

Facilitation

Scholz / Vesper

2022

ISBN 978-3-8006-6493-1

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

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

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

Scholz/Vesper
Facilitation


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Roswitha Vesper und Holger Scholz sind Inhaber des renommierten Beratungsunternehmens „Kommunikationskosten“. Sie gehören zu den führenden Köpfen der Facilitation-Szene im deutschsprachigen Raum.



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Facilitation

Dialog- und handlungsorientierte Organisationsentwicklung

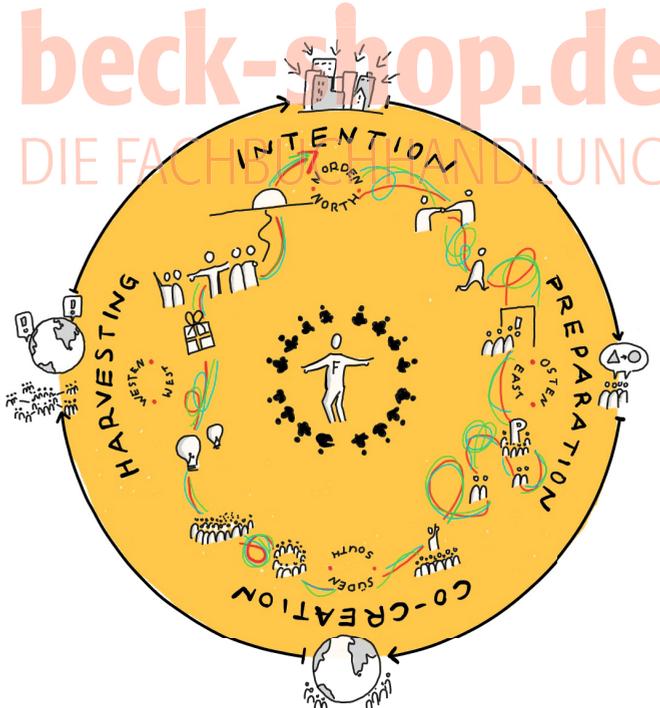
Durch einen Kontext des Gelingens und
die Kraft kollektiver Intelligenz
zu mehr Innovation und besserer Führung

von

Holger Scholz

und

Roswitha Vesper



Verlag Franz Vahlen München

*Für unsere Kinder Frederike, Amelie, Lukas, Malte, Benn und Leonard und unsere Enkelkinder Nele,
Joris, Romy, Leopold und alle, die nach uns kommen.
Hier steht drin, was uns – neben euch – lebendig hält.*

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

ISBN Print: 978-3-8006-6493-1
ISBN E-Book (ePDF): 978-3-8006-6494-8

© 2022 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München
Satz: Fotosatz Buck
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Umschlaggestaltung: Nadine Bernhardt – Grafische Angelegenheiten
Bildnachweis: Holger Scholz



Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Check-in

Mit „Willkommen im Kreis!“ begrüßen wir gern Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Meetings, Fortbildungen und Konferenzen. Und so heißen wir alle Leserinnen und Leser willkommen.

„Check-in“ im Kreis bedeutet, dass Menschen eingeladen werden, zu Beginn und reihum Worte zu finden, mit denen sie sagen: „Mein Name ist ..., ich bin jetzt hier und bin bei dem, was wir jetzt vorhaben dabei.“ Diese kleine Etikette für den Beginn zeigt segensreiche Wirkungen für Zusammenkünfte aller Art, von denen wir ausführlich berichten.



Wenn sich diese Grundannahme, die wir Autoren verinnerlicht haben, stärker in Organisationen durchsetzt, dann wird sich eine andere Wirklichkeit kristallisieren. Sie verändert organisationale Zusammenarbeit und Koordination in Richtung kollektiver Intelligenz. Deshalb ist sie fulminant. Man stelle sich vor: „Wir teilen uns die Verantwortung für die Qualität dieses Unternehmens!“, „Wir teilen uns die Verantwortung für die Qualität dieses Veränderungsprozesses!“, „Wir teilen uns die Verantwortung für die Qualität dieses Meetings!“ ... Und natürlich auch: „Wir teilen uns die Verantwortung für die Qualität unserer gemeinsamen Welt und Zivilisation!“

Für die positive Wirkung dieses Buchs, für das wir unser Bestes gegeben haben, heißt es auch: „Wir teilen uns die Verantwortung für die Qualität dieser Leseerfahrung!“ Jeder von uns gibt den eigenen, notwendigen Teil hinzu – wir als Autoren die sinnvolle Struktur, die Erfahrung, die Recherche und einen hoffentlich inspirierenden Inhalt. Du, der Leser und die Leserin, ein gewisses Maß an Interesse, Offenheit und Eigenmotivation.

