

Beschreibung

Ausgangslage

Rapide Veränderungen in allen Lebensbereichen (Gesellschaft, Umwelt, Technologie, Markt etc.) üben enormen Druck auf bestehende Organisationsformen aus. Traditionelle Unternehmensstrukturen sind oft statisch und erschweren eine rasche Anpassung an neue Bedingungen.

Facilitation basiert auf der Überzeugung, dass in Organisationen jeder Beteiligte ein inneres Bild davon hat, wie die Zukunft aussehen kann, und was dazu geschehen muss. Diesen Schatz zu heben braucht gemeinsame Denk- und Gestaltungsprozesse.

Wir nutzen die Theorie U von Otto Scharmer als Leitfaden für Prozesse: von Coaching über Innovationsprozesse bis zur Organisationsentwicklung. Sie trainiert Techniken und vermittelt Erfahrungen, die Wissen und Visionen sichtbar, hörbar und fühlbar werden lassen. Und sie steht dafür, dieses Wissen und die Visionen miteinander zu verbinden und in die Welt zu bringen.

Wovon wir ausgehen

Veränderungen in Organisationen finden auf verschiedenen Ebenen/Niveaus statt, die unterschiedlich stark eine Änderung bzw. Entwicklung unseres Denkens und Verhaltens fordern.

Wir unterscheiden 4 Ebenen der Veränderung:

1. Die Reaktion auf Situationen, die eine schnelle Lösung fordern
2. Veränderung und Anpassung von Strukturen und Prozessen
3. Veränderungen im Denken und in der Haltung
4. Neues generieren

Facilitating Change setzt da an, wo ein Umdenken und ein anderes Verhalten der Menschen in Organisationen erforderlich werden. Facilitating Change geht davon aus, dass Menschen das Potential und Wissen zur Veränderung und Entwicklung haben und ihren eigenen Zugang dazu finden müssen.

Konzeption

Facilitating Change befähigt Menschen Veränderungsprozesse zu initiieren und zu begleiten. Dazu gehört ein erweitertes Prozess- und Dynamikverständnis für die bewussten und unbewussten Strategien und Verhaltensmuster, die Menschen und Teams in solchen Phasen zeigen. Es braucht die Fähigkeit zu differenzieren, welche dieser Muster und Strategien den Veränderungsprozess unter

stützen, welche ihn behindern und welcher zeitlicher Rahmen individuell erforderlich ist.

Zielpublikum

Menschen aus dem wirtschaftlichen, organisatorischen, technischen oder sozialen Bereich, welche in ihrem beruflichen Alltag aktiv mit Veränderungsprozessen konfrontiert sind. Zudem richtet er sich an Führungskräfte, welche sich die Grundlagen für erfolgreiche Veränderungsprozesse erarbeiten wollen.

Nutzen und Kompetenzen

1. Die Teilnehmenden werden befähigt, komplexe und innovative Veränderungsprojekte zu leiten und zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen. Dazu erarbeiten sie sich Kompetenzen auf den vier Ebenen der Veränderung:
2. Die Reaktion auf Situationen, die eine schnelle Lösung fordern
3. Veränderung und Anpassung von Strukturen und Prozessen
4. Veränderungen im Denken und in der Haltung Neues generieren

Dies bedeutet konkret:

- Die Teilnehmer erweitern ihre persönliche Wirkung um die Rollenfacette des Facilitator;
- Sie sind in der Lage die Effektivität ihrer Organisationseinheit durch Sichtbar machen und Einsetzen des unbewussten Wissens im Unternehmen zu steigern;
- Durch das Erlernen von neuen Methoden und Tools können sie in der Rolle des Facilitators rechtzeitig intervenieren und Verhinderungsstrategien umlenken und dadurch die Effizienz der Organisationseinheit steigern;
- Durch Standing und einen klaren Umgang mit Verantwortungen wird die Organisationseinheit in Zukunft ihre Veränderungen mehr in eigener Kompetenz gestalten.

