

# Inhaltsverzeichnis

Check-in .....	V
Geleitwort .....	XV
<b>Kapitel 1: Was ist Facilitation?</b> .....	<b>1</b>
1.1 Eine Denk- und Lebensschule, ein Handwerk und Kunst .....	2
Was uns der Begriff lehrt .....	4
In der Zukunft untersuchen alle alles .....	7
1.2 Von den Ursprüngen bis heute .....	10
Indianer, Quäker & Spuren von Facilitation .....	10
Zwerge auf den Schultern von Riesen .....	11
1.3 Parallelentwicklungen und Nachbarschaften .....	15
Haltepunkt: Drei Supermächte und schlaues Zeug! .....	16
<b>Kapitel 2: Die „gute Medizin“ des Facilitators</b> .....	<b>17</b>
2.1 Lebenslange Praxis .....	18
Bedürfnisfreiheit – Möglichkeitsräume kreieren, wo alles kann und nichts muss. .	19
Die wirtschaftliche Komponente .....	19
Die soziale Komponente .....	20
Die psychodynamische Komponente .....	20
Unerschrockenheit – in der Mitte bleiben angesichts von Machtdynamiken .....	23
Unerschrocken mit Machtzentren umgehen und Räume der Begegnung	
schaffen .....	23
Unerschrocken strukturelle Gewalt hinterfragen und heilsame Strukturen	
fördern .....	23
Unerschrocken bleiben bei Gegenwind .....	25
Autonomie – selbstbestimmt leben, Aufmerksamkeit lenken, Bedeutung geben	26
Selbstbestimmt leben .....	26
Aufmerksamkeit lenken .....	28
Bedeutung geben .....	30
Liebe – Take Care, Make Things Nice, Facilitate Yourself .....	32
Take Care! – sich um die Menschen kümmern .....	33
Make Things Nice! Achte auf Schönheit und Sorgfalt .....	34
Facilitate yourself! Sich selbst lieben .....	35
Wozu lebenslange Praxis? .....	39
2.2 Facilitative Thinking .....	40
Grundannahmen, Glaubenssätze und Prinzipien .....	40
Ein wesentlicher Hebel für Transformation und Entwicklung .....	41
Dem Denken ein Upgrade gönnen .....	42
Aus der Zeit gefallene Grundannahmen überprüfen .....	43
Die fünf wichtigsten Grundannahmen für Facilitatoren	
und für Facilitative Leader .....	43
Grundannahmen in einen Prozess einbringen .....	49
Unterschiedliche Anwendungskontexte .....	50

2.3 Kommunikation als Emergenzphänomen .....	51
Durch schöpferische Sprache wirken .....	52
Vier Sprachqualitäten – klar, friedlich, würdigend, alternativ.....	52
Gezielte Wortwahl in der Praxis.....	61
Ein Einladungsschreiben .....	61
Worte zum Anfang.....	62
Kommunikation ist ein Emergenzphänomen <sup>65</sup> .....	66
Es gibt keine fixe Botschaft .....	66
Kommunikation ist körperlich .....	67
Kommunikation wird synchron erzeugt.....	67
2.4 Transformationskompetenz – der facilitative Beratungsansatz.....	68
Ein Narrativ des Wandels .....	69
Erklär- und Denkmodelle ergänzen den Beratungsansatz .....	75
Das 3-Schüssel-Modell .....	75
Drei Hinweise für die (Weiter-)Entwicklung des eigenen Beratungsansatzes.....	81
Haltepunkt: Die Selbstentwicklung als „gute Medizin“ und der Blick auf den Weg mit den Klienten .....	83
<b>Der Weg – ein Flow für Entwicklungs- und Transformationsarbeit .....</b>	<b>85</b>
3.1 Der Facilitation-Flow im Überblick.....	86
Das Klientensystem und die Facilitatoren im Facilitation-Flow .....	89
3.2 Norden: INTENTION: Schaffung eines enttäuschungssicheren Kontrakts und Begegnungsraumes mit klarer Intention .....	91
Die Anbahnung und Kontaktaufnahme.....	92
