September 2022

FACILITATING MAGAZINE

INFORMATIONEN AUS DER WELT DES FACILITATING

Mut zum Handeln

Vom Ausprobieren und neu Beginnen

Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser,

Wir freuen uns riesig, Ihnen die zweite Ausgabe unseres Facilitating Magazine zeigen zu dürfen! Der Weg bis hierhin war geprägt von Trial-and-Error, vom Ausprobieren und neu Anfangen. Und genau davon handelt das vorliegende Magazin: vom Mut zum Handeln.

Bestimmt kennen auch Sie die Parabel der zwei Wölfe, die in uns allen leben. Ein Wolf, der für Geduld und Liebe steht; ein anderer, der neidisch ist, zynisch und geizig. Von welchem der beiden Wölfe unser Handeln am Ende geprägt ist, hängt davon ab, welchen Wolf in uns wir füttern. Die Art, wie wir mit uns selber umgehen, hat einen direkten Einfluss darauf, wie wir unser Umfeld behandeln. Ob grosse Teamprojekte oder kleine Onlinemagazine – ohne ein funktionierendes Miteinander stagnieren wir schon vor dem ersten Schritt.

Wie also können wir einen freundlichen Umgang miteinander finden? Wie schaffen wir es, gerade in Unternehmen und Organisationen, den richtigen Wolf zu füttern? Diesen Fragen wollen wir hier auf den Grund gehen!

Wir wünschen Ihnen viel Vergnügen beim Lesen!

Barbara Backhaus
Kreative Lösungswege, Bern

Renate Franke
school of facilitating, Berlin

Inhaltsverzeichnis

Der Gang zu Quelle – Otto Scharmer und die Theorie U S. 4

Methodenkarte «Gang zur Quelle» S. 7

Die Zukunft vom Ende her denken S. 8

Kann Veränderung nur im Erwachsenen-Ich stattfinden? S. 10

Der Knowing-Doing-Gap S. 12

Wie teilen gelingt S. 15

Buchempfehlung S. 16

Hinweise & Termine S. 17

Impressum S. 19

Sie schreiben gerne?

Unsere Redaktion ist immer auf der Suche nach spannenden Texten zum Thema Facilitating und Transformation! Melden Sie sich gerne bei info@kreativeloesungswege.ch

Der Gang zur Quelle – Otto Scharmer und die Theorie U

Die wichtigste Fähigkeit, einen Wandel herbeizuführen, ist laut dem Aktionsforscher Otto Scharmer, die Qualität unseres Denkens – das Mindset, mit dem wir Probleme angehen. Sein Fazit: was wir brauchen, ist die Verlagerung einer Ego-systemischen hin zu einer Öko-systemischen Denkweise. Vom Ich zum Wir.

Barbara Backhaus

Seit vielen Jahren begleite ich Menschen durch Veränderungsprozesse und Findungsphasen. Es sind oft Menschen, die zwar privat und beruflich zufrieden sind, sich aber dennoch fragen: Was ist noch drin, nicht nur für mich persönlich, sondern z.B. für mein Team, meine Organisation? Wie schaffe ich es, einen für mich wichtigen Lebensbereich mehr ins Weltgeschehen zu rücken und als nutzbringend sichtbar zu machen?

Mich persönlich erfüllt diese Art des Arbeitens. Besonders in Krisensituationen fallen unsere Masken, und wir begegnen einander so, wie wir wirklich sind – mit unseren Ecken und Kanten, in unserer Verletzlichkeit – aber auch mit unserer ganzen Schönheit und Grösse. Ich verbinde damit, was der Aktionsforscher Otto Scharmer in seiner Arbeit «Quellbewusstsein» nennt. Otto Scharmer forscht seit vielen Jahren am Massachusetts Institute of Technology (MIT) in den USA zu den verschiedenen Wegen der Transformation und bietet Kurse zu Innovationen in Lern- und Führungsinfrastrukturen an. Die Kraft der Achtsamkeit, so Scharmer, kann das kollektive System transformieren. Zur Quelle unseres Bewusstseins zurückzufinden, darum geht es in unserem Leben immer wieder.

Scharmer vergleicht die sozialen Systeme, in denen wir uns im Alltag bewegen, mit den Feldern eines Bauern: wir sehen, was auf den Feldern wächst, Mais, Getreide, Gemüse. Was wir auf den ersten Blick nicht sehen ist die Qualität des Bodens. Und so verhält es sich auch mit unseren sozialen Systemen: die Qualität eines Unternehmens zum Beispiel kann nicht an der Leistung oder Produktivität seines Teams gemessen werden, sondern im Umgang jedes einzelnen im Team mit den andern, im Umgang mit unserem Planeten und von uns allen mit sich selber. Wir sind alle Teil eines kollektiven Körpers. Die Probleme und die Schmerzen anderer haben einen Einfluss auf unser persönliches Wohlbefinden.

Die Grenzen, die wir willkürlich zwischen Körper und Geist ziehen, sind nicht so eindeutig, wie wir es manchmal gerne hätten. Eine Krankheitsdiagnose kann eine tiefe Depression auslösen, und diese Depression kann heftige Kopfschmerzen verursachen. Indem wir die Bedeutung unserer emotionalen Wahrnehmung der Welt leugnen, versperren wir den Weg in unser Inneres. Otto Scharmer erkennt darin den Nährboden für drei «Abgründe», wie er die Herausforderungen unserer Zeit nennt:

» **Der ökologische Abgrund** äussert sich in allen möglichen Problemen in der Umwelt. Der Abgrund entsteht durch eine Trennung des Selbst von der Natur. Die Konsequenz ist die Zerstörung der Umwelt, der Artenvielfalt und eine wahrscheinliche Klimakrise, wie sie die Menschheit noch nie erlebt hat.

» **Der soziale Abgrund** entsteht aus der Trennung zwischen dem Selbst und dem Anderen. Das soziale Feld ist in dem Sinne von sich selbst getrennt und hat eine innere Polarisierung und Fragmentierung oder Spaltung der Gesellschaft zur Folge, die zum Verlust des sozialen Zusammenhalts führt.

