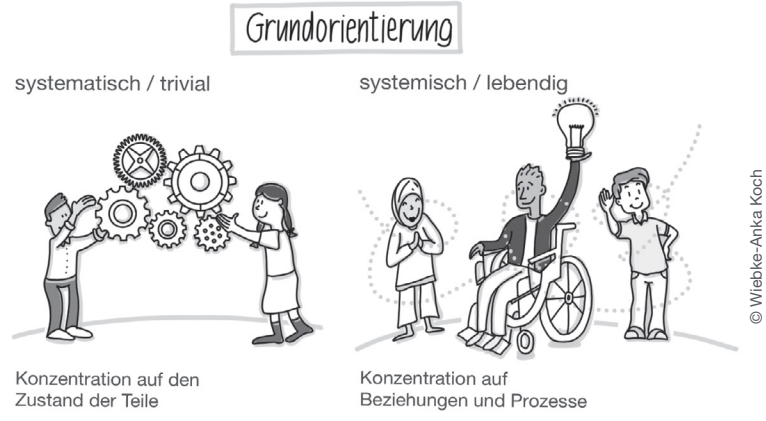
Und als Abschluss gebe ich dir noch Tipps für deine Veranstaltungen.

Grundlage der Ausführungen ist die vielzitierte Unterschiedsbildung zwischen Mensch und Maschine. Mir begegnen immer noch erstaunlich oft Aspekte des längst revidierten tayloristischen Verständnisses vom Menschen als Leistungserbringer sowie die Trennung von Handeln, Denken und Gefühlen – kurz: ein mechanistisches Bild vom Menschen.

Für die Bewältigung der bedeutsamen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts benötigen wir aber ein radikal anderes Verständnis und eine grundlegend andere Arbeitsweise – den Umgang mit sich selbst organisierenden, lebendigen Systemen.

Anhand der Grundsätze, die ich in den folgenden Kapiteln beschreibe, wird der praktische Einsatz von Facilitation, welches Selbstorganisation optimal unterstützt, verstehbar und nutzbar.

Konzentration auf Beziehungen und Prozesse



Bei einer Maschine können aus dem Zustand der Einzelteile grundlegende Informationen in Bezug auf das Funktionieren der gesamten Maschine gezogen werden. Wenn wir mit einzelnen Personen und Gruppen arbeiten, führt dieser Blick leicht in die Irre oder lenkt uns von dem ab, was wir tatsächlich gestalten können. Denn wenn wir *Selbstorganisation* voraussetzen, müssen wir uns eingestehen, dass wir das Verhalten Einzelner nicht verändern können. Und wir haben erst recht keinen direkten Einfluss auf das, was Menschen fühlen und was sie in ihrem Handeln beeinflusst.

In der facilitativen Orientierung beobachten wir nicht die einzelne Person und ihr momentanes Befinden beziehungsweise Verhalten, sondern unser Blick gilt den Beziehungen der Menschen untereinander und den Prozessen. Wir schauen also auf das, *was zwischen den Menschen geschieht* – und wir arbeiten an der Gestaltung und Erhaltung des sozialen Containers. Dies tun wir, indem wir gestalten, was in unserer Macht als Facilitatoren liegt.

- In der *Auftragsklärung* und in der Zusammenarbeit mit unseren Auftraggebern sorgen wir für unterstützende Rahmenbedingungen. Dazu gehören zum Beispiel:
  - genügend *Zeit* einplanen
  - die *richtigen Personen* zur Bearbeitung der Aufgabe dabei haben
  - eine *klare Struktur* herstellen (Transparenz über die Ziele, die »Leitplanken«, den Ablauf und unsere Rolle et cetera)

  Mehr dazu findest du im Kapitel »Auftragsklärung« (s. S. 106 ff.).
- Wir nutzen möglichst *unterstützende, interaktive und dialogfördernde Elemente:* zum Beispiel Kleingruppenarbeit, Paarinterviews, Murmelgruppen.
- *Gefühle und Kreativität* einladen: durch interessante und ganzheitliche Methoden und Kreativitätstechniken, aber auch durch unsere entspannte »Unerschrockenheit« in Bezug auf emotionale Äußerungen oder Reaktionen der Teilnehmenden. Mehr dazu findest du im Kapitel »Dialog« (s. S. 135 ff.).

EINSTIEGS- UND AUSSTIEGSRUNDE: Wir beginnen jeden Workshop (und bei mehrtägigen Treffen jeden Tag) mit einer *Einstiegsrunde* (»Check-in«) und beenden jeden Tag mit einer *Abschlussrunde* (»Check-out«). Das bewirkt Folgendes:

- Alle haben die Möglichkeit zu sprechen, auch die »Stillen«.
- Alle erfahren mehr über die anderen, deren Gedanken und Gefühle.
- Diese Runden markieren Grenzen – den Anfang und das Ende – und sind für den sozialen Container enorm wichtig. Wenn jemand in der Einstiegsrunde von etwas berichtet, was ihm oder ihr Sorgen bereitet, kann die Person diese Sorgen (sofern sie den gemeinsamen Prozess nicht direkt betreffen) besser »draußen lassen« und sich mehr dem »Hier und Jetzt« widmen.
- Bei einer kontinuierlichen Gruppe (zum Beispiel einer Steuerungsgruppe) kann das »Ritual« dazu beitragen, dass sich die Teilnehmenden immer mehr trauen, ihre Gedanken zu teilen und sich zu zeigen.
- Die Bandbreite an Perspektiven wird sichtbar und wirkt so Polarisierung entgegen.

Typische Fragen für den Einstieg sind »Wie komme ich heute hier an und was ist heute wichtig für mich?« und für die Abschlussrunde »Wie war es heute?«

Ich favorisiere diese schlichten und einfachen Fragen. Natürlich kann ich mir auch eine besonders sinnvolle oder auf den Kontext bezogene Frage für den Einstieg ausdenken, beispielsweise: »Was bedeutet Kooperation für dich?« Das mache ich aber lieber nach dem »Check-in« in einer zweiten Runde oder in anderer Form.

Je weniger ich in den Einstieg selbst etwas hineingebe, desto klarer und persönlicher werden die Aussagen der Personen im Raum. Manche finden diese Runden befremdlich und äußern sich kaum, giggeln, spotten oder erröten. Ich sehe dies keineswegs als Zeichen, dass die Form nicht passt, sondern dass die Person nicht gewöhnt ist, vor der Gruppe von sich zu sprechen. Dann ist der facilitative Weg also ein neuer Weg für diesen Menschen, und es wird Zeit, dass er oder sie ihn kennenlernt.

Oft nutze ich für die Einstiegsrunde ein Set mit Bildkarten und lade die Teilnehmenden ein, eine für ihren momentanen inneren Zustand oder ihren Wunsch für diesen Tag passende Karte zu wählen und diese in die Einstiegsrunde zu integrieren. Dies öffnet den kreativen Raum und bietet zusätzliche Informationsquellen für alle im Raum.

STILLE AUSHALTEN: Eine weitere, sehr zentrale und oft unterschätzte Technik ist das Aushalten der Stille. Gerade dann, wenn wir neue Gedanken und Ideen ermöglichen wollen, ist in der Regel eine Person notwendig, die geduldig abwarten kann, bis jemand einen weiteren Aspekt beiträgt.

Eine typische Frage, die wir häufig stellen, wenn wir in der gesamten Gruppe sprechen, ist: »Möchte noch jemand etwas beitragen, gibt es noch weitere Aspekte?« In angespannten Situationen folgt dieser Frage in den meisten Fällen zunächst eine Zeit der Stille. Für mich ist das der Moment, in dem ich mich auf mein Atmen konzentriere, mit offenem, aber eher unfokussiertem Blick in die Runde schaue und abwarte. Neue Gedanken oder schwierige Themen verbergen sich meist, und viele benötigen erst einmal Zeit, um zu entscheiden, ob sie sie aussprechen wollen oder nicht. Der innere Satz »Die Gruppe denkt!« hat sich in solchen Momenten, die für alle Anwesenden nicht gerade angenehm sind, sehr bewährt, statt über ein aufgeregtes »Oh Gott, sie haben mich nicht verstanden« oder »Mist, falsche Intervention« nachzudenken.

Wenn es nach einiger Zeit (und hier können sich 30 Sekunden sehr lang anfühlen) kein Anzeichen dafür gibt, dass jemand etwas sagt, frage ich meist: »Seid ihr bereit für den nächsten Schritt?« Anschließend gehen wir weiter den nächsten Schritt.

FACILITATIVE ENTHALTSAMKEIT: Darüber hinaus üben wir uns in »facilitativer Enthaltsamkeit«, konzentrieren uns darauf, den Raum für alle so sicher wie möglich zu machen und überlassen den Teilnehmenden, soweit es geht, die Bewegungsfreiheit, den Raum mit ihrem Sinn zu füllen.

LIBERATING STRUCTURES: Ein sehr hilfreiches Set sozialer Techniken, Interaktionsformaten und hoch partizipativen Methoden bilden die von Keith McCandless und Henri Lipmanowicz entwickelten und sich momentan durch Meetups und eine lebendige weltweite Community rasant verbreitenden Liberating Structures. Diese 33+ genau beschriebenen Strukturen ermöglichen Gruppen, ihre Vielfalt produktiv zu nutzen und Komplexität zu begegnen, statt sie zu simplifizieren oder zu ignorieren.

DIE LIBERATING STRUCTURES

Die Strukturen werden durch eine »Creative Commons«-Lizenz zur Verfügung gestellt und sind damit für alle nutzbar, die Urheberschaft bleibt bei den Autoren. Durch diese Vereinbarung und die damit verbundene Haltung der Autoren (ein Geschenk) entstehen weltweit Nutzergruppen und Communities, die Praxis wird erweitert und alle lernen dazu.

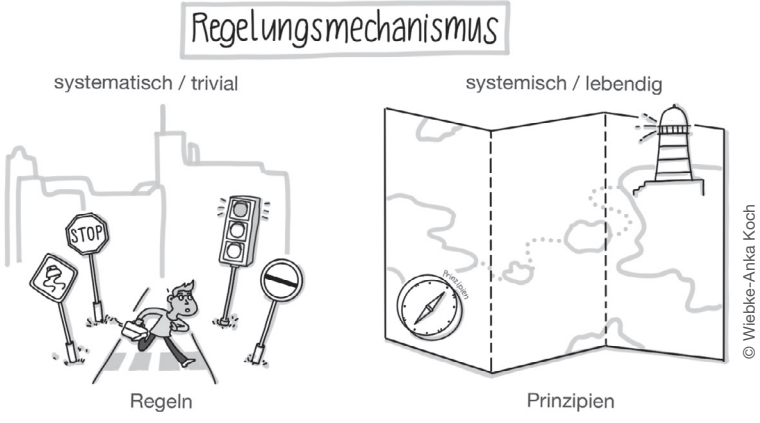
Dies ist ein Beispiel, wie es für viele facilitative Ansätze gilt: Es gibt keine klassische »Lizenzierung« und »Zertifizierung«, die Inhalte sind in aller Breite und Tiefe frei verfügbar und werden von vielen verbreitet.

Die Liberating Structures sind aus meiner Praxis nicht mehr wegzudenken und sind durch ihre präzise Beschreibung und Verbindung untereinander sehr gut auch für diejenigen einsetzbar, die noch am Beginn ihrer Praxis stehen. Mittlerweile gehen die Strukturen in Organisationen »viral«. Das bedeutet: Teams und Arbeitsgruppen nehmen sie auf, nutzen sie zur Strukturierung ihrer Treffen und entwickeln damit partizipative Formen der Zusammenarbeit und Entscheidungsfindung.

LITERATUR UND ONLINE-MATERIALIEN

Mehr zu Liberating Structures findest du unter: www.liberating-structures.de und bei den Online-Materialien.

Prinzipien und Metaphern statt Regeln



Während für den Betrieb einer Maschine ein Regelwerk hilfreich sein mag, sind Prinzipien das Mittel der Wahl, um lebendige Systeme in Ihrer Entwicklung zu unterstützen und Orientierung bei der Reise in bisher unbekannte Gewässer zu geben.
Hier geht es um einen sehr wichtigen Punkt, der für uns einen großen Unterschied macht und an dem eine facilitative Haltung (oder das Fehlen derselben) deutlich wird. Immer wieder höre ich Kolleginnen und Kollegen von »Spielregeln« sprechen, wenn es darum geht, das Miteinander im Workshop zu gestalten.

Ich habe hier einen grundsätzlichen Einwand: Regeln machen zu, sie begrenzen das, was möglich ist. Vor allem, wenn sie von der Begleitung vorgegeben werden. Vorformulierte und gutgemeinte Regeln wie »in Ich-Botschaften sprechen«, »einander wertschätzend zuhören« oder »einander ausreden lassen« verändern nach meiner Erfahrung nicht das Kommunikationsklima eines Treffens – vor allem dann nicht, wenn es um Gefühle geht. Wenn es hoch hergeht,

wenn die tiefer liegenden Themen nach oben kommen, wenn Differenzen sichtbar werden und die Gruppe sich in der »Knautschzone« des Prozesses (mehr dazu bei der Methode »Partizipationsdiamant«, s. S. 78), dann sind solche Regeln meist unwirksam und im schlimmsten Fall kontraproduktiv.

Regeln sind wichtig im Straßenverkehr und im Sport. Wenn es aber um menschliche Prozesse geht, wenn wir einen belastbaren und gleichsam möglichst sicheren sozialen Raum benötigen, sind *Prinzipien* das Mittel der Wahl. Prinzipien öffnen und geben Orientierung, sie erteilen uns eine Lektion in Demut und laden zu einer zukunftsorientierten Erkundung ein.

So gelten die Prinzipien von Open Space für uns seit Beginn unserer Praxis als handlungsleitend und immer wieder neu auf tausendfache Weise – und das nicht nur im Workshop, sondern im ganzen Leben:

- Die da sind, sind genau die Richtigen.
- Was auch immer geschieht, ist das Einzige, was geschehen konnte.
- Es fängt an, wenn die Zeit reif ist.
- Vorbei ist vorbei – nicht vorbei ist nicht vorbei.
- Und: Augen auf – mit Überraschungen ist zu rechnen.

In der Praxis bedeutet das, dass wir ganzheitliche und partizipative Arbeitsweisen nutzen, zum Beispiel *»Hoffnungen und Befürchtungen«*. Hierbei trägt die Gruppe zu Beginn einer Veranstaltung selbst alles zusammen, was sich ereignen soll und was nicht. Gleichzeitig wird ein »Gruppenkontrakt« oder ein »Arbeitsbündnis« hergestellt und meine Rolle als Facilitatorin mit allen geklärt.

»HOFFNUNGEN UND BEFÜRCHTUNGEN«

Diese Praxis geht zurück auf die Arbeit von Birgitt Williams (2014) und den »Genuine Contact«-Ansatz: ein holistischer Ansatz zur Organisationsentwicklung. Mehr dazu findest du unter http://genuine-contact.net.

Ich lasse dazu in kleinen Gruppen (vier bis sechs Personen) auf einem Flipchart Gedanken zur Frage sammeln: »Was sind meine/unsere Hoffnungen und Befürchtungen in Bezug auf diese Veranstaltung heute?« Dafür gebe ich 15 Minuten Zeit, anschließend präsentieren die Kleingruppen ihre Flipcharts. Nach der Präsentation frage ich »Was denkt ihr jetzt?« und warte ab, lasse ein paar Teilnehmende sprechen und frage dann nach: »Wer ist aus eurer Sicht dafür zuständig, dass eure Hoffnungen heute erfüllt werden und eure Befürchtungen nicht zu sehr zum Vorschein kommen?« Auch nach dieser Frage warte ich ab, was kommt. Meist wird dann gelacht und wir verständigen uns darauf, dass alle im Raum dafür zuständig sind, jede und jeder Einzelne in seiner/ihrer Rolle.

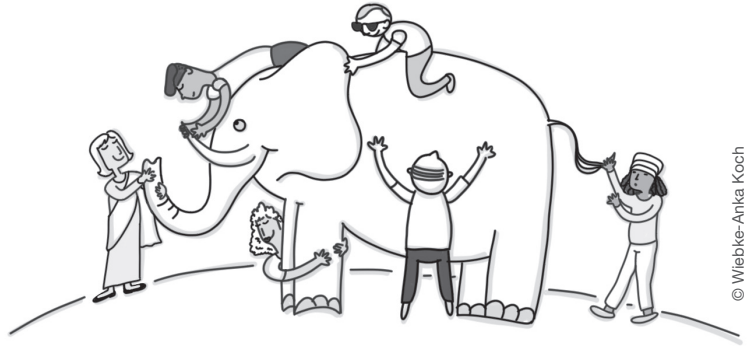
Wir hängen die Plakate später gut sichtbar im Raum auf. Sie dienen zur Erinnerung. Ich gehe nicht weiter auf die Inhalte der Plakate ein. Häufig tun dies jedoch die Teilnehmenden selbst, vor allem dann, wenn es schwierig wird. Wenn zum Beispiel jemand bei den Befürchtungen aufgeschrieben hat »Wir verzetteln uns« und es sich im Prozess für jemanden so anfühlt, dann sagt diese Person »Jetzt passiert genau das, was wir nicht wollten – wir verzetteln uns. Lasst uns …« Das ist Selbststeuerung und viel effektiver, als wenn ich mit einem mahnenden Finger an »Regeln« erinnere!

Die Arbeitsweise »Hoffnungen und Befürchtungen« bringt noch weitere Dinge nach vorn:

- Sie betont die *Selbstverantwortung,* dass alle für das Vorankommen an diesem Tag zuständig sind. Das ist das Gegenteil einer an mich gerichteten »Erwartungsabfrage«, bei der ich »liefern« muss, und macht noch einmal unsere Arbeitsteilung und die facilitative Haltung klar.
- Hoffnungen und Befürchtungen beziehen sich auf Gefühle, die Menschen mitbringen. Sie werden damit explizit eingeladen und »erlaubt«. Es entsteht eine entsprechende *Gruppenkultur,* die ermöglicht, die aufkommenden Gefühle auch zu äußern.
- Gleichzeitig entsteht ein *gemeinsamer Bezugspunkt* im Raum. Die Teilnehmenden setzen sich auch in Beziehung zu Impulsen, die andere hineingebracht haben.

Eine wichtige Metapher, die wir immer dann benutzen, wenn es darum geht, verschiedene Perspektiven im Raum wertzuschätzen, ist die Geschichte von den sechs blinden Männern und dem Elefanten. Sie kommt aus Südasien (dort ist sie so bekannt wie hierzulande »Hänsel und Gretel«) und geht vereinfacht folgendermaßen:

DEN GANZEN ELEFANTEN ERKUNDEN



© Wiebke-Anka Koch

Sechs blinde Männer wollten wissen, was ein Elefant ist. Sie gingen in einen Tempel und wurden dort in einen Raum geführt, in dem ein sehr großer Elefant stand. Der erste berührte ein Bein und sagte: »Ah, ein Elefant ist ein Baum.« Der zweite erfühlte den massigen Körper und sagte »Nein, der Elefant ist eine Wand!« Ein weiterer

stand am Schwanz und sagte: »Oh, ein Elefant ist wie ein Pinsel, etwas borstig, und er bewegt sich.« Einer der Blinden stand bei den Ohren und stellte fest: »Nein, ein Elefant ist wie ein großer Fächer, der sich hin und her bewegt.« Ein weiterer befühlte die Stoßzähne und berichtete: »Ein Elefant ist ein großer Speer.« Der sechste hielt den Rüssel in der Hand und widersprach den anderen: »Nein, meine lieben Freunde, der Elefant ist ein Schlauch und vorn etwas nass.« Die Männer fingen an zu streiten und der Tempelwächter kam und sagte: »Ihr habt alle recht und zusammen habt ihr unrecht – wenn ihr einander zuhören würdet, dann wüsstet ihr, was ein Elefant ist.«

Diese Geschichte erzählen wir in vielen Variationen (auch politisch korrekt mit Menschen in einer dunklen Höhle) zu Beginn eines Workshops und laden die Teilnehmenden ein, sich vielleicht daran zu erinnern, wenn sie in einer Situation das Gefühl bekommen, den anderen nicht zu verstehen und recht haben zu wollen. Wir hängen ein Plakat im Raum auf und lassen es die ganze Zeit dort hängen. Die Geschichte hat eine interessante indirekte Wirkung und trägt zu einem Klima des Zuhörens bei. Die Lacher beim Einführen der Geschichte verdeutlichen mir immer wieder, wie gut Menschen die geschilderte Situation kennen – zum Beispiel, weil verschiedene Abteilungen im Unternehmen oder Interessengruppen bezüglich einer Fragestellung die gleiche Sache sehr unterschiedlich bewerten können.

Wenn wir *»den ganzen Elefanten«* erkunden wollen, müssen wir die unterschiedlichen Perspektiven wahrnehmen, um zu den richtigen Schlussfolgerungen zu kommen und die Zukunft gemeinsam zu gestalten.

In Workshops, bei denen das Thema »Veränderung« implizit oder explizit eine Rolle spielt (und das sind die meisten), nutzen wir außerdem das Modell der *»Vier Räume der Veränderung«* (Janssen 1996).

VIER RÄUME DER VERÄNDERUNG

Das Modell dieser vier Räume der Veränderung wurde vom schwedischen Psychologen Claes F. Janssen entwickelt. Es bezieht sich auf die Arbeit von Elisabeth Kübler-Ross, die über innere Prozesse bei unheilbar Kranken forschte und ihre Erkenntnisse anhand einer »Veränderungskurve« veröffentlichte. Diese Kurve umfasst folgende sieben Phasen:

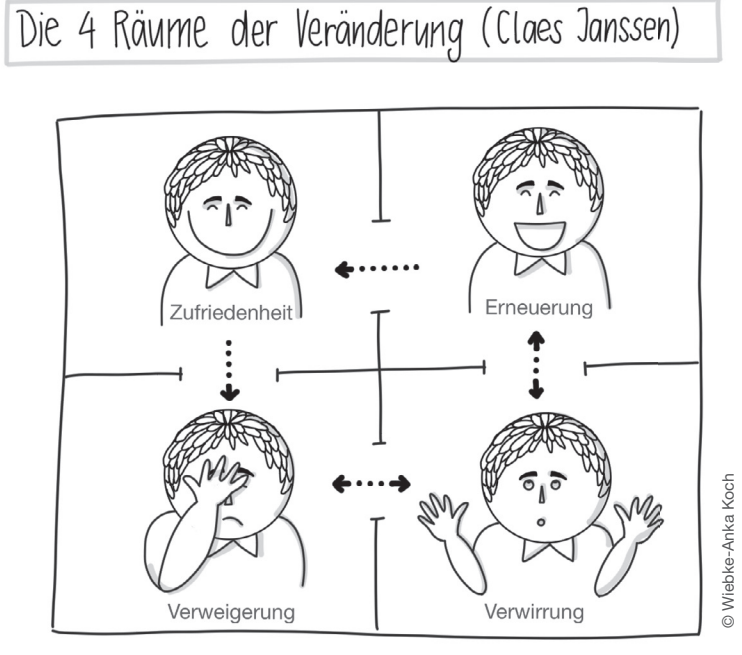
- Schock
- Ablehnung
- rationale Einsicht
- emotionale Akzeptanz
- Ausprobieren
- Erkenntnis
- Übernahme

Daraus hat Claes F. Janssen die vier Räume der Veränderung entwickelt:

- Zufriedenheit
- Verweigerung
- Verwirrung
- Erneuerung

Dieses Modell besagt in Kürze, dass wir verschiedene Phasen und emotionale Zustände durchleben, um uns in einer neuen Situation zurechtzufinden und zu lernen.
Wir beginnen im Raum der *Zufriedenheit.* Das bedeutet nicht, dass wir mit allem zufrieden sind, sondern dass wir mit den Anforderungen unserer Umgebung in gewohnter Weise umgehen können, uns sozusagen in der »Komfort-Zone« befinden. Dann geschieht etwas (und das kann im Workshop die Auseinandersetzung mit einer anderen Meinung sein), und ich gehe in einen Raum der *Verweigerung.* Das ist völlig natürlich und dient unserem eigenen Schutz, indem ich mein »Ego bürste« und behaupte, recht zu haben, mich verwei-

gere, aussteige und so weiter. Irgendwann sehe ich ein, dass ich mich verändern oder anpassen muss, und dann begebe ich mich automatisch in einen Raum der *Verwirrung.* Dieser Raum fühlt sich meist auch nicht gut an, denn dort spüre ich meine eigene Unfähigkeit, mit dieser komplexen Situation umzugehen. Ich stelle fest, dass ich lernen muss. Wenn ich dann genug gelernt und neue Kompetenzen erlangt habe, gelange ich in den Raum der *Erneuerung,* in dem ich mich wieder wohlfühle, und erneut im Raum der Zufriedenheit sein kann.

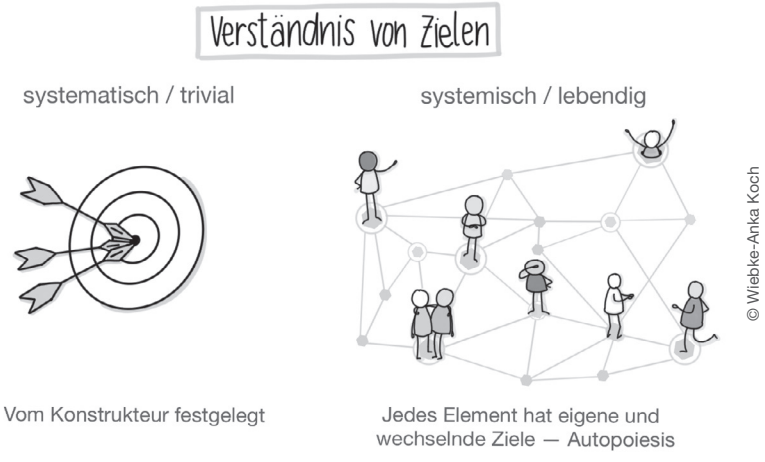


Wir erläutern das Modell ganz kurz anhand eines Plakats. Dann ermuntern wir die Teilnehmenden mit folgenden Worten: »Möglicherweise werdet ihr euch im Laufe unseres Workshops in dem einen oder anderen Raum wiederfinden, das ist völlig natürlich. Und egal, wo ihr seid, es gehört dazu und ist in Ordnung. Wir laden euch zusätzlich dazu ein, falls ihr euch irgendwann im Raum der Verwirrung aufhalten solltet, dort ein klein wenig länger zu bleiben, als ihr es normalerweise tut. Denn im Raum der Verwirrung entsteht das Neue, hier wohnt die Kreativität, und die können wir hier gut gebrauchen. Natürlich nutze ich dieses Modell vor allem, um mich selbst zu reflektieren, und nicht, um Kolleginnen oder Kollegen zu belehren. Aber wenn jemand feststellt: ›Ich bin wohl im Raum der Verweigerung!‹, dann gibt es meist ein Lachen im Raum – Humor hilft immer!«

Wichtig im Umgang mit diesen beiden Modellen im Workshop ist, dass wir – neben der Vorstellung wie beschrieben – nicht weiter darauf eingehen. Das heißt, wir machen keinerlei Bemerkungen (auch nicht nonverbal durch Blicke oder Gesten) darüber, ob wir der Meinung sind, dass sich Einzelne oder die Gruppe gerade in einem der Räume aufhält oder nur einen Teil des Elefanten erkennt. Wir werten nicht. Das ist zentral wichtig. Damit bleiben wir voll in unserer Rolle und geben den Teilnehmenden die Möglichkeit, jederzeit das eigene Erleben einzuordnen und zu interpretieren. Dieser Grundsatz gilt immer und ohne Ausnahme, selbst wenn wir nach unserer Interpretation gefragt werden. Wir geben das dann an die Gruppe zurück, indem wir zum Beispiel fragen: »Was denken Sie?«

Wir sind uns hier sehr bewusst, dass wir als Menschen, die die Gruppe leiten immer Gegenstand von »Autoritätsprojektionen« sind. Wenn Teilnehmende unsicher werden, erhoffen sie sich (meist unbewusst), dass wir sie »retten« und eine Lösung haben. Natürlich ist es nicht einfach sich zurückzuhalten, wenn aus unserer Perspektive gerade sehr Offensichtliches im Raum geschieht. Und doch ist es meist das Einzige, was wir tun können, um der Gruppe wirklich weiterzuhelfen.