Ein Überblick der sechs Grundtypen von Klienten <sup>4</sup> .....	92
Aspekte, die wir ansprechen .....	94
Die Anbahnung und Kontaktaufnahme in ihrer Essenz.....	95
Die erste persönliche Begegnung .....	95
Beziehungsangebote .....	96
Feinste Ebenen der Wirklichkeitsgestaltung .....	97
Worum geht es noch? .....	98
Die facilitative Auftragsklärung und Initialberatung .....	98
Hören .....	98
Fragen.....	103
Spiegeln.....	105
Sagen – die Initialberatung.....	106
<i>Der Beratungsansatz im Rahmen der Initialberatung .....</i>	<i>107</i>
<i>Pilotgruppen und ihre Besetzung .....</i>	<i>109</i>
<i>Vergleich von Facilitation und Change Management .....</i>	<i>110</i>
<i>Erklär- und Denkmodelle für Dynamiken im Organisations- und Welt-Kontext... ..</i>	<i>111</i>
<i>Der Grad der Beteiligung.....</i>	<i>112</i>
<i>Die VUKA-Welt.....</i>	<i>115</i>
<i>Der BANI-Denkrahmen .....</i>	<i>118</i>
<i>Die drei Arten der Komplexität .....</i>	<i>121</i>
<i>Die Evolution von Bewusstsein und Organisationsform .....</i>	<i>123</i>
<i>Denkmodell „Die vier Räume der Veränderung“<sup>®</sup>.....</i>	<i>132</i>
Umgang mit „Ja, aber...“ – Der „Aikido-Move“ .....	139

Das ZWEIG-Modell als Metapher der frühen Zusammenarbeit .....	141
Eine erste Entscheidung – Vereinbarung eines nächsten Schrittes .....	142
<i>Zwei wissenswerte und lehrreiche Anekdoten</i> .....	143
Haltepunkt: Der Übergang vom Norden in den Osten .....	144
3.3 Osten: PREPARATION – Beginn einer Suchbewegung und Selbstentwicklung ....	145
Die initiale Vorbereitungsgruppe .....	146
Die Aufgaben der initialen Vorbereitungsgruppe .....	146
<i>Umfang und Tiefe des Entwicklungs- oder Veränderungsprozesses erkunden</i> ....	146
<i>Notwendige Ressourcen und Rahmenbedingungen für den Prozess</i> <i>vereinbaren (Checkliste „Kontext des Gelingens“)</i> .....	147
Anspruchsgruppen-Analyse nach der ARE IN-Formel .....	156
Mandat und unverrückbare Rahmenbedingungen („Givens“) definieren .....	158
Auswahlverfahren, Erstkommunikation und Einladung zum Mitmachen .....	162
Planung des Kick-offs der Pilotgruppe .....	163
<i>Ein Agenda-Flow aus der Praxis</i> .....	163
Die Pilotgruppe .....	164
Erstes Aufeinandertreffen und Arbeitsfähigkeit herstellen .....	164
Sich kennenlernen .....	165
Übergabe und Annahme des Mandats .....	166
Vorstellung des Facilitation-Ansatz .....	166
Überprüfen, sind wir repräsentativ (angesichts des Mandats)? .....	166
Vereinbarungen für die Zusammenarbeit formulieren .....	168
Koordinationsmechanismen vereinbaren .....	171
Koordinationsmechanismen zur Entscheidungsfindung .....	171
<i>Five to Fold</i> .....	172
<i>Systemisches Konsensieren</i> .....	173
<i>Advice Process</i> .....	174
<i>Dynamic Facilitation</i> .....	175
Weitere Koordinationsmechanismen .....	177
Ressourcen und Rahmenbedingungen durchsprechen .....	177
Alternativen zu Pilotgruppen .....	178
Weitere verwandte Schulen .....	181
Das Integrale Modell .....	181
<i>Eine integrale Sichtweise als Meta-Landkarte</i> .....	182
<i>Die vier Quadranten</i> .....	182
<i>Werteebenen</i> .....	184
<i>Entwicklungslinien</i> .....	187
<i>Die Integrale Landkarte</i> .....	189
