Vom Manager zum Ermöglicher

FACILITATION

Entscheidungen von oben geraten aus der Mode, beteiligungsorientierte Entwicklungsprozesse sind auf dem Vormarsch. Was sich hierzulande gerade erst abzeichnet, hat im internationalen Kontext bereits einen Namen: Facilitation. Dabei handelt es sich um ein Beratungsmodell, das gleichzeitig Führungsstil ist: Managern wie Mitarbeitern wird ermöglicht, die Zukunft zu gestalten.

Foto: istockphoto

Preview: ▶ Demut üben, Nichtwissen pflegen: Die Rolle des Facilitators ▶ Pilotieren, konferieren, reformieren: Wie der Infodienst aid via Facilitating seine Kommunikationskultur umgekrempelt hat ▶ Einsammeln, entleeren, erdenken: Der Dreischritt des Facilitating ▶ Facilitation versus Moderation: Schwierige Verwandtschaft ▶ Mit Gefühl: Wie Facilitators Emotionen Raum geben ▶ Erst zuhören, dann denken: Facilitation bei Mahle

■ In Umbruchzeiten war Reinhard Höfer das häufiger passiert: „Ich gehe hoch motiviert voraus und bin überzeugt, ich habe meine Mannschaft hinter mir. Habe ich aber die Kuppe überschritten und drehe mich um, sehe ich plötzlich niemanden mehr", beschreibt der Geschäftsführer der Saxonia Textile Parts GmbH in Göppingen seine Erfahrung bildlich. Höfer wollte lernen, wie sich dieses Szenario vermeiden lässt. Auf der Suche nach entsprechenden Angeboten entdeckte er eine vielversprechende Fortbildung und zugleich einen neuen Begriff: Facilitation, auch Facilitating genannt.

Dabei handelt es sich um einen Ansatz, der derzeit aus der internationalen Weiterbildungsszene in den deutschsprachigen Raum schwappt. Wörtlich übersetzt bedeutet Facilitation Erleichterung, Möglichkeit oder Leichtigkeit. Gemeint ist: Gruppen werden dabei unterstützt, ihre Möglichkeiten zu entfalten. Der Facilitator selbst gibt keine Marschrichtung und keine Lösungen vor. Ebenso wie Prozess- und systemische Berater geht er davon aus: Das Wissen und die Lösung liegen im System.

In den Vereinigten Staaten ist der Facilitator ein etabliertes Berufsbild. Bereits 1994 wurde dort die International Association of Facilitators (IAF) gegründet. In Deutschland gibt es bisher nur wenige Facilitators, aber sie werden mehr. Berater und Trainer lassen sich zum Ermöglicher ausbilden, ebenso wie Führungskräfte: „Auch Geschäftsführer mittelständischer Unternehmen werden auf uns aufmerksam", berichtet Karin Beutelschmidt. Sie hat in Berlin gemeinsam mit einem Trainernetzwerk die „School of Facilitating" gegründet und bietet ihre Facilitatoren-Ausbildung auch über das Bildungswerk der Wirtschaft in Baden-Württemberg an.

Die Kultur des Nichtwissens pflegen

Das Interesse der Manager am Ansatz ist schon insofern bemerkenswert, als dass sich Facilitators bei der Erläuterung ihrer Vorgehensweise eines für die Business-Welt durchaus gewöhnungsbedürftigen Vokabulars bedienen. „Wir verstehen uns als Geburtshelfer", erklärt Holger Scholz von den Kommunikationslotsen, ein Team von Beratern aus dem Raum Köln/Bonn, die den Begriff Facilitation in Deutschland frühzeitig für sich entdeckt haben. Nach Scholz' Verständnis schaffen Facilitatoren vor allem Räume für Dialoge und pflegen eine Kultur des Nichtwissens. Sie setzen auf Demut, Zuhören, hierarchiefreie Räume, Zeit für echten Kontakt, Bewusstseinsbildung und Reflexion.

