

Facilitation

Scholz / Vesper

2022

ISBN 978-3-8006-6493-1

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Das Denkmodell der „Four Rooms of Change“ kann hilfreich sein, um klarer zu sehen, was emotional dynamisch vor sich geht (in einem persönlichen oder beruflichen Kontext) und wie man vorwärtskommt. Es gibt Menschen in Organisationen eine Landkarte, einen Überblick und eine gemeinsame Sprache.

Dies waren nun einige der weiterführenden Erklär- und Denkmodelle für Dynamiken im Organisations- und Welt-Kontext, die je nach Situation und Zielsetzung des Klienten hilfreich sein können. Sie erhöhen das Bewusstsein für die unterschiedlichen Tiefen und Phasen von Entwicklungs-, Transformations- und Veränderungsprozessen. Darüber hinaus vermitteln Detailspekte, wie die „ARE IN“-Formel oder die „Vier Räume der Veränderung“, praxistaugliches Handwerkzeug.

Umgang mit „Ja, aber...“ – der „Aikido-Move“

In der Phase des „Sagens“, wenn wir mögliche facilitative Vorgehensweisen erläutern und visualisieren, gibt es vereinfachend gesagt, zwei mögliche Reaktionsweisen des Klienten:

1. Der Klient erkennt in den Ausführungen und Denkmodellen praxistaugliche und für seine Situationen hilfreiche Betrachtungs- und Vorgehensweisen. In diesem Fall wird die Facilitatorin fortfahren und die notwendigen Voraussetzungen für kollektive Intelligenz, Partizipation und gelingende Transformation hervorheben. Wenn der Klient dafür zu gewinnen ist, kann man bereits im ersten Treffen sehr weit kommen und die vorstellbaren Tiefen der Transformation und notwendige Rahmensetzungen ausloten. Es wird dann vermutlich zu weiteren Treffen kommen, in denen, meist mit weiteren Personen, die Beratung und Planung fortgesetzt werden. Für diesen nächsten Schritt benötigen wir einen Auftrag und ein Budget, um mit einer initialen Vorbereitungsgruppe gemeinsam ein ziieldienliches und hilfreiches Facilitationsystem maßgeschneidert für die aktuelle Initiative bzw. das Ziel zu etablieren⁷² (siehe „Kontext des Gelingens“ ab Seite 147). Wir sprechen hier auch von „kontinuierlicher Auftragsklärung“, weil wir die Erfahrung gemacht haben, dass es nicht ausreicht, die Dinge einmal angesprochen zu haben – und dies nicht nur, weil häufig weitere Personen hinzugezogen werden. Einige Vorgehensweisen und Grundannahmen liegen quer zum bisherigen Denken und zur Organisationslogik. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass unsere Klienten mit jedem Nach-Hören und Wieder-Hören neue Aspekte für sich entdecken und das gesamte Bild allmählich, Schritt für Schritt entsteht. Dies kann man auch neurobiologisch erklären: es braucht Zeit, bis sich Synapsen verschalten und neu vernetzen.

*„Gesagt ist nicht gehört. Gehört ist nicht verstanden.
Verstanden ist nicht einverstanden. Einverstanden ist
nicht behalten. Behalten ist nicht angewandt.
Angewandt ist nicht beibehalten.“*

Heinz Goldmann⁷³

2. Der Klient erkennt in den Ausführungen und Denkmodellen zunächst praxistaugliche und für seine Situation hilfreiche Betrachtungs- und Vorgehensweisen, doch je tiefer er in das facilitative Denken und Handeln eintaucht, desto mehr vermutet er, dass dessen Akzeptanz zurzeit in der eigenen Organisation – aus welchen Gründen auch immer – schwierig werden könnte. Wenn Facilitation quer zur bisherigen Organisations-Logik zu stehen scheint, hat das meist etwas damit zu tun, dass die Führung oder andere wichtige Schlüsselpersonen einen demgegenüber diametral stehenden Führungsansatz verfolgen.



Kurz gesagt: Hierarchie trifft auf Netzwerkdanken, die Macht-Pyramide auf Selbstorganisation, Informationen und Weisungen treffen auf Partizipation und Co-Creation.

