



MARIE-THERES EULER-ROLLE

„Facilitating Change“: Ein Weg, die Universität des 21. Jahrhunderts neu zu denken und positiv zu gestalten

Im „Facilitating Change“ geht es darum, mutige neue Wege im Change Management aufzuzeigen, bei denen die von der Veränderung betroffenen Menschen in den Mittelpunkt gestellt werden. Die Methode eignet sich vor allem für Organisationen, die sich von einer autokratischen Führungskultur wegbewegen wollen – hin zu Mitarbeiter/innenbeteiligung und Inklusion. Sie erleichtert Veränderungsprozesse, treibt sie voran und schafft dabei eine neue Qualität des Miteinanders. Weshalb gerade dieser Change-Ansatz besonders für Expert/innenorganisationen wie Hochschulen wertvoll erscheint, was ihn ausmacht, worin sein Mehrwert liegt und welche Erfahrungen es aus der Praxis gibt, skizziert dieser Artikel.

1. **Im Fokus: Produkt, Prozess oder Quelle?** _____ 16
2. **Knowing-Doing Gap als Barriere für neue Lösungen** _____ 18
3. **Verändern vom Kern aus: Facilitating Change** _____ 20
4. **Ideen und Ansätze für die Universität der Zukunft** _____ 24
5. **Facilitating als Haltung, Methode, und Movement** _____ 25
6. **Mit Leichtigkeit verändern** _____ 26

1. Im Fokus: Produkt, Prozess oder Quelle?

Lassen Sie mich gleich mit einem Praxisbeispiel einsteigen:

Eine Gruppe von erfahrenen Institutsleiter/innen wird eingeladen, zukunftssträchtige Angebote für Drittmittelgeber/innen zu entwickeln, die die Universität dann in Folge Kooperationspartner/innen aus der Öffentlichen Hand und der Privatwirtschaft anbieten möchte. Ein speziell zusammengestelltes Programm steuert dazu Impulse bei, die motivieren sollen, Innovatives zu entwickeln.

Die Personalentwicklungsabteilung hat sich dafür viel einfallen lassen: Versierte internationale Expert/innen werden für Vorträge gebucht, Interkulturalität und Nachhaltigkeit darin vielseitig zum Thema gemacht. Diverse Medien und innovative Lehrmethoden sollen vorgestellt und direkt angewandt werden. Coaches sollen den Fortschritt der Konzepte kontinuierlich begleiten und unterstützen.

Schon bald nach dem Start des ambitionierten Programmes macht sich dennoch Unmut breit und ein Teil der Gruppe droht auszusteigen. Die Zusammenarbeit wird kritisch beurteilt, die Sinnhaftigkeit des Programmes bezweifelt und zusätzliche Anforderungen an die Leitung des Programms gestellt.

Die Personalentwicklungsabteilung versucht, die Qualifizierungsmaßnahmen noch mehr an die Wünsche der Teilnehmer/innen anzupassen, doch dies erweist sich als äußerst große Herausforderung. Viele unterschiedliche Interessen und Vorstellungen prallen aufeinander. Die Vorstellung davon, was nun wirklich das Beste für die Erreichung des angestrebten Ziels ist, verschwimmt. Zurück bleibt ein großes Fragezeichen.

Welche Angebote und Initiativen haben einen merkbaren Impact auf die intendierte Zielgruppe? Wie lassen sich Personal und Organisation mit Blick auf strategische Ziele und künftige Chancen nachhaltig positiv entwickeln? Welche Kompetenzen und welche Personengruppen werden für das Navigieren benötigt; welche können in einer Welt, die von Umbrüchen, Unklarheit, Komplexität geprägt ist, agieren und leichtfüßig weiterziehen? Welche Prozesse lohnt es sich anzustoßen und wo schrammen wir an den Leitplanken unserer Systeme entlang – unter hohem Energie- und Materialverlust?

In den meisten unserer gesellschaftlichen Ordnungen wird dies mit dem Blick auf zu erhoffende Ergebnisse und Erträge entschieden. Was kommt dabei heraus, wenn wir uns anstrengen, investieren, initiieren? Was sagt der Feedbackbogen? Was sagt die Rendite? Hat der Change messbar gegriffen?

Auch in herkömmlichen Universitätsstrukturen, meist hierarchisch aufgebaut, wird auf das Erfüllen von Problemstellungen und Aufgaben fokussiert, liegt der Schwerpunkt bei Forschung und Entwicklung darauf,

Handlung zu mobilisieren und Ergebnisse zu produzieren. Ziele, Strategien, Persönlichkeiten werden dafür integriert, Bereiche koordiniert.

