



„Winner or loser“ im Change Management?

Facilitating: Vier Schritte, wie Sie junge Führungskräfte und alte Hasen wieder an einen Tisch bringen

Change-Prozesse sind emotionale Schwerarbeit. Wenn im Change die Karten neu gemischt werden, werden strategische und operative Verantwortung auf neue Schultern verteilt. Plötzlich sitzen junge, unerfahrene aber gut ausgebildete Mitarbeiter auf Führungspositionen. Erfahrene und verdiente Mitarbeiter finden sich nicht selten in der zweiten Reihe wieder. Ein Dilemma, das eine große emotionale Gemengelage zwischen Statusgewinn -mit einem diffusen schlechtem Gewissen auf der einen Seite- und dem Gefühl fehlender Wertschätzung, Neid und unbewusster Stimmungsmache auf der anderen Seite zu Tage befördern kann. Lesen Sie vier Tipps aus der Facilitator-Praxis, wie Sie das gesamte Team zurück an einen Tisch holen.

Umstrukturierungen stellen ehemals eingespielte Teams auf die Probe. Regelmäßig macht sich in neu aufgestellten Teams unter den Mitarbeitern das Gefühl einer Lagerbildung breit – auf einer Gewinner- und einer Verliererseite. Aufstrebende, junge Führungskräfte sollen Teams leiten, weil ihr Fachwissen auf dem neuesten Stand und damit für den Veränderungsprozess unverzichtbar ist. Ein mitunter herber Schlag für erfahrene Mitarbeiter, auf deren Erfahrungen die junge Führungskraft zurückgreifen muss, damit der Arbeitsprozess nicht leidet. Die Kommunikation gerät ins Stocken, aus Vertrauen wird Opposition und Verweigerung. Dabei brauchen alle Mitarbeiter jetzt mehr denn je funktionierende und vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen.

Wir erleben es oft, dass Unternehmen im oben geschilderten Fall auf die Begleitung durch erfahrene Facilitatoren zurückgreifen. Facilitatoren sind spezialisiert auf die Aufhebung emotionaler Blockaden im Change. Im Spannungsfeld zwischen Statusgewinn und Downgrading stellen sie die notwendige Kommunikation, Vertrauen und Bezogenheit wieder her. In der Praxis des Facilitating Change haben sich die vier folgenden Schritte bewährt, wie Führungskräfte ihre Teams wieder erfolgreich in den Change-Prozess zurückholen:

Holen Sie Emotionen und Tabus in den Raum

Die meisten Mitarbeiter verbieten es sich, Emotionen im Job zu zeigen. Dabei können unterdrückte Emotionen ein sehr machtvolles Hintergrundrauschen erzeugen. Besonders negative Emotionen binden unsere Leistungsfähigkeit und soziale Interaktion. In Ihrer Rolle als Führungskraft sollten Sie deshalb hier ansetzen. In unserem Beispiel sind der erlebte Statusverlust ebenso wie der -gewinn und die damit verbundenen Gefühle besonders schwer zu formulieren. Aus der Facilitating-Praxis wissen wir: Sobald eine Führungskraft dafür sorgt, dass jeder Mitarbeiter seine (emotionale) Sichtweise erklären kann und gehört wird, kommt neue Bewegung in den Change-Prozess. Kein einfaches Unterfangen! Um eine Eskalation und weitere Blockaden zu verhindern, sollten sich Unternehmen an dieser Stelle externe Unterstützung ins Boot holen. Team und Führung sitzen dann gleichermaßen beteiligt am runden Tisch. Ihr externer Begleiter sollte jetzt dafür sorgen, dass alle Mitarbeiter ihre Gefühle formulieren können.

Hören Sie empathisch zu

Sorgen Sie dabei für eine Atmosphäre, in der alle Emotionen und Sichtweisen gleichwertig sind und Berechtigung haben. Schaffen Sie einen informellen Rahmen, in dem Ihre Mitarbeiter den Mut entwickeln, ihre Gefühlswelt offen zu legen. Bedürfnisse nachempfinden und Emotionen zu teilen sind erste Schritte, verloren gegangenes Vertrauen wieder aufzubauen. Für erfahrene Mitarbeiter ist es häufig ein Novum, von den Gewissensbissen der Youngster zu erfahren. Lassen Sie zu, dass alle Mitarbeiter sich Luft machen, ihre Nöte ausspeichern und ein Feedback bekommen. All das sind entlastende Erfahrungen, die einen ersten Heilungseffekt im Beziehungsgeflecht eines Teams herstellen.

Unterstützen Sie die neuen Bindungen zwischen Aufsteigern und alten Hasen

Stehen alle Emotionen im Raum, arbeiten Sie mit Ihren Mitarbeitern im dritten Schritt ihre Bedürfnisse für einen Neustart heraus. Der eine möchte befragt werden. Der andere braucht mehr Zeit und will erzählen dürfen. Mancher Mitarbeiter möchte nicht auf alte Kundenkontakte verzichten. Junge Führungskräfte formulieren ihren Wunsch, anerkannt zu werden, auf das Wissen etablierter Kollegen zurückgreifen zu dürfen. Sie und Ihr Team sind auf einem guten Weg, je konkreter die Bedürfnisse auf den Tisch kommen.

