

Offen für Änderungen sein

Schneller, komplexer und noch kundenorientierter – in einem solchen Umfeld müssen Führungskräfte einen Rahmen schaffen, innerhalb dessen Mitarbeiter eigenverantwortlich handeln können. Der Facilitating-Ansatz hilft ihnen dabei.

VON ANNETTE NEUMANN



Mehr zum Thema

Scharmer, Claus O.: Theorie U. Von der Zukunft her führen: Presencing als soziale Technik, Heidelberg 2014, 4. Aufl., 496 Seiten, 49,00 Euro.

► Befestigungs- und Montagelösungen für globale Automobilhersteller zu entwickeln, ist das Geschäft der Firma A. Raymond in Lörrach. Wie für viele Zulieferunternehmen ist der Markt- und Veränderungsdruck hoch. Welche Produkte sind in welchen globalen Märkten gefragt? Was braucht der Kunde, und wie können wir uns noch internationaler und digitaler aufstellen? „Um den vielfältigen Herausforderungen zu begegnen, haben wir bereits vor Jahren damit begonnen, stärker aus der Kundenperspektive zu denken und uns dabei weg von der Verrichtung hin zum Prozess zu entwickeln“, sagt Stefan Saur, HR-Manager des mittelständischen Unternehmens mit 1600 Mitarbeitern in Deutschland. Er ist überzeugt: „Wollen wir weiterhin erfolgreich sein, müssen

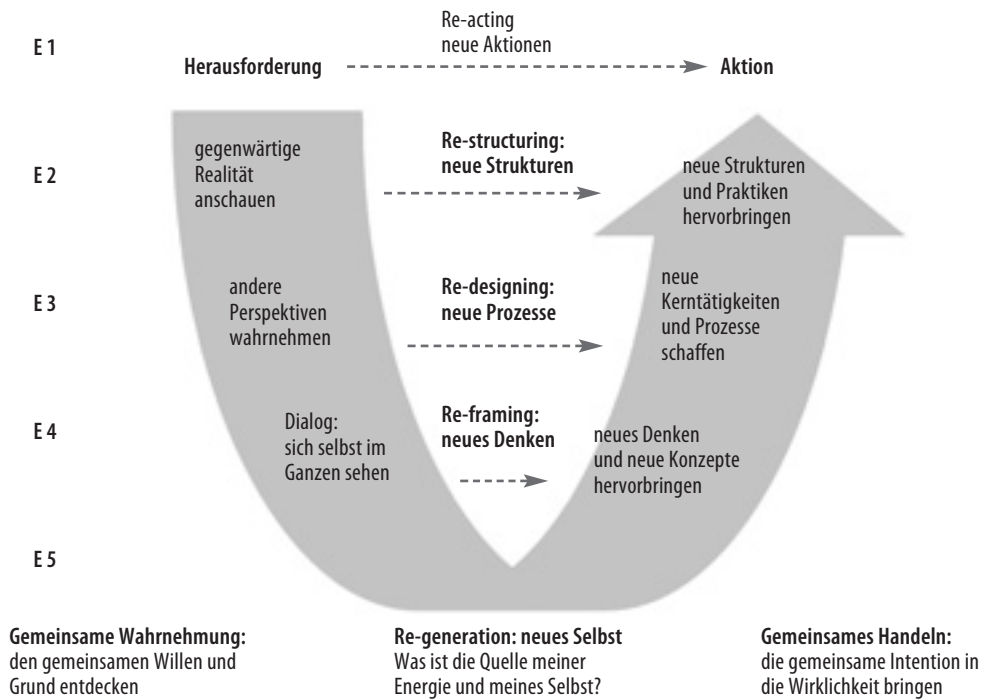
wir künftige Trends und Kundenbedürfnisse, wie zum Beispiel die Nachfrage nach E-Mobility und autonomem Fahren, in die heutige Produktentwicklung stärker einbeziehen.“ Lösungen aus der Zukunft zu generieren und dabei eine unvoreingenommene, offene Haltung einzunehmen, ist ein Grundsatz des „Facilitating Change“-Ansatzes, den Saur als ehemaliger Teilnehmer der School of Facilitating in Berlin erfahren hat und der seitdem sein Denken und Handeln prägt.

Mehr Vertrauen, weniger Kontrolle

Das Trainieren der eigenen „Radarfähigkeit“, die Deeskalation von Konflikten und das Unterbrechen von

Die Theorie U – von der Zukunft her führen

Abbildung



Nach Claus Otto Scharmer durchlaufen Gruppen im Schöpfungsprozess idealerweise folgende Stadien: von der gemeinsamen Intensionsbildung über die Wahrnehmung und die Willensbildung (linke Seite des U) hin zum Erproben des Neuen und dem gemeinsamen Gestalten (rechte Seite des U).

