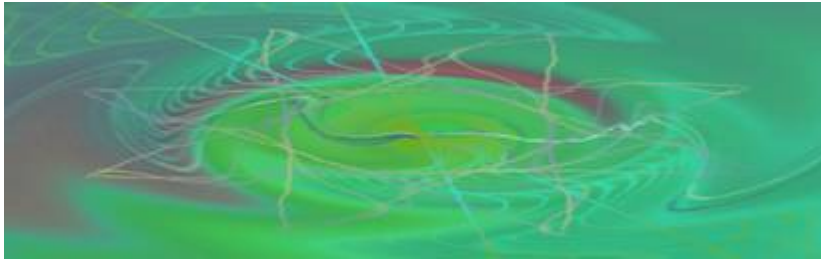


## Ausblick



© Bild: Frank Strathus

## Coaching und was kommt dann? Facilitating Future – Zukunft gestalten

Seit einigen Jahren ist Coaching das adäquate Element zur Förderung von Führungskräften. Coaching ist nach wie vor „trendy“, die Literaturfülle ist mittlerweile fast unüberschaubar und – darüber hinaus – existieren vielfältige Ausbildungen an unterschiedlichen Instituten, die sich zunehmend um einen Qualitätsnachweis bemühen ([www.coaching-index.de](http://www.coaching-index.de)). Mit anderen Worten: Die Entwicklung des Coaching ist im deutschsprachigen Raum nicht abgeschlossen sondern - bei den Fragen nach Qualität und Standards – erst am Anfang ihrer spezifischen Professionalisierung.

Zu diesem Zeitpunkt sind die ersten Anzeichen einer weiteren Entwicklung des Coaching erkennbar, was professionsgeschichtlich nicht ungewöhnlich ist. Kaum beginnt sich ein Berufsbild zu etablieren, taucht schon – bisher fast ausschließlich im amerikanischen Kulturraum erkennbar - sein Nachfolger auf.

Vom Coach zum Facilitator meint in einer ersten Analyse den Versuch, die Perspektive des Coaching mit der der Organisationsentwicklung zu verbinden.

Wir gehen dabei u.a. von der These aus, dass Organisationsentwicklung in der Praxis der Unternehmensberatung bis heute relativ unspezifisch und methodisch nicht wirklich elaboriert praktiziert wird. Was unter diesem Label als Teamtraining oder Evaluation verkauft wird bleibt die Erklärung, was nun eigentlich „entwickelt“ wurde, oftmals schuldig.

Blickt man auf die letzten 20 Jahre zurück, zeigt sich, dass den jeweiligen Methoden der Organisationsentwicklung immer neue Ansätze folgten. Daraus ergibt sich die Frage: Welche Weiterentwicklung gibt es nach Coaching und



**Coaching =  
adäquate Element zur  
Förderung von  
Führungskräften**

Weiterentwicklung des  
Coachings = vom  
Coach zum Facilitator

Organisationsentwicklung und wie kann eine Kombination in Form des Facilitating aussehen?

Coaching arbeitet mit Personen an Rollen, Werten, deren Veränderung eher indirekt in eine Organisation/ Unternehmen rückwirken. im Coaching wird die jeweilige Umwelt betrachtet, sie gilt dabei als gegeben und der Coachee lebt mit ihr. Coaching ist auf Ziele konzentriert; Ziele gerechtes Arbeiten gilt als kritisches Auswahlkriterium für Coaches.

