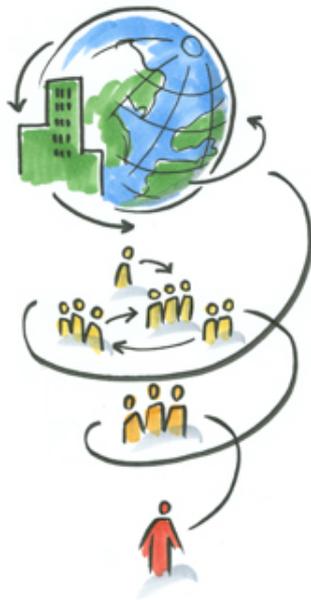


**Facilitation:**

**Ein neues Paradigma für die ressourcenorientierte  
Handlungsfähigkeit von Organisationen**



von Holger Scholz und Claudia Dehn, [www.kommunikationslotsen.de](http://www.kommunikationslotsen.de)

**Kommunikationslotsen**

Scholz & Vesper GbR  
Mucher Str. 29  
53804 Much-Marienburg

Fon: +49 (0)22 45 .91 28 00  
Fax: +49 (0)22 45 .91 28 01  
[info@kommunikationslotsen.de](mailto:info@kommunikationslotsen.de)  
[www.kommunikationslotsen.de](http://www.kommunikationslotsen.de)

Gesellschafter:  
Holger Scholz und Roswitha Vesper

Datum  
Letzte Aktualisierung: 16. 2. 2009

Seite 1 von 12

*Beteiligung und Selbstorganisation in komplexen Systemen, wie z. B. Organisationen, Städten/Gemeinden, Regionen und Netzwerken, lösen alte Kommando- und Kontrollstrukturen ab. John Naisbitt, der amerikanische Zukunfts- und Trendforscher (u.a. Megatrends und MindSet) begründet dies unter anderem mit dem weltweiten Wandel von der Zentralisation zur Dezentralisation ("The peripherie is the center." aus: John Naisbitt, "MindSet").*

*Selbst der Konsument wird zum "Prosument" und produziert seine gewünschten Waren und/oder Services zum Teil gleich selber mit (selbst aufbauen bei IKEA, selbst gestalten bei der Online-Druckerei VistaPrint und selbst konfigurieren vom Urlaub bis zum Pkw). Partizipative Ansätze führen meist zu besseren und nachhaltigeren Ergebnissen als direktive, umfassend zentral gesteuerte Vorgehensweisen. Das ist nicht neu. Neu ist aber, dass diese Entwicklung zu einem zum Teil neuen Verständnis von Organisation und Management führt. In der internationalen Beraterszene sogar zu einem neuen Berufsbild.*

*Was sich in Deutschland immer noch ungeklärt zwischen Training, Moderation, Prozessbegleitung und systemischer Organisationsberatung abspielt, hat im internationalen Kontext einen Namen: Facilitation. Wie sich die Grundprinzipien eines Facilitators auf die Management-Beratung sowie auf die Gestaltung und Begleitung von Dialog-, Lern- und Veränderungsprozessen auswirken, welche soziologischen wie auch arbeits- und sozialpsychologischen Ansätze den historisch-methodologischen Hintergrund bilden, was einen Facilitator jenseits von singulärer Methodenkompetenz auszeichnet und was ihn vom klassischen Moderator, Trainer bzw. Berater unterscheidet, erläutert der folgende Artikel.*

## **Der Facilitator – ein Teilchenbeschleuniger in wandelresistenten Umfeldern**

Facilitating nimmt weltweit zu: In den Vereinigten Staaten ist der Facilitator ein etabliertes Berufsbild mit eindeutigem Tätigkeitsfeld. Bereits 1994 wurde in Alexandria, Virginia, U.S.A., die „International Association of Facilitators (IAF)“ gegründet, die heute mehr als 1500 Mitglieder in über 20 Ländern umfasst. Dennoch ist die Rolle des Facilitators, der solche Prozesse initiiert und begleitet, noch unklar – vor allem in deutschsprachigen Ländern.

Die IAF definiert Facilitation als „the art of: unlocking the power of a group through dialogue and the pursuit of clarity, engaging active participation and embracing the richness of diverse perspectives. Through facilitation the multi-faceted potential of a team is released.“ Um das Berufsbild des Facilitators zu schützen und Auftraggebern eine Entscheidungshilfe bei der Vergabe entsprechender Aufträge zu geben, bietet die IAF mittlerweile sogar eine Zertifizierung („Certified Professional Facilitator (CPF)“. Spricht man in den deutschsprachigen Ländern den Begriff „Facilitation“ (Hauptwort) oder „Facilitating“ (Verb) aus, so kann es passieren, dass der Gesprächspartner an Gebäudemanagement denkt („Facility Management“).

Der Begriff „Facilitation“ bzw. „Facilitating“ im Kontext der Organisationsentwicklung steht dagegen für „Erleichtern, Leichtigkeit, Möglichkeit“ und zielt ab auf eine sich weltweit stark verbreitende Führungsphilosophie, die weitestgehend auf direktive Elemente verzichtet zugunsten von Partizipation, Vielfalt, Selbststeuerung und Organisations-Lernen auf Basis von Reflexion.

