

## Schüssel-Modell – Kontext-Prozess-Content

In Auftragsklärung, Initialberatung sowie in allen folgenden Phasen der Beratung und Begleitung eines Entwicklungs- oder Veränderungsprojekts gilt der Fokus des (Visual) Facilitators der gemeinsamen Erschaffung (Co-Kreation) eines zieldienlichen Kontexts. Gemeinsam heißt gemeinsam mit dem gesamten relevanten Klientensystem.

Unter Kontext verstehen wir die Historie, Kultur (Führung und Zusammenarbeit) sowie wichtige zeitlich vorgelagerte oder parallele Inzidenzen, die im Sinne der Wortbedeutung von „Kontext“ mit dem aktuellen

Projekt verwoben sind und in gewisser Weise hineinstrahlen. Dazu gehört auch das soziale Betriebssystem, also die Art und Weise wie die Organisation funktioniert und auf Basis welcher Grundannahmen entschieden und gehandelt wird. Erst in nachgelagerter Priorität geht es um Methoden, Vorgehen und Phasen (Prozess). Der Content (Ideen, Lösungen, Erkenntnisse, Entscheidungen) schließlich wird von den Prozessbeteiligten beigesteuert.



Quelle: Ed Schein, Juanita Brown & David Isaacs

## 4-Zimmer-Wohnung

„... ist eine Theorie zum Thema Wandel und Veränderung („Change“), die untersucht, was mit Menschen und Organisationen in Phasen des Wandels, der Veränderung und Übergänge passiert und wie es möglich ist, diese Veränderungsprozesse bewusster als bisher zu steuern.“

### Zufriedenheit

Anpassung. Meine aktuelle Situation ist ok so, wie sie ist. Entspannt, Relaxed, mühelose Selbstkontrolle, wie Fahrradfahren. Die Aufmerksamkeit auf dem Hier & Jetzt, keine Selbst-Reflexion. Ich bin ok, Du bist ok. Stimmung: durchschnittlich, im Sinne von „nicht speziell“.

### Leugnung

Pseudo-Anpassung. Selbst-Disziplin mit dem Ziel eine bestimmte Aufgabe zu Ende zu bringen oder ein bestimmtes Handlungsmuster bzw. einen Status Quo zu verteidigen. Gefühle unklar. Ich habe mich unter Kontrolle, bin aber verspannt/verklemt. Das Hier & Jetzt wenn es überhaupt erlebt wird, fühlt sich leer und mechanisch an. Verwirrung. Das Augenmerk liegt darauf „wichtig zu sein“, Erhaltung meines Image, Gesichtsverlust verhindern, taktische Erwägungen stehen im Vordergrund, etc.

### Chaos/Konfusion

Unausgeglichenheit/Ungleichgewicht. Irgendetwas läuft falsch oder fühlt sich so an. Aber ich weiß nicht, was es ist oder was ich tun kann, damit es wieder richtig läuft. Angeschlagenes Selbstbewusstsein, Minderwertigkeitsgefühl, Zweifel. Ich-bezogen, Entweder-Oder-Konflikte und Gedanken. Gefühl der Unwirklichkeit.

### Erneuerung

Kreativer Wandel. Integration. Augenmerk liegt darauf, alles irgendwie zusammen zu kriegen, zu integrieren. Viele Einsichten, „Aha- Erlebnisse“. Gefühle werden unbehindert gefühlt und ausgedrückt. Intensive Wahrnehmung des „Hier & Jetzt“. Selbst-Reflexion: Ich nehme rege teil und beobachte das auch. Starkes Gemeinschaftsgefühl. Selbstbewusstsein.



Quelle: Claes F. Janssen

## 3 Arten der Komplexität

In Management, Strategie- und Organisationsentwicklung geht es häufig um die Frage, wie Organisationen mit der Komplexität in Markt und Gesellschaft umgehen können oder sollen. Viele entschließen sich durch Kommando & Kontroll-Ansätze Komplexität zu negieren oder auf ein handhabbares Maß zu reduzieren.

Es macht allerdings Sinn, die unterschiedlichen Arten der Komplexität zu differenzieren und mehr darüber zu erfahren. Denn Komplexität bedingt Kontexte, wie z.B. volatile Märkte, Situationen, die von Ungewissheit geprägt sind und disruptive Veränderungen, wie z.B. die erdrutschartige Transformation ganzer Geschäftsfelder aufgrund technologischer Innovation.