Die Fokussierung auf Prozesse ist hier vielfach noch untergeordnet, auch wenn sich das Management in der Privatwirtschaft bereits vor etwa vierzig Jahren dafür zu interessieren begann. (Erste Arbeiten zur Prozessorganisation wurden in den Achtzigerjahren von Michael Gaitanides und August-Wilhelm Scheer veröffentlicht.) Wie interne Prozesse verbessert und optimiert werden können, rückte dort seither verstärkt in das Zentrum der Aufmerksamkeit. Ein Perspektivenwechsel von der Betonung des WAS hin zur Betonung des WIE wurde vollzogen.

Themen wie Führung, Kommunikation, Organisationsentwicklung und Veränderungsprozesse traten mehr und mehr in den Mittelpunkt der Anstrengungen von Führungskräften, Entwickler/innen und Berater/innen.

Seit den Neunzigerjahren verlagert sich schließlich die Aufmerksamkeit weiter – vom Prozess zu den Quellen von Innovation und Veränderung. Untersuchungen im Bereich Management zeigen einen weiteren Wechsel vom WIE zum WOHER. Ins Zentrum rückt der Nährboden, der Ursprung, aus dem heraus Manager/innen und Systeme handeln. Funktionsbereiche beginnen hier zu verschwimmen, sich aufzulösen. Entscheider/innen stellen neue Fragen, fundamental andere: Wie entdecken wir Quellen für nachhaltige Innovation und Erneuerung und wie gelingt es uns, diese für uns zu nutzen und positive Veränderung anzustoßen?

Expert/innen im MIT (Massachusetts Institute of Technology) beobachten seit über zwei Jahrzehnten in allen funktionellen Managementbereichen diesen Perspektivenwechsel: vom Produkt zum Prozess und vom Prozess zur Quelle.

C. Otto Scharmer ist Senior Lecturer am MIT, Co-Founder des u-labs und Leiter des Presencing Institutes. Er forscht und experimentiert zu diesem Wandel, kooperiert weltweit mit Unternehmen im Zusammenhang mit Change Prozessen und hat eine Theorie entwickelt, die gleichzeitig Methode und Movement ist, die Theorie U. Sie dient als Grundlage und Werkzeug, um Veränderung zu erleichtern und positiv zu gestalten – Facilitating Change.

» *Entscheider/innen stellen neue Fragen: Wie entdecken wir Quellen für nachhaltige Innovation und Erneuerung und wie gelingt es uns, diese für uns zu nutzen und positive Veränderung anzustoßen?* «

2. Knowing-Doing Gap als Barriere für neue Lösungen

Auch im Führungskräfte-Training einer anderen Institution wird mit herunter geklapptem Visier gekämpft. Dieses Mal handelt es sich um den Führungskreis der zweiten Ebene. Unterschiedliche Vorstellungen und Erwartungshaltungen, mangelnde Kommunikation und Überforderung haben zu einem Vakuum in der Organisation geführt. Die oberste Ebene trifft keine richtungsweisenden Entscheidungen, Strukturen sind festgefahren, nicht nur die Unzufriedenheit, auch die Sehnsucht nach Erneuerung steigt. Mit dem geplanten Training soll die Zusammenarbeit verbessert werden.

Ausgangspunkt für jeden Anfang einer Veränderungsinitiative ist eine Situation, die Mängel aufzeigt; ein Problem, eine Kluft, Störungen im System. Die fehlende Fähigkeit, als Person, Institution oder Gesellschaft auf neue Herausforderungen und Aufgaben mit neuen Wegen adäquat zu antworten, ist eines der weit verbreiteten Probleme in unserer Arbeitswelt. Organisation und Koordination, Kommunikation und Denken in den Kontext größerer Systeme zu stellen, ist ein weiteres.

» *Die fehlende Fähigkeit, als Person, Institution oder Gesellschaft auf neue Herausforderungen und Aufgaben mit neuen Wegen adäquat zu antworten, ist eines der weit verbreiteten Probleme in unserer Arbeitswelt.* «

Im Zusammenhang mit Universitäten spricht C. Otto Scharmer auch von einem „Knowing-Doing Gap“. Er versteht darunter die Kluft zwischen dem, was wir wissen, und unserem realen Tun, zwischen unserem kollektiven Bewusstsein und unseren kollektiven Handlungen.

Dieser Gap, so Scharmer, wird in der Hochschullandschaft unter anderem verstärkt durch Silo-Strukturen und eine Kultur des Abschottens und Sich-Abgrenzens, aber auch durch Wettbewerb innerhalb der Organisationen erzeugt.

Auch bei unserem ersten Praxisbeispiel geht es den Teilnehmer/innen des Programms mitunter um Knowledge-Keeping. In den Coaching-Sessions äußern die Institutsleiter/innen Bedenken, ihre Ideen und Ansätze offen mit ihren Kolleg/innen zu teilen: „Wer garantiert mir, dass meine Ideen nicht von anderen aufgegriffen werden?“

Im Facilitating nennt sich dieser Prozess des Abladens von Gewohntem und Altbewährtem „Downloading“. Er ist wichtig, um gewohnte Muster sichtbar zu machen, Grenzen aufzuzeigen und schließlich neue Sichtweisen zu eröffnen. Downloading steht am Anfang einer Reise zu einer tiefgreifenden persönlichen wie auch organisationalen Entwicklung.