Facilitation ist eine Denk- und Lebensschule, ein Handwerk und eine Kunst. Daher ist das Buch etwas für Menschen,

- die sich für ihr eigenes Denken, ihre Wahrnehmungen und Interpretationen von Wirklichkeit interessieren (Denk- und Lebensschule),
- die praktisch veranlagt sind und konkrete Hinweise, Methoden und Tipps für dialog- und beteiligungsorientierte Veränderung und Transformation suchen (Handwerk),
- die das Leben selbst, ebenso wie ein Gruppenereignis oder ein stimmig entwickeltes Kollektiv als künstlerischen Akt begreifen und die diesen Aspekt noch mehr für sich herausarbeiten wollen (Kunst).

Wir haben diese Aspekte zwischen dem Denken, dem Handwerk und der Kunst erfahrungsbasiert beschrieben. Alles kommt direkt aus der Praxis der Kommunikationslotsen. Die Berufung des Facilitators nährt sich aus einem tiefen und beständigen Bekenntnis zu den Wurzeln der Organisationsentwicklung als einer demokratischen Praxis. Die Leidenschaft des Facilitators liegt darin, Organisationen als lebendige Organismen verstehbar zu machen und Kommunikation so zu organisieren, dass Menschen mehr Stimmigkeit und Selbstwirksamkeit erfahren. Diese Orientierung am Menschen *und* am Organisationalen ist der besondere Beitrag von Facilitation in dieser Zeit.



„Die Kunstform der Zukunft ist die Gruppe. Die Intelligenz und das Wohlwollen, die wir brauchen, können nur von der Gruppe kommen, von Vereinigungen von Männern und Frauen, die versuchen, gegen die Impulse der Illusion, des Egoismus und der Angst zu kämpfen.“
Jacob Needleman¹

Der Facilitation-Ansatz, den wir beschreiben, ist sprachlich und inhaltlich anders als vieles, was im Bereich von Führung, Management, Beratung und Change zu finden ist. Begriffe wie „Liebe“, „Unerschrockenheit“ und „Bedürfnisfreiheit“ haben ihren Weg in unsere Praxis und in dieses Buch gefunden. „Ihr liebt die Menschen!“, sagen viele unserer Klienten. Und so schreiben wir auch über die „gute Medizin“, die die Facilitatorin bringt – die „good medicine“, wie sie bei indigenen, erdverbundenen Völkern genannt wird. Wir tauchen ein in altes Wissen von Zeremonien in Verbindung mit Übergangsritualen und verschiedenen helfenden Rollen und Praktiken.

Das Buch ist an der Leserin und am Praktiker ausgerichtet, an all den konkreten, teils herausfordernden Situationen des Alltags der Führung und der Beratung in Veränderungsprozessen im organisationalen Anwendungskontext. Das heißt, es beinhaltet Erfahrungen und mitunter auch hilfreiche Antworten oder alternative Sichtweisen auf all die Fragen, die einem regelmäßig in diesem Feld begegnen.

Ausdrücklich wollen wir es nicht nur Menschen in Prozessbegleitung und Beratung, sondern auch in Führungsrollen empfehlen. Wir nennen das „Facilitative Leadership“. Warum die Führungskraft der Zukunft ein Facilitator ist, behandeln wir gleich zu Beginn des Buches.

Interessant dürfte sein, dass Facilitation, facilitative Praktiken und Prinzipien in allen Lebensbereichen und Berufen anwendbar sind. So haben wir bereits von facilitativer Landschaftsgestaltung, facilitativer Architektur, facilitativer Schule und facilitativer Elternschaft und vielen weiteren Anwendungsfeldern gehört.

Jeder Mensch kann Facilitator sein. Daher liefern wir mit diesem Buch konkrete Hilfestellung und Prozess-know-how, Facilitation in all der Anwendungsvielfalt handhabbar zu machen.

Uns ist es ein Anliegen, Personen jeden Geschlechts zu berücksichtigen und zu würdigen. Zur flüssigen Lesbarkeit haben wir uns entschieden, abwechselnd und ohne erkennbares Schema mal in der weiblichen, in der männlichen Form und in einer genderneutralen Formulierung zu schreiben.

Facilitation kann ein Leben verändern.

Unser Leben hat es verändert. Und das Leben vieler unserer Klientinnen in Facilitation-Projekten, -Fortbildungen und -Curricula. Das Buch „Facilitation“ wird dies fühlbar machen.

Und zu guter Letzt eine Anregung: Nutze, liebe Leserin, lieber Leser, alles aus dem Facilitation-Ansatz, das Denken, das Handwerk und die Kunst. Nur nenne es nicht „Facilitation“! Nutze es als hilfreichen Bestandteil deiner Praxis. Doch lass uns darauf verständigen, das Etikett „Facilitation“ zu suspendieren. Wenn uns das in der Facilitation Community gelingt, dann dürfen wir diese Urprinzipien des Lebendigen und die daraus resultierenden, höchst praktischen und oft auch weisen und entlastenden Vorgehensweisen auch in Zukunft noch lange kultivieren. Facilitation als „Denkschule ohne Namen“, als „Handwerk ohne Bezeichnung“ und als „Kunst ohne Etikett“ bleibt uns allen dann noch lange erhalten.