**Soziale Komplexität** – Damit ist die gesamte Stakeholder-Struktur eines Systems (z.B. Organisation) gemeint. Das sind alle Gruppen und Einzelpersonen, die einen Anspruch (Anspruchsgruppen), ein Interesse, Wissen oder Informationen zur Sache haben. Es sind vor allem all die Menschen, die als zum System zugehörig betrachtet werden, weil sie von den Auswirkungen beispielsweise einer organisationalen Veränderung betroffen sein werden.

**Dynamische Komplexität** – Angesichts sich überholender und miteinander verwobener gesamt-gesellschaftlicher, globaler Entwicklungen kann eine Ursache-Wirkungs-Linearität nicht mehr hergestellt werden. Unüberblickbare Aufschaukelungseffekte – auch aufgrund des Internets und seiner rasanten Entwicklung (seit den 1980er Jahren) – führen zu einer sich permanent verändernden, instabilen – zugleich kreativitäts-fördernden - Gesamtsituation, die Management, Beratung und Begleitung herausfordert.

**Emergente Komplexität** – Da sich aufgrund der zuvor beschriebenen Arten der Komplexität Zukunft nicht durch eine Verlängerung von Verlaufskurven der Vergangenheit vorherbestimmen lässt, scheitern lineares Denken und „Predict & Control“-Management (Laloux) an der Gegenwart. Emergenz meint in diesem Zusammenhang, dass Zukunft plötzlich auftaucht, ohne dass man sich mit Gewissheit oder Planbarkeit darauf vorbereiten könnte. Dies fordert die Antwortfähigkeit, Gewissheit und Steuerbarkeit in komplexen, organisationalen Strukturen und Konstruktionen, wie z.B. Konzernen und internationalen Organisationen, heraus.



Die o.g. Arten der Komplexität führen nicht selten zu Gefühlen von Ohnmacht und in gewisser Weise weisen uns diese Gefühle darauf hin, wie wir mit Komplexität umgehen könnten. Hier kommen die facilitativen Praktiken und Prinzipien ins Spiel (z.B. Nichtwissen als Ressource, A Leader in every Chair, größere Wahrnehmungskörper für kollektive Intelligenz, etc.).

Quelle: Otto C. Scharmer  
Siehe auch: VUCA-World – Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity

## Diverge-Converge-Model (Divergieren-Konvergieren-Modell)

In Startphasen von Projekten und Initiativen aller Art macht es Sinn, das gesamte Feld zu erkunden und beispielsweise unterschiedliche Sichtweisen und Informationen als wichtige Beiträge willkommen zu heißen. Dies führt zu divergierendem Denken. Die Gruppe oder Einzelperson setzt sich mit Hypothesen, Ideen, Expertisen unterschiedlichster Art auseinander und versucht, diese nebeneinander stehen zu lassen. Dabei sind widersprüchliche Aspekte keine Seltenheit. Phasen der Divergenz sind nahezu in alle Methoden angelegt und führen in der Regel zu weiseren Entscheidungen und Reflexionen, wenn es zum Beispiel um Nächste Schritte oder Richtungsänderungen geht.



Je mehr unterschiedliche Sichtweisen und Informationen den Raum füllen, desto eher tendiert eine Gruppe oder auch Einzelpersonen zu Reaktionen wie z.B. Abwehr, Verteidigung, Verurteilung und Kurzschluss – all dies sind Zeichen für die zwischen der Divergenz und der Konvergenz liegenden Phase, die als „Zermahl-Zone“ (Groan-Zone) bezeichnet wird. Dies ist ähnlich der unteren Zimmer im 4-Zimmer-Haus (Leugnung und Konfusion). Hier kommt dem Facilitator bzw. Facilitative Leader die Rolle zu, die Integrität einer Gruppe in schwierigen Phasen zu bewahren bzw. dabei zu helfen, dass diese gewahrt bleiben kann. Dies ist eine der Kernaufgaben.

Wenn sich eine Gruppe oder Einzelperson durch Einmütigkeit, durch einen Beratungsprozess (Advice Process, Laloux) oder durch einen kreativen Durchbruch Klarheit und Handlungsenergie verschafft hat, geht es nun darum konvergierendes Denken zu ermöglichen. Nun geht es darum, Themen und Menschen zu verbinden, ein Fazit herauszuarbeiten/ zu formulieren und nächste Schritte nicht nur zu planen sondern auch zu vollziehen.

