

↓ Online-Materialien zum Buch



Jutta Weimar

Mini-Handbuch Facilitation

ISBN 978-3-407-36757-0 Print

ISBN 978-3-407-36759-4 E-Book (PDF)

2021

Inhalt

| | |
|--|----|
| Die 18 Kernkompetenzen auf der Grundlage der IAF | 2 |
| Liberating Structures | 8 |
| Fragen für das Kontaktgespräch | 9 |
| Verschiedene Ebenen von Absichten | 10 |
| Das Vorbereitungstreffen | 11 |
| Exkurs: Die Methode »kollektives Mindmap« | 15 |
| Beispiel für ein Veranstaltungsskript | 17 |
| Ablauf Follow-up | 21 |

Die 18 Kernkompetenzen auf der Grundlage der IAF

Die folgenden Grafiken sind auf Grundlage der Arbeit der IAF (International Association of Facilitators) durch eine Zusammenarbeit zwischen Jutta Weimar und Anna Fritsche 2016 in Berlin entstanden.

Die Liste der Kernkompetenzen ist von Mitgliedern der IAF in Zusammenarbeit mit Facilitatoren aus der ganzen Welt über mehrere Jahre entworfen und weiterentwickelt worden. Sechs Kernkompetenzen [Anmerkung: mit jeweils zwei bis vier Unterpunkten] bilden die Basis von Fähigkeiten, Wissen und Handlungsweisen, die ein Facilitator beziehungsweise eine Facilitatorin benötigt, um in einer Vielzahl von Umgebungen erfolgreich Prozesse zu begleiten.

- A: Eine kooperative Beziehung mit den Auftraggeberinnen und Auftraggebern schaffen
- B: Angemessene Gruppenprozesse planen
- C: Eine partizipative Umgebung schaffen und erhalten
- D: Die Gruppe zu angemessenen und nützlichen Ergebnissen und Resultaten führen
- E: Professionelles Wissen aufbauen und erhalten
- F: Ein Modell für positive professionelle Haltung sein

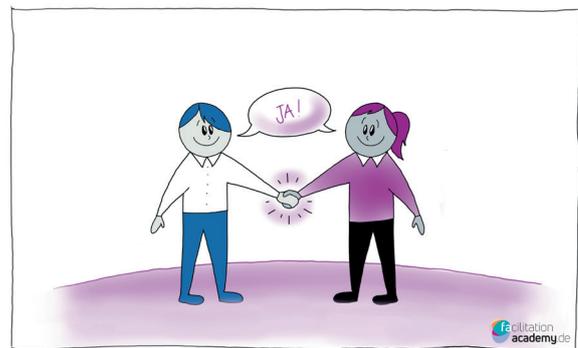
(Quelle: <https://www.iaf-world.org/site/professional/core-competencies>)

Übersetzung aus dem Englischen: Jutta Weimar; Entwicklung der Grafiken Jutta Weimar & © Anna Fritsche

A: Eine kooperative Beziehung mit den Auftraggeberinnen und Auftraggebern schaffen

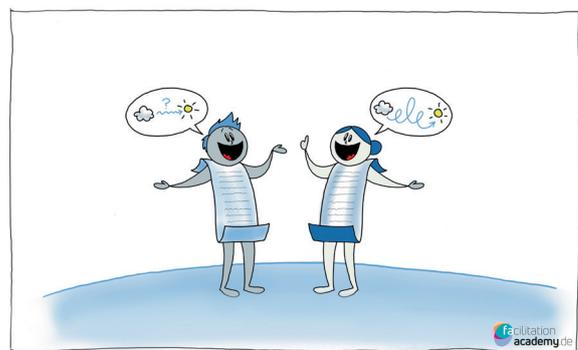
A1: Entwickeln einer Arbeitspartnerschaft

- Klären gemeinsamer Verbindlichkeiten
- Schaffen von Konsens über Aufgaben, erwünschte Ergebnisse und Resultate, Rollen und Verantwortlichkeiten
- kooperative Werte und Prozesse leben, zum Beispiel in Co-Facilitation



A2: Prozesspläne entwerfen und anpassen, um die Anforderungen der Auftraggebenden zu treffen

- Bedarfe der Auftraggeberinnen und Auftraggeber feststellen
- zu Beginn zusammen mit ihnen Ausmaß und Qualität der Intervention und messbare Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit definieren
- angemessene Prozessdesigns entwerfen, um die erwünschten Ergebnisse und Resultate erreichbar zu machen
- das Umfeld der Organisation analysieren



A3: Veranstaltungsserien effektiv führen

- Mit den Auftraggeberinnen beziehungsweise Auftraggebern einen Vertrag über Umfang und gewünschte Ergebnisse und Resultate schließen
- Veranstaltungsplan entwerfen
- Events erfolgreich durchführen
- Die Zufriedenheit der Auftraggebenden während aller Etappen des Projekts und der Veranstaltungen feststellen und evaluieren



B: Angemessene Gruppenprozesse planen

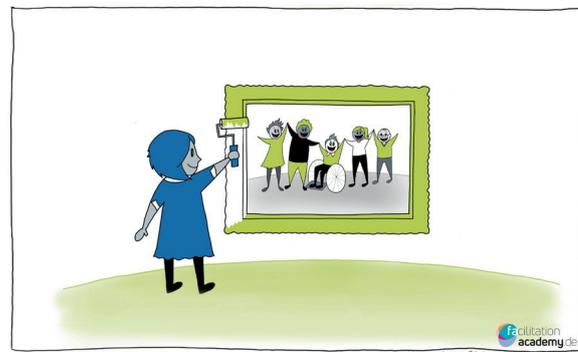
B1: Klare Methoden und Prozesse auswählen, um

- offene Beteiligung zu fördern in Bezug auf Kultur und Normen der Auftraggebenden und Diversität der Teilnehmenden
- diverse Lern- und Denkstile zu integrieren
- ein hoch qualitatives Ergebnis und Resultat zu erzielen, das den Anforderungen der Auftraggeberinnen und Auftraggebern entspricht



B2: Vorbereitung und Gestaltung eines den Gruppenprozess unterstützenden Rahmens (Zeit und Raum)

