

Facilitation Change

Change Facilitation heißt, tiefer greifende Veränderungsprozesse aus den Potentialen der Zukunft heraus zu gestalten. Dafür werden vorhandene – bewusste und nicht bewusste – Ressourcen aktiviert und auf das strategische und visionäre Handeln der Organisation ausgerichtet.

Leadership Facilitation bedeutet, dass die Agenten des Veränderungsprozesses die Führungskräfte sind. Sie sind die entscheidenden Erfolgsgaranten.

Der **Facilitator** unterstützt und fördert Unternehmen, Organisationen und Einzelpersonen in Change-Prozessen. Er geht davon aus, dass das jeweilige System weiß, was die anstehende Veränderung braucht und für die Beteiligten bedeutet; das Wissen um die Zukunft ist in den Organisationen gespeichert. Innere Grenzen im System verhindern jedoch das Nutzen des gespeicherten Wissens und damit das Wirksamwerden der jeweiligen Veränderung. Der Facilitator begleitet die Menschen dabei, dieses Wissen zugänglich zu machen. Damit unterstützt er die Leistungsfähigkeit, fördert Entfaltungsmöglichkeiten und beschleunigt den Gesamtprozess.

Fakten:

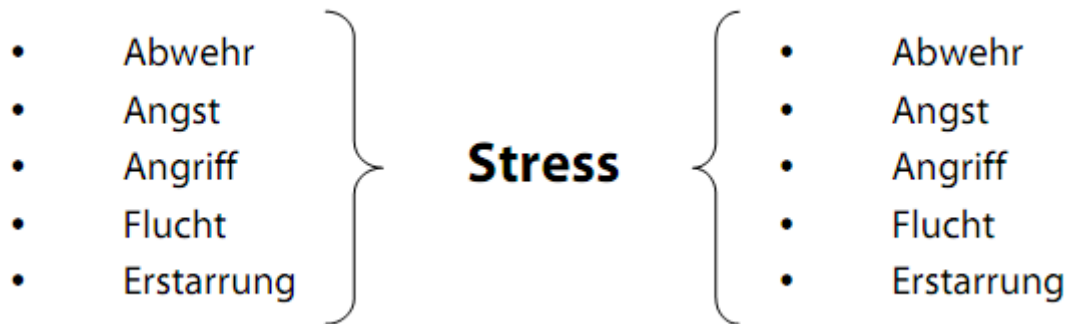
- Die Wahrscheinlichkeit des Erfolges von Change-Prozessen in Deutschland liegt unter 21 %.
- Mehr als jeder dritte Veränderungsprozess deutscher Unternehmen gilt als gescheitert und wenig erfolgreich.
- Maßgebliche Determinanten:
 - 58% unzureichendes Engagement des oberen Managements.
 - 57% unklare Zielbilder und Visionen im Veränderungsprozess.
 - 55% fehlende Erfahrung der Führungskräfte im Umgang mit Verunsicherungen der betroffenen Mitarbeiter.
 - Ca. 65% der Veränderungsprozesse erreichen ihre angestrebten Ziele nicht.

Quelle: C4-Consulting, TU-München (Hg.): Veränderungen erfolgreich gestalten. Repräsentative Untersuchung über Erfolg und Misserfolg im Veränderungsmanagement. 2007
Michalk, S.: Angewandte Organisationsentwicklung in mittständischen Unternehmen. Wiesbaden 2005.

Persönliche Erinnerung:

Wenn Sie sich an ihren letzten tiefgreifenden Veränderungsprozess erinnern, was fällt Ihnen ein? Erinnern Sie sich eher an Ohnmacht, Schmerz, Angst oder eher an das Gefühl der Befreiung nach der Veränderung?

Beides beschreibt einen ähnlichen Veränderungsprozess, allerdings erinnern Sie sich an einen anderen Zeitpunkt im Veränderungsprozess. In der Regel erinnern sich die Befragten an das emotionale Tal, das sie durchschreiten mussten. Die Abwehrhaltung gegenüber Veränderungen in Unternehmen in Deutschland – gerade in der mittleren Führungsebene – ist sehr ausgeprägt. Veränderungen erzeugen in der menschlichen Psyche Angstgefühle, diese lösen einen sich gegenseitig verstärkenden Kreislauf aus:



Veränderungsprozesse können aber auch anders ablaufen. Nicht ohne Emotionen, aber stressfreier, erfolgreicher und motivierender.

