

Prozessbegleitung der zweiten Generation mit Facilitating Change

Abstract

Das unsichtbare Gelände erkennen ist das Schwierigste und zugleich das Wichtigste, wenn es um die Veränderung von Verhalten, Prozessen, Strukturen und Organisationen geht. Die Herausforderung, dieses unsichtbare Gelände zum Vorschein zu bringen, wird dann gelingen, wenn die angestrebten Ziele bereits im gegenwärtigen Denken und Handeln wahrnehmbar sind. Dabei werden überkommene Denk- und Handlungsgewohnheiten losgelassen und der Fokus auf die relevanten zukunftsweisenden Themen gerichtet. Wie kann dieser Perspektivenwechsel gelingen? Welche Phasen werden dabei durchlaufen? Worauf konzentriert sich die Aufmerksamkeit?

Der folgende Beitrag von Christian von Oppen (School of Facilitating) und Monika Guhs (Akademie für Personal und Organisationsentwicklung im Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft) zeigt am Modell des **Facilitating Change**, wie Veränderungsprozesse in Zeiten, die durch zunehmende Dynamik, Komplexität und Globalisierung gekennzeichnet sind, erfolgreich und nachhaltig gesteuert werden können.

Facilitating Change oder Den Veränderungsprozess ermöglichen
Veränderungsmanagement ist heute eine zentrale Aufgabe des Managements. Zahlreiche Studien weisen darauf hin, dass die herkömmlichen Ansätze zur Bewältigung von tiefgreifenden Veränderungen nicht ausreichen, um den Erfolg sicherzustellen. 2007 stellten die TU München und C4 Consulting Düsseldorf¹

¹ C4-Herausgeber: C4 Consulting – Anabel Houben/Carsten Frigge; Technische Universität München – Prof. Rainer Trinczek/Prof. Hans J. Pongratz: Veränderungen erfolgreich gestalten – Repräsentative Untersuchung über Erfolg und Misserfolg im Veränderungsmanagement, 2007.

die erste repräsentative deutsche Studie über Erfolg und Misserfolg im Veränderungsmanagement vor. Bei der Mehrheit der deutschen Unternehmen ist der volle Erfolg von Veränderungsprozessen bei einer Wahrscheinlichkeit von unter 21 Prozent die Ausnahme. Mehr als jeder dritte Veränderungsprozess deutscher Unternehmen gilt als gescheitert und wenig erfolgreich. Maßgebliche Determinanten sind unzureichendes Engagement der oberen Führungsebenen (58 %), gefolgt von unklaren Zielbildern und Visionen der Veränderungsprozesse (57 %) sowie der fehlenden Erfahrung der Führungskräfte im Umgang mit Verunsicherungen der betroffenen Mitarbeiter (55 %). Diese Erfolgs- respektive Misserfolgspareparameter sind jedoch nicht erst seit 2007 bekannt, sondern in zahlreichen Studien schon zuvor festgestellt worden. Etwa 65 Prozent der Veränderungsprojekte in Organisationen und Unternehmen, bilanziert Silke Michalk² in ihrer Dissertation, erreichen die angestrebten Ziele nicht. Dabei gibt es einen wissenschaftlich belegbaren Zusammenhang der Bewertung des Erfolgs mit der Bewertung der Qualität des Veränderungsmanagements: In als erfolgreich beurteilten Veränderungsprojekten bezeichnen die Beteiligten die Qualität von Führung und Management als gut oder sehr gut. Umgekehrt wird von Beteiligten nicht erfolgreicher Veränderungen auch die Qualität des Managements schlechter beurteilt. Letzten Endes muss es darum gehen, alte, überkommene Denk- und Handlungsmuster loszulassen und sich auf die wesentlichen Themen zu fokussieren.

² Silke Michalk: Angewandte Organisationsentwicklung in mittelständischen Unternehmen, Wiesbaden 2005. Sie stützt ihre Behauptungen auf Untersuchungen im internationalen Vergleich (McKinsey: Jennifer A. LaClair, Ravi P. Rao, 2002) und auch in deutschen Unternehmen (FH Esslingen: Dietmar Vahs, Wolf Leiser 2003). In die gleiche Richtung geht die Change-Management-Studie von Capgemini (2003).