**Facilitating** bedeutet Arbeit mit Menschen, Strukturen, Prozessen und damit am gesamten System. Der Facilitator begleitet Prozesse von einer Initialzündung über die Implementierung bis zur Evaluation. Er macht MitarbeiterInnen zu Beteiligten und bietet durch spezifische Methoden und Settings (s.u.) die Möglichkeit, dass Erfahrungen, Wissen und Haltungen unterschiedlicher MitarbeiterInnen - als Experten eines Unternehmens - zusammenfinden. Der Facilitator wirkt mit seinen Methoden als Prozessbegeleiter für internen Dialog und inneren Wandel im Unternehmen (Tiefenstruktur s.u.). Spezifische Interventionen, die wir im folgenden beschreiben werden, haben zum Ziel, dass unterschiedliche Erfahrungen und Wissen (Wissensmanagement) von unterschiedlichen Experten wirksam zusammenkommen, so dass ein relevantes, lernendes System entsteht, dessen Tiefenstruktur bewusster erlebt (erfahren) und mit seinen spezifischen Ressourcen genutzt werden kann.

Ziel ist die Veränderung/ Entwicklung der strategischen/ inhaltlichen und kulturellen Dimension der Organisation/ des Unternehmens. Dies betrifft die äussere Struktur des Unternehmens aber auch die (wichtigere) innere Struktur, die mehr ist als ein Abbild der formellen oder informellen Kommunikation (im Fokus von Coaching und Organisationsentwicklung).

Im Folgenden gehen wir der Frage nach, wie – nach diesen eher einführenden und bisher eher abstrakten Bemerkungen – ein Modell bzw. eine Arbeitsweise des Facilitating konkret aussehen kann? Was führt zum Kern von Veränderungsprozessen? Wie lässt sich der Change in Unternehmen nach diesem Ansatz gestalten?

Was ergibt sich daraus?

Kernpunkt in Beratungsprojekten, im Coaching sowie in der Unternehmensentwicklung sind die jeweiligen

Organisationsentwicklung und Facilitating?!



**Facilitating =  
systemische Arbeit mit  
Menschen, Strukturen,  
Prozessen**

Ziel = Entwicklung der strategischen/ inhaltlichen und kulturellen Dimension der Organisation

Veränderungen. Diese bestimmen alle Aktivitäten für das Erreichen neuer Lösungen und Ziele. Veränderungen spielen sich auf den unterschiedlichen Ebenen der Unternehmen ab: Produkte, Märkte und Marktbearbeitung, Beschaffung, Geschäftsmodellen, -prozesse usw. Change-Management ist somit "Thema Nr. 1" in der Unternehmensentwicklung. Veränderungen herbeiführen = Change-Management ist folglich die wichtigste Fähigkeit bei der Zukunftsgestaltung für ein Unternehmen.

### Welche Elemente machen ein erfolgreiches Change-Management aus?

Das in dieser Hinsicht neueste Modell Theory U von Otto Scharmer, MIT, Boston (dargestellt in "Presencing" von P. Senge, O. Scharmer, J. Jaworski, B. Sue/2004) ist ein integratives, zukunftsorientiertes Modell, das von den Autoren auf der Basis langjähriger Erfahrungen und der Sammlung und Auswertung von 150 Interviews entwickelt wurde und weiter entwickelt wird (1995 - 2005).

Scharmers neues Buch Theory U – Leading from the Future as it Emerges – (2007) stellt dieses Modell in einem umfassenden Gesamtzusammenhang seiner persönlichen Erfahrungen, seiner Forschungsarbeiten und seinen Beratungstätigkeiten dar. Seine geführten „Dialog Enquiries“ verbinden ihn mit Wissenschaftlern und Managern „aus aller Welt“, mit denen er Gespräche geführt hat um daraus die Darstellung der "Theory U" zu entwickeln.

Das von Otto Scharmer entwickelte und von uns in den vergangenen 2 Jahren erforschte U-Modell geht in seinem Kern von dem bereits in diesem Buch beschriebenen 7 - stufigen Prozess aus. Wir fassen daher zusammen: Das Modell geht davon aus, daß tiefgehende Veränderungen auch eine Änderung der Sicht und des Empfindens der Beteiligten erforderlich machen. Hinzu kommt das Einbeziehen der Zukunft als wesentliche Einflussgröße. Das klingt erstaunlich und wird erfüllbar durch unseren Zugang zu unserer Intuition, diese zu hören, ihr zu vertrauen und zu folgen ist eine der Kern Lernaufgaben. Wesentlich ist dabei die Annahme, dass Systeme, Organisationen oder Unternehmen das Wissen in sich tragen, wie Veränderungen aussehen oder wirken; d.h. über ein ungewusstes, kollektives Wissen verfügen (bekannt aber noch nicht gewusst).