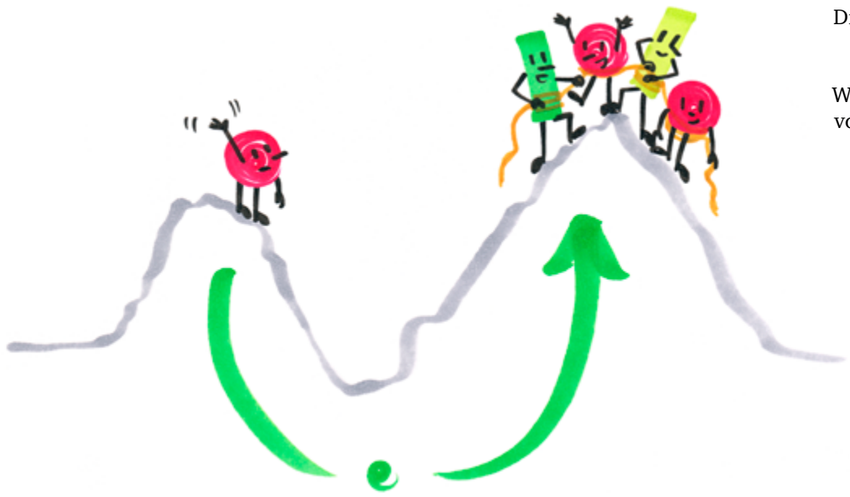
» **Der spirituelle Abgrund** entspringt einer Trennung zwischen zwei Formen des Selbst: Das eine Selbst ist jenes, das ich heute bin. Das andere, weniger greifbare Selbst, könnte ich morgen sein. Es ist der Raum der Möglichkeiten, mit dem wir uns verbinden, wenn wir Zugang zu unserer Kreativität haben. Dieser spirituelle Abgrund tut sich auf, wenn wir die Wahrnehmung unseres eigenen Zukunftspotenzials verlieren. Zu den Symptomen gehören hier Energieverlust, Burnout, Depression und Suizid. Zur Veranschaulichung: 2010 starben weltweit mehr Menschen an Suizid als durch Krieg, Mord und Umweltkatastrophen zusammen.

Diese drei grossen Problemkreise aus den Abgründen zeigen sich überall auf der Welt. Während der letzten hundert Jahre haben wir versucht, ihre Symptome zu bekämpfen. Wir haben Gesetze erlassen und NGOs gegründet, aber die wichtigste Fähigkeit, einen Wandel herbeizuführen, ist laut Scharmer die Qualität unseres Denkens, das Mindset mit dem wir die Probleme angehen. Was wir also brauchen, ist die Verlagerung einer Ego-systemischen hin zu einer Öko-systemischen Denkweise. Vom Ich zum Wir.

Niemand kann Probleme alleine lösen. Das ist die grosse Herausforderung, vor der alle Führungspersonen in Unternehmen, Organisationen und Teams stehen. Aus verschiedensten Bereichen müssen wir alle Interessengruppen zusammenbringen und zusammenarbeiten, müssen uns von alten Arbeitsweisen und alten Perspektiven lösen und uns stattdessen auf ein Ökosystem zubewegen, das das Wohlergehen anderer einschliesst.

Mit der Theorie U beschreibt Otto Scharmer diesen Weg zurück zur Quelle und zum Raum der Möglichkeiten. Er definiert darin, wie wir in drei wesentlichen Schritten die Probleme unseres Jahrhunderts angehen können. Dieser Prozess durch das U nennt sich Presencing. Die drei Schritte – wie in der Mitte des U sichtbar – nennt Otto Scharmer «**Instruments of knowing**»:

» Im ersten Schritt, dem «offenen Geist», lernt die Gruppe, ihr Kopfdenken zu öffnen. Sie beginnt, die Dinge aus der Sicht anderer zu sehen und das System von aussen zu betrachten, dort wo überhaupt erst Neues entsteht. Dabei nutzen wir die denkerische Intelligenz, die uns hilft, Fakten und die gegenwärtige Situation zu analysieren.



Die Herausforderung des Umbruchs oder Wie bewegt man sich von «hier» nach «da»

» Im zweiten Schritt, dem «offenen Herz», öffnet die Gruppe ihr Herzdenken und nutzt ihre emotionale Intelligenz. Das «offene Herz» erlaubt uns, Mitgefühl zu empfinden und uns in andere Personen und andere Situationen hineinzuversetzen. Wir reflektieren darüber, welche Art von Zukunft – in der wir gerne leben würden – wir schaffen wollen.

» Der dritte Schritt, der «offene Wille», beschreibt die Fähigkeit, den Willen zu öffnen und eine Verbindung zum Quellbewusstsein herzustellen. Die hier gesponnenen Ideen und Wünsche werden nun ausprobiert und getestet. Wir gehen von der Intention ins Handeln über.

Diesem Akt des Presencing stehen drei Quellen des Widerstands gegenüber, die den Prozess erschweren. Die Stimme des Urteils, die den offenen Geist ausschaltet. Die Stimme des Zynismus, die dem offenen Herz im Weg steht. Und die Stimme der Angst, die uns an der Umsetzung unserer Ideen hindert.

Das stärkste Instrument, um diesen Kräften des Widerstands entgegenzuwirken, ist Achtsamkeit. Wir müssen lernen, den inneren Ort des Lernens vom Kopf ins Herz und vom Herzen in die Hand zu verlegen. In Zusammenarbeit, gemeinsam, können wir den Boden des sozialen Felds kultivieren, indem wir unser Verhältnis zueinander, zu unserem Planeten und zu uns selbst verändern.

In unseren Weiterbildungen «Facilitating Transformation» und «Engagierte Präsenz» begleiten wir Teilnehmer*innen durch diese drei Schritte hin zu echter, alltagstauglicher Veränderung. Erfahrung und Umgang zu diesem Thema bieten wir in unseren Ausbildungen.

Als Praxisbeispiel dient die Methodenkarte «Gang zur Quelle» auf der Folgeseite.

Barbara Backhaus

ist Facilitatorin, Organisationsentwicklerin, Körperpsychotherapeutin und Dozentin.

kreativeloesungswege.ch

Methodenkarte Gang zur Quelle

GANG ZUR INNEREN QUELLE

school of facilitating
Führen in Veränderung

Purpose (Zweck und Ziel)

Wann / wie einsetzbar
Als Partnerübung in Presencing Phasen, um Menschen gut mit sich selbst in einer Rolle z.B. als Facilitator oder Führungskraft in Verbindung zu bringen. Ebenso in Coaching Prozessen zur inneren Ausrichtung.

Was
Ein Gang durch die logischen Ebenen mit Bodenankern.

