Auszug aus

Karin Beutelschmidt / Renate Franke
Markus Püttmann / Barbara Zuber

Facilitating Change

Mehr als Change Management:
Beteiligung in Veränderungsprozessen
optimal gestalten

Was bedeutet Facilitating?

In diesem Kapitel möchten wir Ihnen zunächst unsere Arbeit und unser Selbstverständnis als Facilitatoren näherbringen. Wir gehen den Fragen nach: Was heißt Facilitating Change? Wie definieren wir das, was wir tun? – Das Feld ist sehr komplex, wir wollen auf viele Fragen Antworten geben.

Der folgende Auszug umfasst die Seiten
14 bis 20 aus Facilitating Change

school of facilitating
FÜHREN IN VERÄNDERUNG

Was bedeutet Facilitating?

In diesem Kapitel möchten wir Ihnen zunächst unsere Arbeit und unser Selbstverständnis als Facilitatoren näherbringen. Wir gehen den Fragen nach: Was heißt Facilitating Change? Wie definieren wir das, was wir tun? – Das Feld ist sehr komplex, wir wollen auf viele Fragen Antworten geben.

Facilitating Change bedeutet für uns, Menschen in Veränderungsprozessen zu beteiligen und zu begleiten.

Was heißt eigentlich Facilitating?

»Facilitate« kommt aus dem Englischen und wird wörtlich übersetzt mit »erleichtern, fördern«. »Facilitation« ist die »Erleichterung, Förderung«. Im Sinne der wörtlichen Übersetzung ist ein Facilitator also ein »Erleichterer, Förderer« (Langenscheidt Schulwörterbuch Englisch 2009). Er ermöglicht es den Beteiligten, an einem Prozess teilzunehmen, indem er sie darin unterstützt, sich einzubringen. Er »erleichtert« ihnen das Erkennen der eigenen Fähigkeiten und »fördert« diese hervor.

Ziel ist es, Handlung zu ermöglichen. Dafür sind der Abbau von Kontrolle und die Stärkung des Vertrauens in den Prozess durch einen Zuwachs an Wahrnehmung und Intuition unser Weg.

Die Kernkompetenz im Facilitating ist die Wahrnehmung. Sie öffnet Menschen und erlaubt es unseren Sinnen, sich zu entfalten. Gleichzeitig ermöglicht sie ein hohes Maß an Präsenzfähigkeit, die hilft, am Geschehen »dranzubleiben«. Je differenzierter wir wahrnehmen, umso umfangreicher wird unser Verständnis für eine Situation. Das stärkt zudem die Qualität der Handlungen, die daraus entstehen.

Der Treiber oder die Inspirationsquelle im Facilitating ist die Intuition. Sie hilft uns, im richtigen Moment das Richtige zu tun, um die Umsetzung zu ermöglichen.

Facilitating Change

Mit den folgenden Fragen nähern wir uns an:

- **Wann ist Facilitating Change gefragt?** Wenn sich die Herausforderung nach einem tiefer greifenden Wandel oder der Wunsch nach Erneuerung in einer Organisation zeigt und die Beteiligung der Menschen gefordert ist.
- **Wo findet Facilitating Change statt?** Der Ort ist stets mitten im Geschehen eines Systems oder einer Organisation, und die Veränderungen finden gemeinsam mit allen beteiligten Menschen statt.
- **Wozu dient das?** Facilitating dient dem Finden und Schöpfen von Antworten, Lösungen und Innovationen.
- **Warum Facilitation?** Es geht darum, Verantwortungen und Prozesse zu klären, das Selbstwertgefühl zu stärken, eine Identifikation mit dem eigenen Handeln zu entwickeln, Neugier und Begeisterung zu entfachen und damit Geschwindigkeit und Nachhaltigkeit in die Veränderung zu bringen.
- **Was machen Facilitatoren?** Sie nehmen wahr, spiegeln, fragen, geben Impulse, wecken innere Kräfte, öffnen Räume für Vertrauen, machen Handlungsangebote, gestalten Inszenierungen, verhelfen Lösungen ans Licht.
- **Womit wird Facilitating Change möglich?** Die Kompetenzen ergeben sich aus einem bewusst gewählten, immer wieder im Anpassungsprozess befindlichen Mix verschiedener Disziplinen, Modelle, Tools, Weltanschauungen und der eigenen Haltung.

Facilitating braucht Haltung und Handlung

Hinter Facilitating Change steht eine Grundabsicht: Wir wollen bei den Beteiligten einer Veränderung die Bereitschaft wecken, das Bewusstsein zu schärfen und dadurch eine persönliche Haltung zu komplexen Veränderungen zu entwickeln. Diese Haltung stärkt die Menschen, sie steht förmlich hinter oder neben ihnen, um in den unruhigen Windungen einer Veränderung, in dem Chaos mit all seinen Herausforderungen umgehen zu können.