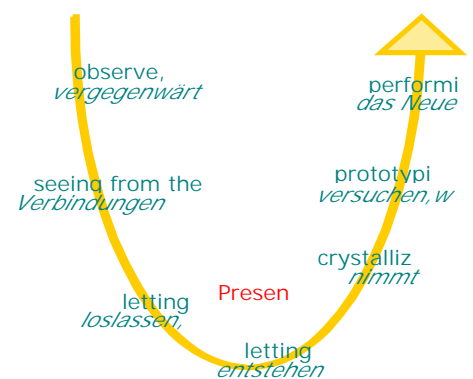


Abb. Ausblick 1 (siehe vorher)

**Whole View ?!**  
**Systemisches Coaching im Prozess**

1.	Vergegenwärtigen	observe, observe	Daten sammeln, Ist-Aufnahme, Downloading, Aufgaben formulieren
2.	Verbindungen sehen	seeing from the whole	Zusammenhänge ohne Bewertung darstellen/sehen, Sichtweisen erweitern, Interviews führen
3.	Loslassen / Zulassen	letting go	Was müssen wir aufgeben, was müssen wir loslassen, was kann entfallen = Presencing *)
4.	Entstehen lassen	letting come	Raum geben und gestalten für Neues, Intuitionen wecken, = Presencing*)
5.	Gestaltannahme	crystallizing	Themen visualisieren, Visionen entwickeln, Zukünftiges erahnen
6.	Versuchen was geht	prototyping	Modelle definieren, Strategien u. Lösungen erarbeiten, Varianten entwickeln
7.	Das Neue leben	performing	Lösungen Gestalt geben, Namen setzen, Beschreibungen erarbeiten. Ergebnisse erreichen

Abb. Ausblick 2

Presencing ist ein, von Otto Scharmer geprägtes, Kunstwort aus den Teilen Pre = Voraus und sensing = wahrnehmen.

Über die Phasen der tiefgreifenden Analyse, der inneren Betrachtung und der Annahme des Themas hin zum Loslassen (z.B. von Gewohntem) bekommt der Prozess die Chance, dass Neues entstehen kann. Wesentlich über Wahrnehmung mit allen Sinnen, intuitives Fühlen, Stille und kreative Freiräume entstehen neue Ideen oder Chancen, die dann über ein Probieren zum Wirksam werden sich entwickeln.

Das U-Modell als Change-Modell braucht einen sehr feinfühligem, geduldigen, kreativen und annehmenden Rahmen. Sollvorstellungen und schnelle Lösungen haben darin keinen Platz.

Erfahrungen mit dem U-Modell zeigen seine orientierende Wirkung für den Prozess. Die Stufen des Vorgehens sind leicht zu verstehen, geht der Prozess zu schnell ist ein Rücksprung immer möglich. Damit wird ein Scheitern – fast – ausgeschlossen. Dem Moderator/Begleiter eines derartigen Prozesses dient dieser Leitfaden dazu, am Thema zu bleiben, ohne der erforderlichen Kreativität Grenzen zu setzen.

Wie sieht die Haltung des Beraters oder Begleiters für einen derartigen Veränderungsweg aus?

Wir haben dafür den **Begriff des Facilitators** gewählt. Im Englischen ist dieses der "Moderator", im weiteren Sinne der Fachliteratur und der Übersetzungen ist es der "**Begleiter, Ermöglicher**".

