

## Facilitating in der Praxis

Wir werden immer wieder gefragt, wie man sich Facilitating oder die Anwendung der Theorie U in der Praxis vorstellen kann. Das hat uns veranlasst, bei unseren Teilnehmern und Partnern nachzufragen und Fälle zu sammeln, wie sie es denn genau gemacht haben. Unser erster Fall kommt aus dem Forschungsbereich eines internationalen Konzerns.

Den möchten wir mit Ihnen teilen – einerseits, um Mut zu machen, andererseits, um für die Komplexität eines solchen Prozesses einen möglichen Fahrplan vorzustellen, der Orientierung gibt.

### **Ein Praxisbericht: Wie A. sein Forschungsprojekt aus der Sackgasse holt**

Als Biologe und Führungskraft in der Forschung arbeitet A. in einem großen Konzern. Seit über 30 Jahren brennt er dort für seine Themen, ist geschätzt und hat sich eine hohe Glaubwürdigkeit in der Organisation erarbeitet. Was ihn darüber hinaus auszeichnet: Er kann in Strukturen und Prozessen denken und hat einen langen Atem – wenn es sein muss, sogar über Jahre.

Im ganz konkreten Fall ist A. gemeinsam mit seinen Kollegen an eine Grenze gekommen. Seinen eigenen Worten zufolge haben sie im Sinne der Forschung alle Holzwege ausprobiert, aber sie kommen nicht weiter.

Auf die Inhalte müssen wir hier nicht weiter eingehen, denn die Situation ist auf verschiedene Industrien und Forschungsgebiete übertragbar: Es betrifft all jene Bereiche, in denen Experten mit einem Modell der Realität arbeiten, das auf Annahmen beruht – und das im Laufe der Jahre nicht mehr ernsthaft überprüft oder hinterfragt wurde.

*„Wir haben verlernt, der Natur zuzuhören. Viel zu stark sind wir mit der Projektion der eigenen Hypothesen beschäftigt, dass wir vergessen, der Natur so, wie sie wirklich ist, zuzusehen.“* (A. über seine Erkenntnis, dass sein Forschungsprojekt feststeckt)

Durch die Auseinandersetzung mit den Grundgedanken der Theorie U und der Haltung des Facilitating wurde ihm klar, dass sie an ihrer Forschungsgrenze nur weiterkommen, wenn sie sich mit ihren eigenen Vorannahmen auseinandersetzen und ihr Modell von der Realität in Frage stellen.

Er weiß, dass dieser Weg schwierig und schmerzhaft sein wird, immerhin steckt in dem Projekt die Arbeit vieler Menschen vieler Jahre – aber er will diese ungewisse Reise ins Neuland antreten und sein Umfeld dafür begeistern.

Aber geht das überhaupt in einer Unternehmenskultur, die die typischen Symptome unserer Zeit aufzeigt: hohe Arbeitsbelastung, Umstrukturierungen, Stress... – eine Kultur die sich durchaus auch von Schulterklopfen und Selbstpositionierungen ernährt?

### **Selbstklärung der Führungskraft**

Um das herauszufinden, stellt sich A. der Situation erst einmal selbst und mit ausgewählten Freunden und Kollegen. Durch die Auseinandersetzung mit uns in der School of Facilitating hat er eine Ahnung davon bekommen, wie so ein Prozess aussehen könnte, und was er im Vorfeld beachten muss. Er klärt sich selber mit Hilfe des U-Modells, der Prozessfahrplan für gelingende Veränderungsprozesse. *(Zu den Klärungsfragen geht es hier entlang).*

Welche fünf wichtigen Prinzipien zur Förderung einer Innovationskultur er aus seinen Erkenntnissen abgeleitet hat, können Sie *unter diesem Link* hier nachlesen.

### **Eine kristallklare Haltung als Grundvoraussetzung**

Sich im Vorstand den Auftrag, die Mittel und erforderlichen Freiräume abzuholen, klingt einfach, ist oft aber eine der schwierigsten Hürden. Geschafft hat A es nur, weil er innerlich kristallklar war. Und zwar sowohl klar hinsichtlich der unglaublichen Chancen für die Firma - wenn sie es schaffen sollten, dann sind sie die ersten in ihrer Industrie – und gleichzeitig klar hinsichtlich des „Worst Case-Szenarios“, nämlich was in den Sand gesetzt wird, wenn das Projekt scheitert.

