

## Facilitation: die Kunst, Entwicklungsprozesse zu erleichtern

### Lotsenpaper



#### Kommunikationslotsen

Scholz & Vesper GmbH & Co. KG  
www.kommunikationslotsen.de

Autorin: Roswitha Vesper

Datum: September 2016

Seite 1 von 12

### Ein Interview mit Roswitha Vesper, Certified Professional Facilitator

In: Elisa Kröger (Hg.) Wie lernt Kirche Partizipation?  
Theologische Reflexion und praktische Erfahrungen

**Elisa Kröger: Nicht nur die Gesellschaft, auch die Organisation Kirche unterliegt gegenwärtig radikalen Veränderungsprozessen. Auf diese bist Du als „Facilitator“ ja geradezu spezialisiert. Im Rahmen des Projekts „Verantwortung teilen“ hast Du eine Facilitator-Basisausbildung für freiwillig Engagierte und hauptamtlich Tätige des Bistums Aachen durchgeführt, an der auch ich teilgenommen habe. Mit dem folgenden Interview wollen wir den Leserinnen und Lesern einen Einblick in die Inhalte und Methoden, die Kultur und Grundhaltungen, sowie auch in das Leitungs- und Rollenverständnis von Facilitation eröffnen. Kommen wir zuerst zu dem englischen Begriff: Was bedeutet eigentlich „Facilitation“? Und was ist ein „Facilitator“?**

Vielen Dank, dass ich im Rahmen des Buches „Wie lernt Kirche Partizipation? – Praktische Erfahrungen und theologische Diskussion“ eingeladen bin, einen Beitrag zu leisten. Bevor ich auf Deine Frage „Was bedeutet der Begriff Facilitation?“ eingehe, möchte ich kurz den Kontext skizzieren, aus dem heraus ich antworten werde.

Meine Arbeit als Facilitator findet statt im Rahmen der Organisation „Kommunikationslotsen“. Die Kommunikationslotsen beraten Einzelne, Teams, Bereiche und ganze Organisationen in der Planung und Durchführung von Veränderungs-, Reflektions- bzw. Entwicklungsprozessen. Ziel ist es, Kommunikation und entsprechende Erfahrungen so zu organisieren und zu ermöglichen, dass eine positive

Gesamtentwicklung in strukturellen, kulturellen und strategischen Dimensionen leicht und vor allem – (wenn nötig) im ganzen System – zügig vonstatten geht. Angesichts der globalen Herausforderungen halten wir dabei auch überorganisationale, das heißt zum Beispiel gesamt-gesellschaftliche Perspektiven im Blick und bringen sie gegebenenfalls mit in unsere Arbeit ein.

Meine Kollegen und ich arbeiten seit über fünfzehn Jahren im Bereich der Systemischen Organisationsentwicklung und gehören zu den Pionieren der Großgruppenarbeit, des Facilitation- sowie des Visual-Facilitation-Ansatzes in Deutschland.

Meine Antworten basieren also auf praktischen Erfahrungen, die wir in den letzten Jahren gemeinsam mit unseren Kunden und Teilnehmern im Rahmen von Projekten und Trainings machen durften. Unsere Tätigkeitsfelder sind: Facilitating Change; hier geht es darum, komplexe, längerfristige Veränderungsprozesse aufzusetzen und (auch visuell) zu begleiten. Dazu gehören unter anderem Meeting-Facilitation, Großgruppenarbeit, beteiligungs- und dialogorientierte Konferenzen, Workshops, Teamentwicklungen und Coachings.

Zurück zu Deiner Frage: „Was bedeutet der Begriff Facilitation?“

Bereits 1994 wurde in Alexandria, Virginia, U.S.A., die „International Association of Facilitators (IAF)“ gegründet, die heute mehr als 1600 Mitglieder in über 65 Ländern umfasst. 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.“

Facilitation ist die Kunst, die Kreativität und Weisheit einer Gruppe zutage zu fördern, und zwar durch Dialog, durch das Verfolgen umfangreicher Transparenz und Klarheit sowie eine Art der Beteiligung, die unterschiedliche Perspektiven als Ressource und nicht als Störung versteht.

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

Ziel des Facilitating ist es, die Potentiale einer Gruppe und ganzer Systeme zusammen zu bringen, Prozesse zu gestalten und den häufig eingeforderten Paradigmenwechsel in Organisationen (hin zu mehr Eigenverantwortung, Selbstführung und Initiative) bereits von Anfang an in der Praxis durch die spezielle Art der Zusammenarbeit und Begleitung erlebbar zu machen.

Metaphorisch gesprochen ist der Facilitator „ein Reiseleiter oder eine Reiseleiterin“, die ihre Kunden mitnimmt auf eine beschleunigte Zeitreise, ausgehend von einer in unterschiedlichem Maß ausgeprägten Zufriedenheit mit der aktuellen Situation (1) über die Leugnung existierender Herausforderungen (2) durch Phasen des Chaos (3) bis hin zur Erneuerung (4). Facilitation bedeutet, die Emotionen, die in den unterschiedlichen Phasen der Reise auftauchen, zu achten und sie ziieldienlich zu nutzen. Denn nur das, was mit Emotionen verbunden ist, ist wirklich bedeutsam für Menschen.

