

Führen mit Spürsinn

Wer kennt das nicht: Mitarbeiter zögern bei Veränderungen oder blockieren sogar. Der Versuch, sie trotz klarer Zielvorgabe zu führen ist mühsam und führt oft nicht zu tragfähigen Lösungen. Wie lassen sich Mitarbeiter dazu bewegen, sich aktiv in den Veränderungsprozess einzubringen und die gewünschte Zukunft mitzugestalten? Mit ihrem Ansatz „Facilitating Change“ setzt die School of Facilitating auf Partizipation zugunsten tragfähiger Lösungen.

Werksleiter Stefan Hansen* (Name von der Redaktion geändert) steht vor der Herausforderung, die Produktionsabläufe neu zu strukturieren. Für das neue Fahrzeugmodell soll die tägliche Stückzahl um zehn Prozent erhöht werden. Vorgabe von oben. „Puh, wie kann ich das?“, denkt Hansen. Der Werksleiter führt in seiner Abteilung Auftragskonstrukteure, Montageleiter und Werksarbeiter.

„Stellen Sie sich bitte auf die Position Ihrer Mitarbeiter und schauen Sie die Situation aus deren Perspektive an“, sagt der Facilitator. Hansen geht los und stellt sich nacheinander auf die drei auf dem Boden eingezeichneten Kreise. Als er die Position des Montageleiters einnimmt, sagt er: „Ich bin genervt. Wie soll ich höhere Stückzahlen erreichen, wenn ich keine Ersatzleute habe?“ Auf der Position des Mitarbeiters stöhnt er: „Ich kann nicht mehr, ich arbeite so viel und keiner scheint's zu merken.“ Der begleitende Facilitator sagt: „Verlassen Sie nun das Feld und schauen Sie die drei Positionen aus einer Metaperspektive an – was sehen Sie?“ „Mir fällt auf, dass das Durchschnittsalter meiner Mitarbeiter 50 ist und dass sie überlastet sind“, so der Werksleiter. Der Facilitator fragt: „Wenn Sie in die Situation hineinversetzen, welche Handlungsideen entstehen in Ihnen?“ Hansen denkt nach und erwidert schließlich: „Ich muss mit der Geschäftsführung sprechen. Machbare Stückzahlen und meine Mannschaft hinter mir haben, sind mir wichtig. Ich muss gemeinsam mit dem Team einen neuen Weg finden, die Ziele zu erreichen.“

Diese Szene spielt sich im Rahmen der Ausbildung zum Facilitator in der Berliner School of Facilitating ab. Führungskräfte trainieren bei diesem Rollenspiel den Positions- und Perspektivenwechsel. Worum geht es? „Der Perspektivenwechsel ist ein wichtiger Schritt, um die Wahrnehmung zu öffnen. Man begibt sich quasi in die Schuhe einer anderen Person und fühlt sich in diese ein. „Eine erweiterte Wahrnehmung verändert meine Vision, dadurch wiederum meine Haltung und infolgedessen auch mein Tun“, sagt Renate Franke, die gemeinsam mit Barbara Zuber die Geschäfte der „Denkschule und Werkstatt“ für Führungskräfte, Entscheider und Berater seit 2007 führt. Verschiedene Wahrnehmungsebenen zu trainieren, ist Teil der einjährigen Ausbildung in sieben Modulen. Das Trainieren der eigenen Radarfähigkeit, die Deeskalation von Konflikten und das Unterbrechen von Gewohnheitsmustern sind wichtige Inhalte der Ausbildung, bei der die Selbstreflexion und die Interaktion in der Gruppe einen hohen Stellenwert haben. Andreas Kowol, Geschäftsführer der Apex Tool Group GmbH, sind durch die Ausbildung, die er und einige seiner Führungskräfte durchlaufen haben, viele Verhaltensmuster und innere Blockaden der am Prozess beteiligten Mitarbeiter bewusst geworden: „Ich habe gelernt, meine eigenen Antennen zu schärfen. Heute spüre ich, wer welches Anliegen hat und wer in welche Rolle passt. So kann ich meine Mitarbeiter besser auf die Reise der Veränderung mitnehmen.“ ...

