

Karin Beutelschmidt
Renate Franke
Markus Püttmann
Barbara Zuber



Facilitating Change

Mehr als Change Management:
Beteiligung in Veränderungsprozessen
optimal gestalten

WEITERBILDUNG · COACHING

BELTZ

Leseprobe aus: Beutelschmidt/Franke/Püttmann/Zuber, Facilitating Change, ISBN 978-3-407-36546-0
© 2013 Beltz Verlag, Weinheim Basel
<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36546-0>

Unser »Panta rhei« des Facilitatings – Dynamik und Sensorik

Panta rhei bedeutet »alles fließt« und will zum Ausdruck bringen, dass wir nicht zweimal in den gleichen Fluss steigen können. So nehmen wir auch unsere Arbeit wahr: in Fluss und ständig in Bewegung, auch wenn es das gleiche Kundensystem ist, doch schon wieder anders beim nächsten Treffen. Genau darum geht es in diesem Kapitel. Wir schauen auf den Prozess, erklären seine sich in Bewegung befindenden Dynamiken, wie sie sich zeigen, wie sie wirken und wie wir als Facilitatoren damit umgehen.

Paradigmenwechsel des Facilitatings

In dem Moment, in dem wir als Facilitatoren die Arbeit mit einer Organisation, mit einem Bereich oder einem Team beginnen, beginnt eine Interaktion mit einem hochdynamischen und außerordentlich komplexen »System«. Dieses auch »soziale System« setzt sich zusammen aus zahlreichen Komponenten und Regelmechanismen: den Beteiligten, ihren Interaktionen, der Rolle der Gruppe, ihrem Selbst- und Gruppenverständnis sowie den vielfältigen äußeren Einflüssen, wie zum Beispiel Markt- und Kundenanforderungen. Dieses System befindet sich immer in Entwicklung, in Evolution. Diese Entwicklung ist sowohl intrinsischer Teil der Gruppe, da von den beteiligten Menschen angetrieben, als auch extrinsischer Teil durch die äußeren Einflüsse. Energie entsteht in der Gruppe sowohl durch die inneren Prozesse als auch durch die äußeren Anforderungen.

Die Evolution der Gruppe mag nach außen langsam und stockend erscheinen, läuft aber immer – auch ohne unseren Einfluss. Unsere Interaktion mit der Gruppe als Facilitatoren ist daher nie gleich, immer im Wandel und nimmt den jeweiligen Moment auf: panta rhei eben.

Dieser Paradigmenwechsel im Facilitating –

- Es ist immer alles im Fluss.
- Wir können nur mit dem arbeiten, was im jeweiligen Moment da ist.
- Wir wissen, dass wir nicht vollständig verstehen. –

führt zu einem erweiterten Rollenverständnis: »humble curiosity«. Also zu unserer Einsicht, dass wir trotz aller Neugier und Erfahrung die Komplexität im Umgang mit Menschen nur in Ansätzen erfassen können. Aus dieser Anerkennung

Unser »Panta rhei« des Facilitatings – Dynamik und Sensorik

entwickeln wir feine Sensoren, kognitiv und über den Bauch, die uns den Zustand des Systems allmählich erschließen. Wir betrachten unsere Rolle als Facilitatoren eher als ständig beobachtend, erfahrend, lernend und dynamisch agierend in der Interaktion mit der Gruppe, die wir ein Stück des Weges begleiten und in ihrer Entwicklung katalysieren. Wir handeln achtsam und reflektierend und sind offen für Überraschungen. (s. Kapitel »Der Tanz mit dem Unbekannten«, S. 131 ff.)

In einem Gespräch mit unserem Sparringspartner Dr. Arno Krotzky, Wissenschaftler und Manager in der biotechnologischen Forschung, wurde deutlich, dass sich dieser Paradigmenwechsel auch im Bereich der Lifesciences gerade vollzieht. Vor mehr als einer Dekade – im Jahr 2000 – geschah ein Meilenstein in der Forschung: die »Entschlüsselung« des Genoms, der genetischen Baupläne von Menschen, Tieren und Pflanzen. Das Verständnis in den Wissenschaften war, damit der Entschlüsselung des Prinzips »Leben« und seiner Evolution, seiner Komponenten, Regulationen und Interaktion mit der Umwelt einen entscheidenden Schritt näher gekommen zu sein. Als man begann, auf der Basis dieser Erkenntnisse mit den biologischen Systemen zu arbeiten, um neue Medikamente zu entwickeln, Krankheiten zu heilen oder Pflanzen zu optimieren, zeigte sich, dass diese Systeme viel komplexer sind, als man zunächst angenommen hatte, und nicht wirklich verstanden worden waren. In den Lifesciences vollzog und vollzieht sich eine Entwicklung zu einer viel stärker beobachtenden Position und zur Bereitschaft mit dem System zu lernen, sich eher überraschen zu lassen als zu »projizieren«.