Wozu / was bewirkt es
› Gute innere Ausrichtung
› Verbindung zu sich Selbst

Durchführung

Wie
Lege die Ebenen auf dem Boden aus, jeweils einen Schritt voneinander entfernt. Von unten nach oben: Kontext / Umwelt – Verhalten – Fähigkeiten – Glaubenssätze / Werte – Identität – Mission – Zugehörigkeit.
Die Begleitperson führt den Akteur mit Fragen von Ebene zu Ebene und kontinuierlichem zurück füttern des Gesagten. Vom Kontext / Umwelt bis zur Ebene der Zugehörigkeit und wieder zurück.
Beispiel: „In welchen Kontexten wirst du als Facilitator wirksam sein?: Sieh dich in den beschriebenen Kontexten: Welche Verhaltensweisen zeichnen dich aus?: Sieh dich in den benannten Kontexten mit den genannten Verhaltensweisen: Welche Fähigkeiten sind dann besonders aktiviert? Etc.
Auf dem Weg nach zurück hilft es, sich die Zugehörigkeit wie einen stützenden Rucksack im Rücken vorzustellen, der sich auf jeder Ebene immer weiter füllt. Die Begleitperson füttert das vorher Gesagte zurück und fragt was eventuell jetzt noch dazu gekommen ist. „Wer bist du dann?“ Wichtig ist es immer wieder zusammenzufassen, was auf den jeweils vorherigen Ebenen gesagt wurde.

Auswertung
Zeit lassen, damit die Erfahrung sacken kann, Dinge aufzuschreiben oder sich mit einer Vertrauensperson austauschen zu können. Die Erfahrung verankern über ein Symbol, eine Bewegung, einen Köperanker ...

Vorbereitung / Hilfsmittel

› 7 DIN A 4 Blätter beschriftet
› Ein Plakat, das die Übung beschreibt

Phase des Schöpfens

Quelle: Robert Dilts, NLP

30 – 45 min p.P.

Die Methodenkarten sind eine Sammlung von Methoden und Formaten, die sich für *Kreative Lösungswege* und *school of facilitating* in der Praxis bewährt haben. Sie können sowohl in einzelnen Workshops als auch in einem gesamten Entwicklungs- / Transformationsprozess in einer Organisation eingesetzt werden (Meetings, Teamentwicklung, Klausurtagungen, Visionsentwicklung, Strategie…). Manche eignen sich auch im Coaching.

Die Wirkung hängt von der inneren Intention und Haltung der Facilitator*innen ab. Die Basis für ihre Wirksamkeit. Die Art und Weise, wie die Menschen eingeladen werden teilzunehmen, ist ein weiterer Erfolgsfaktor. Wir nennen dies «Aufladen der Intervention».

Tipp

Das Gesamtpaket der Methodenkarten können Sie für € 50.– zzgl. Versandspesen beziehen unter

info@
kreativeloesungswege.ch /
info@
school-of-facilitation.de

Die Zukunft vom Ende her denken

Die Zukunft lässt sich am besten vom Ende her denken. Das Futur II beschreibt einen Zustand am Ende der Reise – der Punkt in der Zukunft, an dem wir auf den Erfolg bereits zurückblicken können. Wie fühlt sich das an, und wo sehen wir uns selbst an diesem Punkt stehen?

Barbara Backhaus

«Imagining the future is a kind of nostalgia», schrieb einst der amerikanische Jugendbuchautor John Green. Die Vorstellung von der Zukunft und wie grossartig sie sein könnte helfe uns, den Alltag der Gegenwart zu bewältigen. Zugleich, so John Green, ist diese Zukunftsfantasie auch nostalgischer Eskapismus, den wir benutzen, um aus der Gegenwart zu flüchten.

Wir Facilitator*innen sind jedoch vielmehr der Überzeugung, dass die Zukunft, die wir uns vorstellen, mehr sein kann als Nostalgie und Tagträumerei. Wenn wir Gruppen und Teams durch Transformationsprozesse begleiten, sprechen wir darum gern vom Futur II: was wird gewesen sein? Das Futur II beschreibt einen Zustand am Ende der Reise. Es ist jener Punkt in der Zukunft, an dem wir bereits auf einen früheren Erfolg zurückblicken können. Wie fühlt sich das an? Wo sehen wir uns selbst stehen an diesem Punkt? Mit diesen Fragen ermöglicht uns das Futur II, uns selber, die Gemeinschaft, unser Projekt und vieles andere von aussen zu sehen. Diese Fragen öffnen der Kreativität den notwendigen Raum.

Dass sich die Zukunft besser vom Ende her gestalten lässt, sagt auch der Soziologe Harald Welzer. Er empfiehlt, einen Nachruf auf das eigene Leben zu schreiben, das noch vor uns liegt. «Wir verändern uns mit den sich verändernden Verhältnissen», erklärt er 2021 in einer SRF-Dok-Sendung Sternstunde Philosophie. Ohne Referenzpunkt, ob das, was wir jetzt wollen, auch dem entspricht, was wir vor ein paar Jahren von uns erwartet haben, geraten wir leicht in einen Alltagsstrudel aus Gewohnheiten und Zwängen, die nur schwer abzulegen sind. «Wenn man einen Nachruf auf ein zu lebendes Leben schreibt», führt Harald Welzer aus, «dann hat man eine Art Matrix und kann immer mal nachgucken und weiss, wie weit man sich eigentlich davon entfernt hat?»

Unmittelbar nach einem früheren Auftritt bei Sternstunde Philosophie erlitt Harald Welzer einen Herzinfarkt. Er überlebte, erfuhr aber später von den Ärzten, dass vierzig Prozent aller Patienten einen solchen Infarkt nicht überleben würden. Für Harald Welzer war und ist dieser Vorfall die Bestätigung seiner These: wir leben, als handle es sich um die Probe! Aber das Leben ist die Aufführung! Das grosse gesellschaftliche Problem ist, dass wir kein vitales Konzept vom Tod und vom Sterben haben. Stattdessen leben wir mit einer Illusion der Unsterblichkeit. Der Gedanke, dass sich in einer halben Stunde alles ändern könnte, kommt uns gar nicht.

Indem wir das Futur II auf unser eigenes Leben anwenden, werden so manche Stressfaktoren im Alltag leichter: Was ist mir wirklich wichtig im Leben? Muss ich mich wirklich über diese Email ärgern? Das Futur II kann uns eine Stütze sein, das Wichtige vom Unwichtigen in unserem Alltag zu trennen.

