

# Inhalt

|   |           |           |
|---|-----------|-----------|
| Einleitung  | 9         |           |
| <b>Das ist Facilitating Change</b>  | <b>13</b> | <b>01</b> |
| Was bedeutet Facilitating?  | 14        |           |
| Facilitating braucht Haltung und Handlung                                 | 15        |           |
| Grundannahmen und Thesen im Facilitating                                  | 17        |           |
| Der Bewegungsraum im Facilitating Change – eine Basisgrammatik            | 21        |           |
| Facilitating bewegt Change  | 21        |           |
| <b>Die Grundausrüstung des Facilitators: Leitfaden für Changeprozesse</b> | <b>33</b> | <b>02</b> |
| Theorie U: Die Schrittfolge im Tanz                                       | 34        |           |
| Der Weg des U   | 37        |           |
| Der U-Prozess durch das Vergrößerungsglas                                 | 38        |           |
| Downloading   | 39        |           |
| Seeing  | 39        |           |
| Sensing   | 40        |           |
| Presencing – Letting go – Letting come                                    | 42        |           |
| Crystallizing   | 45        |           |
| Prototyping   | 45        |           |
| Performing  | 46        |           |
| Strukturen der Aufmerksamkeit   | 48        |           |
| Die Stimmen der Verhinderung im U-Modell                                  | 51        |           |
| Die vier Ebenen von Veränderungen   | 52        |           |

---

|   |     |
|---|-----|
| Wahrnehmung in allen Facetten                               | 55  |
| Wahrnehmung – Ich sehe was, was du nicht siehst!            | 55  |
| Die Wahrnehmung öffnen                                      | 60  |
| Intuition   | 66  |
| Unser »Panta rhei« des Facilitatings – Dynamik und Sensorik | 68  |
| Paradigmenwechsel des Facilitatings                         | 68  |
| Die Grundlagen der Prozessarbeit                            | 69  |
| Die Prozessdynamiken  | 74  |
| Die Rollen im Feld  | 76  |
| Die Zukunft als Potenzial im Konflikt                       | 80  |
| Konfliktauslöser in der Prozessarbeit                       | 83  |
| Kommunikation auf unterschiedlichen Ebenen                  | 84  |
| Hierarchien und Ränge                                       | 85  |
| Verhinderer und Widerstände als Grenzwächter                | 86  |
| Wie wirkt sich das auf die Arbeit von Facilitatoren aus?    | 87  |
| Emotionen im Change   | 89  |
| Veränderungen rufen Emotionen hervor                        | 89  |
| Der kulturelle Zusammenhang                                 | 93  |
| Alltag in den Organisationen                                | 95  |
| Rationalität und Emotionen: zwei Seiten einer Medaille      | 97  |
| Gefühle und Bedürfnisse                                     | 100 |
| Sonderthema Angst   | 106 |
| Die sozialen Aspekte unserer Beziehungsgestaltung           | 109 |
| Das Wahrnehmungs- und Gefühlsradar des Facilitators         | 112 |
| Neues aus der Zukunft denken                                | 114 |
| Altes versus neues Denken                                   | 114 |
| Denken in neuen Kategorien oder Paradigmen                  | 116 |
| Wirklich hinschauen, Scheitern zulassen                     | 125 |
| Wie kommt neues Denken in die Welt: zwei Thesen             | 125 |
| Erfahrungslernen gestalten                                  | 126 |

## Inhalt

|  |            |
|--|------------|
| Lernen in der Organisation                         | 128        |
| Muster unterbrechen und den anderen davonschwimmen | 128        |
| Von einem gewohnten Zustand in den nächsten        | 129        |
| Instabilität ist Lernen                            | 130        |
| Inszenierung                                       | 133        |
| Der richtige Zeitpunkt?                            | 134        |
| Der Tanz mit dem Unbekannten                       | 135        |
| Tanzen mit dem Faktor X                            | 135        |
| Der Faktor X und seine Quellen                     | 136        |
| Der Faktor ich                                     | 137        |
| Wie tanzen wir als Facilitator mit dem Faktor X?   | 137        |
| <b>Den Facilitator in sich entdecken</b>           | <b>140</b> |
| Entdecke den Facilitator in dir                    | 142        |
| Selbstreflexionsprozess in zwölf Etappen           | 142        |
| Reiseanleitung                                     | 143        |
| Das Tao  | 143        |
| Fotos  | 144        |
| Erste Etappe : Die Vorbereitung                    | 146        |
| Zweite Etappe: Der Einstieg                        | 148        |
| Dritte Etappe: Eintauchen                          | 150        |
| Vierte Etappe: Zurückhaltung                       | 152        |
| Fünfte Etappe: Draufsicht                          | 154        |
| Sechste Etappe: Kurzfilm                           | 156        |
| Siebte Etappe: Anbindung                           | 158        |
| Achte Etappe: Anzeichen                            | 160        |
| Neunte Etappe: Loslösung                           | 162        |
| Zehnte Etappe: Ausprobieren                        | 164        |

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
|           | Elfte Etappe: Verbündete   | 166        |
|           | Zwölfte Etappe: Umsetzung  | 168        |
| <b>04</b> | <b>Facilitation in Aktion</b>                                    | <b>171</b> |
|           | Den Bewegungsraum gestalten – Handeln im Bewegungsraum           | 172        |
|           | Gestaltungsmöglichkeiten   | 173        |
|           | Analysemöglichkeiten mit dem Bewegungsraum                       | 176        |
|           | Den Energiefluss gestalten                                       | 177        |
|           | Die Stimmen der Verhinderung als Indikatoren für die Gestaltung  | 180        |
|           | Zum Abschluss: Die Sensorqualität trainieren                     | 183        |
|           | Die Zusammenarbeit mit den Kunden gestalten                      | 184        |
|           | Voraussetzungen für Facilitating in der Auftragsklärung erkennen | 184        |
|           | Fragestellungen  | 185        |
|           | Fragen für die eigene Reflexion                                  | 189        |
|           | Die Zusammenarbeit mit dem Kunden während des Changeprozesses    | 190        |
|           | Die Zusammenarbeit mit dem Kunden am Ende eines Changeprozesses  | 191        |
| <b>05</b> | <b>Ausblick</b>  | <b>193</b> |
|           | Profilcheck  | 194        |
|           | So erleben andere Facilitating Change                            | 196        |
|           | Danke  | 198        |
|           | Die Autoren  | 199        |
|           | Literatur  | 201        |