Entwicklung von Zielen



Bei einer Maschine gibt der Konstrukteur das Ziel vor. Ziele müssen spezifisch und quantifizierbar sein, zur Bewältigung der Aufgabe ist ein eindeutiger Geschäftsprozess notwendig, also eine Abfolge von Schritten, die beständig zum gleichen, wiederholbaren und vorhersagbaren Ergebnis führt. So sehr wir diese Sicherheit bei Maschinen, bei Kernkraftwerken oder Krankenhäusern brauchen – in dem Moment, wo Menschen zusammenarbeiten und zusammen »Sinn« erschaffen, ist die Annahme eines eindeutigen Ziels irreführend. Auch in sozialen Systemen ist es Teil der Führungsrolle, Orientierung zu geben und die Menschen auf das Organisationsziel »einzuschwören«. Hierbei wird jedoch oft die Tatsache außer Acht gelassen, dass Menschen nach eigenen Gesetzmäßigkeiten funktionieren und eigene, sogar wechselnde Ziele verfolgen.

Für uns hat sich daher das Konzept der *unscharfen Ziele* (Gray/Brown/Macanufo 2011) als hilfreich erwiesen. Wenn wir etwas Neues kreieren wollen, wenn die Situation komplex und unvorhersehbar ist, können wir die Ziele nicht von vornherein genau festlegen, da die Gleichung zu viele Unbekannte hat. Wir können jedoch einen Kurs einschlagen in Richtung einer Welt, die wir uns vorstellen und die einen Sinn für uns macht. Hier setzen alle unsere facilitativen Ansätze an: Wir gestalten einen Raum zum Experimentieren, Erkunden und Ausprobieren, in dem sich das Ziel und der Weg zum Ziel immer wieder verändern können.

ESP ODER: WIE VIEL UNSCHÄRFE IST OPTIMAL?
(GRAY/BROWN/MACANUFO 2011, S. 5 FF.)

Emotional: Unscharfe Ziele sprechen die Leidenschaft und Energie an.

Sensorisch: Je greifbarer das Ziel, desto leichter kann man es mit anderen teilen. Skizzen und schlichte Modelle erleichtern es, vage Ideen zu konkretisieren und greifbar zu machen.

Progressiv: Unscharfe Ziele sind nicht statisch. Sie können sich verändern, während die Gruppe dazulernt.

Bei der Definition von Zielen geht es darüber hinaus tief in die Frage nach der Ebene der Partizipation hinein. Je nachdem, um was es geht, ist es wichtig, von Anfang an zu klären, ob und wie Menschen im Prozess eingebunden werden sollen. Geht es darum, eine an anderer Stelle bereits definierte neue Unternehmensstrategie mit den Mitarbeitenden zu verfeinern und die Umsetzung zu planen? Oder geht es um einen gemeinsamen Prozess der Suche nach einer zukünftig für die Organisation sinnvollen Zusammenarbeit?

In der Praxis erlebe ich oft, dass das den beteiligten Menschen nicht klar genug ist. Hier findet unsere Praxis der Definition von Zielen und »Leitplanken« Anwendung. Dabei wird immer wieder deutlich, wie wichtig eine präzise *Auftragsklärung* und ein gut durchdachter *Vorbereitungsprozess* sind.

In der Entwicklung von Zielen kommt in meiner Praxis eine kleine, aber sehr feine Methodik sehr häufig zur Anwendung: Das kollektive Mindmapping »Der Tag danach« als vorbereitendes Treffen vor dem eigentlichen Workshop.

DAS KOLLEKTIVE MINDMAPPING »DER TAG DANACH«

Das »Der Tag danach«-Mindmap« habe ich von Michael M. Pannwitz gelernt, ursprünglich entstanden für den Vorbereitungsprozess von Open-Space-Veranstaltungen nutze ich es heute für jede Art von Workshop.
Diese Methode kombiniert den Ansatz der »Wunderfrage« – »Stell dir vor, es ist der Tag nach dem Workshop, du wachst morgens früh auf und merkst: Wow, das war gestern ein wichtiger und sehr guter Prozess gewesen … Was ist an dem Tag danach anders, wenn es richtig gut gewesen ist?« – mit dem kollektiven Mindmapping an einer Wand.

In der Anwendung hat es sich bewährt, eine klare Ansage zu machen: »Wenn du einen Impuls hast: aufstehen, hinschreiben, vorlesen und wieder hinsetzen …« Wichtig ist auch, zusammen mit den Teilnehmenden zu warten, bis alle Dinge gesammelt sind. Meine Rolle hierbei ist – wie bei vielen anderen Methoden –, vor allem darauf zu achten, dass das Format eingehalten wird: Wir sammeln und diskutieren nicht. Und zwischendrin lade ich die Teilnehmenden immer wieder ein, alles aufzuschreiben, was ihnen wichtig ist. Und warte ab! Meist entsteht zum Beispiel nach einigen Minuten des eifrigen Aufschreibens eine Pause. Hier mit Geduld und Ruhe darauf zu vertrauen, dass noch mehr kommt, ist entscheidend – denn es kommt mehr!

Ein paar aufmunternde Fragen können helfen. Zum Beispiel sage ich: »Schaut mal … Ist schon alles benannt und geschrieben, das für euch wichtig ist?«

Wie wirkt die Methode?

- Die beteiligten Menschen übernehmen Verantwortung für ihre Themen. Ich weigere mich stets, für die Teilnehmenden aufzuschreiben (auch wenn der Raum eng ist und es viel einfacher wäre, wenn ich selbst alles notieren würde).
- Beim Anwenden der Methode wird oft ein emergenter Prozess spürbar. Die Teilnehmenden bauen auf den Aussagen der anderen auf und es entsteht ein gemeinsames Gefühl für den Workshop.
- Es entsteht so etwas wie eine positive »Zieltrance«. Das bedeutet für die Anwesenden: Die Möglichkeit eines positiven und ergebnisreichen Ausgangs des Workshops wird vorstellbarer.
- Die Teilnehmenden erleben meine Art der Begleitung und können sich auch auf dieser Ebene auf den Workshop oder die Konferenz einstellen.
- Die Teilnehmenden und ich bekommen ein differenziertes Gefühl für die offensichtlichen und latenten Themen, um die es bei dem Workshop gehen wird. Nach dem Treffen kann ich meist sehr viel genauer planen.

Das Mindmap in dieser Form kann natürlich für jede Art von Planung genutzt werden. Eine Projektleiterin schrieb mir über ihre Erfahrungen: »Ich war zunächst nicht überzeugt davon, ob die Mindmap-Methode so gut funktioniert. Sie schien mir zu unstrukturiert. Und dann habe ich sie während einer Teamsitzung ausprobiert und war völlig überrascht, dass sich wirklich alle beteiligt haben, selbst Personen, die sonst nie etwas beitragen. In dem Moment habe ich die Kraft gespürt, die in dieser Methode liegt. Seitdem nutze ich das kollektive Mindmapping immer dann, wenn ich ein neues Projekt plane.«

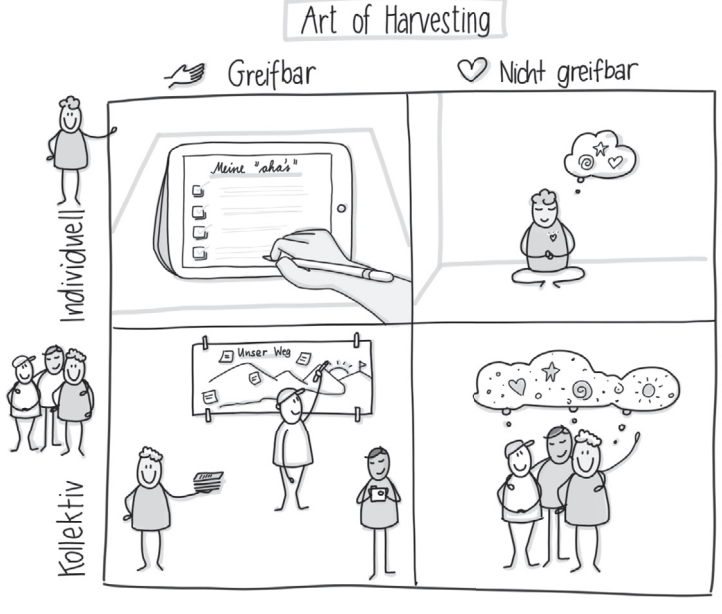
In unserer eigenen Konzeption von Prozessen und in der Kommunikation mit unseren Auftraggeberinnen und Auftraggebern nutze ich gern das Modell »Art of Harvesting«.

ART OF HARVESTING

»Art of Harvesting« ist ein Ansatz der »Art of Hosting«-Community. Das hier vorgestellte Modell wurde erstmals von Chris Corrigan veröffentlicht: http://www.chriscorrigan.com/parkinglot/.

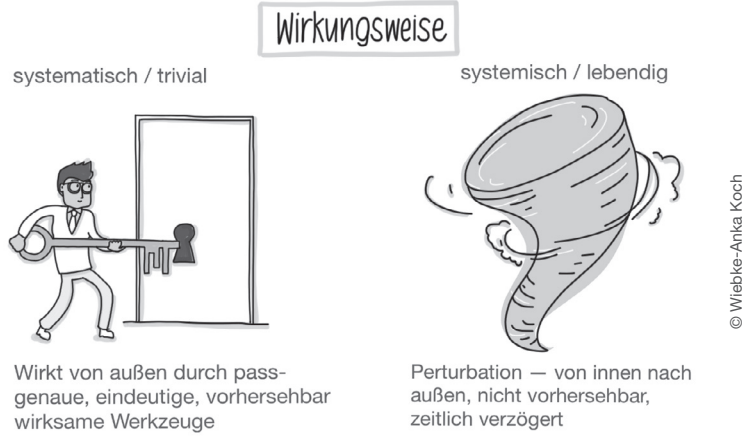
»Harvesting« beschreibt den Prozess der »Ernte«, also des Zusammenfassens und Sicherstellens der Ergebnisse eines Treffens oder Prozesses. Hierbei hilft ein breiter Blick durch verschiedene »Brillen« dabei, neben den unmittelbaren kollektiven Ergebnissen (ein Plan, eine Entscheidung oder eine Ideensammlung) auch individuelle und nicht greifbare Ergebnisse und Wirkungen beschreibbar zu machen.

Wir können dieses kleine Modell für die Auftragsklärung nutzen (Was wünschen wir uns als Ernte in den einzelnen Quadranten?) oder wir können beispielsweise zum Abschluss eines Workshops die vier Quadranten von den Teilnehmenden füllen lassen.



© Wiebke-Anka Koch

Zusammenwirken unterstützen



© Wiebke-Anka Koch

Im Umgang mit einer Maschine gehen wir davon aus, dass wir von außen durch passgenaue, eindeutige und vorhersehbar wirksame Werkzeuge auf das System einwirken können. Bei lebendigen Systemen ist dies, wie bereits erläutert, nicht so einfach möglich.

Lebendige Systeme sind komplex und anpassungsfähig, die Energie entsteht primär im Innern. Reaktionen auf die Umwelt zeigen sich meist zeitlich verzögert und sind selten exakt vorhersehbar. Was im Team oder mit einer Gruppe heute gut läuft, kann morgen schon ganz anders wirken, je nachdem wie die Rahmenbedingungen für Einzelne oder auch für die Gruppe sind.

Für uns lautet daher einer der wichtigsten Grundsätze: »Community building first – decision making second.« Erst wenn ich ein soziales Gefäß herstellen konnte, in dem Komplexität, Vielfalt und Multiperspektivität in einem ausreichenden Maße anerkannt und aushaltbar sind, kann ich mit einer Gruppe zu tragfähigen Entscheidungen kommen. Eine der wichtigsten Fähigkeiten, die ich als Facilitatorin dazu benötige, ist ein weitgehend unerschütterliches *Ver-*

trauen in das Potenzial der Gruppe und die Kernfähigkeit, die wir *»Einfach einmal nichts tun«* nennen (nach Weisbord/Janoff 2020). Insgesamt geht es immer darum, *Rahmenbedingungen zur Entfaltung von Selbstorganisation* zu schaffen und zu erhalten.

Und es bedeutet auch, dass ich als Facilitatorin stets in der Lage sein muss, mich auf die Bedürfnisse der Gruppe einzustellen, letztendlich diene ich dem Gruppenprozess. Meine Rolle ist also nicht, die »schlaueste Person im Raum« zu sein, wie manche insgeheime oder unbewusste Rollendefinition unser Handeln prägen mag, sondern meine Aufgaben bestehen in Folgendem:

- Angebote machen, anstatt Anweisungen zu geben: »Ich schlage vor, wir machen jetzt eine Pause.« Oder: »Habt ihr noch etwas, das ihr teilen wollt?« Oder: »Seid ihr bereit für den nächsten Schritt?«
- der Gruppe zuhören und Feedbackschleifen einbauen: »Sind wir auf dem richtigen Weg?«
- keine Prozesse oder Methoden »überstülpen« und meine innere Bereitschaft zum Lernen mit und von der Gruppe immer wieder zu erneuern: »Was wäre aus eurer Sicht jetzt der richtige nächste Schritt: x oder y oder noch etwas anderes?«

RAUM UND ARBEITSUMGEBUNG

Konkret bedeutet das, dass wir viel Zeit und Energie in die Gestaltung des Raums und der Arbeitsumgebung investieren:

- Wir geben maximale Orientierung mit Plakaten und Wegweisern (weniger ist mehr!).
- Wir sorgen für eine angemessene Sitz- und Raumordnung:
  - Der Kreis ist für kleinere Gruppen unser Favorit (s. »Dialog«, S. 135 ff.).
  - In größeren Gruppen arbeiten wir meist mit kleinen Kreisen, die nach vorn hin geöffnet sind (dann kann die Kommunikation in »Murmelgruppen« leicht gelingen).

  - Wir sind hartnäckig bei der Entfernung von Tischen aus dem Raum, denn diese blockieren die Bewegungsfreiheit der Teilnehmenden.
  - Bei allen weiteren Elementen im Raum (zum Beispiel Leinwände, Rednerpulte, Referententische, Bühnen) geben wir alles, damit diese ebenfalls aus dem Raum entfernt oder unsichtbar werden. Kommunikation ist alles. Ich stelle mich möglichst nie auf eine Bühne, sondern bewege mich zwischen den Menschen oder sitze mit ihnen im Kreis.

GRUPPENBILDUNG

Eine weitere wichtige strukturelle Entscheidung ist die Planung von Arbeitsgruppen im Workshop. Wir unterscheiden dabei zwischen »homogenen« und »Mix-Max-Gruppen«, Neigungsgruppen und Zufallsgruppen.

ZUFALLSGRUPPEN entstehen immer dann, wenn wir ungeachtet des Hintergrunds von Personen mit einer Gruppe arbeiten. In kleineren und weniger komplexen Workshops geschieht dies öfter, ist jedoch nicht das Mittel der Wahl, wenn es um komplexe Fragestellungen geht. Wir überlassen es dann nicht dem Zufall, wer mit wem an einer Fragestellung arbeitet.

Wenn wir unterschiedliche Perspektiven und Anspruchsgruppen im Raum haben, dann nutzen wir folgende Möglichkeiten:

HOMOGENE GRUPPEN: Die Gruppenmitglieder teilen eine Perspektive. Sie gehören zum Beispiel einer Abteilung im Unternehmen an. Dies ist immer dann gut, wenn es um die Analyse eines Themas oder der gegenwärtigen Situation geht. Die Gruppe kann hier neben der Analyse auch die *Unterschiede im Gemeinsamen* erkunden.

MIX-MAX-GRUPPEN: Diese weisen eine große Mischung auf. Dazu sollten möglichst eine Vertreterin oder ein Vertreter aus jeder homogenen Gruppe in dieser Gruppe zusammenkommen. Diese Gruppenzusammensetzung ist besonders gut geeignet, wenn wir (kreative) Zukunftsentwürfe oder innovative Ideen entwickeln.

NEIGUNGSGRUPPEN: Hier entscheiden die Personen aufgrund der Thematik selbst, in welcher Gruppe sie arbeiten wollen. Dies macht immer dann Sinn, wenn es um konkrete Projekte oder Verabredungen geht.

Übrigens überlasse ich niemals meinen Auftraggebenden die Zusammensetzung der Mix-Max-Gruppen. Diese lasse ich per Zufallsprinzip entstehen. Dies teile ich auch den Teilnehmenden mit, um ihnen die Sicherheit zu geben, dass es reiner Zufall ist, mit wem sie in einer Gruppe sind. Dies ist vor allem dann wichtig, wenn es in der Gruppe Hierarchieunterschiede gibt. Denn es ist hinderlich, wenn sich beispielsweise die Mitarbeiterin mit dem Gedanken herumschlägt, warum sie gerade mit der Geschäftsführerin in einer Gruppe ist – und umgekehrt.

SELBSTSTEUERUNGS- UND FÜHRUNGSROLLEN

Für die Gruppenarbeit hat sich die Etablierung der Selbststeuerungs- und Führungsrollen als sehr hilfreich erwiesen. Diese stellen wir vor der ersten Gruppenarbeit vor: Arbeitsgruppen organisieren und steuern ihre Arbeit selbst. Rollen- und Zeitstrukturierung unterstützt die Selbstorganisation. Die Rollen, die in der Gruppe auch rotieren können, sind:

- Gesprächsleitung
- Zeitnehmer
- Schreiber und
- Berichterstatter

GESPRÄCHSLEITUNG: Diese achtet darauf, dass alle, die etwas beitragen wollen, in der verfügbaren Zeit gehört werden und dass die Gruppe ihre Aufgabe zeitgerecht bearbeitet.

ZEITNEHMER: Der Zeitnehmer oder die Zeitnehmerin erinnert die Gruppe an das Zeitbudget und signalisiert beim Berichterstatten, wie viel Zeit verbleibt.

SCHREIBER: Die Schreiberin oder der Schreiber hält die Ergebnisse auf Plakaten in den Worten der Gruppenmitglieder fest und fordert diese dazu auf, ihre Gesprächsbeiträge zusammenzufassen.

BERICHTERSTATTER: Der Berichterstatter oder die Berichterstatterin stellt die Gruppenergebnisse in der vorgegebenen Zeit im Plenum vor

GRUPPENGRÖSSE UND -ZUSAMMENSETZUNG

Zum Abschluss dieses Themas, was das Zusammenwirken der Teilnehmenden unterstützt, noch ein Hinweis zum Thema Gruppengröße. Aus unserer Erfahrung ist eine Gruppe dann am leistungsfähigsten, wenn sie zwischen acht und zwölf Teilnehmende hat. Wir versuchen dies bei der Bildung von Gruppenarbeit immer zu beherzigen.

Bei allem Blick für den Rahmen und die Beziehungen zwischen den Menschen ist in der Prozessbegleitung eine Sensitivität für Ungleichheit, Rollen und Privilegien im Raum notwendig. In jeder Gruppe gibt es sichtbare und unsichtbare Machstrukturen und verschiedene Privilegien. Sie bewirken, dass Personen mit genau den gleichen Stärken, Interessen und Plänen sehr unterschiedliche Erfahrungen machen – je nachdem, welcher Gruppe sie zugeordnet werden, ob sie als Männer oder Frauen eingeordnet werden, als krank oder gesund, als schwarz oder weiß, als gebildet oder weniger gebildet.

Wir bewegen uns als Facilitatorinnen und Facilitatoren in der Regel in Systemen, die diese Realität nicht thematisieren. Das ist kein Zufall, denn es gibt kaum Gruppen, die Ungleichheit offen reflektieren. Das geschieht eher in Systemen, die Ungleichheiten ohnehin zum Gegenstand haben, zum Beispiel in der politischen Bildungsarbeit. Doch selbst in diesen ist das keineswegs eine Selbstverständlichkeit.

Dieser Status quo stellt uns vor ein Dilemma: Wir haben selten bis nie den Auftrag oder das Mandat, strukturelle Ungleichheit anzusprechen oder dafür einen angemessenen Reflexionsraum zu schaffen. Mit »strukturell« meine ich, dass es sich nicht um individuell zu verantwortende Ungleichheiten handelt, sondern um solche, die völlig ohne das eigene Zutun wirken. Ein prominentes Beispiel ist die ungleiche Entlohnung von Männern und Frauen bei gleicher Leistung.

Dennoch lohnt es, sich ein Sensorium für diese Realität zu erarbeiten. Allein das Nicht-Verstärken von Ungleichheiten durch unsere Arbeitsweise macht einen Unterschied.

DAZU ZWEI BEISPIELE

Wir achten in Prozessen aufmerksam darauf, Kleingruppen nie nach »demografischen Merkmalen« (Alter, Geschlecht, Migrationshintergrund, Menschen mit Behinderung, von Rassismus betroffen) zusammenzusetzen, sondern orientieren uns immer an den Interessen, Perspektiven, Rollen bezüglich des Themas. Dieses Prinzip erspart den Beteiligten die häufig gemachte Erfahrung, auf eine Diskriminierungserfahrung reduziert anstatt nach dem eigenen inhaltlichen Anliegen gefragt zu werden.

Ein anderes wertvolles Instrument ist die auf Seite 115 beschriebene ARE-IN-Formel »The right mix of people who ARE IN« (Weisbord/Janoff 2020, S. 64). Die mit dem »N« gekennzeichneten »Nutznießer« werden erstaunlich oft nicht als Akteurinnen und Akteure eines Prozesses verstanden. Vor allem im sozialen Bereich wird eher über die als mit den Personen gesprochen, obwohl sie es doch sind, die vom Gegenstand der Veranstaltung profitieren sollen.

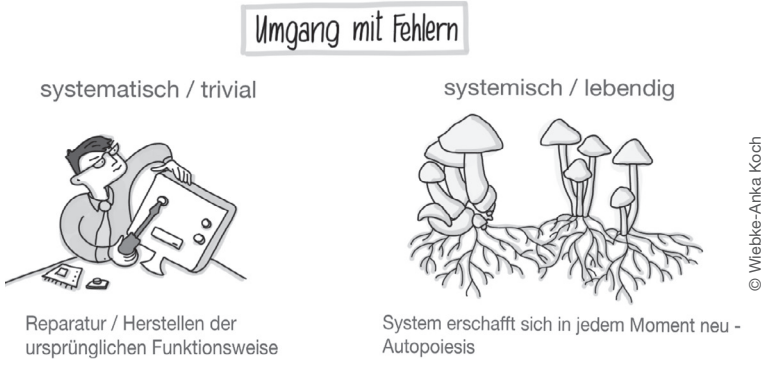
Eine prägende Erfahrung war für mich ein Vorbereitungstreffen zu einer Open-Space-Veranstaltung zum Thema Inklusion von Menschen mit Behinderung. Die Veranstalter konnten eine Person mit Behinderung gewinnen, an diesem Treffen teilzunehmen. Die Beiträge dieser Person haben den Titel der Veranstaltung, aber auch die stereotypen Vorannahmen aller anwesenden nicht behinderten Personen (mich eingeschlossen) in der Runde massiv verändert – und die Open-Space-Veranstaltung zu einem deutlich inklusiveren Raum gemacht.

Das erwähnte Sensorium für Ungleichheit entsteht bei jeder Person auf einem ganz eigenen Weg. Für Menschen, die Diskriminierung erleben, kann es eine Überlebensstrategie sein, den strukturellen Gehalt ihrer Erfahrungen zu erkennen – nach dem Prinzip »nicht ich bin das Problem, sondern die Gesellschaft, die mich umgibt«. Personen, die eher mit Privilegien ausgestattet sind, stehen vor der Aufgabe, sich überhaupt als Akteure der Struktur zu erkennen. Am typischsten dafür ist die Annahme, Rassismus sei ein Phänomen rechter Ränder von Gesellschaften und habe mit dem eigenen Leben nichts zu tun. Es ist ein in mehrfacher Hinsicht bewegender Prozess, sich der Tatsache zu stellen, dass Rassismus jeden Raum durchzieht.

Als wäre dies nicht schon kompliziert genug, kommt noch hinzu, dass wir fast nie komplett auf der Sonnen- oder Schattenseite eines Ungleichheitsverhältnisses stehen. Wir finden uns entlang der einzelnen Aspekte mal auf der einen, mal auf der anderen Seite wieder und erfahren, dass die Wirkung der einzelnen Aspekte (die wir uns nicht ausgesucht haben) verschieden und unterschiedlich existenziell ist.

Was damit implizit deutlich wird: Es bedarf in diesem Zusammenhang vor allem einer couragierten Beschäftigung mit der eigenen Position und erst sekundär der Frage »Was benötigen die anderen?«.

Konflikte als Chance verstehen



Wenn ich davon ausgehe, dass Systeme vor allem selbstregulierend und selbstorganisiert sind, dann verändert sich mein Blick auf den Umgang mit vermeintlichen Fehlern oder Konflikten. Bei einer Maschine besteht bei einem Problem die »Reparatur« darin, die ursprüngliche Funktionsweise wiederherzustellen, also dafür zu sorgen, dass die Maschine wieder das tut, wozu sie gebaut wurde.

Diese Haltung erlebe ich häufig auch im Umgang mit Menschen und Gruppen. Wenn durch einen Konflikt oder eine »Störung« die Produktivität einer Gruppe leidet oder brachliegt, gibt es schnell den Ruf nach »Reparatur«, vor allem von den Kräften, die wollen, dass alles so bleibt, wie es ist oder war.

Wir wissen, dass das nicht funktioniert. Es sind gerade die Risse, Fehler und Brüche, die zu Veränderungen führen, so wie Leonhard Cohen in seinem Lied »Anthem« feststellt: »There is a crack in everything, that's how the light gets in« (deutsch: Überall finden sich Risse, so kommt das Licht herein).

Dies ermöglicht uns einen gänzlich anderen Bick auf Prozesse, Konflikte und »Störungen«. Die Haltung, die wir im Umgang mit Gruppenprozessen benötigen, ist, dass wir mit der Gruppe einen Raum gestalten, in dem die sonst als Störung empfundenen Dynamiken zu neuen Lösungen und Einsichten führen. Und das ist viel leichter gesagt, als getan, vor allem dann, wenn die Stimmung im Raum anfängt zu brodeln.

Arnold Mindell beschreibt diese Fähigkeit in seinem Buch »Mitten im Feuer« (Mindell 1999) und zeigt auf, wie sehr es auf unsere innere Bereitschaft ankommt, auch den Stimmen und Menschen Raum zu geben, die mit Wut, Hochmut oder Aggression daherkommen und keine wohlformulierten Ich-Botschaften äußern. Wir nutzen dann Techniken des Dialogs, unterstützen eigenständiges Denken, laden zu Kreativität, Diversität und »Querdenken« ein und schützen den Raum durch unsere Integrität. Wissen über Machtdynamiken in Gruppen, typische Gruppenphänomene und Entwicklungsphasen in Gruppen helfen uns dabei. Und wir benötigen eine Klarheit in unserer Rolle und eine Beziehung auf Augenhöhe mit unseren Auftraggebern ebenso wie den Teilnehmenden gegenüber.

Wenn ich eine Gruppe begleite, achte ich vor allem auf drei problematische Tendenzen: Konformitätsdruck, Sündenbockphänomen und Polarisierung.

KONFORMITÄTSDRUCK ist ein Phänomen, welches der Sozialpsychologe Solomon Ash 1951 formulierte (https://de.wikipedia.org/wiki/Konformitätsexperiment_von_Asch). Er erklärt, wie unter anderem der menschliche Wunsch nach Zugehörigkeit dazu führt, dass Menschen sich nicht trauen, bei ihrer eigenen Wahrnehmung zu bleiben und das Offensichtliche zu sagen, sobald eine andere Mehrheitsmeinung im Raum herrscht. Salomon Ashs Forschung belegte, dass bereits *ein* »Verbündeter« im Raum ausreicht, damit eine Person bei ihrer Wahrnehmung bleibt. Wenn wir davon ausgehen, dass alles, was im Raum geschieht, richtig und wichtig ist, ist es demnach eine vordringliche Aufgabe der Begleitung, dafür zu sorgen, dass niemand mit einer Meinung isoliert dasteht.