<i>Anwendung in der Facilitation-Praxis</i> .....	190
Haltepunkt: Der Übergang vom Osten in den Süden .....	191
3.4 Süden: CO-CREATION (schöpferische Zusammenarbeit): Ein Flow der Erkundung, des Studierens und des Prototypings mit und im gesamten relevanten System ..	192
3.4.1 Die Pilotgruppe in der Phase der CO-CREATION .....	193
Die Pilotgruppe als erweiterter Wahrnehmungskörper .....	194
<i>Victory Cycle und Current Reality</i> .....	194
Erkundungen im Organisationsalltag und der Regelarbeit .....	197
Die Pilotgruppe als Modell für die Transformation .....	199

Praktiken zur Inspiration .....	200
Die Pilotgruppe als Architektin des beteiligungsorientierten Designs ....	203
Das ganze System beteiligen mit dem Differenzieren-Integrieren-Modell .....	203
Aktivitäten in den Teilprojekten.....	204
Divergieren-Konvergieren <sup>151</sup> .....	206
Hindernisse und Herausforderungen .....	208
Ungeduld und Zweifel .....	208
Die Gefahr, in alte Routinen zurückzufallen .....	210
Die Entropie .....	211
Das Denkmodell „Circle of Influence“ <sup>157</sup> .....	212
Die Zusammenarbeit mit dem Managementteam .....	213
3.4.2 Generelle Prinzipien für co-kreative Ansätze – wie sich kollektive Intelligenz erwecken lässt .....	215
3.4.3 Die Glorreichen Sieben .....	221
The Circle Way .....	222
Historie und Absicht .....	223
Die Komponenten.....	223
Vorbereitungen im Vorfeld .....	224
<i>Das Setting und die Mitte (Intention)</i> .....	225
<i>Rollen im Circle</i> .....	227
<i>Zentrierung und Check-in</i> .....	229
<i>Prinzipien, Praktiken und Vereinbarungen</i> .....	230
<i>Das Kreisgespräch</i> .....	234
<i>Business Circle</i> .....	236
<i>Check-out</i> .....	237
Eine wissenschaftliche und lehrreiche Geschichte .....	238
Eine generische Agenda (Flow) .....	239
The Circle Way und die Glorreichen Sieben .....	239
Appreciative Inquiry .....	240
Historie und Absicht <sup>178</sup> .....	241
Die Komponenten .....	243
<i>Drei Grundannahmen als Fundament der Methode</i> .....	243
<i>Zugrunde liegende wissenschaftliche Theorien im Überblick</i> <sup>189</sup> .....	244
<i>Wertschätzende Fragen zur Fokussierung der Aufmerksamkeit</i> .....	245
<i>Geschichten zur Erkundung des lehrhaften Kerns</i> .....	246
<i>Zehn Kernprinzipien</i> <sup>198</sup> <i>als philosophische Basis</i> .....	248
<i>Der 5-D-Zyklus</i> .....	249
Eine wissenschaftliche und lehrreiche Geschichte .....	257
Eine generische Agenda (Flow) .....	259
Appreciative Inquiry und die Glorreichen Sieben .....	261
World Café .....	262
Historie und Absicht .....	263
<i>Die zufällige Entdeckung des World Cafés</i> .....	264
Die Komponenten .....	265
<i>Vorbereitung mit Substanz</i> .....	266
<i>Fragen mit Relevanz</i> .....	267

<i>Erlsene Gastgeberschaft</i> .....	269
<i>Die Café-Etikette</i> <sup>222</sup> .....	269
<i>Die Kaffeepause und das Setting</i> .....	271
<i>Die Ernte (Harvesting)</i> .....	272
Eine wissenswerte und lehrreiche Anekdote .....	274
Eine generische Agenda (Flow) .....	275
Das World Café und die Glorreichen Sieben .....	276
<b>Open Space Technology</b> .....	277
Historie und Absicht .....	277
Die Komponenten .....	280
<i>Voraussetzungen und die Bereitschaft zum Loslassen</i> .....	281