Alles schon gehört? Alles nicht neu? Stimmt. Auch andere Führungsansätze setzen auf Beteiligung, Perspektivenvielfalt und kollektive Intelligenz. Auffällig jedoch ist die Konsequenz, die Facilitatoren an den Tag legen: Ein bisschen Partizipation und Selbstorganisation reicht ihnen nicht aus. Sie führen zusammen, was Denkwege aus Trai-

Den Beitrag gibt es auch zum Hören. Er kann unter www.managerSeminare.de/podcast als Audiodatei heruntergeladen werden.

ning, Beratung und Führung an partizipativen Elementen zu bieten haben. „Facilitation ist keine Methode, sondern eine Führungsphilosophie", verdeutlicht Scholz. Seinen Job sieht er nicht darin, Methoden zu moderieren oder einzelne Probleme zu lösen. Vielmehr will er Unternehmen zu einer neuen Führungskultur verhelfen. Darunter macht er es nicht.

Fall aid: Mitarbeiter zum Mitmachen bewegen

Das kann Margareta Büning-Fesel, geschäftsführender Vorstand des gemeinnützigen Vereins und Fachverlags aid infodienst e.V., bestätigen. Sie wollte die Website des aid, der im Auftrag des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz über 600 Medien herausgibt, neu gestalten und zusätzliche digitale Kommunikationswege erschließen. Mehrmals hatte sie versucht, für dieses Vorhaben ein schlagkräftiges Team zusammenzustellen. Doch niemand zog richtig mit. Büning-Fesel: „Schließlich saß ich allein vor einem Mindmap und dachte, das kann es doch nicht sein!"

Als sie Angebote mehrerer Beratungsunternehmen einholte, erhielt sie von den Kommunikationslotsen nicht etwa Vorschläge zur Gestaltung der Website. Vielmehr erklärten sie in bester Facilitatoren-Manier: „Wir sind nur die Hebammen, das Kind müsst Ihr schon selbst bekommen." Die Geschäftsführerin ließ sich darauf ein. Nach der Arbeit mit einer Pilotgruppe, die alle Hierarchieebenen und Funktionen von aid widerspiegelte, empfahlen die Kommunikationslotsen eine Zukunftskonferenz, in der alle 68 Mitarbeiter gemeinschaftlich die Eckpfeiler einer wünschenswerten Zukunft erarbeiteten. Dabei fanden sie heraus: Strukturen, Arbeitsabläufe und Kommunikationsprozesse müssen überarbeitet werden, um besser und effektiver arbeiten und auch das Internet umfassender nutzen zu können. Eines der ersten konkreten Ergebnisse: Die Internetredaktion muss aufgelöst werden.

„Vor dem Hintergrund, dass der digitale Auftritt verbessert werden sollte, mutet dieser Schritt vielleicht seltsam an", erklärt Büning-Fesel. Doch er brachte neuen Schwung. Denn fortan betreut ein Team ein Thema über alle Kanäle hinweg. Die geballte thematische Expertise kommt dem Internetauftritt zugute. Zudem liegt die Verantwortung für die digitale Kommunikation jetzt bei der gesamten Mannschaft. Wegducken ist nicht mehr möglich.

Die Grundsätze des Facilitating

▶ **Das Wissen und die Lösung im System suchen:** Facilitatoren gehen ebenso wie Prozess- oder systemische Berater davon aus, dass die Lösung und das dafür notwendige Wissen im Unternehmen selbst vorhanden sind. Sie verstehen sich als Begleiter oder Geburtshelfer.

▶ **Dem Prozess vertrauen:** Ob Großgruppenkonferenz oder dialogisches Verfahren, der Facilitator weiß, dass im Prozess eine tragfähige Lösung entstehen wird.

▶ **Echte Wahlmöglichkeiten schaffen:** Damit Beteiligungsprozesse den gewünschten Erfolg bringen, müssen die Beteiligten frühzeitig einbezogen werden und nicht erst dann, wenn es darum geht, Alternative A, B oder C auszuwählen. Nur so kann das schöpferische Potenzial der Gruppe ausgeschöpft werden.