SÜNDENBOCKPHÄNOMEN: Um den Konformitätsdruck zu vermeiden, haben Weisbord und Janoff die »Wer noch …?«-Technik (Weisbord/Janoff 2020) entwickelt, die zwar einfach ist, uns aber dennoch auf spezielle Art herausfordert.

In »heißen« Momenten kommt es vor, dass jemand eine mutige Aussage macht, die bisher noch nicht gehört wurde, vielleicht nur von wenigen geteilt wird und die sich meist in Kritik äußert (manchmal auch an der Facilitatorin). Unsere Aufgabe ist es dann, sicherzustellen, dass die Person nicht allein steht. Sonst kann ein Sündenbockphänomen entstehen. Damit ist gemeint: Die Gruppe überträgt ungewollte, abgelehnte Aspekte auf diese eine Person und hört damit auf, sich weiterzuentwickeln – mit allen meist ausgesprochen unangenehmen Folgen wie zum Beispiel Mobbing.

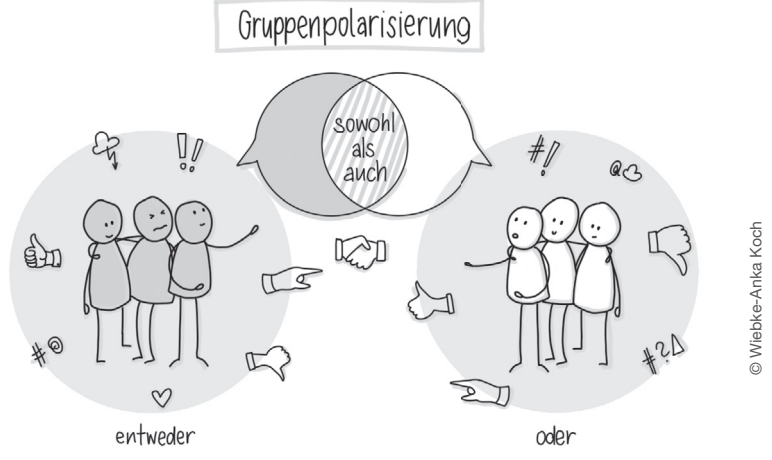
In solchen Momenten stellen wir die Frage: »Wer noch hier im Raum ist der Meinung, …?« und warten ab, bis jemand in der Gruppe sich meldet. Das kann einen Moment dauern. Falls sich niemand meldet, suche ich selbst in mir den Anteil, der dieser Aussage zustimmen kann und melde mich. Aber es ist nicht meine Aufgabe, zu den Aussagen der Teilnehmenden Stellung zu nehmen.

EIN BEISPIEL

»Ich finde, dass in unserem Stadtteil zu viele Menschen fremde Sprachen sprechen.« Facilitator: »Wer noch findet, dass …» Keiner meldet sich. Facilitator: »Ja, ich kann das nachvollziehen. Welche weiteren Perspektiven gibt es noch?«

Mit dieser Technik können wir auch vermeintlich »schwierige« Aussagen als weitere Information im Raum halten, ohne sie zu bewerten. Oder wir versuchen, zwischen gegensätzlichen Positionen zu schlichten.

POLARISIERUNG in Gruppen entsteht dann, wenn sich durch die aufgeheizte Stimmung eine Debatte und ein Entweder-oder-Tauziehen breitmacht. Die Meinungen sind dann nach einer solchen Diskussion extremer als vorher. Wenn wir davon ausgehen, dass es immer eine gewisse Anzahl an Teilnehmenden gibt, die bei zwei Meinungspolen keine klare Tendenz haben, dann bedeutet Polarisierung, dass die Kräfte der einzelnen Pole im übertragenen Sinne versuchen, sie zu sich herüberzuziehen. Die Kommunikationskultur wird unerträglich, die Stimmung ist aufgeladen und nicht mehr an der Sache orientiert. Wenn dann auch noch ein Mehrheitsentscheid dazu führt, dass eine der beiden Optionen der »Gewinner« ist, haben wir eine wohlbekannte und nicht weniger verheerende Situation erreicht: Menschen machen die Erfahrung, dass Gruppen keine guten Lösungen finden, dass der Stärkere gewinnt und die Entscheidung ist in ihrer Wirkung hinfällig.



© Wiebke-Anka Koch

Mit Facilitation arbeiten wir darauf hin, nicht in einer Entweder-oder-Situation zu verharren, sondern gemeinsam mit der Gruppe den Raum zu erweitern in Richtung »Sowohl-als-Auch«. In einem guten Prozess entstehen dann meist ganz neue Optionen und

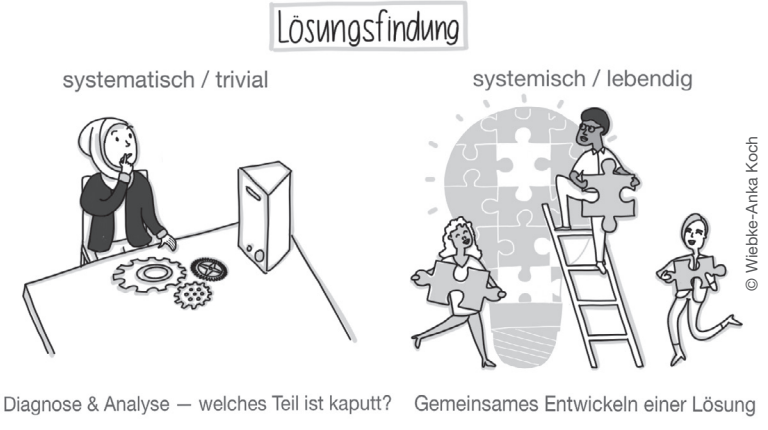
Lösungen und die Entscheidung ist dann – oftmals verblüffend für viele – neu und unerwartet.

Das bedeutet für mich, mein Innerstes mit dem zu verbinden, was in einer Gruppe möglich ist, nicht an die Beschränkungen zu glauben, die sich im Raum während herausfordernder Momente manifestieren, sondern den Raum offenzuhalten.

Das ist ein Kernpunkt unserer Praxis. Wir halten innerlich den Fokus auf das, was möglich ist, und nicht auf das, was sich gerade im Raum zeigt.

Wir wissen, dass eine Gruppe – so zersplittert sie auch sein mag – ein unentdecktes Potenzial hat und dass wir dies hervorlocken können. Wir sitzen mit der Gruppe »im Feuer«. Wir schrecken nicht zurück und wir bleiben ein Modell für Neutralität. Das bedeutet auch, dass wir uns gegen schnelle Abstimmungen oder Mehrheitsentscheide aussprechen. Wir umarmen die Komplexität und Unsicherheit mit dem Wissen, dass es eine Lösung gibt, die noch nicht entdeckt wurde.

Komplexität adäquat begegnen



Wenn eine Maschine kaputtgeht, liegt es meist an einem Teil, welches seine Funktion aufgegeben hat. Dann gilt es, das fehlerhafte Teil zu finden und es zu reparieren. In lebendigen Systemen ist diese Diagnose meist irreführend oder schlicht unmöglich. Viel zu komplex und interdependent sind die Strukturen und Prozesse – auch in der Medizin liegt hier oft ein Fehler im System …

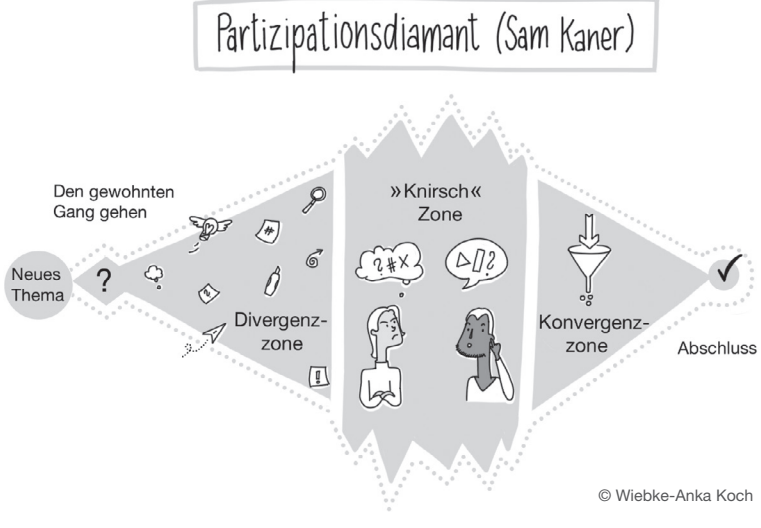
Bei der Suche nach neuen Ansätzen oder Lösungen für komplexe Fragestellungen in Gruppen ist offensichtlich der *gemeinsame Prozess* gefragt. Dies ist meist auch der Anlass für die Zusammenarbeit mit einem Facilitator. Wie der Raum für diesen Prozess gestaltet wird, bestimmt in einem hohen Maße, ob die Gruppe als solche von der Unterschiedlichkeit der einzelnen Elemente profitieren kann oder nicht.

Komplizierte und komplexe Situationen sind meist der Ausgangspunkt für facilitativ begleitete Prozesse. Als Instrument im Workshop kann hier gut die auf der Stacey-Matrix aufbauende Liberating Structure »Agreement and Certainty Matrix« (https://www.liberating-structures.de/agreement-certainty-matrix/) angewandt werden, um

gemeinsam in der Gruppe Herausforderungen einzuordnen und ein Verständnis für die angemessene Methodik der Problemlösung zu erlangen.

In der Bearbeitung komplexer Fragestellungen oder chaotischer Prozesse liegt die Kunst darin, abzuwarten, bis eine Lösung oder ein nächster Schritt klar wird. Sam Kaner (https://communityatwork.com und Kaner 2014) beschreibt partizipative Entscheidungsprozesse in Gruppen mit dem grundlegenden Modell des »Partizipationsdiamanten«. Den gewohnten Gang gehen bedeutet hier, nach einer kurzen Divergenz (zum Beispiel Ideen sammeln) schnell Entscheidungen zu treffen. Ein Prozess jedoch, der Komplexität zulässt und zu einer gemeinsamen Entscheidung führt, geht zwangsläufig durch eine »Knirsch«-Zone (Groan Zone), in der Unbehagen und Spannung auszuhalten sind.

Zu ermöglichen, dass eine Gruppe diese Zone nicht nur so gut wie möglich übersteht, sondern in ihr Neues lernt – das ist unsere Hauptaufgabe. Hier setzen alle zentralen facilitativen Techniken und Ansätze dieses Buches an.



Eine der Methoden, die wir nutzen, wenn eine Situation verfahren ist und es viele verschiedene Perspektiven auf ein wichtiges Thema gibt, ist Dynamic Facilitation.

Dynamic Facilitation ist dann besonders geeignet, wenn eine Gruppe vor einem komplexen Problem steht, es keine einfachen Lösungen gibt und in der Gruppe Meinungsverschiedenheiten, Spannungen oder Konflikte existieren. Im Kern geht es darum, Wahlmöglichkeiten in der Gruppe zu schaffen, Informationen zu sammeln und eine Lösung so lange in der Schwebe zu halten, bis sie sich buchstäblich durchbruchsartig im Raum manifestiert. Die Methodik wurde von Jim Rough entwickelt (s. http://www.dynamicfacilitation.com/index.html und zur Bonsen/Zubizarreta 2019) und grenzt sich ab von Diskussion und Debatte, aber auch vom Dialog im Sinne von David Bohm (s. S. 135).

Dazu werden alle Aussagen während des gesamten Prozesses vier Kategorien (Listen) zugeordnet:

- *Herausforderung:* Ausgangssituation oder Erkenntnisse, wie sie sich heute zeigen und wie sie die Teilnehmenden wahrnehmen
- *Lösungen oder kreative Beiträge:* Möglichkeiten, Alternativen, Chancen oder Hilfen, die Teilnehmende einbringen
- *Befürchtungen oder Bedenken:* Befürchtungen oder Einwände, die Teilnehmende äußern. Dazu möglichst keine allgemeinen Bewertungen machen wie »Der Vorschlag ist schlecht«, sondern eher sagen: »Das wird mehr kosten.«
- *Informationen oder Sichtweisen:* Diese sind hilfreich, um sich jeweils ein genaueres Bild zu machen: zum Beispiel Zahlen, Daten, Fakten, Beispiele oder Äußerungen von Personen, die nicht teilnehmen.

Diese vier Listen werden auf Flipcharts geschrieben, die Teilnehmenden sitzen im Halbkreis davor, der Facilitator oder das Team (ich arbeite damit gern zu zweit) schreibt alles, was gesagt wird, in den Worten der Teilnehmenden auf die Listen. Das Besondere an

dieser Methode ist, dass wir die Gruppe nicht dazu auffordern, eine bestimmte Aussage oder Lösung zu erörtern, sondern wir nehmen alles auf und locken somit all das hervor, was gesagt werden will. Meist wird das volle Ausmaß der Komplexität im Rahmen einer anfänglichen »Entleerung« deutlich und es entstehen Spannungen im Raum. In einer meist recht dynamischen Folge von Divergenzen und Konvergenzen, die vom Begleitteam mit Ruhe und Gelassenheit gehalten werden, kann es dann zu einem kreativen Flow, einer Übereinkunft oder einem »Durchbruch« kommen, der für die meisten Teilnehmenden überraschend und neu ist.

Eine wichtige, zentrale Struktur, die wir immer wieder explizit oder implizit nutzen, ist die auf der Arbeit von Chris Argyris und seiner »Ladder of Inference« beruhende »Fokus-Konversation«. Die Fokus-Konversation beschreibt – basierend auf dem natürlichen Denkprozess von der Wahrnehmung hin zur Handlung – einen Prozess in vier Schritten, der explizit in der Gruppe durchgegangen und methodisch unterlegt wird: Wahrnehmung – Reaktion – Interpretation – Handlung. Dieser Prozess kann eine komplexe Situation für die Gruppe verstehbar, handhabbar und damit nutzbar machen, wenn die einzelnen Stufen kollektiv durchgegangen werden. Mehr dazu findest du bei den Online-Materialien. Eine Kurzform dieser Vorgehensweise beschreibt die Liberating Structure: »What – So What – Now What«.

In unserer Praxis nutzen wir darüber hinaus alle offenen, dialogfördernden Methoden sowie Großgruppenformate, um komplexe Situationen zu bearbeiten. Darüber mehr in den folgenden Buchteilen.

Emergenz ermöglichen

Im Umgang mit Veränderungen zeigt sich der Unterschied zwischen einem trivialen und einem lebendigen System besonders deutlich. Die Idee, dass eine Veränderung von außen herbeigeführt werden kann und dann ein Status quo erreicht wird, der sich erst wieder ändert, wenn ein neuer »Fehler« auftritt, ist in der Funktionalität

einer Maschine maßgeblich und wichtig, beim Umgang mit Menschen und Gruppen jedoch eine grob fahrlässige Fehleinschätzung.

Interessanterweise begegnet mir diese Idee und Haltung jedoch erstaunlich oft. Vor allem in Zeiten von hohem Druck und als unzumutbar empfundenen Arbeitsbelastungen suchen Führungskräfte (oftmals unbewusst) nach dem scheinbar »richtigen Hebel«, von dem sie sich eine Veränderung in die gewünschte Richtung durch Maßnahmen wie Versetzungen von Mitarbeitenden, Erweiterung oder Verringerung der Führungsspanne, Einsatz von Disziplinierungsmaßnahmen oder Personalentwicklung erhoffen. Natürlich können diese Maßnahmen eine hilfreiche neue Struktur bilden, in der dann eine Veränderung stattfinden kann. Meist ist es jedoch die Kommunikation darüber und die Gestaltung der Beziehung, die in solchen Maßnahmen ebenfalls einen Unterschied macht.

Für uns Facilitatorinnen bedeutet dies, dass wir Kenntnisse über Veränderungsdynamiken und Gruppenphänomene sowie Erfahrung haben sollten. Entscheidend ist hierbei unser Umgang mit Widerständen und Einwänden beziehungsweise Konflikten:

- Sehen wir Widerstand als Problem und versuchen wir zu vermeiden, dass Menschen Unmut oder Opposition aufzeigen? Oder erkennen wir in Widerstand so etwas wie blockierte Erregung, also Energie, die notwendig ist, um etwas zu bewegen?
- Sind wir in der Lage, alles vermeintlich herausfordernde Verhalten als Zeichen zu sehen, dass Menschen »dabei« sind und ein berechtigtes Interesse haben oder dass sie etwas Zentrales sicherstellen wollen?
- Sind wir bereit, jenseits von Machtinteressen, die zweifelsfrei ebenfalls eine Rolle spielen, den Menschen dahinter zu sehen mit seinen Nöten, Ängsten und Sehnsüchten?
- Gelingt es uns, immer davon auszugehen, dass Menschen stets das tun, was für sie sinnvoll erscheint? Suchen wir nach der »positiven Absicht« hinter ihrem Verhalten?

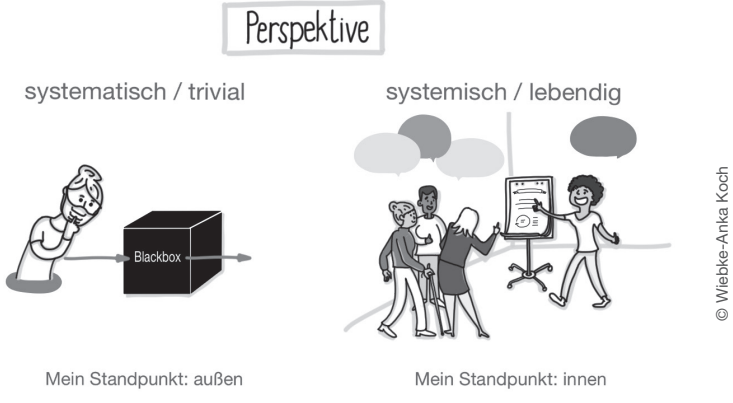
- Schaffen wir es, diejenigen Personen mit abweichenden Meinungen oder sozial vielleicht unerwünschtem Verhalten mit einzubeziehen?
- Verhindern wir vehement das Herausbilden von »Sündenböcken« oder Polarisierungen? Und wissen wir, wie wir das tun können?
- Kann unser Herz weiter ruhig schlagen, auch wenn im Raum Spannungen hochkommen und die Gruppe zu zersplittern droht?
- Gestalten wir Räume, in denen Menschen ihren Standpunkt nicht verteidigen müssen und ihn verändern können, wenn sie möchten?

Ein grundlegendes Modell, »wie das Neue in die Welt kommt«, wurde von Otto Scharmer und dem Presencing Institute entwickelt. Scharmer konstatiert, dass es in erster Linie auf den inneren Ort ankommt, von dem aus wir auf die Welt und unsere Fragestellungen schauen.

Die von ihm entwickelte »Theorie U« (Scharmer 2019) und die damit verbundene, weltweit wachsende Gemeinschaft von Menschen, die sich in ihrer Prozessgestaltung an diesem Modell orientieren, bringt Licht in ein paar wesentliche Fragestellungen.

Für die praktische Arbeit sind vor allem Scharmers drei Ebenen der Öffnung (Öffnung des Geistes, des Herzens und des Willens) und die dem entgegenwirkenden Stimmen (Urteilen – Zynismus – Angst) zentral. Wie im Teil 5 »Dialog « (s. S. 135 ff.) beschrieben, dienen für uns vor allem dialogische Methoden dazu, diese Öffnung zu unterstützen. Auch der untere Teil des U, das »Presencing« – ein Ort der Stille, bei dem es darum geht, ganz im »Hier und Jetzt« zu sein und die sich erst allmählich manifestierende Zukunft »kommen zu lassen« – ist ein wichtiges Prinzip in unserer Arbeit.

Wir selbst sind das wichtigste Werkzeug



Eine Maschine ist ein geschlossenes System, auf das die Konstrukteurin oder der Mechaniker von außen blickt. Dabei spielt es keine Rolle, wer es genau ist und wie die Person genau mit der Maschine interagiert – solange die Person das »fachlich Richtige« tut.

Wenn wir mit Menschen interagieren, sind wir immer Teil des Systems, wir beeinflussen also durch unsere Anwesenheit (auch digital) und unsere Interaktion den Prozess und das Ergebnis menschlichen Handelns. So wie Otto Scharmer feststellt: »You are the most important tool« (deutsch: »Du bist das wichtigste Werkzeug«), ist es eben nicht das Werkzeug an sich, welches einen Unterschied macht, sondern wie es eingesetzt wird.

Hierbei wird deutlich, wie wichtig es ist, dass wir bewusst handeln, um den Bereich unserer »blinden Flecken« immer mehr zu erhellen und die Bewusstheit über uns selbst stets weiterzuentwickeln. Dazu gehört vor allem, die Wahrnehmung unserer eigenen Denk- und Handlungsmuster zu schärfen und diese immer wieder zu hinterfragen.

SELBSTKENNTNIS UND SELBSTERFORSCHUNG

Dafür eignen sich alle Formate zur Selbsterfahrung inklusive der kollegialen Beratung, Supervision und Coaching. Auch lohnt sich eine nähere Betrachtung und Überprüfung der eigenen Glaubenssätze in Bezug auf Menschen im Allgemeinen und Gruppen im Speziellen. Als Facilitatorin kann ich bei der Zusammenarbeit mit Gruppen einen großen Unterschied machen, wenn ich meinen inneren Möglichkeitsraum bewusst groß halte, indem ich beispielsweise den oftmals im Vorfeld verbalisierten Aussagen über einzelne Mitglieder oder die ganze Gruppe – vor allem, wenn sie verallgemeinernd und einschränkend sind – prinzipiell skeptisch gegenüberstehe und ihnen positive, meinen Erfahrungen nach universellere Glaubenssätze entgegenstelle.

Hierbei sind systemisches Grundlagenwissen und die Grundannahme des wertschätzenden Erkundens immer wieder hilfreich: Jeder Mensch, jedes Team und jede Organisation hat ungeahnt großes Potenzial, das manchmal schon zu Beginn aufblitzt. Organisationen entwickeln sich immer in die Richtung dessen, worauf sie ihre Aufmerksamkeit richten und womit sie sich beschäftigen. Auch die Prinzipien des Open Space geben in herausfordernden Situationen immer wieder Orientierung auf das Hier und Jetzt und auf die Potenziale. Zum Beispiel: »Es fängt an, wenn die Zeit reif ist« und »Vorbei ist vorbei – nicht vorbei ist nicht vorbei«. Wenn ich dies wirklich spüren und glauben kann, hat das stets eine ermöglichende Wirkung auf die Menschen und Gruppen, mit denen ich zu tun habe.

Eine hervorragende Methodik zu Untersuchung eigener einschränkender Gedanken ist die Methodik »The Work« nach Byron Katie. Demnach können mit vier Fragen und entsprechenden Umkehrungen schmerzhafte, limitierende Glaubenssätze untersucht und gelernt werden, den eigenen Blick zu weiten. Gleichzeitig ist diese Methode hoch facilitativ, da mit ihr eine Struktur eingeführt wird, die jederzeit genutzt werden kann.

LITERATUR UND LINKS

Mehr zu »The Work« von Byron Katie finden Sie unter: https://www.vtw-the-work.org oder www.thework.com.

Wenn ich mit einer Gruppe arbeite, stehe ich immer potenziell als Gegenüber für Autoritätsprojektionen zur Verfügung. Menschen reagieren auf die Rolle, die wir haben, wenn wir einen Prozess begleiten. Und Vorerfahrungen, die diese Menschen mit Eltern, Lehrerinnen oder Führungskräften hatten – ob positiv oder negativ – sind meist im Spiel, wenn jemand in besonderer Weise auf dich reagiert.

UNSER TIPP: Mach deine Entscheidungen über die Vorgehensweise im Prozess nicht von den erwähnten Faktoren abhängig. Konkret bedeutet das, starken Reaktionen Einzelner nicht zu viel Bedeutung beizumessen. Es ist also weder die Person, die uns offen kritisiert, noch die Person, die uns in der Pause »Komplimente« macht, die uns die wichtigsten Hinweise für das richtige Vorgehen gibt, sondern der Prozess an sich und die Teilnehmenden der gesamten Gruppe.

SPRACHE, FACILITATIVER STIL UND EMBODIMENT

SPRACHE IST ESSENZIELL: Facilitativ einen Möglichkeitsraum zu öffnen und zu halten, geht mit einer Sprache einher, die öffnet und zum Forschen einlädt. Der Konjunktiv ist dabei unser bester Freund. Worte wie »möglicherweise«, »ein wenig« oder »vielleicht« machen Wahlmöglichkeiten auf und schließen ein. Bei der Entwicklung einer ermöglichenden Sprache haben mir persönlich die tiefen Lernerkenntnisse mit hypnotherapeutischen Ansätzen (zum Beispiel das Milton-Modell im NLP, hypnosystemische Ansätze nach Gunther Schmidt (2013) sehr geholfen.

EIN BEISPIEL

»Ihr habt bestimmt schon erlebt, dass …« hat eine andere Wirkung als die Einladung »Möglicherweise hat der eine oder die andere unter euch schon einmal erlebt, dass …«. Diese Einladung betont meinen Standpunkt nicht als wissende, sondern als forschende Person. Und genau um dieses Nichtwissen geht es. Es drückt sich in jedem Satz aus, den wir sagen.

FACILITATIVER STIL: Bei der Entwicklung eines facilitativen Stils ist die eigene Erfahrung auf vielen Ebenen notwendig, und dies nicht nur als Prozessbegleiterin. Es zählt zu den schwierigsten Herausforderungen, mit zunehmender Kompetenz und Erfahrung immer wieder in die forschende, nichtwissende Haltung zu gehen – und das nicht nur nach außen. Es bedarf einer bewussten Entscheidung und einer bestimmten Praxis, um nicht nach einigen Jahren nur noch Antworten und keine Fragen mehr zu haben.

Hierbei ist der »Four-Fold Way« (deutsch: vierfacher Weg) nach der Arbeit von Angeles Arrien (1993) in einer Übertragung durch die »Art of Hosting«-Community eine gute Unterstützung. Man unterscheidet dabei vier Ebenen der Praxis.

- *Host Yourself:* Sei dein eigener Gastgeber, deine eigene Gastgeberin. Lerne mit allen deinen Übertragungen, Ängsten und Sorgen umzugehen.
- *Be Hosted:* Sei Gast. Nimm regelmäßig an Dialogveranstaltungen oder ähnlichen Veranstaltungen teil.
- *Host Others*: Sei selbst Gastgeberin oder Gastgeber.
- *Be Part of a Community hosting itself:* Sei Teil von selbstorganisierten Gruppen.

COMMUNITY OF PRACTICE

Eine Community of Practice (CoP) ist eine Gemeinschaft von Personen, die eine gewisse Praxis verfolgt und sich gegenseitig im Lernen unterstützt. Der Begriff wird häufig in Organisationen genutzt für linienübergreifende Gruppen in einem Entwicklungsprozess, aber auch für Menschen, die sich für eine Praxis oder Methode (zum Beispiel Facilitation) interessieren und sich darin gemeinsam üben.

Wenn ich diese vier Praktiken kenne und mich den unterschiedlichen, damit verbundenen Lernsituationen regelmäßig aussetze und sie bewusst pflege, bin ich in der Lage, die facilitative Haltung fortwährend weiterzuentwickeln.

EMBODIMENT: Zu guter Letzt möchte ich noch auf einen für mich in den letzten Jahren sehr zentral gewordenen Punkt hinweisen: Embodiment, kurz die Verkörperung.

Unser Körper ist zugleich Ausdruck unserer inneren Welt (was denke und fühle ich gerade) und Resonanzraum (was geschieht hier im Raum). Wir können lernen, in Einklang mit den vielfältigen und reichhaltigen Impulsen, die unser Körper sendet, Menschen und Gruppen zu begleiten. Es geht also um eine Bewusstmachung darüber, welche Entsprechung das »Außen« im »Innen« hat, und wie wir die Weisheit unseres Körpers nutzen können, um authentisch einen Raum zu halten, in dem sich eine Gruppe entwickelt. Dies kann über vielfältige Praktiken gelingen: Meditation, Achtsamkeitsübungen, Praktiken der Tanztherapie und -pädagogik oder spezifische Ansätze wie das »Leadership Embodiment« (Palmer/Crawford 2013).