Quelle: Scharmer, 2014

Gewohnheitsmustern sind wichtige Inhalte der einjährigen Ausbildung in sieben Modulen. Renate Franke und Barbara Zuber, die die „Denkschule und Werkstatt“ für Führungskräfte, Entscheider und Berater seit 2007 gemeinsam führen, bieten die Ausbildung in Berlin, über das Bildungswerk der Wirtschaft in Baden-Württemberg und im schweizerischen Bern an.

Weniger als Methode sondern vielmehr als Führungsphilosophie ist der Ansatz zu verstehen. Doch welche Führungshaltung und welche Kompetenzen sollte die Führungskraft, für die Change Alltag ist, idealerweise mitbringen? Saur hat darauf eine klare Antwort: „Führungskräfte brauchen ein hohes Maß an Selbstreflexion, um querdzudenken und neue Wege gehen zu können. Diese können auch mal in eine Sackgasse führen, doch dieser Trial-and-Error-Modus ist wichtig, damit Neues entstehen kann.“ Mitarbeitern dieses Mindset zu vermitteln und in Zeiten voller Unwägbarkeiten ihre Lern- und Risikobereitschaft zu fördern, ist eine der wichtigsten Aufgaben der Führungskraft. Das funktioniert allerdings nur in einer Vertrauenskultur, die auf Partizipation und Eigenverantwortung setzt und Mitarbeiter Fehler machen lässt. Wie sich ein Montagearbeitsplatz verändern und wie die Fertigungslogistik mit welcher digitalen Infrastruktur künftig gestaltet wird, ist ein wichtiges Zukunftsprojekt, für das es allerdings kein vorgeschriebenes Rezept gibt. „Wir ermutigen unsere Führungskräfte, wertschätzend hinzuhören, wenn Mitarbeiter Verbesserungsvorschläge

machen oder auf Missstände hinweisen“, sagt der HR-Manager. Wichtig dabei: vorab die Erwartungshaltung an die Mitarbeiter klar zu formulieren und immer wieder die Motivation des Unternehmens darzulegen. Das fördere die Haltung, den Sinn am Tun zu erkennen. Beispielsweise gibt es heute ein Verständnis dafür, dass die Übergabe wichtiger Produktionsparameter im Schichtbetrieb mittels eines digitalen Shift-Buches effektiver ist als die Informationsweitergabe in Meetings. Unterstützt wurde die Einführung durch gemeinsames Denken im „World-Café“, einer Methode, die zu einem besseren Kommunikationsfluss auf allen Ebenen geführt habe.

Facilitating Change – kurz und bündig

Die Idee dahinter: Veränderungen werden von Menschen getragen und wenn ein Großteil dafür gewonnen wird, kann es auch eine gelebte Veränderung geben. Wissenschaftliche Basis des Ansatzes ist die „Theorie U“ von Claus Otto Scharmer, Dozent und Mitbegründer des Leadership Lab am Massachusetts Institute of Technology. Wer sich mit der offenen Haltung des Facilitating auf den Weg des „U“ 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. Hierbei kommen zwei Kernelemente zum Tragen: zum einem die Ergebnisorientierung und zum anderen die Gestaltung eines Raumes, in dem eine gemeinsame Lösung gefunden und umgesetzt werden kann.

Quelle: School of Facilitating, 2018

„Bei komplexen Prozessen genau hinzuhören, was Mitarbeiter zur Lösungsfindung brauchen, statt selbst eine überstürzte Lösung durchzusetzen, war ein wichtiges Learning bei der Facilitating-Ausbildung.“

Olaf Furtmeier, Geschäftsführer, Burkhardt + Weber Fertigungssysteme GmbH

Brücken zwischen Generationen bauen

Auch das wachsende mittelständische Unternehmen Burkhardt + Weber Fertigungssysteme GmbH in Reutlingen erfährt massive Veränderungen: Prozesse sind deutlich komplexer und komplizierter geworden. „Dem geschuldet haben wir jüngst eine Projektmanagementstruktur eingeführt, um lokale und globale Projekte mit unterschiedlichen Ansprüchen an Service und Lieferumfang zu betreuen. Unsere Maschinen bestehen aus rund 15 000 Bauteilen, die einbaufertig und bedarfsgerecht konstruiert, gefertigt und montiert werden“, sagt Geschäftsführer Olaf Furtmeier. Auch das Führungsteam verändert sich: von ehemals eher patriarchischen Leadern hin zu verstärkt nachkommenden jungen Führungskräften, die in Entscheidungsprozesse stärker einbezogen werden wollen. „Die Jungen bringen oftmals das Verständnis mit, dass wir uns abteilungsübergreifend vernetzen müssen,