Eine Geschichte verdeutlicht das Loslassen: Tanzan und Ekido wanderten einmal eine schmutzige Straße entlang. Zudem fiel auch noch heftiger Regen. Als sie an eine Wegbiegung kamen, trafen sie ein hübsches Mädchen in einem Seidenkimono, welches die Kreuzung überqueren wollte, aber nicht konnte. „Komm her, Mädchen“, sagte Tanzan sogleich. Er nahm sie auf die Arme und trug sie über den Morast der Straße. Ekido sprach kein Wort, bis sie des Nachts einen Tempel erreichten, in dem sie Rast machten. Da konnte er nicht länger an sich halten. „Wir Mönche dürfen Frauen nicht in die Nähe kommen“, sagte er zu Tanzan, „vor allem nicht den jungen und hübschen. Es ist gefährlich. Warum tatest du das?“ „Ich ließ das Mädchen dort stehen“, antwortete Tanzan, „trägst du sie noch immer?“³

Das U-Modell nach C. Otto Scharmer

Licht in die Frage nach erfolgreich abgeschlossenen Veränderungsprojekten bringt der Ansatz von C. Otto Scharmer, der in einer mehr als zehnjährigen Forschungsarbeit am MIT in Boston und Hunderten von Interviews mit Führungskräften ein neues Modell entwickelt hat. Untersucht wurde der Kontext, in dem Organisationen und Personen Herausragendes geleistet haben.

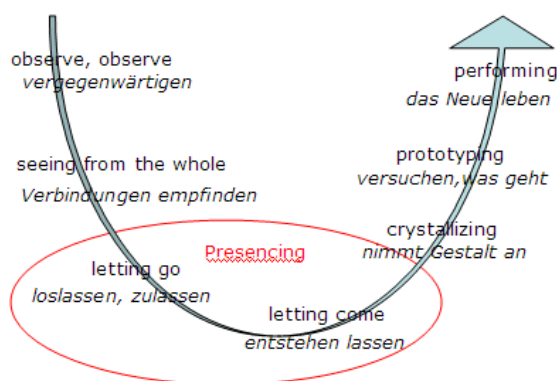


Abb. 1: U-Modell

Als Ergebnis dieser Untersuchungen liefert das U-Modell mit seinen sieben Stufen einen konkreten Handlungsleitfaden für

³ Paul Reps, Ohne Worte – ohne Schweigen, 4. Auflage 1982, S. 35.

das Presencing⁴. Presencing bedeutet, die angestrebte Zukunft – formuliert in Zielen und als Vision – in dem gegenwärtigen Denken und Handeln spürbar und wirksam werden zu lassen. Presencing läuft durch die Tiefe des U und verändert damit die Qualität und Wirksamkeit von Veränderungsprozessen nachhaltig (siehe Abb. 1).

Der Facilitator/Prozessbegleiter der zweiten Generation

Das Besondere an der neuen Rolle des Facilitators liegt darin, dass er Potenziale aus der Zukunft dank seiner neu erlernten Intuition und Wahrnehmung in den Veränderungsprozess einbringt. Vorausgesetzt wird in jedem Unternehmen ein gespeichertes, kollektives Wissen über die richtige Entwicklung. Der Facilitator hat die Aufgabe, die verdeckten Lösungsansätze sensibel durch die Betroffenen entfalten zu lassen. Der Facilitator achtet darauf, mit welcher inneren Haltung Führungskräfte Veränderungsprozesse initiieren und begleiten. Da die Beteiligten jeden Entwicklungsschritt innerlich Bejahen, ist die jeweilige Entwicklung weitreichend. Was für manche Ohren fremd klingen mag, ist in erster Linie nachhaltiger Pragmatismus. „Nur durch einen profunden Prozess aller Beteiligten werden die erreichten Ergebnisse tief im Unternehmen verankert und akzeptiert. Der Facilitator erforscht und begleitet, anstatt zu urteilen. Wichtig ist das Erweitern der Wahrnehmung und Sichtweisen, um aus den üblichen Denkschemata herauszukommen“, betont Renate Franke, eine der vier Facilitators der School of Facilitating, die das Programm entwickelt haben.

⁴ Claus Otto Scharmer: Presencing. Die unternehmerische Zukunft begreifen und vorwegnehmen, Vortrag vom 3. Mai 2001, 1. Weltkongress für systemisches Management, Wien. Eine detaillierte Beschreibung dieses Suchprozesses ist in Peter Senge, Claus Otto Scharmer, Joseph Jaworski & Betty Sue Flowers: Presence. Human Purpose and the Field of the Future (Boston: Society for Organizational Learning, 2004), zu finden.

Die Ausbildung in sieben Modulen

Die Teilnehmer lernen in sieben Modulen à 2,5 Tagen die U-Theorie und Presencing als Veränderungsmodell intensiv kennen. In den ersten Modulen werden vorrangig Wahrnehmung und Intuition trainiert. Dadurch wird nach und nach die Haltung des Facilitators entwickelt. Durch das persönliche Erfahren der einzelnen Stufen des U-Modells erleben die Teilnehmer den Umgang mit Grenzen, mit dem Loslassen und Beenden von Mustern und Gewohnheiten. Sie trainieren, das Vakuum zwischen Ende und Neubeginn (Presencing) in Veränderungsprozessen mit den Beteiligten zu gestalten.

