März 2023

FACILITATING MAGAZINE

INFORMATIONEN AUS DER WELT DES FACILITATING

Geschichten des Gelingens

Erfahrungen mit Veränderung

12 Rosen des Erfolgs – Tschitti-Tschitti-Bäng-Bäng
Richard M. Sherman & Robert B. Sherman

Jede Seifenblase stirbt in Schönheit
Irgendwo macht alles mal 'nen Punkt
Jeder enge Pfad und schmale Steg
Führt dich ganz bestimmt zum bess'ren Weg

Und stolperst du tagtäglich, sei nicht eklig
Langsam gewöhnst du dich daran

Heraus aus der Asche,
Ja, aus der Asche
Wachsen Rosen des Erfolgs
Wachsen Rosen, wachsen Rosen
Und mit ihnen wächst der Stolz
Wachsen Rosen, blutrote Rosen
Aus den Trümmern deiner Hoffnung wachsen Rosen des Erfolgs

Für jeden Fehler, den du machst, sei dankbar
Denn diesen Fehler machst du niemals mehr
Schwindet irgendwann auch mal dein Mut,
Fang von vorne an – es geht schon gut

Und endet dein Versuch auch im Fiasko,
Beim zweiten Mal denkt man genauer nach!

Heraus aus der Asche
Ja, aus der Asche
Wachsen Rosen des Erfolgs
Wachsen Rosen, wachsen Rosen
Und mit ihnen wächst der Stolz
Wachsen Rosen, blutrote Rosen
Aus den Trümmern deiner Hoffnung wachsen Rosen des Erfolgs

Nie scheute Herr Pasteur 'ne grosse Pleite
Edison erfand nicht gleich das Licht
Und auch Meister Röntgen hat viel verpatzt
So manches Röntgenrohr ist ihm geplatzt

Sich quälen heisst, den Geist durch Demut stählen
Vorwärts und aufwärts mit Bedacht!

Heraus aus der Asche,
Ja, aus der Asche
Wachsen Rosen des Erfolgs
Wachsen Rosen, wachsen Rosen
Und mit ihnen wächst der Stolz!
Wachsen Rosen, blutrote Rosen
Aus den Trümmern deiner Hoffnung wachsen Rosen des Erfolgs.

Siehe auch: Tschitti Tschitti Bäng Bäng – Lied «Rosen des Erfolgs»

Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser,

Sie kennen bestimmt folgendes Bonmot: «Das Schöne am Frühling ist, dass er immer dann kommt, wenn man ihn am dringendsten braucht.» – Im Alltagstrott fällt es uns ja manchmal gar nicht auf, wie kurz und düster und grau ein Tag nach dem anderen ist, bis plötzlich ein einziger warmer Sonnenstrahl den Serotoninspiegel im Blut in die Höhe schiessen lässt.

Wie oft ist es auch in anderen Situationen so, dass wir gar nicht merken, wie dringend wir die Veränderung brauchen, bis sie plötzlich da ist? Und dann sind wir manchmal schon so überfordert, dass wir uns gar nicht auf die plötzliche Veränderung einlassen können. Aber was uns der Frühling auf seine ganz besondere Art jedes Jahr wieder zeigt, ist, wie viel leichter alles ist, wenn es hell ist, wenn wir atmen können, und wenn Blumen aus der eben noch gefrorenen Erde schiessen.

Dieses Heft hat den Titel «Geschichten des Gelingens». Unternehmerischen Erfolg haben setzt voraus, dass wir uns als Führungspersonen in einen Zustand der Offenheit und Neugierde begeben. Das bedeutet, auch mal unkonventionelle Vorschläge durchzudenken, einen Co-Sensing-Raum zu schaffen. Und ja, es bedeutet auch, sogar dem Scheitern seinen Raum zu geben. Wie hiess es doch so schön in dem Film «Tschitti Tschitti Bäng Bäng»? – «Aus der Asche wachsen Rosen des Erfolgs – und mit ihnen wächst der Stolz!»

Wie das funktioniert, warum Unternehmen oft an einer Form von Neuropathie – einer Funktionsstörung im peripheren Nervensystem – leiden, und was wir von Prinz Harry über Leadership und Management lernen können, genau darum geht's auf den nächsten Seiten! Wir freuen uns, die dritte Ausgabe des Facilitating Magazines mit euch zu teilen – auch etwas unser eigener kleiner Erfolg!

Viel Freude beim Lesen!

Barbara Backhaus
Kreative Lösungswege, Bern

Renate Franke
school of facilitating, Berlin

Inhaltsverzeichnis

Eine Reise von dunkelgrün nach gelb S. 4

Was macht das U lebendig? S. 7

Die Kraft der Retrospektive S. 10

Barrieren des Lernens S. 13

Transformation und Facilitating S. 15

Was wir von Prinz Harry über die Theorie U lernen können S. 16

Buchempfehlung S. 18

Veranstaltungen S. 19

Impressum S. 21

Du möchtest dich in die Redaktion des Facilitating Magazine einbringen?

Wir freuen uns immer über Themenvorschläge und weitere Autor*innen!
Bei Interesse bitte Mail an: info@kreativeloesungswege.ch

Eine Reise von dunkelgrün nach gelb

Wie gestalten wir Veränderung? Sie beginnt erst einmal bei sich selbst. In diesem Bericht lässt uns Hanna Rübsamen an ihren Erfahrungen teilhaben. Die Metapher des Titels nimmt dabei Bezug auf das Modell der Spiral Dynamics.

Hanna Rübsamen

Wenn mich jemand vor drei Jahren gefragt hätte, welche Art von Führungsstil verfolgst du, dann hätte ich dafür wohl kaum Worte finden können. Ich war die klassische Retterin, mit mütterlichem Instinkt gepaart mit einem grossen Bedürfnis nach Fairness, mit ungebremstem Pragmatismus, Begeisterung für Neues und einem generalistischen Ansatz – ich dachte, ich könnte (fast) alles am besten. In damals 15 Jahren Berufspraxis hatte ich kaum eine Fortbildung zum Thema Mitarbeitendenführung, Personal-, Organisationsentwicklung oder Prozesssteuerung gemacht. Intuition und Veränderungsbereitschaft waren mir immer gute Begleiterinnen und haben auch für unsere Organisation sehr gut funktioniert. Wir sind gewachsen, haben uns weiterentwickelt und dabei eine grossartige Unternehmenskultur geschaffen, die uns durch viele Phasen der Veränderung und Herausforderungen getragen hat. In den Spiral Dynamics waren wir wohl ziemlich dunkelgrün.

Unsere Herausforderungen

Als Marketingagentur im Bereich digitale Kommunikation mit Fokus auf junge Generationen befinden wir uns in einem Spannungsfeld zwischen sich rasant verändernden Hochgeschwindigkeits-Medien und Mitarbeitenden, die ein neues Bedürfnis an die Arbeit formulieren. Während in der Agenturlandschaft in den frühen 2000er Jahren die 60 Stundenwoche Teil des Geschäftsmodells war, zog die Achtsamkeit als gesellschaftlicher Megatrend und Anspruchshaltung bei uns ein. Geschwindigkeit traf also auf Verlangsamung und bildete hier einen wunderbaren Nährboden für Konflikte, die wiederum in unserer Unternehmenskultur bisher keinen Platz hatten.
Auch der Wunsch nach Transparenz und Mitgestaltung wurde geäussert. Entscheidungen der Geschäftsführung wurden hingenommen, aber eben nicht mitgetragen. Nach Konrad Lorenz hingen wir zwischen Stufe 3 und 4 in der Kommunikation fest. Und so merkten wir, dass Veränderungsprozesse oder Innovationen, die top-down initiiert wurden, nicht nachhaltig umgesetzt werden konnten – es sei denn, wir machten es eben selbst. Dabei stand uns natürlich die Endlichkeit der eigenen Ressourcen im Weg, und auch unsere Führungskräfte hatten nur den 8-Stunden-Tag. Wir fanden uns wieder in einer Endlosschleife der Überzeugungsarbeit, Qualitätssicherung, Verwaltung und Kontrolle und hatten keine Zeit – und irgendwann auch weniger Lust – für Innovation.
Gleichzeitig drehte sich die Welt und der Markt immer schneller. Trends der Kommunikationsbranche mit Updates auf Social Media Plattformen wie TikTok oder Twitch wurden in der Geschäftsführung erst bemerkt, nachdem sie zwei Wochen später in einem Gesamtmeeting vorgestellt wurden. Um hier in die Innovationsführerschaft zu gelangen, war dieser bottom-to-top Ansatz zu langwierig und die Expertise lag zudem bei sehr viel jüngeren Kolleg*innen, die auch die authentischeren Fürsprechenden und Motivator*innen waren.

