

Führung in instabilen Umbruchzeiten

Widerstände und Blockaden sind typisch für die Anfangsphase eines Veränderungsprozesses. Wie können Führungskräfte ihre Mitarbeiter auf den Wandel vorbereiten und diesen gemeinsam mit ihnen nachhaltig gestalten? Die School of Facilitating stärkt Führungskräfte in ihrer Selbstreflexion, Wahrnehmung und Empathiefähigkeit und setzt mit ihrem Ansatz „Facilitating Change“ auf Partizipation zugunsten tragfähiger Lösungen.

Renate Franke und Barbara Zuber

Zeiten des Umbruchs lösten bei Andreas Kowol Unbehagen aus: Schon oft hatte er die Erfahrung gemacht, dass seine Mitarbeiter trotz klarer Zielvorgaben nicht mitzogen. Wie konnte er lernen, sie stärker zu beteiligen und für die Veränderung zu begeistern? Auf der Suche nach entsprechenden Weiterbildungsangeboten stieß der Geschäftsführer der Apex Tool Group GmbH auf die Ausbildung der School of Facilitating. Seit 2007 führen Renate Franke und Barbara Zuber die „Denkschule und Werkstatt“ für Führungskräfte, Entscheider und Berater und bieten ihre Ausbildung in Berlin, Wien und auch über das Bildungswerk der Wirtschaft in Baden-Württemberg an. Das Ziel: Die beiden Geschäftsführerinnen wollen den Weg durch Veränderungen initiieren, begleiten und die Wandlungsfähigkeit von Menschen und Unternehmen erhöhen. Hinter ihrem Ansatz „Facilitation Change“ steht der Grundsatz: Veränderungen werden von Menschen getragen. Wenn ein Großteil von ihnen für den Wandel gewonnen wird, kann es auch eine gelebte Veränderung geben.

Die Methode Facilitation (von engl. *facilitare*: ermöglichen, vereinfachen), die als eine Facette von zeitgemäßer Führung gesehen werden kann, stammt ursprünglich aus den USA. Das dort vielfach eingesetzte Verfahren gewinnt auch hierzulande an Bedeutung. Welche Überzeugung steckt dahinter? Gerade bei zunehmender Komplexität ist es notwendig, zu vereinfachen und Ballast abzuwerfen, wo es möglich und sinnvoll ist. Und das ist lernbar!

Eine offene Haltung ermöglicht eine gute Entscheidung

Mitarbeiter aktiv am Veränderungsprozess zu beteiligen setzt voraus, dass Führungskräfte zunächst ihre eigene Haltung zum Wandel erkunden, um nachfolgend die Veränderungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter und deren Bedürfnisse zu ergründen. Verschiedene Wahrnehmungsebenen zu trainieren ist ein Schwerpunkt im ersten Teil der einjährigen Ausbildung in sieben Modulen. In Rollenspielen trainieren Führungskräfte

zum Beispiel den Perspektivenwechsel: Dieser 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 die inneren Bilder, dadurch verändern sich wiederum die eigene Haltung und infolgedessen auch das Tun.

Das Trainieren der eigenen „Radarfähigkeit“, die Deeskalation von Konflikten und das Durchbrechen von Gewohnheitsmustern sind weitere wichtige Inhalte der Ausbildung, bei der die Selbstreflexion und die Interaktion in der Gruppe einen hohen Stellenwert haben. Andreas Kowol sind durch die Ausbildung,



die er und einige seiner Führungskräfte durchlaufen haben, viele Verhaltensmuster und innere Blockaden der am Prozess beteiligten Mitarbeiter bewusst geworden. Er hat gelernt, seine eigenen Antennen zu sensibilisieren und unterschwellige Probleme präventiv zu deeskalieren. Er ist sich stärker bewusst, wer welches Anliegen hat und wer in welche Rolle passt. Die Selbsterfahrung und die Reflexion eigener Handlungsmuster haben ihn davon überzeugt, wie wichtig es ist, dass Mitarbeiter die Sinnhaftigkeit ihrer Aufgaben wahrnehmen. Heute kann der Geschäftsführer seine Mitarbeiter viel besser auf die Reise der Veränderung mitnehmen.