um Sachverhalte aus verschiedenen Perspektiven betrachten und damit die Kunden aus einer Hand besser bedienen zu können. Dieses Denken gilt es mit dem wertvollen Erfahrungswissen der älteren Mitarbeiter zu vernetzen“, betont Furtmeier. Lean-Management-Methoden wie zum Beispiel das Shopfloor-Management prägen zunehmend das Mindset der Mitarbeiter und sorgen dafür, dass sie sich stärker auf das Fachliche und weniger auf Hierarchien und Machtgerangel fokussieren.

Ausflug in die Zukunft

Typisch für zukünftiges Arbeiten ist nicht nur die bereichsübergreifende Zusammenarbeit, sondern die Abwendung von Funktionen hin zu Rollen, die eine hohe Flexibilität und Out-of-the-box-Denken erfordern: „Wenn ein Vertriebler künftig für eine neue Produktgruppe Verantwortung übernimmt oder ein Produktionsmitarbeiter digitale Kompetenzen für die Führung eines digitalen Shift-Buches braucht, müssen sie mit neuen Anwendungsfeldern in Kontakt gebracht werden“, erklärt Saur. Das bedeutet für Führungskräfte: Sie müssen aushalten können, dass Mitarbeiter Aufgaben übernehmen, für die sie nicht sofort eine Lösung parat haben. „Das fällt vielen erst einmal schwer“, ist die Erfahrung, die Renate Franke bei der Schulung künftiger Facilitatoren gemacht hat. „Was es braucht, ist die Fähigkeit zum langsamen, reflektierten Denken und das Vertrauen, dass Mitarbeiter ihre Lösungen im Prozessverlauf finden werden.“ Eine wichtige Voraussetzung hierfür ist, dass Mitarbeiter inspirierende, branchenfremde Erfahrungen machen können. Franke: „Von HR organisierte Lernreisen oder Jobausflüge fördern das Querdenken und bewegen Mitarbeiter aus ihrer Komfortzone heraus.“ Wenn Mitarbeiter die Bereitschaft haben, sich zu verändern und zu lernen, und Führungskräfte und HR als wichtige Beziehungsmanager Lernchancen ermöglichen, ist ein wichtiger Grundstein dafür gelegt, dass Produktionsunternehmen im Dauerwandel für die Herausforderungen der Zukunft gerüstet sind. ■

Was zeichnet Facilitatoren aus?

- **Sie sind Experten für Veränderungsprozesse** und besitzen idealerweise Expertise in verschiedenen partizipativen, co-kreativen Ansätzen.
- **Sie ermitteln die kulturelle Ausgangslage (Ist-Situation):** Wo können im Zuge des Veränderungsprozesses Hürden, Widerstände und Polaritäten entstehen? Wie kann man lernen, diese wahrzunehmen beziehungsweise aufzuspüren und als Potenzial für das Entstehen einer neuen Kultur nutzen?
- **Sie gestalten Kommunikations- und Denkräume**, um das Neue zu reflektieren und noch Unausgesprochenes zur Sprache zu bringen. Emotionen und Bedürfnisse werden wertgeschätzt und in Bezug auf ihren wichtigen Informationsgehalt für den Prozess verfügbar gemacht.
- **Sie leiten Führungskräfte und Mitarbeiter in Change-Prozessen dazu an, in den Dialog zu gehen**, die Perspektive anderer Positionen einzunehmen und co-kreative Lösungen zu entwickeln. Dabei schulen sie die Wahrnehmung und Intuition, unterstützen den Rollenwechsel und geben Feedback.
- **Sie holen Dissens, also Meinungsunterschiede, bewusst in den Raum**, um ein Thema von so vielen Seiten wie möglich zu beleuchten. Die Mehrperspektivigkeit hilft, eingeschränkte Denkroutinen aufzulösen, die Menschen oftmals bei neuen Situationen, die sie noch nicht kennen, im Weg stehen.
- **Sie schulen und stärken interne Prozessbegleiter**, Change Agents und Führungskräfte, die den Wandel von innen unterstützen und vorantreiben.