> «Entscheidungen der Geschäftsführung wurden hingenommen, aber eben nicht mitgetragen.»

Die Transformation

Kurzum, es war Zeit für Veränderung. In den Jahren zuvor hatten wir jede Veränderung erstmal mit einer Powerpoint Präsentation der Geschäftsführung gestartet. Da wurden Ziele formuliert, Timings aufgesetzt, Organigramme verschoben, Prozesse verschriftlicht und Verantwortlichkeiten verteilt. Und dann ging's los!

Diesmal habe ich zuerst einige Bücher gelesen und dann eine Fortbildung gemacht; denn die Veränderung sollte tiefgreifend sein, und mir war klar, dass auch ich mich bzw. wir uns als Geschäftsführende verändern müssten. Es erschien nur logisch, dass eine nachhaltige Veränderung auch einen veränderten Prozess bedurfte, um Commitment und Teilhabe zu ermöglichen. Die Bücher von Frederic Laloux, Joana Breidenbach, Bettina Rollow und Simon Sinnek waren erste Impulse. Die Ausbildung zur Facilitatorin bei der school of facilitating Berlin war dann der Beginn einer Reise in die Zukunft.

Geschäftsführende Facilitatorin

Ich lernte viel über meine Rolle als Führungskraft, erkannte, wie gross mein eigener Beitrag am Zustand einer harmoniegetriebenen, innovationsmüden und verlangsamten Organisation tatsächlich war. Ich begann also erst einmal mit mir selbst, nahm mich zurück in Gesprächsrunden, hörte mehr zu als bereits in Lösungen zu denken, beobachtete den Prozess. Ich gab anderen Raum für eigene Ideen und Potentiale, indem ich meine eigene Dominanz zurücknahm. Das war ein grosser Schritt für mich persönlich; denn mit dieser Haltung und Handlung war ich bis hierher ziemlich gut zurechtgekommen. Die eigenen vermeintlichen Stärken also bewusst abzulegen war für mich einer der grössten Herausforderungen in der Transformation. Meine grössten Lernfelder:

- Prozessvertrauen, ohne das Ziel in seiner Gänze geplant zu haben
- Fehler geschehen lassen, ohne sie im Vorhinein zu verhindern
- Störungen Raum geben, ohne sie für andere aufzulösen
- Transparenz als oberste Prämisse etablieren.

> «Mir war klar, dass auch ich mich bzw. wir uns als Geschäftsführende verändern müssten.»

Die Führungskräfte

In einem ersten Schritt hatten wir im Führungskreis angekündigt, dass wir mit der Transformation die Selbstorganisation der Teams anstreben und damit nicht zuletzt die Rolle der Führungskräfte neugestalten wollen. Unsere erfahrensten Mitarbeitenden hatten zuletzt unter anderem Urlaubsplanung, Rechnungsstellung, Controlling, Recruiting, Personalentwicklung und nicht zuletzt Qualitätsmanagement auf fachlicher Ebene verantwortet und waren mit vollen Terminkalendern und einem ganzen Verwaltungsapparat konfrontiert. Dies wollten wir nun ändern und unseren Besten den Freiraum geben, wieder mehr in ihre Expertise zu finden und mit uns gemeinsam die Zukunft der Organisation zu gestalten. Auch hier brauchten wir ein gemeinsames Zielverständnis und das Einverständnis unserer Kolleg*innen. Mit der Methode Dynamic Facilitation holten wir im ersten Schritt alle Sorgen und Vorbehalte in den Raum, gaben aber auch gleichzeitig die Möglichkeit, eigene Ideen und Ansätze einzubringen.
Wir fanden ein gemeinsames Zielbild von unserer zukünftigen Kultur und einigten uns auf Haltung und Kompetenzprofile unserer Teams. Hier kam das erste Mal Freude an der Mitgestaltung auf, Möglichkeiten der Entwicklung und des Lernens für Menschen, die sich vielleicht schon am Ende ihrer Karriere in der Organisation gesehen hatten. Natürlich gab es auch Ängste und Vorbehalte. Verliere ich die Position, die ich mir in den letzten Jahren aufgebaut habe? Untergrabe ich meine eigene Autorität, wenn ich Verantwortung und Kontrolle abgebe? Möchte und kann ich tatsächlich ein Feedback von weniger erfahrenen Kolleg*innen annehmen? Unser bereits bestehendes Vertrauensverhältnis hat dazu beigetragen, dass unsere Führungskräfte sich auf den Prozess einliessen – wenn es auch Vorbehalte und Skepsis gab – und wir sind mit ihrem Einverständnis in die Transformation gestartet.

Gemeinsames Verständnis
Eine der ersten Massnahmen, um das Mindset für einen Veränderungsprozess zu gestalten, war ein Feedback-Workshop mit allen Kolleg*innen und die Implementierung regelmässiger Team-Retrospektiven. Wir gestalteten miteinander eine neue Kultur des konstruktiven Austausches, der wertschätzenden Kritik und der Transparenz. Als wir merkten, dass der Konflikt für uns immer noch eine Herausforderung darstellt, lernten wir miteinander die «Tough Conversations» anzuwenden. Über verschiedene Kommunikationsmodelle erhielten wir mehr Verständnis für unsere Kolleg*innen, konnten Teamstrukturen besser verstehen bzw. auch Hürden in der Zusammenarbeit erkennen. Vor allem aber erlernten wir in diesen ersten Schritten einen gemeinsamen Code, eine sprachliche Ebene, auf der wir miteinander Themen besprechen konnten, die vorher unartikuliert geblieben waren.

Wie in vielen Organisationen gibt es auch bei uns Teams mit unterschiedlichen Reifegraden, abhängig von der Seniorität der Mitarbeitenden, der Betriebszugehörigkeit oder dem Zugehörigkeitsgefühl zur Organisation. Wir hatten das grosse Glück, mit einer befreundeten Agentur in den Austausch gehen zu können, die bereits seit 3 Jahren die Transformation zur Selbstorganisation durchlebte. Ein wichtiger Hinweis, den wir von ihnen bekamen, war der, die einzelnen Teams individuell in den Prozessphasen zu begleiten. Während zum Beispiel ein Multisource-Feedback in Team A bereits inoffiziell gelebt wurde, gab es in Team B aufgrund eines Führungskräftewechsels aktuell keine klaren Richtlinien in Bezug auf Mitarbeitendenentwicklung. Während Team C am liebsten die zukünftigen Kolleg*innen eigenständig einstellen wollte, konnte sich Team D noch gar nicht vorstellen, wie sie überhaupt irgendwelche internen Aufgaben in ihren Kapazitäten unterbringen sollte.

Wir hatten also einige erste Meilensteine und Methoden definiert und sind dann parallel mit den einzelnen Teams in individuelle Prozesse gestartet – mal schneller, mal langsamer. Damit die ganze Organisation einen Überblick hatte, wo jedes Team gerade steht, hatten wir in der Anfangsphase zusätzliche Kommunikationsmassnahmen implementiert, wie z.B. einen VLog, also ein Video-Logbuch, in dem ich regelmässig über aktuelle und nächste Schritte informierte. Der Vorteil an einem «on demand» Format war, dass hier kein weiterer Termin gefunden werden musste, sondern eben freiwillig und selbstbestimmt die Information eingeholt werden konnte. Als Rückmeldung habe ich erhalten, dass dieses Format als Zeichen der Transparenz und Wertschätzung wahrgenommen wurde, und unser Versprechen von Mitgestaltung getragen hat.

Neue Herausforderungen
Die Transformation in die Selbstorganisation braucht Zeit. Wir sind nun seit einem guten Jahr auf der Reise in die Zukunft und haben bereits viel erreicht. Aber wir sind noch lange nicht am Ziel. Denn natürlich ist die Selbstorganisation kein Selbstzweck und in allererster Linie machen wir Kundenprojekte in einem sehr dynamischen Marktumfeld. Nicht selten müssen diese Projekte auch priorisiert werden, Deadlines gehen vor Transformation. Das führt zu Unstimmigkeiten, wenn die Zielsetzung nicht klar ist. Dann müssen wir besonders viel kommunizieren, was wiederum Zeit in Anspruch nimmt.