Für Harald Welzer bedeutete der Herzinfarkt eine Art Riss durch sein bisheriges Leben. Aber Risse, so meinte auch schon der Sänger Leonard Cohen, sind in allem. Nur so kann Licht nach innen dringen. Das Licht, das durchfällt», schlussfolgert sinngemäss Harald Welzer, stellt wiederum die Dinge anders dar, und das heisst auch, dass sich da ein Möglichkeitsraum öffnet.

In diesem Möglichkeitsraum, der entsteht, wenn sich unser Leben so scheinbar selber auf den Kopf stellt, können wir jederzeit die Richtung wechseln und Neues ausprobieren. Dabei geht es noch nicht einmal darum, einen radikalen Richtungswechsel einzuschlagen. Vielleicht finden die wichtigsten Veränderungen sogar dort statt, wo wir uns schon befinden: Gärtner*innen, welche neue Pflanzen anbauen, Manager*innen, die neue Prinzipien der Personalführung einführen usw. Diese Veränderungen im Kleinen schaffen einen Handlungsspielraum im Grossen; denn wie wir mit uns selber und den Menschen in unserem Alltag umgehen hat einen Einfluss darauf, wie wir mit der Gesellschaft und der Umwelt umgehen.

«Man verbringt sein ganzes Leben in diesem Labyrinth», schreibt John Green also über das Leben, «und denkt darüber nach, wie man ihm eines Tages entkommen kann, und wie grossartig es sein wird. Und die Vorstellung von dieser Zukunft hält einen aufrecht, aber man tut es nie.» Ohne diese Risse, durch die Licht fällt, durch die wir einen Blick auf die Wirklichkeit ausserhalb unserer eigenen Wahrnehmung nehmen können, irren wir ewig im Labyrinth der Alltagsgewohnheiten herum. Aber das Schöne ist, wenn wir das Licht zulassen und bereit sind hinzusehen, dann erkennen wir das Potenzial, das immer schon in uns gewesen ist.

John Green geht hier sogar noch einen Schritt weiter, indem er schreibt: «Der einzige Weg aus dem Labyrinth des Leidens ist, zu vergeben.»

Sternstunde Philosophie

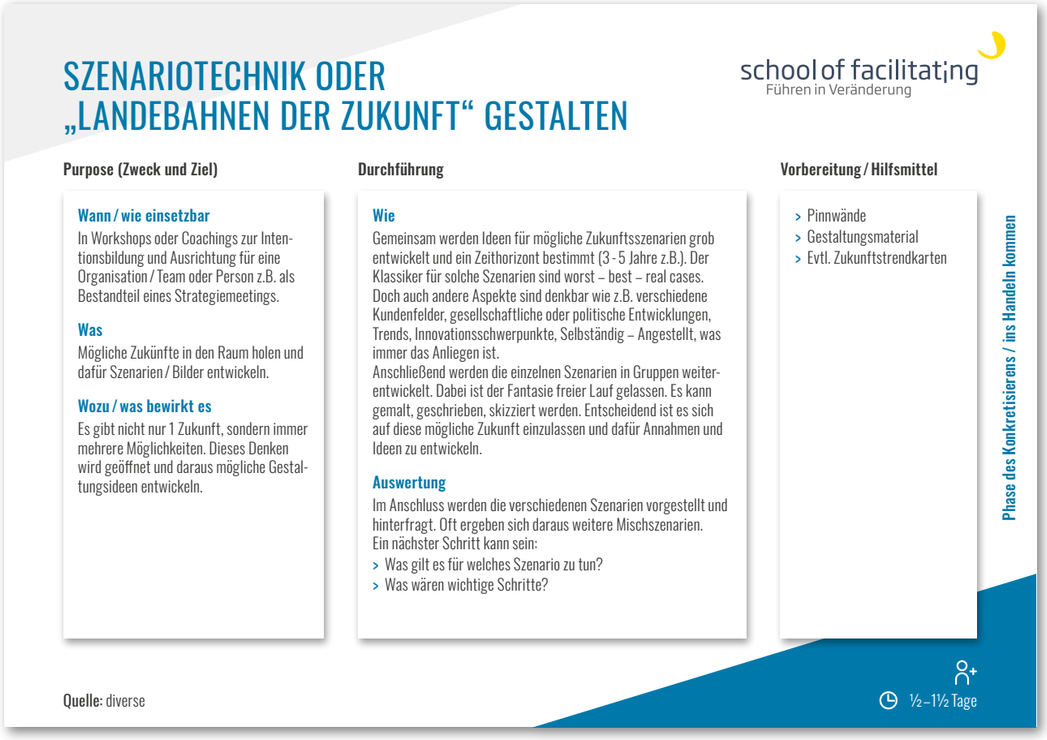
Harald Welzer mit Barbara Bleisch, Dok-Sendung Philosophie, 2021.

Hier geht's zur Sendung

Buchempfehlung

Harald Welzer:
Nachruf auf mich selbst, 2021.

Hier geht's zur Leseprobe



Kann Veränderung nur im Erwachsenen-Ich stattfinden?

*Wie kommen wir in neues Handeln? Was hilft uns, die Komfortzone zu verlassen? Wie bringen wir Denken, Fühlen und Handeln in Einklang? Diese Themen begegnen uns in unserer Arbeit als Facilitator*innen und Prozessbegleiter*innen in Veränderungen ständig. Wir erleben oft, dass dafür das Modell der Transaktionsanalyse eine hilfreiche Landkarte ist, die uns Orientierung gibt.*

Verena v. Nottbeck

Nur zu oft kommt es vor, dass wir mit dem erhobenen Zeigefinger auf Menschen und Situationen (herunter-)schauen oder Regeln und Normen einhalten, obwohl sie uns irgendwie falsch vorkommen. Und wer kennt es nicht, wie wir manchmal aus unserer Kraft gehen und seltsame Dinge mit uns passieren, die wir uns nicht erklären können.

Der kanadische Psychiater Eric Berne entwickelte das Konzept der drei Ich-Zustände, die unsere innere Gesamtheit von Denken – Fühlen – Handeln beschreiben. In diesem Text orientieren wir uns am sogenannten Funktionsmodell der Ich-Zustände. Es beschreibt das von aussen beobachtbare Verhalten. Auch non-verbal sind die Ich-Zustände in Gestik, Mimik und Tonfall wahrnehmbar.