Quelle: Dannemiller Tyson & IAF International Association of Facilitators

## Grundannahmen

„Eine Grundannahme ist ein Denkprozess, der von sich selbst behauptet, dass er nicht existiert.“

David Bohm

Unsere Grundannahmen bzw. Glaubenssätze bestimmen die Art und Weise, wie wir unsere Umwelt wahrnehmen, wie wir handeln und welche Ergebnisse wir erreichen. Sie sind somit der wichtigste Einflussfaktor auf unser Leben und das Leben unserer Organisationen.

Glaubenssätze prägen und verändern jeden einzelnen Menschen, aber auch Gruppen, Organisationen und große Konzerne. Negative Glaubenssätze können zu einer starken Beschränkung der Möglichkeiten führen, während positive Glaubenssätze Menschen und Organisationen stark und erfolgreich machen können. Das Fatale bei Glaubenssätzen ist: Sie erweisen sich immer als wahr, weil wir uns entsprechend unserer Erwartungen verhalten und so dafür sorgen, dass wir das, was vielleicht auch möglich gewesen wäre, nicht erfahren.

Glaubenssätze und Grundannahmen sind verinnerlichte Überzeugungen, die wir aufgrund unserer Erfahrungen gebildet haben oder die wir von anderen Menschen übernommen haben. Auf diese Art werden Glaubenssätze – meist unreflektiert – weiter getragen und können den Stellenwert eines unumstößlichen Gesetzes erhalten. Generell gilt: Ob wir glauben, etwas ist möglich oder nicht möglich, wir werden immer Recht behalten (self fulfilling prophecy).

Sich mit den eigenen Glaubenssätzen und Grundannahmen auseinanderzusetzen und einer Überprüfung zu unterziehen, ist eine wichtige Aufgabe für Facilitator und facilitative Leader. Diese Aufgabe fällt aber auch allen Menschen zu, die in einem positiven Sinne erwachsen werden möchten.

Alte Glaubenssätze und Grundannahmen loszuwerden ist nicht trivial. Es erfordert viel Übung und bis zu 500 Wiederholungen bis neue, hilfreichere Glaubenssätze internalisiert sind. Längerfristige Erfahrungen und Aufenthalte in Kontexten, in denen andere Glaubenssätze und Grundannahmen vorherrschen sind ein Weg der Aneignung.



## Embodied Communication Maja Storch - „Das Ende der Kanalththeorie“<sup>1</sup>

Eine der bekanntesten Kommunikationstheorien unserer Zeit beruht auf der Annahme, dass Botschaften eindeutig verständliche Daten seien, die zwischen einem Sender und einem Empfänger hin- und hergeschickt werden. Dieses Modell fasst Kommunikation als etwas Technisches auf, das dann gelingt, wenn Sender und Empfänger die „richtigen“ Ver- und Entschlüsselungswerkzeuge „korrekt“ anwenden. Nach diesem Modell funktioniert Kommunikation wie folgt: Der Sender verschlüsselt seine Botschaft, schickt sie dem Empfänger, dieser entschlüsselt sie und antwortet danach auf demselben Weg. Probleme in der Kommunikation erklärt das Modell damit, dass z.B. der Empfänger die Botschaft falsch versteht oder der Sender sie unklar gesendet hat.

Das Sender-Empfänger-Modell basiert nämlich auf mehreren Grundannahmen, die mit dem Kontext seiner Entstehung zu tun haben: es wurde 1949 von zwei Mathematikern unter dem Titel „A mathematical theory of communication“ publiziert, um Prozesse der Informationsübermittlung für Telekommunikation und Kryptographie zu beschreiben. Keineswegs war es gedacht, um menschliche Kommunikation zu verstehen.

Das Modell der Embodied Communication nutzt aktuelle Erkenntnisse aus der Hirnforschung ebenso wie aus der Kommunikationstheorie und ist konzipiert worden, weil das mechanistische Sender-Empfänger-Modell nach Meinung der Autoren einigen Schaden anrichtet.