### **Kommunikationslotsen**

Scholz & Vesper GbR

Mucher Str. 29

53804 Much-Marienberg

Fon: +49 (0)22 45 .91 28 00

Fax: +49 (0)22 45 .91 28 01

info@kommunikationslotsen.de

www.kommunikationslotsen.de

Gesellschafter:

Holger Scholz und Roswitha Vesper

Datum

Letzte Aktualisierung: 16. 2. 2009

Seite 2 von 12

Das Tun eines Facilitators lässt sich zunächst durch folgende Haltung und Werte beschreiben (nach IAF International Association of Facilitators):

**Partnerschaftliche Zusammenarbeit:** Das heißt Auftraggeber und Facilitator sitzen gemeinsam im Cockpit und arbeiten partnerschaftlich zusammen (Collaborative Consulting). Das klassische Kunden-Lieferanten-Verhältnis ist nicht hilfreich. Rollen- und Auftragsklärung, Organisationsdiagnose und wünschenswerter Zielzustand werden im Team erarbeitet und sind wichtiger Teil des Gesamt-Prozesses. Jedes Zusammentreffen, jede Aktion und Re-Aktion ist Untersuchungsgegenstand und Pilot zugleich und bietet allen Beteiligten die Gelegenheit, die gewünschte Entwicklung voran zu bringen.

**Wertschätzung von Vielfalt:** Das heißt Einbeziehung möglichst aller relevanten Sichtweisen, Kulturen, Nationalitäten, Geschlechter, Hierarchieebenen, Funktionen, etc. (Diversity/Inclusiveness).

**Partizipation:** Das heißt die Ermöglichung aktiver Beteiligung des relevanten Systems oder repräsentativer Querschnitte von der Planungsphase („Joint Application Design“) über die Durchführung bis zur Evaluierung. Einsatz partizipativer Prozesse und Methoden für Kreativität, Zusammenarbeit, Konsensbildung, Konfliktbearbeitung und Entscheidungsfindung in Gruppen.

**Erfahrung und Professionalität:** Dies betrifft die Auswahl geeigneter Vorgehensweisen, die Einhaltung projektspezifischer Absprachen und Vereinbarungen (Integrität), wie z.B. die Verfolgung vereinbarter Ziele.

**Selbstentwicklung & Positive Haltung:** Das heißt die kontinuierliche, eigene fachliche wie persönliche Weiterentwicklung ist selbstverständlich - inklusive Selbstreflexion (z.B. durch Supervision und Coaching). Ein Facilitator ist immer ein Model für Authentizität und eine positive Haltung.

Der Facilitator ist Experte für die Methodik. Er ist kein Experte für die Inhalte eines Prozesses, z. B. für ein bestimmtes Thema – das überlässt er den Teilnehmenden, denn das erforderliche Wissen, um Herausforderungen erfolgreich zu begegnen, ist bei vielen Aufgabenstellungen ohnehin in den Organisationen und ihren Umfeldern vorhanden. Und er überlässt es ihnen nicht nur, sondern als Facilitator im Wortsinn erleichtert er es den Teilnehmern, ihre Ressourcen zu nutzen. Beteiligt werden in der Regel alle, die Informationen zur Sache haben, die von den Auswirkungen der Veränderung betroffen sind und die über Macht und Mittel verfügen, Dinge in Bewegung zu setzen. Der Facilitator schafft als unabhängiger Experte für Verfahren und Prozesse den Raum, in dem sich die Beteiligten sicher, autark und geführt zugleich fühlen, um ihre eigenen Lösungen zu entdecken.

Ziel des Facilitating ist es, die Potentiale einer Gruppe und ganzer Systeme zusammen zu bringen, somit Prozesse zu beschleunigen und den häufig eingeforderten Paradigmenwechsel in Organisationen (hin zu mehr Eigenverantwortung und Initiative) bereits durch die Herangehensweise in der Praxis vorzubereiten.

Der Facilitator wirkt wie ein Teilchenbeschleuniger in wandelresistenten Umfeldern. Er ist ein Reiseleiter, der seine Klienten mitnimmt auf eine beschleunigte Zeitreise, ausgehend von einer in unterschiedlichem Maß ausgeprägten Zufriedenheit mit der aktuellen Situation über die Leugnung existierender Herausforderungen durch Phasen des Chaos bis hin zur Erneuerung (nach dem Modell des 4-Zimmer-Appartments von Claes Janssen, 1982).

#### Kommunikationslotsen

Scholz & Vesper GbR

Mucher Str. 29

53804 Much-Marienberg

Fon: +49 (0)22 45 .91 28 00

Fax: +49 (0)22 45 .91 28 01

[info@kommunikationslotsen.de](mailto:info@kommunikationslotsen.de)

[www.kommunikationslotsen.de](http://www.kommunikationslotsen.de)

Gesellschafter:

Holger Scholz und Roswitha Vesper

Datum

Letzte Aktualisierung: 16. 2. 2009

Seite 3 von 12

Eine Facilitatorin aus den U.S.A., Peg Kelley von Facilitation Plus™, bringt den Unterschied zwischen Training, Consulting und Facilitation so auf den Punkt: „Training means delivering content – expertise (might even be a workshop in facilitation skills). Consulting is when I give advice or make recommendations and am paid for this. Facilitation is when I help a group get from a to b while functioning in a purely process role – no advice, no expertise shared.“

### **Facilitation – eine neue Disziplin mit weit reichenden Wurzeln**

Historisch betrachtet geht Facilitation als Kommunikations- und Führungsphänomen in seinen Grundprinzipien u. a. zurück auf die Quäker, eine von George Fox (1624 – 1691) begründete religiöse Gemeinschaft, die bereits vor mehr als 300 Jahren einen so genannten Konsens-Prozess entwickelte. Zwischen 1960 und 1980 nutzten zeitgenössische Quäker wie George Lakey diese Methode, um Friedensaktivisten und soziale Gruppen bei ihrer Weiterentwicklung zu unterstützen.

