

# Facilitating – ein der B Veränderungspr



# Die neue Form Beratung hilft bei Prozessen

Gute Vorsätze zu verwirklichen, ist nicht einfach. Das weiß jeder, der sich schon einmal vorgenommen hat, sich gesünder zu ernähren oder mehr Sport zu treiben. Noch schwieriger wird es, wenn ein Mensch alte Gewohnheiten ablegen soll, obwohl er das gar nicht will. Psychologen wissen, dass eine Veränderung dann unmöglich ist. Im Joballtag wird auf Mitarbeiter, die sich gegen den Wandel in ihrer Firma sträuben, kaum Rücksicht genommen.

**V**eränderungen finden immer schneller statt. Meistens wird über die Köpfe der Beteiligten hinweg entschieden, was anders werden muss. Betriebe sind gezwungen, sich neue Kunden suchen, weil der Markt für ihre Produkte eingebrochen ist. Mitarbeiter wechseln auf Positionen, in denen sie sich nicht wohl fühlen. Besonders kompliziert sind so genannte Change-Prozesse, wenn sie auf mehreren Ebenen stattfinden. Also wenn beispielsweise ein neuer Vorgesetzter kommt, dessen Mitarbeiter gestresst sind, weil sie gerade in andere Büros umziehen müssen, während sie gleichzeitig noch einen IT-Kurs besuchen sollen.

Die Wahrscheinlichkeit, dass Veränderungen in Unternehmen funktionieren, ist aber auch bei kleineren Einschnitten gering. Und nicht immer liegt das daran, dass die Erwartungen an das, was besser werden soll, zu hoch gesteckt waren. Jeder dritte Change-Prozess in deutschen Unternehmen scheitert. Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie der Unternehmensberatung C 4 Consulting. Als Hauptgrund wird in der Studie das mangelnde Feingefühl der Führungskräfte im Umgang mit verunsicherten Mitarbeitern genannt. Veränderungen lösen immer Ängste aus. Vielen Menschen ist das aber gar nicht bewusst.

Führungskräfte müssen heutzutage ihren Mitarbeitern nicht mehr nur sagen, wo es lang geht. Sie sollen als

so genannte „Change Agents“ den Wandel vorantreiben und ihre Mitarbeiter dazu bewegen, mitzuziehen. Meistens funktioniert das nicht so gut. Genau da setzt eine neue Form der Beratung an, die sich Facilitating nennt. Facilitatoren begreifen sich als Ermöglicher. Sie geben keine Marschrichtung vor und tüfteln auch keine schlaun Ideen aus, die sie der Chefetage einer Firma vorsetzen. Stattdessen nehmen sie eher die Rolle eines Therapeuten ein, sie hören am Anfang aktiv zu, fragen nach, statt Vorträge mit Power-Point-Präsentationen zu halten, sprechen mit Teamleitern, aber auch mit den Angestellten auf anderen Ebenen, etwa mit den Werksleitern in Maschinenbaubetrieben.

## School of Facilitating

„Wir versuchen nicht, Widerstände zu brechen, sondern wir versuchen, herauszufinden, warum bestimmte Ängste vor einer Veränderung bestehen“, meint Barbara Zuber. Sie praktiziert die Methode und gehört zur School of Facilitating. So nennt sich eine Gruppe von vier Beratern, die neben ihrer Arbeit als Consultants auch Führungskräfte zu Facilitatoren ausbilden.

In Workshops lernen die Teilnehmer zwar auch das herkömmliche Instrumentarium des „integrative Leadership“, etwa Motivationstechniken oder wie man



▲ *Wer denkt was über wen? Und: Wird in einer Gruppe auch immer offen und ehrlich kommuniziert? Der Einzelne ist oft unsicher, ob seine Haltung bei Vorgesetzten und Kollegen richtig eingeschätzt wird.*

„Das Feedback der Teilnehmer stimmte nicht mit meiner Selbsteinschätzung überein – das hat mir sehr geholfen.“

Kai Aurin, Personalleiter der Schlote-Gruppe, Harsum

konstruktives Feedback gibt. Im Mittelpunkt steht allerdings die Selbstreflexion: Wer bin ich, wie sehe ich die Welt und wie kann ich lernen, andere besser zu verstehen? Wer sich und seine Gefühle besser kennenlernt, kann auch mit anderen fairer und respektvoller umgehen. Das ist die Idee, die hinter Facilitating steckt.

### Schranken im Arbeitsalltag

Obwohl das nicht besonders kompliziert zu sein scheint, gibt es im Arbeitsalltag viele Schranken, die einen offenen Umgang verhindern. Oft fehlt das Vertrauen der Mitarbeiter, ihrem Vorgesetzten ehrlich zu sagen, womit sie Probleme haben. Nach der Meinung der Facilitatoren liegt der mangelnde Erfolg von geplanten Veränderungsprozessen daran, dass Emotionen generell im Berufsleben zu sehr verdrängt werden. „Gerade Führungskräfte gehen davon aus, dass sie sich eine Blöße geben, wenn sie ihre Mitarbeiter auf ihre Gefühlslage ansprechen“, so Barbara Zuber.