▶ **Achtsamkeit pflegen und nicht urteilen:** Wenn Meinungen anderer eingeholt werden, sollte die „Stimme des Urteilens" zunächst bewusst ausgeschaltet werden. So werden vorschnelle Bewertungen vermieden.

▶ **Den Phrasen-Modus durchbrechen:** In Firmen laufen Meetings und Besprechungen oft in einer ritualisierten Sprache ab, die es verhindert, dass die wirklichen Probleme und kritischen Punkte diskutiert werden. Dieser Phrasen-Modus muss bewusst durchbrochen werden.

▶ **Gefühlen Raum geben:** Gerade in Veränderungsprozessen kommen starke Gefühle auf wie Angst und Euphorie. Diese Emotionen dürfen nicht verdrängt oder unterdrückt werden. Sie müssen Raum bekommen, damit die Mitarbeiter sich wertgeschätzt fühlen und offen für Neues werden können.

▶ **Nichtwissen zulassen:** Ein Facilitator gibt zu, dass er die Lösung nicht kennt und legt Wert darauf, dass sie gemeinsam in der Gruppe erarbeitet wird.

▶ **Von der Zukunft her führen:** Ziel der Facilitators ist es, Entscheidungen nicht auf der Basis von Erfahrungen zu treffen. Die Idee, die dahinter steht und von Claus Otto Scharmer in seiner „Theorie U" ausformuliert wird: Durch echtes Erkunden und Verstehen kann ein Unternehmen von der Zukunft her geführt werden.

Die Weisheit der vielen wird spürbar

Auf die Zukunftskonferenz folgten Großgruppenkonferenzen und Gruppenarbeit, um die Details des Veränderungsprozesses auszuarbeiten. Beschlossen wurde dort auch, die Besprechungskultur komplett umzukrempeln. Der Veränderungen sind bereits äußerlich sichtbar: Die Tische wurden aus den Räumen verbannt, stattdessen gibt es Stuhlkreise und Stellwände. Darüber hinaus gelten für alle Besprechungen neue Regeln. So ist jetzt jeder Teilnehmer für das Ergebnis einer Zusammenkunft verantwortlich. Die neue Form des Zusammenarbeitens elektrisiert. Büning-Fesel: „Es klingt fast kitschig, aber ich spüre die Weisheit der vielen."

Damit sich die kollektive Intelligenz wirklich entfalten kann, raten die Vertreter des Facilitation-Ansatzes dazu, die Betroffenen zu einem frühestmöglichen Zeitpunkt in den Prozess einzubinden. Und nicht erst dann, wenn über die Möglichkeiten A, B oder C abgestimmt wird. „Wir wollen echte Wahlmöglichkeiten schaffen", betont Kommunikationslotse Scholz. Es gehe darum, einen Raum für Co-Kreation zu schaffen, in dem ein gemeinsamer kreativer Durchbruch erzielt werden kann, der von allen als richtiger Lösungsweg empfunden wird.

Der Emergenz entgegengehen

Damit streben Facilitatoren das an, was Naturwissenschaftler, Systemtheoretiker und Psychologen als Emergenz bezeichnen: die spontane Herausbildung neuer Eigenschaften oder Strukturen auf der Makroebene eines Systems infolge des Zusammenspiels seiner Elemente. Diese kann man nicht erzwingen, man kann ihr jedoch entgegengehen. Die Methode Dynamic Facilitation zeichnet die einzelnen Schritte des Weges beispielhaft vor: Zunächst werden Ziele und Lösungsvorschläge, aber auch alle Einwände und sonstigen Anmerkungen der Teilnehmer notiert. Danach setzt eine „Leere" in der Diskussion ein. Erst jetzt – so die Überzeugung, die der Methode zugrunde liegt – ist es möglich, sich aus der „Verhaftung der eigenen Gedanken" zu lösen. Es

„Facilitation ist keine Methode, sondern eine Führungsphilosophie."