In Zeiten, in denen viele Herausforderungen, Arbeitsdruck und Stress aufkommt, neigen viele von uns dazu, in alte Muster zu verfallen. Weniger erfahrene Kolleg*innen rufen dann nach einfachen Entscheidungen, denen sie folgen können. Der aufwändigere Weg der gemeinsamen Entscheidungsfindung oder der schnellste Weg der Selbstbestimmung scheint in diesen Momenten unbequem oder zeitaufwändig und zu komplex. Auch Führungskräfte vermissen dann die guten alten Zeiten, in denen sie mal eben durchsteuern konnten, statt auf Teilhabe und Mitbestimmung zu warten.

Ich habe mir angewöhnt, eben diese Situationen als Geschenk zu nehmen, den Prozess jetzt erst recht zu verlangsamen und genau hinzuschauen, warum wir gerade jetzt von unseren Idealen, Vereinbarungen und Rollendefinitionen abkommen wollen. Als Facilitatorin verstehe ich die Reaktionen und weiss, dass wir viele dieser Unsicherheiten und Rückschritte immer wieder erleben werden. Dass sie zum Prozess dazu gehören. Aber ich bin in unserer Reise von dunkelgrün zu gelb auch schon mehrmals durch das U gewandert und ich darf nie vergessen, dass wir alle in einem Lernprozess sind, der niemals zu Ende sein wird.
Wann wir wohl bei gelb angekommen sind?

Hanna Rübsamen

ist COO der KMB Creative Network AG und als Facilitatorin Partnerin der School of Facilitating

kmbcreative.de

Was macht das U lebendig?

Drei Qualitäten anhand eines Beispiels

Es braucht Kopf, Herz und Hand damit Veränderung erfolgreich werden kann.

Renate Franke

Im Inneren der Theorie U als Leitfaden für Transformationsprozesse sind drei Qualitäten angesprochen, die das U lebendig machen und für uns und andere Veränderung überhaupt erst ermöglichen.

Bei Claus Otto Scharmer heissen sie «open mind, open heart, open will». Wir übersetzen diese Begriffe mit «Neugierde, Mitgefühl und Mut» oder «Kopf, Herz und Hand».

Diese drei genannten Qualitäten gilt es zu aktivieren, um Veränderungen im Sinne des Facilitatings zu erleichtern/zu ermöglichen und mitgestalten zu können. Das mag vielleicht banal klingen, doch das ist es leider überhaupt nicht.
Es sind diese drei Qualitäten, die wir wie eine Art innere Ausrüstung zur Verfügung haben. Aber die Frage bleibt: Sind sie balanciert und unterstützen oder sind sie aus dem Gleichgewicht geraten und blockieren den Prozess?
Das überprüfen zu können und den eigenen Handlungsspielraum zu entdecken, ist die Intention dieses Artikels. Im Folgenden zeige ich anhand eines Beispiels Umgang und Wirkung dieser drei Qualitäten.

«New Work, ich kann es nicht mehr hören, was wird jetzt von uns erwartet und was soll es bringen?» So reagierten Mitarbeitende in einem Team, als die neue Chefin einen Austausch zur Neuausrichtung der Zusammenarbeit anregen wollte. Der Chefin klappte die Kinnlade runter, sie schaute sich um und entschied, das Thema «New Work» erst einmal zu parken. Da war etwas schief gelaufen.

Was war passiert? War sie in ihrer eigenen Begeisterung zu schnell gewesen? Warum nur lange warten? Sie war ja angetreten und eingestellt genau dafür.

Wir sind von Natur aus neugierig. Wir kommen so auf die Welt, und Neugierde ist ein wichtiger Motor des Lernens und damit unserer Entwicklung. Wir lernen jedoch auch im Leben Vorsicht und gehen in einen Zustand der Skepsis, der Ablehnung oder des Angriffs. Das tun wir instinktiv, wenn wir etwas als Bedrohung empfinden. Ob es immer die angemessene Reaktion ist, darf in Frage gestellt sein.

In dem oben aufgeführten Beispiel führte die Ablehnung der Mitarbeitenden zunächst zur Stagnation des Anliegens und zur Irritation der neuen Chefin. Nennen wir sie hier Sophie. Im Gespräch mit Sophie kam die Frage auf: Wie den Reset-Knopf drücken? Was kann Sophie als Chefin tun? Das Thema ist Sophie ein wichtiges Anliegen.

Starten wir im Sinne der Theorie U mit der Neugierde
Wie können wir sie in uns und in anderen wecken? Für Sophie galt es zunächst, die Neugierde in sich selbst zu wecken für die Reaktion ihrer Mitarbeitenden. Was waren deren Beweggründe, in die Ablehnung zu gehen? Ein Schlüsselsatz zum Anfangen dafür ist: «Interessant, erzählt mir mehr.» Mit dieser Einladung an ihre Mitarbeitenden wäre Sophie nicht in die innere Bewertung gegangen «Mist hier geht gerade gar nichts», sondern sie hätte etwas über ihr neues Team und seine Erfahrungen lernen können. Das Meeting hätte einen anderen Verlauf genommen.

«Was ist darf sein, was sein darf verändert sich», diesem Leitsatz aus unserer Arbeit im Facilitating liegt die Annahme zu Grunde, dass wir selbst in uns die innere Fähigkeit zur Veränderung haben, wenn wir genügend Raum dafür

bekommen. Diesen Raum gilt es uns und anderen zu ermöglichen.

Wenn ich selbst neugierig und offen bin für das, was mir begegnet, öffne ich gleichzeitig die Tür dafür bei meinem Gegenüber (Resonanzgesetz). Damit tue ich gleichzeitig etwas Wirkungsvolles für mich, die anderen und den Prozess.

Der Schlüssel für Neugierde beginnt also bei mir selbst, und ich kann Folgendes dafür tun:

- Mich selbst wahrnehmen: was mache ich gerade innerlich? Gehe ich in die Neugierde oder in die Ablehnung? Welchen Resonanzraum gestalte ich gerade?
- Mich und die anderen nicht bewerten
- Den Satzanfang in mir etablieren: «Interessant, erzähl mir mehr»
- Zuhören und dafür Raum und Zeit geben: Was ist darf sein, was sein darf verändert sich
- Mich überraschen lassen

Im U gedacht sind wir hier auf der Kopf-Ebene, open mind.

Die nächste Ebene ist die Ebene der Emotionen, des Mitgefühls

Jede Veränderung wandert in uns – bewusst oder unbewusst – vom Kopf in den Bauch und fühlt sich dort gut, blöd, mulmig, unstimmig, usw. an. Sophies innere emotionale Reaktion war ein mulmiges Gefühl gepaart mit der Unsicherheit, ob und wie sie das Thema «New Work» wieder starten kann.
Je nach Typ und Thema überspringen wir die erste «Kopf-Phase» und springen direkt in die Emotion. Das scheint bei einigen von Sophies Mitarbeitenden so gewesen zu sein.
Doch auch wenn ich durch den Prozess der Neugierde gegangen und offen bin, sind Gefühle von Unsicherheit, Skepsis, Angst normal. Sie zeigen, dass ich mich intensiver auf das Thema einlasse.

Was kann Sophie tun?
Wichtig zu wissen: Gefühle sind «nur» eine Konstruktion. Sie sind unsere Interpretation auf eine Information oder Situation, die wir intensiv erleben. Konstruktionen können wir verändern. Dort ist ein Gestaltungsraum für den wir innere Kapazitäten brauchen.
Starke Gefühle verkleinern unsere Denkkapazitäten.

Gefühle bleiben normalerweise nicht lange in uns. Sie sind wie Wellen, die durch uns durchwandern. Die Grösse, Länge und Häufigkeit der Welle hängt davon ab, wie stark und wie oft wir sie füttern oder sie gefüttert wird.
Stecken wir in unseren Gefühlen fest, fehlt uns der Zugang zu unseren Bedürfnissen und unseren Fähigkeiten. Wir wissen also nicht, was wir wirklich wollen. Eine blöde Situation, die unsere Handlungsfähigkeit einschränkt.

Es geht also darum, in uns oder bei anderen, den Denk- und Gefühlsraum wieder in Balance zu bringen. Den Denkraum wieder zu vergrössern, anstatt der Verstärker des Gefühlsraums zu sein.
Der Schlüssel hierzu mag banal klingen, doch wir vernachlässigen ihn oft: zuhören, Zeit geben, ernst nehmen und nicht bewerten oder argumentieren.
Und wieder gilt der Grundsatz: Was ist darf sein, was sein darf verändert sich.