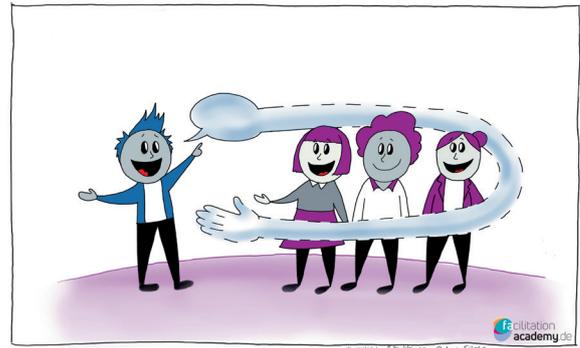
- den physischen Raum so organisieren, dass er dem Zweck der Veranstaltung dient
- effektive Nutzung der Zeit planen
- für eine zielführende Atmosphäre und Dramaturgie der Veranstaltung sorgen



C: Eine partizipative Umgebung schaffen und erhalten

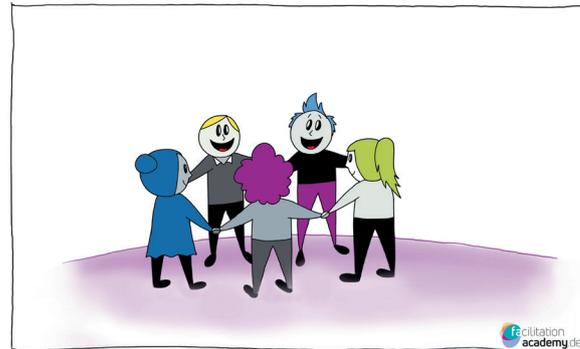
C1: Fertigkeiten in beteiligungsorientierter Kommunikation einsetzen

- Vielfalt partizipativer Prozessen anwenden
- Kompetenz in zielführender, lösungsorientierter Sprache zeigen
- Rapport mit den Teilnehmenden herstellen
- aktives Zuhören praktizieren
- sinnesspezifische Wahrnehmung und Feedback als Kompetenz aufzeigen und zur Verfügung stellen



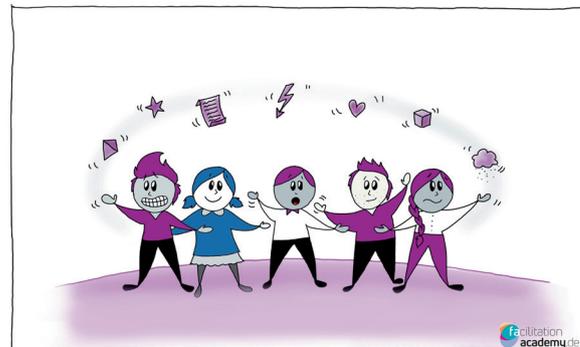
C2: Würdigung und Anerkennung von Diversität, Teilhabe aller sicherstellen

- Möglichkeiten für die Gruppe schaffen, um von der Vielfalt der Teilnehmenden zu profitieren
- Bewusstheit und Sensibilität für Vielfalt kultivieren



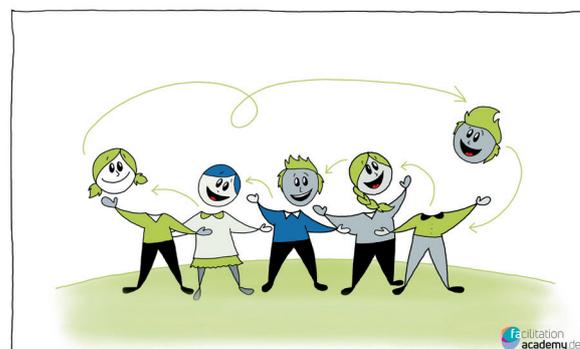
C3: Konflikte in der Gruppe begleiten

- Individuen helfen, Konflikten zugrunde liegende Annahmen zu erkennen und zu hinterfragen
- Konflikt als Teil eines Lern- und Reifungsprozesses in der Gruppe wahrnehmen
- eine sichere Umgebung schaffen, in der Konflikte offensichtlich werden dürfen
- mit spaltendem und zerstörerischem Verhalten in Gruppen konstruktiv umgehen
- Gruppe bei der Transformation von Konflikten unterstützen



C4: Kreativität in der Gruppe hervorlocken

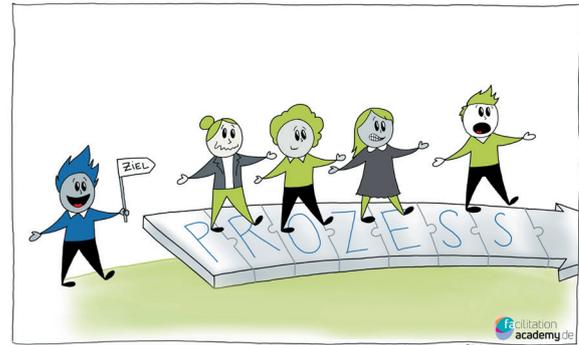
- Lern- und Denkstile aller beachten und einbeziehen
- zu kreativem Denken ermutigen
- alle Ideen respektieren
- Arbeitsweisen nutzen, die den Bedürfnissen und Möglichkeiten der Gruppe bestmöglich entsprechen
- Gruppenenergie stimulieren und halten



D: Die Gruppe zu angemessenen und nützlichen Ergebnissen und Resultaten führen

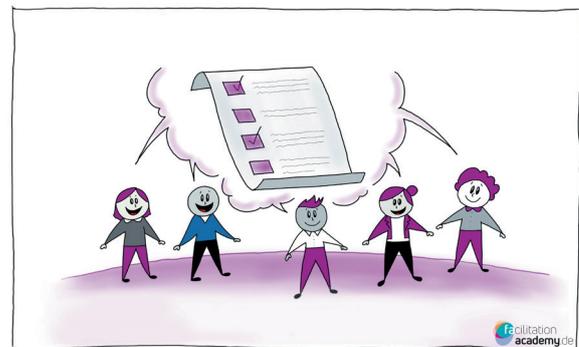
D1: Die Gruppe mit klaren Methoden und Prozessen leiten

- die Veranstaltung in einen klaren Kontext setzen
- Techniken wie aktives Zuhören, Fragen stellen und Zusammenführen nutzen, um der Gruppe zu helfen, sich selbst zu verstehen
- erkennen, wenn die Gruppe vom Thema abweicht, den Fokus wieder auf das gemeinsame Ziel richten
- Wechsel von Prozessen in der Gesamtgruppe und Kleingruppenarbeit organisieren