Die Primärklienten und die meisten der anwesenden Menschen, Facilitator und Facilitative Leader ausgenommen, können sich dann schlicht nicht vorstellen, dass die für sich genommen stimmigen Argumente und Vorgehensweisen mit der eigenen oder mit der Organisations-Realität zurechtkommen. In dem Moment, wo das „Ja, aber ...!“ immer lauter und insistierender wird, geht es nicht darum, den facilitativen Ansatz noch stärker und mit noch mehr Argumenten zu verteidigen oder gar zu verkaufen! Die Empfehlung ist, sich selbst von seinem Ansatz zu dissoziieren und auf die Seite des Klienten zu gehen (Erinnerung: „Dreamteam“ und Augenhöhe). Dies nennen wir den „Aikido-Move“, analog zur Metapher des Aikido, wo man liebevoll mit der Energie des Angreifers mitgeht und diese umlenkt. In der Situation der Initialberatung würde man demnach die Bedenken und Vorbehalte anerkennen und sich davon lösen, irgendetwas für sich oder für Facilitation erreichen zu wollen. Es geht um den Klienten, um seine Situation und seine Ziele! Daher würde man in die gleiche Richtung schauen wie der Klient und beispielsweise sagen: *„Ja, ich verstehe Sie. Dann würde, soweit ich das im Moment erfasse, der facilitative Ansatz in ihrer Situation nicht zur Wirkung kommen. Habe ich das richtig verstanden?“*

Von da an nähert man sich dieser Frage gemeinsam, indem man z. B. alle Aspekte spiegelt, die gegen Facilitation zu sprechen scheinen. Wenn es weiterhin gute Gründe gibt, zum jetzigen Zeitpunkt nicht zusammenzuarbeiten und weitere Schritte der Erkundung nicht vorzunehmen, dann ist es eine gute Gelegenheit, dies als Gesprächsergebnis festzuhalten und sich, wenn Zeit ist, über etwas anderes zu unterhalten oder sich in guter Atmosphäre und mit Wertschätzung der Perspektiven des Klienten zu verabschieden.

Sollte es allerdings so verlaufen, dass der Klient in seiner Organisation zwar Schwierigkeiten, aber auch Möglichkeiten sieht für facilitative Ideen und Vorgehensweisen, dann weiß der Klient in der Regel auch, was er nun brauchen könnte und welches nächste Gespräch stattfinden müsste. Diese Gespräche sind bereits Teil eines Beratungsvertrages. Die Facilitatorin könnte dann z. B. fragen: *„Ich habe nun verstanden, was eine facilitative Vorgehensweise aus ihrer Sicht derzeit erschwert. Wie müsste es denn, Ihnen zufolge, aufgesetzt werden, sodass es für Sie sinnvoll ist?“*

Mit dieser zweiten Frage lädt man den Klienten zum Mitdenken ein und profitiert von seiner Organisationskenntnis und seinem Erfahrungswissen – auch hinsichtlich eines auf den aktuellen Kontext angepassten Vorgehens.

Eine Beziehung der Gleichwürdigkeit

Manchmal finden wir auf diese Weise zusammen, denn wir verfallen nicht in ein Muster des „Verkaufens“ oder „Überzeugens“. So bleibt die Beziehung intakt bzw. kann sich entwickeln.

Wir haben bereits über die Beziehungsgestaltung zwischen Klienten und Facilitator geschrieben. Da es im Rahmen der Auftragsklärung und Initialberatung ebenfalls wichtig ist, sei noch folgendes hinzugefügt: Die facilitative Haltung, praktisch erklärt anhand des „Aikido-Moves“, ist Tür öffnend, für den Klienten oft verblüffend und im wahrsten Sinne des Wortes schöpferisch. Denn wir *schöpfen* und *erschaffen* dadurch eine Beziehung zwischen Klient und Facilitatorin, die von Gleichwürdigkeit und klarer Rollenverteilung geprägt ist. Da ist kein Wollen, kein Ziehen, kein Drücken. Nur eine gemeinsame Erkundung, ob es derzeit passt oder nicht:

1. Klienten entscheiden, was für sie plausibel ist und ob sie einen weiteren Schritt gehen wollen.
2. Klienten bringen die Energie für den Prozess mit. Sie leisten die entscheidende Arbeit.
3. Facilitatoren entscheiden sich im gleichen Maße für oder gegen die Zusammenarbeit.