Für Sophie war es hilfreich, ihre eigenen Enttäuschungen, ihren Ärger und ihre Sorgen zu der Situation in einem geschützten Raum auszusprechen, Dampf abzulassen. Das ermöglichte ihr nach einiger Zeit, die Situation mit anderen Augen zu sehen, sie zu analysieren und sich sogar in die Situation ihres neuen Teams zu versetzen.

Diese innere Offenheit müssen wir uns immer wieder erarbeiten, um für uns prüfen zu können, ob unsere Gedanken, Empfindungen und Reaktionen wirklich zum Kontext passen. Oder ob unser Kopfkino mal wieder ein Eigenleben geführt und uns in eine Sackgasse manövriert hat.

Dafür ist es hilfreich, eine Metaebene und einen Perspektivenwechsel einnehmen zu können und uns zu hinterfragen. Je nachdem wie tief wir in der Sackgasse stecken, erleichtert ein Gespräch den Prozess mit einem Coach/Facilitator/Mentor/Freund/einer Führungskraft u.a..

Zusammengefasst

Der Umgang mit Emotionen braucht:

- Zuhören
- Wertschätzung
- Keine Bewertungen und Argumente
- Zeit/Raum

Die Möglichkeit, sich dann innerlich neu auszurichten, braucht:

- Metaebenen
- Perspektivwechsel

Diese Schritte/Interventionen sind sowohl für jemanden persönlich als auch mit Teams hilfreich. Sie laufen leider nicht so linear ab, wie sie hier aufgelistet sind. Sie haben ihre iterativen Schleifen und brauchen im Falle von Arbeit mit Gruppen eine gute Inszenierung.

Die Selbstzweifel in Sophie kamen immer wieder hoch und es dauerte, bis in ihr der Mut entstand, den «Reset-Knopf» zu drücken und es noch einmal anders zu probieren.

Damit sind wir auf der 3. Ebene open will, Mut oder Hand

Hier geht es um den Moment, ins Handeln zu kommen, etwas anderes auszuprobieren und dafür den Mut aufzubringen. Es wird «ernst» und das fühlt sich nochmal anders an.
Wann bringen wir den Mut auf, etwas für uns Neues/Anderes auszuprobieren? Eine Antwort: Wenn wir uns sicher fühlen!
Woher soll Sophie dieses Gefühl der Sicherheit nehmen, nachdem sie einmal mit ihren Ideen in ihrem neuen Team vor die Wand gefahren war?

Es gibt ein paar Aspekte, die diesen Mut und damit auch das Selbstvertrauen stärken. Es sind:

- eine innere Überzeugung, dass das Thema wirklich, wirklich wichtig ist;
- eine Haltung, die als «beginners mind» bezeichnet wird; eine Haltung, die mir Fehler und ein Scheitern mit einer inneren Grosszügigkeit erlaubt. Scheitern als Lernen;
- Zugehörigkeit und Unterstützung von andern;
- Wissen um die eigene Kompetenz.

An diesen Aspekten können wir arbeiten und sie «nähren».

Sophie brachte von ihrem vorherigen Arbeitgeber viel Erfahrungen mit New Work Ansätzen mit, sie kannte die Ecken und Kanten und sie erinnerte sich wie schwer es ist, sich am Anfang darauf einzulassen: es fehlen die inneren Bilder, eine Ausrichtung, ein gemeinsames Verständnis, und dann wirkt ein neuer Ansatz eben wie eine leeres Methodenset, wie Worthülsen ohne Sinnhaftigkeit.

In einem späteren Team-Meeting hat Sophie das Thema wieder aufgegriffen und gefragt, was die Menschen innerlich bewegt hat, als sie sagten, sie können «es nicht mehr hören». Was sind ihre Erfahrungen und Geschichten? Daraus entspann sich ein gutes Gespräch mit viel zuhören. Irgendwann konnte sie auch von ihren Erfahrungen erzählen und fand dafür offene Ohren.

4+1(6+1) ÜBUNG KLASSISCH: „UNZENSIERTES ZUHÖREN“

school of facilitating
Führen in Veränderung

Phase der Intentionsbildung

Purpose (Zweck und Ziel)

Wann / wie einsetzbar
- Themen vertiefen
- Zuhörqualität in Gruppen fördern
- Intensiveres Kennenlernen
- Sowohl am Anfang als auch während eines Workshops

Was
Menschen mit sich, dem Thema und den anderen verbinden (die 4 connects).

Wozu / was bewirkt es
- Beziehungsaufbau
- Bringt Teilnehmer in indirekter Weise ins Spüren
- Die Zuhörer gehen in Resonanz zum Thema
- Die Übung verbindet mich mit mir selbst und mit dem Thema
- Die Übung schafft Vertrauen („Level 2 Qualität“ aufbauen Ed Schein) und ermöglicht eine bezogenere Arbeitsqualität

Durchführung

Methodik
Grossgruppe teilt sich in Gruppen à 3–5 Personen auf.
Ein Teilnehmer startet zum vorgegebenen Thema und erzählt was ihm hierzu in den Sinn kommt (4min bei 4+1 oder 6min bei 6+1).
Anschließend bekommen die anderen Teilnehmer nacheinander jeweils 1 Minute und erzählen, was mit ihnen in Resonanz gegangen ist.
Schön ist es zu differenzieren. Zuhörer 1 auf dem Ohr: Was macht mich neugierig? Zuhörerin 2: Wo geht mir das Herz auf? Zuhörerin 3: Wo spüre ich Zeichen von Mut?
Wichtig: Die Zeiten werden eingehalten. Kommt nichts mehr, läuft die Zeit weiter und alle schweigen (oft kommen dann doch noch wesentliche Gedanken).

Auswertung
Feedback-Runde im Plenum „mein frischester Gedanke“ (siehe Methodenkarte) und evtl. Einsammeln der Erfahrung.

Vorbereitung / Hilfsmittel

Impulsfrage festlegen, z.B.:
- Was habe ich in der Zwischenzeit erlebt?
- Was fasziniert mich an der Theorie U?
- Wo stehe ich gerade?
- Was hat das Thema X mit mir zu tun?

Spielregeln erklären:
Jeder Teilnehmer geht in jede Rolle. Die Gruppe organisiert alles weitere selbst und bestimmt jemanden, der die Zeit misst (kann auch der Facilitator für alle machen).

Die Teilnehmer sitzen im engen Kreis und sind einander zugewandt. Einzelne Gruppen sollten sich gegenseitig nicht hören / stören können.

Quelle: unbekannt

Je nach Gruppengröße ab 30 min

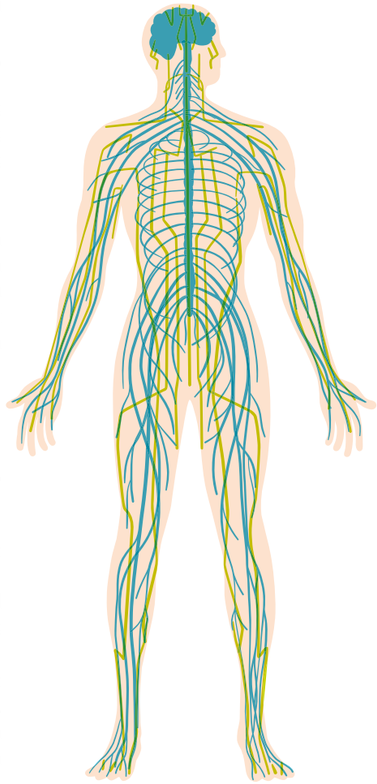
Die Kraft der Retrospektive

Eine gut funktionierende Retrospektive ist einer der entscheidensten Hebel für evolutionäre Organisationen. Leider wird sie häufig als leeres Ritual gelebt. Der Artikel wirbt für ein lebendige Form der Rückschau.

Barbara Backhaus

«Fortschritt bedeutet, sich dem Ort, an dem man sein möchte, zu nähern. Und wenn man eine falsche Abzweigung genommen hat, dann bringt einen das Vorwärtsgehen nicht näher heran.» Dieses Zitat des britischen Schriftstellers C.S. Lewis macht deutlich, dass eine Vorwärtsdynamik nicht automatisch gut ist, nur weil sie vorwärts gerichtet ist. Stattdessen kann es hilfreich sein, in den metaphorischen Rückspiegel zu schauen, an den Ausgangspunkt zurückzukehren, und mit anderen Ressourcen einen Neustart zu wagen.