Holger Scholz, Partner des Beratungsunternehmens Kommunikationslotsen, Much. Kontakt: holger.scholz@kommunikationslotsen.de

entsteht Raum für Neues, das schöpferische und kreative Potenzial innerhalb der Gruppe kann sich entfalten.

„Die Entschleunigung ist ein wichtiger Punkt", erklärt Scholz. Es gelte, die Stille auszuhalten, konsequent keine Lösung vorzugeben und dem Prozess zu vertrauen. Auch dann, wenn die Mitarbeiter aus Gewohnheit doch wieder den Chef fragen oder versuchen, aus seinem Mienenspiel während der Diskussion die Lösung abzulesen, die ihm schmeckt. Das ist nach Meinung der Facilitatoren denkbar kontraproduktiv. Scholz: „Eine einzelne Person ist angesichts der Komplexität der Rahmenbedingungen gar nicht in der Lage, Antworten zu liefern."

Organisationen benötigen sehr viel größere „Wahrnehmungskörper" um mitzubekommen, was um sie herum geschieht und was relevant ist, formuliert Claus Otto Scharmer, Dozent und Mitbegründer des Leadership Lab am Massachusetts Institute of Technology (MIT). Scharmer wird von Facilitatoren häufig zitiert. Seine „Theorie U" dient ihnen als geistiges Fundament ihrer Arbeit. Deren zentrale Idee: Durch eine nichturteilende, unvoreingenommene und offene Haltung sowie die gezielte und gekonnte Nutzung von Expertenwissen wird ein Unternehmen nicht länger von den Erfahrungen aus der Vergangenheit gesteuert, sondern von der Zukunft her. Die große Herausforderung von Führung besteht demzufolge darin, zu sehen und zu verstehen, was entsteht, die daraus entstehenden Möglichkeitsräume wahrzunehmen und dementsprechend zu handeln. Scharmer beschreibt einen Prozess, der dazu idealerweise durchlaufen wird. Zu ihm gehören unter anderem die gemeinsame Intentionsbildung, die gemeinsame Wahrnehmung und die gemeinsame Willensbildung (siehe Kasten links).

Der U-Prozess

Nach Claus Otto Scharmer durchlaufen Gruppen im Schöpfungsprozess idealerweise folgende Stadien:

1. Gemeinsame Intentionsbildung: Achte auf die Fragen und entstehenden Zukunftsimpulse in dir, in anderen und zwischen euch.
2. Gemeinsame Wahrnehmung: Tauche in die Orte der größten Möglichkeit ein, und bewege, was du aufnimmst, in deinem Denken und Herzen.
3. Gemeinsame Willensbildung: Suche einen Raum der gemeinsamen Stille und lass dein inneres Wissen entstehen.
4. Gemeinsames Erproben: Entwickle Prototypen des Neuen, um die Zukunft im Tun zu erkunden.
5. Gemeinsames Gestalten: Bring das Neue in die Welt, in dem du aus dem entstehenden Ganzen heraus wahrnimmst und handelst.

Quelle: Scharmer: „Theorie U", S. 385.

Facilitation und Moderation: ein Weg, zwei Lager

Gemeinsam zu Entscheidungen zu kommen, die von der ganzen Gruppe getragen werden, ist auch erklärtes Ziel von Business-Moderatoren. Darüber hinaus hat die Business-Moderation weitere Berührungspunkte zum Ermöglichungsansatz, etwa die systemische Denkweise und den Einsatz von Großgruppenkonferenzen. „Auch Business-Moderation bedeutet partizipative Problembewältigung in Organisationen", erklärt der Moderationsexperte Josef Seifert. Nach Meinung des Geschäftsführers des Beratungsunternehmens Moderatio im oberbayerischen Pörnbach könne der Begriff Facilitation sogar als englischsprachiges Pendant zur Moderation verstanden werden.