## Lotsenpaper

### Kommunikationslotsen

Scholz & Vesper GmbH & Co. KG  
[www.kommunikationslotsen.de](http://www.kommunikationslotsen.de)

Autorin: Roswitha Vesper

Datum: September 2016

Seite 2 von 12

## **Elisa Kröger: Und welche Philosophie steht hinter Facilitation?**

Es gibt keine allgemeingültige Antwort auf diese Frage. Facilitation und die dahinter liegende Philosophie ist jeweils abhängig von den Akteuren und von ihrem persönlichen Verständnis ihres Tuns.

Für mich ist ein Teil der Philosophie gespeist durch die eigene Weltsicht: Wie schaue ich auf das Leben und die Welt? Dazu lautet unser Facilitation-Prinzip: Wir gehen mit dem Leben, nicht gegen das Leben! Wir ziehen auch nicht am Gras, damit es schneller wächst. Wir stellen uns und den Kunden immer wieder die Frage: Was zeigt sich jetzt? Wohin möchte die Organisation als „lebendiger Organismus“? Und wie können wir diese Energie nutzen? Der Philosoph Richard David Precht hat dazu ein Bild gebraucht: Man kann mit einer Luftpumpe nicht die Windrichtung ändern.

Ein weiterer Teil der Philosophie von Facilitation hat mit der persönlichen Entwicklung als Mensch zu tun: Wie gelingt es mir selbst in der Rolle als Facilitator und den Menschen, mit denen ich zusammenarbeite, eigene Potentiale zu entfalten und damit immer mehr die zu werden, die wir bestenfalls sein können?

Und einen dritten Teil nennen wir die „Philosophie des nächsten Schrittes“. Diese bezieht sich auf unsere konkrete Arbeitsweise. Da sich Wandel heute immer schneller und nicht bzw. kaum berechenbar vollzieht, bündeln wir unsere Energie, um mit den Kunden ein „vorläufiges“ Zielbild zu entwickeln. Von da aus fragen wir jeweils: Und was ist der nächste sinnvolle Schritt? Wir folgen Kurt Lewin und seiner Aktionsforschung und arbeiten in sogenannten iterativen Schleifen (agieren und reflektieren).

Zusammenfassend ist Facilitation eine Denk- und Lebensschule, ein Handwerk und eine Kunst.

## **Elisa Kröger: Blicken wir kurz auf die historische Entwicklung von Facilitation: Wo liegen die Wurzeln dieses Ansatzes?**

Facilitation ist ein weites Feld. Wir Kommunikationslotsen haben unseren Facilitation-Ansatz über 20 Jahre Praxiserfahrung entwickelt und uns dabei inspirieren lassen von Menschen und Methoden, die geholfen haben, die Kunstfertigkeit „Facilitation“ zu verfeinern.

Da sind zum Beispiel die Quäker – eine von George Fox (1624 – 1691) begründete religiöse Gemeinschaft. Ihr wird nachgesagt, dass sie vor mehr als 300 Jahren einen sogenannten Konsens-Prozess entwickelt haben. „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.

Noch weiter zurückgehend und für uns die wichtigste Wurzel von Facilitation ist der „Kreis“. Kreis ist eine uralte Methode. Denn schon in grauer Vorzeit kamen Menschen in einem Kreis zusammen – sie trafen sich am Feuer, um wichtige, existentielle

## **Lotsenpaper**

### **Kommunikationslotsen**

Scholz & Vesper GmbH & Co. KG  
[www.kommunikationslotsen.de](http://www.kommunikationslotsen.de)

Autorin: Roswitha Vesper

Datum: September 2016

Seite 3 von 12

gemeinsame Themen und Fragen zu besprechen, um sich auszutauschen, um Geschichten zu erzählen, und um die Wärme einer Gemeinschaft zu spüren.

Der Kreis ist ein Teil der Geschichte von uns allen, er ist eine machtvolle, archetypische Form. Christina Baldwin und Ann Linnea haben es sich zur Aufgabe gemacht, den „Kreis“ in heutige Organisationen zurückzubringen („The Circle Way“). Der Kreis ist durch die Entwicklung der Effizienz und Zahlen gesteuerten Organisationen im letzten Jahrhundert (zumindest im Business Kontext) in Vergessenheit geraten. Menschen haben sich daran gewöhnt, Meetings um Tische – oft Flugzeugträger-große und raumfüllende Tische – zu führen. Wir haben uns an einen künstlichen Überbau gewöhnt, der eine gute Begegnung und einen fruchtbaren Dialog behindert. Dabei wäre ein Kreis in den meisten Fällen das effektivste Meeting-Format, das es gibt. Die Kommunikationslotsen beschäftigen sich mit diesem wertvollen Erbe der Menschheit: Es geht darum, jeden der Beteiligten mehr in Kontakt mit sich und mit den anderen zu bringen, den ganzen Menschen (also nicht nur seinen Verstand) zu sehen und so die Bedingungen für einen erfolgreichen Dialog zu schaffen.