- Die Vorstellung, es gäbe eine fixe Botschaft, erzeugt die Idee, man könne diese Botschaft - sowohl beim Senden als auch beim Empfangen - eindeutig bestimmen.
- Die Reduktion von Kommunikation auf rationale Inhalte blendet körperliche und emotionale Prozesse aus und macht es daher schwierig, genau wahrzunehmen, was geschieht.
- Die Vorstellung, Kommunikation ließe sich in klar voneinander unterscheidbare Phasen des Sendens und Empfangens unterteilen, isoliert die Kommunizierenden voneinander und leitet sich aus den Grundannahmen ab, es ginge um rationale, immateriell vermittelte Inhalte.



<sup>1</sup> Aus: Lotsenpaper „Kommunikation beginnt im Körper - nicht im Kopf.“

Quelle: Maja Storch/Wolfgang Tschacher: Embodied Communication. Kommunikation beginnt im Körper, nicht im Kopf. Bern 2014. Zusammengefasst von Roswitha Vesper und Antonia Wunderlich.

Unterm Strich kann man sagen, dass Kommunikation heute als Emergenz-Phänomen zu betrachten ist. Durch einen vielschichtige, nicht nur auf das Rationale und auf Content reduzierten, Akt der gemeinsamen Sinn- und Bedeutungsgebung von Begriffen, emergiert (plötzlich auftauchend) ein gemeinsam erarbeitetes Verständnis.

Quelle: Maja Storch/Wolfgang Tschacher: Embodied Communication. Kommunikation beginnt im Körper, nicht im Kopf. Bern 2014. Zusammengefasst von Roswitha Vesper und Antonia Wunderlich.

## Autopoiesis & Historien-Modell

Autopoiesis oder Autopoiese (altgriechisch autos „selbst“ und poiein „schaffen, bauen“) ist der Prozess der Selbsterschaffung und -erhaltung eines Systems. In der Biologie stellt das Konzept der Autopoiesis einen Versuch dar, das charakteristische Organisationsmerkmal von Lebewesen oder lebenden Systemen mit den Mitteln der Systemtheorie zu definieren. Der vom chilenischen Neurobiologen Humberto Maturana geprägte Begriff wurde in der Folge seiner Veröffentlichungen aufgebrochen und für verschiedene andere Gebiete wissenschaftlichen Schaffens abgewandelt und fruchtbar gemacht.

Maturana und Varela wollten mit diesem letzten Punkt die Tatsache betonen, dass Organismen zwar Substanzen aus der Umwelt in sich aufnehmen, diese dabei jedoch sofort in verwertbare Baustoffe umwandeln. Substanzen dagegen, die für die Selbstreproduktion des Organismus keine Bedeutung haben, werden vom Organismus sozusagen ignoriert.

Autopoiesis ist ein Schlüsselbegriff in der soziologischen Systemtheorie von Niklas Luhmann, der den Begriff Autopoiesis auf die Betrachtung sozialer Systeme übertragen hat. Er bezieht sich dabei auf das Werk von Maturana und Varela sowie die erweiternde Diskussionen in Milan Zeleny. Seine zentrale These lautet, dass soziale Systeme ausschließlich aus Kommunikation bestehen (nicht aus Subjekten, Akteuren, Individuen oder ähnlichem) und in Autopoiesis operieren. Darunter ist zu verstehen, dass die Systeme sich in einem ständigen, nicht zielgerichteten autokatalytischen Prozess quasi aus sich selbst heraus erschaffen. Die Systeme produzieren und reproduzieren demnach sich selbst. So kann eine Uhr, deren Bestandteile systemisch zusammenarbeiten, nicht als System aufgefasst werden, denn ihr Regelwerk wurde von einem Uhrmacher hergestellt, d. h., wenn sie einmal kaputt geht, so kann sie sich nicht selbst reparieren.

Ein Aspekt Maturanas Werk für die Arbeit als Facilitator und Facilitative Leader ist der Annäherungsprozess von Menschen, Abteilungen bzw. Gruppen. Dies ist ein Prozess der Entwicklung von Beziehungsqualität und der gemeinsamen Sinn- und Bedeutungsgebung (vgl. Maja Storch). Maturana bezeichnet diesen Prozess als „Historie“.