4. Facilitatoren begleiten, beraten und teilen ihr Prozesswissen.
5. Beide lassen sich auf die Zusammenarbeit ein, solange es für beide sinnvoll erscheint.

Das ZWEIG-Modell als Metapher der frühen Zusammenarbeit

Eine hilfreiche Metapher für die Phase der frühen Zusammenarbeit liefert das Bild von einem Ast, auf dem Facilitatoren gemeinsam mit dem Klienten sitzen. Weder der Klient noch wir möchten in der Regel diesen Ast absägen, auf dem wir sitzen. Der Ast verschafft uns und dem Klienten eine Meta-Position, also eine Position mit Überblick und Handlungsfähigkeit. Bei genauerer Betrachtung erkennen wir, es ist in frühen Phasen der Zusammenarbeit noch nicht einmal ein Ast, sondern ein recht dünner *Zweig*, der noch wachsen will. Denn die Berater-Klienten-Beziehung ist zu Beginn eher fragil, wenig belastbar, dafür aber flexibel und bereit, sich zu entwickeln. Die Metapher vom „Zweig“ steht für die Art und Weise, wie wir unser Prozess-Know-how einbringen und die Beziehung mit dem Klienten gestalten.

Das ZWEIG-Modell⁷⁴

Z – Zieldienlich: Wir halten das Ziel des Klienten im Blick und erläutern mögliche Vorgehensweisen immer mit Bezug zu diesem Ziel. Alles, was angeboten wird an Prozess und Vorgehensweise, muss für den Klienten als sinnvoll und plausibel erlebt werden – auch wenn wir das Ziel des Klienten als *eine* Sichtweise betrachten und sich das Ziel im Laufe der Beratung und Begleitung ggf. noch verändert.

W – Würdigend: Wir achten die Erfahrungen und die bisherigen Maßnahmen des Klienten und unterstellen ihm und allen Beteiligten die bisherigen kreativen Lösungsversuche betreffend eine Expertise und eine gute Absicht.

E – Ermutigend: Wir denken und sprechen potenzial- und lösungsorientiert, z. B. anhand von Beispielen und Anekdoten des Gelingens oder anhand unserer bisherigen wertschätzenden Beobachtungen vor Ort, sodass eine positive Erwartung und Zusammenarbeit entwickelt werden kann.

I – Inspirierend: Wir erweitern – wo es passt – die vorliegende organisations-zentrierte Perspektive um größere, globale oder gesellschaftliche Entwicklungen, sodass daraus Inspiration, Zuversicht und Bedeutung für die eigene Sache gewonnen werden kann.

G – Gemeinsam: Wenn Klienten (Klientensystem) und Facilitatoren (Beratersystem) zusammenarbeiten wollen, gilt es, einen Kontrakt zwischen beiden auszuarbeiten, der ihnen, ausgestattet mit den notwendigen Ressourcen und Rahmenbedingungen, hilft, gemeinsam und abgestimmt zu agieren: das sogenannte Facilitationsystem. Dieses System, wir nennen es auch „Kontext des Gelingens“, wird gemeinsam definiert und verhandelt (siehe „PREPARATION“ ab Seite 145).