„Circle“ ist aus unserer Sicht eines der grundlegendsten Werkzeuge, das nicht nur Facilitator, Berater und Moderatoren, sondern auch Führungskräfte in Zukunft beherrschen sollten. Denn gerade in unserem schnellen, dicht getakteten, oft hektischen und stark fordernden Alltag in Organisationen, der die Lebensgeister vieler Mitarbeiter strapaziert (und zunehmend oft im Burn-out endet), braucht es Inseln – Inseln der Lebendigkeit, so wie es Matthias zur Bonsen und Myriam Mathys in ihrem Artikel „Inseln der Lebendigkeit – Das soziale Betriebssystem von Organisationen bewusst gestalten“ ausdrücken. Inseln, auf denen sich die Lebensenergie wieder zeigen kann. Inseln, die uns mit unserer Intuition in Kontakt kommen lassen. Inseln, die einen sicheren Container bilden, in dem wir gemeinsam wirklich nachdenken, voneinander lernen und kreative Durchbrüche erreichen können. Inseln, die einladen als ganzer Mensch – mit Seele, Körper und Geist – anwesend zu sein und die damit verbundenen Kräfte zu nutzen, um der jeweiligen Intention entsprechend zielführend Lösungen zu erarbeiten.

Es gibt weitere Wurzeln, die Ursache für die Prinzipien sind, nach denen wir heute unsere Arbeit als Facilitator ausrichten. In den 1970er Jahren führten Eva Schindler-Rainmann und Ronald Lippitt in Nordamerika große Konferenzen zur Zukunft des Gemeinwesens durch. Dazu luden sie einen breiten Querschnitt von unterschiedlichen Akteuren der Gemeinde ein. Gemeinsam mit diesen Akteuren erzielten sie besonders innovative Durchbrüche. Außerdem erkannten sie, dass das Entwerfen einer idealen Zukunft deutlich mehr positive Energie bei den Betroffenen erzeugte als der Versuch, alte Probleme zu lösen („Images of potential“). Es ging also nicht um Problemlösung sondern um den Fokus auf die Zukunft. Eine Erkenntnis, die viele methodische Ansätze und Denkschulen bis heute beeinflusst. Eine weitere Erkenntnis dieser ersten, frühen Großgruppeninterventionen in Gemeinden („Large Scale Community Future Conferences“), auf die sich auch Marvin Weisbord in „Productive Workplaces“<sup>1</sup> bezieht, lautet: „Das ganze System in einen Raum“ zu holen.

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“<sup>2</sup>, „Real Time

## Lotsenpaper

### Kommunikationslotsen

Scholz & Vesper GmbH & Co. KG  
[www.kommunikationslotsen.de](http://www.kommunikationslotsen.de)

Autorin: Roswitha Vesper

Datum: September 2016

Seite 4 von 12

---

<sup>1</sup> Vgl. Weisbord, Marvin R.: Productive Workplaces. Dignity, Meaning, and Community in the 21st Century, Jossey-Bass/Wiley 2012.  
<sup>2</sup> Vgl. Harrison, Owen: Open Space Technology – A User's Guide, San Francisco 1997.

Strategic Change“<sup>3</sup>, „Appreciative Inquiry Summit“<sup>4</sup> und die „Future Search“, die Zukunftskonferenz<sup>5</sup>.

All diese Methoden sind Wurzeln und gleichzeitig auch Tools und Formate, die wir als Kommunikationslotsen unter anderem in unserer Facilitator-Praxis nutzen.

Darüber hinaus gibt es bis zum heutigen Zeitpunkt weitere Personen, die die Entwicklung von Facilitation prägen. Zu nennen ist Ed Schein, der z.B. die Wichtigkeit der Grundannahmen beschrieben hat. Er meint damit das, was in einer Organisation als selbstverständlich angenommen wird, ohne dass es einem bewusst ist.

Mit Humberto Maturana, David Bohm, und Otto Scharmer sind weitere für Facilitation bedeutsame Einflüsse verbunden.

## Lotsenpaper

**Kommunikationslotsen**

Scholz & Vesper GmbH & Co. KG  
www.kommunikationslotsen.de

Autorin: Roswitha Vesper

Datum: September 2016

Seite 5 von 12

**Elisa Kröger: Der häufig schwierigste Schritt bei Change-Prozessen ist ja der von der Theorie in die Praxis. Auf den Kontext von kirchlichen Organisationen hin formuliert: Zwar geht einem zum Beispiel die Rede vom gemeinsamen Priestertum und von der Taufwürde mittlerweile leicht über die Lippen; schwieriger hingegen ist es, diese theologische Erkenntnis auch wirklich in die Praxis umzusetzen. Die Erfahrung lehrt, dass oftmals die geeigneten Grundhaltungen und das passende Handwerkzeug fehlt, um Veränderungsprozesse zu initiieren. Kommen wir daher zum Aufbau der Facilitator-Basisausbildung: Welche Inhalten, Methoden, Grundhaltungen, Techniken und Zielgruppen umfasst das Facilitator-Curriculum?**

Seit über 15 Jahren bilden wir Kommunikationslotsen national und international zu Facilitator aus. Die offen ausgeschriebene Ausbildung „Facilitator Curriculum“ umfasst vier Module à vier Tage. Wir vermitteln international bewährtes Facilitation-Know-how und praxistaugliche Werkzeuge, die echten Dialog und Wandel in Organisationen ermöglichen. Der Rolle, Person und Intention des Facilitators beim Zusammentreffen mit einem existierenden System gilt unsere besondere Aufmerksamkeit, damit Interventionen und Beratung wirksam werden. In der Ausschreibung zum Training beschreiben wir den Aufbau so:

MODUL 1: „ROUTINEN VERLASSEN. NEUE KONTEXTE KREIEREN.“

Modul 1 bietet einen Einstieg in die Arbeitsweisen und Grundannahmen eines Facilitators. Das methodische Repertoire umfasst eine Einführung in potentialorientierte Denk- und Arbeitsweisen („Appreciative Inquiry“), das World Café als Dialog- und Reflexionswerkstatt sowie Kreismethoden. Neben der Prozess- und Methodenkompetenz vermittelt das Curriculum ein zukunftsweisendes Rollenmodell für Berater und Führungskräfte.