Quelle: Humberto Maturana

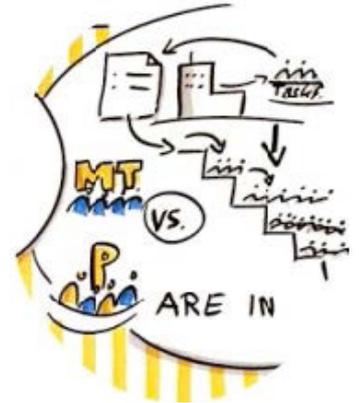
Wenn es um echte Veränderung von Handlungsmustern und Bedeutungsgebung geht, also um wirkliche Veränderung oder Transformation, ist es demnach wichtig, dass jede Gruppe im Sinne der Autopoiese die Gelegenheit hat, diese gemeinsame Historie selbst zu entwickeln und nicht etwa von anderen, die diesen Prozess hinter sich haben, erzählt bzw. kommuniziert bekommen (gilt auch für Pilotgruppen!). Dies entlastet den großen Bereich der Change-Kommunikation, von der in der Regel erwartet wird, sie würde „Change“ auslösen. Tut sie nicht.

Quelle: Humberto Maturana

## Pilotgruppen – Hostingteams - Nukleus

### Eine Pilotgruppe...

- ...ist eine heterogene Gruppe mit verschiedenen Perspektiven auf das Thema. Sie stellt einen Mikrokosmos des – für das Thema - relevanten Systems dar.
- ...muss im Vorfeld eines Projektes bzw. einer Intervention herausfinden, welches die Kernthemen sind, worüber dringlich gesprochen werden muss und wer zu beteiligen ist (relevante Interessensgruppen). Wer muss mit wem über was und wozu reden? Das ist das Mantra der Pilotgruppe.
- ...ist nicht gleichzusetzen mit einem Projektteam oder Projektkernteam, da die Pilotgruppe zum Gegenstand der Erkundung wird und nicht nur theoretisch Phasen, Tools und Methoden bespricht bzw. plant. Die Menschen in der Pilotgruppe testen Methoden, Prozessphasen und Fragestellungen, indem sie sie selber bearbeiten. Die Gruppe durchläuft in der Vorbereitung die gleichen Phasen (des Veränderungsprozesses bzw. Projektes) wie die Großgruppe bzw. das ganze relevante System und hat somit Pilot-Funktion.



### Wer sollte in der Pilotgruppe vertreten sein?

Je nach Komplexität der Organisation oder des Themas laden Sie 8-12 Menschen zu einer „Pilotgruppe“ ein. Diese Gruppengröße hat eine gute Chance, repräsentativ und gleichzeitig arbeitsfähig zu sein. Eingeladen werden Menschen, die eine spezifische Sichtweise auf das Thema haben, Menschen, die Macht und Mittel haben, Dinge in Bewegung zu setzen und Menschen, die von den Auswirkungen der Initiative/ der Veränderung betroffen sind. Auch weitere Blickwinkel können hilfreich sein: Männer und Frauen, Junge und Alte, lange und kurze Betriebszugehörigkeit, Menschen aus der Zentrale und der Peripherie, Menschen, die solche Projekte toll finden und anerkannte Gegner/ Kritiker, etc.

Quelle: Kommunikationslotsen

Marvin Weisbord und Sandra Janoff haben dazu eine einfache Formel aufgestellt. (The right mix of people who ARE IN)

**A** authority = Macht

**R** resources = Mittel

**E** expertise = ein spezifisches Fachwissen

**I** information = spezielle Informationen

**N** need to be involved = Menschen die einbezogen werden

weil sie betroffen sind durch die Auswirkungen.

Das Ziel der Zusammenarbeit mit der Pilotgruppe ist es, in Bezug auf die Bearbeitung, Umsetzung oder Implementierung eines Thema, eines Projektes oder eines Plans, weisere Entscheidungen zu treffen. Durch diese Herangehensweise – die Beteiligung des relevanten Systems von Anfang an (bereits ab der Konzeptionsphase) - entstehen erfahrungsgemäß Prozess-, Projekt- und Dialogarchitekturen, die von den Beteiligten als bedeutsam und „bis ins Detail durchdacht“ wahrgenommen werden und zum Gelingen beitragen.

Quelle: Kommunikationslotsen

## Aktionsforschung - Data, Design, Act, Sensemaking (Data)

Kurt Lewin (1890-1947), Begründer der Feldtheorie und Aktionsforschung untersuchte Situationen, in denen Menschen teilnehmen und Verantwortung übernehmen. Er gilt als Begründer der so genannten Aktionsforschung, ein Ansatz, in dem Forscher und Teilnehmer von Anfang an in Zielsetzung, Planung und Durchführung einer Untersuchungsreihe zusammenarbeiten.