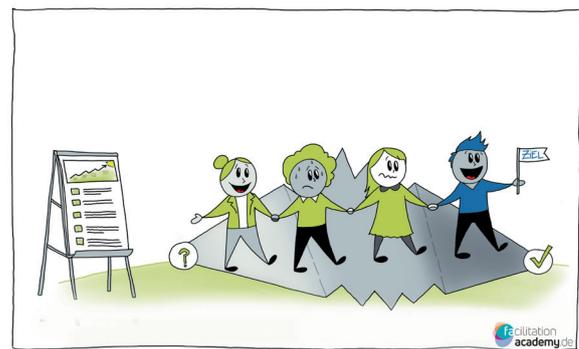
D2: Selbsterkenntnis in der Gruppe in Bezug auf die Aufgabe begleiten

- das Tempo in Bezug auf die Bedürfnisse der Gruppe variieren
- herausfinden, welche Informationen die Gruppe benötigt, Einsichten für die Gruppe erkennbar machen
- der Gruppe helfen, Muster, Ursachen, Trends und Bezugssysteme für die aktuelle Situation und die gewünschte Zukunft zu finden
- der Gruppe dabei assistieren, die eigenen Erfahrungen zu reflektieren



D3: Die Gruppe im Konsens zu gewünschten Ergebnissen führen

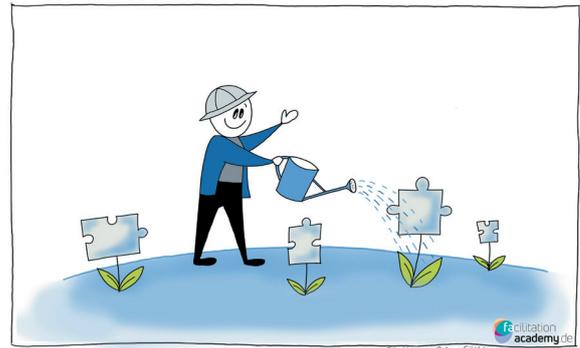
- Vielzahl von Ansätzen nutzen, um Konsens in der Gruppe herzustellen
- Vielzahl von Ansätzen nutzen, um Gruppenziele zu erreichen
- den Prozess sich ändernden Situationen und Bedürfnissen in der Gruppe anpassen
- Entwicklung in der Gruppe wahrnehmen und kommunizieren
- Erfüllung der gestellten Aufgabe fördern



E: Professionelles Wissen aufbauen und erhalten

E1: Eine Wissensbasis pflegen

- über Kenntnisse in Management, Organisationsentwicklung, Gruppenentwicklung, Psychologie und Konflikttransformation verfügen
- die Dynamik von Veränderungen verstehen
- Lern- und Denktheorien verstehen



E2: Eine Vielzahl von Methoden kennen

- Problemlösungs- und Entscheidungsmodelle kennen
- verschiedene Gruppentechniken und Methoden kennen
- mögliche Konsequenzen falscher Anwendung von Gruppenmethoden kennen
- den Unterschied zwischen Prozess und Aufgabe beziehungsweise Inhalt kennen und kommunizieren
- neue Prozesse, Methoden und Modelle lernen, um die Auftraggebenden in deren sich verändernden Anforderungen zu unterstützen



E3: Professionalität erhalten

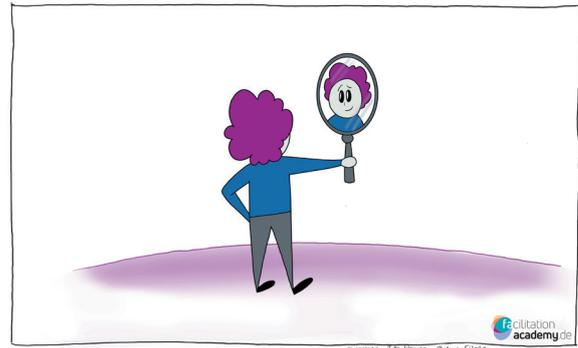
- sich in laufenden Studien beziehungsweise Lernprozessen engagieren, die in Beziehung zu Facilitation stehen
- auf dem Laufenden sein über neue Erkenntnisse in dieser Profession
- Reflexion und Lernen praktizieren
- Wissen und Netzwerke aufbauen
- Zertifizierung aufrechterhalten (IAF)



F: Ein Modell für positive professionelle Haltung sein

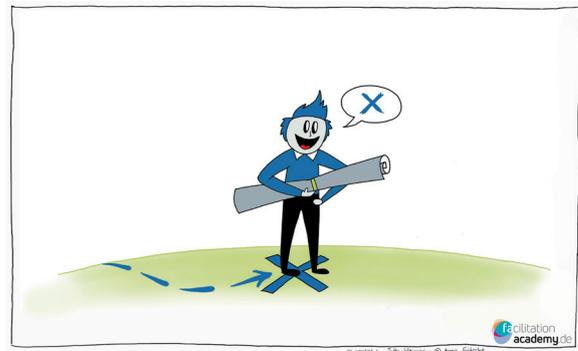
F1: Selbstbeobachtung und Selbstbewusstheit praktizieren

- das eigene Verhalten und die Folgen daraus reflektieren
- sich in Kongruenz zu persönlichen und professionellen Werten verhalten
- das eigene Verhalten in Bezug auf die Bedürfnisse der Gruppe variieren
- Verständnis entwickeln bezüglich der eigenen Werte und deren potenziellen Auswirkungen auf die Arbeit mit Auftraggeberinnen und Auftraggebern



F2: Integer handeln

- den Glauben an die Gruppe und deren Möglichkeiten vermitteln
- jeder Situation mit Authentizität und einer positiven Haltung begegnen
- die Sicht des Facilitators nutzen, um aufkommende Situationen wertschätzend zu beschreiben und unterschiedliche Sichtweisen zu erkunden
- ein Modell sein für professionelle Grenzen und Ethik (wie beschrieben in Ethik und Werteerklärungen)



F3: Auf das Potenzial der Gruppe vertrauend ein Modell für Neutralität sein

- die Weisheit der Gruppe wertschätzen
- die Gruppe darin ermutigen, Vertrauen in das Vermögen und die Erfahrung anderer zu haben
- wachsam auf mögliche Beeinflussung der Gruppenergebnisse achten, um diese zu minimieren
- eine neutrale, offene und nicht wertende Einstellung erhalten



Die Grafiken mit dem Text sind auch als Kartenset in einer Blechbox ((ich würde nur Box schreiben oder Metallbox)) erhältlich unter: <https://www.facilitation-academy.de/facilitation-kompetenzkarten/>.