Herausforderung in Gruppen meistern

Sabine Heß
DVD – Die Gruppenbändiger
Störungen gezielt überwinden, Gruppen souverän leiten
Produzent: tsm-Video, Heidelberg
DVD, 26 Min., plus 21 Merkkarten zum Download
ISBN 978-3-941965-39-3
Ladenpreis: 98,90 EUR
Bestell-Nr.: tb-9172
www.managerSeminare.de/tb/tb-9172

Trainingsfilm zur Darstellung von herausfordernden Gruppensituationen und ihrem souveränen Umgang. In diversen Spielszenen werden heikle Situationen gezeigt. Eine Fachtrainerin, ein Verhaltenstrainer und eine Lehrerin stellen den gelungenen Umgang mit herausfordernden Momenten in Gruppen dar. Ihr Nutzungsrecht: Alle Filmszenen dürfen Sie in Ihren Trainings öffentlich aufführen.

Infos:
www.managerseminare.de/shop
Bestellung unter:
0228/97791-10

Das würden jedoch nur die wenigsten Moderatoren und wahrscheinlich kein Facilitator unterschreiben. Denn die Vertreter beider Ansätze bilden derzeit zwei Szenen, die sich nicht wirklich grün sind. Seifert beobachtet einen regelrechten Ideologiestreit: Während die Facilitatoren den Moderatoren vorwerfen, zu statisch vorzugehen und der schöpferischen Kraft der Gruppe zu wenig Raum zu geben, entdecken die Moderatoren esoterische Ansätze bei den Facilitatoren. Seifert, ganz Moderator, vermittelt: „Letztlich kommt es weniger auf die Bezeichnung an als auf die persönliche Ausrichtung des Facilitators oder Moderators und wie gut dieser zum Unternehmen passt."

„Facilitation hat mich weggebracht vom reinen Zahlendenken hin zu einer neuen Wahrnehmungsebene."

Reinhard Höfer, Geschäftsführer der Saxonia Textile Parts GmbH, Göppingen. Kontakt: reinhard.hoefer@saxonia-textile.de

Ein Platz für Gefühle

Ein Punkt, in dem sich Facilitation laut den Vertretern der Methode von der Moderation abhebt, ist die besondere Betonung von Emotionen. „Veränderungen bringen starke Emotionen wie Euphorie, Aktionismus und Angst mit sich. Diese wegzuschieben, funktioniert nicht," erklärt Facilitatoren-Ausbilderin Beutelschmidt. Facilitatoren lernen, diesen Gefühlen Raum zu geben, was laut Beutelschmidt zum Beispiel so aussehen kann: Zunächst spricht der Facilitator die Emotionen an und zeigt damit, dass es in Ordnung ist – ja sogar erwünscht – sie auszudrücken. Später lernen die Mitarbeiter ihre Gefühle selbst zu thematisieren. Sie sagen dann etwa: „Ich weiß, ich bin immer derjenige der nörgelt, aber mir erscheint es wichtig, dass wir dort noch einmal genau hinschauen …"

Interessanterweise fühlen sich gerade Zahlenmenschen von dieser spezifischen Vorgehensweise oft angesprochen: „Ich als Ingenieur komme weg von Zahlen, Daten und Fakten hin zu einer anderen Wahrnehmungsebene", sagt Saxonia-Geschäftsführer Höfer. In der insgesamt einjährigen Ausbildung in der School of Facilitating von Beutelschmidt und ihren Kollegen hat er gelernt, seine Gefühle, Widerstände und Blockaden zu erspüren, und seine Mitarbeiter zu selbigem zu ermutigen. So will er künftig in Besprechungen direkt fragen: Wie fühlt sich das für Dich an? Wie geht es Dir damit? In seinem Unternehmen hat er sich auf die Suche nach First Followers gemacht, die ebenfalls Facilitatoren werden möchten.