Diese Prämisse einer frühestmöglichen Beteiligung der Teilnehmer, quasi bereits in der Phase des Versuchsaufbaus, ist heute ein fester Bestandteil facilitativer Prozessbegleitung und Beratung. Es entwickelten sich Gruppen, die sich selbst zum Gegenstand der Untersuchung deklarierten und ihre Fähigkeiten der Selbstreflexion dadurch enorm entwickeln konnten. Sie durchschritten jeweils einen Zyklus der Sammlung von Daten und Informationen, der Analyse und Bewertung dieser Daten, der Ableitung nächster Schritte und schließlich der Reflexion des Gelernten und der erneuten Sammlung neuer Daten und Informationen, und so weiter. Diese Suchbewegung führte zu dem, was heute als „iterative Schleife(n)“, u.a. in der systemischen Schule, bekannt geworden ist.

1947 im Jahr als Kurt Lewin verstarb gründeten Lewins Mitstreiter, Ron Lippitt, Lee Bradford und Ken Benne, die National Training Laboratory in Group Development (NTL) in Bethel - „eine gemeinnützige Organisation für angewandte Verhaltenspsychologie“. Die National Training Laboratories waren die Keimzelle für die als T-Gruppen bezeichneten gruppendynamischen Trainingsgruppen, die es noch heute gibt.



<sup>1</sup> Larry Lippitt, Preferred Futuring oder Die Geschichte der Organisationsentwicklung, profile 23.12, Seite 15  
Quelle: Kurt Lewin

## Grundtypen von Klienten

Edgar Schein war in den späten 1950er Jahren Co-Leiter von Kurt Lewins Forschungszentrum für Gruppendynamik am MIT. Er gilt als einer der Mitbegründer der Organisationspsychologie und der Organisationsentwicklung. Schein nennt das National Training Laboratory in Group Development (NTL), wo er gemeinsam mit Warren Bennis und Chris Argyris als Trainer tätig war, als eine seiner Quellen, die seine Arbeit als Gruppendynamiker und helfender Begleiter geprägt haben. Er entwickelte seinen eigenen Beratungs-Stil den er ‚Prozessberatung‘ (process consultation) nannte.

Scheins Überzeugung: „Der Lernende muss immer selbst aktiv beteiligt sein am eigenen Lernen - und schlussendlich kann man den Leuten nur helfen, sich selbst zu helfen.“ Interessant für das Verständnis der Wurzeln von Facilitation ist, dass Schein häufig die Begriffe des „Helfens“ bzw. des „Helfers“ und der „helfenden Beziehung“ gebraucht. Helfen ist für ihn keine hilfreiche Einstellung oder eine Zutat für einen wie auch immer gearteten darüber angesiedelten Beratungsprozess - Helfen ist der Kernprozess. Nicht nur wegen der Nähe zur Wortbedeutung „facilitare“ (= einfacher machen, erleichtern) ist Edgar H. Schein bzw. sein literarisches Werk eine der wichtigsten Quellen für das Fundament und Wirken eines Facilitators.

Scheins Grundtypen von Klienten sind eine hilfreiche Unterscheidung für Auftragsklärung und Systemverständnis.

**Kontaktklienten** – nimmt Kontakt zum Facilitator/Berater auf Mittelbare Klienten – Personen, die im Projektverlauf einbezogen werden.

**Mittelbare Klienten** – die Person(en) oder Gruppen, die im weiteren Projektverlauf in Interviews, Meetings oder andere Maßnahmen mit einbezogen werden.

**Primäre Klienten** – die Person(en), der letztlich das Problem oder das Thema gehört und aus deren Budget der Facilitator/Berater bezahlt wird.

**Ahnungslose Klienten** – Menschen, die von der Veränderung und den Interventionen im Projekt beeinflusst sind, sich aber dessen nicht bewusst sind.



Quelle: Ed Schein

**Ultimative Klienten** – die gesamte Organisation/Gemeinschaft, derer sich der Facilitator/Berater annimmt und deren Wohl es zu beachten gilt.

**Involvierte „Nicht-Klienten“** – Menschen auf die keine der o.g. Kategorien zutrifft und die ggf. ein Interesse haben, den Prozess des Helfens zu verlangsamen oder zu stoppen (Machtspiele, gegensätzliche Interessen).

Quelle: Ed Schein