Liberating Structures

Rund um die Liberating Structures gibt es eine sehr lebendige, innovative und kooperative Szene mit Menschen, die dir bei Fragen rund um die Nutzung der Strukturen beiseite steht. Hier kannst du mehr über die Liberating Structures erfahren: www.liberatingstructures.de

Auf dieser Webseite mit dem gesamten Liberating-Structures-Menü und dem Matchmaker findest du Hinweise für Veranstaltungen und Community-Events. Und hier kannst du gegen eine Spende das wunderbare Lernjournal, die deutschen Prinzipien und weiteres tolles Material – bereitgestellt von Anja Ebers herunterladen: <https://gumroad.com/akanto>.

Entwickle deine Praxis im Umfeld der globalen Liberating Structures Community weiter und treffe andere im Workspace der Liberating Structures auf **Slack** <http://bit.ly/lscommunityslack> (dieser Link muss im Laufe der Zeit immer wieder erneuert werden, falls er nicht mehr funktioniert, schreibe eine Mail an Anja Ebers: anja@liberatingnetwork.com).

Es gibt eine große Anzahl von themenspezifischen Kanälen in diesem schnell wachsenden Community-Arbeitsraum. Folgende legen wir dir ans Herz:

- #virtual für alles rund um die virtuelle Nutzung von LS
- #deutsch_liberaten für Austausch auf Deutsch
- #wisecrowds um Hilfe rund um Strukturen und deren Anwendung zu bekommen und zu geben.
- Lade dir die App LISA runter, dann hast du die Strukturen in Kurzform immer dabei.
- Finde eine Meetup-Gruppe in deiner Nähe (unter www.meetup.com nach »Liberating Structures« suchen).

Fragen für das Kontaktgespräch

Hier eine Auswahl an Fragen, die ich im ersten Kontaktgespräch häufig stelle (die Reihenfolge variiert):

- Wie sind Sie auf mich aufmerksam geworden? Warum gerade ich? (Diese Frage ist deshalb so wichtig, da ich mit dieser Frage herausbekommen kann, ob den anfragenden Personen meine Arbeitsweise bekannt ist.)
- Welche Erfahrungen haben Sie bisher mit Prozessbegleitung, Moderation und/oder Facilitation gemacht?
- Welche Absicht und welche Intention führt Sie zu mir?
- Wie haben Sie sich die Zusammenarbeit mit mir vorgestellt?
- Welche Erwartungen haben Sie an meine Rolle?
- Welches Ziel möchten Sie durch den Prozess beziehungsweise Workshop erreichen?
- Welche Erfahrungen haben Sie bislang mit ergebnisoffenen, partizipativen Workshops gemacht? (Achtung: das Wort »ergebnisoffen« kann für Auftraggebende beängstigend sein. Hier ist es sinnvoll, etwas mehr über die Arbeitsweise zu erklären. – Hierbei ist der Inhalt des Buchs sehr hilfreich.)

Und dann entsprechende Fragen zur Veranstaltung selbst:

- Wer ist bisher beteiligt?
- Mit wie vielen Personen rechnen Sie?
- Zeiten, Ort, Größe des Raums (Wichtig!! Oft wird zu wenig Platz veranschlagt. Für partizipative, interaktive Prozesse wird Raum benötigt. Als Faustregel dafür gelten drei Quadratmeter pro Person)
- Wie genau soll das Ergebnis aussehen? Möglich wären zum Beispiel:
 - neue Ideen generieren
 - Vereinbarungen treffen
 - einen Plan entwickeln
 - eine klare Entscheidung zu einer spezifischen Herausforderung treffen
 - Komplexität entwirren
 - ein Problem lösen
 - (und natürlich sind viele Workshops eine Kombination aus vielem)
- Wie wollen Sie mit den Ergebnissen weiterarbeiten?

Verschiedene Ebenen von Absichten

Beispiele für Veranstaltungen mit verschiedenen Ebenen von Absichten habe ich in der folgenden Übersicht zusammengestellt (in Anlehnung an Parker, S. 25 ff.).

| Typ | Die Absicht ist eine Kategorie beziehungsweise es gibt keine Absicht | Eher einfache, fast langweilige Absicht, aber zumindest versucht ... | Die Absicht ist spezifisch, einzigartig und bestreitbar |
|---------------------------------|---|--|---|
| Teamklausur | mit dem Team mal raus aus dem Alltag sein, in einem anderen Kontext erleben | das Team auf das kommende Jahr einschwören | <ul style="list-style-type: none"> • vertrauensvolle co-kreative Kultur in unserem Team entwickeln • uns darüber austauschen, warum wir die Dinge tun, die wir tun und Verabredungen für die Zukunft treffen • die unterschiedlichen Herausforderungen zwischen Teilzeit und Vollzeit besser verstehen und Lösungen finden, wie wir uns besser unterstützen können |
| Führungskräfte-Konferenz | Abgleich der wichtigsten führungsrelevanten Themen | Uns gegenseitig in schwierigen Führungsfragen unterstützen | <ul style="list-style-type: none"> • eine starke Allianz zwischen den Verantwortlichen des Unternehmens entwickeln • gemeinsam erkunden, wie wir als Führungskräfte die Autonomie unserer Mitarbeitenden erhöhen können • Entscheidungen treffen, wie wir die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen erleichtern |
| Fachtag | Das Thema »xy« in der Region bekannt machen | Rund um das Thema »xy« einen kollegialen Austausch organisieren | <ul style="list-style-type: none"> • die Fachwelt mit dem Ansatz »xy« konfrontieren und Möglichkeiten der lokalen Umsetzung ausloten • Einen Dialog über xy führen, um die fachlichen Unterschiede verschiedener Institutionen zu überbrücken |

Das Vorbereitungstreffen

Das Format habe ich von Michael M. Pannwitz gelernt. Es wurde ursprünglich für Open-Space-Veranstaltungen entwickelt. Mehr dazu findest du in seinem Buch »Meine open space Praxis« (2010).

