

# 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