

## Unternehmens- und Führungskultur – Facilitation – vom Manager zum Ermöglicher?

Vor ca. 15 Jahren bin ich erstmals mit dem Begriff „Facilitator“ in Berührung gekommen. Mein damaliger Arbeitgeber baute im Zusammenhang mit der Einführung eines TQM – Systems nach Malcolm Baldrige intern eine Truppe von solchen Menschen auf.

Von Natur aus neugierig, ließ ich mich zum internen TQM-Facilitator ausbilden.

Dieser Tage stieß ich in managerSeminare (Heft 174, September 2012, S. 68 ff) auf einen Artikel „Vom Manager zum Ermöglicher – Facilitation“.

Noch eine neue Rolle für Führungskräfte?

### Ein wenig Hintergrund

Ein erster Blick ins Lexikon liefert für „to facilitate“ die deutschen Verben „ermöglichen“, „erleichtern“, aber auch unterstützen.

Die Rolle des Facilitators definiert sich demnach durch ein den Prozess beherrschendes und begleitendes Unterstützen und nicht etwa durch aktives Einbringen von Lösungsmöglichkeiten durch den Facilitator. Insofern kommt der vielzitierte Vergleich des Facilitators mit dem Beruf der Hebamme der Realität meines Erachtens recht nahe. Niemals bekommt die Hebamme das Kind selbst, sie ist und bleibt zu jeder Zeit lediglich Geburtshelferin. Aber für den Prozess des Gebärens ist sie von so elementarer Bedeutung, dass wohl die wenigsten Mütter freiwillig auf ihre Anwesenheit verzichten möchten.

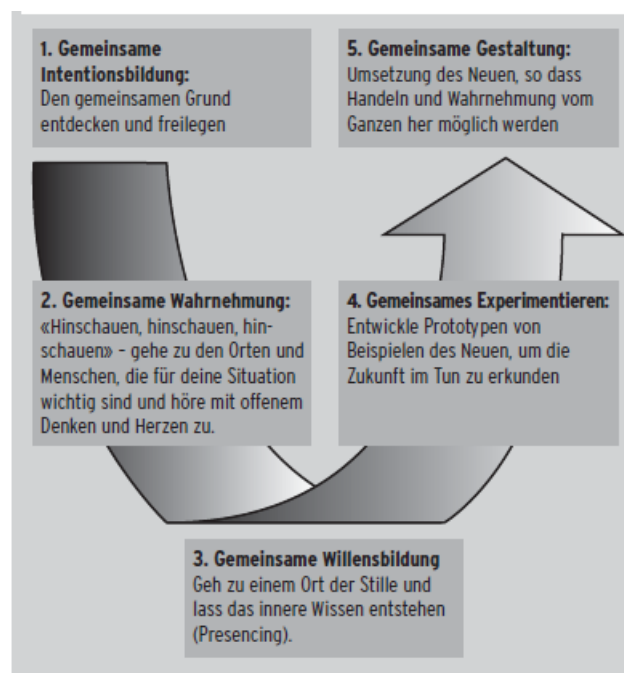
Wie so oft, wenn es um Fragen der Unternehmensführung im weitesten Sinne geht, sind uns die USA auch in der Frage des Facilitating scheinbar um rund 20 Jahre voraus. Der Facilitator ist dort ein seit vielen Jahren etabliertes Berufsbild. Im Jahre 1994 wurde in den USA die International Association of Facilitators (IAF) gegründet.

Die in Deutschland noch sehr junge „Szene“ der Facilitatoren beruft sich in der Theorie u.a. auf **Edgar Schein** (Schein, E. (1988): Organizational culture and leadership. A dynamic view. San Francisco: Jossey-Bass)

und auf Peter Senge (Senge, P. et al (2004). Presence: Human purpose and the field of the future. SoL: Cambridge, MA.), vor allem wird die „Theorie U“ von Scharmer (Scharmer, C. O. (2009). Theorie U: Von der entstehenden Zukunft her führen. Heidelberg: Carl Auer.) oft zitiert.