ZWEIG-MODELL



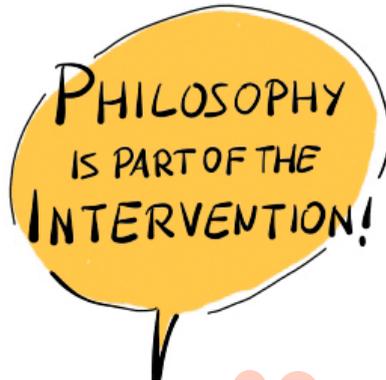
Sollte es nach einem persönlichen Treffen und einer gemeinsamen Zeit der Erkundung für die Beteiligten nicht sinnvoll erscheinen, zusammenzuarbeiten, so zeigt sich oft, dass aufgrund des hilfreichen Beziehungsangebotes (Bedürfnisfreiheit, Gleichwürdigkeit), der inspirierenden Inhalte, der Visualisierungen und der gemeinsam verbrachten Zeit zarte Bande geknüpft wurden. Wir könnten zum Abschluss eines solchen Gesprächs etwa sagen: „Vielleicht kommen wir zu anderer Gelegenheit zusammen. Wenn Sie einmal grundsätzlich über das Aufsetzen beteiligungs- oder dialogorientierter Projekte mit uns und Ihren Entscheidern sprechen möchten, jenseits dieses aktuellen Projektes, dann zögern Sie nicht, auf uns zuzukommen.“ Dies nimmt den Druck aus der Situation, weil es signalisiert, dass es möglicherweise künftig günstigere Gelegenheiten jenseits des aktuellen Handlungsdrucks gibt. Das wäre dann aus facilitativer Sicht ein Kontext, in dem wir mit dem Klienten gemeinsam erfolgreicher sein können. Es ist gut und wichtig, das festzustellen.

Wir erleben immer wieder, dass sich Primärkunden oder andere Anwesende einer Initialberatung nach Monaten oder Jahren wieder melden und eines der visualisierten Denkmodelle, ein facilitatives Prinzip oder eine Grundannahme immer noch in Erinnerung haben. Facilitation ist wie ein Samen: Hat man die inhärenten Ideen erst einmal aufgenommen, keimen sie bei guten Umfeldbedingungen zu ihrer Zeit von ganz allein.

Eine erste Entscheidung – Vereinbarung eines nächsten Schrittes

Die Auftragsklärung und Initialberatung gelangt unweigerlich zu der Frage, ob man sich für einen weiteren Schritt miteinander entscheidet. Häufig soll zum Beispiel ein zweites oder längeres Sondierungsgespräch im größeren Kreis stattfinden. Von Seiten der Facilitatoren könnte es um konkrete Vereinbarungen hinsichtlich eines gemeinsamen, als ziieldienlich erachteten Facilitationssystems gehen. Das sind Rahmenbedingungen, benötigte Ressourcen und Zusicherungen, die Voraussetzungen etablieren, mit und in denen Facilitation erfolgreich sein kann (siehe Checkliste „Kontext des Gelingens“ auf Seite 151 ff.).

Was immer der nächste Schritt sein soll, die Vereinbarungen darüber bilden den ersten Kontrakt, den das Beratersystem mit dem Klientensystem schließt. Oft wird an dieser Stelle ein erstes Budget über Honorare und Kosten vereinbart. Wenn es zu einer Zusammenarbeit kommt, sind Schritt für Schritt immer wieder nächste Kontrakte zu schließen. Diese sind teils dinglich, teils psychologisch, meist informell, manchmal auch förmlich. Es geht dabei um einen fairen Energieausgleich und um Gleichwürdigkeit als eine wichtige Voraussetzung gelingender Kooperation und Zusammenarbeit.



Praxistipp

Manche Kontexte erfordern in dieser frühen Phase bereits ein schriftliches Angebot. Dieses Angebot könnte, neben Leistungen, Zahlen und Bedingungen, weitere Hinweise enthalten, die z. B. den facilitativen Beratungsansatz übersichtlich darstellen oder den Klienten zu Facilitation einladen, inspirieren und ermutigen⁷⁵. Wir handeln nach der Maxime: „Verschwende niemals eine Gelegenheit, jemanden, der Interesse zeigt, zu inspirieren!“ Im Amerikanischen heißt es: „Philosophy is part of the intervention.“

Zwei wissenswerte und lehrreiche Anekdoten

- **Praxiserlebnis „Kein offizieller Vertrag“**

Eine schöne Anekdote, die die mögliche Leichtigkeit eines Kontraktes zum Ausdruck bringt, war eine Erfahrung im Rahmen eines Strategieprozesses einer großen Uniklinik. Der kaufmännische Direktor wollte keinen offiziellen Vertrag. Er wollte auch keine Zeitschiene. Er sagte: Wir arbeiten so lange mit Ihnen, wie Sie uns hilfreich sind und wie Sie sich von uns wertgeschätzt fühlen.

