



Change Management: Facilitating Scheitern zulassen - und wieder Fahrt aufnehmen. Ein Praxisbericht.

Menschen scheitern nicht gerne. Dabei liegen im Misserfolg Potenziale, die sich nutzen lassen. Unzufriedenheit, Enttäuschung oder Scham können eine Katalysatorwirkung im Veränderungsprozess entfalten und große Energien freilegen. Ein geschulter Facilitator hat mitunter die Aufgabe, seine Teilnehmer aus der Komfortzone zu holen. Wie kommt man zurück zur positiven Energie, wenn Misserfolge sichtbar wurden? Die Facilitatorinnen Barbara Zuber und Renate Franke berichten von einem erfolgreichen Praxisverlauf:

„Im Jahr 2013 berieten wir ein mittelständisches Unternehmen aus dem Maschinenbau. Aus einem Workshop über einen anstehenden Veränderungsprozess im Unternehmen gingen die Führungskräfte mit der Aufgabe, sich über die Auswirkungen einer möglichen zukünftigen Struktur auf ihre jeweiligen Bereiche intern zu verständigen. Wir legten hierzu einen Nachfolgetermin fest an dem die Ergebnisse vorgestellt werden sollten. Zurück im Unternehmen berieten sich die Führungskräfte und kamen zu keiner Lösung. Vielmehr brachen sie ihre Diskussion bereits nach kürzester Zeit ab. Mit diesem Ergebnis, das keines war, traten sie beim Nachfolgetermin an.

Die Gruppe wollte sofort wieder in den vertrauten Arbeitsmodus gehen. Doch genau das galt es zu unterbrechen, um aus dem Scheitern des letzten Termins ein Lernen und eine Veränderung zu ermöglichen. Die Facilitatorin verlangsamte den Prozess. Sie bat jeden Einzelnen um eine Bewertung, wie zufrieden er auf einer Skala von eins bis zehn mit dem Prozess der Veränderung sei - gemessen an dem, was möglich gewesen wäre und dem was bisher erreicht wurde. Sie bat die Teilnehmer auch, spontan zu notieren, was sie gehindert hätte, eine höhere Punktzahl zu vergeben.

Im Plenum tauschten sich die Teilnehmer über das Ergebnis aus. Jeder war unzufrieden. Plötzlich waren Emotionen im Spiel, Ängste und Befürchtungen wurden geäußert. Endlich kamen die wirklichen Hemmnisse zur Sprache. Durch diese unerwartete Konfrontation und Entschleunigung konnten die nun anstehenden Themen mit Leichtigkeit und großem Engagement beleuchtet werden. Gute Vorschläge, die schon „heimlich“ im Vorfeld erarbeitet worden waren, wurden zutage befördert. Niemand hatte erwartet, an diesem Tag, soweit zu kommen.“

In ihrem Buch „Facilitating Change - Mehr als Change-Management: Beteiligung in Veränderungsprozessen optimal gestalten“ geben die Autorinnen und Autoren Karin Beutelschmidt, Renate Franke, Barbara Zuber und Markus Püttmann Coaches, Trainern und Beratern ein Instrumentarium an die Hand, mit dem Veränderungsprozesse so gestaltet werden, dass sie von den Beteiligten nachhaltig angenommen und gestützt werden. Das Buch ist eine Anleitung, den Beteiligten eines Veränderungsprozesses mehr Raum zu geben, damit sie sich entfalten und in den Change-Prozess einbringen können. Beschrieben werden die Methodik des Facilitating, die Stärken und Grenzen des Ansatzes, der in Fallbeispielen verdeutlicht wird. Übungen und Reflexionsfragen runden das Buch ab.

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, erscheint am 11.11.2013. 202 Seiten, gebunden. Auf Wunsch stellen wir gern ein Rezensionsexemplar zur Verfügung.

Die School of Facilitating, ein Netzwerk unabhängiger Trainer und Facilitatoren, bietet einen Ausbildungslehrgang zum Facilitator an. In insgesamt sieben Modulen werden Eigen- und Fremdwahrnehmung, Dynamiken von Veränderungsprozessen und die Fähigkeit, aus der Zukunft, heraus zu denken, 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 und Menschen, die in Verantwortung stehen.