Facilitating Change ermöglicht neues Handeln

Den Weg durch Veränderungen zu initiieren, zu begleiten und die Wandlungsfähigkeit von Menschen und Unternehmen zu erhöhen – das ist das Ziel der Berlinerinnen, die ihre Ausbildung in Berlin, Wien

und auch über das Bildungswerk der Wirtschaft in Baden-Württemberg anbieten. Hinter deren Ansatz „Facilitation Change“ steht der Grundsatz: Veränderungen werden von Menschen getragen und, wenn ein Großteil dafür gewonnen wird, kann es auch eine gelebte Veränderung geben. Die Methode Facilitation (von *facilitare*: ermöglichen, vereinfachen), die als eine Facette von zeitgemäßer Führung gesehen werden kann, stammt ursprünglich aus den USA: Die dort vielfach eingesetzte Methode gewinnt auch hierzulande an Bedeutung. Renate Franke ist überzeugt: „Gerade bei zunehmender Komplexität ist es notwendig zu vereinfachen und Ballast abzuwerfen, wo es möglich und sinnvoll ist. Und das ist lernbar!“

Wissenschaftliche Basis des Ansatzes Facilitating Change ist die „Theorie U“ von Claus Otto Scharmer, Dozent und Mitbegründer des Leadership Lab am Massachusetts Institute of Technology. Sie dient den Ermöglichern als Gerüst für die Begleitung von Veränderungsprozessen. Das Konzept: Wer sich mit der offenen Haltung des Facilitatings auf den Weg des „U´s“ begibt dem wird ermöglicht, Prozesse und die daran beteiligten Mitarbeiter nicht nur aus den Erfahrungen der Vergangenheit zu führen, sondern vor allem die Möglichkeiten der Zukunft ins Auge zu fassen und zu integrieren. „Erfahrung ist gut, engt aber oft den Blick ein. Indem wir ein Problem aus verschiedenen Perspektiven u.a. der der Zukunft betrachten, kommen wir zu neuen, oftmals auch überraschenden Lösungen“, ist Barbara Zuber überzeugt.

Im Raum entsteht die gemeinsame Lösung

Damit sich das Wissen aller am Veränderungsprozess Beteiligten - auch kollektive Intelligenz genannt- entfalten kann, sollten die Betroffenen möglichst frühzeitig in einen Veränderungsprozess eingebunden werden. Wichtig dabei ist ein ressourcenorientierter Führungsstil, der zwei Kernelemente beinhaltet: Die Zielorientierung und die Gestaltung eines Raumes, in dem eine gemeinsame Lösung gefunden werden kann. Barbara Zuber: „Diese Lösungen haben eine hohe Wahrscheinlichkeit realisiert zu werden.“ Wenn dann eine Lösung herauskommt, die nicht vorhersehbar war, spricht man von Emergenz – ein Begriff, der ursprünglich aus der Naturwissenschaft kommt. Gemeint ist damit: die spontane Herausbildung von neuen Eigenschaften oder Strukturen eines Systems infolge des Zusammenspiels seiner Elemente. Die Emergenz kann man – so sind die Facilitatoren überzeugt- nicht erzwingen, aber man kann dem Zufall systematisch eine Chance geben. Will heißen: Sie streben danach, Räume zu schaffen, in denen etwas Neues emergieren kann.

Facilitatoren kommen schnell ins Tun

Der Prozessbegleiter stellt die Marschrichtung für die Lösungsfindung vor, nicht die Lösung. Denn er geht wie systemische Berater davon aus: Das Wissen und die Lösung liegen im System. „Unsere Methode ist sehr partizipativ. Wir kommen schnell ins Tun und gelten – wie Kollegen so nett formuliert haben – als die Handwerker im Change“, sagt Renate Franke. Auch die besondere Betonung der Intuition und der Emotionen unterscheidet den Ermöglichungsansatz von anderen Ansätzen, zum Beispiel der Business-Moderation. Barbara Zuber betont: „Wir ermutigen unsere Teilnehmer, Emotionen als Indikatoren für Bedürfnisse zu verstehen und sie zu artikulieren. Solange sie nicht gehört sind und keine Zufriedenheit oder sogar Begeisterung vorhanden ist, kämpft man gegen Windmühlen und es gibt keinen „Flow“ im Veränderungsprozess. Widerstände und Konflikte sind uns willkommen. Sie aufzulösen beziehungsweise sie ernst zu nehmen und zu integrieren, ist oft der Schlüssel zum Erfolg.“ Reinhard Höfer, Geschäftsführer der Saxonia Textile Parts GmbH und ehemaliger Teilnehmer der erfahrungsorientierten Ausbildung, fällt der Umgang mit Konflikten heute