In der Theorie U suchen die Autoren (Scharmer C. Otto & Käufer, K. (2008): Führung vor der leeren Leinwand - Presencing als soziale Technik. In: OrganisationsEntwicklung Nr. 2/ 2008) Antworten auf die Frage, wie Führung mit Herausforderungen umgehen kann, für die die Erfahrungen der Vergangenheit keine Antwort bieten. Viele Organisationen sehen sich heute mit Situationen und Fragen konfrontiert, die durch einen hohen Grad an Komplexität gekennzeichnet sind und die sich von den Herausforderungen der Vergangenheit grundsätzlich unterscheiden. Wie können Gruppen und Individuen von einer im Entstehen begriffenen Zukunft heraus handeln und sich gleichzeitig aus bestehenden Mustern der Vergangenheit lösen? Die höchste Zukunftsmöglichkeit wahrzunehmen und aus dieser heraus zu handeln, ist, so die These der Verfasser, die Essenz von Führung („leadership“). Voraussetzung ist die Fähigkeit, den inneren Ort, d.h. die Struktur der Aufmerksamkeit, von der aus gehandelt wird, zu verändern. Die Autoren bezeichnen diesen Prozess als „Presencing“, eine Wortschöpfung aus den Wörtern „presence“(Gegenwart bzw. Anwesenheit) und „sensing“ (hinspüren).

Dieser Prozess U ist in der nachfolgenden Grafik dargestellt, die der o.a. Quelle entnommen ist.



Ohne sich im Detail mit dieser Theorie auseinanderzusetzen, finden sich Elemente aus den Erkenntnissen des Change Managements wieder, sowie der Auswirkungen des partizipativen Führungsstils auf die Motivation der geführten Mitarbeiter. Die häufige Verwendung des Wortes „gemeinsam“ kommt den aktuellen Feldern der Führungsforschung von Wegge und anderen rund um die Themen „Demokratische Führung“ nahe.

## Facilitation – Beratungsmodell oder Führungsstil?

Der o.a. Artikel in managerSeminare „Vom Manager zum Ermöglicher“ macht es sich bezüglich dieser Frage einfach, weil die Antwort ohne Begründung bleibt. Bereits im einleitenden Teaser heißt es, dass es sich bei Facilitation „um ein Beratungsmodell (handelt), das gleichzeitig Führungsstil ist“.

Ich möchte an dieser Stelle nicht in eine akademische Diskussion über diese Frage eintreten, gebe allerdings aus meiner Erfahrung – sowohl als Führungskraft, als auch als Unternehmer im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung – zu bedenken, dass nicht jedes Verhaltensmuster einer Führungskraft gleich zu einem Führungsstil hochstilisiert werden sollte.

Die Vermischung von Rollenbildern nach dem Muster die „Führungskraft als Facilitator“ oder die „Führungskraft als Coach“, um nur diese beiden Beispiele zu geben, diffundiert die alleinige Verantwortung der Führungskraft für die Organisationsergebnisse.

Selbstverständlich sollte eine Führungskraft über ein breites Verhaltensrepertoire verfügen: sie kann wie eine Instruktorin agieren, wie eine Beraterin, wie ein Coach oder wie ein Facilitator.

Aber sie bleibt Führungskraft und hat die Verantwortung für das Handeln und das Ergebnis, auch wenn sie sich im Prozess durch einen Coach oder einen Facilitator begleiten lässt.

Um das Eingangsbild nochmals aufzunehmen: keine Hebamme hat jemals selbst das Kind bekommen, sie war immer Geburts“facilitator“ und die Mutter war und blieb (jedenfalls in den meisten Fällen) Mutter.

## Folgerungen für die betriebliche Praxis

Ich erinnere mich an meine ersten Aufgaben als TQM-Facilitator. Meine Kollegen/Innen und ich hatten das Unternehmensführungsmodell von Baldrige im Hinterkopf sowie sämtliche Prozesse, die es

für die Einführung brauchte. Mit diesem prozessualen Wissen haben wir die Managementteams der Fabriken begleitet beim erstmaligen Aufbau eines solchen Managementsystems und – allerdings dann mit deutlich verringertem Aufwand – bei Wiederholungsaudits. Mit Inhalt und Leben gefüllt haben die Systeme und Prozesse die Manager im Rahmen ihrer Ergebnisverantwortung jedoch selbst.

Im Rahmen meiner Arbeit mit Führungskräften mit Hilfe des LMI-Total Leader Concepts<sup>®</sup> stehe ich jetzt wieder in der Rolle des Facilitators, die sich sehr von der des Trainers und auch der des Coaches unterscheidet.

Die Expertise des jeweiligen Prozesses bietet dem Klienten ein Mehr an „Ermöglichen“, „Erleichtern“ und „Unterstützen“.

Die Persönlichkeit des Facilitators, idealerweise geprägt durch eigene Erfahrungen in relevanten Prozessen wie Reorganisation und Restrukturierung, bringt noch einen weiteren Aspekt in die Arbeit mit ein: das **Ermutigen**.

Das Ermutigen und Bestärken des Klienten darin, nach gründlicher Analyse und sorgfältigem Abwägen den Rubikon des Plans zu überschreiten und in die zielführende Handlung umzusetzen.

Herzliche Grüße und viel Freude beim Tun

Ihr

Michael Kohlhaas