Unsere Beschreibung stellt ab hier den Prozess mit dem Team dar, der Kernelemente des U-Modells und der Haltung des Facilitating enthält.

### **Der Projektablauf**

Nach Freigabe des Vorstands informierte A. das gesamte Team in einer Auftaktveranstaltung über den Ansatz und das geplante Vorgehen.

Dabei ging es ihm darum, die Mitarbeiter und Kollegen bei ihrem Stolz zu packen und folgende Botschaften zu transportieren:

- Es wird kein Spaziergang, sondern harte Arbeit.
- Es kann ein Quantensprung in der Forschung werden.
- Es wird anstrengend, aber wenn du dafür brennst, wird es eine unvergessliche Erfahrung sein.
- Du wirst erleben, dass ein Team wirklich sehr viel innovativer ist als ein einzelner Mensch.

Eine Stärke von A. ist seine Fähigkeit, klare und offene Worte zu sprechen und die Menschen vor allen Dingen auch emotional zu berühren.

Danach ging es um die Auswahl der geeigneten Personen. Dabei waren ihm folgende Kriterien wichtig:

- die Mitwirkenden sollen ambitioniert sein
- die Auswahl sollte über Einzelgespräche erfolgen, um jeden einzelnen ins Boot zu holen

- es sollte Vielseitigkeit da sein: eine bunte Mischung mit unterschiedlichen Meinungen und Erfahrungen
- es braucht die Fähigkeit, sich in Frage zu stellen und offen zu sein für Überraschungen

Die Prozesslandkarte wurde mit allen Beteiligten zusammen erstellt, was viel Arbeit bedeutet. Diese Phase war für A. ein **Downloading**-Prozess. Er wollte sehen, wie die Mitarbeiter „ticken“, was sie als gegeben hinnehmen, wie sie miteinander umgehen und wie offen sie sind, bzw. wie stark in der Rechtfertigung des bis heute gelebten Arbeitens. Aufgabe war es als erstes die bis zu dem Zeitpunkt gelebte Forschungsarbeit sichtbar zu machen.

#### **Erstellung der „Prozesslandkarte“**

- Klarheit, Orientierung, eindeutige Aufgaben: Wer macht was wie bei uns mit wem?
- Klärung: Was heißt Zuständigkeit (accountability) genau bei uns?
- Benennung: Wie lauten die Arbeitspakete und wer ist verantwortlich?
- Definition: Wie lässt sich das methodische Vorgehen erklären?
- Transparenz: Was sind die Risiken, was die Chancen?

#### **Festlegung der Regeln**

- Keine Schuldzuweisungen
- Keine Abwertungen, kein Desinteresse – auch nicht nonverbal durch Körpersprache oder abweisende Gesten
- Offenheit der Wahrnehmung für Anderes und Ungewöhnliches
- Auf alle Stimmen achten, vor allen Dingen auf die, die eine andere Meinung haben oder die leiser sind

Sobald ein Mitarbeiter sich an eine oder mehrere Regeln nicht hielt, wurde er von A. entweder sofort oder später unter vier Augen darauf angesprochen.

So wurde es nach und nach möglich, Vertrauen im Team zu schaffen – sowohl untereinander als auch zur Führung sowie zum Vorgehen.

Den **Seeing-Prozess** begann A. damit, dass er das Team mit seiner Analyse der heutigen Situation und Ergebnisse konfrontierte und wach rüttelte:

1. Wir scheitern gerade komplett. Unsere Ergebnisse entsprechen nicht dem, was wir versprochen haben. Wenn wir so weiter machen, fahren wir mit 180 km/h vor die Wand. Das macht mir Angst.
2. Wir sind damit nicht alleine. Unsere Konkurrenz fährt im gleichen Tempo vor die Wand. Der optimale Zeitpunkt für uns, unser Vorgehen zu überdenken.
3. Dafür müssen wir als erstes zugeben, dass wir **keine** Ahnung haben, wie wir von A nach B kommen.

4. Was sagt der Unternehmer in mir dazu? Die, die als erste das Problem lösen, haben einen riesen Wettbewerbsvorteil.
5. Lasst uns eine neue Strategie entwickeln und so schnell, wie wir können, agieren. Lasst uns neu starten, uns neu formieren und uns den Wettbewerbsvorteil sichern.