leichter: „Ich spüre viel bald, wenn etwas aus dem Ruder läuft und spreche dies in meinem Team auch offen an. Haben wir einen Fehler begangen, akzeptieren wir es und schaffen damit ein Sprungbrett für den nächsten Schritt.“

Mitarbeiter am Prozess zu beteiligen, bedeutet für Führungskräfte keineswegs, keine Entscheidungen mehr zu treffen: Sie tragen natürlich weiterhin die Verantwortung, zumal sie die Projektergebnisse gegenüber der Geschäftsleitung kommunizieren und vertreten. Als Begleiter des Prozesses sorgen sie idealerweise dafür, dass jeder einzelne Mitarbeiter die passende Rolle bekommt. Das heißt: Die Rolle, bei der er sich am besten entfalten kann und die für ihn Sinn macht. Die Ermöglicher glauben daran: Wer Sinn bei seiner Aufgabe empfindet, wird den Prozess eher mittragen und erfolgreich sein. Warum also nicht Mitarbeiter mit sinnvollen Aufgaben betrauen, und sie dadurch langfristig motiviert am Ball halten? Das jedenfalls macht Sinn.

Annette Neumann

Facilitating Change: Die Methode

Beim Facilitating sollen die von einer Veränderung unmittelbar betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte mit all ihren Gedanken und Emotionen in den Fokus rücken. Welchen Grundsätzen die Methode folgt.

Beim Facilitating...

- sollen **Menschen auf Phasen der Veränderung und der „Unordnung“ vorbereitet** und befähigt werden, diese Phasen zu gestalten, um gut durch das „Chaos“ im Veränderungsprozess zu kommen.
- sollen **Menschen für das Unvorhersehbare und Unplanbare eines Changeprozesses geöffnet werden**. Dadurch werden sie in die Lage versetzt, neue Impulse aufzunehmen und für den Prozess zu nutzen.
- soll **das Wissen aus dem System kommen**. Der Facilitator geht davon aus, dass im Prozess eine tragfähige Lösung entstehen wird. Dafür brauchen die Beteiligten Vertrauen in den Prozess, eine erweiterte Wahrnehmung und eine gute Intuition.
- soll **das System in Kontakt mit seinen inneren Ressourcen gebracht werden**. Das bedeutet: Durch eine gute Verbindung mit den eigenen Stärken soll der einzelne befähigt werden, Schwieriges zu bewältigen und Neues denken zu können.
- werden **Emotionen als Fenster zu Neuem verstanden**. In Veränderungsprozessen treten oft Angst und Unsicherheit auf. Diese Emotionen werden beim Facilitating nicht verdrängt oder unterdrückt, sondern wertgeschätzt, damit sich die Beteiligten für Neues öffnen können.
- soll **eine offene Haltung vermittelt und der Perspektivenwechsel gefördert werden**. Der Facilitator agiert dabei als Teil des Prozesses und führt ihn. Er unterstützt den Rollenwechsel und achtet darauf, dass vorschnelle Bewertungen anderer Meinungen vermieden werden.
- sollen **Lösungen aus der Zukunft generiert werden**. Dahinter steckt die Überzeugung: Wer nur durch die Brille der Vergangenheit schaut, kommt oft nicht zu neuen Lösungen. Claus Otto Scharmer geht in seiner „Theorie U“ (siehe Seite 43) von der Annahme aus: Innovation und Zukunftsdenken brauchen geschützte Räume und Zeit, um aus gewohnten Gedankenmustern auszubrechen – wie bei Think Tanks oder „experimenteller Satelliten“.