Der **Facilitator** nutzt seine Fähigkeit als Coach, Berater, Trainer, Kenner und "Fühler" von Prozessen. Er/Sie initiiert, leitet an und unterstützt das Wachwerden von Wissen und Ressourcen. Er/Sie gibt den Themen, die nicht genannt werden "eine Stimme" und hilft, "blinde Flecken" in Organisationen aufzuzeigen und mit ihnen umzugehen. Der Facilitator dient dem Veränderungsprozess mit all seinen Kompetenzen. Ein wesentliches Werkzeug ist die Anleitung zu Dialogen und das Bilden eines offenen Miteinanders (= charging the container) in dem neue Gedanken und Ideen Inhalt und Form finden, sowie Einschränkendes gesehen und gehen darf.

Facilitating ist in diesem Kontext die Fähigkeit, in Unternehmen, Organisationen und Systemen durch Begleitung von Prozessen in seinen Höhen und Tiefen und deren ProzessModeration (A. Mindell) neuen Gedanken, Ideen und Ressourcen Raum und Kraft zu geben. Für Veränderungsprozesse ergibt sich daraus, dass das "Begleiten/Ermöglichen/ Moderieren von Veränderungen" einem Facilitating Future entspricht.

International wird der Facilitator als Moderator für grosse Gruppen und umfassende Veränderungsprozesse in grossen Organisationen gesehen. Wir haben den Begriff differenziert und sehen den Facilitator als Begleiter von ganzheitlichen, tiefgreifenden und nachhaltig wirkenden Prozessen in Organisationen unabhängig von deren Größe.

### Was ist Facilitating Future?

Facilitating Future heißt für uns, tiefgreifende Veränderungsprozesse aus den Potentialen der Zukunft heraus zu gestalten. Dafür werden vorhandene - bewusste und nicht bewusste - Ressourcen aktiviert und auf das strategische und visionäre Handeln der Organisation oder des Unternehmens ausgerichtet.

Unternehmen, die in einen **Facilitating Future Prozess** einsteigen, behalten ihre Verantwortung für das was entsteht. Der Facilitator aktiviert das wissende "Feld", steht zur Verfügung und begleitet. Er/Sie integriert die Menschen



**Facilitator =  
Begleiter/ Ermöglicher**

Werkzeug = Anleitung zu  
Dialogen

... neuen Gedanken, Ideen  
und Ressourcen Raum und  
Kraft zu geben

in die Prozesse und steht als Empfindender und Wahrnehmender für die anstehenden Kommunikations- und Entwicklungsprozesse zur Verfügung.

Beim **Facilitating** Future setzt die Arbeit auf die Stärkung der emotionalen Präsenz und der intuitiven Wahrnehmung. Facilitating Future hat den Anspruch auf "Ganzheit und Nachhaltigkeit" und das Ziel, ein gestärktes Selbstverständnis bei den beteiligten Menschen zu generieren. Somit ist ein Prozess in einem Unternehmen oder einer Organisation erst dann abgeschlossen, wenn eine beständige und selbständige Veränderungs- oder Lernkultur sich in der Organisation etabliert hat.

Der Anspruch; "...Veränderungsprozesse aus der Zukunft heraus..." zu gestalten erfordert, einen Zugang zu dieser Zukunft zu bekommen, die nicht eine Projektion (z.B. Hochrechnungen) aus der Vergangenheit ist. Wie ist der Weg dahin? Das Wissen über die Zukunft ist in uns, ist in Systemen oder Organisationen "gespeichert"; es ist unbewusst und steht nicht auf Abruf zur Verfügung. Durch die Arbeit auf bewussten und unbewussten Ebenen - in Meditationen, durch Visualisierung, mit assoziativen Dialogen - kann dieses Wissen sichtbar, hörbar, fühlbar werden und zu neuen Erkenntnissen führen.