Eltern-Ich (EL): wird unterschieden in kritisches Eltern-Ich (kEL) und fürsorgliches Eltern-Ich (fEL). Das kEL ist konstruktiv sichtbar durch kritische, destruktiv sichtbar durch überkritische Verhaltensweisen. Hohe Massstäbe, Wertebewusstsein und Rechtsempfinden. Das fEL wird konstruktiv durch fürsorgliche Verhaltensweisen (Fürsorge, Hilfe, Unterstützung, Lob, Ermutigung) und destruktiv durch überfürsorgliche Verhaltensweisen.

Erwachsenen-Ich: Hier erleben wir die Realität. Verhalten uns vorwiegend sachlich, logisch, differenzierend und reflektiert. Wir nehmen Informationen auf, verarbeiten sie, erkennen Zusammenhänge, wägen Wahrscheinlichkeiten ab, ziehen Schlussfolgerungen, treffen auf dieser Basis Entscheidungen. Wir handeln bewusst und situationsangemessen. Im Erwachsenen-Ich integrieren wir Eltern- und Kind-Ich Zustände, indem wir sie kennen und sie einsetzen. Damit können wir situationsbezogen entscheiden, Situationen einschätzen und Konflikten gut begegnen.

Kind-Ich (K): wird unterschieden in freies Kind-Ich (fK) und angepasstes Kind-Ich (aK). Das **fK** ist konstruktiv sichtbar durch gefühlvolle, lustige Verhaltensweisen, destruktiv erkennbar durch rücksichtsloses und auch gefährdendes Verhalten.
Das **aK** ist konstruktiv sichtbar durch sinnvolles, sozial angepasstes Verhalten (Anpassungsfähigkeit) und destruktiv durch Überanpassung (Angepasstheit) oder Rebellion.

Diese drei Ich-Zustände spielen in unserem Leben eine grosse Bedeutung. Sie helfen uns dabei, Entscheidungen zu treffen, Verhaltensmuster zu ändern und Neues auszuprobieren. Wenn wir lernen, mit allen drei Ich-Zuständen bewusst zu arbeiten und sie einzusetzen, steuern wir sowohl unsere eigene innere Haltung wie auch die Kommunikation mit unseren Kund*innen. Wichtig ist nicht bloss der eine Ich-Zustand, sondern wie wir ihn nutzen.

Eine Frage, die oft gestellt wird, lautet: Kann Veränderung nur im Erwachsenen-Ich stattfinden? Die einfache Antwort: Wir nutzen für Veränderungen alle drei Ich-Zustände mit jeweils unterschiedlichen Prioritäten.

Wir nehmen also vielleicht wahr, dass unsere Verhaltensmuster nicht mehr den gewünschten Erfolg erzielen. Rufen wir uns diese Wahrnehmung ins Bewusstsein, können wir anschauen, woher diese Muster kommen und wozu sie gut waren. Wir können ausserdem überprüfen, ob sie das auch heute noch sind. Unser Erwachsenen-Ich hilft uns bei der Erkenntnis und der Überlegung, wo wir damit hinwollen. Und dann machen wir uns auf den Weg.

Veränderungen bewegen uns in unserem Denken, Fühlen und Handeln. Die dahinterliegenden Prozesse sind nicht immer linear. Vielleicht ist uns im Kopf sogar schon alles klar, und dennoch hindert uns irgendetwas daran, den nächsten Schritt anzunehmen. Eine solche Wahrnehmung fühlt sich seltsam an. Sie ist ein Zeichen dafür, dass etwas nicht stimmt.

Wir erleben Veränderungen nicht nur auf der kognitiven Ebene. Im Laufe eines solchen – zunächst unbewussten – Prozesses verändert sich unser Denken und Fühlen und auch unser Handeln ganz langsam. Und irgendwann stellen wir fest, dass wir anders über ein Thema denken. Da alle drei Ich-Zustände unsere innere Gesamtheit sind, schwingen wir hin und her.

Wir nutzen für Veränderungen alle drei Ich-Zustände mit jeweils unterschiedlichen Prioritäten.

Eines wissen wir: Veränderungsprozesse verlaufen nicht linear. Begrüssen wir also alle unsere Ich-Zustände, nutzen die Denk- und Gefühlsmuster dahinter und freuen uns, wenn wir uns in unserem rebellischen Kind-Ich-Zustand nicht immer zufriedengeben. Oder wenn wir uns in unserem angepassten Kind-Ich-Zustand immer wieder ausprobieren, wie wir uns in neue Situationen einfinden können. Oder wenn wir in unserem kritischen Eltern-Ich Zustand auch Kritik äussern. Oder wir in unserem fürsorglichen Eltern-Ich-Zustand in schwierigen Situationen achtsam und fürsorglich mit den anderen umgehen können. Und wenn unser Erwachsenen-Ich das alles zulässt und zum richtigen Zeitpunkt einschreitet.

Persönlich wachsen können wir, wenn wir es schaffen, diese Ich-Zustände gerade in für uns emotional bedeutsamen Veränderungen immer bewusster zu nutzen.

Workshop

Zur Vertiefung des Themas findet vom 1. bis 3. Dezember in Berlin der Workshop «Transaktionsanalyse und Facilitating» statt.

Hier geht's zur Anmeldung

Verena von Nottbeck

ist Organisationsberaterin und Facilitatorin. Sie verbindet ihre Führungserfahrung, systemische Ausbildung, Transaktionsanalyse, neurobiologische und systemtheoretische Ansätze zu einem integrierten Beratungsansatz.

www.vnottbeck.de

Der Knowing-Doing-Gap

Oder: Der Mut zum Handeln

Wir beobachten es in unseren Projekten immer wieder: Teams reden lieber über Probleme, anstatt zu handeln. Wir nennen dies auch den «Knowing-Doing-Gap». Dabei kann es sich um alltägliche Dinge, aber auch um grosse Probleme wie etwa den Klimawandel oder Ressourcenknappheit handeln. Probleme, die uns alle betreffen, aber denen wir nur zu gerne aus dem Weg gehen. Was also ist es, das uns zögern lässt? Und wie kommen wir ins Handeln?

Renate Franke

Muster des Vermeidens
Es gibt verschiedene Muster, anhand derer wir leicht erkennen können, dass wir den Dingen aus dem Weg gehen, anstatt sie anzupacken:

- Wir verlieren uns in Details.
- Wir lenken unsere Aufmerksamkeit auf andere Themen und Projekte und weichen so dem eigentlichen Problem aus, auch «Fake Work» genannt. Arbeiten also, die nicht zum nachhaltigen Erfolg einer Firma beitragen.
- Wir verfangen uns in der Perfektionismus-Falle. Erst wenn wir das Gefühl haben, alles zu 120 Prozent sicher durchdacht zu haben, fangen wir mit der Arbeit an.
- Wir reden über alles, ausser über das eigentliche Thema.
- Wir schieben die Verantwortlichkeit auf andere und warten auf ihre Zuarbeit.
- Konfrontiert mit dem eigentlichen Problem, werden wir defensiv.