Vielfach werden Veränderungsprozesse angestoßen, ohne:

1. die Beteiligten im ausreichenden Maße einzubinden.
2. eine neutrale Instanz bzw. einen Treiber zur Konfliktlösung und Begleitung einzubinden.
3. zu prüfen, ob die Projektleitung dieser Aufgabe gewachsen sein kann.
4. sich sehr bewusst mit den Risiken und den entsprechenden Maßnahmen zu beschäftigen.
5. die Führungskräfte auf den Ablauf und die Nebenwirkungen eines Veränderungsprozesses vorzubereiten, damit sie ihr Führungsverhalten entsprechend effizienter gestalten können.

Aus unserer Sicht sind diese fünf Maßnahmen für den Erfolg eines Veränderungsprozesses zwingende Grundlagen.

1. Die Einbindung der Beteiligten

Über Workshops werden die Beteiligten eingebunden, das Projekt vorgestellt, die Vorschläge und Kritikpunkte festgehalten und visualisiert. Es wird sichergestellt, dass zu jedem Vorschlag und zu jedem Kritikpunkt eine Maßnahme vereinbart wird oder begründet wird, warum dieser Vorschlag / Kritikpunkt nicht realisiert werden kann. In regelmäßigen kurzen Gruppengesprächen wird über den Stand des Projektes, die Schwierigkeiten, die Erfolge und offene Fragen gesprochen. Auf diesem Wege wird die Kommunikation zwischen den Beteiligten sichergestellt. Über den Facilitator wird sichergestellt, dass diese Kommunikation stattfindet und auch unangenehme Dinge besprochen werden.

2. Die neutrale Instanz bzw. der Treiber: der Facilitator

Als zwingendes Erfolgskriterium hat sich die Einbindung eines Facilitators herausgestellt.

Aufgabe:

- Er hat zu allen Ebenen vertrauensvollen Kontakt.
- Er stellt sicher, dass die Themen kommuniziert und angesprochen werden.
- Er stellt die Kommunikation zwischen allen Beteiligten sicher und thematisiert die Konflikte, damit sie möglichst ausgleichend gelöst werden. Konflikte werden eher als etwas Unterstützendes, Notwendiges und Hilfreiches wahrgenommen.
- Er schafft Vertrauen in den Veränderungsprozess und in die Kompetenz der Beteiligten.
- Facilitation fördert das Bewusstsein der Menschen für sich selbst und den Prozess in dem sie sich befinden. Dadurch wird der Veränderungsprozess spielerischer, beweglicher und erfolgreicher.
- Er schafft Verständnis für den Veränderungsprozess.
- Er schafft Bewusstsein und weckt Potentiale und Fähigkeiten.

- Er spricht Unbewusstes an, damit ein bewussteres Handeln möglich wird.
- Er benennt Fehlverhalten von Führungskräften und Mitarbeitern.

Vorteile:

- Die Chancen auf einen erfolgreichen Change-Prozess steigen erheblich.
- Zeitersparnis bei der Durchführung des Veränderungsprozesses.
- Motiviertere, aufgeschlossener, engagiertere Mitarbeiter und Führungskräfte.
- Angemessenes Führungsverhalten.
- Konflikte werden schneller und motivierender gelöst.
- Deutlich bessere Qualität des Veränderungsprozesses.
- Der Lerneffekt für alle Beteiligten ist erheblich.

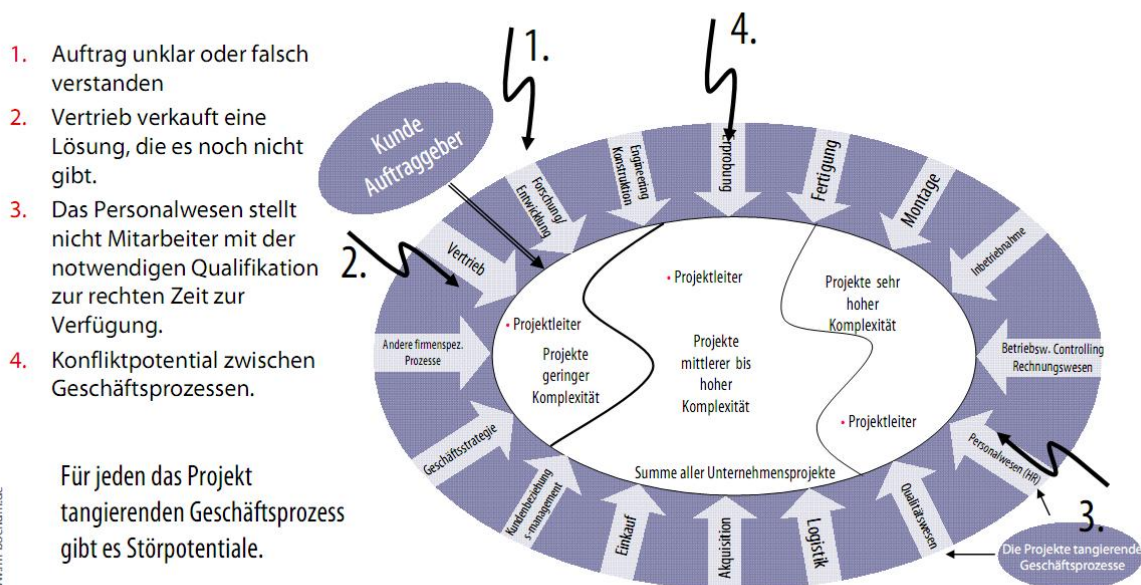
3. Prüfung der Projektleitung und des Projektauftrages