Für einen Prozess des Lernens mit dem System und damit einhergehend eine tiefer greifende Veränderung eines Systems bedarf es eines Eintauchens beispielsweise im Sinne der Theorie U und der Prozessarbeit nach Arnold Mindell (2010). Für uns ergänzen sich hier zwei Ansätze, deren Forschung und Erkenntnisse uns in unserer Arbeit mit dem genannten Paradigmenwechsel unterstützen.

Die Grundlagen der Prozessarbeit

Der U-Prozess im Modell von Otto Scharmer (2011) gibt Orientierung für die Ausrichtung eines Changeprozesses. Die Erkenntnisse der Prozessarbeit von Dr. Arnold Mindell und Dr. Max Schupbach (2007; 2012) sind darüber hinaus hilfreich für die Arbeit mit den konkreten tieferen Dynamiken im Kundensystem.



Prozessarbeit = Worldwork

Prozessarbeit, auch als Worldwork bezeichnet, beschreibt einen 1990 von dem amerikanischen Physiker und Psychologen Arnold Mindell entwickelten Ansatz zur Begleitung sozialer Wandlungsprozesse. Worldwork findet Verwendung sowohl im öffentlichen Bereich, zum Beispiel bei der Durchführung von Stadtforen, oder beim Change-Management in Organisationen.

Worldwork stellt universelle Kategorien für die Analyse von Organisationsprozessen bereit. Dabei werden die Ereignisse hinsichtlich ihrer Signalstruktur und ihrer Wahrnehmungsebenen untersucht. Wichtige Fokuspunkte für den »Worldworker« sind das Augenmerk auf den Gruppenmainstream und auf Emergenzen (Gruppenmainstream meint hier die von allen in einer Gruppe geteilte Realität, Emergenz ist das, was sich zeigen möchte und nicht von allen Beteiligten geteilt wird).

Über die differenzierte Wahrnehmung dieser Aspekte, die oft die Form von Störungen oder Irritationen annehmen können, erhöht der Worldworker die Wahrnehmung der Gruppe über die eigene Diversität. Dadurch können zuvor blockierte oder konfliktäre Situationen neu als Entwicklungspotenzial verstanden und entsprechend genutzt werden (nach Schupbach 4/2007, S. 58).

Die Prozessarbeit erforscht und beschreibt soziale Felder und die ihnen immanenten Prozesse und Dynamiken. Gerät die Prozessdynamik ins Stocken, entstehen Reibung und Hitze, die wir als Konflikte wahrnehmen. Das Resultat ist immer ein Energie- und meist ein Zeitverlust für den Prozess und die Beteiligten. Im Folgenden wollen wir die einzelnen Elemente genauer betrachten.

Das soziale Feld

Wir wollen uns die Beteiligten, die Interaktionen und Einflüsse, die das soziale Feld entstehen lassen, einmal etwas genauer betrachten.

Die Komponenten In einer modernen Organisation bringen die Beteiligten mit ihrer Person viele Faktoren in dieses sogenannte Feld ein: ihre Funktion vertikal in der Hierarchie, horizontal ihre Rolle in einem Arbeitsprozess oder Projekt, darüber hinaus ihre Persönlichkeit, Energie, Erwartungen (zum Beispiel zu ihrer beruflichen Entwicklung), ihre private Situation, ihr Selbstverständnis (»Ich stehe für ein bestimmtes Prinzip/Vorgehen«). Die Beteiligten interagieren innerhalb des Teams untereinander, nach außen und über Einflüsse von außen.

Unser »Panta rhei« des Facilitatings – Dynamik und Sensorik

Polaritäten und Energie Ähnlich wie im magnetischen Feld entwickelt sich eine Feldstruktur aus unterschiedlichen Polaritäten zwischen den Beteiligten. Die Prozessarbeit nennt das auch Rollen, Tendenzen oder Vektoren: Kräfte eben, die polar wirken.

Nur aus diesen Polaritäten entsteht Energie, die die Gruppe nutzen kann. Sie können positiv sein und beschleunigend wirken, wenn sie zwischen den Beteiligten akzeptiert und so wahrgenommen sind. Werden Polaritäten zu groß, kommt es nicht selten wie in einem Kondensator zum Überschlag, zur Entladung, die die Gruppe stark belasten oder zerstören kann. Genauso kann es zu einer Verlangsamung führen, zu Zeitdimensionen, die zu groß sind, als dass wir sie leicht bemerken. In beiden Fällen gerät der Prozess ins Stocken, was sich in verdeckten oder offenen Widerständen und Konflikten zeigen kann.