Modul 1

Schwerpunkt: Facilitating - eine Frage der Haltung

Im ersten Module geht es um eine Auslegeordnung - ein Landkarte - zum Thema Facilitating und der damit verbundenen Themenfelder und ein bewusstes Trainieren der eigenen Wahrnehmungsfähigkeiten. Der Fokus liegt bei der individuellen Haltung des Facilitators.

Themen

- Voraussetzungen, Fähigkeiten und Aufgaben des Facilitators.
- Umgang mit Veränderung: Die Theorie U als ein Leitfaden im Umgang mit Veränderungen.
- Unterschiedliche Ebenen der Wahrnehmung kennenlernen, trainieren und erweitern.

Zu übende Qualitäten und Aufgaben als Facilitator

- Das Gefäss aufbauen, Kennenlernen ermöglichen, Vertrauen aufbauen
- Zeit und Raum geben, Gewohntes und Altbekanntes «abladen» zu können, damit der Kopf frei werden kann für neue Möglichkeiten
- Sichtbar machen der gewohnten Muster des Denkens und Handelns
- Wertschätzen des Erfolges der gewohnten Muster für die Vergangenheit
- Aufzeigen der Grenzen dieser Muster für die Zukunft
- Verlangsamen
- Respektvolles Unterbrechen der gewohnten Muster

Mögliche Fragen

- Wie stellt sich die Situation im Moment dar?
- Was ist das Thema, um das es geht in 3 – 4 Sätzen?
- Was ist Dein / Euer Anliegen / Absicht / Fokus / Ziel?
- Wie würdet Ihr normalerweise an dieses Thema herangehen?
- Was hat sich bewährt?

Hilfreiche Methoden

- Jeder spricht mindestens 1 x (everybody on air)
- Wohlwollendes Hypothesieren zum Kennenlernen
- Soziometrische Aufstellungen
- «Walk and write» auf Flips oder Pinnwänden zu Themen der Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft
- Naturübungen: z.B. «Die Energie folgt der Aufmerksamkeit - Die Aufmerksamkeit folgt der Energie»
- Journaling Prozess
- Tagebuch schreiben anregen
- Doppelte Einstiegsrunde

Modul 2

Schwerpunkt: Veränderungsdynamiken - individuell und in Organisationen

Das zweite Modul öffnet den Fokus hin zur Organisation. Welchen Einfluss hat Facilitating in Veränderungsprozessen auf die Gruppe, die Mitarbeitenden, das Team?

Themen

- Dynamiken in Organisationen, Verhinderungsstrategien.
- Die eigenen Sehgewohnheiten kennenlernen und erweitern.
- Die Ebenen des Zuhörens.
- Positions- und Perspektivenwechsel trainieren.

Zu übende Qualitäten und Aufgaben als Facilitator

- Öffnen für neue Sichtweisen.
- Wirklich hinschauen, wahrnehmen und beobachten mit allen Sinnen mit dem Ziel, in der Realität anzuDen «Raum» für unterschiedlichste Wahrnehmung öffnen.
- Keine Bewertung, statt dessen eine Haltung des Staunens.
- Klarheit über die Ausgangsfrage und Absicht.
- Zuhören und Erzählen fördern.
- Die Beteiligten in Verbindung bringen mit sich, den anderen, dem Thema und dem Commitment (die 4 Connects).

Mögliche Fragen

- Wer ist alles beteiligt? Welche Perspektiven bieten sich an, auf das Anliegen zu schauen?
- Wie sieht das Thema aus diesen Perspektiven aus?
- Was sind die Erwartungen / Sichtweisen von Anderen?
- Worum geht es eigentlich
- Von welchen Annahmen gehst Du / Ihr aus?