---

<sup>3</sup> Vgl. Dannemiller, Kathleen D. / Jacobs, Robert W.: Changing the way organizations change: A revolution of common sense, in: The Journal of Applied Behavioral Science 1992.

<sup>4</sup> Cooperrider, David L. / Srivastava, Suresh: Appreciative Inquiry in Organizational Life. Research on Organizational Change and Development. Greenwich 1987.

<sup>5</sup> Weisbord Marvin / Janoff, Sandra: Don't Just Do Something, Stand There!: Ten Principles for Leading Meetings That Matter, San Francisco 2007. Vgl. die deutsche Übersetzung von Pannwitz, Michael (Hg): Einfach mal Nichts tun! Zehn Leitsätze, mit denen jedes Treffen etwas Besonderes wird, Berlin u.a. 2013.

## MODUL 2: „WENIGER TUN. MEHR ERREICHEN.“

Modul 2 vertieft die in Modul 1 eingeführten Aspekte und Methoden und erweitert das methodische Repertoire um facilitative Auftragsklärung, die Arbeit mit Pilotgruppen und die Open Space Technologie. Der Untertitel „Weniger tun. Mehr erreichen.“ verweist auf die Rolle und Haltung des Facilitators bei Auftragsklärung und Situationsanalyse – hier geht es vor allem um Zieldialoge und die richtigen Fragen zur richtigen Zeit. Darüber hinaus spielen das Thema Selbstorganisation und das Gesetz der zwei Füße eine wesentliche Rolle.

## MODUL 3: „VERÄNDERUNG IN ECHTZEIT ERMÖGLICHEN.“

Modul 3 widmet sich dem Wandel in Echtzeit. Im Fokus steht der Facilitator als Changeprozess-Berater und -Begleiter. Anhand von Praxisfällen analysieren wir Prozesschoreographien und erleben die facilitative Haltung in Beratung und Führung. Im Kern geht es um die Fähigkeit, die Integrität eines Systems bzw. einer Gruppe in schwierigen Prozessphasen zu wahren – diese Fähigkeit ist für Change-Facilitator ebenso wie für Führungskräfte maßgeblich. Das methodische Repertoire umfasst Dynamic Facilitation sowie die Großgruppenformate „RTSC – Real Time Strategic Change“ und Zukunftskonferenz.

## MODUL 4: „FACILITATION BEYOND METHODS.“

Jenseits der Methoden und Berater-Kunde-Routinen wird im Modul 4 Facilitation als Seinsform für Berater, Coaches und Prozessbegleiter erkundet („The Circle Way“). Dürfen Facilitator eine eigene Intention haben – müssen sie es nicht sogar? Wie entsteht echte Autonomie? Es geht um den Footprint des Facilitators: Wer sind wir? Wer wollen wir sein? Abgerundet wird das Modul 4 durch eine persönliche Erfahrung unter der Rubrik „Retreats & Rituale“.<sup>6</sup>

Alle Trainingsinhalte werden professionell und übersichtlich visualisiert.

Visual-Facilitation ist eine weitere Fertigkeit des Facilitators. Es geht darum, die Bildsprache, z.B. im Diskurs live gezeichnete Skizzen und Zusammenhänge (Mapping) nicht als Kunst, sondern als Instrument zu nutzen.

Visualisierung kann man als eine Partitur neuer Formen der Führung und der Zusammenarbeit verstehen. Menschen fällt es leicht, im Moment entstehende Skizzen zu verstehen – und zwar unmittelbar. Dies wiederum lädt ein, sich selbst visuell auszudrücken, z.B. in einem Meeting als visueller Dialog oder Austausch. Vieles Gesagte und Gedachte wird in seinen Komplexitäten erfahrbar und somit mitteilbar.

Die Beteiligten bekommen Denk-, Ideen- und Reflexionsprozesse im Hier und Jetzt mit und erleben Zusammenhänge – sozusagen in Realtime. Als Facilitator haben wir als Werkzeug sehr oft einen Marker in der Hand und laden andere ein, auch mit dem Stift visuell zu denken.<sup>7</sup>

Das Methoden-Know-How ist jedoch nicht das wesentliche Werkzeug eines Facilitators. Voraussetzung für die Wirksamkeit der Facilitation-Tools ist allerdings die innere Verfasstheit des Intervenierenden. Man kann die Tools z.B. in der Hoffnung nutzen, dass

## Lotsenpaper

### Kommunikationslotsen

Scholz & Vesper GmbH & Co. KG  
[www.kommunikationslotsen.de](http://www.kommunikationslotsen.de)

Autorin: Roswitha Vesper

Datum: September 2016

Seite 6 von 12

<sup>6</sup> Vgl. <http://facilitation.kommunikationslotsen.de/facilitator-curriculum/>

<sup>7</sup> Vgl. <http://visualisierung.kommunikationslotsen.de>  
<http://bikablo.kommunikationslotsen.de> .

eine andere „fancy“ Methode neuen motivierenden Schwung in eine Gruppe bringen soll, oder weil man ein schwieriges Thema interaktiv angehen will, damit keiner merkt, worum es eigentlich geht, oder man kann die Formate nutzen in einem tiefen Verständnis von „das Wissen liegt im System“ und der ehrlichen Bereitschaft, Macht im Sinne von Verantwortung abzugeben bzw. zu teilen.