„Schweigende Andacht steht im Mittelpunkt ihrer religiösen Zusammenkünfte, ohne Predigt, ohne festgesetzten Ablauf: Gemeinsames Schweigen, Warten auf Gottes Führung, die in Stille kommen kann oder durch das gesprochene Wort“, heißt es bei den Quäkern, und in der Tat finden sich - abgesehen vom religiösen Hintergrund - programmatische Gemeinsamkeiten zum Facilitating. Zum Teil keine streng vorgegebene Agenda, keine Frontalvorträge, keine Profilierung Einzelner auf Kosten des Gruppenprozesses – aber inszenierte oder aufkommende Stille, Vertrauen in eine übergeordnete Führung („Trust the process“) und Gemeinschaftsbildung als Grundlage für nachhaltige Entscheidungen („Community Building first. Decision making second.“, M. Scott Peck). Führung geschieht durch das Bewusstsein der Energien und Prozesse der Gruppe, die vom Facilitator behutsam aufgenommen und lösungsorientiert entwickelt werden.

### **Die Wegbereiter des Facilitating**

Zu Beginn des vergangenen Jahrhunderts kamen Fragen der Arbeits- und Rollenzufriedenheit erstmalig unter wissenschaftlichen Gesichtspunkten auf. Frederic W. Taylor als Propagandist der so genannten „Wissenschaftlichen Betriebsführung“, Robert L. Kahn mit der Unterscheidung zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation und Max Weber mit seinen Überlegungen zur Soziologie von Organisationen prägten den sozialwissenschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Diskurs nachhaltig und schafften die Grundlagen für immer differenziertere Überlegungen zum Thema.

Interessant in diesem Zusammenhang ist auch die in den 1960er Jahren entwickelte Zwei-Faktoren-Theorie der Arbeitszufriedenheit von Frederick Herzberg, der eine fundamentale Unterscheidung trifft zwischen Satisfiers, also Faktoren, die (Arbeits-)Zufriedenheit bewirken, und Dissatisfiers, Faktoren, die zur Unzufriedenheit führen. Herzberg gelangte aufgrund empirischer Untersuchungen zu der Überzeugung, dass ungünstige Context-Faktoren, die auf die Rahmenbedingungen der Arbeit abzielen, Unzufriedenheit schaffen können

(zum Beispiel die Unternehmens- und Führungspolitik, schlechte Beziehungen zu Vorgesetzten und Kollegen etc.). Stimmen die Context-Faktoren im Wesentlichen, ist damit allerdings lediglich der Unzufriedenheit der Boden entzogen, nicht aber bereits Zufriedenheit geschaffen.

#### **Kommunikationslotsen**

Scholz & Vesper GbR

Mucher Str. 29

53804 Much-Marienfeld

Fon: +49 (0)22 45 .91 28 00

Fax: +49 (0)22 45 .91 28 01

info@kommunikationslotsen.de

www.kommunikationslotsen.de

Gesellschafter:

Holger Scholz und Roswitha Vesper

Datum

Letzte Aktualisierung: 16. 2. 2009

Seite 4 von 12

Denn (Arbeits-)Zufriedenheit resultiert nach Herzberg allein aus den so genannten Content-Faktoren, also den inhaltlichen Bestimmungstücken der Arbeitstätigkeit wie Leistung, Anerkennung, Arbeitsinhalt und wahrgenommene Verantwortlichkeit. Auch wenn methodologische Zweifel an Herzbergs Erhebungsmethoden laut geworden sind und seine Befunde möglicherweise eher als Forschungsartefakte zu betrachten sind, kommt ihm das Verdienst zu, das Augenmerk auf die Komplexität der Faktoren gelenkt zu haben, die an der

Entstehung von (Un-)Zufriedenheit beteiligt sind und somit die Qualität von Arbeitsergebnissen beeinflussen.

1976 entwickelten J. Richard Hackman und Greg R. Oldham das „Job Characteristics Model“, in dem sie Aufgabenmerkmale, psychologische Erlebniszustände und Auswirkungen der Arbeit in ein Modell integrierten. Nach Hackman und Oldham sollte eine Aufgabe fünf Kriterien erfüllen, um zu guten Leistungen wie auch zu einer hohen Arbeitsmotivation und -zufriedenheit zu führen: Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit, Bedeutsamkeit, Autonomie (als erlebte Verantwortung für die Ergebnisse) und Rückmeldung aus der Aufgabenerfüllung.