Hilfreiche Methoden

- Inneres Team
- Systemisches / zirkuläres Fragen
- Perspektivenwechsel: Ich – Du – Meta
- Ebenen des Zuhörens öffnen
- Wahrnehmung spiegeln
- Dialogische Methoden: Dialog, Dynamic Facilitation, ...
- World Café, Open Space, ...
- Naturübung: z.B. Delabelling
- Gorilla Film
- Stakeholder Analyse

Modul 3

Schwerpunkt: Werte und Haltungen - die eigene Position

Das dritte Modul befasst sich mit der Klärung der eigenen Position als Facilitator innerhalb der Organisation. Facilitating kann nicht abgekoppelt von den Werten und Haltungen des Gesamtbetriebs gelebt werden. Dies zu Verstehen und zu Gestalten ist ein wesentlicher Aspekt für den Erfolg des Modells.

Themen

- Das Sichtbare und Unsichtbare in Organisationen kennenlernen und wertschätzen.
- Individuelle Wertesysteme, Glaubensgrundsätze und Annahmen bezüglich des Themas Veränderung erforschen.
- Den individuellen Umgang mit Emotionen erforschen, verstehen und konstruktiv gestalten.
- Polaritäten erkennen, verstehen und für den Veränderungsprozess nutzen.

Zu übende Qualitäten und Aufgaben als Facilitator

- Nicht über das Phänomen / Thema reden, sondern in das Thema eintauchen, «eins» werden mit dem Thema, «aus dem Thema heraus» sprechen. Nicht nur den Apfel anschauen und anfassen, sondern auch reinbeissen.
- Die Aufmerksamkeit auf das Verbindende lenken
- Die gemeinsame Intention herausbilden
- Emotionale Themen ansprechen und darunter liegende Bedürfnisse erforschen
- Konflikte, Grenzthemen, Tabus sichtbar machen, transformieren und die Potenziale darin aufdecken (Konflikte als Chance – ohne Widerstand keine Transformation)

Mögliche Fragen

- Nachdem Du / Ihr Eure Grenzen und Gefühle gespürt habt, was glaubt Ihr, wird die größte Herausforderung sein
- bezogen auf Euer Anliegen?
- Von was, glaubt Ihr, werdet Ihr Euch verabschieden müssen? Von welchen Illusionen, Annahmen, Mustern, ...
- Was davon kann ich wertschätzen und gehen lassen?
- Was davon hat uns bis heute gut gedient und darf jetzt gehen?

Modul 4

Schwerpunkt: Wie kommt das Neue in die Welt?

Das vierte Modul befasst sich mit der Struktur des «Neuen» und der Aufgabe des Facilitators in diesem Prozess. Die Inhalte werden im darauf folgenden Modul durch konkrete Übungen weiter vertieft.

Themen

- Die Qualität des Neuen: Was ist das Besondere? Wie wird es zugänglich?
- «Machen ist wie Wollen, nur krasser»: Veränderung heisst Tun.
- Der Begriff der Individuation: persönliche Veränderungsprozesse verstehen und gestalten.
- Der Begriff der Emergenz - Methoden zur Emergenz versus Methoden der Reduktion.

Zu übende Qualitäten und Aufgaben als Facilitator

- Die Prozessschritte des «Letting Go - Presencing - Letting come» sind vergleichbar mit dem Weg durch ein Nadelöhr oder durch eine enge Durchfahrt, in der aller Ballast abgeworfen wird.
- Dieser «Ballast» sind z.B. Überzeugungen, Identifikationen, Glaubenssätze, Konstruktionen und Projektionen aus der Vergangenheit. Die Dinge, die uns daran hindern, unser Thema oder Anliegen wirklich von einer neuen Perspektive aus zu betrachten und etwas Neues zuzulassen.
- Fokussieren auf die eigentliche Grenze, den eigentlichen Ballast, und die Beziehung zum Ausgangsthema halten.
- Die Teilnehmer mit ihren Kraftquellen in Verbindung bringen und sie verankern, bzw. als somatische Marker setzen und ab hier mit auf «die Reise» nehmen.
- Absichtslosigkeit fördern.
- Die Zukunft in den Raum einladen.
- Eine gute Verbindung zu den eigenen Ressourcen und dem inneren kreativen Gen aufbauen.
- Wachsam sein, für das, was sich zeigen möchte.
- Aus der Mitte des Geschehens an die Ränder des Geschehens gehen – raus aus dem «Mainstream».
- Aufmerksamkeit auf schwache Signale und Flirts lenken.
- Die Haltung in den Raum bringen: Dinge können passieren, auch ohne dass ich fokussiert daran arbeite.
- Fülle entstehen lassen.