In Organisationen werden Mitarbeiter und Führungskräfte Projektleitungen angetragen, die sie häufig objektiv nicht leisten können. Das hat allzu oft mit fehlenden Kompetenzen, Erfahrungen und Kenntnissen zu tun, aber auch mit Interessenskonflikten, Neid, objektiven strukturellen Mängeln der Organisation, die die Projektleitung behindern und einen Erfolg verhindern. Die Verantwortung für das Scheitern eines Projektes trägt oftmals dann nicht der Projektleiter, sondern Kollegen und Führungskräfte. Durch eine entsprechende vorherige Analyse, können wir die Projektleitung entsprechend befähigen und im laufenden Projekt gezielt unterstützen, bzw. die objektiven Hinderungsgründe benennen und beseitigen.

4. Risikoanalyse

Wenn sich Unternehmen schon im Vorfeld mit einer Risikoanalyse beschäftigen, können entstehende Probleme schon von Beginn an besser erkannt, benannt und gelöst werden. Fehler in der Projektplanung werden erkannt und können abgestellt werden. Durch professionelle Methoden und unsere erfahrenen Projektmanager kann die konsequente Beachtung und Bearbeitung dieser Risikoanalysen zum nachhaltigen Erfolg des Projektes beitragen. Beispiele für Störpotentiale können sein:

Beispiele für Störpotentiale



5. Vorbereitung der Führungskräfte

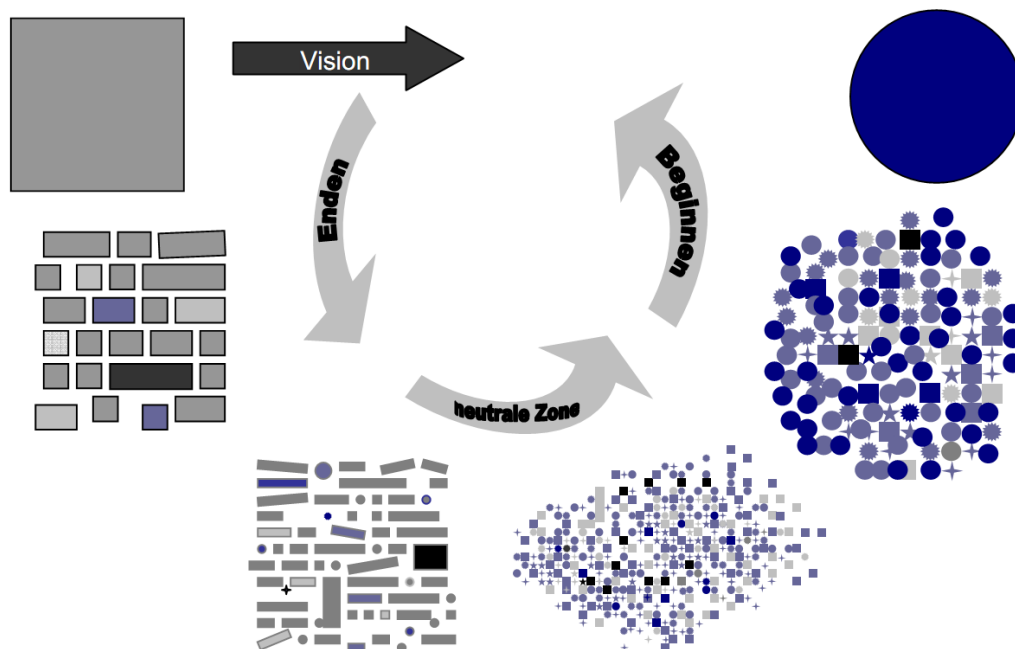
Die Kenntnis über den Ablauf und die Hinderungsgründe in einem Veränderungsprozess helfen Führungskräften und Mitarbeitern die typischerweise auftretenden Probleme leichter zu nehmen und eine positive Grundhaltung zu behalten.