Tipps für deine nächste Veranstaltung

- Sei präzise und konsistent in der Kommunikation deiner Rolle. – Wir sind zuständig für den Prozess, alle anderen für den Inhalt. Mache dir das auf den verschiedenen Ebenen immer wieder klar.
- Übe dich darin, eher die Interaktionen zwischen den Menschen zu beobachten. Halte dich auf jeden Fall zurück bei der Interpretation oder Beurteilung von Verhalten, das dir begegnet.
- Bleibe neugierig auf das, was sich im Raum entwickelt und übe dich darin, deinen sorgfältig erarbeiteten Plan jederzeit loszulassen, wenn sich der Prozess in eine andere Richtung entwickelt als erwartet.
- Überlege immer wieder: Was kann ich *nicht* tun – damit es die Teilnehmenden selbst tun können.
- Übe dich in »facilitativer Enthaltsamkeit« und frage dich: Erweitert meine Intervention oder die eingesetzte Methode den Entfaltungsspielraum, die Autonomie und Freiheit der Teilnehmenden? Wenn die Antwort »Nein« lautet, dann lass es.
- Wenn du nicht weiterweißt, frage die Gruppe.
- Freunde dich mit dem »Aushalten der Stille« an. Übe dich mit dem inneren Satz »Die Gruppe denkt« und lerne, abzuwarten.
- Beobachte bewusst die verschiedenen Dynamiken in den Gruppen während Divergenz- (Öffnen) und Konvergenzphasen (Schließen). Und sei besonders wach und präsent in der »Stöhnphase« dazwischen. Achte auf mögliche Phänomene wie Konformitätsdruck und Polarisierung und nutze die »Wer noch …?«-Technik, um Menschen nicht allein stehen zu lassen.
- Plane die Einteilung in Kleingruppen möglichst bewusst und nutze die »Selbststeuerungsrollen«, um die Effektivität der Kleingruppen zu unterstützen.

Teil 4

Den Gesamtprozess entwickeln

»DER BESTE ZEITPUNKT, UM HERAUSZUFINDEN, WAS EINE GRUPPE BRAUCHT, IST LANGE BEVOR JEMAND DEN RAUM BETRITT.«

(PRIYA PARKER)

IN DIESEM KAPITEL ERFÄHRST DU,

- wie du die Grundlagen für eine erfolgreiche Veranstaltung schaffen kannst,
- welche Bedingungen eine wirksame Zusammenarbeit mit deinen Auftraggebenden unterstützen, und wie du diese herstellen kannst,
- wie du vom ersten Moment an eine facilitative Haltung an deine Auftraggebenden kommunizieren und für Rollenklarheit sorgst,
- was alles vor einer Veranstaltung geklärt werden sollte, wen du für diese Klärung benötigst und
- wie ein Prozess gestaltet werden kann, in dem deine Veranstaltung für die Ziele deiner Auftraggebenden wirkungsvoll wird.

Erstkontakt

In den vielen Jahren der Begleitungspraxis und Beratung hat sich eine Erkenntnis für mich als zentral herauskristallisiert: Einer der wichtigsten Faktoren für den Erfolg einer Intervention liegt in der Gestaltung der Beziehung zwischen mir (gegebenenfalls inklusive Co-Begleitung und Team) und meinen Auftraggebenden. Hier ist die vielbeschworene »Augenhöhe« von Beginn der Arbeitsbeziehung an ein zentraler Aspekt der facilitativen Arbeit. Ein gutes Bauchgefühl, die Möglichkeit, offen und authentisch zu kommunizieren und die Klarheit in der jeweiligen Rolle und Verantwortung sind die Zutaten, die ein starkes, belastbares Arbeitsbündnis auszeichnen. Dies ist die erste große Aufgabe eines Facilitators.

Dieser Erstkontakt kommt ganz unterschiedlich daher: per E-Mail, Netzwerk, Telefon. Und er ist der erste Schritt in eine punktuelle oder auch über mehrere Jahre andauernde Zusammenarbeit. Bereits in den ersten Minuten beginnt das, was in den Standards der International Association of Facilitators (IAF) als »Schaffen einer kooperativen Beziehung mit den Auftraggeberinnen und Auftraggebern« bezeichnet wird (s. S. 27). Ich möchte diesen Schritt deshalb etwas genauer unter die Lupe nehmen.

ZUHÖREN: In der Auftragsklärung spielt das Zuhören eine immens große Rolle. Natürlich sind Informationen bezüglich der Wirtschaftlichkeit eines Auftrags wichtig, aber viel wichtiger ist es, herauszufinden, was die Auftraggebenden erreichen möchten und wie gut wir »zueinanderpassen«. Das erhöht die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Zusammenarbeit enorm und das wiederum sichert langfristig den eigenen Erfolg. Das klingt banal, wird jedoch erstaunlich oft vernachlässigt.

NACHFRAGEN: Neben dem Zuhören sind Nachfragen wichtig. Ich stelle meist gezielte Fragen, um mehr über die Person, den Auftrag und den Stand der Vorbereitungen zu erfahren. Auf dieser Basis kann ich das genaue Anliegen herausarbeiten.

ONLINE-MATERIALIEN

Eine Auswahl von Fragen, die du im Kontaktgespräch nutzen kannst, habe ich im Online-Material zusammengestellt. Diese Fragen kannst du umformulieren, ergänzen und auf deine jeweiligen Auftraggeber abstimmen.

ENTSCHEIDUNG ZUR ZUSAMMENARBEIT: Nachdem ich genügend über das Anliegen erfahren habe, steht die Entscheidung zur Zusammenarbeit an. Dazu gehört ein weiterer, in vielen Fällen vernachlässigter, aber enorm wichtiger Schritt: das innere »Ja« finden – und zwar auf beiden Seiten.

Manchmal entsteht dieses »Ja« schon beim ersten Telefonat oder dem ersten Kontaktgespräch. Ich schlage meist vor, dass wir *beide* eine Nacht darüber schlafen und die Entscheidung erst am nächsten Tag fällen. Bei meinen Auftraggebenden ist das natürlich auch an eine wirtschaftliche Entscheidung gebunden und ein finales »Ja« ist erst nach Angebotsbestätigung möglich, aber das »Ja« auf meiner Seite hängt zudem von anderen Faktoren ab. Das Gefühl von Passung und Augenhöhe ist ein enorm wichtiger Punkt, um eine belastbare Arbeitsbeziehung aufzubauen und gemeinsam durch den anstehenden Veränderungsprozess zu gehen.

Das innere »Ja« finden

»ICH LERNE NEIN ZU SAGEN, DAMIT MEIN JA MEHR BEDEUTET.«

(MARVIN WEISBORD/SANDRA JANOFF)

Facilitation ist keine Dienstleistung. Wenn im Haushalt ein Gerät kaputtgeht, rufe ich den entsprechenden Dienstleister an und bekomme (mit etwas Glück) das Gerät repariert. Ich muss dazu nicht viel tun. außer die Tür öffnen, Zugang zum Gerät verschaffen und natürlich die Rechnung bezahlen.

Das funktioniert bei Veränderungsvorhaben keineswegs so einfach – auch wenn sich das verständlicherweise viele wünschen. Facilitation ist eine gemeinsame Entwicklungsaufgabe und ein Beziehungsgeschehen: Die Facilitatorin oder der Facilitator bearbeitet die Themen zusammen mit dem Auftraggebenden und mit der entsprechenden Gruppe oder dem Team, der Abteilung, bis hin zur gesamten Organisation. Das funktioniert nur, wenn die beteiligten Personen bereit sind, sich dieser Aufgabe gemeinsam zu stellen und einen Beitrag zum Gelingen zu leisten.

Hierbei erlebe ich des Öfteren eine Schieflage. Manche Führungskräfte erwarten von einem Workshop oder einem Prozess – und damit zumindest implizit auch von mir als Auftragnehmerin –, dass sich die Beteiligten in eine bestimmte Richtung bewegen, ohne dass sie selbst substanziell dazu beitragen, im Sinne von: »Machen Sie, dass meine Leute sich xy verhalten.« So sehr diese Haltung nachvollziehbar ist, so sehr ist genau das nicht möglich. Mir begegnen hier meist zwei entgegengesetzte, kritische Pole, wenn es um Partizipation geht: Führungskräfte, die entweder sagen »Ich entscheide allein« oder aber »Meine Leute sollen das ganz für sich entscheiden, ich ziehe mich da raus«. Viele von ihnen haben keine Vorstellung von dem, was zwischen diesen beiden Polen möglich ist.

Veränderungsarbeit kann jedoch nur gelingen, wenn *alle* bereit sind, sich einzubringen – und dazu zählt auch die Führungskraft. Wenn ich bei der auftraggebenden Person (oder Personengruppe) diese Einsicht nicht erfahren und spüren kann, ist das für mich ein Grund, um mich für ein »Nein« zu entscheiden.

Ein weiteres »No-Go« ist das, was ich »Scheinpartizipation« nenne. Das Ergebnis steht eigentlich schon vorher fest, die Personen im Workshop sollen nur selbst draufkommen, damit der »Buy-in«, also beispielsweise die Absegnung eines Projekts, höher ist.

Auf der anderen Seite der Skala gibt es Veranstaltungen, deren Ergebnisse »in der Schublade« landen. Diese werden zwar erarbeitet, aber nicht weiterverfolgt. All dies ist Gift für einen guten Prozess. Schlimmer noch: Wenn Menschen diese Art der Missachtung ihrer Zeit und Energie erleben, sind sie bei einem nächsten Vorhaben möglicherweise nicht mehr bereit, ihre Leidenschaft für einen gemeinsamen Prozess zu geben. Das ist ein großer Verlust. Denn wir brauchen sie!

Ein anderer Aspekt, der kritisch für eine »Ja«- Entscheidung auf meiner Seite ist, sind die Rahmenbedingungen unter denen der Prozess und/oder die Veranstaltung laufen soll. Hier begegnen mir die folgenden Szenarien, die meist ein erster Hinweis auf einen drohenden Misserfolg sind und bei einer Abwägung ins Gewicht fallen sollten.

SZENARIEN IM VORFELD EINES POTENZIELLEN MISSERFOLGS

ES WIRD ZU WENIG ZEIT FÜR DIE VORBEREITUNG EINGEPLANT. Wenn wir zu wenig Zeit haben, die Veranstaltung mit den Beteiligten gut vorzubereiten, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass wichtige Dinge vergessen oder falsch eingeschätzt werden. Dann sind vielleicht die falschen Personen anwesend und wichtige fehlen. Oder es kann sein, dass die Fragestellung zu groß für die Anwesenden ist.

ES WIRD ZU WENIG ZEIT FÜR DIE VERANSTALTUNG VERANSCHLAGT, RAHMENBEDINGUNGEN STIMMEN NICHT MIT DER KOMPLEXITÄT DER AUFGABE ÜBEREIN. Der Klassiker! Alles soll möglichst an einem halben Tag geklärt sein, die Uhr tickt. In der Praxis kämpfe ich regelmäßig dafür, dass es genügend Zeit für Reflexion gibt. Denn ohne die Möglichkeit, einen gemeinsamen Denkraum zu gestalten und ohne Zeit zum »Verdauen« und zur Sinnstiftung wird meist nur das reproduziert, was sowieso schon vorhanden ist. Neue Wege benötigen jedoch neue Denkansätze. Und dafür ist Zeit für Austausch und Perspektivwechsel absolut unerlässlich. Gute Prozesse bedürfen zudem zum Beispiel Räume, die das Anliegen unterstützen.

DAS ERGEBNIS STEHT BEREITS FEST. Hier gilt das, was ich auf der vorherigen Seite zur Scheinpartizipation geschrieben habe: Die Beteiligten sollen von selbst auf das Ergebnis kommen. Aber sie spüren dies und verweigern sich dann vielleicht das nächste Mal, wenn ein solcher Prozess wieder ansteht

WICHTIGE BETROFFENE SOLLEN AUSGESCHLOSSEN WERDEN. Vor allem, wenn Menschen im scheinbaren Widerstand sind, etwas gegen die Pläne haben oder aus anderen Gründen hinderlich für ein schnelles »Durchwinken« einer Planung sind, ist es scheinbar der einzige Weg, sie von der Veranstaltung auszuschließen, auch wenn das Herzblut dieser Menschen für die Sache dringend erforderlich ist. Wenn es um wichtige Zukunftsfragen zu einem herausfordernden Prozess geht, kann es ohne die Beteiligung dieser Menschen nur zu einer Enttäuschung kommen.

DIE BETEILIGTEN PERSONEN HABEN KEINE ENTSCHEIDUNGSVOLLMACHT. Es ist eine sehr schmerzhafte Erfahrung, wenn diejenigen, die vielleicht kritische Köpfe sind, bei der Veranstaltung fehlen, obwohl deren Überzeugung und Unterstützung für die Umsetzung einer Zukunftsidee notwendig ist. Menschen mit Entscheidungsvollmacht im

Nachhinein von einem neuen, innovativen oder einfach nur anderen Weg zu überzeugen, scheitert nur zu oft an dem zutiefst menschlichen »*Not-invented-here*«-Syndrom.

FÜHRUNGSVERANTWORTLICHE WOLLEN HÄUFIG ZWEI DINGE: DIE KONTROLLE BEHALTEN – DIE SIE OFT SCHON LANGE NICHT MEHR HABEN ODER VIELLEICHT NIE HATTEN – UND IHRE MACHT ZEMENTIEREN. Es ist schwierig, dieses Szenario sofort zu erkennen, aber mit etwas Erfahrung können wir es selbst dann wahrnehmen, wenn es weniger offensichtlich ist. Sobald der Druck sehr hoch ist, lassen sich die ungeahnten Möglichkeiten kaum sehen, die andere mitbringen und einbringen möchten. Dabei ist es gerade in unsicheren Zeiten (und die Zeiten sind aus meiner Perspektive momentan unsicher) Aufgabe von Führungskräften, Orientierung zu geben, harte Entscheidungen zu treffen, aber gleichzeitig den Beteiligten offene Türen zu zeigen und das Durchschreiten dieser Türen möglichst sicher zu machen. Keine einfache Aufgabe. Für mich macht es jedoch nur Sinn, mit Menschen zu arbeiten, die sich ihrer Verantwortung als Führungskraft bewusst sind und ihre Kraft in der Führung dazu nutzen, innere Rigorosität und Offenheit im Umgang mit ihren Mitarbeitenden so gut sie können auszubalancieren – oder dies zumindest anstreben.

DER KONTEXT ODER DAS ZIEL DER VERANSTALTUNG GEHEN GEGEN DIE EIGENEN WERTE. Dieser Aspekt ist den meisten von uns recht schnell klar, denn jede und jeder hat eigene Grundsätze und Werte. Aber auch jenseits der »Rüstungsindustrie« lohnt es, sich selbst zu befragen, ob die Unternehmenswerte ausreichend zu den eigenen Werten passen. Da wir als Facilitatorinnen eben keine Dienstleister sind, gehen wir mit dem System oftmals eine sehr intensive Beziehung ein. Das wiederum berührt und verändert uns.

In einer intensiven Zusammenarbeit kommt es für mich bisweilen vor, dass ich über die Beschäftigung mit einem eigenen ungewöhnlichen und intensiven Traum wichtige Impulse für den Verlauf

einer Veranstaltung bekomme. Dem nachzugehen hat sich bisher immer als hilfreich erwiesen. Wir gehen also in gewisser Weise »mit den Menschen in die Nacht«. Da möchte ich sicher sein, dass es genügend Passung gibt. Dieser Aspekt geht weit über die Frage der monetären Vergütung hinaus und ist aus meiner Sicht die maßgebliche Währung meiner Arbeit.

Es zählt zu den schmerzhaftesten Erfahrungen in unserem Beruf, dass viele Misserfolgsgeschichten (so lehrreich sie auch sein mögen) im Nachhinein bereits von Anfang an zu verhindern gewesen wären, hätten wir nur auf unser inneres »Nein« gehört. Nach über 20 Jahren Berufspraxis und ebenso vielen Jahren in kollegialer Beratung und Coaching ist diese Einsicht so fundamental, dass ich dringend dazu rate, die Entscheidung einer Zusammenarbeit gut abzuwägen und nicht vorschnell »Ja« zu sagen. Vor allem dann, wenn es um etwas Wichtiges geht. Denn gerade die wichtigen Prozesse sind diejenigen, für die wir am meisten gebraucht werden.

DAS »JA« ALS RICHTIGE ENTSCHEIDUNG ERKENNEN

WORAN ERKENNE ICH ALSO, DASS EIN »JA« DIE RICHTIGE ENTSCHEIDUNG IST? Ich erkenne ein »Ja« an meinen eigenen Gefühlen und Gedanken. Dazu gehören vor allem folgende:

- Ich freue mich auf die Zusammenarbeit.
- Ich kann mit den beteiligten Personen offen sprechen (laut denken).
- Es entsteht ein kreativer Raum, wenn wir zusammen sind.
- Ich werde mutiger, Neues zu wagen.
- Ich bekomme klare Rückmeldungen zu meinen Ideen.
- Ich lerne dazu!

Es gibt beim inneren »Ja« auch eine Schattenseite, die wir auf jeden Fall beachten sollten, um nicht vor lauter »Ja« den breiten Blick zu

verlieren. Manchmal ist unser »Ja« beeinflusst von Faktoren, die wenig geeignet sind, ein gutes Arbeitsbündnis zu schaffen und unsere Rolle und Aufgabe klar zu kommunizieren und aufrechtzuerhalten oder der Gruppe gegenüber neutral zu agieren. Es ist wie ein (oftmals nicht bewusst wahrgenommenes) Lockmittel, welches vor uns liegt und unser Interesse magnetisch anzieht, sodass wir den gesamten Kontext nicht überblicken können. Es erscheint selbstverständlich und vielleicht banal, ist aber in der Praxis in vielen Fällen der Beginn eines großen Problems. Daher: Wenn unser »Ja« von folgenden Faktoren beeinflusst wird, dann Vorsicht!

- Ich benötige diesen Auftrag, um wirtschaftlich über die Runden zu kommen.
- Ich stehe in einer Beziehung zur Person, die den Auftrag vergibt oder den Prozess anschiebt. Es gibt aber – oftmals unbewusste – in der Beziehung liegende Dynamiken, die die Auftragsklärung und den Prozess beeinflussen und daher die eigenen Wirkmöglichkeiten einschränken. Zum Beispiel könnte es sein, dass ich mich geschmeichelt fühle, ich der Person beweisen will, was ich alles kann, die Person mir einen Gefallen tun will und so weiter.
- Ich bin zu sehr beeindruckt von der Größe, dem Produkt oder dem Glanz der Organisation, die mich anfragt.

Und hier noch eine Liste typischer Fehler, die ich gemacht habe und deren Auswirkungen ich besser nicht erlebt hätte (auch wenn wir alle Fehler machen müssen):

- Aus persönlichen Loyalitätsgründen war ich nicht genug in der Lage, meinen Auftraggebenden Feedback zu geben.
- Ich wollte unbedingt einmal die neue Methode ausprobieren, die ich gerade kennengelernt hatte, und genau diese wurde angefragt. Leider stellte sie sich als völlig unpassend heraus.
- Ich hatte »Ja« gesagt, obwohl viel zu wenig Zeit für ein sehr wichtiges Thema angesetzt war.

- Es ist mir nicht gelungen, im Vorfeld meinen Auftraggebenden den facilitativen Ansatz und meine Arbeitsweise klarzumachen. Während des Workshops wurde dann aber von der Führungskraft erwartet, dass ich Inhalt einbringe und die Beiträge der Teilnehmenden bewerte (was Aufgabe der Führungskraft war).
- In einer wirtschaftlich schwierigen Zeit nahm ich einen Auftrag eines großen Unternehmens an, obwohl ich spürte, dass deren Verständnis von Veränderung in meiner Welt eher in die Kategorie »Auto reparieren« passt.

Auftragsklärung

Wenn wir uns auf das »Ja« eingelassen haben, beginnt eine zweite vorbereitende Phase: die Auftragsklärung. Bevor wir inhaltlich loslegen, stelle ich beziehungsweise stellen wir, denn meistens arbeite ich im Team mit mindestens einer Co-Begleitung, Klarheit in Bezug auf folgende Fragen her:

- Wie sieht der gesamte Prozess der Zusammenarbeit aus? Welche kleineren oder größeren Zwischenschritte planen wir?
- Wie werden wir zusammen arbeiten? Wie bauen wir Feedbackschleifen ein?
- Wie ist meine/unsere Rolle und welche Arbeitsteilung gehen wir ein?
- Welche Struktur und welche Feedbackmechanismen können wir in den Prozess einbauen, damit er wirksam ist?

Erst wenn das alles geklärt ist, fangen wir mit der eigentlichen inhaltlichen Planung an. Wir bauen also zunächst einen Container für die geplante Zusammenarbeit. Dieser Teil meiner Beratung kann in kleineren, klar umrissenen Aufgaben (zum Beispiel eine Teamklausur) in der Regel während eines Besprechungstermins oder im Telefonat geklärt werden. Bei komplexeren Aufgaben (zum Beispiel eine Mitarbeitendenkonferenz oder ein Stakeholder-Dialog) arbeite ich meist mit einer Steuerungsgruppe.

KLARHEIT ÜBER DIE EIGENE ROLLE HERSTELLEN

Die Rolle des Facilitators ist bisher nicht so weit verbreitet, dass wir davon ausgehen können, dass unser Gegenüber eine konkrete Vorstellung davon hat, was wir tun (und vor allem: was wir *nicht* tun). Umso wichtiger ist es, unseren Beruf und unsere Rolle immer wieder zu erklären: beim ersten Kontakt, im Vorbereitungsprozess und während der Veranstaltung selbst. Ich benutze dazu die folgende Tabelle (Weisbord/Janoff 2020, S. 71), die ich erweitert habe und für den jeweiligen Anlass meist etwas anpasse.

TEILNEHMENDE (INKLUSIVE AUFTRAGGEBENDE)	BEGLEITTEAM
• Verantwortung für Inhalt und Ergebnis • Informationen einbringen und sie deuten (Markt, Team – Abteilungssituation, Führung, Chancen und Risiken …) • Kleingruppenarbeit im Workshop selbst organisieren und strukturieren • Zukunftsideen und Handlungspläne entwerfen und umsetzen	• Verantwortung für den Prozess • Beratung im Gesamtprozess • Vereinbarung von geeigneten und unterstützenden Rahmenbedingungen für den Prozess (Zeit, Raum, Material) • Zeit und Arbeitsabläufe strukturieren • Gruppenprozess begleiten und moderieren

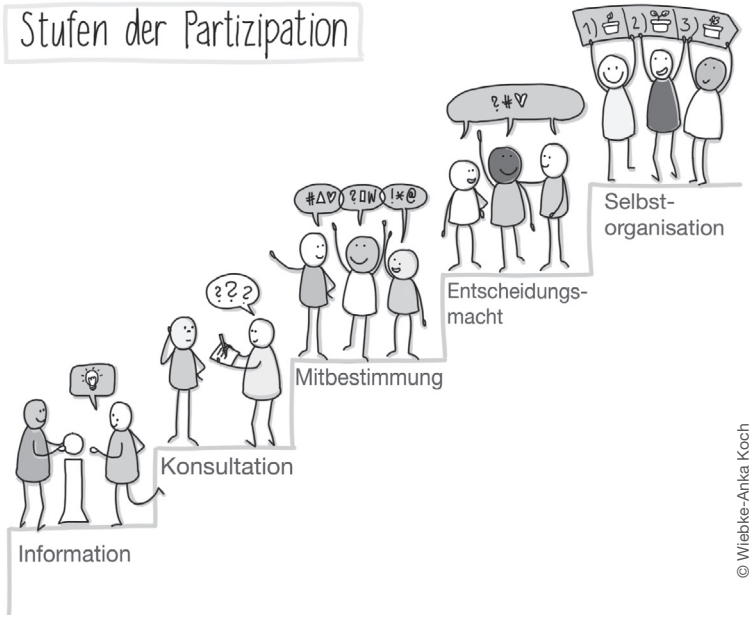
Ich stelle diese Tabelle vor und sorge dafür, dass es genügend Zeit gibt, auch wirklich zu verstehen, was das für die Beteiligten bedeutet. Später im Prozess entstehen oft Momente, in denen Teilnehmende implizit oder explizit wünschen, dass wir aus dieser neutralen Haltung herausgehen, Ideen einbringen, Aussagen bewerten oder inhaltliche Vorschläge machen. Eine herausfordernde Situation für uns! Doch wenn wir die Arbeitsteilung schwarz auf weiß als Plakat im Raum hängen haben, fällt es uns leichter, facilitativ zu bleiben.

DIE EINFLUSSMÖGLICHKEITEN DER BETEILIGTEN KLÄREN

Oftmals ist es nicht klar genug, auf welcher Ebene Partizipation stattfinden soll. Führungskräfte oder andere Entscheidungsträger wollen ihre Mitarbeitenden einbeziehen oder eine Organisation möchte die Zielgruppe an der Entwicklung von Maßnahmen beteiligen. Aber welche Möglichkeiten des Einflusses gibt es überhaupt? Und wer entscheidet eigentlich? Diese Frage zu Beginn genau zu klären ist oft ein entscheidender Erfolgsfaktor, wird aber in vielen Fäl-

len völlig übersehen – mit allen Konsequenzen: Die Teilnehmenden wissen nicht, wozu sie eingeladen sind, bei Meinungsverschiedenheiten entsteht sofort Misstrauen und die Enttäuschung auf beiden Seiten ist hoch.

Um das zu vermeiden, hat sich ein Gespräch mithilfe der folgenden Übersicht bewährt. Es gibt viele Modelle zu den unterschiedlichen Partizipationsstufen. Ich bevorzuge jedoch dieses vereinfachte Modell.



STUFE 1: INFORMATION. Die Entscheidungsträgerinnen und -träger erklären ihr Vorgehen und erläutern ihre Sicht der Thematik.

STUFE 2: KONSULTATION. Die Entscheidungsträgerinnen und -träger fragen die Zielgruppe nach ihrer Perspektive und holen deren Meinung ein. Dies hat jedoch keinen direkten Einfluss darauf, ob deren Position letztendlich Beachtung finden wird.

STUFE 3: MITBESTIMMUNG. Ab hier haben die Teilnehmenden eine verbindliche Rolle in der Entscheidungsfindung. Es kommt zu gemeinsamen Diskursen über zentrale Fragen. Die Teilnehmenden haben ein Mitspracherecht, jedoch keine alleinige Entscheidungsbefugnis.

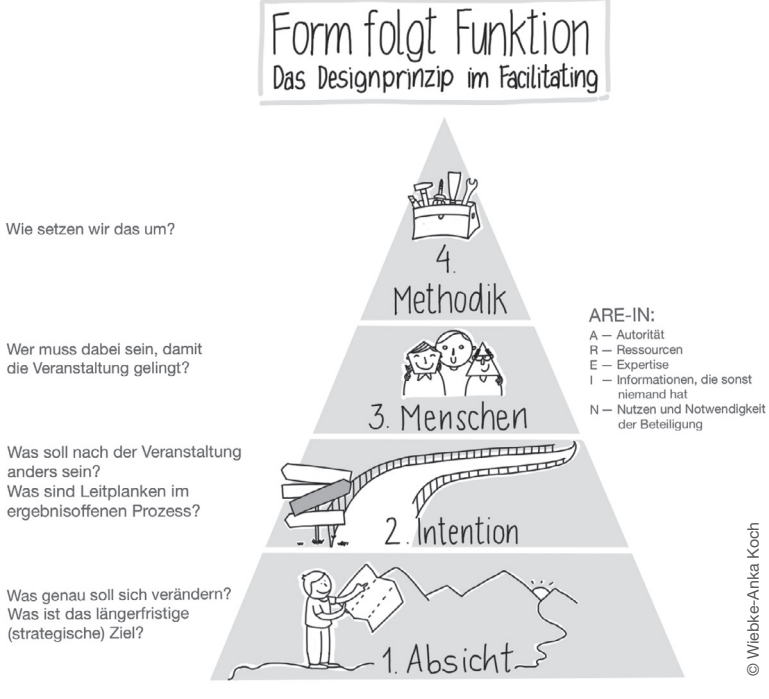
STUFE 4: ENTSCHEIDUNGSMACHT. Die Teilnehmenden bestimmen alle wesentlichen Aspekte einer Maßnahme selbst. Dies geschieht im Rahmen eines Prozesses, bei dem alle notwendigen Perspektiven und Informationen für die Entscheidungsfindung durch die Personen im Raum vertreten sind.