### **Sensing: „Deep dive“ in die Forschungslernreise**

Die folgende Projektphase war ungewöhnlich: Ein sechswöchiger „deep dive“, in dem die Teilnehmer komplett von allen anderen Tätigkeiten freigestellt waren. In drei Teams gingen sie in Selbstorganisation auf eine Forschungslernreise und entdecken ihr Forschungsfeld komplett neu – sozusagen mit den Augen eines Kindes, gänzlich ohne Vorannahmen und Bewertungen.

Aufgabe war das breite „Fischen“ nach neuen Informationen: neutral, ohne Vorurteile, im offenen Dialog. Bei den Teilnehmern handelte es sich um gute Mitarbeiter aus der „zweiten Reihe“. Starke Meinungsführer waren bewusst nicht dabei, damit angstfreies Denken und Arbeiten möglich war.

Die Haltung, die für dieses Unterfangen vermittelt wurde: „Helft uns, die Antworten zu finden, die wir noch nicht kennen.“

In dieser Projektphase trafen sich alle Teilnehmer zweimal gemeinsam für drei Tage, um sich gegenseitig ihre Ergebnisse vorzustellen. Die Erkenntnisse daraus wurden dann in die nächste Stufe der Forschungslernreise integriert.

Diese Phase war geschützt und unterstützt durch die Hierarchie. Keiner hat die Teilnehmer in dieser Zeit durch andere Aufgaben abgehalten oder in Frage gestellt.

Die Teilnehmer selber waren in ihrem Element. Sie hatten das Gefühl, dass „hier etwas passiert“. Der Spirit hatte sich auf sie übertragen.

### **Presencing, Crystallizing**

Das, was motiviert kommt nicht von den digitalen Gedankenketten, sondern aus dem Herzen. Stolz und Begeisterung sind wesentliche Treiber für das, was wir tun. Diese inneren Treiber hat A. immer wieder wach gerufen, in dem er die Bedeutung und den Sinn des Projektes sowie den Wert jedes einzelnen Beitrags dafür in den Fokus gerückt hat.

Dadurch hat er alle immer wieder mit der gemeinsamen Intention und Motivation in Verbindung gebracht. (In der Theorie U auch der „Gang zur Kraftquelle“ genannt.)

In den zwischendurch statt findenden Workshops entstanden Dialoge, die einen generativen Charakter hatten, das heißt, in denen sich wirklich Neues zeigen konnte. Für die Teilnehmer war das ein weiteres motivierendes und neues Erleben: „Alle konnten ihre Gehirne wirklich „tief“ aufmachen und den Prozess des Neudenkens gemeinsam durchlaufen und erleben.“

Für A. gehört die Fähigkeit dazu, nur Fragen zu stellen und überhaupt nicht zu bewerten. Mit Passion dabei zu sein, aber nicht zu lenken war hier die erforderliche Form der Führung.

Parallel zu dieser Forschungsreise der Mitarbeiter hat A. in einem kleinen Projektsteuerungsteam an einem neuen Hypothesensatz für die Forschungsaufgabe

gearbeitet. In dem Team wurden kontinuierlich die Erkenntnisse der Workshops genutzt, um zu schauen, was sich Neues herauskristallisiert und welche möglichen Schlussfolgerungen sich daraus ergeben können. Hier war es von ihm eine bewusste Entscheidung diesen Crystallizing-Prozess von anderen Menschen als den „deep-divern“ zu gestalten um hier eine uneingeschränkte Offenheit z.B. zum Neukombinieren zu haben.

### **Prototyping – Status quo heute**

Entstanden ist so eine neue Forschungsstrategie, die sich aktuell in der ersten Umsetzung befindet. Alle Beteiligten sind hoffnungsvoll gestimmt. Jetzt wird – aufgeteilt in mehrere Einheiten – geforscht und jedes neue Ergebnis auch bezogen auf die aktuellen Ausgangsannahmen überprüft. Somit ist nicht nur die Forschungsstrategie an sich erneuert, sondern auch das Vorgehen.

Einen wesentlichen Beitrag zum Gelingen dieses Projektes haben die oben bereits erwähnten „Prinzipien zur Förderung einer Innovationskultur“ geleistet, die Sie hier ([LINK](#)) nachlesen können.