Dazu gehören die Kenntnisse über

- die drei Phasen in einem Veränderungsprozess.
- das sinnvolle, strukturierte Vorgehen in einem Veränderungsprozess.
- das Führungsverhalten im Veränderungsprozess.

a) Drei Phasen eines Change-Prozesses:

Die drei Phasen eines Change-Prozesses beginnen mit einem Endungsprozess, der in einer – dem Neuen offenen und sich entwickelnden – neutralen Phase fortgeführt wird und erst dann mit der Beginnenphase endet.



Nach Bridges: Managing Transition

Viele Unternehmen scheitern daran, dass sie sofort mit der Vision, mit dem Neuen beginnen wollen und übersehen den zwangsläufig notwendigen „Endungsprozess“. Dieser sehr wichtige Teil dient der Verabschiedung, dem Dekonstruieren des Alten. Ohne diesen Prozess des Endens wird das Neue in seinem Entstehen behindert.

Vielfach versuchen Führungskräfte zwangsläufige Emotionen und Ängste der Mitarbeiter/innen in einem solchen Prozess zu ignorieren. Sie versuchen das Thema auf der Sachebene zu lösen. Gerade der Ausdruck von Emotionen verrät uns, wo die Beteiligten im Veränderungsprozess stehen. Auf Emotionen eingehen bedeutet aber auch „in Beziehung“ gehen, sich auf den Konflikt mit den Mitarbeiter/innen einlassen und eine Bereitschaft mitzubringen, als Führungskraft die eigene Position und das Vorgehen des Unternehmens zu hinterfragen. Gerade aber diese Voraussetzung für einen erfolgreichen Veränderungsprozess bringen viele Führungskräfte nicht mit.

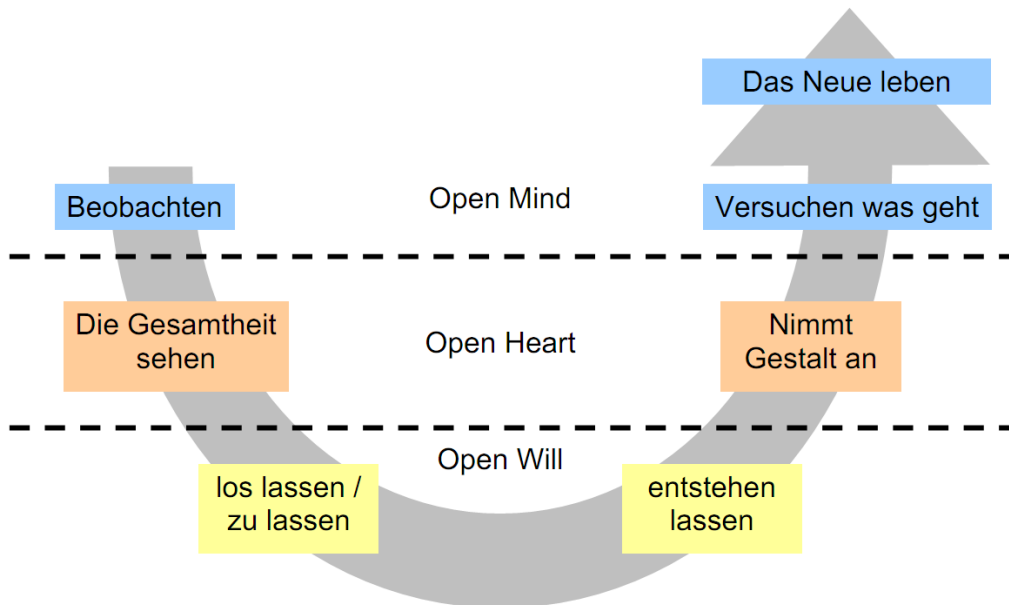
Wir haben die Erfahrung gemacht, dass Unternehmen sich vielfach in der neutralen Zone bewegen. Das Alte ist aufgelöst und das Neue noch nicht wirklich umgesetzt und erreicht. In diesem Zustand befinden sich die Unternehmen manchmal seit Jahren.