Die Wirksamkeit eines Facilitators ist abhängig von seiner und ihrer eigenen inneren Verfasstheit, das heißt unter anderem auch davon, sich als Facilitator mit der persönlichen Entwicklung auseinanderzusetzen: Mit welchen Annahmen und Überzeugungen begleite ich Menschen, Gruppen und Organisationen? Was sind meine tiefsten Überzeugungen als Mensch, wie schaue ich auf die Welt und auf meine Rolle? Du bist als Person dein wichtigstes Tool. Das ist eine der ersten Botschaften, die wir in unserem Facilitator-Curriculum vermitteln. Es kommt auf deine Grundannahmen, auf deine innere Verfasstheit an, denn die bestimmt, wie du als Facilitator Gruppen durch Prozesse begleitest und zu welchen Ergebnissen dementsprechend auch eine Gruppe bzw. Organisation kommen kann.

Das Facilitator Curriculum lädt Berater, Trainerinnen, Lehrer, Coaches, Supervisorinnen, Mediatoren, Moderatoren, Führungskräfte, Referenten uvm. ein. Es ist eine Weiterbildung für alle Menschen, die andere Menschen führen, begleiten, ausbilden und beraten.

### **Elisa Kröger: Und welche Rolle nimmt ein Facilitator ein? Was unterscheidet ihn zum Beispiel vom Moderator, Berater, Coach? Welches Verständnis von Leitung liegt Facilitation zugrunde?**

Facilitation hat Auswirkungen auf das gesamte Leben. Das spiegeln uns Kunden und Teilnehmerinnen aus unseren Beratungsprojekten und Trainings: Facilitation und die damit verbundene Grundhaltung wirkt sich auf viele andere Rollen aus. Uns geht es also nicht darum, uns von anderen Rollen und Ansätzen abzugrenzen, sondern um die Möglichkeit, andere Rollen durch den Facilitation-Ansatz zu ergänzen. Und von anderen Ansätzen immer wieder zu lernen. Roger Schwarz, ein führender Facilitator aus den USA, spricht in diesem Zusammenhang von einem facilitative Coach, von facilitative Leadership, von einem facilitative Consultant, facilitative Teacher usw.<sup>8</sup>

Hinzu kommt, dass durch die gegenwärtige Gleichzeitigkeit sich entwickelnder Denkschulen (wie z.B. die Kybernetik, die systemische und hypnosystemische Organisationsberatung und Aufstellungsarbeit, Design Thinking, agiles Projektmanagement, etc.) weitere gegenseitige Befruchtungen und Querverweise stattfinden. Eine saubere Heraustrennung oder gar exklusive Verfolgung spezifischer, historischer Entstehungs- und Trennungslinien ist unmöglich; und auch gar nicht notwendig. Wir sprechen von guten Nachbarschaften, die sich in der Praxis für eine gemeinsame Sache einsetzen. Diese gemeinsame Sache ist verbunden mit basalen Werten und Zielen der Beratung und Begleitung von Personen, Gruppen und Organisationen. Im Wesentlichen geht es immer um Sinn und Bedeutsamkeit (für alle Beteiligten), um Transparenz und Zielklarheit (auch wenn sich Ziele verändern können), um Potentialentfaltung und Partizipation, um Gerechtigkeit und die Entwicklung von Vertrauen und um einen spürbaren „Benefit“ der Veränderung für das gesamte, beteiligte System.

## Lotsenpaper

### Kommunikationslotsen

Scholz & Vesper GmbH & Co. KG  
[www.kommunikationslotsen.de](http://www.kommunikationslotsen.de)

Autorin: Roswitha Vesper

Datum: September 2016

Seite 7 von 12

---

<sup>8</sup> Schwarz, Roger: The skilled Facilitator: Practical Wisdom for Developing Effective Group, San Francisco 1994.



## Lotsenpaper

**Elisa Kröger: In der Praktischen Theologie wird insbesondere bezüglich der Gemeindepastoral immer wieder auf die Notwendigkeit von innovativen Prozessen verwiesen. Welche Stellschrauben gilt es Deiner Einschätzung nach zu drehen, damit neuartige Veränderungsprozesse im Sinne von Facilitation erleichtert werden können?**

Das weiß ich auch nicht! Als Facilitator ist Nichtwissen eine Ressource, die anerkennt, dass die Weisheit, die aus einem „Einzelhirn“ entstammt, meistens nicht der Komplexität der Realität gerecht wird. Als Facilitatorin kann ich aber einen Prozess beschreiben, an dessen Ende sehr wahrscheinlich die Stellschrauben genau beschrieben sein würden und auch welche Schritte von wem zu tun wären – zumindest im Sinn der oben erwähnten Philosophie des nächsten Schrittes.

Ausgehend von der Erfahrung, dass Change Initiativen als Top-Down-Prozesse heute meistens nicht mehr funktionieren (das gilt natürlich nicht für Notfälle z.B. im Kreißaal), fragen wir als Facilitator: Wer gehört zum relevanten System für diese Frage: Wer hat Macht und Mittel, Dinge in Bewegung zu setzen, wer hat die nötige Fachexpertise, wer hat wichtige Informationen und wer wird von den Auswirkungen der Antwort betroffen sein?