Diese Muster hindern uns daran, aus unserer Komfortzone auszubrechen und etwas Neues auszuprobieren. Das kann bisweilen auch erstmal gut sein. Gerade in Situationen, die noch sehr unklar sind, kann es wertvoll sein, bestimmte Themen erst reifen zu lassen. Dann braucht es ein konstruktives Zuwarten, das von einer offenen Wahrnehmung und Perspektivwechseln geprägt ist. Wichtig dabei: eine neugierige Haltung dem Problem gegenüber.

Vertrauen finden
Um die Komfortzone zu verlassen und etwas Neues zu wagen, brauchen wir vor allem eins: Vertrauen in uns selbst und in unser Umfeld. Das ist nicht immer einfach, denn Vertrauen in uns selbst entsteht erst im Tun. Wir können vertrauen in uns lernen, indem wir aus unserer Komfortzone heraustreten. Es ist das klassische Aufstehen und Hinfallen und wieder Aufstehen, das uns kleine Kinder vorleben, wenn sie ihre ersten Schritte gehen. Dasselbe Prinzip gilt auch für jeden weiteren neuen Schritt, den wir später im Leben gehen.

Wir können vertrauen in uns lernen, indem wir aus unserer Komfortzone heraustreten.

Klarer Orientierungsrahmen
Um Vertrauen in unsere Mitmenschen zu gewinnen, brauchen wir positive Erfahrungen, Respekt und Wertschätzung sowie einen klaren Orientierungsrahmen. Neulich arbeitete ich mit einem selbstorganisierten Team zusammen, bei dem das Vertrauen unter den Mitarbeiter*innen irritiert und der Blick auf die Vision verstellt war. In dem Versuch, wieder Orientierung zu finden, beschäftigten sie sich mit verschiedenen Theorien, die ihnen helfen sollten, sich und die Situation besser zu verstehen. Das Team war davon regelrecht gelähmt. Erst als wir die Theorien zur Seite schoben und alle Gedanken nach und nach sortierten, kehrten Klarheit und Orientierung zurück. Plötzlich wurde den Mitarbeiter*innen wieder bewusst, was für sie der Sinn ihrer Arbeit war. Das weckte die Lust, ins Handeln zu kommen und die Stagnation aufzuheben. Inzwischen kann dieses Team an seinen Erfahrungen andere Teams in der gleichen Organisation teilhaben lassen. Das wiederum führt zu grosser Wertschätzung.

In kleinen Schritten zur Vision
Viele Organisationen erarbeiten mit viel Aufwand eine Vision zu ihrer Orientierung. Das ist durchaus sinnvoll, aber oft sind die Bilder sehr abstrakt. Mitarbeiter*innen fällt es schwer, damit in Verbindung zu gehen und ihr Tun nach ihnen auszurichten. Oft entsteht so auch ein Missverständnis zwischen den Bedürfnissen der Führungskräfte und denen der Mitarbeiter*innen, weshalb am Ende zwar viel überlegt, aber wenig umgesetzt wird. Um dies zu vermeiden, braucht es viel Informationsarbeit und das gemeinsame Entwickeln des Weges. Nur so können Commitment und intrinsische Motivation entstehen.

Widersprüche aushalten
Kaum eine Position, die wir einnehmen, ist jemals unumstritten. Widerspruch gehört zu allem, was wir tun, dazu. Den Widerspruch auszuhalten und uns dabei immer wieder – auch neu – zu positionieren, braucht Mut. Mehr noch: Es braucht Empathie für den Widerspruch und die Offenheit, aus ihm zu lernen. Oft gibt es mehr als nur eine Wahrheit, und wir müssen aufpassen, nicht in der einen Wahrheit zu erstarren, die uns als richtig erscheint. Darum ist es wichtig, immer wieder offene Fragen zu stellen und mit Neugier und einer wertschätzenden Haltung auf die Antworten zu reagieren.

Den Widerspruch auszuhalten und uns dabei immer wieder – auch neu – zu positionieren, braucht Mut.

Der Mut zum (Noch-)Nicht-Wissen
Der Satz «Ich weiss es nicht» braucht Mut. Eine solche Aussage entspricht selten den Erwartungen von Mitarbeiter*innen an Vorgesetzte. Dabei könnte dieser Satz auch als Einladung verstanden werden, gemeinsam nach Antworten zu forschen und Neues auszuprobieren. Im Sinne des U-Modells von Otto Scharmer gilt es, vertraute Muster los zu lassen und uns im Presencing dem Neuen, dem Entstehenden, zu öffnen.

«Good enough for now, safe enough to try»
Dieses Motto lädt zum Experimentieren ein. Viele Herausforderungen, mit denen wir konfrontiert sind, lassen keinen Raum für Blaupausen, dh. für Entwürfe oder Modelle. Da braucht es Mut zum Improvisieren, Wachsamkeit und Reflektion. So können wir Dinge früh anpassen und verändern. Darin steckt eine Lernkultur, die aus Fehlern keine Schuldzuweisung macht sondern stattdessen in die Neugierde geht. Was können wir besser machen und wie? Regelmässige Retrospektiven sind ein gutes Mittel dafür.

Wir brauchen keine Held*innen zu sein, um den Weg in ein produktives Handeln zu gehen. Und wenn es sich doch manchmal so anfühlt, hilft es, daran zu denken: Auch auf der klassischen Heldenreise ist die Heldin nicht auf sich allein gestellt. Da sind Mentoren und Gefährten, die sie begleiten. Mit ihnen gemeinsam werden die Schwellen kleiner und der Weg leichter.

Renate Franke

ist Trainerin, Coach, Facilitatorin und Gründerin der *school of facilitating*, Berlin. Zentrales Anliegen ihrer Arbeit ist es, Menschen auf ihre Potenziale aufmerksam zu machen und sie zu motivieren, diese für den persönlichen Erfolg ebenso einzusetzen wie für den Erfolg des Gesamtunternehmens.

school-of-facilitating.de

«Ein menschliches Wesen ist ein Teil des Ganzen, das wir Universum nennen, ein in Zeit und Raum begrenzter Teil. Er erfährt sich selbst, seine Gedanken und Gefühle als abgetrennt von allem anderen – eine Art optische Täuschung des Bewusstseins.