Heute wissen wir, dass übertragene Verantwortung, Beteiligung und Mitbestimmung in bzw. an der Welt, in der wir leben und arbeiten, eine Voraussetzung für Identifikation und Motivation darstellen. Der Facilitator fragt: „Wer muss mit wem über was sprechen? Welche Personen haben eine spezifische Sichtweise? Wer hat Macht und Mittel, Dinge in Bewegung zu bringen? Wer ist von den Auswirkungen der Veränderung betroffen?“

Eine der erfolgreichsten und zugleich einfachsten (nicht leichtesten!) Maßnahmen ist es, die unterschiedlichen Perspektiven und Sichtweisen eines gesamten Systems sichtbar zu machen. Wenn beispielsweise 300 Personen einer Organisation ihre Ansichten in Bezug auf ein Thema, eine Herausforderung, ein Vorhaben übereinander legen (ohne diese direkt zu bearbeiten), ergeben sich in recht kurzer Zeit bereits sehr wertvolle Effekte, wie z. B.

ein erweitertes Bewusstsein für die Unterschiedlichkeit der Menschen und Meinungen in diesem System,

die Erkenntnis, dass die subjektive Wahrnehmung nicht mit der Realität (Wahrheit) gleichzusetzen ist,

die Erfahrung, dass im Hier und Jetzt Komplexität nicht unbedingt lähmen muss, sondern dazu führen kann, dass sich die eigene, persönliche Agenda jedes Teilnehmers in ein größeres Ganzes ein- bzw. unterordnet,

die Tatsache, dass ein Blick auf „das ganze Bild“ zu vernetztem Denken bzw. Denken in Zusammenhängen führt,

die Wertschätzung von Offenheit („Alle Meinungen und Sichtweisen sind gültig.“) und damit Vertrauen in das weitere Vorgehen.

Wenn sich die gleichen 300 Personen einer Organisation darüber hinaus auf gemeinsame Maßnahmen vereinbaren um einen wünschenswerten Zielzustand zu erreichen und es gelingt den Geist von Facilitation in den Umsetzungsgruppen und der gesamten Organisation weiter zu entwickeln, dann sind wahre Quantensprünge möglich.

#### **Kommunikationslotsen**

Scholz & Vesper GbR

Mucher Str. 29

53804 Much-Marienberg

Fon: +49 (0)22 45 .91 28 00

Fax: +49 (0)22 45 .91 28 01

info@kommunikationslotsen.de

www.kommunikationslotsen.de

Gesellschafter:

Holger Scholz und Roswitha Vesper

Datum

Letzte Aktualisierung: 16. 2. 2009

Seite 5 von 12

## Sozialpsychologische und salutogenetische Gesichtspunkte

Neben Arbeitspsychologen, Betriebswissenschaftlern und Soziologen gelten vor allem Gestalt- und Sozialpsychologen als Wegbereiter für das heutige Selbstverständnis des Facilitators. Genannt seien exemplarisch Solomon Asch (1907-1996) mit seinen Bedingungen für effektive Dialoge („Conditions for effective dialogue“) und Kurt Lewin (1890-1947), der als Begründer der Feldtheorie und Aktionsforschung bis heute einen großen Einfluss ausübt auf forschungsmethodologische Paradigma.

Lewin sprach sich als erster öffentlich gegen die bis dato übliche Trennung von Entstehungs- und Verwertungsinteresse der Forschung und der strikten Aufgabenteilung zwischen Forscher und untersuchten Personen aus. Seiner Ansicht nach sollten Forscher und Teilnehmer gemeinsam den gesamten Forschungsprozess iterativ, also in kleinen Schritten voran schreitend gestalten, angefangen von der Zielsetzung und Planung (Entstehungsinteresse) über die Durchführung bis hin zur Verwertung der Forschungsergebnisse (Verwertungsinteresse).

Ende der 60er Jahre brachte Aaron Antonovsky, ein führender Vertreter der neuen Disziplin Medizinsoziologie, den sich immer deutlicher vollziehenden Paradigmenwechsel weg von einer Orientierung an pathogenetischen, also Krankheit erzeugenden Faktoren hin zu salutogenetischen Aspekten als die Bedingungen für Gesundheit auf den Punkt. Antonovsky (1997) unterscheidet drei Komponenten des für Gesundheit essentiellen Kohärenzgefühls (engl.: sense of coherence): Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Bedeutsamkeit (man beachte die Parallelen zum Job Characteristics Model von Hackman & Oldham, 1976).

Kann ein Mensch seine Lebenswelt (weitgehend) verstehen, so nimmt er externe und interne Stimuli als sinnhaft wahr, als „geordnete, konsistente, strukturierte Information und nicht als Rauschen“. Die zweite Komponente Handhabbarkeit zielt auf die Überzeugung von Personen ab, Anforderungen dank ihrer Ressourcen adäquat begegnen zu können. Als bedeutsam empfindet ein Mensch sein Leben, wenn auftretende Schwierigkeiten weniger als Last denn als Herausforderung betrachtet werden, als Aufgaben, die es wert sind, in ihre Erfüllung Energie zu investieren.

Dass die geschilderten Ansätze aus (Medizin-)Soziologie, Arbeits- bzw. Sozialpsychologie und Betriebswirtschaft Vorläufer der wesentlichen Grundprinzipien des Facilitating sind, zeigt sich an zahlreichen Aspekten. Wie die Arbeitspsychologen Herzberg, Kahn, Hackman & Oldham ist auch der Facilitator in seiner Zielsetzung den Ergebnissen der Arbeit bzw. des Prozesses und ganz besonders den diese Arbeit hervorbringenden Personen, den Mitarbeitern, verpflichtet. Auch Facilitating basiert – in Übereinstimmung mit den empirischen Ergebnissen zum Beispiel zu den Themen Arbeitsmotivation und –zufriedenheit – auf der grundsätzlichen Überzeugung, dass – um in der Terminologie von Herzberg zu bleiben – Content- und Context-Faktoren gleichermaßen berücksichtigt und optimiert werden müssen, um herausragende Ergebnisse produzieren zu können.

