



Neues Berufsbild Facilitator

Chefs müssen die träge Masse der Mitarbeiter bewegen

10.09.2011, Süddeutsche Zeitung

Vorgesetzte lernen in Workshops zunächst das herkömmliche Instrumentarium des "Integrative Leadership" kennen, etwa Motivationstechniken oder wie man konstruktives Feedback gibt. Im Mittelpunkt aber steht die Selbstreflexion: Wer bin ich, wie sehe ich die Welt und wie kann ich lernen, andere besser zu verstehen? Wer sich und seine Gefühle gut kennt, kann auch mit anderen fairer und respektvoller umgehen. Das ist die Idee, die hinter Facilitating steckt. Sie klingt nicht sehr kompliziert. Und dennoch 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.

Veränderungsprozesse scheiterten so oft, weil Emotionen im Berufsleben verdrängt würden, sagen [Facilitatoren](#). "Gerade Chefs gehen davon aus, dass sie sich eine Blöße geben, wenn sie Mitarbeiter auf ihre Gefühlslage ansprechen", sagt Barbara Zuber. Dabei müsse bei Change-Prozessen immer der Mensch im Fokus stehen, auch mit seinen inneren Blockaden, die ihn am Verändern hinderten.

"Es nützt nichts, wenn Berater sich überlegen, was man besser machen könnte, solange die breite Masse der Mitarbeiter nicht auch bereit ist, die Vorschläge in die Realität umzusetzen", bestätigt Kai Aurin. Er ist Personalleiter bei der Schlote Gruppe, einem Automobilzulieferer aus Harsum bei Hildesheim, und arbeitet seit anderthalb Jahren mit einem Facilitator zusammen. Die Herausforderung, vor der die Firma stand: Sie musste sich sehr schnell auf neue Bedingungen einstellen. Denn trotz Krise wuchs die Schlote Gruppe rasch. "Vor fünf Jahren hatten wir 400 Mitarbeiter, heute sind es doppelt so viele. Auch eine ganze Reihe neuer Führungskräfte ist dazugekommen. Da gilt es, ein gemeinsames Führungsverständnis herzustellen. Denn jeder Neue bringt andere Vorstellungen aus früheren Jobs mit, sagt er.

Zusammen mit einem Facilitator des Management Instituts Bochum (MIB) wurden gemeinsame Leitlinien erarbeitet. "Ein wichtiges Ergebnis war, dass wir uns darauf verständigen konnten, wertschätzend miteinander kommunizieren zu wollen", sagt Aurin. Gemeinsam erprobten die Teilnehmer solche Kommunikationsformen. Dabei ging es nicht um das Herunterbeten erlernter Regeln, sondern darum, wie es gelingen kann, auch unter Zeitdruck auf andere einzugehen. Aurin und seine Kollegen lernten





LESEN!

sich gegenseitig kennen, sollten ihre Stärken und Schwächen einschätzen. "Ich habe viel Feedback bekommen und davon sehr profitiert", sagt Chef Aurin.

Mangelhaft war auch der Austausch von Informationen zwischen den Abteilungen, was zu Fehlern in der Herstellung bestimmter Autoteile führte. Der Facilitator begegnete dem Problem mit einem gängigen Rollenspiel: In einem Workshop sollten wichtige Teilinformationen, die auf Karten notiert waren, von den Beteiligten zu einem Ganzen zusammengefügt werden. Im Spiel erkannten die Mitarbeiter, wo und warum der Informationsfluss ins Stocken geriet.

Noch ist der Veränderungsprozess nicht abgeschlossen", sagt Aurin. Rückfälle in alte Verhaltensmuster gebe es immer mal. Man brauche eben Geduld und Zeit. Aber er ist optimistisch: "Wir müssen den Menschen im Arbeitsleben mit all seinen Gefühlen viel ernster nehmen. Dann kommt der Erfolg von allein."