Nach vielen Fragen und intensivem Zuhören wird in der Gruppe der Führungskräfte an der Universität klar, dass es an einer Vertrauenskultur fehlt und man deswegen nicht bereit sei, Wissen mit den anderen aus der Gruppe zu teilen.

An Universitäten herrschen häufig Strukturen vor, in denen Institute „exklusiv“ an Themen und Aufgabenstellungen arbeiten. Von außen betrachtet wirkt es zuweilen immer noch, als säße die Wissenschaft in einem Elfenbeinturm, der nur für Insider zugänglich ist.

Nationale und EU-weite Programme für Forschung und Innovation (wie Horizon Europe oder die FTI-Strategie) fokussieren bei ihren künftigen Schwerpunkten stark auf das Thema Vernetzung, auf einen intensiven Transfer von Wissen hin zur Gesellschaft und auf mehr Beteiligung unterschiedlicher Stakeholder, um die Wissenschaft hin zur Gesellschaft zu öffnen.

Wie lässt sich nun aber Veränderung (zum Beispiel hin zu mehr Vertrauen und Offenheit) positiv anstoßen, und mit welchen Hebeln?

Einstein konstatierte, dass wir Probleme niemals mit derselben Denkweise lösen können, aus der sie entstanden sind, und er sagte, dass Fantasie wichtiger als Wissen ist, denn Wissen sei begrenzt. Scharmer und seine Theorie U (siehe Abb. 1) bauen darauf auf: Als Kollektiv bleiben wir in unseren Problem-Schluchten stecken, wenn wir versuchen, die aktuellen Herausforderungen, die unsere sozialen Ökosysteme betreffen, mit Betriebssystemen zu meistern, die unseren Gewohnheiten, Wohlvertrautem, alten Mustern entspringen. Das Resultat ist, dass Veränderung nicht wirksam wird. Die Folge sind Change-Prozesse, die stocken, im Sand verlaufen, Frust und Widerstand erzeugen.

Um diese Themen an der Wurzel anzupacken, braucht es ein Upgrading der Systeme, in denen Menschen zusammenarbeiten und neue Plattformen für co-kreatives Zusammenarbeiten. Scharmer spricht hier von einer Verlagerung der Aufmerksamkeit von einem Ego-System zu einem Öko-System. Er sieht dies als Basis dafür an, zukünftige Chancen wahrzunehmen und Neues entwickeln zu können.

Definition

Facilitating ist eine Methode, um miteinander zu einem kreativen Prozess der Erneuerung zu gelangen, der vertikal, also über alle Hierarchieebenen top-down und bottom-up durch die Organisation geht.

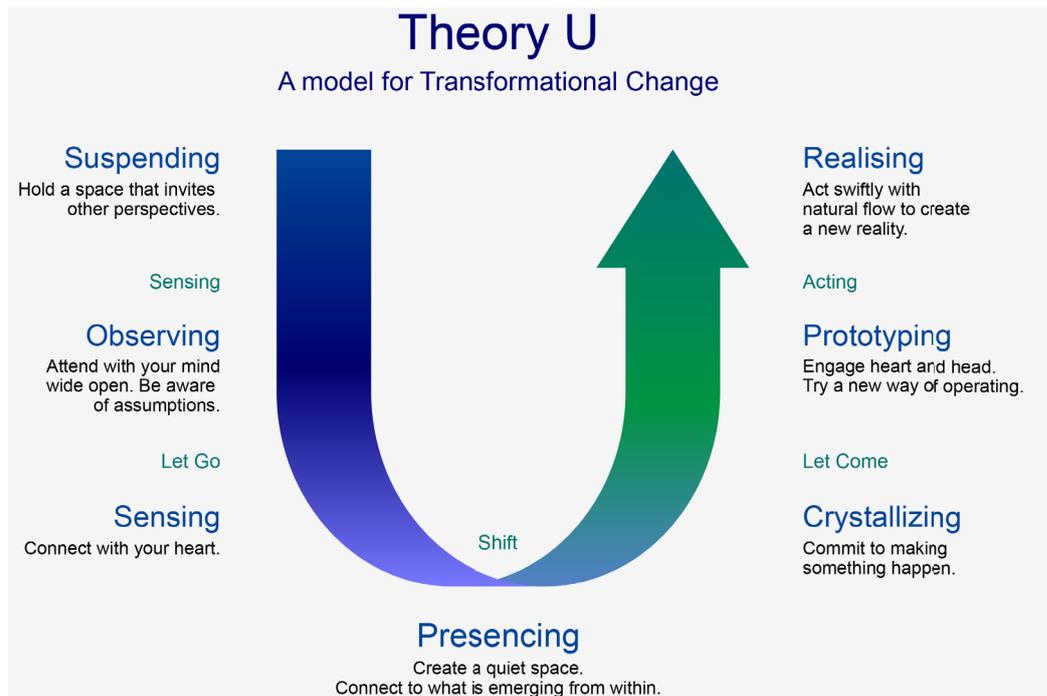


Abb. 1 Theorie U (C.O. Scharmer), Bild: accompany.at

3. Verändern vom Kern aus: Facilitating Change

Veränderung ist davon abhängig, wie wir in Beziehung gehen und Verbindung herstellen – zu anderen, dem System und uns selber. Der amerikanische Sozialwissenschaftler und Organisationspsychologe Edgar Schein sagt dazu:

„Wenn Führungskräfte den Anforderungen aktueller Unternehmensleitung genügen wollen, dann müssen sie persönlicher werden. Anstatt andere Menschen nur zu betrachten, müssten Führungskräfte lernen, sich selbst mit den Augen anderer und aus der Sicht des Ganzen zu sehen“.

Die zugrundeliegende Idee von Facilitating Change ist, dass die Zukunft schon da und greifbar, das lösungsorientierte Wissen bereits in der Organisation vorhanden ist und wie ein Schatz gehoben werden muss.

Wir wissen viel über Prozesse und Change und investieren entlang der Erkenntnisse aus der Führungs- und Managementforschung in die Zukunftsfähigkeit unserer Institutionen. Eine entscheidende, tiefere Dimension effektiver Veränderung bleibt dabei aber völlig unbeachtet: der Ursprung unserer Handlungen, die innere Verfassung und Motivation des Handelnden, die innere Quelle, aus der heraus Aufmerksamkeit gelenkt, Entscheidungen getroffen und Handlungen gesetzt werden.

» *Veränderung ist davon abhängig, wie wir in Beziehung gehen und Verbindung herstellen – zu anderen, dem System und uns selber.* «

Im Presencing- oder U-Prozess wird dieser blinde Fleck in der Führung als Ausgangspunkt und Hebelpunkt von Wahrnehmung und Handlung betrachtet. Die Theorie U von C. Otto Scharmer dient als Grundlage (siehe Abb. 1). Sie ist aus einer mittlerweile fast 20-jährigen Forschungstätigkeit am MIT entstanden. Im Kern geht es darum, diesen Ursprungsort von Handlung zu fassen, zu erforschen, damit zu arbeiten.

Das Facilitating macht dabei eine neue Art des Beobachtens und des Wahrnehmens (sensing and observing) möglich. Ziel ist, Vertrauen in den Prozess zu gewinnen und einen Abbau von Kontrolle durch Zuwachs von Wahrnehmung und Intuition zu erlangen. Damit einher geht die innere Technik, Aufmerksamkeitsstrukturen zu verändern, auf inneres Wissen zuzugreifen, Zukunftsmöglichkeiten zu identifizieren und schnell ins Tun zu kommen (action learning). In einer Organisation kann das zum Beispiel bedeuten, dass über Prototyping Neues ausprobiert wird.

Stellen Sie sich eine Vorstellungsrunde zu Beginn eines Seminars vor. In einer klassischen Runde erzählen Sie, wie Sie heißen und was Sie beruflich machen – eventuell auch noch, welche Erfahrungen Sie mit dem Thema des Tages bisher gemacht haben. Mit anderen Leitfragen entsteht von Beginn an eine andere Qualität, wird der Raum für künftige Entwicklungen anders geöffnet. Darüber hinaus entsteht rasch ein intensiver Austausch und damit eine starke Verbindung der Teilnehmer/innen untereinander. Vertiefende Leitfragen könnten etwa sein: Was bewegt mich? Was hat mich geprägt? Wer

will ich sein? Welche Hoffnungen verbinde ich mit dem heutigen Tag? Welche Sorgen/Ängste habe ich ?

Facilitator/innen begleiten Menschen und Institutionen dabei, sich zu öffnen, sich mehr im sozialen Umfeld zu engagieren, andere, kreative Zugänge zu finden. Sie beobachten, nehmen wahr und intervenieren. Sie sind für das Erschließen von Quellen und die Gestaltung eines Prozesses, nicht aber für sein Ergebnis verantwortlich. Open heart – open mind – open will, also Neugier, Offenheit, Mitgefühl und Mut fungieren dabei als innere Treiber und sind zentrale Haltungen des Facilitating-Change-Ansatzes.

Beim Beispiel des Führungskräfte Trainings, das die Stärkung der Zusammenarbeit zum Ziel hat, bedeutet Facilitating, erstmal genau zuzuhören, hinzuspüren, wer alles da ist, welche Unterschiede vorhanden sind, welche Rollen vorherrschen; von einem „Mit der/dem kann man nicht zusammenarbeiten“, „Da lässt sich nichts machen“ zu einem veränderten Wahrnehmen zu kommen. Perspektiven müssen gewechselt werden, damit ein konstruktiver Umgang mit Unterschieden erlernt wird und Beteiligung über die Abteilungsgrenzen hinweg möglich scheint.