Ein Vorbereitungstreffen ist aus meiner Arbeit nicht mehr wegzudenken. Es ermöglicht auf allen Ebenen ein »Hineindenken« und »Reinspüren« (für mich, die Teilnehmenden und auch die Auftraggebenden) und ist die wichtigste Grundlage für meine weitere Planung und Beratung.

- Idealerweise sind zehn bis 15 Personen dabei, die das System repräsentieren (zum Beispiel Hierarchieebenen, Abteilungen, Stakeholder et cetera), bei kleineren Workshops (zum Beispiel Teamworkshops) mache ich das Vorbereitungstreffen mit allen. Mein bisher größtes Vorbereitungstreffen war mit 65 Menschen. Dazu ist schon einiges an »Geschick« notwendig im Umgang mit einer Großgruppe, ist aber machbar.
- Das Vorbereitungstreffen dauert in der Regel drei bis vier Stunden. Wenn es um eine kleine Veranstaltung mit einem festen Teilnehmerkreis und klarer Zielsetzung geht, reichen auch ein bis eineinhalb Stunden.
- Am besten findet es am Ort der Veranstaltung statt. Dann können die Teilnehmenden und wir als Team einen lebendigen Eindruck der Arbeitsumgebung bekommen.

Der Ablauf kann dann folgendermaßen aussehen.

| Ablauf Übersicht | |
|------------------|---|
| 13:00 | Begrüßung, Einstiegsrunde |
| 13:20 | Gegebenenfalls eine Erläuterung: »Was ist eine Zukunftskonferenz beziehungsweise ein Open Space?« |
| | Mindmap: »Der Tag danach« |
| | Mein Thema <ul style="list-style-type: none">• individuell (fünf Minuten)• in Gruppen (15 Minuten) |
| ca. 15:00 | Pause |
| ca. 15.30 | Unser Thema Vorstellen, sammeln, gewichten, auswählen |
| | Organisatorisches, zum Beispiel <ul style="list-style-type: none">• Einladung, Anmeldung• Termin für das nächste Treffen• ... |
| 16:45 | Wie war es heute? |
| 17:00 | Schluss |

Hier zwei Beispiele für Flipcharts mit Agenda des Vorbereitungstreffens:

**Vorbereitungstreffen Zukunftskonferenz
BAG-BEK 13.-15. Nov 2019**

Montag, 1. Juli 2019

12.30 Ankommen, Imbiss ... 

13.30 Begrüßung, Kontext & Vorstellung 

13.30 Was ist eine Zukunftskonferenz
„Der Tag danach...“
Mein Thema  

ca. 15.00 = Pause =
Unser Thema 
Organisatorisches 

16.45 Wie war's...?
17.00 Schluss

Ablauf heute

11.00 Ankommen.... Willkommen 

11.00 Ziel & Hintergrund des Treffens

- Einstiegsrunde 
- Ablauf heute 
- Der Tag danach 

~ 12.30 Mittagspause

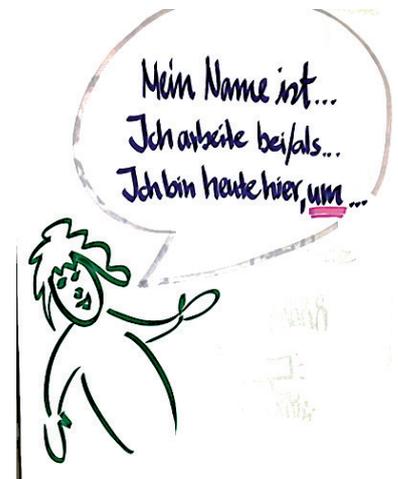
- Diskurs → Fragestellung und inhaltliche Ausrichtung der Veranstaltung 
- Wer muss alles dabei sein? 
- Organisatorisches...
 - Termin
 - Ort
- Abschlussrunde

~ 15.00 Schluss für heute

Und so läuft das Treffen ab

Willkommen: Hintergrundinformationen durch die Auftraggeberin beziehungsweise den Auftraggeber, Übergabe an Begleitung

- **Ablauf** vorstellen
- Kurze **Einstiegsrunde:** »Mein Name ist ..., ich arbeite .../engagiere mich für ..., ich bin heute hier, um ...« – Die Sätze stehen auf einem Plakat und ich mache es einmal vor. So sagt jeder drei kurze Sätze und wir haben von allen etwas gehört. Vor allem die Betonung des »um« erlaubt es den Menschen im Raum, mehr über die Intention Einzelner und kollektiv zu erfahren.
- Kollektives **Mindmap** »Der Tag danach« mit der Frage »Stell dir vor, es ist der Tag nach der Veranstaltung (Datum nennen) und du wachst morgens auf und denkst »Wow, das war eine wirklich super Veranstaltung«, woran wirst du erkennen, dass es gut gewesen ist?«
- Gegebenenfalls Entwicklung eines **Mottos** (meist nur für Großveranstaltungen oder für Workshops, zu denen noch Menschen eingeladen oder zur Teilnahme überzeugt werden sollen):
 - Alle Teilnehmenden notieren für sich erste Überlegungen auf Moderationskarten: »Welche Frage, welches Motto, welcher Slogan müsste über der Veranstaltung stehen, damit all das, was wir jetzt aufgeschrieben haben, möglich wird?«
 - In einer Runde werden alle Entwürfe (ohne Kommentar) vorgelesen.
 - In kleinen Gruppen à vier bis sechs Personen wird je ein Mottovorschlag erarbeitet und veröffentlicht.
 - Ein **Zwischenergebnis** wird gepunktet.
- Danach bietet sich meist eine **Pause** an.
- **Die ganze Gruppe diskutiert die Vorschläge und kommt zu einer Entscheidung.** Meist entsteht im Diskurs ein neuer Vorschlag, der vorher noch nicht da war. Das kann eine Kombination einzelner Fragmente sein oder auch etwas ganz Neues. Es gilt, auch hier die Gruppe bei diesem emergenten Prozess mit Geduld und Ruhe zu begleiten. Hierbei kann es zu langen Diskursen kommen, die wichtige Hinweise über Annahmen, verdeckte Wünsche, Loyalitäten, Vorerfahrungen und anderes mehr hervorbringen. Dabei helfen eine gelassene und entspannte Haltung und die Erkenntnis: »Wir sind schon mitten im Prozess.« Wenn absehbar die Zeit knapp wird, nutzen wir mehrere Optionen:
 - Mit einem Fishbowl fokussieren wir die Diskussion für eine festgelegte Zeit (zum Beispiel 15 Minuten).
 - Eine weitere Möglichkeit ist das Delegieren an eine kleine Gruppe, die dann bis zum Zeitpunkt x den Titel im Namen und im Vertrauen für die Gruppe entscheidet.
 - Es kann auch ein nächstes Vorbereitungstreffen vereinbart werden.
 - Die Möglichkeit der Rückdelegation an die oberste Führung oder an eine Marketingabteilung ist aus unserer Sicht die denkbar schlechteste. Ich lehne das in der Regel vehement ab. Das gemeinsame Finden einer Überschrift für die Veranstaltung ist eine erste Übung in Partizipation, und das »Ringeln« um die Formulierung ist in vielen Fällen implizit angetrieben von all dem, was die aktuelle Herausforderung mit sich bringt. Ein »Aufgeben« an dieser Stelle würde bedeuten, die Gruppe ist nicht in der Lage, eine komplexe Aufgabe gemeinsam zu lösen. Das ist ein ziemlich schlechtes Signal für den weiteren Prozess.