Was wir gelernt haben: Nach einem kurzen Moment des Überlegens war klar: Genau darum geht es im Rahmen von Facilitation, nämlich hilfreich sein und gleichwürdig behandeln und behandelt werden. Das war einer der schönsten (mündlichen) Kontrakte, der über viele Jahre für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit gesorgt hat.

- **Praxiserlebnis „Unbewusste Konfrontation“**

In einer telefonischen Auftragsklärung und Initialberatung mit einem Unternehmen der Metallbranche sagte die Klientin: „Wir haben eine Organisationsdiagnose machen lassen.“ Sie führte weiter aus, dass in Zusammenarbeit mit einer externen Unternehmensberatung alle Managementprozesse und Strukturen analysiert wurden. Und jetzt, wo man wüsste, wo es Ver-



besserungsbedarf gibt, könne man unter Einbeziehung der Mitarbeitenden die entsprechenden Korrekturmaßnahmen durchführen.

Wir brachten das Thema der Grundannahmen und deren Auswirkungen in die Kommunikation. Nachdem nicht so klar zu sein schien, was wir meinten, konkretisierten wir den Aspekt mit einer Aussage wie: „Wenn man die Grundannahme hat, dass eine externe Unternehmensberatung in der Lage ist, von außen die ‚Wahrheit‘ herauszufinden, nach der sich nun alle Mitarbeitenden zu richten haben, dann muss man das wohl tun.“ Die Reaktion war fulminant. Wir waren insgesamt zu viert in der Telefonkonferenz. Zunächst war es still am anderen Ende der Leitung. Wir wollten gerade nachfragen, als wir mit einem Mal ein Tuten hörten. Die Klientin hatte aufgelegt. Ohne sich zu verabschieden. Einfach so.

Was wir gelernt haben: Wir hätten vorsichtiger formulieren können. Zumal es das erste Gespräch war. In den Folgejahren haben wir zudem gelernt, wie wichtig es ist, den Klienten – soweit dies möglich ist – immer gut aussehen zu lassen – nicht als Taktik, sondern von Herzen kommend. Angesichts dieses Prinzips war unsere Bemerkung bezüglich der Grundannahmen eine uns unbewusste und sicherlich unbeabsichtigte Konfrontation.

Facilitation kann konfrontativ, provozierend und „weltfremd“ erscheinen. Wenn wir bemerken, dass wir nicht zusammenkommen, dann versuchen wir das Klientensystem immer so zu verlassen, dass wir zu anderer Gelegenheit gut wiederkommen können. Wir distanzieren uns notwendigerweise von unserem eigenen Ansatz und ehren die Beziehung zu den Anwesenden (siehe der „Aikido-Move“ auf Seite 139).

Haltepunkt: Der Übergang vom Norden in den Osten

Vom Norden (Intention) kommend haben wir uns gemeinsam mit dem Klienten folgendes erarbeitet:

1. Wir haben uns persönlich kennengelernt und Anfänge einer guten Arbeitsbeziehung entwickelt. Dabei ging es unter anderem um gegenseitige „psychologische Tests“ und „feinste Ebenen der Wirklichkeitsgestaltung“. Teile dieser ersten Begegnung(en) waren, den Anlass und die derzeitige Intention des Klienten zu kennen bzw. zu formulieren.
2. Wir haben hingehört, nachgefragt und gespiegelt. Während wir die facilitative Idee und den Beratungsansatz erläuterten, sind wir auf „Steilvorlagen“ des Klienten eingegangen und haben live und in Echtzeit visualisierte „Denkmodelle“ geteilt. Auf diese Weise konnten wir die Möglichkeiten, die Facilitation bietet, mit dem Anliegen des Primärklienten verbinden. Außerdem sind erste Artefakte in Form von visualisierten Denkmodellen und Landkarten entstanden, die Orientierung geben und die im weiteren Beratungsprozess immer wieder herangezogen werden, um das Geschehen zu reflektieren.
3. Schließlich haben wir verdeutlicht, dass einer der nächsten Schritte sein wird, einen „Kontext des Gelingens“ miteinander abzustimmen. Wichtig war die Erkenntnis, dass dieser Kontext einer der größten Hebel für gelingende Entwicklung und Transformation darstellt, der mit dem Ziel verbindlicher Zusagen besprochen und verhandelt wird.

