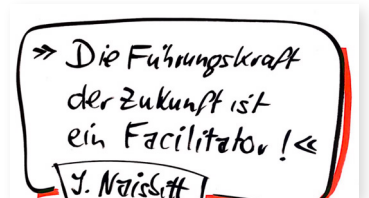
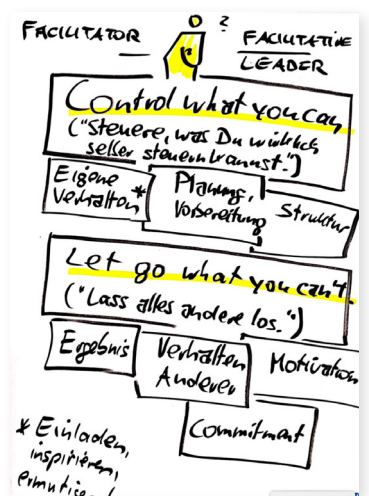


Was passiert, wenn Führungskräfte eines deutschen Konzerns auf eine Denkschule und ein Führungsrepertoire treffen, die quer zur gelebten Realität in diesem Konzern stehen? Welche Erfahrungen werden dann möglich? Welche Lernkurven sind beobachtbar? Und verändert das Facilitative Leadership Curriculum tatsächlich Denken, Handeln und Haltung? Ein Bericht aus einem Piloten mit insgesamt 34 Führungskräften.



Vor dem Curriculum

Der Auswahl- und Anmeldeprozess vor dem Curriculum schafft bereits einen besonderen Kontext für eine Fortbildung jenseits der gewohnten Routinen. In diesem Fall gab es erfreulicherweise mehr Nachfrage als Plätze für den ersten Piloten vorhanden waren. Die Führungskräfte waren aufgefordert sich schriftlich zu bewerben. Sie haben sich somit im Vorfeld mit dem Programm auseinandergesetzt und eine geringe Vorleistung erbracht. Die Teilnehmer sind erfahrungsgemäß nach solch einem Vorlauf oft motivierter, fokussieren sich leichter und bringen sich vor allem keine Arbeit aus ihrem Alltag mit. Dieser Prozess vor dem eigentlichen Prozess macht das Curriculum erst zu dem, was es ist.

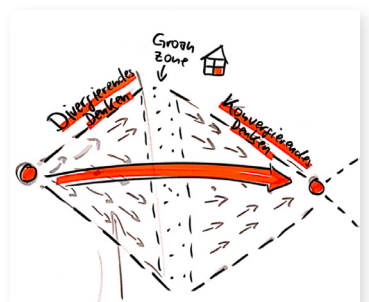


Modul 1 - „Control what you can. Let go what you can't.“

Wenn Menschen wenig Klarheit darüber besitzen, wofür sie Verantwortung übernehmen müssen und wofür nicht, kann Führung auf Dauer nicht gelingen. Dies hat Implikationen auf Mitarbeiter und Projektpartner und entscheidet oftmals über Erfolg oder Mißerfolg einer erfolgskritischen, meist komplexen, kostenintensiven Initiative. In Modul 1 enttarnen wir erste Stilblüten und Routinen, die wenig hilfreich sind im Führungs- und Managementalltag. Das ist manchmal provokativ für die Teilnehmenden. Viele wissen intuitiv, dass etwas nicht stimmt. In Modul 1 kommen sie der Sache näher.

Modelle, Prinzipien, Vereinbarungen.

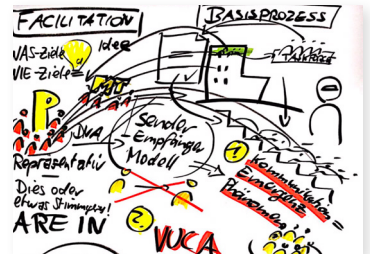
Eine Vielzahl von Theorien und Prinzipien werden nicht nur vermittelt, sondern angewandt und gelebt. Die Trainer sind also Modelle für Haltungen. „Ihr meint das ja wirklich so.“ sagen viele Führungskräfte immer wieder. Ein wesentlicher Teil der ersten Phase des Curriculums hat damit zu tun, Kanäle für authentisches Sprechen und Antennen für echtes Zuhören zu schaffen. Dazu gehören auch Arbeitsvereinbarungen, die zwar als „Moderationstools“ bekannt, aber offensichtlich in ihrer Anwendung und Wirkung selten erlebt werden.