Um diese Sichtweise auf Unternehmensstrukturen zu übersetzen, hilft es, Firmen und Organisationen als lebendige Systeme wahrzunehmen. Lebendige Systeme zeichnen sich durch eine hohe Flexibilität, Adaptionsfähigkeit und evolutionäres Wachstum aus. Dies gelingt ihnen vor allem durch klare Informationsflüsse und schnelle Mechanismen der Rückkoppelung. Dieses System sehen wir auch im menschlichen Körper, etwa in Form des autonomen Nervensystems, des Hormon- oder des Fasziensystems. Liegt in einem dieser Systeme eine «Störung» vor, kann das den gesamten Organismus gefährden. Besonders gut lässt sich



Neurologie:
Steuerung und Kommunikation

das bei der Neuropathie, der Erkrankung des peripheren Nervensystems, beobachten.

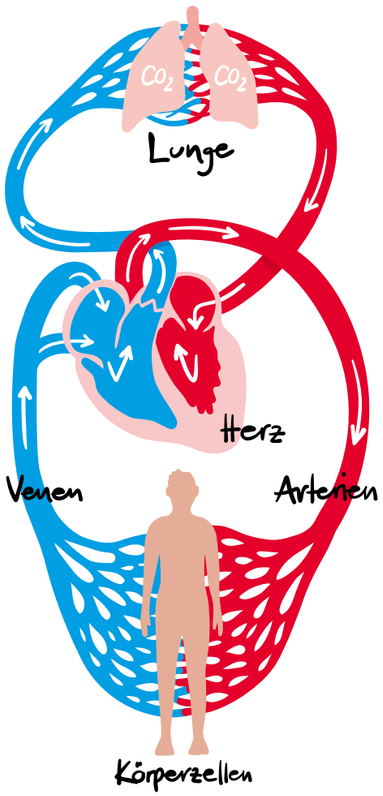
Ich bringe dieses Beispiel, weil die Lebendigkeit eines Organismus nicht durch seine Struktur, z.B. durch das Skelett oder durch die einzelnen Abläufe, z.B. die Physiologie der Organe, definiert ist, sondern was zwischen Struktur und Physiologie entsteht: der Informationsfluss und die Rückkoppelungen.

Eine nahe Bekannte von mir, nennen wir sie Bertha, leidet an einer Form der Neuropathie. Bertha ist eine ältere Dame und die Nervenzellen ihres peripheren Nervensystems, die sogenannten Neuronen, sind geschädigt. Neuronen haben die Aufgabe, alle Empfindungen unserer Sinnesorgane an das zentrale Nervensystem (ZNS) in unserem Gehirn zu melden und von diesem Befehle entgegenzunehmen. Das passiert über elektrische Impulse, eine Art Informationsautobahn des Körpers.

Auf Berthas sprichwörtlicher Autobahn befindet sich nun also eine grosse Baustelle. Das wirkt sich auf ihren Alltag aus: Sie kann nicht mehr gut laufen, denn die Informationen aus den Füssen er-

reichen das Gehirn und die Gleichgewichtsorgane im Ohr teilweise nicht mehr. Bertha bemerkt darum Unebenheiten auf dem Boden schlechter. Sie stolpert und fällt. Auch die Augen sind ihr keine grosse Hilfe, obwohl sie eigentlich gut sieht. Aber wichtige Informationen, die ihre Augen erreichen, können ebenfalls nicht weitergeleitet werden.

Bertha ist in ihren «einzelnen Teilen», d.h. in Augen, Füssen, Innenohr, Muskulatur, Organen und Knochen ganz funktionsfähig, aber weil die Neuronen nicht mehr können oder wollen, ist sie auf massive Unterstützung im Alltag angewiesen. Die einzelnen Körperteile oder -organe können den Informationsfluss nicht mehr verarbeiten. In ihrem Organismus herrscht eine Kommunikationsstörung.



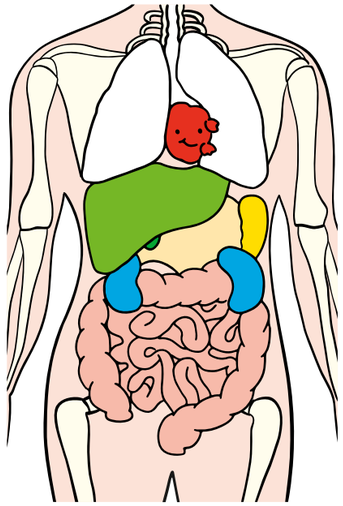
Physiologie:
Prozesse

Auf Organisationsebene bedeutet dies: Was machen wir mit den unzähligen formellen und informellen Informationen, die hin- und herlaufen? Nehmen wir sie überhaupt wahr? Regen sie uns zu Rückfragen an? Lernen wir miteinander? Sie kennen vielleicht das Bonmot «Die Leere zwischen den Speichen macht das Rad». Nun, so ist es auch in der Organisation: Es ist, was zwischen der Struktur passiert, das die Organisation erst lebendig macht.

Das periphere Nervensystem vieler Organisationen ist krank, sie haben eine Neuropathie. Die Neuronen, die den Informationsfluss steuern und möglich machen, sind geschädigt und die Kommunikation im Gesamtsystem bricht zusammen. Das kann verheerende Folgen haben – für den Umsatz, die Kundenzufriedenheit, aber auch für die seelische Gesundheit der Führungskräfte und der Arbeitenden.

Der britische Kybernetiker Stafford Beer hat diesen Mechanismus in seinem Modell der lebensfähiger Systeme (Viable System Model, kurz: VSM) schon 1959 beschrieben. Seit dieser Beschreibung gilt VSM als ein Rahmenkonzept, mit dem jede Organisation und jeder Organismus im Zusammenwirken der Teile oder Komponenten dargestellt werden können.

Wie weiter oben beschrieben: Ein lebensfähiges System ist imstande, sich inneren und äusseren Änderungen anzupassen. Es kann wahrnehmen, aus Veränderungen lernen und diese sinnvoll verwerten und sich selbständig weiterentwickeln. Im Zentrum eines lebensfähigen Systems steht nicht die Maximierung eines Gewinns, sondern das Überleben. Es geht auch nicht darum, einzelne Menschen zu führen, sondern darum, die gesamte Organisation zu leiten. Im lebensfähigen System sind Hierarchien zweitrangig: Anstelle eines absoluten zentralen Managements durch wenige, übernehmen alle Mitglieder einer Organisation bestimmte Führungsfunktionen und üben diese aus. So entsteht ein Informationsnetzwerk, das Selbstorganisation in den anstehenden Aufgaben möglich macht.



Anatomie:
Operative Einheiten

Ein lebensfähiges System besteht aus sechs interagierenden Teilsystemen, die auf Aspekte der Organisationsstruktur abgebildet werden können. Diese sechs (Teil-)Systeme wirken jedes für sich ganzheitlich in jedem Aspekt eines Unternehmens und sind wie die verschiedenen Organsysteme in einem Körper miteinander verbunden. Jedes System hat eine spezifische Aufgabe:

System 1: Tun (Operations)
System 2: Koordinieren (Coordination)
System 3: Optimieren (Optimization)
System 3*: Intro- und Retrospektive wahrnehmen (im Original «Audit»)
System 4: Beobachten und folgern (Development)
System 5: mit Werten entscheiden, verfolgen und Identität schaffen (Valuation)

Interessant ist für dieses Beispiel vor allem System 3*, das die zentrale Funktion der **Retrospektive** einnimmt. Hier findet das Lernen statt. Im Originaltext verwendet Beer auch den Begriff «Audit», der mittlerweile stark mit dem Qualitätsmanagement konnotiert ist, und den wir darum hier nicht verwenden. Das System 3* verbessert und optimiert bestehende Prozesse und Strukturen innerhalb einer Organisation und fungiert so als Bindeglied zwischen den einzelnen Systemen. Fehler treten in jedem System auf.
Deshalb ist eine gesunde Fehlerkultur umso wichtiger. Die Retrospektive ist eine agile Methode, die uns hilft, vorangegangene Prozesse zu bewerten, Vorgehensweisen zu hinterfragen und das Outcome zu verbessern. Die Retrospektive ist auch eine Methode, um der Neuropathie im Unternehmen vorzubeugen. Dafür empfehlen wir, sich folgende Fragen zu stellen:

Selbstführung

- Nehme ich mir die Zeit zur Introspektion?
- Erkenne ich meine eigenen Fehler und kann ich aus ihnen lernen?
- Habe ich Freunde, die mir ehrliches Feedback geben und mir helfen, mich selbst kritisch zu reflektieren?
- Wie beuge ich Selbstüberforderung (z.B. Burnout) und Selbsttäuschung vor?
- Wie stelle ich sicher, dass ich unerwartete Fehler im System durch meine eigenen Warnsysteme erkenne und nicht durch Kund*innen?
- Wie gestalte ich diese Warnsysteme, ohne das Vertrauen der operativ verantwortlichen Personen zu schädigen?