Mögliche Fragen

- Was sind Deine größten Kraftquellen?
- Welche Menschen, Gedanken, Werte sind Dir / Euch wichtig?
- Wann habt Ihr das Gefühl, am besten zu sein?
- Verbindet Euch damit und genießt es
- Wer bist Du? / Wer seid Ihr? / Was ist Deine/Eure Aufgabe?
- Als –Ob Fragen: Angenommen Du hättest vieles losgelassen und wärst in Deiner Kraft, was würdest sich zeigen können?
- Welche neuen Pfade würdet Ihr gehen wollen um Neues entdecken zu können?
- Was ist in der letzten Zeit vielleicht schon aufgetaucht, ohne dass es Euch bewusst war und könnte etwas mit dem Anliegen zu tun haben?
- Wunderfrage: Angenommen, Du wachst morgen früh auf und heute Nacht ist ein Wunder passiert.
- Was ist anders? Was ist da?

Hilfreiche Methoden

- Meditieren
- Übungen in der Natur zur Absichtslosigkeit und Öffnung der Intuition
- Sich körperlich spüren in achtsamen Bewegungen in Luft, Wasser, Sand etc.
- Malen, werkeln, nichts tun und in Verbindung mit dem inneren «kreativen Gen» sein
- Story Telling
- Dialoge
- Spielen
- Ausschwärmen, raus gehen um sich inspirieren zu lassen, zu anregenden Orten reisen
- Naturübung: Was flirtet mit mir?
- Lernreisen und Exkursionen
- Shadowing
- Die 4. Ebene des Zuhörens öffnen
- Stille + präsent sein
- Walk to talk
- Unnützes machen im Sinne von etwas ganz anderes machen um den inneren Fokus abzulenken und Entdecken zu ermöglichen
- Protokolle: Was ist mir heute begegnet
- Innere Phantasiereisen
- Timeline-Arbeit: Von der Zukunft in die Gegenwart gehen

Modul 5

Schwerpunkt - Facilitating konkret

Modul 5 baut auf Modul 4 auf. Anhand von Fallbeispiele der Teilnehmenden wird die Rolle und Haltung im Facilitating geübt.

Themen

- Übergänge in Veränderungsprozessen, Verantwortung des Facilitators.
- Training der Wahrnehmung von Dynamiken in Gruppenprozessen und bei Teamübungen.
- Aufstellung von Konfliktpositionen in Gruppenprozessen.
- Sich selber als Facilitator ausprobieren.

Zu übende Qualitäten und Aufgaben als Facilitator

- Herausarbeiten, was sich herauskristallisieren möchte, d.h. dem Thema / Anliegen dienen wollen (ob es uns schmeckt oder nicht).
- Verdichten: aus vielen Ideen die besten herausfiltern und in Verbindung mit der Vision und Intention bringen.
- Den Ideen eine Form geben, damit sie sich wirklich materialisieren können.
- Unterstützungskräfte mobilisieren.

Mögliche Fragen

- Aus den vielen Ideen, Ahnungen, Gedankensplittern – was kristallisiert sich heraus?
- Was möchte sich zeigen und Form annehmen?
- Perspektivfragen für das „Neue“: Was begeistert mich? Wo erlebe ich Quellen von Hoffnung und Energie? Was sind die harten Konflikte und Wahrheiten, denen ich ins Auge sehen will? Was stirbt, was will neu geboren werden? Was ist der essenzielle Kern?