Dieser Zustand bindet enorme Kräfte und Nerven. Hier unterstützt Facilitation den Faden wieder

aufzugreifen und das Neue entstehen und leben zu lassen.

b) Der Ablauf eines Veränderungsprozesses beschrieben mit der „Theorie U“ von Otto Scharmer

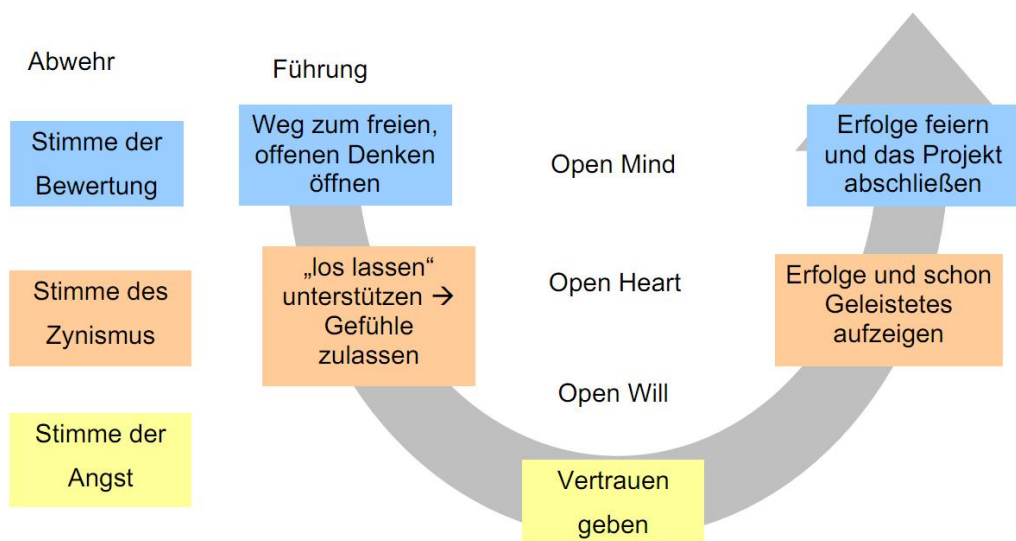
Der erfolgreiche Ablauf eines Veränderungsprozesses lässt sich folgendermaßen beschreiben:



Nach: Scharmer, Otto: Theory „U“

Das Modell beschreibt den Ablauf eines guten, nachhaltigen Veränderungsprozesses und den Zusammenhang zu den stattfindenden Emotionen. Lassen sie diese Vorgehensweise zu, werden Sie einen vollkommen neuen und qualitativ hochwertigeren Veränderungsprozess erleben, als Sie ihn bisher kennengelernt haben.

c) Angepasstes Führungsverhalten im Veränderungsprozess.



Nach: Scharmer, Otto: Theory „U“

Zu jeder der Phasen eines Veränderungsprozesses gibt es Stimmen der Abwehr. Die Stimme der Bewertung, des Zynismus und die Stimme der Angst. Diese Stimmen beschreiben, wie weit sich der Beteiligte in diesem Prozess schon befindet. Sehr emotional reagierende Beteiligte werden mit dem Argument der „Sachlichkeit“ ermahnt. Aber gerade diese emotionale Reaktion zeigt, dass sich dieser Beteiligte sehr weit in diesen Prozess begeben hat und anderen schon voraus ist. Der sachlich Argumentierende hat möglicherweise noch einen längeren Weg im Veränderungsprozess. Hier entstehen die häufigsten Missverständnisse im Veränderungsprozess: Die Beteiligten, die am stärksten emotional reagieren werden ausgetauscht, dabei sind sie die Träger und später auch Treiber des Neuen. Das setzt voraus, dass die Projektleitung und die Führungskraft dieses Potential erkennen und diese Menschen entsprechend führen können!

Diese Art der Führung und der Wahrnehmung der Beteiligten ist ein zentrales Element bei der Durchführung unserer Projekte.

Zitat eines Kunden (Führungskraft): „Ich habe noch nie so viel, in so kurzer Zeit, mit einprägsamen nachhaltigen Wirkungen gelernt!“

Sie gewinnen mit dem Facilitation-Change eine neue Führungsqualität, eine explodierende Motivation im Unternehmen und ein großes Vertrauen der Beteiligten in das Unternehmen und den Change-Prozess.

Wir freuen uns auf Ihre Aufgabe!

Ihr Ansprechpartner: Ansgar Schöllgen M.A., Facilitator

Tel: 0234 - 913 86-16

Fax: 0234 - 913 86-29

Mobil: 0172 - 21 21 125

E-Mail: ansgar.schoellgen@mi-bochum.de

mib Management Institut Bochum GmbH

Konrad-Zuse-Straße 12

44801 Bochum

www.mi-bochum.de

AG Bochum - HRB 7854

Geschäftsf. Gesellschafter:

Dipl.-Ing. Mike Emenako

Dipl.-Ing. Frank Slawik

Prof. Dr. Joachim Zülch