Über die Arbeit mit eigenen Glaubensmustern und Überzeugungen und Übungen, die einen Perspektivenwechsel ermöglichen, entsteht eine spürbare Beruhigung. Die so heterogene Gruppe beginnt, Ideen zu sammeln, wie sie sich gemeinsam für die Zukunft aufstellen könnte. Die Pinnwand füllt sich.

In der Theorie U (siehe Abb. 1) von Otto Scharmer wird dieser Prozess, der hier initiiert wird, „Führen vor der leeren Leinwand“ genannt. Angeleitet wird dabei ein Ausbrechen aus alten Denkmustern und Systemen aus der Vergangenheit. Stattdessen wird das bestmögliche Zukunftsszenario identifiziert und damit einhergehend alle Schritte, die notwendig sind, damit diese Zukunft auch entstehen kann. Die Beziehung zu anderen wird dabei von Beobachtung und nicht von Wertung geprägt, einer neuen Qualität des Fragenstellens und neuen Ebenen des Zuhörens. Dahinter stehen Intuition, Interesse, Wertschätzung, Empathie und Reflexion.

Auch im Fall der Gruppe der Institutsleiter/innen entsteht über einen wahrhaftigen Austausch untereinander, bei dem die Karten auf den Tisch gelegt werden, etwas noch nicht Dagewesenes: eine Offenheit und Ehrlichkeit in der Auseinandersetzung, die Start für etwas Neues sein könnten. Die Teilnehmenden sprechen nacheinander aus, dass man sich seiner eigenen Rolle im Prozess unklar sei und nicht wisse, wie am besten angefangen werden sollte. Dieses Erkennen, Aussprechen, Hören, und Teilen von Unsicherheit und Zweifel schafft Erleichterung und Offenheit. Gezielte Fragestellungen erweitern die eigene Wahrnehmung. Es stellt sich in der Gruppe Verbindendes ein. Der Schritt vom Ich zum Wir wird möglich, Neues kann sich entwickeln.

C. Otto Scharmer beobachtet, dass sich Führungsteams auf der ganzen Welt mit tiefergehender, nachhaltigerer Entwicklung befassen. Gebraucht wird die Fähigkeit, ein Sensorium für die Zukunft zu entwickeln

(Presencing – siehe Abb. 1). Eine zentrale Rolle spielen dabei die Fragen: Wie kann der Kontakt zu meiner Umgebung qualitätsvoller werden? Wie vernetzen wir uns stärker mit der Intelligenz und der Einzigartigkeit derer, die uns umgeben? Wie schaffen wir eine tragfähige und inspirierende Verbindung zu anderen?

Die Komplexität der aktuellen Herausforderungen und Probleme bedarf einer kollektiven Führungsfähigkeit, die mit Instrumenten agiert, gemeinsam effektiv und zielgerichtet zu reagieren und zu handeln und damit aus den Mustern der Vergangenheit auszubrechen.

Führung heißt Facilitating anzuwenden und Bedingungen zu schaffen, die Menschen inspirieren, sodass sie beginnen, von einem anderen „inneren Ort“ her aktiv zu sein. Eine neue Qualität entsteht, die Orientierung an Zukunftsmöglichkeiten, die dann realisiert werden. Die Fähigkeit, Quellen von Inspiration, Intuition und Imagination zu erschließen, so Scharmer, brauchen Führungspersönlichkeiten heute mehr als alles andere.

Zwei Menschen, die sich in der gleichen Situation befinden und dasselbe tun, können vollkommen unterschiedliche Resultate erzielen, je nachdem aus welchem inneren Ort heraus ihre Motivation und ihr Handeln entsteht. „Die Art und Weise, wie wir uns als Einzelne oder als Gruppe in eine Situation hineinbewegen, bestimmt, wie sich eine Situation weiterentwickelt. Die Qualität der Aufmerksamkeit, die wir in eine Situation einbringen, bedingt die Art und Weise, wie Wirklichkeit entsteht und in die Welt kommt“, sagt C. Otto Scharmer. Wissen ist dabei nicht mehr Archiv und Ruhekissen, sondern wird zum lebendigen Prozess. Es bezieht sich auf die zukünftigen Möglichkeiten, ist unabdingbar mit dem Erzeugen von Innovation verbunden. So wie ein Künstler vor der leeren Leinwand steht, und sein Bild schon darauf sieht, bevor er den Pinsel in die Hand genommen hat, entsteht Neues über die Vorstellung davon.

» Um von reaktiven zu kreativen Entwicklungsfeldern zu gelangen, bedarf es neuer Prozesse, die nachhaltig wirksam werden. «

Dafür müssen in den Organisationen Bedingungen geschaffen werden. Wie können Räume entstehen, wo komplexes Wissen ausgetauscht werden kann? Und wie kann dieser Austausch über Funktionsbereiche, Institutionen und ganze Organisationen hinweg stattfinden?