Praxistipp

Am Ende dieses Kapitels laden wir ein, die folgende Fragen zu reflektieren⁷⁶: „Was wurde bei mir auf meiner Reise durch den Norden (die INTENTION) lebendig? Was war neu und gegebenenfalls positiv überraschend? Worüber möchte ich weiter nachdenken? Was werde ich in meine Praxis mitnehmen? Wie werde ich das umsetzen?“

Ausblick

Im Osten unseres Facilitation-Flows liegt PREPARATION (Vorbereitung/Bereitstellung). Es geht darum, den soeben erwähnten „Kontext des Gelingens“ zu etablieren.

Dieser Kontext des Gelingens, auch „ziieldienliches Facilitationsystem“ genannt, wird nun mit dem Klienten besprochen, vereinbart und – wo nötig – dokumentiert. Es geht um folgende Schritte:

1. Den Kontext des Gelingens anhand einer Checkliste besprechen, verhandeln und vereinbaren, inkl. Mandat, unverrückbarer Rahmenbedingungen/Gegebenes (Givens).
2. Größere Wahrnehmungskörper bilden (Pilot- bzw. Pioniergruppen) und arbeitsfähig werden.
3. Die kontinuierliche, parallel zur Pilotgruppe verlaufende Zusammenarbeit mit der Führung.
4. Eine Suchbewegung und Selbstentwicklung sowohl in der Pilotgruppe als auch in der Führung/dem Topmanagement beginnen.

3.3 Osten: PREPARATION – Beginn einer Suchbewegung und Selbstentwicklung

PREPARATION liegt im Osten und steht für Inspiration und das Neue. Damit sich das Neue zeigen und gut gedeihen kann, sind Vorbereitungen (Preparation) zu leisten. Diese Vorbereitungen schaffen einen besonderen Möglichkeitsraum, der durch Absicht und Tat entsteht. Er ist nicht einfach so da. Vergleichbar ist dieser Möglichkeitsraum mit dem Bauen einer „Landebahn“⁷⁷ oder der Errichtung eines „Gewächshauses“⁷⁸ für die Zukunft.

Die Idee, dass es außergewöhnlicher Zustände und Vorbereitungen bedarf, um sich aufnahme- bzw. empfangsbereit für Entwicklungsimpulse zu machen, ist tief in menschlichen Kulturen und Weisheitstraditionen verwurzelt. Das Fasten, die verschiedenen Reinigungsrituale, die Ruhe und Kontemplation zur Morgenstunde, ebenso wie der bewusste Tagesabschluss, der Aufenthalt in der Natur oder körperliche Übungen. Sie helfen uns temporär, den Übergang von unserem beschäftigten Alltagsbewusstsein in ein achtsames, empfängliches Ganzheits-Bewusstsein zu meistern. Auch an ausgedehnte Reisevorbereitungen könnte man denken. Das Fitnessstraining vor einer Bergtour, das Listen durchgehen beim Packen, die Abstimmung, wer was dabei haben wird... es gibt unzählige Praktiken, die wir tun, um uns vorzubereiten. Wir bewältigen damit Dinge, zu denen wir sonst nicht imstande wären.

So oder so ähnlich kann man sich die Idee der Vorbereitung aus facilitativer Sicht vorstellen. Im organisationalen Kontext haben die Vorbereitungen ähnliche Ziele und ähnliche Praktiken. Es geht um abgestimmte Intentionen, Rahmensetzungen, Ressourcen und Kapazitäten jenseits des Üblichen, die zusammen den Erfolg von Partizipation wahrscheinlicher machen.