Begrenzung Geformt wird das Feld über Begrenzungen, die es zur Selbsterhaltung braucht. Darunter verstehen wir zum Beispiel die Organisation und Aufgabe einer funktionalen Gruppe mit ihren Schnittstellen zu anderen Bereichen. Eine Begrenzung ist zum Beispiel auch das Mandat eines Projektteams oder die Charta, die es sich gegeben hat. Grenzen dürfen wir nicht nur als einschränkend betrachten. Sie sind auch ein stabilisierender, intensivierender Faktor, der zur inneren Balance des Feldes beiträgt und es aufrechterhält.

Sind Grenzen zu eng und nicht mehr der Situation angemessen, gibt es Reibung und damit Konfliktpotenzial. Aufgabe des Facilitators ist es hier, diese Grenzen achtsam zu erforschen, eventuell zu erweitern oder neue zu setzen.

Außereinflüsse Das soziale Feld steht nicht allein, sondern es interagiert in Prozessen mit anderen sozialen Feldern im äußeren Umfeld, zum Beispiel mit Lieferanten oder Kunden. Darüber hinaus wirken weitere Einflüsse, wie zum Beispiel der Wettbewerb. Sie alle erzeugen Polaritäten mit dem eigenen Feld. Diese Polaritäten werden im besten Fall als Herausforderungen für die Beteiligten wahrgenommen, häufiger aber als zusätzliche Stressoren für die inneren Feldstrukturen. Die Beteiligten versuchen zumeist – langfristig allerdings vergeblich –, dies zu verhindern. Gegendruck, Ignorieren, Vernebelung, Unter-den-Teppich-Stecken sind häufig beobachtbare Reaktionen. So sind jedenfalls unsere Erfahrungen.

Innovation und Kostendruck

Ein Beispiel aus dem produzierenden Mittelstand. Das soziale Feld formt sich durch die Rolle eines Zulieferers in einem hochinnovativen Markt mit starkem Kostendruck. Die eine richtige Antwort, dem gerecht zu werden, gibt es nicht. Und bei den Beteiligten im Unternehmen gibt es viele individuelle Überzeugungen, wie diese Herausforderung aus



Innovation und Kostendruck erfolgreich gestaltet werden kann. Das Ergebnis ist, dass sie es fast immer schaffen, aber mit viel kreativer Hektik und hohem Ressourcenaufwand im Sinne von persönlichem Arbeitseinsatz.

In diesem Feld agieren die Polaritäten Individualität und Verbindlichkeit für den gemeinsam verabschiedeten Arbeitsprozess gegeneinander. Die daraus entstehenden Konflikte zeigen sich in den Projektsitzungen und führen zu Angriff und Verteidigung. Eine Weiterentwicklung wird verhindert durch wandernde Schuldzuweisungen. Als Außenstehender hat man den Eindruck, dass die Menschen in dieser Organisation sich nur lebendig und erfolgreich fühlen, wenn sie ihre kreative Hektik und die damit verbundenen Konflikte leben.

In diesem Beispiel zeigt sich, wie die Energie in jedem Einzelnen gebunden ist, die vereinbarten stabilisierenden Grenzen nicht akzeptiert werden und damit die Lebendigkeit nicht für den gemeinsamen Erfolg genutzt werden kann.