Weitere Grundsätze des Facilitatings sind:

- **Menschen auf Phasen der Veränderung und der „Unordnung“ vorzubereiten.** So werden sie befähigt, diese Phasen zu gestalten und sich durch das „Chaos“ zu manövrieren.
- **für das Unvorhersehbare und Unplanbare eines Changeprozesses offen zu sein.** So können neue Impulse aufgenommen und für den Prozess genutzt werden.
- **Nichtwissen einzugestehen.** Ein Facilitator bekennt, dass er die beste Lösung nicht weiß, und setzt sich dafür ein, dass sie in der Gruppe gemeinsam erarbeitet wird. Das gelingt, indem er den Prozess aktiv gestaltet, alle mit einbezieht und ihnen „eine Stimme“ gibt, denn jeder kann die Lösung hervorbringen und in jedem Moment kann sie entstehen.
- **Das Wissen liegt im System.** Der Prozessbegleiter ist überzeugt: Im Prozess wird eine tragfähige Lösung entstehen. Hierfür brauchen die Beteiligten vor allem: Vertrauen in den Prozess, eine erweiterte Wahrnehmung und eine gute Intuition.
- **das System in Kontakt mit seinen inneren Ressourcen zu bringen.** Eine gute Verbindung mit unseren Stärken hilft durch schwierige Wasser zu segeln und Neues zu denken.
- **Emotionen als Fenster zu Neuem verstehen.** In Veränderungsprozessen treten Gefühle wie Angst und Unsicherheit auf. Diese Emotionen dürfen nicht verdrängt oder unterdrückt werden. Sie gilt es wertzuschätzen, damit die Menschen Blockaden überwinden und sich für Neues öffnen können.
- **offene Haltung zu vermitteln und den Perspektivenwechsel zu fördern.** Der Facilitator ist mit seiner Person Teil des Prozesses und führt ihn. Er unterstützt den Rollenwechsel und achtet darauf, dass vorschnelle Bewertungen anderer Meinungen vermieden werden.

Die Führungskraft als Prozessbegleiter

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 als Gerüst für die Begleitung von Veränderungsprozessen. Das Konzept: Wer sich mit der offenen Haltung des Facilitatings 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.

Gut gelenkte Gruppenprozesse sind Schmierstoffe für den Prozess

Führungskräfte oder Berater als Prozessbegleiter legen Wert darauf, alle Beteiligten in den Veränderungsprozess einzubeziehen: Sie geben quasi die Marschrichtung für die Lösungsfindung vor, nicht die Lösung selbst. Denn sie gehen wie systemische Berater davon aus: Das Wissen und die Lösung liegen im System. Die Methode Facilitating Change ist sehr partizipativ: Facilitatoren kommen schnell ins Tun und gelten – wie Kollegen so nett formuliert haben – als die „Handwerker im Change“. Auch die besondere Betonung von Intuition und Emotionen unterscheidet Facilitating Change von anderen Ansätzen, zum Beispiel der Business-Moderation. In der Ausbildung werden die Teilnehmer dazu ermutigt, 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 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: Treten solche auf, spricht er sie offen an und versucht, sie gemeinsam mit seinem Team zu lösen. Auch hat er die Erfahrung gemacht, dass er bei Widerständen heute gelassener und verständnisvoller reagiert, weil er sich besser in die Situation des anderen einfühlen kann.

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 sinnvoll ist. Die Ermöglicher glauben daran: Wer in seiner Aufgabe einen Sinn erkennt, wird den Prozess eher mittragen und erfolgreich sein.

Renate Franke und Barbara Zuber

Geschäftsführerinnen des Beratungs- und Ausbildungsinstituts „school of facilitating“ Berlin (www.school-of-facilitating.de) und Autorinnen von „Facilitating Change – mehr als Change Management“ (Beltz 2013).



„Im geschützten Raum entsteht die gemeinsame Lösung“

Renate Franke und Barbara Zuber von der School of Facilitating im Gespräch mit der freien Journalistin Annette Neumann

Wer Mitarbeiter im Veränderungsprozess nur aus den Erfahrungen der Vergangenheit führt, schränkt seinen Blick für neue Lösungen ein. Warum Führungskräfte auch die Perspektive der Zukunft integrieren sollten, erläutern die beiden Expertinnen für Führung in Veränderungsprozessen.