Um von reaktiven zu kreativen Entwicklungsfeldern zu gelangen, bedarf es neuer Prozesse, die nachhaltig wirksam werden. Der gemeinsame Entwicklungsprozess wird in der Theorie U von C. Otto Scharmer anhand der Form eines U dargestellt.

Ausgangslage des hier vorgestellten Veränderungsprozesses ist ein Problem, das Handeln erfordert. Entlang des U von links oben nach rechts oben ergibt sich eine Bewegung, die folgende Schritte beinhaltet:

1. **Suspending/Downloading** – Identifikation des Themas, die gegenwärtige Realität anschauen, Wahrnehmungen zur Verfügung stellen, eine gemeinsame Intention bilden
2. **Observing/Seeing** – Perspektiven wechseln und erweitern, Komfortzone verlassen

3. **Sensing** – Emotionen verorten, Bedürfnisse wahrnehmen, Reflektieren der eigenen Konfliktfähigkeit, loslassen von Altem
4. **Presencing** – Sich mit der besten Zukunftsmöglichkeit verbinden, von der Zukunft in die Gegenwart sehen
5. **Crystallizing/Letting come** – Handlungsmöglichkeiten sehen, Wissen um Potenziale und Ressourcen
6. **Prototyping** – Ausprobieren, experimentieren, neues Denken und Konzepte hervorbringen, entwickeln von Prototypen
7. **Realising/Performing** – Gemeinsame Gestaltung, Umsetzung des Neuen – Neue Strukturen und Praktiken hervorbringen

Wenn wir auf das Beispiel der Institutsleiter/innen blicken, dann haben diese die linke Strecke des Us erfolgreich durchlaufen. Die Teilnehmer/innen haben für sich das Problem an dem Programm identifiziert (U: Feld 1), dazu verschiedene Blickwinkel eingenommen (U: Feld 2); sie haben erkannt, welche Ängste und Sorgen dazwischenstehen (U: Feld 3) und welche eigentlichen Bedürfnisse sie haben. Schließlich macht sich eine neue Idee in der Gruppe breit, die sofort viel Begeisterung und Energie auslöst (U: Feld 4). Das wirklich Einzigartige an dem Programm – das wird plötzlich klar – wäre eine echte, nachhaltige Annäherung aller vorhandenen Welten. Zukunftsweisend für sie wären ein enges Zusammenspiel sämtlicher interner und externer Stakeholder beim Entwickeln eines Programms und eine längerfristige Kooperation. Neue Kommunikationswege und Plattformen sowie eine stärkere Vernetzung sollen Relevanz und Verbindung herstellen. Umfassende Beteiligung soll zu anderen Prozessen und Ergebnissen führen.

Auch im Führungskräfte-Training entsteht am zweiten Tag auf einmal eine konkrete Vorstellung, ein Bild, ein Gefühl davon, wie ein gutes, künftiges Miteinander sein wird. Die Gruppe sieht nun jede Menge Handlungsmöglichkeiten (U: Feld 5) und stimmt über künftige Aktionen und Schwerpunktthemen ab. An die Workshopleitung wird der Wunsch herangetragen, ein neues Modell kennenzulernen, mit dem sich die Abteilungsleiter/innen bei Problemen gegenseitig unterstützen können.

Geeignet hierfür ist die „Case Clinic“, eine Methode aus der Theorie U, die in sich ebenfalls die Bewegung des Us enthält. In Dreiergruppen bearbeiten die Teilnehmer/innen konkrete herausfordernde Fälle. Innerhalb eines klaren Rahmens wird die Ausgangssituation geschildert und dabei intensiv auf allen Ebenen zugehört. Alle Beteiligten gehen in Resonanz zu dem Gehörten und reflektieren, welche Gefühle, Bilder, Ideen aufkommen und stellen diese zur Verfügung. In einem anschließenden Dialog werden neue Perspektiven für das Thema erörtert. Teil der Übung ist auch, Momente der Verlangsamung, des Innehaltens einzubauen. Die Zuhörenden stellen ihre Wahrnehmungen auf allen Ebenen (Bilder, Gefühle, Gesten) zur Verfügung. Neue Perspektiven und Lösungsansätze entstehen. Die Situation wird neu betrachtet. Veränderung hat stattgefunden.

4. Ideen und Ansätze für die Universität der Zukunft

Wie weit haben sich die Universitäten schon mit Facilitating Change und vertikaler Entwicklung (im Gegensatz zu horizontaler Entwicklung) auseinandergesetzt? Wie viel Mut ist da, sich vor „leere Leinwände“ zu setzen, in neuen Dimensionen zu denken und sich auf unbekannte Wege einzulassen – Bildung und ihre Systeme in innovativen Kontexten zu denken? Wie viel Offenheit ist da, wenn es darum geht, sich und das eigene Tun infrage zu stellen? Und gibt es denn das Bedürfnis, Fähigkeiten zu entwickeln, mit denen wir unsere größten Zukunftsmöglichkeiten entdecken könnten?