Genau das sei aber unprofessionell, denn bei Change-Prozessen stehe immer der Mensch mit seinem schöpferischen Potenzial, aus dem Neues entsteht, aber auch mit seinen inneren Blockaden, die ihn am Ändern hindern, im Zentrum. Wie die Unterstützung eines Facilitators in der Praxis aussieht, hängt

vom geplanten Wandel ab und ist ganz verschieden.

Kai Aurin ist Personalleiter der Schlote Gruppe aus Harsum, einem Automobilzulieferer, er arbeitet seit rund eineinhalb Jahren mit einem Facilitator zusammen. In der Regel begleiten Facilitatoren eine Firma viel länger als klassische Berater. Veränderungen funktionieren nicht von heute auf morgen, genau das war jedoch das Problem, vor dem die Firma stand: Sie musste sich zu schnell auf andere Bedingungen einstellen. Die Schlote Gruppe kam gut durch die Krise und wuchs sogar rasant. „Vor fünf Jahren hatten wir etwa 400 Mitarbeiter, heute sind es fast doppelt so viele. Bedingt durch das rasche Wachstum sind auch viele neue Führungskräfte dazugekommen. Unsere Herausforderung ist es derzeit, ein gemeinsames Führungsverständnis zu bekommen, denn jeder neue Mitarbeiter bringt andere Vorstellungen aus früheren Jobs mit.“

### Unterstützung durch MIB

Unterstützt hat die Schlote Gruppe das Management Institut Bochum (MIB). Die Coachs des MIB gewannen im Jahr 2009 für ihre guten Beziehungen zu Kunden einen Wettbewerb, der von der Deutschen Gesellschaft für Qualität e. V. (DGQ), dem Wirtschaftsmagazin



▲Damit das Räderwerk einer Teamarbeit aber richtig greift, sind Feedbackgespräche immens wichtig. Facilitating ist eine der modernen Methoden, um das Miteinander in Gruppen deutlich zu verbessern.

„Impulse“ und einem Marktforschungsunternehmen initiiert worden war. Zusammen mit dem Facilitator des MIB wurden bei Schloten gemeinsame Leitlinien erarbeitet. Etwa Zuverlässigkeit oder wertschätzende Kommunikation. Im Anschluss ging es daran, diese Werte mit Inhalten zu füllen.

### Mit Lob starten

Im Beisein des Facilitators erprobten die Teilnehmer Kommunikationsformen. Dabei ging es allerdings nicht um Regeln, die man auswendig lernen oder in Ratgebern nachlesen kann, etwa dass jede Kritik zuerst mit einem Lob anfangen sollte, sondern darum, wie es gelingen kann, auch unter Zeitdruck empathisch auf andere einzugehen. Kai Aurin und seine Kollegen lernten sich zunächst einmal gegenseitig kennen, mussten ihre Stärken und Schwächen einschätzen. „Ich habe sechzehn Mal Feedback bekommen und davon sehr profitiert“, so Kai Aurin, „in einigen Punkten stimmte das, was andere über mich dachten, nämlich nicht mit meiner Selbsteinschätzung überein, das hat mir geholfen.“

Ein weiteres Problem des Unternehmens war, dass der Austausch von Informationen zwischen den Abteilungen nicht recht funktionierte und es deshalb in der Herstellung

bestimmter Autoteile zu Fehlern kam. Der Facilitator versuchte, dem Problem mit einem gängigen Rollenspiel auf die Spur zu kommen: Jeder Teilnehmer bekam im Workshop wichtige Teilinformationen, die auf Karten notiert waren und zu einem Ganzen zusammengefügt werden mussten. Erst dadurch erkannten die Mitarbeiter, wo und warum der Informationsfluss ins Stocken gerät.

„Der Veränderungsprozess in unserem Betrieb ist noch nicht abgeschlossen“, meint Kai Aurin, „wir sind jetzt gerade auf einem guten Weg“. Rückfälle in alte Verhaltensmuster gehören zum Beispiel auch zu Change-Prozessen. Damit müssen alle rechnen. Man braucht eben Geduld und Zeit, um gute Vorsätze umzusetzen.

#### Facilitator:

Ein Facilitator bzw. Unterstützer ist eine Person, die kenntnisreich einer Gruppe hilft, ihre Ziele zu erreichen, ohne sich selbst einer teilnehmenden Partei zuzuordnen.

Der Facilitator unterstützt die Gruppe in der Erreichung von Konsens in Bezug auf die im Gruppenprozess relevanten Themenbereiche. Damit wird gemeinsam eine tragfähige Basis für zukünftigen Erfolg geschaffen. Quelle: einschlägige Eisenbahnliteratur

Quelle: Wikipedia

Isa Hoffinger  
Freie Journalistin, München