Praxistipp

Oft machen Entscheiderinnen und Führungskräfte negative Erfahrungen mit Partizipationsprozessen. Dann hören wir: „Das haben wir auch schon versucht. Das hat nicht so gut funktioniert.“ Selbst unter Berater- und Facilitation-Kollegen hören wir manchmal, von schlechten Erfahrungen mit „Querschnittsgruppen“ oder anderen Formen von Beteiligung. Als Tipp möchten wir mitgeben, dass Beteiligungsprozesse besondere Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren benötigen. Diese



sind oft nicht bekannt oder werden nicht berücksichtigt⁷⁹. Es braucht Erfahrungswissen und Prozessexpertise, einen Raum zu entwickeln und zu halten, in dem Partizipation funktionieren kann und in dem sich kollektive Intelligenz zeigt.

In der systemischen Schule wird dieser Raum ein „**ziieldienliches Facilitation- bzw. Beratungssystem**“ genannt. Als Facilitator nennen wir es „**Kontext des Gelingens**“. Solch ein Kontext des Gelingens wird gemeinsam mit dem Klienten, im besten Fall mit einer initialen Vorbereitungsgruppe, erarbeitet, vereinbart und je nach Bedarf von Zeit zu Zeit nachjustiert. Schauen wir uns an, welche Vorbereitung sich in der Praxis bewährt hat:

Die initiale Vorbereitungsgruppe

Je nach Kontext können die ersten Vorbereitungsgespräche entscheidend für das Gelingen der Initiative sein. In der Praxis trifft sich die Primärklientin als Impulsgeberin der Initiative mit einigen Verbündeten und Unterstützerinnen manchmal informell. Je nach Situation kommt die Prozess- und Facilitationsexpertise extern oder aus der Organisation selbst (intern) hinzu. Nach der *Idee der Partizipation zum frühestmöglichen Zeitpunkt*, empfehlen wir eine heterogene, initiale Vorbereitungsgruppe rund um die Primärklientin zu formieren. Diese Gruppe zeichnet sich durch unterschiedliche Perspektiven und Expertisen aus und wird die folgenden Planungspunkte zur Erweckung kollektiver Intelligenz – in Form einer Pilotgruppe – bearbeiten.

Die Aufgaben der initialen Vorbereitungsgruppe

- Umfang und Tiefe des Entwicklungs- oder Veränderungsprozesses erkunden
- Notwendige Ressourcen und Rahmenbedingungen für den Prozess vereinbaren („Kontext des Gelingens“)
- Anspruchsgruppen-Analyse nach der ARE IN-Formel
- Mandat und unverrückbare Rahmenbedingungen („Givens“) für die Sache definieren
- Auswahlverfahren, Erstkommunikation und Einladung zum Mitmachen
- Planung des Kick-offs der Pilotgruppe

Schauen wir uns das Ganze im Einzelnen an:

Umfang und Tiefe des Entwicklungs- oder Veränderungsprozesses erkunden

Die verschiedenen Intentionen und Zielsetzungen einer Entwicklungs-Initiative lassen sich unterteilen in folgende Vorhaben (analog zum „3-Schüssel-Modell“, siehe Seite 75):

- **Inspiration und Felderkundung** für eine inkrementelle, allmähliche Entwicklung, als Blick über den Tellerrand oder als Denkanstoß („Content-Schüssel“).
- **Innovation und Change** im Sinne neuer Arbeitsweisen, neuer Produkte und Dienstleistungen sowie zeitgemäßer Prozesse („Prozess-Schüssel“).
- **Transformation**, verstanden als die Arbeit „an“ der Organisation, also an Strukturen der Aufbauorganisation („Kontext-Schüssel“).

Anhand dieser drei Richtungen, in die es gehen kann, laden wir zu einem offenen Dialog zu Umfang und Tiefe der Initiative ein. Ziel ist es, herauszufinden, in welche Richtung es gehen soll. Erste Einschätzungen dürfen sich in dieser Phase gerne verändern. Oder auch: Was ist Bestandteil der Maßnahme, was nicht? Hier geht es oft um Begriffsklärung: Wenn zum Beispiel von „Change“ und/oder „Transformation“ gesprochen wird, was verstehen die Beteiligten jeweils