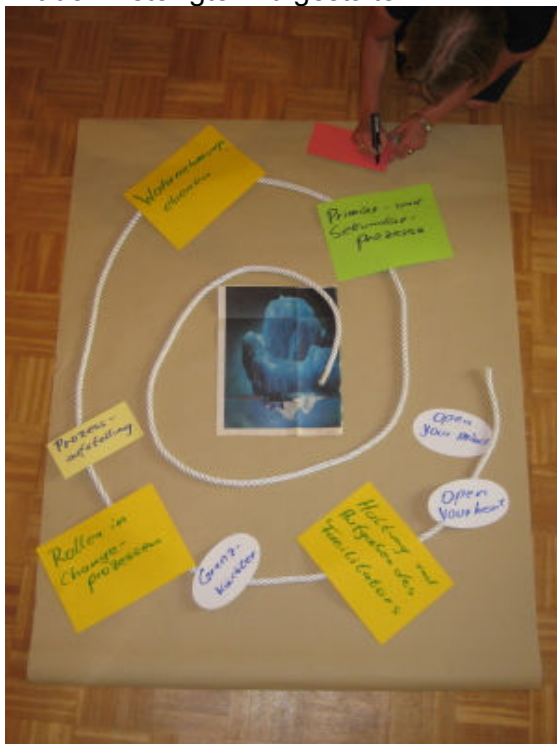


Abb. 2: Übergänge gestalten und visualisieren

Der umfassende Blick für Gruppen und Prozessdynamik wird während der Ausbildung an zahlreichen praktischen Beispielen und Übungen trainiert. Die Teilnehmer lernen Methoden für die praktische Arbeit mit Einzelpersonen, Klein- und Großgruppen kennen, um einen U-Prozess zu konzipieren, zu begleiten und zu reflektieren.

In zahlreichen Übungen erfahren sie sich selbst als Facilitator und erkennen ihre eigenen persönlichen Lernaufgaben für die Haltung und Arbeit als Facilitator.

Stimmen von Teilnehmern

Die erstmals in Deutschland angebotene Ausbildung zum Facilitator schließen zehn Führungskräfte im September 2008 in der Akademie im Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft ab. Für alle hat sich das Experiment mit der neuen Methode schon jetzt gelohnt.

„Es gehören viel Selbsterkenntnis, Emotionalität und Aha-Effekte dazu“, sagt Thomas W., der 57 Jahre alte Projektleiter einer Beratungsfirma. „Hätte ich Facilitating Change früher schon gekannt, hätte ich mir manch schlaflose Nacht erspart. Rückblickend konnte ich den eigenen Anteil und den Anteil der anderen in erstarrten Situationen präzise aufteilen.“

Begeistert ist Barbara H., Assistentin der Geschäftsführung eines Edelstahlblech verarbeitenden Unternehmens, von der Ausbildung. „In unserer schnelllebigen Zeit kommt es mehr denn je darauf an, das Richtige richtig zu tun, und das mit größtmöglichem Commitment der Beteiligten.“ Die Rolle des Facilitators gefalle ihr besonders, weil er „die Menschen sehr ernst nimmt und wertschätzt“. „Insgesamt führt das Facilitating zu einer höheren Akzeptanz und schnelleren Umsetzung von strategisch notwendigen Maßnahmen.“



Auch Klaus K., Personalleiter eines international aufgestellten Geschäftsbereiches innerhalb eines Automobilzulieferkonzerns mit Personalverantwortung von mehr als 1500 Mitarbeitern, berichtet positiv über die Inhalte der Ausbildung: „Wenn Geschäftsbereiche in ein Unternehmen integriert werden, ist dieser Veränderungsprozess für die verantwortlichen Geschäftsführer und Vorstände binnen sehr kurzer Zeit verarbeitet und verinnerlicht. Anders sieht es mit den jeweils betroffenen Führungskräften und Mitarbeitern der entsprechenden Bereiche aus. Diese brauchen Wissen und Zeit, um sich auf das Neue einzulassen. Hier gilt es, viel Augenmerk auf diesen Prozess zu legen. Dabei hilft die Sichtweise eines Facilitators sehr.“

Nächster Ausbildungsbeginn
November 2008
Bildungsstätte Haus Steinheim

Autoren



Monika Guhs,
Bildungswerk
der Baden-Württembergischen Wirtschaft e.V.
guhs@biwe.de
www.akademie-biwe.de



Christian von Oppen,
School of Facilitating, Berlin