Wir wünschen eine einladende, inspirierende und ermutigende Leseerfahrung!

Holger Scholz & Roswitha Vesper im Januar 2022

Inhaltsübersicht

Check-in	V
Geleitwort	XVII
Kapitel 1: Was ist Facilitation?	1
1.1 Eine Denk- und Lebensschule, ein Handwerk und Kunst	2
1.2 Von den Ursprüngen bis heute	10
1.3 Parallelentwicklungen und Nachbarschaften	15
Kapitel 2: Die „gute Medizin“ des Facilitators	17
2.1 Lebenslange Praxis	18
2.2 Facilitative Thinking	40
2.3 Kommunikation als Emergenzphänomen	51
2.4 Transformationskompetenz – der facilitative Beratungsansatz	68
Kapitel 3: Der Weg – ein Flow für Entwicklungs- und Transformationsarbeit	85
3.1 Der Facilitation-Flow im Überblick	86
3.2 Norden: INTENTION: Schaffung eines enttäuschungssicheren Kontrakts und Begegnungsraumes mit klarer Intention	91
3.3 Osten: PREPARATION – Beginn einer Suchbewegung und Selbstentwicklung	145
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
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
Appreciative Inquiry	240
World Café	262
Open Space Technology (OST)	277
Real Time Strategic Change/Whole Scale Change	300
Zukunftskonferenz (Future Search)	320
Dynamic Facilitation	335
3.4.4 Übersicht der Glorreichen Sieben	352
3.4.5 Visual Facilitation – Co-Creation mit dem Stift	357
3.4.6 Neuro Facilitation – Co-Creation mit Hirn	364
3.4.7 Online Facilitation	374
3.5 Westen: HARVESTING (Ernte/Ergebnis): Die Früchte der Arbeit ernten, Geleistetes feiern und wertschätzen.	388
Kapitel 4: Beyond Facilitation – heilige Ordnungen und archetypische Wege der Transformation	425
Check-out (anstelle eines Epilogs)	449

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Inhaltsverzeichnis

Check-in	V
Geleitwort	XV
Kapitel 1: Was ist Facilitation?	1
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
Kapitel 2: Die „gute Medizin“ des Facilitators	17
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 ⁶⁵	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
Kapitel 3: Der Weg – ein Flow für Entwicklungs- und Transformationsarbeit	85
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 ⁴	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“[®]</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 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
Victory Cycle und Current Reality	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 ¹⁵¹	206
Hindernisse und Herausforderungen	208
Ungeduld und Zweifel	208
Die Gefahr, in alte Routinen zurückzufallen	210
Die Entropie	211
Das Denkmodell „Circle of Influence“ ¹⁵⁷	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
<i>Vorbereitungen im Vorfeld</i>	<i>224</i>
<i>Das Setting und die Mitte (Intention).....</i>	<i>225</i>
<i>Rollen im Circle</i>	<i>227</i>
<i>Zentrierung und Check-in.....</i>	<i>229</i>
<i>Prinzipien, Praktiken und Vereinbarungen.....</i>	<i>230</i>
<i>Das Kreisgespräch</i>	<i>234</i>
<i>Business Circle</i>	<i>236</i>
<i>Check-out</i>	<i>237</i>
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 ¹⁷⁸	241
Die Komponenten.....	243
<i>Drei Grundannahmen als Fundament der Methode.....</i>	<i>243</i>
<i>Zugrunde liegende wissenschaftliche Theorien im Überblick¹⁸⁹.....</i>	<i>244</i>
<i>Wertschätzende Fragen zur Fokussierung der Aufmerksamkeit</i>	<i>245</i>
<i>Geschichten zur Erkundung des lehrhaften Kerns</i>	<i>246</i>
<i>Zehn Kernprinzipien¹⁹⁸ als philosophische Basis.....</i>	<i>248</i>
<i>Der 5-D-Zyklus.....</i>	<i>249</i>
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>	<i>264</i>
Die Komponenten.....	265
<i>Vorbereitung mit Substanz.....</i>	<i>266</i>
<i>Fragen mit Relevanz.....</i>	<i>267</i>

<i>Erlesene Gastgeberschaft</i>	269
<i>Die Café-Etikette</i> ²²²	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
Open Space Technology	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
Real Time Strategic Change/Whole Scale Change	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
Zukunftskonferenz (Future Search)	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
Dynamic Facilitation	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</i> <i>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
3.4.4 Übersicht der Glorreichen Sieben	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“ ³⁷⁰).....	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
Kapitel 4: Beyond Facilitation – heilige Ordnungen und archetypische Wege der Transformation	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™ ⁹	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