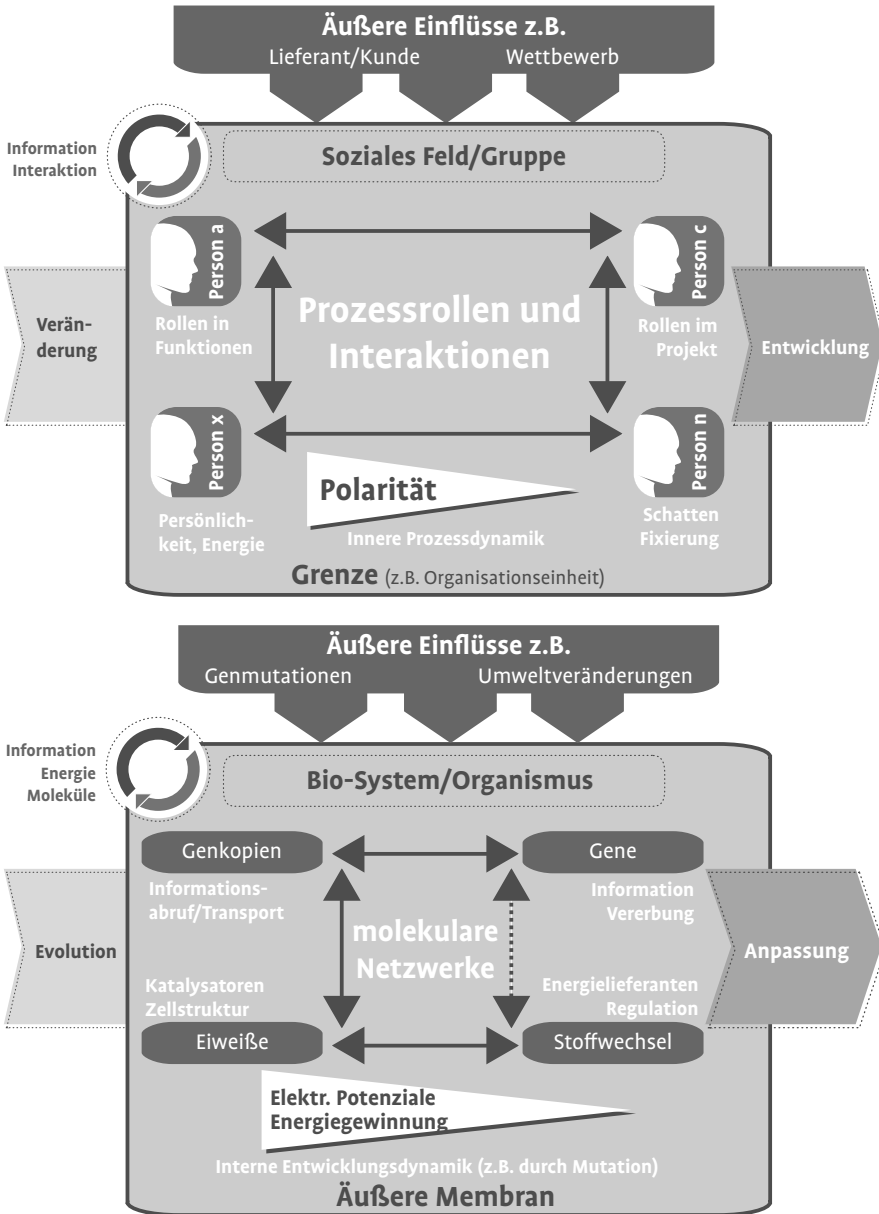
Eine Analogie des sozialen Feldes in der Biologie

Aus unserem Gespräch mit Dr. Krotzky stammt der faszinierende Vergleich mit zahlreichen Übereinstimmungen des sozialen Feldes mit biologischen, lebenden Systemen. Eine lebende Zelle zum Beispiel hat eine bestimmte Aufgabe im Organismus. Auch sie besteht aus außerordentlich vielen einzelnen Komponenten mit unterschiedlichsten Funktionen und Eigenschaften. Beispielsweise Gene als Bauplan, Proteine als Biomaschinen, Strukturelemente und Stoffwechselprodukte als Energieträger. Dieses System folgt hochkomplexen Abläufen und Abhängigkeiten. Viele sind bis heute noch nicht verstanden. Die Prozesse zwischen den Komponenten werden von Polaritätsunterschieden angetrieben, oft gesteuert über selbstregulierende »Feedback-Loops«. Wie im sozialen Feld wird die Zelle nach außen von einer abgrenzenden, stabilisierenden Membran umgeben. Bedeutend ist, dass Leben überhaupt nur dadurch entstehen konnte, dass sich biologische Prozesse durch eine Membran vom Umfeld abgegrenzt und dadurch stabilisiert haben. Ähnlich wie in einem sozialen Feld benötigt und erhält eine biologische Zelle dennoch über ihre Membran ständigen, geregelten Austausch und Information mit ihrem Umfeld.

Die außerordentliche Bedeutung von Polaritäten im biologischen System wird noch deutlicher, wenn man die Gewinnung und Nutzung von Energie betrachtet. Sie erfolgt im Biologischen ausschließlich über elektrische Pole, Spannungen, die über die Membran aufgebaut werden und alle Lebensprozesse antreiben. Fehlen die Polaritäten oder gleichen sie sich aus, wird die Membran zerstört, stirbt der Organismus. Uns hat diese Analogie geholfen, die Bedeutung von Polaritäten und

Unser »Panta rhei« des Facilitatings –
Dynamik und Sensorik

Grenzen in sozialen Systemen in ihrer lebenserhaltenden Dimension zu verstehen. Es geht also nicht darum, gegen sie anzukämpfen, sondern sie so zu gestalten, dass sie den Erfolg unterstützen.



(Quelle: School of Facilitating, Dr. Arno Krotzky)