STUFE 5: SELBSTORGANISATION. Eine Maßnahme beziehungsweise ein Projekt wird von den im Prozess Beteiligen selbst initiiert und durchgeführt. Die Entscheidungen werden von allen selbst getroffen. Auch die Verantwortung für die Durchführung liegt bei ihnen selbst.

Die Konzeptionierung

Die Zusammenarbeit mit unseren Auftraggebern beginnt mit einer Konkretisierung des »Wozu« und »Warum«.

In meiner Praxis hat sich folgende Vorgehensweise als sehr nützlich erwiesen: Ich verwende die unten stehende Abbildung, die ich meist im Gespräch skizziere (auf Flipchart oder was gerade vorhanden ist). Analog des Designprinzips »Form folgt Funktion« besteht das Konzept einer Veranstaltung – sei es ein eintägiger Workshop mit einem festen Team oder eine Großveranstaltung mit mehreren hundert Teilnehmenden über mehrere Tage – aus vier voneinander abhängigen Ebenen, die es zu klären gilt:



EBENE 1: ABSICHT (PURPOSE)

Auf der untersten, entscheidenden Ebene geht es um die Absicht oder den tieferen Sinn (engl. purpose).

> PURPOSE UND INTENTION
>
> Das englische Wort *Purpose* beschreibt für mich den übergeordneten und tieferen Sinn eines Prozesses, wohingegen eine *Intention* sich schon auf eine absichtsvolle Handlung bezieht. Die Unterscheidung ist im Englischen klarer definiert. Im Deutschen werden beide Begriffe meist ganz unterschiedlich ausgelegt.

Folgende Fragen stehen im Mittelpunkt:

- Was genau soll sich durch die Veranstaltung verändern? Für welche übergeordnete Vision sollen die eingeladenen Personen ihre Lebenszeit und Energie einsetzen?
- Was ist das längerfristige (oder strategische) Ziel des Workshops oder der Konferenz?

Diese Fragen genau zu klären ist enorm wichtig. Interessanterweise gibt es hier oftmals keine Klarheit aufseiten unserer Auftraggebenden. Das ist vor allem dann der Fall, wenn mehr als eine Person verantwortlich ist. Unsere Kunden kommen zunächst mit einer vagen Idee oder einem Namen für eine Intervention, sind sich der dahinterliegenden Absicht aber keineswegs ausreichend bewusst.

Eine Teamklausur, ein Open Space oder ein Fachtag beschreiben lediglich eine Form oder Methode, aber die Absicht, die eigentlich dahintersteht, bleibt nebulös. Wenn wir an dieser Stelle nicht wachsam sind und unsere Kunden mit gegebenenfalls unbequemen Fragen konfrontieren, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die Teilnehmenden – vor allem dann, wenn es kontrovers wird – in eine unproduktive Verwirrung oder Unklarheit geraten und der Prozess

an Wirkung einbüßt. Wenn wir erst während der Veranstaltung verstehen, wen wir gebraucht hätten, um eine entscheidende Frage zu klären, dann haben wir einen schlechten Job gemacht (vor allem, wenn wir es vorher hätten klären können). Hinzu kommt, dass die Beteiligten ihre Energie ohne Nutzen für sich selbst verschwendet haben. Natürlich entfalten sich Themen bei der Bearbeitung und das macht sogar einen inneren Kern unserer Arbeit aus, dass wir ergebnisoffen arbeiten, jedoch besteht eine zentrale Aufgabe eben genau in der gemeinsamen Klärung eines möglichst präzisen Absicht.

Priya Parker beschreibt in ihrem Buch »The Art of Gathering«, wie sie ihre Auftraggebenden dazu bringt, sich vom »Was« zum »Wozu und Warum« zu bewegen (Parker 2018, S. 22 ff.). Eine einfache Möglichkeit ist, so lange »Warum« zu fragen, bis eine Vision und zentrale Werte zum Vorschein kommen.

EIN BEISPIEL AUS MEINER PRAXIS

»Wir möchten eine Teamklausur veranstalten.«
»*Warum?*«
»Weil wir jedes Jahr eine Teamklausur machen.«
»*Warum ist das wichtig?*«
»Weil wir gern einmal im Jahr Zeit miteinander verbringen. Wir sehen uns im Alltag selten alle zusammen.«
»*Warum ist das wichtig?*«
»Es gibt immer so viel abzustimmen. Und es ist wichtig, auch einmal informell am Abend zusammen zu sein, ist immer sehr gut für uns.«
»*Warum ist das wichtig?*«
»Es fördert den Zusammenhalt als Team.«
»*Warum ist das wichtig?*«
»Wir können dann besser an einem Strang ziehen.«
»*Warum ist das wichtig?*«
»Dann wächst das Vertrauen untereinander und wir sind offener.«
»*Warum ist das wichtig?*«

»Dann können wir uns besser als Menschen begegnen.«
»*Warum ist das wichtig?*«
»Weil ich möchte, dass wir eine gemeinsame Basis auf Grundlage einer sinnvollen Arbeit gestalten.«
»*Warum ist das wichtig?*
»Weil wir nur so einen echten Beitrag für die Gestaltung einer nachhaltigen Zukunft leisten können.«

Der letzte Satz ist eine gute Vision und Absicht für ein Team! Damit kann die Führungskraft auf der Teamklausur einen Unterschied machen. Die Formulierung der Absicht könnte in diesem Fall also so lauten: »Um Klarheit über unseren spezifischen Beitrag zur Erreichung unserer Unternehmensziele zu erlangen und mit dem für uns dahinterliegenden Sinn zu verbinden, möchte ich unsere diesjährige Teamklausur nutzen, um uns besser kennenzulernen und einige wichtige Herausforderungen in der Zusammenarbeit zu bearbeiten. Dabei spielt für mich eine offene und vertrauensvolle Teamkultur eine wichtige Rolle …«

Die präzise Formulierung der Absicht ist notwendig, um herauszufinden, was genau das konkrete Ziel der Veranstaltung sein wird. Die Absicht wird meist durch die verantwortliche Führung oder eine Steuerungsgruppe entwickelt, kann aber durchaus kollektiv ausgearbeitet werden und ist immer der Startpunkt des Prozesses.

Priya Parker beschreibt die Zutaten, die eine klare, große und bedeutungsvolle Absicht ausmachen (Parker 2018, S. 17 ff.).

- *Spezifisch:* Je fokussierter und bestimmter eine Absicht ist, desto bedeutungsvoller wird der Rahmen und desto leidenschaftlicher wird die Energie der Veranstaltung.
- *Einzigartig:* Inwiefern ist diese Veranstaltung anders als andere Veranstaltungen zum Thema oder innerhalb der Institution?
- *Kontrovers:* Das Thema muss potenziell konfliktträchtig sein.

Wenn diese drei Zutaten in einer Absicht formuliert sind, dann können alle weiteren Entscheidungen (zum Beispiel wer eingeladen, wie die Tagesordnung lauten und welche Art von Setting benötigt wird) besser und nachvollziehbarer getroffen werden. Und es erleichtert die Lösung von Konflikten beziehungsweise Meinungsverschiedenheiten in der Vorbereitung, vor allem, wenn verschiedene Parteien daran beteiligt sind.

Eine lebendige und bisweilen kontroverse Entwicklung der Absicht ist für mich ein unverzichtbares Gütezeichen für eine vertrauensvolle und authentische Zusammenarbeit mit den Auftraggebenden. Wenn dies nicht möglich ist, kann es sogar zu einem Ausstieg aus der Zusammenarbeit kommen. Ein schmerzvoller Prozess für beide Seiten, wenn dies (zum Glück selten) passiert. Aber ich kläre lieber vor der Veranstaltung, ob es zu einer fruchtbaren Zusammenarbeit kommt und ob wir eine verlässliche und belastbare Arbeitsbeziehung eingehen können, als mitten im Prozess.

ONLINE-MATERIALIEN

Konkrete Beispiele für die verschiedene Ebenen von Absichten findest du ebenfalls bei den Online-Materialien auf der Homepage des Beltz Verlags unter www.beltz.de direkt beim Buch.

EBENE 2: INTENTION (ZIELE UND LEITPLANKEN)

Haben wir die erste Ebene (Absicht/Purpose) mit unseren Auftraggebern geklärt, erarbeiten wir auf der zweiten Ebene die konkrete Zielstellung, die *Intention* der Veranstaltung. Das Ziel beschreibt eine überprüfbare und das Handeln fokussierende Größe. Dieses erarbeiten wir in den meisten Fällen in einem Vorbereitungstreffen mit einer repräsentativen Gruppe (s. auch S. 123 f.).

Neben der Zielstellung ist die möglichst präzise Formulierung dessen, was *nicht* zur Diskussion steht, in vielen Fällen eine wichtige Aufgabe. Vor allem dann, wenn es um partizipative und ergebnisoffene Prozesse geht, bei denen diverse Perspektiven und vielleicht auch viele Menschen einbezogen werden, die sonst eher nicht zusammenarbeiten, müssen die Beteiligten wissen, wozu sie gebeten werden und wozu nicht. Und ganz wichtig ist die Klärung der Frage: Wie geht es mit den Ergebnissen danach weiter? Diese Grundlagen nenne ich »Leitplanken« (in Anlehnung an engl. »givens«).

Die Leitplanken dienen der Orientierung im Prozess und stellen Transparenz her. Die Formulierung der Leitplanken ist eine Führungsaufgabe, die ich in den Prozess einbringe, wenn es die Komplexität des Anliegens erfordert. Die Reaktion der Verantwortlichen ist hier in vielen Fällen zunächst kritisch bis ablehnend. Die Bedenken beziehen sich meistens auf eine vermeintliche Einengung der offenen Einladung. Viele fürchten, mit zu viel Klarheit Menschen in ihrem Denken zu sehr einzuschränken oder sie sogar abzuschrecken. Das Gegenteil ist jedoch der Fall.

Die Formulierung und Offenlegung der Rahmenbedingungen, die den Prozess flankieren, ist eine hoch emanzipatorische und demokratische Geste, die die Lebenszeit und Energie der beteiligten Personen wertschätzt und sie zu echter Mitarbeit anregt. Und es ist ein sehr wichtiger Baustein zur Entwicklung des »sozialen Containers«, den wir benötigen, um den Raum für alle möglichst sicher zu machen. Vor allem für Momente, wenn in der Veranstaltung die Spannung wächst, wenn sich Unterschiede herauskristallisieren und wir uns auf die Suche nach den verbindenden Elementen machen, um eine komplexe Situation zu lösen, kann die bewusste Beachtung der Leitplanken zu entscheidender Klarheit verhelfen. Und diese wiederum bringt den gesamten Prozess voran. Räume daher dem Abstecken der Leitplanken unbedingt genügend Zeit ein!

EIN BEISPIEL AUS EINEM WELTWEIT AGIERENDEN UNTERNEHMEN

In einem großen, weltweit agierenden mittelständigen Unternehmen wird in großen Teilen des Unternehmens die Matrixorganisation eingeführt. Das verändert die Zusammenarbeit und stellt zudem veränderte Anforderungen an die Führungskräfte. Hintergrund ist eine neue Strategie, die die Anforderungen der Kundinnen und Kunden in den Mittelpunkt unternehmerischer Bemühungen und Entscheidungen stellt.

Für einen strategisch wichtigen Teilbereich des Unternehmens fand daher eine zweitägige Konferenz statt. Hierfür waren die entsprechenden Zielformulierungen und Leitplanken folgende:

Ziel: Wir wollen unseren Kunden exzellente Partner sein.

- Am Ende der Konferenz verstehen wir, warum wir uns verändern müssen und wie wir ab sofort intern als Bereich für unsere Kundinnen und Kunden anders zusammenarbeiten werden.
- Am Ende der Konferenz haben wir Ideen dafür entwickelt, was wir genau verändern müssen, um unserer Kundschaft hervorragende Lösungen liefern zu können.
- Wir haben in diesen drei Tagen Vereinbarungen getroffen, um unsere Ideen umzusetzen und sind bereit, erste Schritte dafür zu gehen.

Leitplanken:

- Wir beschäftigen uns nur mit Dingen, die wir als Bereich selbst verändern können.
- Wir konzentrieren uns auf unsere Zukunft und unsere Potenziale und nicht auf mögliche Probleme oder Konflikte.
- Die Gesamtorganisation und unsere neue Strategie stehen nicht zur Diskussion. Es sei denn, es geht um das Wie der Umsetzung.
- Betriebswirtschaftliche Rahmenbedingungen des Unternehmens sind nicht zu diskutieren.

- Alle Maßnahmen und Anregungen, die aus dem Workshop hervorgehen, werden möglichst zeitnah und wertschätzend von den Führungskräften beziehungsweise der Steuerungsgruppe evaluiert und begleitet.

BEISPIEL DES VISIONSTAGS EINES SOZIALEN TRÄGERS

Ziele: Wir möchten euch gern dazu einladen, gemeinsam unsere Organisation zu bewegen, indem wir

- einander erzählen, weshalb wir uns für unsere Organisation entschieden haben und was uns momentan bewegt.
- auf diese Weise herausfinden, was uns verbindet und vielleicht auch unterscheidet.
- uns erlauben, gemeinsam zu träumen und Visionen für die Zukunft unserer Organisation zu entwickeln.
- konkrete Vorhaben entwerfen, mit denen wir die Zukunft unserer Organisation mitgestalten.

Leitplanken:

- Alle, die hier sind, tragen zu den Ergebnissen und dem Erfolg dieser Konferenz aktiv bei.
- Es darf hier alles gedacht und gesagt werden.
- Vorhaben, die während dieser Konferenz entstehen, können von den Beteiligten eigenverantwortlich geplant und umgesetzt werden. Dabei gilt es, in Absprache mit den jeweiligen Leitungskräften, gesetzliche, konzeptionelle, organisatorische und finanzielle Rahmenbedingungen zu berücksichtigen.
- Die zur Planung dieser Konferenz entwickelte Steuerungsgruppe wird nach der Veranstaltung alle Vorhaben sichten und den Kontaktpersonen Feedback und gegebenenfalls Unterstützung anbieten.

EBENE 3: MENSCHEN

»WENN EIN GANZES SYSTEM IM RAUM IST, ÖFFNEN SICH TÜREN, DURCH DIE BISHER NIEMAND GEGANGEN IST.«

(MARVIN WEISBORD/SANDRA JANOFF)

Erst wenn die beiden Ebenen »Absicht« und »Intention« der geplanten Veranstaltung hinreichend geklärt sind, kann auf einer dritten Ebene die wichtige Frage nach den einzuladenden Personen geklärt werden: Wer muss alles dabei sein, damit die Veranstaltung gelingt und das Ziel erreicht werden kann?

Letztendlich sind es die Menschen, die ihre Zeit und Lebensenergie zur Verfügung stellen, die den Zauber einer gemeinsam entwickelten Vision, Problemlösung oder Planung möglich machen. Alles andere – wenn auch zweifelsfrei wichtig – muss immer im Dienst dieser Menschen stehen.

Um einen partizipativen Prozess – vor allem in komplexen Fragestellungen – zu ermöglichen, arbeiten wir nach dem Grundsatz »Bringe das ganze System in den Raum«. Dieser spielt bei Großgruppenmethoden eine übergeordnete Rolle, aber auch bei kleinen Gruppen und Workshops hat es sich bewährt, hier zumindest eine Gedankenschleife mit den Auftraggebenden zu drehen.

Hierbei hat sich die ARE-IN-Formel in der Praxis sehr bewährt. Das bedeutet, dass wir für die Bearbeitung komplexer Fragestellungen Personen benötigen, die über Folgendes verfügen (Weisbord/Janoff 2020, S. 64):

DIE ARE-IN-FORMEL

A = Autorität: Befugnis, zu entscheiden
R = Ressourcen: Zugang zu Kontakten, Beziehungen, Zeit, Geld, Räumen et cetera
E = Expertise: Sachverstand über die zu behandelnden Anliegen
I = Informationen, die sonst keiner hat
N = Nutzen und Notwendigkeit der Beteiligung

Ich gehe diese Formel in fast jedem Vorbereitungsprozess mit meinen Auftraggebenden durch. Vor allem bei den beiden unteren Punkten fängt es in der Regel an, interessant zu werden: Hier entwickeln sich wichtige Diskussionen unter den Verantwortlichen, und hier fallen Entscheidungen darüber, wo die Systemgrenzen sich befinden, wer dazu gehört und wessen Perspektive gefragt ist – oder eben nicht.

Überlasse nach Möglichkeit diese kritische Entscheidung nicht allein der Routine deiner Auftraggebenden. Natürlich ist es in Ordnung, wenn diese entscheiden, dass bestimmte Menschen lieber nicht miteinbezogen werden sollten, aber es ist wichtig, dass sie diese Entscheidung bewusst treffen und nicht aufgrund blinder Flecken oder aus Gewohnheit.

Wenn ich beispielsweise mit einer Mitgliedsorganisation einen Zukunftsprozess in einer herausfordernden Lage plane, kann die Perspektive der Menschen, die aus der Organisation ausgetreten sind, Informationen liefern, die sonst keiner hat. Diese Informationen sind aber »Gold wert«, wenn die Organisation herausfinden möchte, wie sie für ihre Mitglieder attraktiver werden kann.

Oder in einem Unternehmen kann es interessant sein, die Perspektive der Kunden zu einer strategischen Planung an Bord zu haben, denn »Der Köder soll dem Fisch schmecken, nicht dem Angler«. Auch die Frage, ob die Menschen, die einen Nutzen von meinem Leistungsangebot haben, mit in wichtige Zukunftsentscheidungen einbezogen

werden sollen, ist bedenkenswert und verleiht zum Beispiel so manchem Schulentwicklungsprozess erst die richtige »Würze«.

Eine weitere wichtige Voraussetzung dafür, dass die geplante Veranstaltung eine Chance bekommt, einen wirklichen Unterschied zu machen, ist, darauf zu achten, dass die Teilnehmenden zur Aufgabe passen. Eine Gruppe von Klimaaktivistinnen und -aktivisten kann auf einer Veranstaltung kaum erfolgreich auf politische Rahmenbedingungen einwirken, wenn niemand anwesend ist, der dafür Verantwortung trägt und bereit ist, die Umsetzung direkt mit zu unterstützen. Eine Gruppe von Projektleitungen wird wenig Erfolg bei der Klärung ihrer Anliegen bezüglich der Rahmenbedingungen für Innovationen im Unternehmen haben, wenn die entsprechende Führungsebene im Entwicklungsprozess fehlt.

Sich darüber klar zu werden kann im Prozess für die Beteiligten unbequem bis schmerzhaft werden, wenn wir bisher nicht infrage gestellte Annahmen erstmals hinterfragen. Aus meiner Sicht stehen in unserer Arbeit zwar die Ergebnisse im Mittelpunkt, aber wir sollten gleichzeitig bedenken, welcher Rahmen benötigt wird, damit die gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse umgesetzt werden können und ein Mehrwert daraus entsteht. Es sind vor allem die am Prozess beteiligten Personen, die dies ermöglichen. Eine schriftliche Erklärung – und sei sie noch so eloquent verfasst – kann nie die Entschlossenheit im Herzen der Menschen ersetzen!

Wenn die Verantwortlichen nicht eingeladen werden können oder nicht kommen (was im politischen Umfeld leider oft der Fall ist), muss das im Vorfeld kommuniziert werden, so weh es auch tut. Immer wieder erlebe ich hochengagierte Menschen, die dies außer Acht lassen und scheinbar implizit davon ausgehen, eine Pressemitteilung oder eine Liste mit Handlungsempfehlungen könne eine große Veränderung herbeiführen und dies sei der einzige Weg, Einfluss zu nehmen.

Hier macht es aus meiner Erfahrung viel Sinn, die Auftraggebenden ernsthaft zum Nachdenken zu bewegen, wie sie einflussreiche

Menschen in den Dialog mit ihrem Anliegen bekommen können. Wenn dies scheitert, sollte man die Absicht der Veranstaltung überdenken. Um bei dem einen genannten Beispiel zu bleiben: So kann ein Treffen von Klimaaktivistinnen und -aktivisten sehr fruchtbar sein, um voneinander zu lernen, Netzwerke aufzubauen oder eine schlagkräftige Kampagne zu planen – aber eben nicht, um direkt auf die Politik einzuwirken. Ein Denkfehler, der mir immer wieder begegnet.

Bei der Entwicklung einer Veranstaltung kann ich auf vielen Ebenen die Wahrscheinlichkeit für das Gelingen einer Veranstaltung erhöhen – und das jenseits von methodischen Überlegungen, die natürlich ebenfalls enorm wichtig sind. Gleichzeitig lerne ich meine Auftraggebenden besser kennen und sie beginnen meine Arbeitsweise zu verstehen. Und was noch wichtiger ist: Ich erhalte eine Argumentationshilfe für die manchmal hart zu erkämpfenden Rahmenbedingungen, die so zentral sind für sinnhaftes Miteinander: der richtige Raum, genügend Zeit, Klarheit und Mut. Denn nur damit sind Kontakt, Fokus und Verbindlichkeit herzustellen.

Die Methoden, die wir einsetzen, können noch so interessant, schillernd und erfolgversprechend sein – wenn die Rahmenbedingungen Mängel aufweisen, kann das Ergebnis nur enttäuschend sein. Zu viel Zeit wird auf der Welt mit sinnlosen Veranstaltungen verbracht, die den Status quo zementieren, Ungleichheiten verstärken und Menschen davon abhalten zu sagen, was sie denken. Dafür sollten wir nicht zur Verfügung stehen.

EBENE 4: METHODIK

Erst, wenn die unteren drei Ebenen des Schaubilds – Absicht, Intention und Menschen – hinreichend geklärt sind, können wir entscheiden, welche Methodik, welcher Ansatz und welcher Prozessverlauf sich am besten eignen, um das Anliegen hervorzubringen und zu bearbeiten.

Hier begegnet mir regelmäßig ein interessantes Paradox: Facilitation wird meist deswegen angefragt, weil wir bestimmte Methoden praktizieren, die für unsere Auftraggebenden interessant sind. Viele von uns erhalten Anfragen wie diese: »Wir möchten ein World-Café (einen Open Space, eine Zukunftskonferenz) oder Ähnliches veranstalten und suchen eine erfahrene Moderation.«

Das ist durchaus gut so, dass die Methoden Aufmerksamkeit erregen und wir deshalb gefragt sind. Dennoch sollten wir Facilitatoren und Facilitatorinnen – bei aller Freude und Überzeugung bestimmten Methoden gegenüber – einen kritischen und frischen Blick auf die Anfragen bewahren. Es ist eine zentrale Aufgabe in der Prozessbegleitung, bereits im Vorfeld gefasste Entscheidungen zumindest zu hinterfragen und unsere Beratung diesbezüglich anzubieten. Und wir benötigen ein ausreichend großes Repertoire an verschiedenen Methoden und deren Anwendung, damit der wohlbekannte Satz von Paul Watzlawick sich nicht bewahrheitet: »Wer nur einen Nagel als Werkzeug hat, für den wird jedes Problem zum Nagel.«

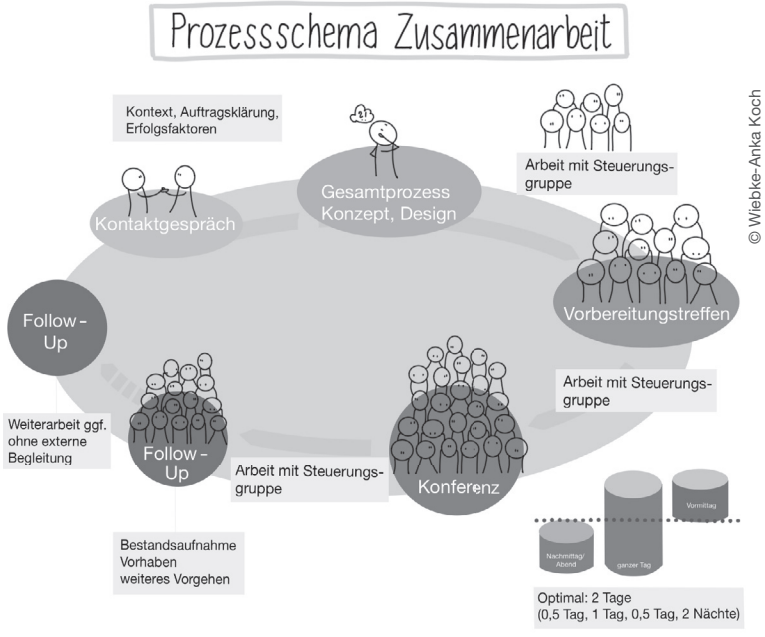
Mir ist es daher ein Anliegen, in diesem Buch einen großen Teil meines methodischen Wissens mit dir zu teilen. Doch bevor ich darauf eingehe, möchte ich zunächst auf die entscheidende Anforderungen an uns Facilitatorinnen und Facilitatoren bei der Auftragsklärung und Vorbereitung einer Veranstaltung eingehen.

Einen längeren Prozess entwickeln

Wie sieht der Gesamtprozess rund um die Veranstaltung aus? Diese Frage ist zwar nicht bei jedem Workshop in der ganzen Tiefe relevant, dennoch müssen wir diesen Punkt bei jedem Anliegen klären.

Insgesamt dauert die Zusammenarbeit in einem Prozess in der Regel acht bis 16 Monate, angefangen vom ersten Kontakttreffen bis zu einem Follow-up nach der eigentlichen Veranstaltung. Wenn nach dem Kontaktgespräch die Zusammenarbeit geklärt ist, beginnt die gemeinsame Entwicklung der Veranstaltung mithilfe der Steuerungsgruppen. Meist werden dazu einige Vorbereitungstreffen angesetzt. In dieser Zeit werden gemeinsam alle entscheidenden Fragen bezüglich Zielsetzung, Teilnehmerschaft, Logistik und Arbeitsweise geklärt, vorbereitet und nach der Veranstaltung ausgewertet. Ein Follow-up (nächstes Treffen) sollte bereits in der Planung festgelegt werden. Das signalisiert den Teilnehmenden, dass ihre Beiträge und ihre Partizipation auch nach der Veranstaltung noch weiterverfolgt werden und dass ein ehrliches Interesse an der Nachhaltigkeit besteht.

Einen typischen Prozess für ein komplexes Vorhaben siehst du in der Abbildung auf der nächsten Seite.



AUFGABEN UND FUNKTION DER STEUERUNGSGRUPPE IM ENTWICKLUNGSPROZESS

Eine Steuerungsgruppe ist ein Abbild der Organisation (heterogen zusammengesetzt, hierarchie- und bereichsübergreifend) und besteht meist aus sechs bis zwölf Personen. Die Steuerungsgruppe hat die Aufgabe – gemeinsam mit dem Beraterteam – Maßnahmen im Entwicklungsprozess zu planen, diese zu koordinieren und die Entwicklung in der Organisation zu reflektieren. Außerdem gewährleistet sie Transparenz und klare Kommunikationswege. Die Steuerungsgruppe trifft sich meist alle acht bis zwölf Wochen für zwei bis vier Stunden und wird extern begleitet. Im Rahmen der Steuerungsgruppensitzungen planen wir die Veranstaltung(en) und treffen Entscheidungen.

Die Bildung einer Steuerungsgruppe, die heterogen und hierarchieübergreifend zusammengesetzt ist, ist das strukturelle Fundament für den Entwicklungsprozess. Dies ist eine durchaus herausfordernde Angelegenheit und erfordert Mut. Meist ist es – vor allem für Nicht-Führungskräfte – eine ganz neue Erfahrung, mit Vertreterinnen und Vertretern aller anderen Bereiche gemeinsam den Rahmen für eine Veranstaltung oder eine Reihe von Veranstaltungen zu setzen und den Entwicklungsprozess zu evaluieren. Meist arbeitet die Steuerungsgruppe für ein ganzes Jahr oder sogar länger zusammen. Sie ist wie eine kleine Keimzelle für die erwünschte Veränderung. Die Teilnehmenden kommunizieren auf »Augenhöhe« und sie kooperieren jenseits von Hierarchie- und Silodenken. Die Arbeit mit Steuerungsgruppen ist komplex und kann daher in diesem Buch nur überblicksartig beschrieben werden. Ich fasse kurz das Wichtigste zusammen, schildere ein paar praktische Erfahrungen und hoffe, dass dir das weiterhilft.