Organisationsführung

- Existiert in der Organisation ein Klima, das sachorientierte Ursachenforschung bei Störungen als Bereicherung auffasst?
- Wie entwickeln wir analog zur informellen Koordination des Tagesgeschäfts ein Korrektiv, das «gefilterte Informationen» erkennt und frühzeitig Warnsignale sendet?
- Kennen Führungskräfte den «Maschinenraum» nur aus Excel-Tabellen oder sind sie rechtzeitig am Ort des Geschehens?
- Wie stellen wir Neutralität und Wohlwollen gegenüber der Gesamtorganisation des Warnsystems sicher?

Hat die Neuropathie erst die Oberhand gewonnen, wird es schwierig, die Organisation zu steuern und zu lenken. Und während wir in einer Organisation natürlich nach vorne streben und den Fortschritt wollen, so dürfen wir nicht dem Eindruck verfallen, dass nur eine einzige Version der Zukunft unvermeidlich ist. Wir gestalten diese Zukunft selbst – und wir sollten uns erlauben, dass sie von der allerersten, vielleicht sogar von der zweiten und dritten, Vorstellung abweicht.

Buchhinweis

Martin Pfiffner:
Die dritte Dimension des Organisierens, Springer Gabler, 2020

retromat

Hier geht es zum retromat

Barbara Backhaus

ist Facilitatorin, Organisationsentwicklerin, Körperpsychotherapeutin und Dozentin.

kreativeloesungswege.ch

Barrieren des Lernens

Wie schaffe ich es, in meiner Organisation Lernen auf jeden Fall zu verhindern? In Anlehnung an die 8 Regeln für den totalen Stillstand von Peter Kruse.

Barbara Zuber
Renate Franke

Die Erkenntnis ist uralt: nicht sehen, nicht hören und nicht sprechen sind die besten Strategien sich nicht mit der Realität auseinander zu setzen. Menschlich eben. Gleichzeitig – wie bei uns selbst – verhindern diese Strategien eine Weiterentwicklung einer Organisation. Und das ist ärgerlich bis gefährlich.

Claus Otto Scharmer hat es noch ein wenig mehr differenziert und auf den Punkt gebracht in den «Barrieren des Lernens». Es sind Barrieren, die sich auf die Kommunikation und Zusammenarbeit in Organisationen anwenden lassen. Es handelt sich dabei um menschliche Verhaltensweisen, mit denen wir versuchen, uns oder andere zu schützen. Die uns aber gleichzeitig daran hindern, mit der realen Welt um uns herum in Kontakt zu kommen. In Organisationen sorgen diese Verhaltensweisen bei den Mitarbeitenden für Irritation bis hin zu aktivem Widerstand.

Was genau ist damit gemeint?

- **Nicht erkennen, was ich sehe:** In vertrauten Wahrnehmungsmustern gefangen sein – «den Wald vor lauter Bäumen nicht sehen» und die Bedeutung dessen, was ich sehe, nicht erkennen.
- **Nicht sagen, was ich denke:** Vermeiden von Transparenz der eigenen Wahrheiten für andere, vielleicht auch aus Sorge, mich sonst angreifbar zu machen.
- **Nicht sehen, was ich tue:** In seinen blinden Flecken agieren und die Auswirkungen des eigenen Handelns nicht mitdenken.
- **Nicht tun, was ich sage:** senden von Doppelsignalen. «Wasser predigen und Wein trinken» ist das bekannte Sprichwort dazu.

Was hilft? Was kann ich als Facilitator tun?

Nicht erkennen, was ich sehe
Perspektivwechsel und Feedback, den Mut haben, unterschiedliche Menschen in einen Raum einzuladen, um Ideen aus diversen Perspektiven auszutauschen.

Nicht sagen, was ich denke
Räume des Vertrauens schaffen, dass Menschen sich eingeladen fühlen, sich auszudrücken und ihren Gedanken Raum zu geben, Sicherheit geben, Mut fördern.

Nicht sehen, was ich tue
Hier hilft es, Reflektion- und Feedback Prozesse zu initiieren und die blinden Flecken aufzudecken oder in «als ob Szenarien» für die Auswirkungen des eignen Handelns zu sensibilisieren.

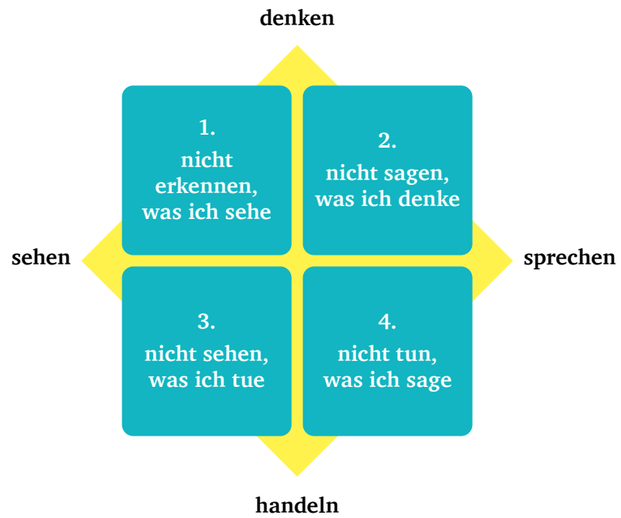
Nicht tun, was ich sage
Ursachenforschung: Kann oder will ich nicht tun, was ich sage? Ist es ein «nicht können», also z.B. ein Thema von Überforderung, so braucht es Begleitung und Lernmöglichkeiten, kleinere Verantwortungspakete oder fachliche Unterstützung. Ist es der Aspekt «nicht wollen», braucht es ein konsequentes Handeln aus der Führungs- oder Teamkollegenebene heraus.
Sind es Teamsituationen hilft es zu verlangsamen und zu schauen, wo das Commitment ist.

All diese Interventionen wirken nur, wenn ein Wollen bei den Beteiligten vorhanden ist. Sollten es eingesetzte Strategien sein, bleibt «Bullshit-Bingo».

Wann und wie können wir die Barrieren des Lernens nutzen?

- als Leitfaden für Retrospektiven
- als Bestandesaufnahme für Teamentwicklungen oder Konfliktsituationen
- im Coaching
- in der Prozessbegleitung als Übergang vom Downloading ins Seeing

Die Barrieren des Lernens sind für viele selbsterklärend und augenöffnend, so dass sie leicht zu Erkenntnissen und gutem Austausch führen. Einfach mal ausprobieren!



Weiterführende Literatur

Claus Otto Scharmer:
Theorie U – Von der Zukunft her führen;
Kapitel 8.4, S. 135ff

Barbara Zuber

ist Trainerin, Coach, Facilitatorin und Gründerin der *school of facilitating*, Berlin. Als Facilitatorin ist ihr zentrales Anliegen, Menschen in Organisationen zu befähigen, den wachsenden Herausforderungen in chaotischen Zeiten erfolgreich zu begegnen und die Veränderungsbereitschaft dafür zu wecken.

school-of-facilitating.de

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

Transformation und Facilitating Change

Ein Interview mit Barbara Backhaus

Warum lohnt sich die Ausbildung Facilitating Change? Das Interview beantwortet häufige Fragen zu diesem Thema.

Noemi Harnickell

Was ist Facilitating Change?
Transformation, in unserem Sinne eine tiefgreifende Veränderung, hat immer auch mit Haltungsänderung zu tun, und dazu braucht es wegweisende sog. «Landkarten». Solche Landkarten versuchen wir in Facilitating for Transformation zu bieten. Wir orientieren uns dabei an der Theorie U von Claus Otto Scharmer. Diese Theorie bietet ein bewährtes Krisenmodell, das er in die Organisationssprache übersetzt hat. Grob gesagt geht es darum, dass man in tiefgreifenden Transformationen drei grosse Bereiche durchlaufen muss, allein und auch mit dem Team, wenn es zu einer wirksamen Haltungsänderung und nicht nur zu einer oberflächlichen Veränderung der Abläufe und Prozesse kommen soll.