» *Vertikale Entwicklung beinhaltet das Abstellen des Verhaltens, immer neue Apps zu installieren, also Einzelmaßnahmen zu setzen, Löcher zu stopfen, und stattdessen das universitäre Betriebssystem auf eine höhere Ebene zu heben.* «

Die moderne Hochschule versteht sich als ein Zusammenspiel von Forschung und Lehre. C. Otto Scharmer ist überzeugt davon, dass die Universität der Zukunft noch viel mehr als bisher Ausgangspunkt für gesellschaftliche Erneuerung sein muss, in dem Innovation und Lernen in den Kontext dazu gebracht werden und Entwicklung neu gedacht wird – eng verlinkt mit der Reform von Bildungssystemen, Wirtschaft und Demokratie. Mit der Idee der „21st Century University“

beschäftigte er sich viele Jahre, bis er schließlich im Frühjahr 2018 seine Vorstellungen in einem Artikel der Huffington Post publizierte, wo er Wege aufzeigt, wie Hochschulen sich für aktuelle, gesellschaftliche Herausforderungen aufstellen können.

Unter vertikaler Entwicklung versteht er die Fähigkeit, mit strukturellem Wandel und Umbrüchen umzugehen, die Vergangenheit loszulassen und die Zukunft kommen zu lassen; ebenso, unsere Aufmerksamkeit von einem Status zum anderen zu wechseln. Sie beinhaltet das Abstellen des Verhaltens, immer neue Apps zu installieren, also Einzelmaßnahmen zu setzen, Löcher zu stopfen, und stattdessen das universitäre Betriebssystem auf eine höhere Ebene zu heben.

Scharmers Vision ist, bildende und lernende Systeme zu entwickeln, die tiefere Fähigkeiten auf allen Ebenen (siehe nächster Absatz) aktivieren. Ein Kernprozess des Lernens sollte das Kultivieren des Selbst sein und das Fördern unserer kreativen Fähigkeiten. Was bedeutet das für die relevanten Felder Kommunikation, Dialog, Denken, Organisation und Koordination mit Blick auf die Umbrüche, die in der Außenwelt stattfinden?

- Auf der **persönlichen Ebene** bedeutet es, sich selbst besser kennen zu lernen und open mind – open heart – open will im universitären Kontext zu aktivieren. Angelehnt an Mahatma Gandhi: „Sei du die Veränderung, die du dir in der Welt wünschst.“
- Auf der **Beziehungsebene** bedeutet es, sich mit allen Sinnen zu Verfügung zu stellen, auf verschiedenen Ebenen zuzuhören, mit Herz, Hirn und Willen zu entscheiden, hinzuspüren, was es braucht, und in echte Dialoge einzusteigen.

- Auf der **kollektiven Ebene** bedeutet es, eine offene Kultur anzustoßen, in der unterschiedliche Wahrnehmungen zur Verfügung gestellt werden dürfen, Unterschiedlichkeit erwünscht ist und als Ressource genutzt wird; Räume ermöglicht werden, in denen viel mehr als bisher mit individuellen, einzigartigen Qualitäten gearbeitet wird.
- Auf der **Ebene der Zielgruppen** bedeutet es, Studierende und Stakeholder nicht mehr als Konsumenten zu servicieren, sondern fruchtbare Partnerschaften aufzubauen, in denen Wissensmonopole eine geringere Rolle spielen und alle etwas zu sagen haben.
- Auf der **Ebene des Systems** bedeutet es, das große Ganze so viel wie möglich mitzudenken und aus Systemsilos auszusteigen. Dafür braucht es Strategien, wie neue soziale Felder erschlossen werden können, und den Ansatz, systemisches Denken auch als Methode für Studierende und Lernende einfließen zu lassen.

5. Facilitating als Haltung, Methode, und Movement

Doch wie kommt man von einer Initialzündung und vielen guten Absichten hin zu einer nachhaltigen Transformation?

Im Fall der Wissenschaftler/innen braucht es nun erstmal eine Entscheidung des Top-Managements, ob und, wenn ja, in welcher Form mit den Erkenntnissen aus dem Programm – auch hinsichtlich zukünftiger Managementprogramme – weitergearbeitet werden soll.