Diese Täuschung ist für uns eine Art Gefängnis, das uns auf unsere eigenen Vorlieben und auf die Zuneigung zu wenigen uns Nahestehenden beschränkt. Unser Ziel muss es sein, uns aus diesem Gefängnis zu befreien, indem wir den Horizont unseres Mitgefühls erweitern, bis er alle lebenden Wesen und die gesamte Natur in all ihrer Schönheit umfasst.»

Albert Einstein

Albert Einstein - Ideas and Opinions (https://www.quotez.net/german/albert_einstein.htm)

Wie teilen gelingt

Ein Interview mit Tabea Knecht

Um vom Ich- in ein Wir-Denken zu kommen, müssen Teams oft erst zu teilen lernen. Wissen und Erfahrungen bringen der Gemeinschaft mehr als dem Einzelnen. Tabea Knecht erzählt im Gespräch, wie Teilen gelingt – und warum es für Unternehmen so wichtig ist.

Noemi Harnickell

Wie verstehst du die Bedeutung von teilen im Team? Was teilt ihr?
Unsere Teams sind sehr vielfältig aufgestellt und nehmen die gleichen Erlebnisse darum sehr unterschiedlich wahr. Das ist gerade wichtig, weil in einem Team nicht nur eine Person, sondern eben jede und jeder Verantwortung übernehmen muss. Unter «teilen» verstehe ich einen Austausch, das Teilen von Erfahrungen, das Lernen voneinander.

Wie profitieren Teams und Unternehmen davon, wenn sie mehr teilen?
Lange Zeit galt das Motto: Wissen ist Macht. Es gibt noch immer Leute in Unternehmen, die ihr Fachwissen nicht teilen wollen, weil sie sich mit ihrem spezifischen Know-How unersetzbar, wertgeschätzt und bedeutend fühlen. Leider geht so derzeit viel Wissen verloren und Prozesse werden verlangsamt, weil sich andere Leute dieses Wissen von Grund auf aneignen müssen.

Was hat teilen mit Presencing und Facilitating zu tun?
Wenn wir nicht offen miteinander reden, werden Annahmen getroffen, die vielleicht gar nicht stimmen, und Unsicherheiten wachsen. Gelingt es einem Team aber in einen Raum zu kommen, wo alle das ausdrücken dürfen, was sie beobachten und was sie empfinden, dann ist das der Presencing-Modus. Da legen wir unsere persönlichen Interpretationen von Sachverhalten offen auf den Tisch. Werden diese nicht ausgesprochen, dann hat das Konsequenzen – sowohl für das Individuum als auch für die Gruppe.

Wie lernt man im Team teilen, ohne das Gefühl zu haben, Verluste einzugehen?
Indem wir Wissen und Fähigkeiten miteinander teilen, erlangen wir die Wertschätzung und den Respekt, nach dem wir uns sehnen. Oft haben die Leute ja Angst, dass sie andere langweilen oder nerven. Wir müssen also einen Raum schaffen, in dem sich alle wohlfühlen. Das hat viel mit der inneren Haltung und der Gruppendynamik zu tun. Deshalb ist es wichtig, mit Expert*innen zusammenzuarbeiten, die den Sinn des Teilens gut verstehen.

Wie findet man den Mut zum Teilen?
Am besten fängt man klein an. Es muss nicht sofort das ganze Team oder die ganze Organisation dabei sein, es reichen zwei, drei Mitarbeiter*innen. Das nennt man «Sounding», ein Abtasten, ob das, was man zu sagen hat, wirklich wichtig und interessant ist. Aber es ist doch so: In einer Organisation mit 3'000 Menschen machen alle Erfahrungen, die für andere spannend sind!

Tabea Knecht

Soziologin, Facilitatorin. Product Owner für Coaching & Academy der SBB Services AG.

Noemi Harnickell

arbeitet als freie Journalistin und Autorin in Bern.

noemiharnickell.com

Buchempfehlung

Was haben wir im ersten Corona-Jahr gemacht? Unser Wissen gebündelt!

Modernes Management von Pflege- und Gesundheitsschulen
Herausgegeben von Carsten Drude und Christine Vogler, 2022

Bildungseinrichtungen und Gesundheitsschulen sind einem steten Wandel unterworfen. Änderungsprozesse in der Organisation und Struktur der beruflichen Bildung sind an der Tagesordnung. Das stellt Schulleitungen, Geschäftsführungen, aber auch alle Lehrenden vor grosse Herausforderung. Dafür bietet dieses Buch Orientierung und Impulse von zahlreichen Autor*innen, die alle aus der Praxis kommen (u.a. Renate Franke, Barbara Lehmann und Barbara Zuber).

Aus dem Inhalt:
Den Wandel gestalten – Schule im Fokus des Gesundheitssystems
Bausteine innovativer Schulen
Rollen in Schule und ihre Entwicklung
Schule in Bewegung – Veränderung als sinnvolle Normalität

Das Zentrale – Alles steht auf dem Kopf. Muss aber nicht sein.
Rainer Pervöltz, 2022

Dieses Buch hilft Ihnen, sich auf fundamentale und doch konzentriert schlichte Weise kennenzulernen. Sie können es einfach lesen oder Sie können sich darauf einlassen.
Die Besonderheit des Buches liegt darin, dass hier beide Seiten auf einen zentralen Nenner gebracht werden. Sowohl durch Ihre gelernte Geschichte als auch durch Ihre Essenz geht ein simpler roter Faden, der auf beiden Seiten Ihre unverwechselbare Individualität ausmacht.

Warum sollten Sie dieses Buch lesen? Die Antwort kann nur sein: überlegen Sie es sich gut. Es wird Sie womöglich aufwühlen, es kann Ihnen auch die eine oder andere schlaflose Nacht bereiten. Und ob es sich am Ende gelohnt hat, kann Ihnen niemand garantieren. Es besteht allerdings auch die Möglichkeit, dass es Ihnen sehr frohe Momente beschert.

Hinweise & Termine

Trainings-Termine 2022/2023
Kreative Lösungswege Bern und die *school of facilitating* bieten in der Schweiz und in Deutschland Trainings und Seminare zum Thema «Deep Dive ins Facilitating» an. Online und vor Ort.