Was sind diese drei Bereiche der Theorie U?
Es geht darum, für die Menschen, die sich durch eine Transformation oder durch eine Änderung der Haltung bewegen, einen Vertrauensraum zu schaffen. Das ist im Organisationsalltag nicht so einfach, weil wir immer in unterschiedlichen Rollen unterwegs sind und uns gerne immer wieder soziale Masken aufbauen, die uns vermeintlich schützen. In der Facilitating-Ausbildung nähern wir uns dem Modell der Theorie U, indem wir alle drei Bereiche aktiv durchlaufen. Die drei Bereiche nennen sich «Co-Sensing», «Presencing» und «Co-Creating».

Im ersten Bereich «Co-Sensing» geht es darum, Vertrauen zueinander zu fassen, die Perspektive zu wechseln und zu lernen, Gefühle zeigen zu können. Das fällt vielen Arbeitnehmer*innen schwer. Zudem herrscht immer noch die Meinung, dass Gefühle am Arbeitsplatz nichts zu suchen hätten. Diese Überzeugung macht aber echte Haltungsänderungen schwer.

«Presencing», der zweite grosse Bereich, ist das eigentliche Neue zum Thema Transformation. «Presencing» heisst, die Teilnehmenden des Transformationsprozesses docken an ihrer individuellen Kraftquelle, am dem Sinn ihres Lebens an. Und dieser Sinn sollte, wenn die Transformation erfolgreich sein will, auch irgendetwas mit dem Sinn der Organisation – um welche richtungsweisende sinnstiftende Werte geht es – zu tun haben.

Der dritte Teil, das «Co-Creating» ist wieder etwas, was in Organisationen durchaus bekannt ist. Es geht darum, das, was sich als Ahnung im «Presencing» zeigte, zuzulassen, dass man vielleicht auch etwas ungewöhnliche, eben neue Wege geht, Neues ausprobiert. Im «Co-Creating» ist es ganz wichtig, sich auch Fehler zuzugestehen, Scheitern zuzulassen – und Fehler machen, Scheitern zu dürfen – auch zu üben.

Warum lohnt sich die Ausbildung Facilitating Change?
Wir arbeiten in Kleingruppen. Wir sind überzeugt, dass tiefgreifender Wandel einen vertrauensvollen Raum braucht. Wir begleiten den Prozess immer mit zwei Trainer*innen, die sich aus einem heute vierköpfigen Trainer*innen-Team speisen. Das heisst, jede*r wird in der Ausbildung unterschiedlichste «Rolemodels» zum Thema Facilitating kennenlernen.

Was wir von Prinz Harry über die Theorie U lernen können

Für die royalen Fans der Theorie U und die Liebhaber von Perspektivenwechsel wird dieser Artikel die «Praline» dieses Magazins sein. Noemi ist Journalistin und bringt eine für uns vielleicht unerwartete Sichtweise auf die Welt der Theorie U mit. Sie zieht dabei kluge Parallelen zum Handeln von Prinz Harry. Das wollten wir euch auf keinen Fall vorenthalten.

Zu Beginn dieses Jahres erschien ein Buch aus dem wohl grössten Haushalt einflussreicher Führungskräfte überhaupt: die Autobiographie von Prinz Harry, dem jüngeren Bruder des britischen Kronprinzen William. *Spare – Reserve* auf Deutsch – ist sein umstrittenes Werk und in den Medien bereits breit diskutiert. Ob wir nun in unserer Einstellung dem «Team Harry» angehören oder nicht, sei dahingestellt: Die britische Monarchie ist eine Institution, die, wenn man so will, aus Führungskräften besteht. Die Mitglieder des Königshauses halten eine vererbte Machtposition inne, und während sich das Land in einer sichtbaren Krise der Lebenshaltungskosten befindet, besitzt diese Familie eine ganze Menge des Staatskapitals. Die Macht, die diesen Menschen gewährt wird, haben sie weder selber gewählt noch verdient.

«*Spare*» handelt vom Umgang mit dieser Macht. Das Buch ist ein regelrechtes Kommando zum Selbstmord am eigenen guten Ruf, getragen von der Hoffnung, dass daraus etwas Neues wachsen kann. Diese Sichtweise ist für uns eine Gelegenheit, auch auf Geschichten des Misslingens einzugehen. Zumal wir des öfteren und vorzugsweise über Geschichten des Gelingens reden. Hier sprechen wir von Risiken einzugehen, Scheitern zuzulassen, uns selbst infrage zu stellen: Was können wir von Prinz Harry über Leadership lernen – oder eben nicht?

Das Buch trägt den englischen Titel «*Spare*» und ist eine Anspielung auf die Redewendung im Englischen «*The heir and the spare*» – «der Erbe und die Reserve». Man kann im blossen Titel selbst einen Ansatz von Selbstironie erkennen, denn «to go spare» bedeutet im englischen Sprachgebrauch, mit einer geistigen Krankheit zu kämpfen. Harry hat sich vor der Publikation seiner Biographie in Interviews vertieft über seine eigene Depression und seine posttraumatische Störung geäussert. Wie traurig der Titel wirklich ist, wird deutlich, wenn der Buchautor Harry klarmacht, dass «*Spare*» – «Reserve» – der Spitzname ist, den ihm sowohl seine Mutter, sein Vater, sein Grossvater und sogar die Queen gegeben haben.

Die Lektüre des Buches «*Spare*» vermittelt nicht den Eindruck, dass irgend eine Person aus dem Umkreis dieser Familie wirklich glücklich ist. Was Prinz Harry hier auszeichnet, ist, dass er es eingesteht. Dies führt uns auf die Ebene der Führung: indem Führungskräfte Verletzlichkeit zulassen, fördern sie Mut zur Innovation und schaffen ein grösseres Umfeld des Vertrauens innerhalb des Teams. Claus Otto Scharmer geht sogar so weit, Verletzlichkeit als eine zentrale Dimension für die Vernetzung in der modernen Welt vorauszusetzen. Seiner Ansicht nach brauchen Führungskräfte einen Umgang mit robuster Verwundbarkeit, der sie befähigt, geerdet, aber beziehungsfähig zu bleiben.

Harry schreckt vor allen Aspekten seiner eigenen, enorm privilegierten Stellung nicht zurück. Fehler, für die er in der Vergangenheit behaftet wurde, reflektiert er durch die Linse seines Heranwachsens in

Palästen. Dass er in seiner Jugend ein Nazikostüm zu einer Party getragen habe, erklärt er an einer Stelle, habe mit fehlender Bildung zu tun – und zwar fehlender Selbstbildung über den Schrecken der Shoah.
Überhaupt geht der Autor kaum in die Defensive. Er reiht emotional verwirrende Ereignisse aneinander und erklärt an ihnen, weshalb es ihm unmöglich erschien, mit der Institution einer Königsfamilie als Institution zu verhandeln. Dabei stellt er die Königsfamilie weder als besonders böswillig dar, noch stellt er Vermutungen an, die ihr Handeln erklären. Er zeichnet damit in Worten unweigerlich das Bild einer dysfunktionalen und emotional wenig intelligenten Organisation, die sich am ehesten mit einer Sekte vergleichen liesse.

Dass heute Harry der Institution weitestgehend den Rücken zugekehrt hat, spricht zumindest ansatzweise für einen Prozess, den auch Scharmers Theorie U beschreibt: «Die Theorie U», sagt Scharmer, «zeigt, wie wir den Betriebscode in unseren gesellschaftlichen Systemen durch eine Bewusstseinsveränderung vom Ego-System zum Ökosystem-Bewusstsein verändern können.» Es ist ein Versuch, nicht nur ein kaputtes System zu reparieren, sondern sich auch mit den tieferen Fragen des Mindsets auseinanderzusetzen und sich mit den Quellen unserer eigenen Menschlichkeit neu zu verbinden.