<i>Die Philosophie – fünf Prinzipien und ein Gesetz</i> .....	283
<i>Die Technologie</i> .....	288
<i>Friedliche Selbstorganisation</i> .....	293
Zwei wissenswerte und lehrreiche Anekdoten .....	296
Eine generische Agenda (Flow) .....	297
Open Space und die Glorreichen Sieben .....	299
<b>Real Time Strategic Change/Whole Scale Change</b> .....	300
Historie und Absicht .....	300
Die Komponenten .....	302
<i>Die Formel für Veränderung</i> .....	303
<i>Ein Zeitdokument – Ron and Kathie's Principles</i> .....	313
Eine wissenswerte und lehrreiche Anekdote .....	316
Eine generische Agenda (Flow) .....	317
RTSC und die glorreichen Sieben .....	319
<b>Zukunftskonferenz (Future Search)</b> .....	320
Historie und Absicht .....	321
Die Komponenten .....	323
<i>Die fünf Phasen einer Zukunftskonferenz</i> .....	325
Eine wissenswerte und lehrreiche Anekdote .....	331
Ein beispielhafter Flow (Agenda) .....	333
Die Zukunftskonferenz und die glorreichen Sieben .....	335
<b>Dynamic Facilitation</b> .....	335
Historie und Absicht .....	336
Die Komponenten .....	338
<i>Das Setting</i> .....	338
<i>Die Rolle der Dynamic Facilitatorin</i> .....	339
<i>Phasen im Dynamic Facilitation-Prozess</i> .....	340
<i>Mögliche Reaktionen der Dynamic Facilitatorin in spezifischen Situationen</i> .....	345
<i>Gute Wirkungen</i> .....	346
<i>Der Rat der Weisen – Dynamic Facilitation für große Systeme</i> .....	347
Eine wissenswerte und lehrreiche Anekdote .....	348
Ein beispielhafter Flow (Agenda) .....	350
Dynamic Facilitation und die glorreichen Sieben .....	351
<b>3.4.4 Übersicht der Glorreichen Sieben</b> .....	352
Die Glorreichen Sieben – stark im Team .....	356

3.4.5 Visual Facilitation – Co-Creation mit dem Stift .....	357
Gute Gründe und nützliche Effekte .....	359
Co-kreativ Komplexität und Zusammenhänge erfassen.....	359
Co-kreativ Verständnis wahrscheinlicher machen.....	361
Co-kreativ ein Gruppengedächtnis anlegen .....	362
Visualisierung und die glorreichen Sieben.....	363
3.4.6 Neuro Facilitation – Co-Creation mit Hirn.....	364
Der Bedürfnis-Schal – Das SCARF-Modell.....	365
Gemeinschaft ist die Lösung .....	367
Achtung, wenn es bedrohlich wirkt – drei Stufen .....	370
Den Boden für Lösungen bereiten – von „Weg von“ zu „Hin zu“.....	371
Fundierte und weise Entscheidungen – Was steht dem im Weg? .....	371
3.4.7 Online Facilitation .....	374
Grundannahmen.....	375
Die restlichen 5 Prozent .....	376
Spezielle, auf den digitalen Raum ausgerichtete Vereinbarungen mit den Teilnehmenden .....	377
Die Präsenz des Online-Host.....	382
Die besonderen digitalen Interventionen .....	384
Haltepunkt: Der Übergang vom Süden in den Westen .....	387
3.5 Westen: HARVESTING (Ernte/Ergebnis): Die Früchte der Arbeit ernten, Geleistetes feiern und wertschätzen. ....	388
Der Kern der Ernte – Selbsterhaltung und Zukunftsfähigkeit.....	388
Das Mandat und die Intention bestimmen die Ernte.....	389
Verschiedene Zugänge zur Ernte .....	390
Ernte in den drei Schüsseln.....	390
Ernte in den vier Räumen der Veränderung .....	391
Ernte nach Zielebenen (Verhalten, Ergebnis, Haltung).....	392
Materielle und immaterielle Ernte („Tangible & Intangible“). ....	393