Hilfreiche Methoden

- «thinking hands» mit Perspektivfragen (Kneten und aus den 4 Himmelsrichtungen hinterfragen)
- Design Thinking Methoden wie z.B. Ton kneten, malen, kleben, Collagen, mit Lego bauen,
- Speedpainting
- AI, World Café, Open Space
- Case Clinic
- Spiral Dynamics

Modul 6

Schwerpunkt: Fallen und Saboteure in der Arbeit des Facilitators

Veränderung heisst Tun, heisst Neues zu etwas Eigenem zu machen. Facilitating heisst, sich verändern - dies wird häufig durch unterschiedlichen Formen des Widerstands begleitet. Facilitating heisst, diese Widerstände zu erkennen und mit ihnen konstruktiv zu arbeiten.

Themen

- Komplizierte, komplexe und chaotische Situationen und was diese im Facilitating erfordern.
- Saboteure und Fallen auf dem Weg – Lernen, sie wahrzunehmen und ihnen zu begegnen.
- Umgang mit Verhinderungsstrategien wie Urteilen, Zynismus und Ängsten.
- Heiter Scheitern: Die Qualität und Anforderungen von Prototyping-Prozessen im Veränderungsprozess.
- Übungs-Szenarien entwickeln, Fallstudienarbeit mit dem Modell der Kollegialen Beratung
- Die eigene Facilitator Rolle in praktischen Anwendungen festigen.

Zu übende Qualitäten und Aufgaben als Facilitator

- Machen, ins Handeln kommen ermöglichen und fordern.
- Kurze Prozesszyklen mit Feedback installieren.
- Geschützte Räume aufbauen, damit Scheitern und Lernen passieren darf.
- Fehlerkultur aufbauen mit der Haltung: «Try again, fail better».
- Die Sorge vor dem «Jetzt wird es ernst» nehmen.
- Mut machen.

Mögliche Fragen

- Welche Vorhaben sind nötig und möglich?
- Wie sieht Dein / Euer Raum für Versuch und Irrtum aus?
- Wen möchtest Du mit ins Boot holen?
- Was wird sich durch Dein/Euer Vorhaben verändern, für wen und wie? Was gilt es zu revolutionieren, zu verbessern und auch beizubehalten?

Hilfreiche Methoden

- Prototypen bauen und testen
- Rollenspiele
- Legobausätze
- Probehandeln
- Prototypische Aufstellung
- Feedback
- World Café oder Pro Action Café
- Skulptur Arbeit
- Lobbyarbeit: Patenschaften oder Buddy suchen
- Sounding Board

Modul 7

Schwerpunkt: Integration und Wirksamwerden als Facilitator

Das siebte Modul ist dem Abschluss und der Integration des Gelernten im eigenen Betrieb gewidmet. Auch hier geht es um das konkrete Tun.

Themen

- Integration der Weiterbildung in praktischen Anwendungen.
- Vorstellung eigener Projekte.
- Prüfung ... eine Rückschau auf das eigenen Lernen.
- Wie weiter in der eigenen Organisation? Konkrete Verankerungen auf der Zeitlinie.
- Wirksamwerden als Facilitator.

Zu übende Qualitäten und Aufgaben als Facilitator

- Aus dem geschützten Raum heraustreten und sich mit der Wirklichkeit konfrontieren, dafür sorgen, dass das Neue sich etablieren kann.
- Das «Neue» kontinuierlich mit Aufmerksamkeit begleiten und für seine Nachhaltigkeit sorgen.
- Das Neue immer wieder mit der Vision und ursprünglichen Intention verbinden.
- In Resonanz bleiben und notwendige Anpassungen ermöglichen / machen.
- Für Kommunikation sorgen.
- Sich als Facilitator überflüssig machen

Mögliche Fragen

- Was braucht es, damit das Neue nachhaltig wirken kann?
- Welche Qualität ist es, die wirklich den Unterschied macht? Wie verbindet es sich mit der Zukunft?
- Angenommen Ihr habt all das erreicht? Wer seid Ihr jetzt?
- Was ist jetzt Euer Job? Euer nächster Schritt?