Presencing
Ein Seminar für Führungskräfte, Projekleiter*innen, Berater*innen und weitere Interessierte

Im Seminar «Presencing im Führungsalltag» erwerben Sie ein Bewusstsein Ihres individuellen Quellortes und was diesen ausmacht. Sie entscheiden, wie Sie ihn im Beruf und in anderen Bereichen Ihres Lebens nutzen wollen. So begegnen Sie den Herausforderungen des Alltags entspannt und gelassen.

13. bis 17. November 2022
Hof Weissbad / Appenzell

Engagierte Präsenz
Führungsbewusstsein in einer neuen Zeit

New Work fordert «Haltungsänderung». Eine erfolgsversprechende Möglichkeit dies zu erreichen liegt darin, die tiefere Dimension, den Entstehungspunkt oder den schöpferischen Quellort Ihres Handelns zu entdecken. Diese Essenz Ihres Seins reicht in alle Bereiche Ihres Lebens. Haben Sie Kontakt zu ihr, wird Ihr Handeln kreativ und lebendig und Sie sind für die Herausforderungen unserer Zeit und Ihrer speziellen Arbeitsumgebung vorbereitet.
Um diesen Weg zu gehen, braucht es Neugierde, Leidenschaft und Mut.

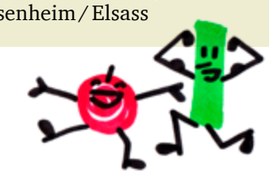
27. April 2023 bis
4. März 2024
7 Module à 3,5 Tage
Issenheim / Elsass

Hey, nicht so schnell!
Ein Seminar für gute Entscheidungen

Wir schauen über den eigenen Gartenzaun! Entscheidungen treffen, diese auch umsetzen ist in allen Organisationen ein Thema, welches immer wieder schmerzt.
Warum das so ist, soll in den beiden Tagen genauer angeschaut werden – und natürlich bieten wir auch erfolgsversprechende Lösungswege für diese Fragen an. Teilnehmende aus unterschiedlichsten Firmen und Organisationen, die sich sonst nicht treffen würden, tauschen sich zwei Tage zu dem Thema Entscheidungsprozesse aus und lernen mit- und voneinander.
Over the fence eben.

10. bis 11. Oktober 2022
Murten / Bern
Information & Anmeldung

Deep Dive in die Bewusstseinsarbeit



Facilitating Transformation
Umgang mit Komplexität und Dynamik

Erfolgreich seit 2007 und die Basis unseres Facilitating Verständnisses. Jährlich starten drei Ausbildungsgänge in Berlin, Stuttgart und Basel.
Facilitating Transformation ist eine Weiterbildung, die über die Beratung, das Coaching und die reine Moderation von Veränderungsprozessen hinausführt. In sieben Modulen stärken Sie die notwendigen Kompetenzen, um erfolgreiche Veränderungs- und Entwicklungsprozesse in Deinem Unternehmen sowohl auf der strukturierenden als auf der psychologischen Ebene zu gestalten und zu führen. Klar, sinnvoll und erfolgreich.

Ab November 2022 in Stuttgart & Berlin, ab Januar 2023 in Basel
Information & Anmeldung

Online Angebote: vertieftes Kennenlernen der Arbeit im Facilitating

Theorie U
Eine Einführung virtuell

Interaktive, erlebnisorientierte Workshops zur Einführung in die Theorie U von Otto Scharmer und ausloten der Anwendung für die eigene Arbeit.

4. Okt. bis 11. Nov. 2022
6 x 2,5 Stunden
Zoom

Facilitator State
Innere Präsenz als Schlüssel zur äusseren Präsenz

«Vertrauen in den Prozess gewinnen durch Abbau von Kontrolle und Zuwachs von Wahrnehmung und Intuition.»
Dieser Leitsatz der *school of facilitating* beschreibt eine Schlüsselkompetenz unserer Zeit. Was braucht es um ihn leben zu können?
In unserer Erfahrung braucht es neugierige Wachheit, Wahrnehmung im Hier und Jetzt und einen stabilen und gleichzeitig beweglichen Zustand in mir selbst. Wir nennen es «Facilitator State» oder «Innere Präsenz» Eine Schlüsselkompetenz im Umgang mit den komplexen Anforderungen unserer Zeit.

19. Oktober bis 23. November 2022
6 x 2,5 Stunden
Zoom

Journaling entlang der Theorie U
Eintauchen – Auftauchen: Potentiale aufspüren und mutig in die Welt bringen

In dieser Schreibgruppe geht es darum, gemeinsam mit anderen, unserer Intuition und Neuem, das sich in uns zeigen will, auf die Spur zu kommen. Schreibend suchen wir andere Worte als beim Sprechen, orientieren uns anders, werden langsamer, fantasievoller, verbinden uns immer tiefer mit uns selbst, ersinnen mögliche Welten, schreiben uns neu, richten uns aus. Unseren Potenzialen mit Freude helfen flügge zu werden, um sie dann, wenn es Zeit ist – mit Liebe, Mut und Vertrauen – aus dem Nest zu schmeissen, damit sie fliegen lernen.

7. November bis 12. Dezember 2022
6 x 2,5 Stunden
Zoom

Impressum

Redaktionsleitung
Barbara Backhaus (hallo@kreativeloesungswege.ch)
Noemi Harnickell (noemi@kreativeloesungswege.ch)

Textbeiträge
Barbara Backhaus
Renate Franke
Noemi Harnickell
Verena von Nottbeck

Layout
Aline Mauerhofer, Lieblingsfarbe Grafik & Illustration

Lektorat
Noemi Harnickell

Korrektorat
Ronald Greber

Bildmaterial
S. 1 & 20: Herbst by Tom Bayer – stock.adobe.com

Literatur
Karin Beutelschmidt, Renate Franke, Markus Püttmann, Barbara Zuber: Facilitating Change – Mehr als Change Management: Beteiligung in Veränderungsprozessen optimal gestalten, Beltz, 2013
Claus Otto Scharmer: Essentials der Theorie U – Grundprinzipien und Anwendungen, Carl-Auer, 2019

Ein Produkt von Kreative Lösungswege
Seilerstrasse 23, CH-3011 Bern
www.kreativeloesungswege.ch
hallo@kreativeloesungswege.ch

In Zusammenarbeit mit school of facilitating
Suarezstrasse 31, D-14057 Berlin
www.school-of-facilitating.de
info@school-of-facilitating.de