Aus diesem für die Ausgangsfrage definierten relevanten System würden wir empfehlen, eine sogenannte Pilotgruppe zu bilden. Das sind in der Regel 8-18 Menschen, die einerseits eine arbeitsfähige Gruppe bilden und andererseits so umfassend wie möglich das relevante System abbilden. Als Facilitator ist es uns ein Anliegen, Partizipation zum frühestmöglichen Zeitpunkt zu ermöglichen. Das bedeutet: Diese Gruppe bekäme den Auftrag und das Mandat und würde sich zur oben gestellten Frage auf den Weg machen.

Konkret würde das mit Bezug zur Ausgangsfrage bedeuten herauszufinden: Wer wäre der Auftraggeber, dem es ein Anliegen ist, Stellschrauben in der Pastoral zu drehen? Von wem käme das Mandat und wie würde es genau lauten? So könnte das relevante *System* beschrieben werden, um das es gehen würde. Um welche Innovations- und Veränderungsprozesse in der Pastoral geht es und wen betrifft es? Die Antworten zu diesen Fragen würden deutlich machen, *wer in welcher Form betroffen* ist. Das so definierte System kann durch eine Pilotgruppe abgebildet werden.

Mit dieser Gruppe haben Sie eine machtvolle Einheit, einen Mikrokosmos des relevanten Systems erschaffen. Pläne, Konzeptionen, Antworten, Ideen und Vorgehensweisen werden in dieser Gruppe nachhaltiger und erfolgreicher werden, denn alles was entsteht, wird in der Vielfalt aller möglicher Sichtweisen beraten, ausprobiert, bewertet und entschieden – fortwährend. Die Pilotgruppe wird die Keimzelle, wir sprechen an dieser Stelle auch vom „Nukleus“, für das geplante Vorhaben bzw. für die anstehende Veränderung.

Bezogen auf Ihre Frage geht es am Ende wahrscheinlich nicht darum, eine kluge theoretische Antwort zu produzieren, sondern Veränderungs- und Innovationsprozesse praktisch in der Pastoral zu erleichtern. Die Pilotgruppe würde ihre Erkundungen und Einsichten nutzen, um daraus ein Prozessdesign zu entwickeln, das solide und praxistauglich das Gesamtsystem einbezieht.

Diese Art Veränderungsprozesse zu gestalten führt zu echtem, unverstellten Kontakt mit Menschen, die sich gemeinsam aufmachen, Vertrauen gewinnen und nach und nach ihr Wissen und ihre Passion teilen. Das sind oft Menschen, die sich trotz vielfacher, negativer Erfahrungen mit Prozessen dieser Art noch einmal auf den Weg machen und sich engagieren. Dafür brauchen Sie einen durchdachten, lebendigen und transparenten

**Kommunikationslotsen**

Scholz & Vesper GmbH & Co. KG  
[www.kommunikationslotsen.de](http://www.kommunikationslotsen.de)

Autorin: Roswitha Vesper

Datum: September 2016

Seite 8 von 12



Gesamt-Prozess und eine Kultur, die in einem für alle nachvollziehbaren Rahmen zum Mitdenken und Mitarbeiten einlädt.

Und damit ist doch eine zentrale Stellschraube beschrieben. Der partizipative Prozess, der echte Beteiligung von Anfang an ermöglicht, der klare Rahmen und Verfahren beschreibt, in dem Menschen gemeinsam auf Augenhöhe ihre Welt gestalten und nicht für andere denken sondern mit anderen.

**Elisa Kröger: Das Buch wirft ja die Frage nach dem Zusammenhang von Partizipation und Bildung in pastoralen Entwicklungsprozessen auf. Welche Rolle spielt Partizipation im Facilitation-Ansatz konkret? Und wie lernt man Partizipation?**

Ich hoffe, dass an vielen Stellen in diesem Interview die Bedeutung von Partizipation in Facilitation schon deutlich geworden ist und mit jeder weiteren Frage noch deutlicher wird. Partizipation im Sinne von echter Teilhabe ist nicht eine Frage von „gnädig gewähren“ oder „einmal ausprobieren“ als vielmehr eine existentielle Entscheidung angesichts der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bedingungen unter denen sich derzeit Leben und Arbeiten vollzieht. Wir können den vielen Komplexitäten heute meistens intelligent nur durch kollektive Weisheit begegnen. Durch Partizipation schaffen wir Wahrnehmungskörper, in denen sich Wissen und Weisheit von Einzelnen zeigt und vernetzt wird zu größerem Wissen und größerer Weisheit von vielen.

Nicht immer ist Partizipation angemessen. Ich denke an Notfälle, wo es keinen Sinn macht, z.B. im Falle eines Großbrandes, Feuerwehrleute zusammen zu holen und in einem partizipativen Prozess zu erkunden, was nun zu tun ist.

Aber vielleicht war es für das Zusammenwirken in einem solchen Notfall von großer Bedeutung, dass vorher in einem partizipativen Prozess das bestmögliche Zusammenspiel gemeinsam entwickelt und eingeübt wurde.

Wie kann man Partizipation lernen?