- In der Steuerungsgruppe sollten Personen aus allen wichtigen Bereichen des Unternehmens vertreten sein. Dazu gehören auch der Betriebsrat und für das Thema relevante Stabsstellen und Schlüsselpositionen (zum Beispiel interne Kommunikation und Personal). Und natürlich muss die oberste Führungsebene dabei sein.
- Die Heterogenität und die Vielfalt der Perspektiven ist der Schlüssel zu einer fruchtbaren und wirkmächtigen Zusammenarbeit. In der Steuerungsgruppe sollten zum Beispiel diejenigen dabei sein, die schon lange in der Organisation sind und neue Mitarbeitende, Jüngere und Ältere, Frauen und Männer, Menschen, die bekannt sind für ihre kritische Haltung und Menschen, die gern Veränderungen voranbringen. Wichtig ist eine gute Durchmischung.
- Die erste Sitzung (manchmal auch weitere) dient exklusiv der Bildung der Gruppe und dem Aufbau eines Arbeitsbündnisses. In vielen Organisationen ist es ein Novum, dass eine derartig

diverse Gruppen zusammenarbeitet. Dies ist vor allem für diejenigen, die nicht dem Führungskreis angehören, zunächst sehr ungewohnt. Diese benötigen Zeit zum Ankommen, Orientieren, Kennenlernen und Verstehen der gemeinsamen Aufgabe. Die Situation mit einer externen Begleitung muss ebenfalls verstanden und angenommen werden.

- Die Begleitung einer Steuerungsgruppe stellt hohe Anforderungen an mich als Facilitatorin und daher plädiere ich dafür, diese im Team zu machen.
- Ich rechne in der Regel mit zwei bis drei Treffen vor einer Veranstaltung und mindestens einem nach der Veranstaltung.
- In der Begleitung spielt genau das eine Rolle, was auch sonst eine Rolle spielt: Raumgestaltung, Transparenz durch Visualisierung, Struktur der Treffen (zum Beispiel immer einen Check-in und einen Check-out zu machen). Je mehr wir als Begleitung hier facilitativ arbeiten, desto besser können sich die Teilnehmenden der Steuerungsgruppe in die Arbeitsweise und in die zu erwartende Stimmung auf der Veranstaltung einfühlen und hineindenken.
- Wichtig ist auch, dass wir neben den Treffen der Steuerungsgruppe genügend Kontakt zu unseren Auftraggebenden haben, um immer wieder das Niveau der Partizipation zu justieren. Klarheit darüber herzustellen, was in der Steuerungsgruppe entschieden werden kann oder wo die Gruppe eher beratende Funktion hat, und was hingegen in die Ebene der Geschäftsführung gehört, ist extrem wichtig, vor allem für diejenigen, die das nicht wissen können: die Mitarbeitenden. Über den Austausch mit der obersten Führungsebene transparent zu informieren gehört zu den essenziellen Grundlagen, damit die Beteiligten uns als verlässliche und neutrale Prozessbegleiterinnen und -begleiter kennenlernen.

VORBEREITUNGSTREFFEN

In der Regel rege ich für jede Veranstaltung, für jeden Workshop mindestens ein Vorbereitungstreffen an. Steuerungsgruppen sind aber nicht für jede Veranstaltung und nicht für jeden Prozess zwingend notwendig. Ziel der Vorbereitungstreffen ist es, das Ziel der Veranstaltung oder des Prozesses zu schärfen und wichtige Entscheidungen zu treffen bezüglich der Personen, die eingeladen werden. Wie nebenbei entsteht hier ein erster »Sog«, eine positive Erwartungshaltung und eine Idee, wie es sein wird. Manchmal wird die Funktion des Vorbereitungstreffens von der Steuerungsgruppe übernommen, meist aber erweitert sich der Raum der Mitwirkung, wenn wir zum Vorbereitungstreffen den Kreis öffnen (zum Beispiel mehr Personen oder andere Hierarchieebenen miteinbeziehen). Beim Vorbereitungstreffen ist idealerweise eine Gruppe von zehn bis 20 Personen anwesend, die die Vielfalt des Systems, in dem die Veranstaltung stattfinden soll, widerspiegelt. Sinn und Zweck eines solchen Treffens ist es,

- sich die Erwartungen an die Ergebnisse der Veranstaltung Klarheit zu klären,
- den Titel oder einen Slogan für die Veranstaltung festzulegen,
- festzulegen, wer alles dabei sein muss, damit die Veranstaltung gelingt,
- offene Fragen zu klären.

Wie bereits mehrfach betont, spielt die Heterogenität eine große Rolle – auch bei den Vorbereitungstreffen der Teilnehmenden. Bereits hier sollte wieder ein möglichst repräsentativer Querschnitt des erwarteten (beziehungsweise erwünschten) Teilnehmerkreises der Veranstaltung dabei sein. Bei kleineren Veranstaltungen (zum Beispiel bei einem Teamworkshop) arbeite ich bereits bei der Vorbereitung mit allen zusammen. Das ist wichtig, damit das Vorhaben schon vor der Veranstaltung auf breitere Füße gestellt wird und

möglichst an alles gedacht wird. Im Kern geht es hierbei immer darum, dass die Veranstaltung eine Veranstaltung der Teilnehmenden ist – und das drückt sich letztendlich dadurch aus, dass sie schon zur Vorbereitung eingeladen sind. Auf diese Weise bekomme ich gleichzeitig mehr Informationen und ein »Gefühl« für die Menschen, die Kultur und die Themen, die wichtig sind. Und die Teilnehmenden lernen mich und unser Team kennen und erhalten ein Gefühl, wie sich die Zusammenarbeit gestalten wird.

Vorbereitungstreffen sind von unschätzbarem Wert und aus dem Arbeitsrepertoire nicht wegzudenken. Plane daher für diese Treffen ebenfalls genügend Raum ein. Denn wir benötigen den tieferen Kontakt zu den Menschen im Unternehmen. Nur wer auf Augenhöhe agiert und aus der facilitativen und neugierigen, nicht wissenden Haltung heraus dem zu beratenden System zur Seite steht, kann Entscheidungen bezüglich des Charakters und der Struktur der bevorstehenden Veranstaltung treffen.

ONLINE-MATERIALIEN

Einen typischen Ablauf eines solchen Vorbereitungstreffens findest du bei den Online-Materialien. Viele der dort beschriebenen Details kannst du für deine eigene Arbeit nutzen und auf deine Gegebenheiten abstimmen.

LOGISTISCHE PLANUNG UND VORBEREITUNG

Im Rahmen des Vorbereitungsprozesses und nach dem Vorbereitungstreffen entsteht ein differenziertes Bild des Themas und des zugrunde liegenden Anliegens. Meist sehe ich mich in der Lage, nach dem Vorbereitungstreffen mit der Ablaufplanung und der logistischen Vorbereitung zu beginnen. Um den Rahmen einer Veranstaltung so zu gestalten, dass er der Absicht und dem Ziel entspricht und

der partizipative Rahmen aufgebaut und gehalten werden kann, sind viele Überlegungen und Absprachen zu treffen. Dazu ist bei größeren Veranstaltungen ein Vororttermin nötig, um am Tag der Veranstaltung keine bösen Überraschungen zu erleben, die den Raum für die Teilnehmenden einschränken.

RAUM: Eine Veranstaltung, bei der es um ein hohes Maß an Interaktivität und Kooperation geht, bei der Menschen neue Gedanken fassen und etwas Neues entstehen soll, sollte vor allem genug Platz und Bewegungsfreiheit bieten. Nichts blockiert den Fluss von Gedanken und Kommunikation mehr als ein zu enger Raum, ein massiver Tisch, an dem alle sitzen oder eine feste Sitzordnung, die Rang, Hierarchie und Machtverhältnisse zementiert. Wenn wir in den Räumen der Auftraggebenden tagen (was bei den Steuerungsgruppensitzungen meist der Fall ist), verwende ich Zeit und Energie darauf, den richtigen Raum zu identifizieren und diesen entsprechend herzurichten. Ein Tagungsraum mit festen Tischen erweist sich zum Beispiel meist als weniger geeignet als ein Mehrzweckraum. Das mutige Hinterfragen von scheinbar »unverrückbaren« Gegebenheiten kann den Raum für das Veränderungsvorhaben erst richtig öffnen.

EIN BEISPIEL AUS DER PRAXIS

In einem Veränderungsprozess in einer obersten Berliner Behörde ist der große Sitzungssaal, in dem die Treffen der Steuerungsgruppe stattfinden sollen, mit einem großen Block zusammenhängender Tische bestückt. Die schweren Tische sind per Kabelbinder miteinander verbunden und durch Kabelkanäle an die Stromversorgung angeschlossen. Bei der Besichtigung des Raums wurde mir auf Rückfrage mitgeteilt, dass per Hausordnung ein Verrücken der Tische ausgeschlossen sei.

Unser erstes Steuerungsgruppentreffen fand also zunächst um diesen großen Tischblock herum statt. Die Kommunikation war

ausgesprochen schwierig, alle saßen weit voneinander entfernt, einzelne Stühle blieben aufgrund der Größe des Raums zwischendrin leer, Interaktion zwischen den Teilnehmenden war nur mit den unmittelbaren Nachbarn möglich. Die Menschen waren es gewohnt, in diesem Raum nach vorn zum Kopfende zu schauen und einer Präsentation zu folgen. Auf diese Weise werden Tagesordnungspunkte schnell abgehakt.

Unsere Arbeit erfordert jedoch ein komplett anderes Miteinander. Während der ersten Hälfte unserer Sitzung kam ich zur Einschätzung, dass im Innenraum zwischen den Tischen alle Stühle für die knapp 18 Personen Platz hätten. In der Pause entdeckte ich nach langem Suchen einen Tisch, der sich bewegen ließ. Wir öffneten den Block und stellten alle Stühle in einen großen Kreis in die Mitte. Als die Teilnehmenden aus der Pause zurückkamen, fanden sie ein völlig neues Setting vor. Die Sitzordnung im Kreis war zwar etwas eng, doch es ging. Und alle waren erstaunt, wie lebendig, neu und interessant dieses Treffen in der Folge verlief.

Ich thematisierte die Tischsituation gegenüber dem Auftraggeber – und als wir beim nächsten Treffen in den Raum kamen, waren alle Tische an die Wände gerückt und in der Mitte stand ein Stuhlkreis. Auf meine Nachfrage hin erklärte mein Auftraggeber, dass er bereit sei, für die Verletzung der Hausordnung gerade zu stehen und fügte hinzu: »Keiner weiß eigentlich, wozu die Tische derart miteinander verbunden sind und zu welchem Zweck das in der Hausordnung so formuliert ist … und darüber hinaus finde ich sowieso, dass die Tische viel zu groß und schwer sind. Wir sollten prüfen, ob wir nicht neue anschaffen können!«

In diesem Beispiel sollte es im Veränderungsprozess vor allem darum gehen, in einer stark reglementierten Behörde Platz für mehr Gestaltungsspielraum und Selbstverantwortung für die Mitarbeitenden zu ermöglichen. Und nun war bereits in der Vorbereitungsphase ein Anfang gemacht – und der neue Raum passte schon zum geplanten Prozess!

Neben der Größe des Raums und der Ausstattung achten wir stets darauf, dass der Raum möglichst viel Tageslicht und frische Luft ermöglicht und dass alle Dinge, die nicht benötigt werden, aus dem Raum hinausgebracht werden können. Jeder einzelne Gegenstand (neben Tischen sind das zum Beispiel Beamerständer, Leinwände, Seminarblöcke oder überzählige Flipcharts) bindet die Aufmerksamkeit und Neugier der Teilnehmenden, die wir für das Hier und Jetzt brauchen.

SITZORDNUNG: Auch die Sitzordnung im Workshop ist von zentraler Bedeutung. Nicht nur Tische sind regelmäßig Anlass für Verhandlungen (und für sportliche Betätigung vor Beginn der Veranstaltung), die Anordnung der Stühle ist ebenso wichtig. Prinzipiell geht es darum, möglichst viel Bewegungsspielräume für die Teilnehmenden zu schaffen. Und je nach Absicht und gewählter Methodik muss die Sitzordnung die spezifische verbale und nonverbale Kommunikation unterstützen. Diese herzustellen ist unsere essenzielle Aufgabe. Dazu nutzen wir unterschiedliche Varianten:

- Wir arbeiten mit kleinen Gruppen am liebsten im Stuhlkreis. Ein Kreis markiert klar das Innen und das Außen, bietet Schutz und Halt und steht für Gleichberechtigung. Es gibt im Kreis kein oben oder unten, alle können einander sehen, nehmen die Stimmung der anderen wahr und bestimmen die Atmosphäre in der Gruppe mit. Keine andere Sitzform ist besser geeignet, selbst völlig konträre Ansichten aufzunehmen und stehen zu lassen und jeden zum Mitmachen einzuladen. Der Kreis stellt ein soziales Gefäß zur Verfügung, in dem alle Stimmen gleichberechtigt sprechen und Gehör finden. Im Open Space sind die (meist konzentrischen Kreise) zur Mitte hin geöffnet, damit es jedem leicht gelingt, in die Mitte zu gehen und das eigene Anliegen aufzuschreiben.

- In größeren Gruppen nutzen wir gern eine Art Varietébestuhlung, also kleine, nach vorn geöffnete Halbkreise, die muschelförmig im Raum verteilt werden und in der vier bis sechs Teilnehmende leicht miteinander interagieren können. Im World Café werden diese Kreise dann geschlossen.
- Eine weitere Möglichkeit ist, Stühle einfach kreuz und quer in den Raum zu stellen, oder die Stühle selbst von den Teilnehmenden aufstellen zu lassen oder gar keine Stühle im Raum zu haben. Diese Praxis begegnet mir vor allem im Bereich junger, agiler Organisationen. Hier werden Beweglichkeit, Spaß, Freiheit und Innovation gefördert. Diese Art nutzen wir selten – zum Beispiel nach der Mittagspause, um viel Bewegung zu ermöglichen – und nur mit Bedacht, da in der fehlenden Struktur der soziale Container verlorengehen und die Gruppendynamik für manche Teilnehmende sehr anstrengend werden kann.

Wir arbeiten selbst bei großen Veranstaltungen grundsätzlich nie von einer Bühne herunter. Die Sichtbarkeit (ein häufiges Argument für die Bühne) lässt sich zum Beispiel hervorragend herstellen, indem ich mit dem Mikrofon zwischen den kleinen Kreisen herumlaufe. So kann ich mit den Teilnehmenden in Kontakt sein und sie direkt einbeziehen.

PLAKATE: Wir achten darauf, dass wir die Möglichkeit herstellen, Plakate aufzuhängen: Denn zum einen bringen wir Plakate mit Informationen mit oder schreiben diese auf, und zum anderen ist es wichtig, die Ergebnisse der Teilnehmenden an einem Ort im Raum sichtbar anzuheften. Wenn die Wände dazu ungeeignet sind oder es andere Gründe gibt, dies nicht zu tun, improvisieren wir mit Wäscheleinen, Stellwänden oder Tischen.

SKRIPT: Egal, ob kleiner Workshop oder Großveranstaltung – das Herzstück der Planung ist das Skript, welches ich in Tabellenform

anfertige, anpasse und mit meinem Team und oft auch mit den Auftraggebenden teile. Es sieht im Kern folgendermaßen aus:

- Informationen zur Veranstaltung, Titel, Datum, Ort, Anzahl der Teilnehmenden
- Ziel der Veranstaltung: …
- Anreise des Teams wann?
- Material

WANN	WOZU	WAS UND WIE	WER	MATERIAL
Uhrzeit	Kurze Zielbeschreibung	Beschreibung	Nur nötig bei größeren Teams beziehungsweise viel Interaktion mit Auftraggebenden	

ONLINE-MATERIALIEN

Bei den Online-Materialien findest du Beispiele für Skripte aus meiner Praxis zur Orientierung und Inspiration.

FOLLOW-UP: PLANUNG DER PHASE NACH DER VERANSTALTUNG

In der Regel sind die Rahmenbedingungen, unter denen Verabredungen und Vorhaben aus partizipativen Prozessen hervorgehen, durch die Leitplanken ausreichend flankiert, sodass die Beteiligten, die sich anschließend weiterhin engagieren, eine Handlungssicherheit haben oder diese (zum Beispiel durch Rücksprache mit ihrer Führungskraft oder der Steuerungsgruppe) herstellen.

Bisweilen begegnet mir ein gewisses Unbehagen aufseiten der Führungskräfte, Mitarbeitende allein Erfahrungen machen zu lassen und sie trotzdem zu begleiten. Dabei ist es aus meiner Sicht eine wichtige Führungsaufgabe, einerseits den »Kontrollverlust« zu ertragen und gleichzeitig die Mitarbeitenden wahrzunehmen und zu unterstützen.

In der Zusammenarbeit nach der Veranstaltung kommen viele Bedenken zur Sprache und hier ist – analog zum Vorbereitungsprozess – eine Prozessberatung wichtig. Es geht immer wieder darum, den Blick zu schärfen für das, was da ist und sich entwickelt, und nicht auf das, was stecken bleibt, Fragen aufwirft oder Widerstand hervorruft – der ureigenste Fokus der facilitativen Arbeit.

Die Wahrnehmung und Verarbeitung der angestoßenen Prozesse und das Finden eines gemeinsam getragenen Umgangs mit den Entwicklungen in der Organisation ist eine zentrale Aufgabe der Steuerungsgruppe. Die wichtigsten Reflexionsschleifen entstehen erst nach der Veranstaltung im Rahmen mehrerer Treffen.

Um die Ergebnisse einer Veranstaltung nachhaltig zu sichern und den Weg in die Zukunft zu bereiten, rege ich meist ein Follow-up-Treffen an. Dieses sollte – wie schon erwähnt – am besten schon bei der Veranstaltung selbst mit Termin kommuniziert werden. Das signalisiert den Teilnehmenden, dass ihre aktive Mitarbeit über die Veranstaltung hinaus sehr willkommen ist und Unterstützung erfährt. Zum Follow-up werden alle Teilnehmenden erneut eingeladen. Meist kommen dazu dann aber nicht mehr alle, sondern die Personen, die an konkreten Vorhaben gearbeitet haben. Das sind aus meiner Erfahrung zwischen 30 Prozent und 50 Prozent der an der Veranstaltung Beteiligten.

Ein Follow-up (oder auch »nächstes Treffen«) besteht aus zwei Teilen und dauert zwischen drei und vier Stunden. Im ersten Teil verschaffen sich alle zusammen einen Überblick über den Stand der Vorhaben, und im zweiten Teil können neue Verabredungen oder sogar neue Vorhaben entstehen.

Bei einem Follow-up können wir regelmäßig die Beobachtung machen, die die Wichtigkeit unseres Beharrens auf dem facilitativen Blick noch einmal verdeutlicht: die anfängliche Enttäuschung der Teilnehmenden über die (scheinbar) mangelhafte Umsetzung der Vorhaben – und die verblüffend schnelle Auflösung dieser Enttäuschung.

Zu Beginn des Follow-ups sind die Einschätzungen der Teilnehmenden eher: »Oh ja, das war eine wirklich tolle Veranstaltung – aber trotzdem hat sich nicht wirklich etwas verändert.« Oder: »Wir haben das, was wir uns vorgenommen haben, leider gar nicht umgesetzt!« Neben der Freude, sich wieder einmal zu sehen, sind also deutlich Sorgen im Raum zu spüren und es überwiegt allgemein das Gefühl: Das Glas ist halbleer.

Bereits zur Pause hat sich die Wahrnehmung meist jedoch komplett verändert. Denn durch den Austausch untereinander wendet sich der Blick darauf, was schon umgesetzt worden ist, was bereits erreicht wurde. Und zwar nicht deshalb, weil die Anwesenden dies tun mussten, sondern weil die Beteiligten die Leidenschaft dafür hatten, genau die Themen voranzubringen, die ihnen wichtig sind. Das ist innovativ, das ist sehr kreativ, und es ist das, was die Menschen wirklich bewegt.

In diesen Momenten spüre ich immer wieder eine sehr große Dankbarkeit im Raum für diesen Freiraum, der durch den offenen Prozess geschaffen wurde, und der genau dies möglich macht: dass Menschen Verantwortung übernehmen und mit Leidenschaft ihre Anliegen weiterführen.

ONLINE-MATERIALIEN

Den Ablauf eines Follow-up findest du ebenfalls bei den Online-Materialien.

Tipps für deine nächste Veranstaltung

- Eine belastbare, vertrauensvolle Beziehung »auf Augenhöhe« zu den Auftraggebenden ist ein zentrales Erfolgskriterium. Das bedeutet für dich: Gib deine Energie dort hinein, nachdem du dein inneres »Ja« gefunden hast.
- Die (Er-)Klärung unserer spezifischen Rolle als Facilitatoren und der geteilten Verantwortung ist zentral und daher solltest du sie immer wieder ansprechen und verdeutlichen.
- Ein gemeinsamer Konzeptionsprozess mit unseren Auftraggebenden gelingt durch die Klärung der Absicht, der Intention und des Ziels, der Beteiligten und der Methodik, nach der wir arbeiten. Und das in genau dieser Reihenfolge.
- Stelle sicher, dass die Teilnehmenden tatsächlich zur Aufgabe passen.
- Denke in Prozessen (nicht nur in Veranstaltungen) und erwäge ein Vorbereitungstreffen, gegebenenfalls die Etablierung einer Steuerungsgruppe und ein Follow-up.
- Investiere viel Energie in die Raumgestaltung, sorge für genug Bewegungsfreiheit und Klarheit im Raum und passe die Sitzordnung der Absicht an.

Teil 5

Dialog – die Kunst gemeinsam laut zu denken

»DER GEDANKE ERSCHAFFT DIE WELT UND SAGT DANN ›ICH BIN ES NICHT GEWESEN‹. WELCHE BILDER WIR UNS AUCH SCHAFFEN, SIE SIND NIE DASSELBE WIE DAS, WAS SIE ABBILDEN, SONDERN IMMER MEHR ODER WENIGER.«

(DAVID BOHM)

IN DIESEM KAPITEL ERFÄHRST DU,

- was wir unter Dialog verstehen und wie Dialog sich von einer Diskussion, aber auch von einem »Alltagsgespräch« unterscheidet,
- welche Wirkung Dialog haben kann und wozu wir Dialog benötigen,
- welche Haltung und welches Verhalten Dialog ermöglicht,
- wie wir dialogische Qualität in eine Gruppe einladen können und
- wie wir konkret Dialog begleiten.

Was meinen wir mit Dialog und wozu benötigen wir ihn?

Das Wort Dialog wird häufig benutzt und steht alltagssprachlich für ein Gespräch zwischen mindestens zwei Menschen. Bei unserer Arbeit verwenden wir Dialog jedoch in einem anderen, engeren Sinn: als »gemeinsam laut denken«. Dies impliziert eine besondere Art der Gesprächskultur, eine Offenheit im Denken, ein Erkunden des »großen Ganzen« und emergente, oftmals ganz neue Erkenntnisse. Und das Erstaunlichste ist: Zum Dialog ist kein Gegenüber notwendig.

Wir Facilitatorinnen und Facilitatoren sind davon überzeugt, dass sich die für den Dialog notwendige Haltung und das Bewusstsein für die Offenheit bei uns allen entwickeln lässt. Dialog als Kunst, gemeinsam frische und neue Gedanken zu entwickeln, ist aus unserer Perspektive genau das, was wir für die Lösung der vielfältigen und existenziellen Probleme in der Welt benötigen. Es geht nicht darum, welche Position sich durchsetzt, sondern welche intelligenten, innovativen und sinnvollen Ideen uns weiterhelfen. Dafür wollen wir die passenden Denk- und Lernräume schaffen.

Denken wir einmal an Aussagen wie: »Wenn du schnell eine wichtige Sache durchbringen willst, lege sie auf kurz vor der Mittagspause, dann geht die Entscheidung schneller …« Diese Strategie mag tatsächlich funktionieren und an manchen Stellen vielleicht notwendig sein, aber: Wie viele falsche oder halbherzige Entscheidungen werden auf diese Art und Weise getroffen? Und die Mitarbeitenden sollen dann Entscheidungen umsetzen, ohne wirklich vorher in das Mitdenken miteinbezogen worden zu sein. Die Realität ist in dieser Hinsicht in vielen Organisationen erschreckend. Das erlebe ich immer wieder. Und genau diese Haltung führt genau zu den Problemen, die es anschließend zu beheben gilt.

Das bedeutet und sollte immer wieder auch beherzigt werden: Wenn wir Prozesse auf Gesprächstechniken oder »Teamregeln« reduzieren, kann das nur zu Enttäuschungen führen. Es fragmentiert unser Denken möglicherweise zusätzlich und zementiert das Problem, anstatt etwas Neues zu schaffen. Daher sollten wir stets das Zitat von Einstein beachten:

»PROBLEME KANN MAN NIEMALS MIT DERSELBEN DENKWEISE LÖSEN, DURCH DIE SIE ENTSTANDEN SIND.«

(ALBERT EINSTEIN)

Martina und Johannes Hartkemeyer stellen in ihrem Buch »Dialogische Intelligenz« (2016, S. 58) eine hilfreiche Gegenüberstellung von Debatte und Dialog zur Verfügung:

	DEBATTE UND DISKUSSION	DIALOG
Haltung	Wissen	Herausfinden
Ziel	eine Position verteidigen	neue Möglichkeiten erkunden
Geste	Antworten – Beweise suchen	Fragen – Zuhören
sozialer Modus	Gewinnen oder Verlieren	Miteinander teilen
Hierarchie	Ungleichheit	Gleichheit
Status	Macht	Respekt
Motiv	Eigeninteresse	Gemeinwohl
Erkenntnisfeld	Verengung – Zielorientierung	Erweiterung – Prozessorientierung

Im Dialog versuchen wir zunächst, die Ursache für die Probleme aufzuspüren. Erst im nächsten Schritt geht es um die Problemlösungen. Die Entwicklung einer dialogischen Qualität im Gruppen-

geschehen ist eines der Herzstücke der Arbeit mit Facilitation. Denn: Dialog ist wichtig,

- um neues Denken anzuregen,
- damit alle wirklich miteinander lernen,
- um andere Lösungen zu finden, anstatt stets das zu reproduzieren, was wir schon kennen,
- um ausgeblendete Themen, die schwer zu besprechen sind, die Gruppe aber in ihrer Effektivität beeinträchtigen, besprechbar zu machen.

BEISPIELE

In folgenden Situationen lade ich bewusst zum Dialog ein beziehungsweise errichte einen Rahmen, in dem Dialog stattfinden kann:

- Ein Team mit flachen Hierarchien kommt an seine Grenzen, wenn es darum geht, Verantwortung zu übernehmen. Die Leitung wird immer öfter verdeckt angegriffen, die Unzufriedenheit steigt. Hier frage ich zum Beispiel: »Sind wir alle gleich?« Oder: »Was bedeutet Führung für uns?« Dann lade ich die Gruppe zu einem Kreisgespräch (Circle) ein.
- In einer Konferenz für Führungskräfte soll eine gemeinsame Basis für eine partizipativere Führungskultur gelegt werden. Wir teilen die Großgruppe in Sechsergruppen ein und laden zu einem »Conversation Café« ein mit der Fragestellung »Was benötigen wir, damit unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich eingeladen fühlen, sich für das ›große Ganze‹ einzusetzen?«.
- In einer Mitarbeiterkonferenz wird eine neue Strategie vom Vorstand vorgestellt. Nachdem Verständnisfragen ausreichend Raum hatten und alle eine Pause machen konnten, laden wir zu einem World Café ein.

Wir alle haben mehr oder weniger feste Meinungen über die Welt, die uns umgibt. Diese Meinungen basieren auf unseren Erfahrungen. Diese wiederum sind von einem sehr hohen Maß davon abhängig, wie wir geprägt sind, welches Weltbild wir haben. Damit sind wir mehr oder weniger in unserer eigenen »Blase« unterwegs. Treffen wir auf andere Menschen, werden wir mit einer anderen »Blase« konfrontiert. Damit kommt es natürlicherweise zu Spannungen und Reibung. Hier genau liegt die Ursache vieler Missverständnisse und Fehlinterpretationen, die zu misslingender Kommunikation führt und uns oft davon abhält, gemeinsam wirksam zu werden. Im Verstehen, wie in einem Kommunikationsprozess Dialog entsteht, ist das folgende Kommunikationsmodell für mich immer wieder von großem Wert.