## Facilitation und der Blick auf das ganze System

Ein anderes Beispiel: Der Facilitator von Großgruppenkonferenzen zeichnet sich – wie Kurt Lewin es für den Forschungsprozess fordert – dadurch aus, dass er in der Regel von Anfang an den Prozess mit einem repräsentativen Querschnitt des gesamten beteiligten Systems gemeinsam gestaltet. So werden beispielsweise in Planungsmeetings Inhalte und Vorgehensweisen partizipativ beschlossen und ein Konsens über einzuladende Teilnehmer herbei geführt.

### Kommunikationslotsen

Scholz & Vesper GbR  
Mucher Str. 29  
53804 Much-Marienfeld

Fon: +49 (0)22 45 .91 28 00  
Fax: +49 (0)22 45 .91 28 01  
info@kommunikationslotsen.de  
www.kommunikationslotsen.de

Gesellschafter:  
Holger Scholz und Roswitha Vesper

Datum  
Letzte Aktualisierung: 16. 2. 2009

Seite 6 von 12

In den 1970er Jahren fanden unter der Leitung von Ronald Lippitt und Eva Schindler-Rainman in Nordamerika die ersten Konferenzen mit großen und sehr großen Gruppen (etwa 250 und mehr Teilnehmer) statt. Wesentliche Prinzipien dieser neuartigen Interventionsform, die seit dem Ende des vergangenen Jahrtausends auch in Deutschland zum festen Repertoire zahlreicher Organisationen gehört, sind es u. a., das ganze System in einen Raum zu holen, den Fokus auf die Zukunft zu richten und nicht problemlösungs-, sondern potentialorientiert zu arbeiten (vgl. den salutogenetischen Ansatz von Antonovsky).

In den 1980er und 90er Jahren wurde die Idee der Großgruppenverfahren mit dem Ziel systemweite Veränderungs- und Wandlungsprozesse zu beschleunigen weiter entwickelt. Es entstanden Ansätze wie die Open Space Technologie (Harrison Owen, 1992), Real Time Strategic Change (Kathleen Dannemiller & Robert Jacobs, 1993), Appreciative Inquiry Summit (David L. Cooperrider & S. Srivastva, 1990) und die Zukunftskonferenz / Future Search (Marvin Weisbord & Sandra Janoff, 1995).

### **Die Einsatzgebiete des Facilitating**

Großgruppeninterventionen haben die Facilitation-Philosophie weltweit anfassbar und erlebbar gemacht, ohne jedoch synonym gebraucht werden zu können. Gleiches gilt für Graphic oder Visual Facilitation – eine Spezialdisziplin der Visualisierung im Rahmen von Dialog- und Gruppenprozessen, die sich auch in Deutschland zunehmender Beliebtheit erfreut. Das Verhältnis zwischen Facilitation und Großgruppenmethoden bzw. Visual Facilitation lässt sich eher begreifen analog zu dem von Gattung und Art: Facilitation ist die übergeordnete Gattung, und Großgruppenmethoden bzw. Visual Facilitation sind eine Art, in der sich die Gattung ihren spezifischen Ausdruck verschafft.

Denn auch Hannibal, der mit Elefanten die Alpen überquerte, wollte nicht immer schon einmal etwas mit Elefanten machen. Sein Interesse galt der Überquerung der Alpen; die Elefanten waren nur Mittel zum Zweck. Ebenso verhält es sich mit Großgruppeninterventionen und Facilitation.

Facilitation kann auch in ganz anderen Settings erfolgen: in Kleingruppen, zum Beispiel anlässlich eines Teambuilding-Prozesses, oder im Rahmen von Strategiemeetings. Es eignet sich für Profit- wie Non Profit-Organisationen, für kommunale Institutionen wie für gemeinnützige Vereine. Denn entscheidend für den Facilitator sind weder die eingesetzten Methoden noch die Teilnehmerschaft – was den Unterschied ausmacht, ist die zugrunde liegende Haltung. Diese Haltung basiert auf einem fundamentalen Paradigmenwechsel, weg von einer direktiven, auf Kontrolle und im engeren Sinn bedachten Steuerung hin zu einer partizipativen, ziel- und lösungsorientierten Methodik, die gekennzeichnet ist durch Prinzipien wie die Ergeb-

nisoffenheit, die Selbstermächtigung der Teilnehmer, die Integration unterschiedlichster Perspektiven in ein großes, gemeinsames Bild und die konsequente Orientierung an Ressourcen.