Stellen Sie einen verbindlichen Fahrplan auf

Leiten Sie nun verbindlichen Fahrplan der Zusammenarbeit ab, der die Wünsche und Hoffnungen beinhaltet. Bleiben Sie konsistent und glaubwürdig: Überprüfen Sie den Fahrplan gemeinsam in unregelmäßigen Abständen. Wenn nötig: Greifen Sie wieder auf die Schritte 1 und 2 zurück.

Barbara Zuber, Beraterin und Gründerin der School of Facilitating, sagt: „Die Vorgehensweise des Facilitators ist ebenso einfach wie elementar. Nur, wenn wir die Menschen in Veränderung mit all ihren Emotionen sehen und würdigen, kommen wir zurück zum gemeinschaftlichen Handeln. Facilitatoren besitzen ein Sensorium und die notwendige Methodenkompetenz, hier neue Räume aufzumachen. In unserer Arbeit erleben wir oft, dass ein einfaches, ehrliches Gespräch mit offenem Visier die Fronten öffnet und für gegenseitiges Verständnis sorgt. Wo Wertschätzung und Respekt vor den Gefühlen des anderen frei formuliert werden können und sich entwickeln können, wächst gleichzeitig die Bereitschaft, wieder zurück an den runden Tisch zu kommen.“

Was ist Facilitating Change?

Facilitating befähigt Menschen, Veränderungsprozesse zu initiieren und zu begleiten. Der Ansatz basiert auf der Überzeugung, dass jeder Mitarbeiter eines Unternehmens über ein inneres Bild der Zukunft verfügt und gleichzeitig das notwendige Potenzial und das Wissen für eine Veränderung und Entwicklung besitzt. Allerdings müssen Mitarbeiter ihren eigenen Zugang dazu erst finden. Die Methode des Facilitating Change ist ein neuer und zeitgemäßer Ansatz einer am Menschen orientierten Führungskultur. Immer dort, wo ein Umdenken, ein neues Verhalten der Menschen und Mitarbeiter eines Unternehmens erforderlich werden, wo neue Strukturen und Prozesse in Gang gesetzt werden müssen oder eine Veränderung im Denken und in der Haltung gefordert sind, können Menschen mit Facilitatoren-Kompetenz Changeprozesse wirkungsvoll begleiten. Als Facilitatoren ausgebildete Führungskräfte, Coaches oder Berater verfügen über ein erweitertes Prozess- und Dynamikverständnis für bewusste und unbewusste Strategien und Verhaltensmuster, die Menschen und Teams in Phasen der Veränderung zeigen. Sie sind geschult, zu differenzieren, welche Muster und Strategien den Veränderungsprozess unterstützen, welche ihn behindern und welcher zeitliche Rahmen individuell erforderlich ist.

Die School of Facilitating

Die School of Facilitating ist ein Team von Trainern und Facilitatoren, die für eine neue Art der Initiierung und Führung von Veränderungsprozessen steht. Sie wurde 2007 von Renate Franke, Markus Püttmann, Barbara Zuber und Karin Beutelschmidt in Berlin ins Leben gerufen. Seit 2012 ist auch Barbara Guwak aus Wien mit aktiv. Die School of Facilitating versteht sich als Denkschule und Werkstatt für Führungskräfte, Coaches, Entscheider und Kollegen, die in Veränderungsprozessen neue Wege gehen wollen.

Die Facilitator-Ausbildung

Einmal jährlich bietet die School of Facilitating eine Ausbildung zum Facilitator an. Die Ausbildung richtet sich an Führungskräfte, Personalentwickler, Coaches und Berater. Leitfaden der Ausbildung ist die Theorie U des MIT-Forschers Otto C. Scharmer. Seine Methode des „Presencing“, ermöglicht es Führungskräften, von der Zukunft her zu führen, das heißt Potenziale und Zukunftschancen zu erkennen und in Veränderungsprozessen zu nutzen. In insgesamt sieben Modulen werden Eigen- und Fremdwahrnehmung, Bewusstseinsbildung, die freie Entwicklung von Visionen und Prototypen und die Anwendung von Motivationstechniken erlebbar gemacht. Die Ausbildungen sind nach den Richtlinien der European Coaching Association zertifiziert und finden in Berlin, Wien und Baden-Württemberg statt. Das Angebot richtet sich an Führungskräfte, Personalentscheider, Trainer, Berater oder Menschen, die in Verantwortung stehen. Die nächste Ausbildung startet am 09. November 2014 in Berlin.

Handbuch Facilitating Change

Mehr über die Praxis des Facilitating Change und Methoden des Facilitators lesen Sie im Handbuch „Facilitating Change. Mehr als Change Management: Beteiligung in Veränderungsprozessen optimal gestalten“. Von Karin Beutelschmidt, Renate Franke, Markus Püttmann und Barbara Zuber.

EUR 39,95, Beltz Weiterbildung. ISBN 978-3-407-36546-0. 1. Auflage, 202 Seiten, gebunden.

<http://www.beltz.de/de/weiterbildung/beltz-weiterbildung/titel/facilitating-change.html>