Letztlich sind auch wir selbst mit «*Spare*» vor eine Herausforderung gestellt: Wollen wir uns darauf einlassen oder nicht? Während es natürlich legitim ist, sich in keiner Weise für das britische Königshaus zu interessieren, so ist es doch problematisch, gegebenenfalls eine starke Meinung über ein Buch zu haben, das man nicht gelesen hat. Und das ist ja nicht zuletzt einer der Gründe, warum dieses Buch überhaupt existiert: Lange Zeit gab es keinerlei Zugang zu Quellen, die uns einen Einblick in das Britische Königshaus, in die Royal Family, gewährt hätten. Und jetzt, wo wir die Quelle haben, sind wir unter Umständen nicht bereit, sie zu lesen?

Ohne ehrlich über Missstände innerhalb der eigenen Organisation zu sprechen, ändert sich nichts.

«*Spare*» ist ein Versuch, die eigene Wahrheit offenzulegen. Alle Gerüchte, alle Lügen, alle Fragen, die der Boulevard in all den Jahren jemals aufgeworfen hat, werden darin richtiggestellt und beantwortet.

Ist das Buch unproblematisch? Natürlich nicht. Harry ist keine Galionsfigur des Antirassismus. Und zugleich zeigt das Buch die realen Grenzen auf, innerhalb derer er sich bewegt. Es wäre wünschenswert gewesen, er hätte sich beispielsweise vertieft zu Fragen des Kolonialismus geäussert, ja aber rechtlich – d.h. aus der Sicht der Institution Königsfamilie – so lässt sich vermuten, war ihm das nicht gestattet.
Es ist kein weiter Schritt von den Reaktionen, die dieses Buch auslöst, in die Welt der Unternehmen, der Organisationen. Vieles würde uns leichter fallen, würden wir lernen unsere eigene Meinung zu hinterfragen. Haben wir diese Meinung bewusst gebildet oder haben wir sie ausgelagert? Handelt es sich um Meinungen, die wir irgendwo gehört haben und nun wiederholen? Und: Wie klingen diese Meinungen für die Menschen um uns herum, die möglicherweise psychischen oder physischen Missbrauch erfahren haben, so wie Harry von sich behauptet?

Ohne ehrlich über Missstände innerhalb der eigenen Organisation zu sprechen, ändert sich nichts. Und das ist vielleicht die wichtigste Botschaft, die wir dem Buch entnehmen müssen: Um Wandel herbeizuführen, sind Introspektion und Retrospektion Schritte, um den Boden für einen fruchtbaren Diskurs legen.

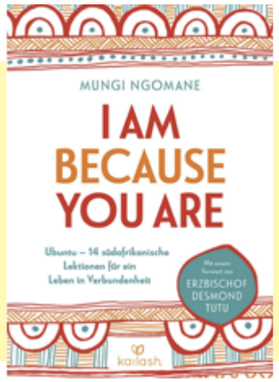
Noemi Harnickell

arbeitet als freie Journalistin und Autorin in Bern.

noemiharnickell.com

Buchempfehlung

Ubuntu – 14 südafrikanische Lektionen für ein Leben in Verbundenheit



I Am Because You Are
Mungi Ngomane, 2019

Mungi Ngomane führt in ihrem Buch in die Weisheiten der südafrikanischen Lebensphilosophie Ubuntu ein: der Lehre von der Verbundenheit aller zwischenmenschlichen Erfahrungen, die uns zu einem offenen und respektvollen Miteinander anhält. Ubuntu lenkt den Fokus zurück auf das Wesentliche. Ihr Kern ist eine Lebensweisheit, die sich in nahezu allen afrikanischen Sprachen findet: «Ein Mensch wird Mensch durch andere Menschen.» Wir alle sind durch universelle Erfahrungen und Bedürfnisse miteinander verbunden. Und alles, was wir im Leben lernen und lehren, basiert auf zwischenmenschlichen Beziehungen.

Die Kernaussagen des Buches, die in 14 Kapitel mit Geschichten lebendig dargestellt werden sind:

- Ubuntu basiert auf der Weisheit, dass alle Menschen miteinander verbunden sind.
- Um uns mit anderen Menschen verbunden zu fühlen, müssen wir uns in sie hineinversetzen.
- Selbstwert und Respekt für andere Menschen sind untrennbar miteinander verbunden.
- Hoffnung ist stärker als Optimismus und stärkt dich im Umgang mit Herausforderungen.
- Vergebung beginnt mit einem offenen Blick für die Menschlichkeit des Übeltäters.
- Vielfalt ist ein Geschenk, das wir dankbar annehmen sollten, statt es zu fürchten.
- Wir müssen der Realität schonungslos ins Auge blicken, um im Leben weiterzukommen.
- Indem wir anderen wirklich zuhören, stärken wir unser eigenes Mitgefühl.

Ubuntu ist auch der Name unseres Facilitating Netzwerk Schweiz. Wir wählten diesen Namen eher «unbewusst», ohne wirklich zu wissen, welche Bedeutung er hat und sind nun tief berührt, wie sehr er unsere Haltung des Facilitating unterstützt.

Über die Autorin
Mungi Ngomane kämpft als Menschenrechtsaktivistin für die Bedürfnisse von Mädchen und Frauen sowie den Schutz geflüchteter Menschen. Sie engagiert sich in Initiativen gegen Islamophobie in den USA sowie für eine friedliche Lösung des Konflikts zwischen Israel und Palästina. Sie ist die Enkelin von Friedensnobelpreisträger Desmond Tutu und setzt sein politisches Vermächtnis als Schirmherrin der Tutu Foundation fort.

Hinweise & Termine

Trainings-Termine 2023
Alle Informationen zu unseren Trainings und Veranstaltungen finden Sie auf unserer Webseite unter **kreativeloesungswege.ch/trainings-2**

Facilitating Change
Führen in Veränderung

Facilitating Change ist eine Weiterbildung, in der Sie die notwendigen Kompetenzen stärken, um erfolgreiche Veränderungs- und Entwicklungsprozesse in Ihrem Unternehmen sowohl auf der strukturierenden als auf der psychologischen Ebene zu gestalten und zu führen.

Start:
Berlin/Stuttgart: Nov. 2023
Basel: Frühling 2024
7 Module à 2,5 Tage

Theorie U in der Praxis
Onlinekurs

Erlebnisorientierte Workshops zur Einführung in die Theorie U und Ausloten der Anwendung für die eigene Arbeit. Organisiert durch die school of facilitating.
Hier geht's zur Anmeldung und weiteren Informationen

Start: 30. Mai 2023
6 Module

Presencing im Alltag leben

Seminar für reflektierende Praktiker*innen.
Mit Barbara Backhaus und Christoph Frei.

12. bis 16. November 2023
Hotel Hof Weissbad (AI)

Facilitator State
Onlinekurs

Einen inneren Zustand aufbauen, der mich in meine Präsenz und in meine Kraft bringt.
Mit Barbara Backhaus und Barbara Zuber. In Zusammenarbeit mit der school of facilitating.

Start: 23. Oktober 2023
6 Module

Facilitator State
Präsenzveranstaltung

Einen inneren Zustand aufbauen, der mich in meine Präsenz und in meine Kraft bringt.
Mit Barbara Backhaus und Barbara Zuber. In Zusammenarbeit mit der school of facilitating.

1.-2. Juli 2023 in Berlin (D)

Engagierte Präsenz
Führung braucht Selbstführung

Weiterbildung für Menschen in Verantwortung.
Mit Rainer Pervöltz und Barbara Backhaus.

Start: 27. April 2023
7 Module à 3,5 Tage
Issenheim / Elsass

Let Nature Do The Job
Eintauchen – Auftauchen: Potentiale aufspüren und mutig in die Welt bringen

Wer bin ich? Was ist mein Job? Wofür stehe ich? Wofür möchte ich mutig sein? Organisiert durch die school of facilitating.
Hier geht's zur Anmeldung und weiteren Informationen

18.-23. September 2023
in Theron (F)

Impressum

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

Textbeiträge
Barbara Backhaus
Renate Franke
Noemi Harnickell
Hanna Rübsamen

Layout & Illustrationen
Aline Mauerhofer, Lieblingsfarbe Grafik & Illustration

Lektorat
Noemi Harnickell

Korrektorat
Ronald Greber

Bildmaterial
Blooming mimosa tree by Subbotina Anna, stock-adobe.com

Literatur
Claus Otto Scharmer: Theorie U – Von der Zukunft her führen, Carl-Auer 2011
Martin Pfiffner: Die dritte Form des Organisierens – Steuerung und Kommunikation, Springer-Gabler 2020
Prinz Harry: Spare, Penguin 2023

Ein Produkt von Kreative Lösungswege GmbH
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