#### **Kommunikationslotsen**

Scholz & Vesper GbR

Mucher Str. 29

53804 Much-Marienfeld

Fon: +49 (0)22 45 .91 28 00

Fax: +49 (0)22 45 .91 28 01

[info@kommunikationslotsen.de](mailto:info@kommunikationslotsen.de)

[www.kommunikationslotsen.de](http://www.kommunikationslotsen.de)

Gesellschafter:

Holger Scholz und Roswitha Vesper

Datum

Letzte Aktualisierung: 16. 2. 2009

Seite 7 von 12

## Grundlegende Prinzipien und die Rolle des Facilitators

In Abgrenzung zum Trainer und auch zum Berater werden die grundlegenden Prinzipien, die die Rolle des Facilitators kennzeichnen, besonders deutlich: Anders als ein Trainer oder Berater zeichnet sich ein Facilitator nicht durch seine Fachexpertise aus, sondern durch seine weitreichenden Methodenkenntnisse, vor allem auch durch seine Kompetenz im Umgang mit Gruppenprozessen und –energien.

Die wesentliche Aufgabe eines Facilitators ist es, das Wissen und die Weisheit einer Gruppe oder eines gesamten Systems zu Tage zu fördern – und wenn Eigendynamik entsteht, möglichst nicht im Weg zu stehen. Der Begriff „Weisheit“ erscheint in diesem Zusammenhang sicherlich ungewohnt, dennoch kommt diese Formulierung den Erfahrungen in der Praxis sehr nahe: Wenn es dem Facilitator gelungen ist, z. B. in einer Organisation bereichsübergreifende, offene Dialoge zu starten und synchrone Denk- und Entwicklungssprünge zu ermöglichen, kommen oftmals neue und ungewohnte Fragestellungen zu Tage. Ein ganzes System beginnt, synergetisch und vor allem bereichsübergreifend zu Denken. Echte Innovation wird möglich.

Oft charakterisiert den Facilitator eine eigentümliche Art von Passivität: Er interveniert nur dann, wenn es für den Prozess erforderlich ist – nie, um seine Unverzichtbarkeit zu demonstrieren. Er lässt Bedenken ebenso stehen wie Bestätigungen, ohne sie zu werten. Er weiß vorher nie genau, wie der Prozess verlaufen wird – aber er behält stets das gesamte Bild im Auge und nutzt Signale, um den Prozess voranzubringen. Er bleibt gleichmütig und möchte ebenso wenig „everybodies darling“ sein wie es ihn schreckt, auch mal auf Wider-

stand und Ablehnung zu stoßen – solange es der Sache dient. Dem Facilitator obliegt die paradoxe Aufgabe, sich zugunsten von Eigenverantwortung und Selbststeuerung unsichtbar zu machen und gleichzeitig vollkommen präsent zu sein.

Eines vermeidet der Facilitator immer: Er umgeht die Falle von Sympathie und Antipathie, von guten und schlechten Meinungen, von Abneigungen und Zustimmungen. Er bleibt neutral und offen für alle Ressourcen (also Ansichten, Erfahrungen, Kenntnisse, Persönlichkeitsmerkmale etc.), die in dem System, mit dem er arbeitet, vorhanden sind. Im soziologischen Terminus ausgedrückt, vermeidet er strikt das „Going Native“, was wörtlich übersetzt „ein Eingeborener werden“ heißt und schlicht das unter Beobachtern von Gruppendynamiken weit verbreitete Phänomen bezeichnet, die gängigen Denkgewohnheiten und Verhaltensmuster einer Gruppe bzw. eines Systems zu übernehmen und somit selber ein Bestandteil des Systems zu werden.

Schließlich liegt es in der Natur des Facilitating, dem Prozess besondere Beachtung zu schenken – und dazu bedarf es einer gewissen Distanz. Zu schnelle Ergebnisse und Entscheidungen, denen es an solider Vorarbeit fehlt, sind ebenfalls nicht hilfreich. Auch dann nicht, wenn Zeit ein kritischer Faktor ist. Unter Facilitatoren wird dieser Zustand mit „der Langsamkeit der Katze vor dem Sprung“ verglichen. Neunzig bis fünfundneunzig Prozent des gesamten Prozesses bestehen aus Anschleichen und dem Abpassen des richtigen Moments. Der Sprung selbst ist dann das Geringste.

### Kommunikationslotsen

Scholz & Vesper GbR  
Mucher Str. 29  
53804 Much-Marienberg

Fon: +49 (0)22 45 .91 28 00  
Fax: +49 (0)22 45 .91 28 01  
info@kommunikationslotsen.de  
www.kommunikationslotsen.de

Gesellschafter:  
Holger Scholz und Roswitha Vesper

Datum  
Letzte Aktualisierung: 16. 2. 2009

Seite 8 von 12

## Modelle und Methoden

Ein grundlegendes Modell für das Facilitating ist die „Theorie der Entwicklung: Differenzierung / Integration“ (Janoff & Weisbord, 2001) bzw. das „Converge-Diverge Model“ (Dannemiller Tyson Associates, 2000). Die „Theorie der Entwicklung“ nach Janoff und Weisbord geht davon aus, dass die Transformation von Systemen auf einem Wechselspiel von Differenzierung und Integration basiert. So ist es gleichermaßen wichtig für den Veränderungserfolg, die Unterschiede, das Trennende, die Details zu betrachten (Differenzierung) wie

auch das Gemeinsame, Verbindende, das große Bild zu würdigen (Integration).

Dieser Trennung zwischen Phasen der Differenzierung und solchen der Integration wird auch das dynamische Setting von Dialogkonferenzen (z.B. Zukunftskonferenzen/ Future search) und ganzen Veränderungsprozessen gerecht, die nach Facilitation-Prinzipien durchgeführt werden. Je nach ablaufender Phase arbeiten die Beteiligten in Kleingruppen mit wechselnder Zusammensetzung oder entwickeln als Großgruppe das gesamte Bild, unter Berücksichtigung der Vielfalt aller Perspektiven.