Was bedeutet Facilitating Change, und was ist Ihr Verständnis von guter Führung im Veränderungsprozess?

Renate Franke: Veränderung ist der ständige Wechsel zwischen Stabilität und Instabilität, zwischen Ordnung und Unordnung. Unser Anliegen ist es, den Menschen in den Organisationen den Weg durch die dauernden Veränderungen zu ermöglichen. Ist das möglich? Unseres Erachtens ja, wenn ich eine Haltung dazu entwickle, die sich auf Neues einlassen und Altes loslassen kann, und meine verhandelbaren und nicht verhandelbaren inneren Werte kenne. Unser Verständnis von guter Führung ist, Orientierung im Nebel der Veränderungen geben zu können, mit den Menschen gut im Kontakt zu sein, sie zu beteiligen und produktive Arbeitsbedingungen zu gestalten.

Warum lohnt es sich, Gewohnheitsmuster zu durchbrechen und von der Zukunft her zu denken?

Barbara Zuber: Eingespielte Routinen sind sehr hilfreich. Sie machen Organisationen effizient, manchmal aber auch blind. Gerade in kritischen Situationen lohnt sich das Hinterfragen dieser Routinen. Dann ist es sinnvoll, die Perspektive zu wechseln und sich mit zukünftigen Möglichkeiten zu verbinden und aus denen heraus zu denken. Neue Produktideen, neue Prozessabläufe, neue Formen der Zusammenarbeit sind dafür Beispiele.

Inwiefern braucht Zukunftsdenken geschützte Räume?

Renate Franke: Zukunftsdenken braucht Bewertungsfreiheit, Quer- und Andersdenken ist erwünscht. Eine solche Atmosphäre nennen wir „geschützten Raum“, und diesen herzustellen ist unser Job als Facilitator. Wir haben oft keine Achtsamkeit dafür, wie schnell wir bewerten. Bisweilen tun wir das unbewusst nonverbal. Während der eine eine Idee entfalten will, kann der andere durch den

Blick aufs Handy schon bewertend wirken und den Gedankenfluss beim Redner „stören“.

Wie sollte der Facilitator den Raum gestalten, damit eine gemeinsame Lösung entstehen kann?

Barbara Zuber: Den Raum gestalten – auch wenn es vielleicht komisch klingt – ist eine Kernfähigkeit des Facilitators. Damit ist der Raum des Miteinanders gemeint, in dem um gemeinsame Lösungen gerungen werden darf, vertrauensvoll und sachlich, auf Augenhöhe und respektvoll. Wie das geschieht? Nicht auf der Ebene von Tipps und Tricks, sondern das ist Handwerkszeug in Reinkultur.

Im Change treten oftmals Konflikte und Blockaden auf. Wie entsteht dennoch Vertrauen in den Prozess?

Renate Franke: Konflikte und Blockaden sind für uns wichtige Indikatoren in Changeprozessen. Spüren wir sie, dann verlangsamen wir den Prozess und versuchen, den Themen behutsam eine „Stimme zu geben“, das heißt sie aus dem Unausgesprochenen ins Ausgesprochene zu holen. Sind die Bedürfnisse erforscht, können wir sie sinnvoll in den Prozess integrieren. Vertrauen entsteht durch das Verlangsamte und das achtsame Thematisieren auf Augenhöhe.

Stichwort Verlangsamung: Ist das nicht schwierig in einer Zeit, in der alles immer schneller wird?

Barbara Zuber: Da haben Sie recht. Die Art und Weise, wie sich Arbeit heute durch die Digitalisierung verändert, gab es in der Vergangenheit so nicht – deswegen nutzen uns unsere inhaltlichen Erfahrungen an dieser Stelle relativ wenig. Was uns nutzt, ist unser Wissen um die Dynamiken im Change. Die Aufgabe des Facilitators ist deshalb gerade jetzt so wichtig, weil sie es den Menschen erleichtert, sich auf diese Dynamiken einzulassen und mutig ins Handeln zu kommen.