Welche Erfahrungen liegen vor? Die Beobachtungen in der Praxis sind noch jung und unvollständig. Erfolge zeigen sich dort, wo durch intensives Erforschen der Ausgangssituation zu einem Veränderungsprozess eine hohe Wahrnehmungstransparenz, Offenheit, Sensibilität und neue Sichtweisen entstanden sind.

Ein Führungsteam in einem mittelständischen Unternehmen erkennt z.B., dass die Qualität der installierten Lösung beim Kunden nicht nur von statistisch erfassbaren Fehlern, sondern von ihrer persönlichen Haltung und Konsequenz in der Führung abhängt. Dieser erweiterte Blick ermöglicht die umfassende Optimierung der Arbeitsqualität.

Prozesse mit Tiefgang und Langzeitwirkung benötigen ausreichend Zeit und Raum. Die Geduld, die der Prozess benötigt und mit der die Begleitung arbeitet, erfordert Akzeptanz und Unterstützung aus dem Unternehmen. Auf der anderen Seite sind die dann erreichten Ergebnisse durch den profunden Prozess schon tief im Unternehmen verankert und die Umsetzung von neuen Lösungen, Veränderungen bahnen sich an.

**Facilitator** = *Begleiter* ist, wer in Unternehmen, Organisationen und mit Einzelpersonen in einer bestimmten Haltung Veränderungen = *Change* initiiert, anleitet, unterstützt, fördert. Der Facilitator geht dabei davon aus, dass das jeweilige System weiß, was die anstehende Veränderung braucht und für die Beteiligten bedeutet; das Wissen um die Zukunft ist in den Feldern der Unternehmen/ Organisation gespeichert. Innere Grenzen im System (Organisation oder Unternehmen) verhindern jedoch das Wirksam werden der jeweiligen Veränderung, das Nutzen des gespeicherten unbewussten Wissens. Der **Facilitator** öffnet diese Grenzen.

Die letzten Phasen des U-Modells realisieren das Neue.  
Damit erübrigt sich die Frage nach Akzeptanz in einer  
Organisation oder einem Unternehmen.

### Arbeits-Thesen Facilitating

- Facilitatoren gestalten das Verständnis für den Rahmen eines Prozesses
- Facilitating fördert die Bewusstwerdung der Menschen für sich selbst und den Prozess in dem sie sich befinden.
- Facilitatoren wissen, dass es Tabus, Ungewolltes und Unbewusstes in Prozessen gibt.
- Facilitating arbeitet sensibel an der Grenze zwischen Bewusstheit und Unbewusstheit.
- Facilitatoren schaffen Raum für Erfahrbarkeit und erhöhen damit das Bewusstsein.
- Ein höheres Bewusstsein zieht eine größere Selbständigkeit und Verantwortlichkeit nach sich. Dies ist der Schlüssel zur Integration der Veränderungsprozesse.
- Facilitatoren gehen in Beziehung und stellen dadurch das nötige Vertrauen für den Prozess her.

Kann ich Facilitating Future lernen?

Lernbar sind die Tools, lernbar ist das Vorgehen nach dem U-Modell und lernbar ist es, Zusammenhänge und Verhalten wahrzunehmen, blinde Flecken und Blockaden zu erkennen.

In wie weit die Haltung des Facilitators (facilitating state) lernbar ist, hängt von der Persönlichkeitsentwicklung des Einzelnen ab. Es ist sehr faszinierend bei uns selbst zu entdecken, wie sich das Wissen um die Notwendigkeiten und Bedürfnisse für eine Zukunftsgestaltung nach dem U-Modell und die Fähigkeit zur Wahrnehmung von Energien und inneren Prozessen auswirken auf unser eigenes Verhalten / Leben und die Begleitung der Prozesse unserer Kunden.

Karin Beutelschmidt, Renate Franke,  
Christian von Oppen, Barbara Zuber  
School-of-Facilitating Berlin

Dr. Thomas Koditek, FU Berlin

Berlin, Januar 2008



© Bild: Frank Strathus