Ein ähnliches Phasenmodell liegt dem „Converge-Diverge Model“ der Dannemiller Tyson Associates zugrunde. Dannemiller Tyson beziehen ihr Modell explizit nicht nur auf eine singuläre Veranstaltung wie eine Konferenz, sondern betrachten es als kennzeichnend für langfristige Veränderungsprozesse von Organisationen. In Kleingruppen werden zunächst die individuellen Grundlagen geschaffen, dann in einer Großgruppe alle Perspektive zusammen geführt, anschließend wieder in kleinen Gruppen die konkreten Möglichkeiten analysiert, die sich aus diesem gesamten Blickwinkel eröffnen, danach wieder in der Großgruppe unternehmensrelevante Entscheidungen über die in Kleingruppen eruierten Möglichkeiten getroffen etc. Die Herausforderung für den Facilitator besteht nach diesem Modell vor allem darin herauszufinden, wann die Differenzierung und der hohe Detailgrad nutzbringend ist und wann das ganze System („Whole System,“) den Prozess voran bringt.

Die hier aufgezeigten Modelle stammen vorwiegend aus dem Feld systemischer Organisationsberatung. Marvin Weisbord, der Entwickler der Zukunftskonferenz, formulierte zum Beispiel als einer der Ersten das Prinzip, „das ganze, offene System in einen Raum zu holen“. Der Vollständigkeit halber sei gesagt, dass die hier genannten Phasenmodelle und Theorien nur exemplarisch genannt sind, um die Beratungsexpertise im Feld des Facilitating zu verdeutlichen.

## Trainer, Berater oder Facilitator?

Nach der Beschäftigung mit den Wurzeln, der Historie, den Prinzipien, Modellen und Methoden des Facilitating stellt sich die Frage nach den Konsequenzen für die Praxis. Inwiefern ergänzen bzw. überschneiden sich die tradierten bzw. bereits hinlänglich bekannten Rollen des Trainers, Beraters, Moderators, Coaches etc. mit denen des Facilitators? Woran können wir uns orientieren?

Hier verbietet die Komplexität der Wirklichkeit einen eindimensionalen Blick und somit eine schnelle Antwort. Die Konzepte beispielsweise der Moderation, des Trainings und der Beratung werden durch die Facilitation-Philosophie ergänzt, sicher auch erweitert, was angesichts der Anforderungen, mit denen sich Organisationen heute konfrontiert sehen, und dem gewandelten Selbstverständnis der Mitarbeiter (von einem primär auf Anordnungen reagierenden zu einem in Rahmen von Zielorientierungen autark agierenden Menschen) eine schlichte Notwendigkeit ist.

### Kommunikationslotsen

Scholz & Vesper GbR  
Mucher Str. 29  
53804 Much-Marienfeld

Fon: +49 (0)22 45 .91 28 00  
Fax: +49 (0)22 45 .91 28 01  
info@kommunikationslotsen.de  
www.kommunikationslotsen.de

Gesellschafter:  
Holger Scholz und Roswitha Vesper

Datum  
Letzte Aktualisierung: 16. 2. 2009

Seite 9 von 12

Ein erstes grobes Kriterium für die Entscheidung, ob Trainer, Berater oder Facilitator gebraucht werden, ist also der Inhalt der zu bewältigenden Aufgabe. Müssen Mitarbeiter geschult werden, braucht das Management Entscheidungshilfen für die strategische Planung, steht eine Fusion und somit nicht nur ein struktureller sondern auch ein unternehmenskultureller Wandel bevor? Oder anders gefragt: Wie viel eigenes Wissen, Fertigkeiten und abrufbares Potential trauen wir unseren Mitarbeitern zu, so dass wir die geplante Entwicklung/Veränderung mit ihnen gemeinsam von Anfang an selbst definieren, initiieren und realisieren?

Ein zweites Kriterium ist die Organisation, die sich der Aufgabe stellt, selbst. Denn nicht für jedes Unternehmen in jedem Lebenszyklus eignet sich der Facilitation-Ansatz. Als hilfreich für die Entscheidung, ob Facilitation zur eigenen Organisation passt, sind Fragen nach der Kultur und Handlungsfähigkeit einer Organisation angesichts unerwarteter Ergebnisse, der Bereitschaft, unterschiedliche Perspektiven und Hierarchieebenen in die Lösungsfindung mit einzubeziehen oder schlicht Selbstorganisation als grundlegenden Prozess Wert abzugewinnen.

**Kommunikationslotsen**

Scholz &amp; Vesper GbR

Mucher Str. 29

53804 Much-Marienberg

Fon: +49 (0)22 45 .91 28 00

Fax: +49 (0)22 45 .91 28 01

[info@kommunikationslotsen.de](mailto:info@kommunikationslotsen.de)[www.kommunikationslotsen.de](http://www.kommunikationslotsen.de)

Gesellschafter:

Holger Scholz und Roswitha Vesper

Datum

Letzte Aktualisierung: 16. 2. 2009

Seite 10 von 12

**Fazit und Ausblick**

Wie aufgezeigt wurde, reichen die Wurzeln des Facilitating weit zurück. Die wesentlichen Prinzipien wurden in ihren Ansätzen zum Teil bereits vor Jahrzehnten erkannt und formuliert. Facilitating kommt das Verdienst zu, diese Erkenntnisse für das Gebiet der Organisationsentwicklung präzisiert und adaptiert und sie in Form von Methoden und Instrumenten anwendbar gestaltet zu haben.