- **Menschen:** Bei komplexeren Anliegen mit vielen benötigten Perspektiven klären wir zudem: »Wer muss alles dabei sein, damit die Veranstaltung gelingt?« Wir schreiben dazu die Liste auf einem Flipchart mit. Es ist ratsam, hier konkrete Personen aufzuschreiben und zu klären, wer diese einlädt.
- Falls notwendig, werden **organisatorische Fragen** geklärt (Datum und Zeiten, Einladung, Material, Raumausstattung).
- Am Ende machen wir eine kurze **Abschlussrunde** »Wie war es heute?« (Eine detaillierte Beschreibung der Vorgehensweise findest du im Buch »Meine open space Praxis« von Michael M. Pannwitz, 2010.)

Exkurs: Die Methode »kollektives Mindmap«

Beim kollektiven Mindmap »Der Tag danach« haben sich ein paar Techniken und Arbeitsweisen als sehr nützlich erwiesen, die ich an dieser Stelle teilen möchte:

- Ich Sorge möglichst dafür, dass genügend Platz auf der Schreibfläche für viele Impulse ist. Eine Pinnwand oder auch zwei Pinnwände nebeneinander beziehungsweise ein großes Whiteboard ist einem Flipchart vorzuziehen.
- Das kollektive Mindmapping ist eine völlig andere Methode als eine »Kartenabfrage« oder ein »Brainstorming«, da sich die Teilnehmenden aufeinander beziehen und gegebenenfalls an bestehenden Ästen ergänzen. Jeder bringt sich mit seinen eigenen Worten ein, es entsteht ein gemeinsames Bild.
- Ich lade zu Beginn zu einer Zeitreise ein, markiere das auch im Raum und mache jeden Schritt deutlich: »Idee oder Impuls haben, aufstehen, aufschreiben, vorlesen und wieder hinsetzen.« Zur Not wiederhole ich diesen Satz mehrfach.
- Im Laufe des Mindmappings achte ich vor allem darauf, dass diese Reihenfolge eingehalten wird und dass die Teilnehmenden nicht anfangen zu diskutieren. Das macht ein zügiges Sammeln möglich, weil so die Wortbeiträge prägnant und einfach sind und alle in einem »Alles-ist-richtig«-Raum bleiben.
- Alles, was aufgeschrieben wird, bleibt stehen und wird nicht kommentiert. (Ich muss als Facilitatorin nicht verstehen, was genau gemeint ist.)
- Die größte Herausforderung beim Begleiten des Mindmappings ist es, Geduld zu haben, abzuwarten und Stille auszuhalten. Meist ist nach zehn bis 15 Minuten die erste »Denkwelle« vorbei. Es wurde viel aufgeschrieben und für einige scheint es »vorbei« zu sein. Das ist immer ein spannender Punkt. Wenn ich ganz ruhig abwarten kann und vielleicht mit Worten wie »Schau mal, steht alles, was dir wichtig ist, schon an der Wand?« zum Weiterdenken einlade, kommt in den allermeisten Fällen eine zweite oder sogar dritte Welle, die dann verborgene Themen, Gefühle und Wünsche hervorbringt. Oft dauert der Prozess des Mindmappings 40 bis 60 Minuten und ist damit meist länger, als die Teilnehmenden erwarteten. Es lohnt sich, hier Zeit zu investieren, vor allem dann, wenn die Gruppe divers ist und die Perspektiven sehr vielfältig sind. Für Aspekte, die nicht an der Oberfläche liegen und deren Artikulation gegebenenfalls »sozial riskant« ist, sind Zeit und Gelassenheit notwendig.
- Das Mindmapping ist viel mehr als ein Brainstorming, es ist ein emergenter Prozess, den viele als kreativen Flow erleben, der ein Gemeinschaftsgefühl entstehen lässt und verborgene Themen an die Oberfläche bringt. Meist höre ich danach Stimmen wie »Ich wusste gar nicht, dass wir so kreativ sind.« Oder: »Jetzt bin ich sehr gespannt auf die Veranstaltung.« ... Der Prozess beginnt somit in gewisser Weise schon beim Vorbereitungstreffen.
- Es ist aus meiner Erfahrung von hohem Wert, dass die Teilnehmenden selbst ihre Themen, Wünsche und Vorstellungen aufschreiben. Allein das Aufstehen, sich selbst einen Ort aussuchen, wo der Aspekt hinpasst, und das Schreiben verbindet die Person mit dem Ereignis und lässt eine Gewissheit entstehen, ehrlich eingeladen zu sein, um den Prozess aktiv mitzugestalten. Selbst wenn der Raum eng ist und der Weg zur Pinnwand durch Tische versperrt ist, »weigere« ich mich, für die Anwesenden das Aufschreiben zu übernehmen. Damit mache ich auch im Detail deutlich, dass die Inhalte den Teilnehmenden gehören und nicht mir (oder der Führungskraft).