In unserem zweiten Beispiel will der Führungskreis nach dem Führungskräfte-Training mit den entstandenen Ideen weiterarbeiten und die Institution für das Jahr 2022 neu aufstellen. Der IT-Leiter bringt einen Vorschlag für eine Chat-Plattform ein, die den raschen Austausch untereinander fördern soll. Die Gruppe vereinbart Termin, Ort und Agenda – sie will zeitnah weitermachen und Schritt für Schritt weitere Persönlichkeiten aus der Institution an der Entwicklungsarbeit beteiligen. Das Vorhaben wird auch starke innerbetriebliche Treiber brauchen, um in der Breite wirksam werden zu können. So könnte der Veränderungsprozess über das Prototyping ins Performing übergeführt werden und von allen nachhaltig gelebt werden.

Neue Plattformen der Zusammenarbeit, wie etwa bereichsübergreifende Hubs oder Labs zu initiieren, ist eine Möglichkeit, Innovation und Veränderung als Universität voranzutreiben. Orte des Lernens dabei in die reale Welt zu setzen, fördert die Entwicklung von Neuem. Das

Presencing Institute am MIT von C. Otto Scharmer arbeitet beispielsweise mit 4.0 Labs, fach- und bereichsübergreifenden Labs, in denen Kolleg/innen, Key Stakeholder, Partner/innen, Promotor/innen national und international Erneuerung vorantreiben. Mit den Regierungen der Niederlande und Schottland pilotiert das Institut Labs auf Länderebene. Mit einer Development Group der United Nations (UNDG) entwickelt das Institut über Labs einen Prozess zur Implementierung nachhaltiger Entwicklungsziele auf Länderebene. Die Online Plattform u.lab ist Teil der Strategie, mit Online-to-offline-Mechanismen bestehende Labs zu ergänzen. In weniger als drei Jahren hat u.lab nun mehr als 100.000 registrierte Teilnehmer/innen aus der ganzen Welt.

6. Mit Leichtigkeit verändern

Abschließend möchte ich meine eigene Wahrnehmung zur Verfügung stellen. Für mich ist Facilitating eine Lebensqualität. Als Beraterin und Coach war ich viele Jahre stolz auf meine analytischen Kompetenzen und die Fähigkeit, Dinge rasch im Kern zu erfassen und benennen zu können. Ich hätte es nicht für möglich gehalten, wie viel an Ideen und Inspiration auf die Welt kommt, wenn Menschen sich mit allen ihren Sinnen öffnen und neue, manchmal verquere, oft kreative Impulse zur Verfügung gestellt werden.

Im Facilitating wird von mir als Begleiterin allerhöchste Aufmerksamkeit und Achtsamkeit gefordert, wenn es darum geht, eigene Wahrnehmungen zu spiegeln und Unausgesprochenes zu Tage zu bringen. Hier muss man ein starkes Gespür dafür entwickeln, was die jeweiligen Menschen und Prozesse tragen können, welche Grenzen und Tabus vorhanden sind. Die meisten Facilitatoren, die ich kenne, arbeiten deshalb auch zu zweit, um nicht nur gut in der Tiefe arbeiten zu können, sondern auch die Komplexität von Change in all seinen Facetten gut halten zu können.

Letztlich entsteht über mein und unser Tun nicht nur für die Kund/innen, sondern auch für uns selbst eine besondere Qualität von Leichtigkeit. Wenn ich weniger bedenke und mehr auf den Moment vertraue, darauf, dass die Lösung da ist und wir sie greifen können. Es fühlt sich dann an, als würden die Dinge zu tanzen beginnen, wenn aus dem Hier und Jetzt und spielerisch eine neue Perspektive entsteht, die plötzlich Fahrt aufnimmt und Kraft bekommt – das ist für mich Facilitating Change.

Literatur

- [1] **Scharmer, C.O. (1.5.2018):** Education is the kindling of a flame, Huffington Post, Heft Nr. 2.
- [2] **Scharmer, C.O., Käufer K. (2008):** Führen vor der leeren Leinwand – Presencing als soziale Technik. OrganisationsEntwicklung.
- [3] **Scharmer, C.O., (2018):** The Essentials of Theory U. New York.
- [4] **Scharmer, C.O. (2015):** Theorie U – Von der Zukunft her führen. Heidelberg.
- [5] **Schein, E.H. (2017):** Humble Consulting – die Kunst des vorurteilslosen Beratens. Heidelberg
- [6] **Senge, P. (2004):** Presence: Human purpose and the field of the future. New York.
- [7] **Internet:** U.Lab: Transforming Business, Society, Self, MITx on edX.

Autorin



Marie-Theres Euler-Rolle ist Facilitatorin und Organisationsentwicklerin, Leadership-Coach und Trainerin mit Schwerpunkt Kommunikation und Medien sowie Universitätslektorin. Kooperationen mit zehn Universitäten aus Österreich und Liechtenstein, Begleitung von Uni-Spin Offs in Österreich und der Schweiz.

Kontakt:

Marie-Theres Euler-Rolle
 accompany – Veränderungen vorantreiben OG
 Stubenring 24/ Top 2
 A – 1010 Wien

Web: accompany.at, amwort.at

Tel: 0043 – 1/ 235 09 62 / 0043 650 50 12 900