Dennoch ist Facilitating zumindest in den deutschsprachigen Ländern noch weit davon entfernt, sich als neue Art des Leitens und der Prozessberatung etabliert zu haben. Wir stehen noch am Anfang eines Weges, den zu gehen sich die ersten Unternehmen, Berater, Prozessbegleiter und Trainer bereits entschlossen haben, wie u. a. die wachsenden Mitgliederzahlen der IAF (International Association of Facilitators) in Europa zeigen. Gerade in den deutschsprachigen Ländern birgt das Thema Facilitating ein noch kaum entdecktes Potential – nicht nur für Trainer, Berater und Moderatoren sondern auch für Führungskräfte und Leitende in Organisationen (Facilitative Leadership).

**Literatur:**

Antonovsky, A. (1997). Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Tübingen: dgvt-Verlag.

Dannemiller Tyson Associates (2000). Whole-Scale Change. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Fuchs-Heinritz, W., Lautmann, R., Rammstedt, O. & Wienold, H. (1994). Lexikon zur Soziologie. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Greif, S., Holling, H. & Nicholson, N. (Hrsg.) (1997). Arbeits- und Organisationspsychologie. Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Hackman, J.R. & Lawler, E.E. (1971). Employee reactions to job characteristics. Journal of Applied Psychology, 55, 259-286

Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980): Work Redesign. (Organizational Development.). Boston: Addison Wesley Publishing Company.

Herzberg, F. (1966). Work and the nature of man. Cleveland: World Publishing Company.

Hunter, D., Bailey, A. & Taylor, B. (1995). The Art of Facilitation. How to create Group Synergie. Cambridge: Fisher Books

Katz, J., Haskell, J. & Perme, C. (21/2001). Future Search Readiness Kit. Aus: FutureSearching.

Lewin, K. (1993). Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Göttingen: H. Huber

Owen, H. (1997). Open Space Technology. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Priest, S., Gass, M. & Gillis, L. (2000). The essential Elements of Facilitation. Dubuque: Kendall / Hunt Publishing Company

Sibbet, D. (2002). Principles of Facilitation – The Purpose and Potential of Leading Group Process. San Francisco: The Grove Consultants International.

Spencer, L.J. (1989). Winning Through Participation. Dubuque: Kendall / Hunt Publishing Company.

Taylor, F.W. (1911). The principles of scientific management. New York: Harper.

Weber, M. & Winckelmann, J. (Hrsg.) (1980). Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie. Tübingen: Mohr

Weisbord, M. & Janoff, S. (2000). Future Search. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Weisbord, M. & Janoff, S. (2001). Facilitating the Whole System in the Room, Teilnehmerunterlagen zu einem Workshop

**Kommunikationslotsen**

Scholz & Vesper GbR

Mucher Str. 29

53804 Much-Marienfeld

Fon: +49 (0)22 45 .91 28 00

Fax: +49 (0)22 45 .91 28 01

[info@kommunikationslotsen.de](mailto:info@kommunikationslotsen.de)

[www.kommunikationslotsen.de](http://www.kommunikationslotsen.de)

Gesellschafter:

Holger Scholz und Roswitha Vesper

Datum

Letzte Aktualisierung: 16. 2. 2009

Seite 11 von 12

**Links:**

[www.iaf-world.org](http://www.iaf-world.org)

[www.iaf-europe.eu](http://www.iaf-europe.eu)

[www.kommunikationslotsen.de](http://www.kommunikationslotsen.de)

[www.facilitate.de](http://www.facilitate.de)

[www.masterfacilitatorjournal.com](http://www.masterfacilitatorjournal.com)

[www.thefacilitator.com](http://www.thefacilitator.com)

[www.dannemillertyson.com](http://www.dannemillertyson.com)

[www.akriceinstitute.org](http://www.akriceinstitute.org)

[www.cgl.org](http://www.cgl.org) (Center for Group Learning)

[www.albany.edu/cpr/gf](http://www.albany.edu/cpr/gf) (Int. Mailingliste der Facilitator)

[www.quaker.org](http://www.quaker.org)

**Kommunikationslotsen**

Scholz & Vesper GbR

Mucher Str. 29

53804 Much-Marienberg

Fon: +49 (0)22 45 .91 28 00

Fax: +49 (0)22 45 .91 28 01

[info@kommunikationslotsen.de](mailto:info@kommunikationslotsen.de)

[www.kommunikationslotsen.de](http://www.kommunikationslotsen.de)

Gesellschafter:

Holger Scholz und Roswitha Vesper

Datum

Letzte Aktualisierung: 16. 2. 2009

Seite 12 von 12

Kommunikationslotsen

Scholz & Vesper GbR

Mucher Str. 29

53804 Much-Marienberg

Tel: 0 22 45-91 28 00

[info@kommunikationslotsen.de](mailto:info@kommunikationslotsen.de)

[www.kommunikationslotsen.de](http://www.kommunikationslotsen.de)