In unserer komplexen Welt gibt es das eindeutige »Richtig« oder »Falsch« nicht mehr. Wir brauchen vielschichtige, sich immer wieder validierende Antworten, die nur gemeinsam gefunden werden können. Wer sich den Herausforderungen allein stellt, kann in dieser Komplexität verloren gehen und mit Überforderung reagieren.

Es ist eine zentrale Aufgabe im Facilitating, dieses »gemeinsame Finden« in einer stark vom Individualismus geprägten Zeit zu fördern. Ein Facilitator verhilft einer Gruppe innerhalb von Systemen oder Organisationen zur Gemeinsamkeit. Dabei geht es nicht darum, die Fülle von Informationen, Meinungen und Einflüssen zu reduzieren. Vielmehr berufen wir uns im Facilitating darauf, zu klären und herauszuarbeiten, um was es in der Tiefe geht. Was ist die Resonanz darauf? Welche Schlüsse können gezogen werden, welche neuen Erkenntnisse werden gewonnen? Welche Potenziale sind in der Gruppe sowie in jedem Einzelnen vorhanden, um die anstehende Aufgabe im gemeinschaftlichen Sinne zu lösen?

Mut zur Öffnung

Eine offene Haltung gegenüber Veränderungen beinhaltet die innere Bereitschaft, sich zu entwickeln. Es braucht Mut, den Raum für das Neue zu öffnen, es braucht Mut, sich auf die divergenten Meinungen und die Phasen der Unordnung im System einzulassen. Es braucht Mut, das Vertrauen zu entwickeln, mit dem Veränderungsprozess zu gehen, also sich dem zu widmen, was gerade an der Reihe ist.

Die Fähigkeit, als Facilitator zu agieren, beruht auf einer Balance aus Haltung und Handlung. Stimmt diese Balance, kann ein Facilitator innerhalb eines Systems oder einer Organisation den Veränderungsprozess gemeinsam mit dem Auftraggeber und den Beteiligten gestalten und halten.

Grundannahmen und Thesen im Facilitating

Die Handlungen des Facilitators erfolgen aus seiner inneren Haltung heraus, geprägt durch seine Persönlichkeit, seine Erfahrungen und die daraus erwachsene Intuition. So agiert jeder Facilitator anders, wie jedes Projekt, jeder Prozess, jede Veränderung anders ist. Was Facilitatoren in ihrer Arbeit eint, sind gewisse Thesen und Grundannahmen, die dabei helfen, sich vor und während eines Prozesses immer wieder auf die aktuelle Situation und das Wesen einer Veränderung zu besinnen. Sie sind Bestandteil der inneren Haltung des Facilitators und dienen gleichzeitig als Anker und Steuerungshilfe.

Im Folgenden sind die wesentlichen Grundannahmen und Thesen, die die Haltung des Facilitators ausmachen, skizziert.

Grundannahmen im Facilitating

- Das notwendige Wissen für Gelingen ist in jedem System vorhanden. Vorhanden ja, aber es ist nicht immer offensichtlich. Facilitating bedeutet, das System in Kontakt mit seinen Ressourcen zu bringen.
- »Ohne Unordnung keine neue Ordnung« und »keine Veränderung ohne Unordnung«. Facilitating bedeutet, Menschen auf diese Phasen vorzubereiten, diese Phasen zu gestalten und die Reise durch das Chaos zu ermöglichen.
- Changeprozesse haben Unvorhersehbares und Unplanbares. Facilitating bedeutet, dafür offen zu sein, die Impulse aufzunehmen und sie für den Prozess zu nutzen.
- Vertrauen wird ständig aufs Neue gestaltet. Authentizität ist der Schlüssel zum Vertrauen der Beteiligten. Ein Facilitator unterstützt das, indem er den Prozess aktiv gestaltet, alle mit einbezieht und den Themen eine Stimme gibt.
- Veränderung braucht Beweglichkeit und emotionale Beteiligung. Dies zu ermöglichen ist Aufgabe des Facilitatings.
- Der Facilitator ist mit seiner Person Teil des Prozesses. Indem er seine subjektiven Wahrnehmungen und Empfindungen in die Kommunikation einbringt, unterstützt er den Prozess.
- Facilitating braucht das Wollen und die Unterstützung der Auftraggeber.