THEORIE UND/ODER DIE VIER AUFMERKSAMKEITSEBENEN

Das Kommunikationsmodell aus der Methode Theorie U von Otto Scharmer (Scharmer 2019) nutze ich gern bereits in der Phase der Auftragsklärung. Das Modell – hier stark vereinfacht dargestellt – beschreibt vier Aufmerksamkeitsebenen, die stufenweise vom »Downloading« über die Debatte zum Dialog führen:

- Downloading
- Debatte
- der reflektive Dialog
- der schöpferische Dialog

Die Veränderung der Aufmerksamkeit ist der Schlüssel hin zur Öffnung eines neuen Denkens, hin zum besseren gegenseitigen Verstehen und hin zu neuen Handlungsmöglichkeiten.

ERSTE EBENE: DOWNLOADING. Hier spielen die Muster und das Wissen aus der Vergangenheit eine Rolle: »Ich sage, was ich immer sage oder von dem ich denke, dass du es hören willst.« Ich vergleiche das Downloading gern mit dem Small Talk auf einer Party. Ein typisches Gespräch könnte so verlaufen: »Wie geht es dir heute?« – »Gut, danke, und dir?«

Das Downloading beschreibt einen wichtigen Teil unserer Kommunikation. Im Workshop brauchen wir am Anfang Zeit, damit sich die beteiligten Menschen ausdrücken können und das sagen, was sie an Gedanken und Gefühlen mitbringen. Es ist wie ein Gefäß, welches sich zunächst leeren muss, um bereit für Neues zu sein.

ZWEITE EBENE: DEBATTE. Auf dieser Ebene entsteht eine sachliche Verbindung: »Ich versuche, dich mit meinen Argumenten zu überzeugen.«

Es beginnt also ein gegenseitiger Austausch verbunden mit einer Differenzierung von Meinungen und Gedanken. Die Debatte geht einher mit Konfrontationen, Argumenten und mit einer Energiezunahme, die sich im Raum meist durch Lautstärke, weniger Gesprächspausen, gegenseitiges Unterbrechen und Wiederholen von Argumenten manifestiert. Es ist, als ob die Temperatur im Raum zunimmt. Menschen beginnen, das zu sagen, was sie denken und identifizieren sich mit ihrem Standpunkt. In diesem Feld erleben wir oft typische Gruppenphänomene wie Spaltung, Polarisierung und Majoritätendruck. Es gilt, diese Phase auszuhalten und zu wissen, dass es »ein Land jenseits von richtig und falsch gibt« (Rumi) – den Dialog.

Scharmer unterscheidet beim Dialog zwei verschiedene Ebenen.

DRITTE EBENE: DER REFLEKTIVE DIALOG. Es entsteht eine persönliche Verbindung: Wir denken gemeinsam laut nach, etwas Neues entsteht. Nun geht es nicht mehr um Standpunkte, sondern darum, etwas Neues zu erkunden. Es beginnt – mit empathischem Zuhören, reflektierendem Erkunden und gemeinsamem Denken zum Beispiel in Form eines »Ja, und …« – die dialogische Kultur, in der es darum geht, von sich als Teil

des Ganzen her zu sprechen. Ein Gespräch auf dieser Ebene könnte so lauten: »Wie geht es dir?« »Ich weiß noch nicht, wie geht es dir?« »Ich bin mir nicht sicher, aber ich denke, wir werden hier heute weiterkommen.« »Ja, das stimmt, wir sollten vielleicht …«

VIERTE EBENE: DER SCHÖPFERISCHE DIALOG. Auf dieser Ebene geht es darum, von der entstehenden Möglichkeit her zu sprechen, es geht um gemeinsame Stille, kollektive Kreativität, um schöpferisches Fließen (Flow). Hier entsteht in der Gruppe eine ganz neue Energie, spannende neue Fragen kommen auf. Wir können nicht kontrollieren, ob und wie diese Ebene erreicht wird – aber genau da wollen wir hin.

Dieses Kommunikationsmodell macht deutlich, dass Dialog weit mehr ist als ein Gespräch. Es ist eine Bewegung aufeinander zu, die Horizonte öffnet. Denn um zum Dialog zu kommen, muss jede und jeder bereit sein, die eigene »Blase« zu verlassen und zuzuhören. Das bedeutet: eigene feste Meinungen hinterfragen, akzeptieren, dass andere auch recht haben könnten, in einer Weise sprechen, die öffnet und nicht verschließt. Das ist eine herausfordernde Aufgabe und erfordert Mut, Neugier und Empathie. Doch ist es ein lohnenswertes Ziel und eine erfüllende Aufgabe, diese Qualität in einem Gruppenprozess zu ermöglichen.

Die Beschäftigung mit den Forschungen und Entwicklungen zum Thema Dialog und deren grundlegenden Erkenntnissen halte ich für ungemein wichtig. Daher möchte ich im Folgenden etwas genauer auf zentrale Hintergründe eingehen.

ZUSAMMENHÄNGE WIEDERHERSTELLEN

Die Erkenntnisse und Grundlagen unserer Praxis zum Thema Dialog gehen auf die Forschung des Quantenphysikers David Bohm (Bohm 2019) zurück.

DAVID BOHM UND DER DIALOG

Der Quantenphysiker und Philosoph David Bohm (1917–1992) gilt als einer der einflussreichsten theoretischen Physiker des letzten Jahrhunderts. Einstein sagte von Bohm, er sei der Einzige, der über die Quantenmechanik hinauskommen könne. Er hielt die Trennung von Kunst und Wissenschaft nur für eine vorläufige und war überzeugt, sie würden eines Tages miteinander verschmelzen.

Und er setzte sich intensiv mit den philosophischen Grundlagen des Dialogs auseinander. Er sah als Ursache vieler Probleme unhinterfragte Denkprozesse sowie Annahmen, die sich in uns verfestigt haben. Daher entwickelte er eine Dialogmethode, um die Vielfalt im Denken zu ermöglichen. Bohm erforschte, wie unser Denken die Phänomene um uns herum, die eigentlich zusammengehören, aufspaltet und zerteilt und damit Unterscheidungen und Interpretationen hervorbringt, die uns Schwierigkeiten bereiten.

Mithilfe seiner Methode lässt sich ein Rahmen schaffen, in dem vorgefertigte Annahmen entdeckt werden, damit diese losgelassen werden können. So wird Raum frei für neue Perspektiven und andere Denkweisen. Das wiederum ermöglicht Veränderungen des Handelns.

Es geht also im Kern darum, die einer herausfordernden Fragestellung zugrundeliegenden Zusammenhänge im Gespräch zu erkunden und wieder zu einem Ganzen zusammenzufügen. Erst wenn das Bild wieder komplett wird, kann das Neue entstehen.

In einem dialogischen Gespräch versuchen wir, unsere eigene Meinung »in der Schwebe zu halten« und für eine Weile die Perspektive der anderen Person einzunehmen. Dialog findet immer in der Gegenwart statt, wird jedoch gespeist von dem, was in der Vergangenheit war, und der besondere Moment geschieht, wenn wir ganz in der Gegenwart und im Kontakt mit uns und der Gruppe sind.

Wie ermöglichen wir dialogische Qualitäten?

Bohm identifizierte vier Praktiken des Dialogs, die in der Arbeit von Facilitatorinnen und Facilitatoren einen hohen Stellenwert haben:

- Zuhören
- Respektieren
- Suspendieren
- Artikulieren

Diese Praktiken wurden von William Isaacs – einem Schüler Bohms – im Buch »Dialog als Kunst gemeinsam zu denken« (2002) anschaulich dargelegt:

ZUHÖREN: Die besondere Qualität des Zuhörens in der dialogischen Praxis bedeutet, sich dem Denken vorurteilsfrei zu öffnen, also »ganz Ohr« zu sein.

»BEIM ZUHÖREN STELLT MAN OFT FEST, DASS MAN AUS DER STÖRUNG HERAUS ZUHÖRT, DAS HEISST, MAN IST NICHT IN DER GEGENWART, SONDERN IN EINER EMOTIONALEN ERINNERUNG.«

(WILLIAM ISAACS).

Das Ohr ist ein bemerkenswertes Organ, mit dem wir viel mehr aufnehmen können als das, was gesagt wird. Die Melodie und die Tonart in der Stimme der anderen geben hilfreiche Hinweise auf viele weitere Informationen jenseits der Worte.

Das bedeutet: Wenn ich zuhöre, dann nehme ich meine eigene Stimme (also den »Kommentar«, der immerfort in meinem Kopf wach ist) wahr und erkenne sie als Reaktion aus der Vergangenheit. Ich höre mir also selbst zu. Und nur, wenn es mir gelingt, dieser Stimme eine möglichst geringe Bedeutung beizumessen, kann ich mich für das öffnen, was eine andere Person sagt.

Zuhören bezieht sich daher nicht nur auf das, was gesagt wird, sondern bezieht die Stille mit ein.

RESPEKTIEREN: Respektieren (lateinisch re-spectere: erneut hinschauen, beobachten) bedeutet, auf Abwehr, Schuldzuweisung, Abwertung und Kritik zu verzichten. Alle dürfen so sein, wie sie sind. Jede Idee, jede Meinung ist genauso richtig und legitim wie meine eigenen Ideen.

»ZU DEN SCHWIERIGSTEN DINGEN, DIE EINE GRUPPE IM DIALOG LERNEN KANN, GEHÖRT ES, AUFTRETENDE SPANNUNGEN AUSZUHALTEN, OHNE DARAUF ZU REAGIEREN. ES ZÄHLT ZU DEN GRUPPENFÄHIGKEITEN IM DIALOG, ALLE AUFTRETENDEN PERSPEKTIVEN LANGE GENUG ZU RESPEKTIEREN, UM SIE ZU ERKUNDEN.

(WILLIAM ISAACS).

Respekt bedeutet daher zu respektieren, was gesagt wird und was geschieht: Es ist ein aktives Tun. Wenn wir respektieren, dann sind wir bereit, die Quelle der eigenen und kollektiven Erfahrung zu erkunden und öffnen uns für das, was kommt. Es geht hier also besonders um das Erkennen des »Wir – Hier – Jetzt« und ermöglicht ein tiefes Annehmen der Situation.

Um Respekt zu lernen, hilft es, sich immer wieder die Frage zu stellen: »Wie passt das, was ich hier sehe und höre, in ein großes Ganzes? In welcher Weise gehört es dazu? Was geschieht hier gerade?« Hierzu sind alle Arten von Reflexionsschleifen im Gruppenprozess geeignet.

SUSPENDIEREN: Suspendieren bedeutet, die eigenen Gedanken so gut es geht »außer Dienst zu stellen« beziehungsweise so zu hinterfragen und einzubringen, dass man selbst und andere sie verstehen können.

»NICHT VERHANDELBARE POSITIONEN SIND WIE FELSEN IM STROM DES DIALOGS: SIE STAUEN IHN. ZU DEN ZENTRALSTEN PROZESSEN DES DIALOGS ZÄHLT DESHALB DIE PRAKTIK DES SUSPENDIERENS, MIT ANDEREN WORTEN, DIE KUNST, ABSTAND ZU GEWINNEN UND ZU EINER ANDEREN PERSPEKTIVE ZU GELANGEN.«

(WILLIAM ISAACS)

Es geht darum, das Geschehen und die eigene Haltung in der Schwebe zu halten und offen für neue Erkenntnisse zu sein.

Ein Kollege von mir nennt das »Was interessiert mich mein Geschwätz von eben?« und drückt damit genau die Durchlässigkeit im Denken aus, die wir im Dialog benötigen. Wenn wir unser »Wissen« als Konstrukt erkennen, können wir im Suspendieren unsere Annahmen und Bewertungen sichtbar machen, sie veröffentlichen, sie vor uns »aufhängen«, sie so in der Schwebe halten und suspendieren: »Das ist meine Meinung, meine Haltung zum Thema, und ich halte diese in der Schwebe und lasse mich auf das ein, was weiter geschieht.«

ARTIKULIEREN: Artikulieren bedeutet, die eigene, authentische Sprache zu finden und die eigene Wahrheit mitzuteilen.

»ARTIKULIEREN ERFORDERT AUCH DIE BEREITSCHAFT, DER LEERE ZU VERTRAUEN, DEM ZUNÄCHST ENTSTEHENDEN GEFÜHL, NICHT ZU WISSEN, WAS MAN TUN UND SAGEN SOLL. DIE MENSCHEN REDEN UNTER ANDEREM DESHALB SO VIEL, WEIL SIE EINSAM SIND. SIE FÜRCHTEN DAS SCHWEIGEN, SIE HABEN ANGST, STATT EINES KREATIVEN RAUMES NUR EINE GROSSE LEERE IN SICH ZU HABEN.«

(WILLIAM ISAACS)

Wir versuchen im Dialog von dem zu sprechen, was uns wirklich bewegt – intellektuelle Höhenflüge, abstrakte Abhandlungen und Selbstdarstellungen sind daher an dieser Stelle eher kontraproduktiv.

Hierbei spielen die Wahrnehmungen der Reaktionen, Gefühle und inneren Bilder, die bei einem selbst entstehen eine wichtige Rolle.

Wenn ich herausfinde, was ich wahrnehme und was mich gerade innerlich bewegt und dies dann ausspreche, kann ich einen entscheidenden Beitrag zum Durchbrechen der Gedanken leisten und damit neue Türen öffnen.

David Bohm beschreibt zwei dunkle Seiten des Artikulierens: Entweder traue ich mich nicht zu sprechen beziehungsweise schaffe es nicht, mich begreiflich zu machen, oder aber ich spreche zu viel und nehme zu viel Raum ein. Im Dialog geht es zudem darum, diese beiden Möglichkeiten in sich selbst wahrzunehmen und die Balance zur eigenen Stimme zu finden. Frische Gedanken kommen selten als vollständige, eloquente Sätze daher, sondern werden oftmals eingeleitet von einem Halbsatz wie: »Ich weiß noch nicht genau, wie ich es ausdrücken soll, aber …«

Für mich als Facilitatorin ist das immer ein Zeichen für die Möglichkeit, dass etwas Neues den Diskurs erweitert. In solchen Momenten bin ich immer besonders aufmerksam!

DIE ABSICHT VERSTEHEN

Für meine Haltung als Facilitatorin ist des Weiteren die Arbeit des amerikanischen Systempsychologen, Organisationsberaters und klinischen Forschers David Kantor (2012) mit den von ihm entworfenen vier grundlegenden Aktionshaltungen im Prozess hilfreich. Sie ermöglichen es, ein Gespräch und die damit verbundenen Haltungen einzelner Menschen besser zu erkennen und als wichtigen Teil des Prozesses anzuerkennen.

Diese vier Aktionsformen drücken sich aus in den unterschiedlichen Rollen des Initiators (treibende Kraft), des Anhängers, des Widersachers und des Beobachters (bezieht keinen Standpunkt, bringt jedoch eventuell neue Perspektiven ein).

In einem guten Gespräch sind alle vier Aktionshaltungen präsent und im Gleichgewicht miteinander. Alle Beteiligten haben die Freiheit, nach Belieben zwischen den Rollen zu wechseln. In den meisten Gesprächen mischen sich die Rollen mit den entsprechenden Haltungen, und die Beteiligten sind flexibel, diese wechselnd einzunehmen. Jede dieser Haltungen ist wichtig. Umgekehrt hat jedes System, das Beobachter und Widersacher zum Schweigen bringt, mit Schwierigkeiten zu kämpfen.

Die folgende Übersicht zeigt die Rollen mit den jeweiligen Absichten und wie diese bei den anderen Beteiligten ankommen können.

ABSICHTEN UND WAHRNEHMUNGEN DER AKTIONSHALTUNGEN (ISAACS 2011)		
KRAFT	ABSICHT	KANN BEI ANDEREN ANKOMMEN ALS
Treibende Kraft	Richtung Disziplin Engagement Perfektion Klarheit	Omnipotenz Ungeduld Konfusion Autoritäres Verhalten
Anhänger	Ergänzung Mitgefühl Loyalität Diensteifer Kontinuität	Beschwichtigung Unentschlossenheit Beeinflussbarkeit Wischiwaschi übertriebene Anpassung
Widersacher	Mut Integrität Korrektur Schutz Überleben	Kritik Nörgeln Vorwurf Angriff Eigensinn
Beobachter	Perspektive Geduld Bewahren Mäßigung Selbstreflexion	Distanz Urteil Desertion Zurückgezogenheit Schweigen

Um die Absichten hinter den Aktionshaltungen besser verstehen zu können, ist es notwendig, die »Verzerrungen« in der Kommunikation zu ignorieren und stattdessen auf das zu hören, was diejenigen wirklich zu sagen versuchen. Es ist daher ein sehr respektvolles Modell, welches Menschen nicht in Schubladen packt.

WARUM IST ES SCHEINBAR SO SCHWER, DIALOGE ZU FÜHREN?

Echte Dialoge im Sinne von David Bohm finden sehr selten statt. In unserer Gesellschaft gilt es als Stärke, die eigene Meinung durchzusetzen, die eigene Überlegenheit klarzumachen, das eigene Terrain zu behaupten. Die Vorstellung, dass wir durch Reden etwas erschaffen können, wird oft als romantische, weichgespülte und realitätsferne Idee abgetan und zählt in vielen institutionellen Kulturen nicht zum Repertoire der Personen in verantwortlichen Positionen.

In meiner Praxis hat mich anfangs sehr erstaunt, dass im politischen Feld zwar oft von Dialog gesprochen wird, darunter aber meist verstanden wird: »Ich überzeuge dich von meiner Idee.« Und doch spüre ich überall die Sehnsucht der Menschen nach »Sinnhaftigkeit«. Aus meiner Perspektive geschieht Sinnstiftung und damit die Sinnhaftigkeit nur durch eine Kultur, die »gemeinsam laut denken« zumindest zeitweilig ermöglicht.

Aber wie können wir als Facilitatorinnen und Facilitator diesen bewussten Raum erzeugen und erhalten? In den nächsten Kapiteln erfährst du mehr über Kernelemente und dialogische Methoden, die diesen Raum ermöglichen.

Dialogische Kernelemente

»DIE FÄHIGKEIT ZUR WAHRNEHMUNG IST AN DIE GEGENWART GEBUNDEN. SIE VERSCHWINDET, SOBALD WIR AN DIE VERGANGENHEIT DENKEN ODER UNS SORGEN UM DIE ZUKUNFT MACHEN.«

(WILLIAM ISAACS)

Damit Dialog in der Praxis gelingen kann, müssen einige wichtige Vorbedingungen erfüllt sein. Zunächst gehört dazu Mut, etwas zu hören, was einem womöglich nicht gefällt, und die Bereitschaft, Verletzlichkeit zuzulassen. Diese Vorbedingung muss mit den Führungskräften abgeklärt sein (s. Auftragsklärung). Wichtig ist außerdem, dass genügend Zeit eingeplant wird und es keinen direkten Ergebniszwang gibt. Außerdem sind eine klare Struktur und Rollenklarheit wichtig, die den Container sicher machen. Und schließlich ist eine klare Definition der Absicht und gegebenenfalls eine konkrete Fragestellung notwendig.

Die Begleitung des Dialogs kann durchaus intern erfolgen. Voraussetzung: Die Person muss in der Lage sein, sich entweder inhaltlich komplett herauszuhalten oder den Wechsel der Rolle deutlich zu machen.

Folgende Kernelemente ermöglichen den Dialog, erleichtern oder unterstützen ihn.

DER KREIS

Der Kreis ist eine sehr alte Form der Zusammenkunft. Alle Völker dieser Welt nutzen oder nutzten diese Form, um wichtige Dinge zu besprechen und zu entscheiden. Im Gegensatz zum Dreieck oder zur Pyramide, die Hierarchien ausdrücken, steht der Kreis für Kooperation. Das Besondere ist, dass der Kreis kein »oben« oder »unten« kennt und alle Menschen im Kreis sich sehen können. Wenn wir im Kreis sitzen, ist es leichter, sich gegenseitig zuzuhören und zu suspendieren, also die eigenen Überzeugungen zu parken und neu zu denken. Hier kann also Emergenz geschehen: neue Eigenschaften eines Systems können sich herausbilden infolge des Zusammenspiels seiner Elemente (s. https://de.wikipedia.org/wiki/Emergenz). Als Begleitung kann ich durch den Kreis am ehesten einen Raum ermöglichen, in dem das »Neue« auftauchen und emporsteigen kann.

Dabei kommt der Mitte des Kreises eine zentrale Bedeutung zu. Von ihr geht eine Kraft aus, die oft als »magisch« bezeichnet wird.

Wir dekorieren die Kreismitte bewusst, um die Blicke aller in der Runde einzuladen. Alle Praktiken des Dialogs sind leichter zu realisieren, wenn ich meinen Blick in der Mitte halte und nicht auf die Person richte, die gerade spricht. Das gilt für alle Teilnehmenden und auch für mich als Facilitatorin.

»Da die Welt in massiven Schwierigkeiten steckt, benötigen wir auch massive Hilfe […] Diese kooperativen Gesprächskonzepte sind wiederholbare, anpassungsfähige, globale und demokratische Prozesse, mit deren Hilfe jeder seine angeborene Fähigkeit wiederentdecken kann, mit Herz und Verstand zu kommunizieren und so Dinge in Bewegung zu setzen. Hier entstehen keine Grundsatzdiskussionen oder strategische Planungen, sondern spontane Ausbrüche eigenverantwortlicher Mitwirkung, ausgelöst durch die Energie, die durch aktives Miteinander-Sprechen und Einander-Zuhören innerhalb des archetypischen Kreises entsteht« (Bushe/Marshak 2015, S. 14, übersetzt von Jutta Weimar).

DER REDESTAB (TALKING STICK)

Wenn wir im Kreis Dialoge führen, nutzen wir meist einen Redegegenstand (Stab, Stein oder Ähnliches). Dieser markiert die Person,

die spricht, und hilft ihr, den Raum zu halten, während alle anderen zuhören. Der Redestab wird im Uhrzeigersinn weitergegeben. Es kommt vor, dass manche im Kreis gerade nichts äußern möchten, sie drücken aber trotzdem etwas aus: durch eine kurze Stille, einen Blick oder eine Geste. Der Stab befördert Essenz: Das Halten dieses einfachen Gegenstands verstärkt das soziale Feld der Runde und unterstützt die sprechende Person, das zu sagen, was jetzt gerade eine Rolle spielt – authentisch, aus dem Herzen, essenziell. Der Redestab ist deshalb in vielen Kulturen ein festes Strukturelement bei wichtigen kommunikativen Vorgängen. In der griechischen Mythologie verlieh zum Beispiel der Botenstab des Hermes dem Nachrichtenüberbringer Immunität.

DAS GETAKTETE SPRECHEN

Neben dem Kreisgespräch bilden alle Methoden einen Raum für Dialog, die die gleiche Redezeit für alle Beteiligten vorsehen. Dies gilt besonders für das »getaktete Sprechen«. Es scheint zunächst befremdlich, dass sich Dialog vor allem dann entfaltet, wenn wir nach einem festen Format und einer Zeitvorgabe sprechen. Wir können uns jedoch viel besser auf das Artikulieren und Zuhören besinnen, wenn klar ist, wer wann spricht. Wenn wir im Alltagsgespräch wie im »Ping-Pong« reden, drängt sich viel schneller das »Downloading« in den Vordergrund. Wir suchen Ähnlichkeiten oder Unterschiede zwischen unserer Auffassung und dem Gesagten und »mischen uns ein«.

Eine dialogische Kultur und das »Gemeinsam-laut-Denken« ist abhängig von den kommunikativen, selbstreflexiven Fähigkeiten der am Gespräch Beteiligten. Dialog ist eine Haltung, die erlernbar ist, und ein Bewusstsein, das entwickelt werden kann. Und das geht erstaunlich gut durch das Üben von getaktetem Sprechen.

Dialogische Methoden

DER CIRCLE (THE CIRCLE WAY)

Der Circle ist für unsere dialogische Praxis die zentrale Methode. Christina Baldwin und Ann Linea haben diese Arbeitsweise sehr präzise definiert (Baldwin/Linnea 2014). Im Folgenden skizziere ich, wie ich den Circle im Workshop nutze.

DER AUFTAKT: Die Begleitung eröffnet den Circle durch ein einfaches Ritual mit einer Glocke oder dem Anzünden einer Kerze. Sehr hilfreich ist zudem eine passende Metapher zum Thema, ein Bild oder ein kurzer, inspirierender Text.

DIE VEREINBARUNG: Auch wenn die Leitung von wechselnden Teilnehmenden eingenommen wird oder wenn sich Aufgabe und Absicht des Kreises verändern, sind Vereinbarungen im Circle von zentraler Bedeutung.

Baldwin und Linnea schlagen folgende Standards vor:

- Persönliche Informationen, die im Kreis mitgeteilt werden, sind vertraulich.
- Wir hören einander neugierig und mitfühlend zu und urteilen nicht.
- Wir fordern, was wir brauchen, und bieten, was wir können.
- In bestimmten Abständen halten wir inne und richten unsere Gedanken und Aufmerksamkeit neu aus.

DER CHECK-IN: Der Check-in entfällt, wenn ich den Circle während eines Workshops nutze und bereits ein Check-in mit den Teilnehmenden zu Beginn der Veranstaltung stattgefunden hat.

DIE INTENTION: Die Intention wird zu Beginn meist durch eine Frage formuliert. Sie steht für das Verständnis, das die Teilnehmenden davon haben, warum sie versammelt sind, was sie zu erwarten haben und was sie bereit sind, miteinander zu tun und zu erfahren. Je präziser die Intention der Teilnehmenden definiert ist, desto zielgerichteter entwickelt sich die Dynamik im Kreis.

FÜHRUNG IM WECHSEL: Die Rolle der Gastgeberin oder des Gastgebers bleibt meist konstant bei einer Person. Andere Führungspositionen werden jedoch im Turnus von wechselnden Personen übernommen, damit alle zum Funktionieren des Kreisprozesses beitragen können.

Die Rolle des Achtgebers beziehungsweise. der Achtgeberin besteht in Folgendem: Er oder sie schlägt den Gong, wenn es hitzig wird, wenn die Teilnehmenden vom Thema abdriften oder wenn jemand besonders lange spricht (Gong und kurze Stille). Jeder im Kreis kann den Achtgeber bitten, den Gong zu schlagen, die Rolle kann nach einer Runde rotieren.

Die Schreiberin notiert, was in der Essenz gesagt wurde – in den Worten der Teilnehmenden. In einem facilitierten Circle schreibe ich meistens selbst die Aussagen auf Moderationskarten und lege sie in die Mitte – damit entlaste ich die Teilnehmenden, da viele Menschen zunächst unsicher sind, was sie genau aufschreiben sollen. Um den Fluss des Gesprächs nicht zu stören, soll das Aufschreiben aber mehr im Hintergrund geschehen. Wenn ich selbst spreche, frage ich die neben mir Sitzenden, ob diese für mich aufschreiben.

DIE RUNDEN: Nachdem der Rahmen durch alle bisher genannten Strukturelemente gesetzt ist, gehen wir in zwei bis drei Runden tiefer auf die Frage beziehungsweise die Intention ein. Zu Beginn liegt dazu das Redeobjekt in der Mitte und ich lade dazu ein, dass die Person, die starten möchte, beginnt, indem sie den Re destab nimmt und spricht. Dazu gebe ich folgenden Satz mit auf den Weg: »Sprich von Herzen und halte dich kurz.«

Ich beteilige mich meist an den Runden und teile ebenfalls meine Gedanken, Gefühle und Erfahrungen mit, meist recht persönlich, nie belehrend oder schulmeisternd.

In den meisten Fällen genügen zwei Runden (immer mit derselben Fragestellung und Einladung). Manchmal erweitert oder vertieft eine dritte Runde das Thema. In der Regel frage ich die Gruppe nach zwei Runden, ob sie noch eine dritte Runde versuchen möchte. Sobald es verschiedene Resonanzen dazu gibt, lade ich zu einer dritten Runde ein. Hier sprechen manchmal nur wenige, aber dafür kommen diejenigen Aspekte dazu, die noch nicht gesagt wurden.