Zuerst braucht es einen Erkenntnisprozess, an dessen Ende die echte Einsicht steht, dass es ohne Partizipation heute nicht mehr geht. Die intellektuelle Erkenntnis ist allerdings nur der Anfang.

Führungspersonen mit dieser Einsicht müssen in einem zweiten Schritt Verantwortung teilen und damit für sich selber oftmals zu einem neuen Selbst- und Rollenverständnis kommen. Das bedeutet, alte Grundannahmen über das eigene Rollenbild loszulassen und Macht zu teilen. Da „Macht“ ähnlich wie eine Droge wirken kann, ist man eher mit den eigenen Zielen beschäftigt und sieht nicht das große Ganze. Das macht es für Führungspersonen schwer, den eigenen emotionalen Wandel zu vollziehen. Ängste und Gefühle des Scheiterns sind Begleiter in diesem Prozess. Hilfreich kann in solchen Phasen des echten inneren Wandels ein facilitativer Coach sein.

In einem dritten Schritt geht es dann darum, das nötige Prozessverständnis und die Kompetenz, partizipative Prozesse zu initiieren und zu begleiten, zu erwerben- und schließlich damit erste Erfahrungen zu machen. Die Führungsperson der Zukunft ist ein Facilitator.

Das neue Rollenverständnis der Führungsperson führt dazu, dass Mitarbeitende umdenken müssen und auch hier brauchen Menschen Zeit und Gelegenheit zum Dialog, um wirklich zu verstehen, dass es nun an der Zeit ist, dass sie echte Verantwortung für ihre Gedanken, für *ihre* Handlungen übernehmen. Projektionen auf andere hin, die es

## Lotsenpaper

**Kommunikationslotsen**  
Scholz & Vesper GmbH & Co. KG  
[www.kommunikationslotsen.de](http://www.kommunikationslotsen.de)

Autorin: Roswitha Vesper  
Datum: September 2016

Seite 9 von 12

richten sollen, sind nur schwer möglich. Für Mitarbeitende ist damit oftmals der Schritt aus der Komfortzone verbunden, in der sie es sich „bequem“ eingerichtet hatten. Das fällt einigen schwer und andere blühen auf, so als hätten sie darauf gewartet, endlich mitgestalten zu können.

Gemeinsam macht man nun weitere Erfahrungen, spricht auf Augenhöhe und lernt immer mehr, der Partizipation zu trauen. Partizipation darf allerdings nicht mit Basisdemokratie oder Anarchie verwechselt werden. Führungspersonen sind wichtig und haben im Rahmen von partizipativen Prozessen eine bedeutsame Rolle. Partizipation in einem so verstandenen Sinn wird dann zu Co-Creation. Man erschafft gemeinsam das, was man wirklich haben möchte unter Berücksichtigung des größeren Kontextes.

## Lotsenpaper

### Kommunikationslotsen

Scholz & Vesper GmbH & Co. KG  
www.kommunikationslotsen.de

Autorin: Roswitha Vesper

Datum: September 2016

Seite 10 von 12

### **Elisa Kröger: Wir wirkt sich Facilitation auf das Führungsverständnis aus?**

Führungskräfte tun weniger und erreichen mehr. „There is a leader in every chair“, so beschreiben Christina Baldwin und Ann Linnea das Prinzip von „The Circle Way“. Das bedeutet: Selbstführung und Selbstorganisation breiten sich aus. Es hört auf, dass ich andere verantwortlich machen kann. Alle übernehmen Verantwortung für ihre Überzeugungen, Gedanken, Werte und Handlungen. Menschlichkeit kommt zurück. Macht und Verantwortung werden im Rahmen von Rollen geteilt.

Das Miteinander von Führung und Mitarbeitenden ist kooperativ und auch in schwierigen Phasen menschlich belastbar. Die Sprache ist wertschätzend und dialogorientiert.

Silodenken wird aufgebrochen. Menschen fangen an, aus der Fülle zu denken und nicht aus einem Mangel heraus. Potentiale entfalten sich. Gelassenheit und Geduld machen sich breit.

Zuhören und verstehen wollen sind wichtige Praktiken. Die eigene Wahrheit zu sprechen und gleichzeitig die Integrität der Gruppe und Organisation zu wahren ist gelebte Kultur. Fehlermachen und daraus zu lernen ist für alle ein Motor zum ständigen Lernen. In diesem Sinn werden Fehler begrüßt und nicht verschwiegen.

Kluge, dem System angemessene Beratungs- und Entscheidungsprozesse werden gemeinsam entwickelt, gelebt und beständig weiterentwickelt.

Unterschiede werden anerkannt: Rollen, Ausbildung, Hintergrund, Interessen, Fertigkeiten, Charakter, Sichtweisen usw. So entsteht eine emotional und spirituell sichere Umgebung, in der sich jede und jeder authentisch verhalten kann.

Bestenfalls entsteht ein Arbeitsplatz, an dem alle Teile des Menschen gewürdigt werden: die kognitiven, körperlichen, emotionalen und spirituellen Aspekte; das Rationale und das Intuitive; das Weibliche und das Männliche.