Mit diesen Grundannahmen geht der Facilitator in Beziehung und stellt dadurch das nötige Vertrauen für den Prozess her. Neben diesen Grundannahmen arbeiten wir im Facilitating mit den folgenden Thesen:

Der Facilitator gestaltet das Verständnis für das Gefäß (den Rahmen) eines Prozesses Wir gehen zunächst davon aus, dass es immer genau so viele Realitäten und Wahrheiten in einem Prozess gibt, wie Menschen daran beteiligt sind. Es braucht einen Raum und Rahmen für die Fülle an Unterschiedlichkeiten, in denen die Beteiligten die Möglichkeit haben, ihren Gedanken zur jeweiligen Situation Ausdruck zu verleihen. Dazu müssen alle eingeladen werden, insbesondere auch die stillen und eher introvertierten Menschen. Ein Gefühl für die Entwicklung im Prozess kann nur entstehen, wenn allen das gemeinsame Wissen bewusst wird, dass ein Vorgehen entwickelt und aus der Fülle heraus ein stimmiger Umgang mit den Themen und Dingen fokussiert werden kann.

Das Ziel ist es, zu einer gemeinsamen Realitätsbildung zu gelangen. Dafür müssen die Themen aus den Köpfen herauskommen, dürfen nicht in den Gedanken verhaftet bleiben, sie müssen ausgesprochen werden.

Facilitating fördert das Bewusstwerden der Menschen für sich selbst, für ihr Umfeld und für den Prozess, in dem sie sich befinden. Veränderungen sind Bewegungen, die von einem Zustand in einen anderen übergehen. Jeder Mensch, der an einer Veränderung beteiligt ist, braucht eine besondere Orientierung. Er muss wissen, wo er steht, wo die anderen stehen und wo es hingehen kann oder soll. Wenn das der Fall ist, wächst die persönliche Bereitschaft, die eigene Haltung zu Veränderungen zu erkennen und sein eigenes Tun und Denken zu hinterfragen. Das fördert die Entwicklung des persönlichen Handlungsrepertoires im Prozess.

Veränderungsprozesse brauchen Beteiligte, die verantwortlich handeln. Doch um verantwortungsvoll zu handeln, benötigen die Menschen in der Regel zunächst ein Bewusstsein dafür. Damit diese Bewusstheit entstehen kann, müssen ausreichend Raum und Zeit geschaffen werden.

Als Facilitatoren wissen wir, dass es in jedem Prozess Tabus, Unbewusstes und Ungewolltes gibt Dieses Wissen integrieren wir in unsere Wahrnehmung und sind sensibel für das, was scheinbar nicht gesehen oder nicht ausgesprochen wird: Wo scheint etwas sehr klar formuliert, wird aber von einer ganz anderen Körpersprache begleitet? Wo wird gehandelt, aber nicht beachtet, wie sich diese Handlungen auf die anderen auswirken?

Unsere Aufgabe ist es, diese Wahrnehmungen ins System zurückzuspiegeln. So können die dahinterliegenden Informationen angeschaut, reflektiert und gegebenenfalls integriert werden. So kann Neues entstehen und seinen Raum finden. Als Facilitatoren bewerten wir an dieser Stelle nicht, welche Qualität das, was wir

finden, wirklich hat. Das können nur die Menschen im System erkennen und für sich verarbeiten.

Unausgesprochenes in die Kommunikation zu bringen ist die Voraussetzung dafür, dass wir Dingen anders begegnen können. Erst dann entsteht Raum, einen Sachverhalt neu zu betrachten.

Des Kaisers neue Kleider

In diesem Märchen von Hans Christian Andersen geht es um einen eitlen Kaiser, der blind ist für alles, was um ihn herum geschieht. Sein Volk ist untertan und still. Da fällt es ein paar schlauen Gaunern leicht, dem Kaiser von ganz besonderen und einmaligen Kleidern zu erzählen, die nur für ihn edel genug seien. Sie sagten, diese Kleider könnten nur von Personen gesehen werden, die ihres Amtes würdig und nicht dumm seien. Sie gaben vor, die Kleider zu weben und überreichten sie ihm. Aus Eitelkeit und Unsicherheit traute der Kaiser sich nicht, zu erwähnen, dass er die Kleider selbst nicht sehen konnte. Auch alle anderen, denen er begegnete, gaben vor, begeistert zu sein. Alle Zweifler schwiegen, keiner traute sich, dem nackten Kaiser die Wahrheit zu sagen. Schließlich ist es bei einem Festumzug ein Kind, das laut ausruft: »Aber unser Kaiser hat ja gar keine Kleider an!«

Der Facilitator arbeitet an der Grenze zwischen Bewusstsein und Unbewusstsein

Das tut er, wenn Konflikte im Raum sind, sich Widerstand zeigt oder der Prozess sich in einer Sackgasse befindet.