Hilfreiche Methoden

- Kommunikation herstellen z.B. Marktplätze, Roadshows
- Feedbackzyklen etablieren und aufrechterhalten
- Lernlabore

Methode – didaktisches Konzept

Wir bieten in der Weiterbildung verschiedene «Lernräume» und Methoden an, sich selbst als Facilitator zu erfahren und auszuprobieren. Dabei geht es zunächst darum, die eigene Persönlichkeit im Umgang mit Veränderungen und Ungewohntem kennen zu lernen und zu reflektieren. Diese Selbsterfahrung ist für uns Voraussetzung für die Begleitung von Veränderungsprozessen.

Die Methoden und Tools, die wir anbieten, dienen sowohl der Gestaltung und Reflexion von Prozessen als auch der Arbeit mit Einzelpersonen und kleineren Gruppen. Eine Methode / Tool ist ein Werkzeug und mehr nicht. Das bedeutet: Entscheidend für den Einsatz und die Wirkung dieser Tools ist die Haltung der Menschen, die sie einsetzen. Diese Haltung zu kennen und zu fördern ist eine weitere wesentliche Säule dieser Weiterbildung.

Die Anbindung in die Organisation ist uns wichtig und wird in Form von Fallstudien und konkreten Projekten integriert.

In der Weiterbildung sind wir in TrainerInnenteams aktiv. Dies dient der Vielseitigkeit der Arbeit und fördert die Selbst-Lern-Verantwortung der Teilnehmer, den eigenen Stil als Facilitator zu entwickeln.

Jedes Modul dauert 2,5 Tage.

Trainerinnen

Barbara Backhaus

Lebendig sein bedeutet kontinuierliche Veränderung. Ihr ist es ein zentrales Anliegen, Menschen in Veränderungsprozessen zu befähigen, den wachsenden Herausforderungen in instabilen Zeiten erfolgreich zu begegnen und Veränderungen aktiv zu gestalten. Leichtigkeit, Klarheit, solides Handwerkzeug und Humor sind auf diesem Weg ständige Begleiter.

Trainerin, Moderatorin, Coach, Facilitatorin.
Erfahrungen im Management, Dienstleistungsbereich, Gesundheits- und Erziehungswesen und kantonalen Behörden.

www.kreativeloesungswege.ch

Renate Franke

Das Leben von ihr ist so bewegt, wie ihre konstruktive Art dem zu begegnen. Beispielhaft gelingt es ihr, Menschen und Situationen zu erfassen und daraus passende Wege mit den Beteiligten zu entwickeln, die Zukunft gestalten. Facilitating ist für sie die passende Haltung und die Theory U ein wunderbarer Leitfaden dafür.

Trainerin, Moderatorin, Coach, Facilitatorin.
Erfahrungen in div. technischen, mittelständischen Unternehmen und im Dienstleistungsbereich.

www.school-of-facilitating.de

Barbara Zuber

Sie ist ein forschender Geist für Themen rund um die persönliche Entwicklung von uns Menschen. Zurzeit liegt ihr Schwerpunkt auf dem Thema «neues Denken: Kopf, Herz und Hand als eine Einheit». Facilitating ist für sie eine wichtige Facette in der Führungskräfteentwicklung und zum Aufbau von Resilienz.

Trainerin, Moderatorin, Coach, Facilitatorin
Erfahrungen in Groß-Unternehmen der Branchen Pharma, Finanzen, Telekommunikation, Automobil

www.school-of-facilitating.de