Wie gehe ich weiter mit dem Mindmap um?

Je nach Art der Veranstaltung dient mir das Mindmap als Grundlage, um den Prozessplan zu erarbeiten. Ich schaue mir bei der Konzeptarbeit immer wieder das Mindmap an und erinnere mich damit auch an die Stimmung, die Menschen und die Themen.

Es ist zudem ein gutes Mittel der »Überprüfung« nach der Veranstaltung. Oftmals bringe ich das Mindmap zu einer Nachbesprechung mit und wir schauen uns gemeinsam an, ob die formulierten »Wünsche an den Prozess« sich erfüllt haben. Und in den allermeisten Fällen sind die beteiligten Menschen erstaunt, wie viel tatsächlich eingetreten ist.

Die besondere Magie dieses Prozesses liegt im »Kniff« der »Wunderfrage«, die im Mindmap eingebaut ist. Wir nehmen an, dass die Veranstaltung gut verläuft und einen echten Mehrwert für die Teilnehmenden bringt. Die Menschen gehen also mit uns in eine gedankliche Zeitreise und stellen sich vor, dass sie in der Veranstaltung all dies einbringen, bearbeiten und erleben können, was ihnen wirklich wichtig ist. Damit laden wir dazu ein, einen »positiven Vorstellungskanal« zu öffnen und die Wahrscheinlichkeit steigt, dass Menschen dann auf der Veranstaltung genau das tun, was für sie wichtig ist.

Beispiel für ein Veranstaltungsskript

Konferenz »Meine Zukunft in unserem Unternehmen – wie gestalten wir unsere Zusammenarbeit?«

- Ziele der Konferenz werden formuliert.
- Gemeinsam wird die Zukunftsperspektive zur nachhaltigen Sicherung der Arbeitsplätze und Verdienste für ein gutes Auskommen erarbeitet.
- Alle Mitarbeitenden werden eingeladen und aufgefordert, sich in einen dialogischen Prozess einzubringen, um die interne Kommunikation und die Zusammenarbeit und insgesamt ein »Wir«-Gefühl (weiter) zu entwickeln.
- Folgende Fragen stehen dabei im Vordergrund:
 - Was hält uns hier zusammen?
 - Was macht unsere Arbeit wertvoll – auch in Zukunft?
 - Wie wollen wir zukünftig miteinander arbeiten/sein?

Dienstag: Aufbau vor Ort ab 14:00 Uhr. *Setting:* offener Raum ohne Tische mit kleinen, nach vorn offenen Stuhlkreisen für jeweils sechs Teilnehmende; ein Tisch für Material

Mittwoch

| Uhrzeit | Ziel: Wozu? | Was passiert? | Benötigtes Material Was hat das Team zu tun? |
|---------|--|--|--|
| ab 8:00 | | Moderationsteam vor Ort, letzte Vorbereitungen, Technikcheck 8:15 Uhr Treffen mit dem Organisationsteam | |
| ab 9:00 | | Ankommen der Teilnehmenden, Registrierung, Kaffee und Snacks | Namensschilder |
| 9:30 | Orientieren: Um was geht es heute? – Was ist Hintergrund und Zielstellung der Konferenz? | Begrüßung, Hintergrund und Ziele der Konferenz vorstellen (Geschäftsleitung) | Beamer und Leinwand Willkommensplakat, Ablaufplan Ziele auf Plakat |
| 9:40 | Wie ist der Tag strukturiert und was erwartet die Teilnehmenden? | Übergabe an die Moderierenden: Ablauf, Arbeitsweise vorstellen Elefantenmetapher einsetzen | Elefant |
| 9:50 | <ul style="list-style-type: none"> • Kennenlernen der Teilnehmenden untereinander • Emotionen einladen • Klären von Erwartungen an den Tag <i>und</i> geteilte Verantwortung zum Gelingen | Hoffnungen und Befürchtungen <ul style="list-style-type: none"> • Äußerungen sammeln in den kleinen Gruppen, auf einem Flipchart notieren • »Welche Hoffnungen und Befürchtungen habe ich/haben wir in Bezug auf die heutige Veranstaltung hier?« (zehn Minuten) • Jede Gruppe stellt die Ergebnisse kurz vor. • Die Plakate werden im Raum aufgehängt. | |

| Uhrzeit | Ziel: Wozu? | Was passiert? | Benötigtes Material Was hat das Team zu tun? |
|--------------|---|---|---|
| 10:15 | »Aufrütteln« ins Thema Zukunft eintauchen; verstehen, warum das Thema wichtig ist | Zwei kurze Impulsvorträge je zu <ul style="list-style-type: none"> • »Zukunft der Gesellschaft« und • »Zukunft der Arbeit« Aktivitätsaufforderung, kurze Arbeitsphase und Rückspiegelung in das Plenum (inklusive TED-Abfrage) Ansagen => gemischte Gruppen nach der Pause | Moderationskarten und Stifte in den Stuhlkreisen, gegebenenfalls auch ein Flipchart WLAN! |
| 11:00 | | Kaffeepause | |
| 11:15 | Fachlicher Input und Übertragung auf die betriebliche Situation | Aufteilung der Teilnehmenden in gemischte Sechsergruppen (Aufforderung, möglichst aus jedem Bereich soll eine Person in jeden Stuhlkreis, wenn möglich altersgemischt – farbliche Markierung auf dem Namensschild) Kurzer Impulsvortrag »Gesundheit und Arbeitsfähigkeit 4.0« – Vorstellung des Modells <ul style="list-style-type: none"> • Übergabe an Frau Weimar Arbeitsphase in den Gruppen: Selbststeuerungsrollen (Gesprächsleitung, Zeitnehmerin, Schreiber, Berichtserstatte(r)erin) <ul style="list-style-type: none"> • Konzentration auf das Stockwerk »Werte, Einstellungen, Motivation« • gemeinsames Sammeln auf Karten: »Was gehört aus unserer Sicht alles zu diesem Stockwerk?« (zehn Minuten) • Was können wir tun, um auf dieser Ebene unsere Arbeitsfähigkeit zu erhalten, zu unterstützen, zu verbessern? <ul style="list-style-type: none"> – erst jeder für sich (zwei Minuten) – dann zu zweit (vier Minuten) – Teilen der Ergebnisse in der Gruppe (vier Minuten) – Sammeln auf der Pinnwand – die drei wichtigste Aspekte auswählen • einminütige Präsentation vorbereiten • kurze Präsentation im Plenum | Jede Gruppe hat eine Pinnwand mit dem Modell als Übersicht und Platz zum Aufhängen der Karten Arbeitsauftrag auf A4-Blatt für alle Teilnehmenden |
| 12:00 | | Mittagspause | Umbau für drei »homogene Gruppen« |
| 13:00 | Zukunftsvisionen für die verschiedenen Arbeitsbereiche entwickeln | Zukunftsvision »2023« in »homogenen« Arbeitsgruppen ausarbeiten Fokus: vierte Etage im Haus der Arbeitsfähigkeit: »Arbeit, Arbeitsumgebung, Führung« <ul style="list-style-type: none"> • Wie stellen wir uns die bestmögliche Zukunft im Jahr 2023 vor? Erfolgreich – sinnstiftend – modern ... ein Ort, an dem wir gemeinsam mit Freude die besten Leistungen für unsere Kunden erbringen ... <ul style="list-style-type: none"> – Was genau ist unser Beitrag dabei? • Was benötigen wir, um uns immer mehr in diese Zukunft zu bewegen? (45 Minuten) | Struktur für alle Gruppen gleich Container auf Pinnwand |