Hier liegt für uns Entwicklungspotenzial, das wir gerne herausarbeiten. Uns geht es darum, in solchen Momenten zu verlangsamen, einen achtsamen Rahmen zu setzen und eine Haltung zu entwickeln, die Hinschauen und Annehmen ermöglicht, damit nicht stattdessen Streit, ein Sichverzetteln oder Stillstand im Prozess entsteht.

In unserer Wahrnehmung werden Grenzen durch Grenzwächter bewacht, die sich zum Beispiel in Form von Widerstand ausdrücken. Dies sind oft reflexartige, unbewusste Reaktionen, die wir sichtbar und erfahrbar machen, um dadurch die Freiheit für anderes Handeln zu ermöglichen.

Wir benutzen häufig den Satz »Zwischen Reiz und Reaktion liegt die Freiheit«. Er wird Viktor Frankl, dem Begründer der Logotherapie, oder auch dem persischen Mystiker Rumi aus dem 13. Jahrhundert zugeschrieben. Leider konnten wir das in unserer Recherche nicht verifizieren. Allerdings gibt es Experimente, die belegen, dass es da tatsächlich ein Moment der Freiheit gibt. »Aber Sie verfügen über eine *Veto-Kraft*, die Fähigkeit, zu entscheiden, ob Sie tatsächlich impulsgesteuert handeln. […] Sie haben ein ›freies Ich-will-nicht‹ […], wobei es sich um die Fähigkeit handelt, einen Impuls zu umgehen. Doch steht Ihnen nur ein kleines Zeitfenster zur Verfügung, um eine Reaktion zu unterbinden« (Rock 2011, S. 83). Und dieses

Zeitfenster zu nutzen, kann man durch »Bewusstsein für die Trennung dieser Prozesse – Gehirnsignal, Wunsch, Bewegung« (Rock 2011, S. 83) trainieren!

Der Facilitator schafft Raum für Erfahrbarkeit und erhöht damit die Bewusstheit

Wir wollen es den Menschen ermöglichen, ihre eigene Vielfalt und die der Gruppe zu erfahren. Sie sollen sich einlassen, sich berühren und überraschen lassen, irritiert sein von dem, was ihnen begegnet. Sie sollen neue Eindrücke erhalten, inspiriert werden und neugierig bleiben, Gleiches und Ungleiches entdecken, um sich wieder selbst zu begegnen. Dann nämlich sind sie beweglich, befinden sich im Fluss mit sich und den anderen. Neues kann entstehen und findet seinen Raum für Integration.

Fazit

Ein wesentlicher Teil unserer Arbeit besteht darin, unsere Wahrnehmung des Prozesses zu reflektieren, unsere Gefühle dazu zu fühlen, diese mit unserer Intuition zu verbinden und Handlungen für die Begleitung des Change daraus abzuleiten.

Mit diesem ständigen inneren Prozess agieren wir als Facilitator. Im nächsten Kapitel, dem Bewegungsraum des Facilitating Change, gehen wir ausführlich darauf ein.

Die folgende Definition von Facilitating von uns aus dem Jahr 2008 ist für uns immer noch aktuell: »Facilitating bedeutet Arbeit mit Menschen, Strukturen, Prozessen und damit Arbeit am gesamten System. Der Facilitator begleitet Prozesse von einer Initialzündung über die Implementierung bis zur Evaluation. Er macht Mitarbeiter zu Beteiligten und bietet durch spezifische Methoden und Settings die Möglichkeit, dass Erfahrungen, Wissen und Haltungen unterschiedlicher Mitarbeiter – als Experten eines Unternehmens – zusammenfinden. Der Facilitator wirkt mit seinen Methoden als Prozessbegleiter für internen Dialog und inneren Wandel im Unternehmen. Spezifische Interventionen haben zum Ziel, dass unterschiedliche Erfahrungen und Wissen von unterschiedlichen Experten wirksam zusammenkommen, sodass ein relevantes, lernendes System entsteht, dessen Tiefenstruktur bewusster erlebt und mit seinen spezifischen Ressourcen genutzt werden kann« (Koditek 2008, S. 115).

Facilitating Change

Karin Beutelschmidt / Renate Franke / Markus Püttmann / Barbara Zuber

Mehr als Change-Management: Beteiligung in Veränderungsprozessen optimal gestalten

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

Das erste Buch zum Thema „Facilitating Change“ ist da!

Zu beziehen ist es ab sofort über den Buchhandel, den Beltz Verlag, oder direkt über die School of Facilitating.

Darüber hinaus bieten wir zu Facilitating Change:

- AUSBILDUNGEN
- VORTRÄGE
- WORKSHOPS

Informationen zur School-of-Facilitating unter:
info@school-of-facilitating.de
www.school-of-facilitating.de
Telefon: 030. 326 013 66