### **Elisa Kröger: Zum Schluss möchte ich noch auf den Facilitator-Ansatz im kirchlichen Kontext zu sprechen kommen. Warum glaubst Du, ist Facilitation besonders für die Organisation Kirche reiz- und sinnvoll? Welche Chancen und Potentiale können Deiner Einschätzung nach im Facilitator-Training für die Entwicklungsprozesse in der Kirche liegen?**

Nicht nur wir Kommunikationslotsen sind davon überzeugt, dass momentan ein Paradigmenwechsel in vielen Organisationen stattfindet. Wir haben es mit einem

gesellschaftlichen „Shift“ (von engl. to shift – verändern verschieben) zu tun, der Auswirkungen hat auf die Frage, wie wir Organisationen verstehen, wohin Organisationen sich entwickeln werden, wie wir in Zukunft in Organisationen Prozesse begleiten und welche Rolle Führung dabei spielt.

Die digitale Revolution durch das Internet verursacht auf mindestens 3 Ebenen einen „Machtshift“: Von der Politik hin zum Bürger, von der Führungskraft hin zum Mitarbeitenden, vom Anbieter hin zum Nachfrager.<sup>9</sup>

Alles was bisher über Organisationen gesagt wurde, gilt auch im Rahmen der Organisation Kirche. Facilitation bringt für den kirchlichen Kontext (genauso wie für andere organisationale Kontexte) nützliche Haltungen, Tools, Prinzipien, Praktiken und Methoden für den Umgang mit immer größer werdenden Komplexitäten: Für viele Themen – auch in Kirche und Gemeinden – gibt es immer mehr Stakeholder (Interessensvertreter), die von bestimmten Themen und Herausforderungen betroffen sind und die einbezogen werden müssen. Es gibt die Erkenntnis, dass Ursache und Wirkung oft weit auseinanderliegen und vor allem die Erkenntnis, dass Zukunft nicht einfach aus der Vergangenheit ableitbar ist.<sup>10</sup> Deshalb braucht Kirche Facilitator, die u.a. in der Lage sind, durch angemessene Interventionen mit unterschiedlichen Komplexitäten potentialorientiert umzugehen. Und sie braucht Personal, Ehrenamtliche und Führungskräfte, die, mit der Haltung eines Facilitators, Menschen im Dialog auf Augenhöhe begegnen und die in der Lage sind, mit dem ganzen relevanten System zu arbeiten. Kirche braucht Prozesskompetenz. Es geht darum, mit den Betroffenen zu arbeiten, und nicht darum, sich etwas für andere auszudenken, das ihnen gefallen müsste und sich dann zu wundern, wenn die Rechnung nicht aufgeht.

Frederic Laloux beschreibt in seinem Buch „Reinventing Organizations“ sehr anschaulich, dass immer mehr Organisationen mit einem neuen Bewusstsein entstehen, die sich im Sinne von Partizipation, „Co-Creation“, „Co-Ownership“ erfolgreich am Markt bewähren. Als Facilitator haben wir das nötige Organisations- und Prozessverständnis, um in Zeiten des Wandels – in Gruppen und Organisationen – diesen „Shift“ zu begleiten. Im Rahmen des Facilitator Trainings kann diese Kompetenz auch für Kirche erworben werden.

John Naisbitt (ein führender Trendforscher) sagt: Die neue Führungskraft ist ein Facilitator. Was wäre für Kirche möglich, wenn sich die Leitung von Kirche (auf allen Ebenen) tatsächlich in diesem Sinn entwickelt?

Ausblick: „Als Menschen liegt unsere Größe nicht in dem, wie wir die Welt erneuern können, das ist ein Mythos des Atomzeitalters, sondern in dem, wie wir uns selber erneuern.“ (Mahatma Gandhi) Übersetzt auf Facilitation im kirchlichen Kontext könnte es lauten: „Wir können (heute bereits) die Kirche sein, die wir in Zukunft werden wollen, indem wir nicht die Kirche erneuern wollen, sondern bei uns selber beginnen. Unser persönliches Prozessverständnis und die damit einhergehenden Grundannahmen, die Kultur der Planung und Konzeption, die Art und Weise, wie wir Gruppen begleiten, das Setting und unsere Sprache, die Art, wie wir führen und uns selber führen, die Beziehungsangebote, die wir anderen machen, all das sollte dem entsprechen, was wir in Zukunft erreichen wollen. Von der ersten Nano-Sekunde an. Handeln „als ob“ ist selbsterfüllend.“

## Lotsenpaper

### Kommunikationslotsen

Scholz & Vesper GmbH & Co. KG  
www.kommunikationslotsen.de

Autorin: Roswitha Vesper

Datum: September 2016

Seite 11 von 12

---

<sup>9</sup> Vgl. Kruse, Peter: next practice Erfolgreiches Management von Instabilität. Veränderung durch Vernetzung. Offenbach 22005.  
<sup>10</sup> Scharmer, Otto: Leading from the emerging future. From Ego-System to Eco-System Economies, San Francisco 2013.

## Lotsenpaper

### Kommunikationslotsen

Scholz & Vesper GmbH & Co. KG  
[www.kommunikationslotsen.de](http://www.kommunikationslotsen.de)

Autorin: Roswitha Vesper

Datum: September 2016



**Roswitha Vesper**

Certified Professional Facilitator (Int. Association of Facilitators); spezialisiert auf Coaching und Chane Facilitation, hypnosystemische Organisationsentwicklung, Facilitative Leadership, Zukunftsplanung mit großen Gruppen, Teamentwicklung, Training, Coaching.

Geschäftsführerin der Kommunikationslotsen gemeinsam mit Holger Scholz.