| Uhrzeit | Ziel: Wozu? | Was passiert? | Benötigtes Material Was hat das Team zu tun? |
|---------|--|--|--|
| 13:45 | | Kaffeepause (und Kuchen) inklusive Zeit zur Resonanz auf die Zukunftsvisionen (per Klebezettel) | |
| 14:15 | | Reflexion und Synthese Was <ul style="list-style-type: none"> • Jede beziehungsweise jeder für sich überlegt: Was ist heute hier sichtbar geworden? Was habe ich beobachtet und erlebt? (eine Minute) – gegebenenfalls auf Zettel schreiben • Austausch mit drei bis vier anderen Personen (fünf bis sechs Minuten) Resonanz in der Gesamtgruppe einholen und visualisieren (mit Mikrofon herumgehen, wird auf großem Plakat mitvisualisiert) | |
| 14:30 | 15 Minuten | Bedeutung <ul style="list-style-type: none"> • Jede beziehungsweise jeder für sich notiert: Was bedeutet das alles für mich/uns in Bezug auf unsere Zukunft? Was möchte ich bewegen, welcher (kleine oder große) nächste Schritt steht jetzt für mich/für uns an? (fünf Minuten) • Austausch mit drei bis vier anderen Personen austauschen (fünf bis sechs Minuten) | |
| 14:45 | Konkrete Vorhaben zur Umsetzung identifizieren | Handlungsplanung <ul style="list-style-type: none"> • Vorhaben einbringen (auf A3-Bogen) • Zeit zum Verabreden • nächste Schritte veröffentlichen | |
| 15:15 | Abschließen | Gemeinsame Abschlussrunde: Das Mikrofon wird herumgegeben. | |
| 15:30 | | Ende | |
| 16:00 | | Kurze Nachbesprechung im Organisationsteam (maximal eine Stunde) | |

Benötigtes Material

| Anzahl | Was |
|--------|---|
| | Namensschilder mit farblicher Markierung des Arbeitsbereichs (Klebeplatz) |
| | Beamer und WLAN |
| 1 | Mikrofonanlage mit drei schnurlosen Mikrofonen (oder ein und zwei Headsets) |
| | Stühle für alle |
| 10 | Pinnwände, mit weißem Papier bespannt (Pinnwand-Bespannungspapier) |
| 2 | Flipcharts |
| 100 | Flipchartbogen, blanko |
| | Moderationsmarker, für die Stuhlkreise und Arbeitsgruppen |
| | Moderationskoffer |
| | Klebezettel |
| | |

Ablauf Follow-up

Hier ein idealtypischer Ablauf einer Follow-up-Veranstaltung (meist sechs Wochen bis sechs Monate nach der Veranstaltung). Das Format habe ich von Michael M. Pannwitz gelernt. Es wurde ebenfalls ursprünglich für Open-Space-Veranstaltungen entwickelt. Mehr dazu in seinem Buch »Meine open space Praxis« (2010).

Wir bauen einen oder mehrere konzentrische Kreise als Sitzordnung auf und bereiten mehrere Arbeitsbereiche im Raum vor, in denen sich Kleingruppen treffen können.

| | |
|--------------|--|
| Ab 13:00 | <p>Ankommen ... Kaffee ... Snacks ...</p> <p>Gegebenenfalls werden die Fotos der Veranstaltungen als Diashow eingeblendet.</p> <p>Die Verabredungsblätter aus der Veranstaltung hängen auf Pinnwänden im Raum gegebenenfalls auch noch andere »Artefakte« wie Flipcharts et cetera</p> |
| 13:30 | <p>Begrüßung und Einstieg</p> <ul style="list-style-type: none"> • Begrüßung durch die Veranstalterinnen und/oder Veranstalter • Einstieg und Verlauf heute – Moderationsteam • Rückblick Runde – alle: »Wenn ich auf die Entwicklungswerkstatt ... zurückschaue ...« |
| 14:00 | <p>Wo stehen wir heute?</p> <ul style="list-style-type: none"> • anwesende Vorhaben sammeln • Gruppenarbeit (Wir bereiten dazu bereits vorstrukturierte Flipcharts vor.): <ul style="list-style-type: none"> – Vorhaben – Name des Vorhabens – Was wir bisher gemacht/erreicht haben – Welche Herausforderungen gibt es? – unsere nächsten Schritte • kurze Berichte aus den Gruppen <p>Reflexion</p> |
| 15:00 | Pause |
| 15:30 | <p>Wie geht es weiter?</p> <p>Gruppenarbeiten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wer macht was mit wem, wann, wo, wie? • nächster Schritt: Blatt ausfüllen • Vorstellen |
| 16:15 | Reflexion und Klärung von Fragen bezüglich des weiteren Prozesses |
| 16:45 | Wie war es heute? |
| 17:00 | Schluss |

Beispiel für ein Flipchart für ein Follow-up