Einen Zukunftsprozess ernten.....	394
Dialog-Werkzeuge für die Ernte (co-kreative Formate).....	395
Ernten mit dem Victory Cycle.....	395
Ernten mit dem World-Café .....	396
Ernten im Dialog (mit The Circle Way).....	397
Collective Story Harvest .....	398
Potenzialorientiert ernten (mit Appreciative Inquiry) .....	400
Die visuelle Ernte (Visual Harvesting) .....	401
Der Reality Check zur Evaluation .....	403
Ein Ernte-Team einsetzen (Harvesting-Team) .....	403
Eine wissenswerte und lehrreiche Anekdote .....	404
Ein Harvesting-Team in der Praxis.....	404
Wellen-Effekte nutzen („Ripple Effects“ <sup>370</sup> ) .....	406
Kaskadierende Dialog-Gruppen .....	406
Communities .....	406
Social Walls .....	407
Virale Artefakte – physisch und sozial.....	408
Selbstwirksamkeit und Prozesskompetenz als Teil der Ernte .....	409

Erhöhung der Prozesskompetenz.....	409
<i>Methoden/soziale Technologien kontextpassend und stimmig anwenden</i> .....	411
Individuelle und kollektive Fähigkeiten .....	411
<i>Die Fähigkeit zur Selbstreflexion und Selbstregulation</i> .....	412
<i>Die Fähigkeit, loszulassen</i> .....	412
<i>Die Fähigkeit der Konzentration auf die Intention</i> .....	413
<i>Die Fähigkeit der Annahme und Wertschätzung von dem, was ist</i> .....	413
<i>Die Fähigkeit, mutig die eigene Perspektive beizutragen</i> .....	413
<i>Die Fähigkeit zu positiver Sprache</i> .....	414
<i>Die Fähigkeit, geteilte Verantwortung zu kultivieren</i> .....	414
<i>Die Fähigkeit, schöpferische Dialoge zu führen</i> .....	414
Führungskonzept der Zukunft – Facilitative Leadership .....	416
Gesellschaftlich bedeutsame und noble Ziele.....	416
Viele Köpfe treffen klügere Entscheidungen .....	417
Wir sind hier gemeinsam drin! („We are in this together!“) .....	418
Facilitative Leader leisten einen Beitrag zur Salutogenese (Entstehen von Gesundheit) .....	419
Prozesse abschließen und die Ernte feiern .....	420
Die Feier der Ernte .....	420
Der Abschluss der Pilotgruppe .....	423
Haltepunkt: Übergang vom Westen in den Norden .....	423
<b>Kapitel 4: Beyond Facilitation – heilige Ordnungen und archetypische Wege der Transformation</b> .....	425
4.1 Der Ausgangspunkt: Dualität, Fragmentierung und überliefertes Wissen .....	426
4.2 Unsere persönliche Geschichte mit „Beyond“ .....	427
4.3 Schwellen der Transformation: Liminal Pathways Framework <sup>TM9</sup> .....	429
4.4 Erfahrungen und heilsame Lehren.....	431
Die Visionssuche und der heilige Berg .....	431
Severance – die Trennung.....	432
Threshold – die Schwelle.....	433
Incorporation – die Eingliederung .....	434
Die Schwitzhütte und der rote Weg.....	435
Das Ritual der Schwitzhütte .....	435
Für Ausgleich sorgen.....	437
Für andere und anderes beten .....	437
Von Herzen sprechen .....	438
Achtsamkeit und Humor .....	439
Anteilnahme und Respekt.....	439
Ordnung zu halten und Schönheit einzuladen .....	440
Keine Spuren hinterlassen.....	441
Die Heldenreise.....	442
Haltepunkt: Der Abschluss der gemeinsamen Reise und Zeit für einen Check-out. .	447
Check-out (anstelle eines Epilogs) .....	449
Endnoten .....	453
Anhang .....	473
Stichwortverzeichnis .....	481