Gerlinde Grandel, Personalleiterin bei der Mahle Ventiltrieb GmbH, hat dieselbe Ausbildung absolviert wie Höfer. Sie war zunächst überrascht, dass längst nicht nur Human Resources Experten, sondern auch viele Werks- und Vertriebsleiter der in Baden-Württemberg zahlreich vertretenen Maschinenbauunternehmen mit von der Partie waren. „Auch sie sind auf der Suche nach neuen Wegen", hat sie erfahren. „Alle Teilnehmer kannten Beispiele für Veränderungsprojekte, die nicht den gewünschten Erfolg gebracht haben oder versandet sind."

Facilitation bei Mahle: Rederecht per Redestein

Für sich selbst hat Grandel aus der Facilitatoren-Ausbildung vor allem die Erkenntnis mitgenommen, wie wichtig es ist, die eigene Wahrnehmung zu öffnen. Das bedeute unter anderem, keine voreiligen Schlüsse auf der Grundlage dessen zu ziehen, was man weiß. Vor Besprechungen mit Mitarbeitern sucht die Personalleiterin nun nicht mehr schon im Vorfeld nach einer Lösung. Erst einmal hört sie sich genau an, was jeder Einzelne zu sagen hat. Für größere Meetings hat sie einen Redestein eingeführt. So lange der Redende diesen in der Hand hält, darf ihn niemand unterbrechen. „Das Gesagte soll erst einmal bei allen ankommen", so Grandel. Nicht selten werde auf diesem Weg eine Lösung gefunden, an die sie am Anfang nicht gedacht hatte.

Facilitator zu sein bedeutet, sich bewusst im Hintergrund zu halten. „Der Star ist der Kunde, nicht der Berater – das Team, nicht die Führungskraft", erklärt Berater Scholz. So ist beim Verlag aid die Geschäftsführerin oftmals sogar gar nicht dabei, wenn neue Strukturen ausgearbeitet werden. Die neue Verteilung der Redaktionsaufgaben tüftelten zum Beispiel 20 Mitarbeiter aus allen Abteilungen und Hierarchien zusammen aus. Büning-Fesel segnete die neue Struktur nur noch ab. „Ich muss nicht mehr alles selbst machen", freut sie sich.

Damit jedoch kein falscher Eindruck entsteht: Büning-Fesel ist alles andere als arbeitslos geworden. Veränderungsprozesse nach dem Facilitation-Ansatz durchzuführen kostet im Gegenteil viel Zeit. Die Gruppensitzungen müssen vor- und nachbereitet, die Ergebnisse reflektiert werden. Zudem heißt Facilitation auch nicht, dass eine Führungskraft keine Entscheidungen mehr trifft. Zum einen gibt es immer Situationen, in denen schnelle Entscheidungen gefragt sind und Beteiligungsprozesse gar nicht möglich sind. Zum anderen verbleibt das letzte Wort ohnehin bei der Führungskraft. Sie ist es, die am Ende die Ergebnisse absegnet und die Verantwortung trägt.

Und sie muss weiterhin damit leben, dass sie nicht immer die 100-prozentige Zustimmung ihrer Mitarbeiter bekommen kann. Büning-Fesel: „Ich erreiche dennoch viel bessere Ergebnisse als vorher und ertrage es gelassen, wenn zwei oder drei Mitarbeiter nicht glücklich sind."

Andrea Bittelmeyer ■

Service

Literaturtipp

▶ **Claus Otto Scharmer: Theorie U – Von der Zukunft her führen.** Carl Auer-Systeme, 2. Auflage, Heidelberg 2011, 49 Euro.

Claus Otto Scharmer vom MIT fordert: Unternehmen müssen von der Zukunft her und nicht auf der Grundlage der Erfahrungen der Vergangenheit gesteuert werden. Der dazugehörige Prozess verläuft laut dem weltbekannte Führungsexperten in einer U-Form: angefangen von der gemeinsamen Intentionsbildung über die gemeinsame Willensbildung bis zum gemeinsamen Gestalten.