CHECK-OUT: Der Circle wird mit einer kleinen Abschlussrunde beendet. Hier stelle ich meist die Frage »Wie war es?« und lade zu einer Prozessreflexion ein.

TIPPS FÜR DIE PRAXIS IM CIRCLE UND ANWENDUNGSFELDER

- *Teilnehmerzahl:* Aus meiner Erfahrung sind acht bis zwölf Personen im Circle eine gute Anzahl. Wenn es mehr Beteiligte gibt, dauert der Circle meist zu lang und kann ermüdend werden. Möglich ist dann die Aufteilung in zwei Kreise. Bei großen Gruppen nutze ich als Variante das »Conversation Café« aus den Liberating Structures. Da hier die Zeiten klar getaktet sind, kann ich davon ausgehen, dass auch eine große Anzahl an gleichzeitig stattfindenden Kreisgesprächen zu einer ähnlichen Zeit beendet sind.
- *Rollen:* Sie spannen gemeinsam den Raum auf, daher sollten diejenigen, die sie einnehmen, nicht nebeneinander, sondern »im Dreieck« verteilt im Raum sitzen.
- *Rollenverteilung:* Es ist darauf zu achten, dass die Gastgeberin nicht gleichzeitig die Rolle der Achtgeberin übernimmt, weil diese sonst zu dominierend wird. Aber die Gastgeberin kann gleichzeitig Schreiberin sein.

- *Redefluss:* Solange die Form des Circles eingehalten wird, sollte der Redefluss niemals unterbrochen werden. Als Facilitatorin muss ich das Vertrauen haben, dass alles, was hier geschieht, dazugehört und richtig ist. Wenn wir diese Haltung einnehmen, dann kann das nicht passieren. Wenn sich allerdings Teilnehmende gegenseitig unterbrechen und ins Wort fallen, dann schlägt die Achtgeberin den Gong. Und: Jede Teilnehmende kann den Achtgeber bitten, den Gong zu schlagen
- Wichtig ist auch der *Hinweis*: Wir nutzen den Circle nicht für die Entwicklung von Lösungen, aber das daraus entstandene Datenmaterial zum Weiterarbeiten.
- *Pausen:* Nach jedem Circle – egal wie lange er dauert – ist eine Pause erforderlich, weil er sehr intensiv und für manche herausfordernd ist. Die Schwierigkeit liegt hierbei auf zwei Ebenen: Für die einen ist es schwer abzuwarten, bis sie an der Reihe sind, für andere kann es sehr herausfordernd sein, wenn jemand bereits das geäußert hat, was man selbst sagen wollte. Der Leere vertrauen und sagen, was zu sagen ist, wenn ich dran bin, das erfordert etwas Übung.
- *Dauer:* Plane für die Durchführung des Circles etwa ein bis eineinhalb Stunden ein.
- *Einsatz:* Ich nutze den Circle immer in der mittleren Phase eines Workshops (häufig spontan eben dann, wenn ein Thema »aufploppt« und ich merke, dass es sich lohnt, tiefer untersucht zu werden). Der Circle endet meist mit einem größeren Verständnis füreinander und für die Thematik.
  Der Ausgang ist jedoch offen, deshalb ist es wenig ratsam, ihn ans Ende eines Workshops zu legen. Denn dann besteht die Gefahr, dass der Workshop mit einer komischen oder unfertigen Stimmung endet.

ANWENDUNGSFELDER DES CIRCLE

- Gut eignet sich der Circle, wenn es um Beziehungsthemen geht oder um scheinbare Tabus, also Themen, die – von vielen meist unbewusst – ausgeblendet werden. Ich nutze den Circle, um in der Gruppe ein gemeinsames Bewusstsein jenseits der Sachthemen zu ermöglichen und im Austausch die Herzen der Menschen füreinander zu öffnen.
- Wenn ein »unsichtbarer Elefant im Raum« und zu spüren ist, dass es eigentlich um etwas anderes geht; oder wenn irgendwas schwierig ist, wenn es zum Beispiel um Hierarchie und Machtthemen geht, dann passt der Circle ebenfalls.

WORLD CAFÉ

Das Ziel eines World Cafés ist primär, dass die Teilnehmenden der Veranstaltung in entspannter Atmosphäre miteinander ins Gespräch kommen und sich über ein für die Organisation relevantes Thema austauschen. Informationen können so sehr schnell vernetzt werden und neue Ideen entstehen. Ein World Café dauert ein bis zwei Stunden (jeweils drei Gesprächsrunden à 20 bis 30 Minuten).

PRINZIPIEN: Die Methode basiert auf folgenden Prinzipien:

- Kontext klären
- gastfreundlichen Raum und Atmosphäre schaffen
- Fragen von Wichtigkeit nachspüren
- alle Beteiligten zum Mitmachen ermutigen
- aktives Zuhören, vertieftes Fragen, gemeinsam Neues entdecken

ABLAUF EINES WORLD CAFÉS: In meiner Praxis spielt das World Café in der hier beschriebenen spezifischen Umsetzung eine größere Rolle. Ich nutze es oft und vor allem dann, wenn die Anzahl der Teilnehmenden größer als 20 ist.

RAUM VORBEREITEN: Es stehen kleine Tische bereit (gern Stehtische) mit jeweils vier bis sechs Stühlen (ideal sind vier, nicht mehr als sechs, damit alle zu Wort kommen können). Auf den Tischen befinden sich:

- eine Papiertischdecke (zum Beispiel ein Blanko-Flipchartpapier)
- Stifte in verschiedenen Farben
- eventuell eine Blume oder eine andere Dekoration

WORLD-CAFÉ-ETIKETTE: Es gilt die Café-Etikette:

- Fokus auf das, was wichtig ist
- eigene Ansichten und Sichtweisen beitragen
- Sprechen und Hören mit Herz und Verstand
- Augen auf! Mit Überraschungen ist stets zu rechnen!
- Spielen, kritzeln, malen – auf die Tischdecke zu schreiben ist erwünscht

KURZE EINFÜHRUNG: Nachdem sich die Teilnehmenden auf die Tische verteilt haben, führe ich in das Vorgehen ein und nenne die Fragestellung (visualisieren!).

GESPRÄCHSRUNDEN: Die Gruppen halten ihre Gedanken auf den Papiertischdecken fest. Nach etwa 20 bis 30 Minuten ist die erste Gesprächsrunde beendet. Nun begeben sich alle Teilnehmenden an andere Tische und formen neue Gruppen. Zurück bleibt der sogenannte »Gastgeber« oder die »Gastgeberin«. Diese Person informiert die neue Tischrunde über die wichtigsten Erkenntnisse aus der ersten Runde. Dann spricht die Gruppe erneut über die gleiche Frage. Nach 20 bis 30 Minuten ist diese Runde ebenfalls beendet, alle bis auf die Gastgeberin oder den Gastgeber suchen sich einen neuen Tisch und arbeiten an einer neuen (auf der ersten Frage aufbauenden) Fragestellung weiter. Für ein Thema oder eine Fragestellung sind in der Regel drei Gesprächsrunden sinnvoll.

ABSCHLUSS: Zum Abschluss und für die »Ernte« gibt es verschiedene Varianten:

- Die Tischdecken werden in einer Galerie aufgehängt und es gibt einen Galerierundgang. Das lässt sich gut verbinden mit einer Kaffeepause.
- Die Begleitung geht von Tisch zu Tisch und befragt die Gruppe über die wichtigsten Erkenntnisse.
- Die wichtigsten Erkenntnisse aus der dritten Runde werden von den Tischrunden aufgeschrieben und auf Pinnwänden geclustert.

WAS MACHT DAS WORLD CAFÉ »DIALOGISCH«? Nach meiner Erfahrung entsteht in der zweiten Runde – wenn die Teilnehmenden mit einer *anderen* Gruppe an der *gleichen* Frage arbeiten – ein neuer Raum, der sehr schnell in die Tiefe gehen kann und möglicherweise ganz neue Erkenntnisse zutage fördert. Da alle vorher an einem anderen Tisch saßen, erkennen sie schnell Ähnlichkeiten und Unterschiede im Inhalt und werden auf diese Weise beinahe automatisch eingeladen, »über den Tellerrand« zu denken. Ich habe festgestellt, dass dies nicht gelingt, wenn ich in jeder Runde eine neue Frage stelle.

Die Entwicklung der *Fragen* für das World Café ist die wichtigste Aufgabe im Vorfeld der Veranstaltung und ist bereits Teil des Prozesses. Ich erarbeite die Fragen immer mit meinen Auftraggebenden zusammen, gegebenenfalls mit einer Steuerungsgruppe. Manchmal machen wir zunächst einen kleinen »Probedurchlauf« mit einer repräsentativen Gruppe, um die genaue Formulierung der Fragen zu präzisieren und gegebenenfalls anzupassen.

Meist bezieht sich die erste Frage (für Runde 1 und 2) auf den Kontext und die Gegenwart. Die zweite Frage (für Runde 3) richtet sich dann auf die Zukunft und die Handlungen.

BEISPIELE FÜR WORLD-CAFÉ-FRAGEN

Die folgenden Beispiele zeigen jeweils die Frage für die ersten beiden Runden und dann die darauf aufbauende Frage.

- Was bedeutet »gute Zusammenarbeit auf allen Ebenen« in unserem Betrieb?
- Wie muss unsere Zusammenarbeit gestaltet sein, damit sie attraktiv, machbar und für alle von Nutzen ist?
- Quotenregelung in der Satzung: Wozu brauchen wir sie und für wen ist sie hilfreich?
- Was benötigen wir, um eine sinnvolle Quotenregelung zu entwickeln?
- Wenn wir uns jetzt weiter auf den Weg Richtung xy machen: Was müssen wir unbedingt beibehalten, was gilt es loszulassen?
- Welche ersten Schritte wären hilfreich?
- Was bedeutet Vielfalt in unserem Schulalltag, welche Erfahrungen machen wir?
- Was benötigen wir, um Vielfalt an unserer Schule immer gelingender leben zu können?

UND DANACH? Mit den Erkenntnissen aus dem World Café wird in der Regel im Verlauf der Veranstaltung weitergearbeitet. Es bietet sich zum Beispiel eine Aktions- oder Handlungsplanung an.

Nähere Informationen über World Café findest du unter: http://www.theworldcafe.com.

THINKING ENVIRONMENT

Ein weiterer Ansatz, der hilfreich ist, um dialogische Qualität in einen Prozess einzuladen, geht auf die Arbeit von Nancy Kline zurück (Kline 2016). Sie untersuchte über viele Jahre, welche Bedingungen notwendig sind, damit Menschen eigenständig denken können. Und

sie stellte die folgenden zehn Regeln für eigenständiges Denken und gelungene Kommunikation auf, die ich für dialogische Prozesse sehr hilfreich finde:

ZEHN REGELN FÜR EIGENSTÄNDIGES DENKEN UND GELUNGENE KOMMUNIKATION

- Aufmerksamkeit: Wir hören zu mit Respekt, Interesse und Faszination.
- Incisive Questions: Mit prägnanten, entscheidenden Fragen werden Annahmen, die Ideen einschränken, beseitigt und aufgelöst.
- Gleichheit: Die Gleichbehandlung aller in Bezug auf das Denken wird erzeugt. Das bedeutet:
  - gleiche Redezeit und gleiche Aufmerksamkeit für alle
  - beachten von Vereinbarungen und Grenzen
- Wertschätzung: Für jede Kritik mindestens fünfmal Anerkennung aussprechen als »Daumenregel«.
- Gelassenheit: Indem Hetze und Dringlichkeit vermieden werden, entsteht für alle eine schöpferische Ruhe.
- Ermutigung: Wir lassen den üblichen Wettbewerb hinter uns und werden so ermutigt, über das Übliche hinaus zu denken.
- Gefühle: Das Zulassen von Gefühlen erleichtert alle, das Denken wird so wieder fruchtbar gemacht und wir können tiefer eintauchen.
- Information: Ein vollständiges und möglichst genaues Bild der Realität wird angeboten.
- Ort: Wir schaffen eine konkrete Umgebung, die den Beteiligten widerspiegelt: »Du bist wichtig!«
- Diversität: Der Geist der Vielfallt ermöglicht eine qualitative Verbesserung aufgrund der Unterschiede zwischen den Menschen.

LITERATURTIPP

Mehr zur Methode »Thinking Environment« findest du im Buch von Nancy Kline »Time to think. Zehn einfache Regeln für eigenständiges Denken und gelungene Kommunikation«, das 2016 in deutscher Übersetzung erschienen ist.
Und Marion Miketta beschreibt in ihrem 2018 erschienenen Buch »Thinking Environment. Denkräume schaffen in Coaching und Beratung« die unterschiedlichen Einsatzmöglichkeiten der Methode.

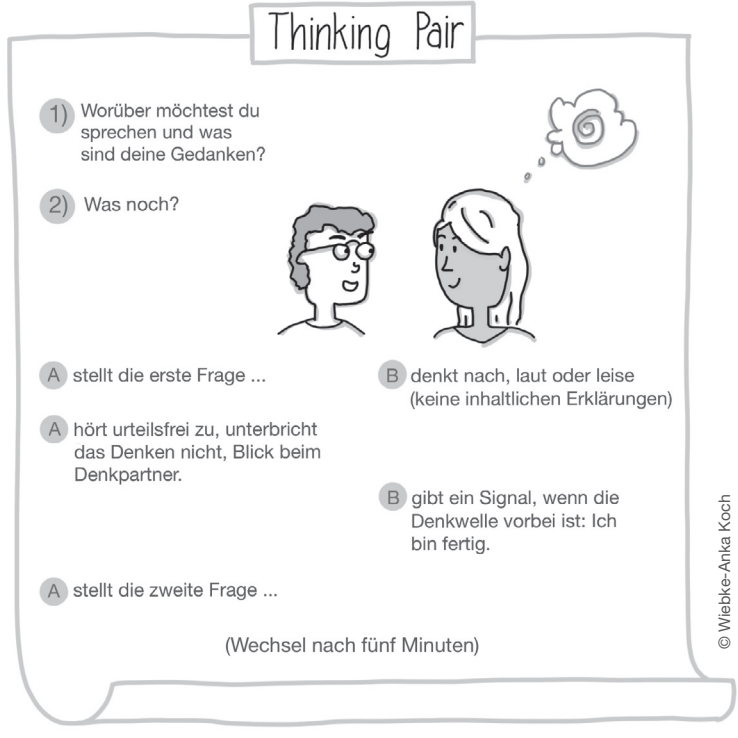
THINKING PAIR

Neben diesen Erkenntnissen ist für mich vor allem ein Ansatz aus dem getakteten Sprechen, die Denksitzung »Thinking Pair« hilfreich. Dabei sitzt eine Person der anderen mit einer möglichst urteilsfreien und offenen Haltung gegenüber, hört nur zu und stellt der anderen Person fünf Minuten lang einen Denkraum zur Verfügung. Im Workshop nutzen wir diese kleine Methode – paarweise mit wechselnden Rollen –, um einen Inhalt oder ein Thema zu vertiefen und alle einzuladen, in dieser Weise nachzudenken.

ABLAUF DER METHODE »THINKING PAIR«

- Person 1 fragt Person 2: »Worüber möchtest du nachdenken und was sind deine Gedanken?«
- Person 2 beginnt zu sprechen. Es werden keine inhaltlichen Erklärungen benötigt, denn es geht hier nur um die Gedanken von Person 2, nicht um Person 1. Person 1 sitzt ihr möglichst regungslos und offen gegenüber, gibt kein Feedback (verbal oder nonverbal), lässt das laute Denken laufen, unterbricht nicht und schaut Person 2 die ganze Zeit an. Person 2 dagegen kann den Blick schweifen lassen, wohin sie will. Wenn Person 2 eine Denkwelle beendet hat, sagt sie: »Ich bin fertig.«

- Dann fragt Person 1: »Was noch? Was möchtest du noch sagen? Worüber möchtest du noch nachdenken?«
- Nach fünf Minuten wechseln die beiden Personen die Position und wiederholen das Prozedere.



IMPROMPTU NETWORKING

Auch bei der kleinen und sehr wirkungsvollen Methode »Impromptu Networking«, die zu den Liberating Structures gehört, bietet sich ein getaktetes Sprechen an. https://www.liberatingstructures.de/liberating-structures-menue/impromptu-networking/

Ich nutze diese Methode häufig. Das Interessante daran ist, dass in drei Runden mit jeweils der gleichen Frage ein Austausch mit einer andern Person stattfindet, jeweils für vier Minuten. Diese Interaktion ist immer dann sinnvoll, wenn es darum geht, alle schnell zu beteiligen und zum Denken anzuregen. Durch den persönlichen Kontakt zu zweit entsteht rasch eine Einladung zum »gemeinsamen laut Denken« und da wir die gleiche Frage dreimal stellen, verbinden sich die Gedanken der Menschen wie in einem Schneeballsystem miteinander.

Hier ist das getaktete Sprechen eine Hilfe für das »Artikulieren« der eigenen Gedanken und das »Zuhören« – beides wichtige dialogische Praktiken. Das Ergebnis ist, dass innerhalb von wenigen Minuten alle gesprochen und zugehört haben und zudem die Erfahrung machen, dass sie passende Gedankenansätze von anderen automatisch mit aufnehmen und bei der nächsten Runde in eigenen Worten aussprechen. In dieser für viele neuartigen und oft überraschenden Erfahrung kann ein Erkenntnisfeld entstehen, welches einen guten Nährboden für weitere Überlegungen bereitet. Wichtig dabei ist natürlich, dass die Erkenntnisse geteilt werden, im Sinne einer Ernte. Eine inhaltliche Ernte ergänze ich meist auch mit der Frage: »Was hast du erlebt, in dieser Form miteinander zu sprechen?«

Hier geht ein neues Feld auf, nämlich das Kommunizieren über Kommunikation. In meiner Erfahrung machen Menschen mit dieser Interaktionsform sehr unterschiedliche Erfahrungen – von großen Aha-Erlebnissen über Verwunderung bis zum Unverständnis. Es kann für Einzelne und die Gruppe sehr hilfreich sein, diese Unterschiedlichkeit wahrzunehmen (und Achtung – wichtig ist hier: auf keinen Fall werten!). In der weiteren Zusammenarbeit steigt dann die Wahrscheinlichkeit, dass die Teilnehmenden durch das Erleben anderer Standpunkte ihre Perspektive immer mehr erweitern und letztendlich Kontakt, Fokus und Verbindlichkeit als wichtigste Qualitäten in der Gruppenarbeit gedeihen und zu tiefgreifenden Transformationen führen.

Teil 6

Wie weiter?

Wie kannst du dich als Facilitatorin, als Facilitator ausbilden lassen und weiterentwickeln?

LITERATUR NUTZEN: In der Literaturliste findest du eine ganze Reihe von Büchern, mit denen du tiefer in die Materie einsteigen kannst. Besonders empfehle ich das Buch »Einfach mal nichts tun« von Marvin Weisbord und Sandra Janoff (2020). Dieses Buch steckt voller praxiserprobter Techniken und »Weisheiten« aus 30 Jahren Begleitarbeit und ist verfasst von den beiden Begründern des »Future Search«. Marvin und Sandra sind für meine eigene Entwicklung sehr wichtige Mentoren.

AUSBILDUNG: Hier meine Empfehlungen für hochwertige Ausbildungsangebote geschätzter Kolleginnen, die ihre Praxis tief durchdrungen haben und ihr Wissen weitergeben. Wir stehen in einem kollegialen und kooperativen Austausch untereinander – was für mich auch Ausdruck einer facilitativen Haltung ist:

- www.facilitation-academy.de (die Akademie der Autorin)
- www.school-of-facilitating.de
- generativefacilitation.com
- kommunikationslotsen.de
- www.hanuman-institut.de
- www.transformation.at

IN FACILITATION COMMUNITIES GEMEINSAM LERNEN: Viele der hier im Buch genannten Ansätze oder Methoden haben Menschen weltweit zusammengeführt und zu Gemeinschaften entwickelt. In diesen Communities finden regelmäßig Treffen zum kollegialen Austausch und zur Vertiefung der Praxis oder auch Trainingsprogramme statt. Ich erlebe die Gemeinschaften innerhalb der facilitativen Welt stets als sehr offen, großzügig und interessant. Hier herrschen meist ein offenherziger Geist des Teilens und weniger Konkurrenz und Abschottung. Viele Communities kommunizieren vor allem auf Englisch, aber es gibt auch zunehmend deutsche Gruppen. Du findest jede Menge Hinweise und Links im Buch und kannst auch selbst im Internet nach lokalen Gruppierungen suchen.

Eine besondere Form des kollegialen Austauschs ermöglich die Internetplattform »Meetup« (https://www.meetup.com/de). Hier findest du kollegiale Gruppen, die sich regelmäßig treffen, viele sind offen und kostenfrei. So organisieren wir seit 2018 die Gruppe »Berlin Facilitators' Meetup«, dort finden mehrmals im Monat (Stand 2021) virtuelle Treffen zu spezifischen Themen statt. Eine »Community of Practice«, die jedem offensteht. Vielleicht sehen wir uns dort bald!

Und natürlich kann es auch sehr interessant sein, das Angebot der IAF (International Association of Facilitators www.iaf-world.org) kennenzulernen. Die IAF ist ein internationaler Berufsverband für Facilitation, hier kannst du Mitglied werden oder dich zertifizieren lassen. Die IAF veranstaltet regelmäßig Kongresse in verschiedenen Erdteilen (auch für Nichtmitglieder offen), auf denen du einen interessanten Überblick über die Vielfalt von Facilitation weltweit sowie spannende Einblicke in aktuelle Themen und Praktiken erhältst.

DICH PERSÖNLICH WEITERENTWICKELN: Vor Kurzem konstatierte eine Teilnehmerin meiner Ausbildung: »So ein Facilitator, das muss ja ein echt cooler Typ sein!« Und ja, irgendwie hat sie recht. Um eine Gruppe durch einen Prozess zu begleiten, dabei den Raum der Möglichkeiten stets offenzuhalten und durch den Sturm von Meinungen und Gefühlen zu führen und gleichzeitig das Ziel und Ergebnis im Auge zu behalten, müssen wir zumindest eine ausreichende inne-

re Klarheit und »Reife« mitbringen, um nicht auf jede »Einladung« oder Aggression (auch gegen uns) einzusteigen.

Ich empfehle hierbei vor allem, sich mit den eigenen Glaubenssätzen zu beschäftigen und – noch wichtiger – eine liebevolle Beziehung zwischen deinem Verstand und deinem Körper zu kultivieren. Unsere Körperintelligenz zu nutzen und zu lernen, auf innere Signale zu hören, eröffnet den Weg zur Meisterschaft in der Prozessbegleitung. Das Thema »Embodiment« erfreut sich glücklicherweise einer steigenden Aufmerksamkeit und Beliebtheit. Immer mehr Menschen bauen Brücken zwischen spezifischen Körpererfahrungen und den Anforderungen der professionellen Welt. Ich selbst entwickle seit Jahren Übungen und Erfahrungsräume zur bewussten Auseinandersetzung mit Dimensionen der Prozessbegleitung und deren Verkörperung. Diese fließen in meine Ausbildungsangebote ein und werden mit Interesse aufgenommen. Es gibt viele Wege zu einem guten »Körper-Geist-Gleichgewicht«, für die einen ist es Yoga oder Meditation, für die anderen das Tanzen oder ein Kampfsport. Wichtig erscheint mir eine bewusste und regelmäßige Praxis. Embodiment – ein weites Feld, welches es in Zukunft weiter zu erforschen gilt.

Literatur und Links

Arrien, Angeles: The Four-Fold Way. Harper Collins 1993

Baldwin, Christina/Linnea, Ann: Circle: Die Kraft des Kreises. Gespräche und Meetings inspirierend, schöpferisch und effektiv gestalten. Beltz 2014

Bens, Ingrid: Facilitation at a Glance! Your Pocket Guide to Facilitation«, GOAL QPC 2012

Bohm, David: Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen. Klett-Cotta 2019

Bonsen, Matthias zur/Maleh, Carole: Appreciative Inquiry. Der Weg zu Spitzenleistungen. Beltz, 2. Auflage 2012

Bushe, Gervase R./Marshak, Robert J.: Dialogic Organization Development. Berrett Koehler 2015

Cooperrider, David. L./Whitney, Diana: Collaborating for Change, Appreciative Inquiry, Berrett-Koehler Communications, San Francisco 1999

Edmondson, Amy C.: Die angstfreie Organisation. Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen, Vahlen 2020

Fröhlich, Caspar: Deep Democracy in der Organisationsentwicklung, Schäffer-Poeschel 2016

Gray, Dave/Brown, Sunni/Macanufo, James: Gamestorming: Ein Praxisbuch für Querdenker, Moderatoren und Innovatoren O‹Reilly 2011

Hartkemeyer, Martina/Hartkemeyer, Johannes/Hartkemeyer, Tobias: Dialogische Intelligenz. Aus dem Käfig des Gedachten in den Kosmos des gemeinsamen Denkens. Info 3 2015

Heske, Ralf: 4 Fragen, die alles verändern: Das große Praxisbuch für The Work nach Byron Katie. Gräfe und Unzer 2020

Isaacs, William: Dialog als Kunst gemeinsam laut zu denken. Die neue Kommunikationskultur für Unternehmen. EHP Edition 2011 (2010)

Janssen, Claes F.: The Four Rooms of Change. Wahlström & Widstrand 1996

Kaner, Sam: Facilitator's Guide to participatory Decision-Making. Jossey-Bass, 3. Auflage 2014

Kantor, David: Reading the Room: Group Dynamics for Coaches and Leaders. Jossey-Bass 2012

Klebert, Karin /Schrader, Einhard/Straub, Walter: Moderationsmethode. Das Standardwerk. Edition Windmühle/Feldhaus 2006
Kline, Nancy: Time to think. Zehn einfache Regeln für eigenständiges Denken und gelungene Kommunikation. Rowohlt 2016
Lawrence, Paul R./Lorsch, Jay: Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration. Harvard Business Review Press 1986
McKergow, Marc/Bailey, Helen: Host. Six new ROLES of engagement for teams, organisations, communities and movements. Solutions Books 2014
Miketta, Marion: Thinking Environment. Denkräume schaffen in Coaching und Beratung. Junfermann 2018
Mindell, Arnold: Mitten im Feuer. Gruppenkonflikte kreativ nutzen, Hugendubel Heinrich 1999
Palmer, Wendy/Crawford, Janet: Leadership Embodiment: How the Way We Sit and Stand Can Change the Way We Think and Speak Createspace Independent Pub 2013
Parker, Priya: The Art of Gathering: How We Meet and Why it Matters. Riverhood Books 2018
Scharmer, C. Otto: Essentials der Theorie U: Grundprinzipien und Anwendungen. Carl-Auer 2019
Schein, Edgar H.: Organisational Culture and Leadership. Wiley 1985
Schmidt, Gunther: Einführung in die hypnosystemische Therapie und Beratung. Carl-Auer 2013
Weisbord, Marvin/Janoff, Sandra: »Don't just do something, stand there!« Ten Principles for Leading Meetings That Matter. Berrett-Koehler 2007
Weisbord, Marvin/Janoff, Sandra: Einfach mal Nichts tun. Westkreuz, 2. Auflage 2020
Williams, Birgitt: The Genuine Contact Way. Nourishing a Culture of Leadership. Dalar International Consultancy 2014
Zubizarreta, Rosa: Dynamic Facilitation. Die erfolgreiche Moderationsmethode für schwierige und verfahrene Situationen. (Hrsg. von Matthias zur Bonsen) Beltz, 2. Auflage 2019

LINKS

www.the worldcafe.com
www.deepdemocracyinstitute.org
www.liberatingstructures.de
www.vtw-the-work.org
www.thework.com
www.facilitation-academy.de/videos/
www.futuresearch.net
appreciativeinquiry.case.edu
www.iaf-world.com
www.facilprofundo.com
http://genuinecontact.net
www.chriscorrigan.com
communityatwork.com
http://www.dynamicfacilitation.com/index.html
https://de.wikipedia.org/wiki/Konformitätsexperiment_von_Asch