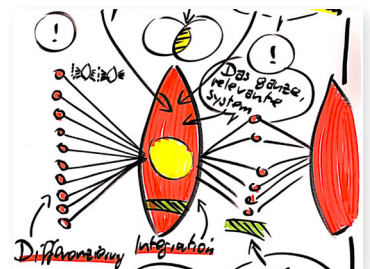
Der Kern

Ein wesentlicher Baustein im ersten Modul ist das Beratungs- und Führungsverständnis der Kommunikationslotsen. Diese Philosophie und Haltung ist laut Rückmeldung vieler Teilnehmer der eigentliche Kern, der Dreh- und Angelpunkt. Die Ambition der Lotsen reicht weit über den Kontext von Führungskultur und organisationaler Zusammenarbeit hinaus. Sie trifft den einzelnen mitunter mitten ins Herz und berührt die Seele. Große Worte - darüber sind wir uns bewusst. Es ist auch nicht immer so und nicht bei jedem. Dennoch ist der Blick über den Horizont für die meisten herausfordernd, relevant für die eigene Führungspraxis und persönlich in großem Maße inspirierend, so dass nicht nur in der Firma, sondern auch im privaten Lebensumfeld davon berichtet wird. Das Beratungs- und Führungsverständnis der Kommunikationslotsen speist sich aus über zwanzig Jahren intensiver Auseinandersetzung mit den Wirkmechanismen in Organisation, Markt und Gesellschaft - wissenschaftlich untermauert, praktisch erprobt und immer noch etwas Besonderes. Dieses Erfahrungswissen, so mit Praxis hinterlegt und in die Kommunikation und Ausbildung gebracht, gibt es in dieser Form und Klarheit wohl kaum ein zweites Mal im deutschsprachigen Raum. Dies wird zumindest häufig als Feedback geäußert.



Lernpartner und Herausforderungen

Mit der Zeit wird deutlicher, was diese Denkschule und Führungsphilosophie für den Einzelnen bedeuten kann – und auch für die Gruppe und ggf. gar für größere Teile des Konzerns. Es wird konkreter vorstellbar, worin die Befreiung läge und wo auch die Ängste schlummern. Kollegiales Mentoring sowie Zeit für Reflexion und Brückenbildung in die individuelle Praxis sind wichtige Bausteine auf dem persönlichen Lernweg.



Zuhören-Müssen weicht der Faszination

Die Führungskräfte machen im Curriculum stündlich neue und quer zur (Konzern-)Logik stehende Erfahrungen - das hält wach, fordert heraus und inspiriert. Ermüdendes Zuhören-Müssen, bekannt aus vielen Fortbildungen, weicht echter Faszination und Neugier. Je nach Gruppe benötigen die Begleiter der Kommunikationslotsen im Curriculum etwa zwei bis vier Tage, bis die Teilnehmerinnen und Teilnehmer verstehen, was hier tatsächlich verhandelt wird, dass es tiefgehend etwas mit Ihnen zu tun haben könnte und damit, wie sie sich bisher ihre eigene Welt konstruiert



haben. Erst dann und vor allem nur dann, wenn sie sich für das Weitermachen entscheiden, beginnt das eigentliche Lernen, das sich allmählich beschleunigt. Was zunächst als Einzelaspekt aufgenommen wurde, passt plötzlich ins ganze Bild. Einzelteile finden ihren Platz. Ein erster wichtiger Schritt ist getan - dies wird in der ganzen Gruppe spürbar. Die Teilnehmer finden in solchen Momenten des Übergangs zueinander und entdecken erste Gefühle von Zugehörigkeit und Vertrauen in der Gruppe. In dieser Authentizität und Direktheit ist der Gruppenprozess für viele der Teilnehmenden zugleich überraschend und faszinierend. All dies wird nicht nur still beobachtet. Es wird reflektiert. Intention und Zutaten werden deutlich. Die eigene, unmittelbare Erfahrung hilft, die Anwendbarkeit und Perspektive dessen, wovon sie hier ein Teil sind, für die eigene Praxis zu erkennen. Zeitweise wird es still im Kreis. Als ob man es in den Hirnwindungen knacken hören könnte. Dies sind im Curriculum die „kleinen Momente der Wahrheit“. Die Momente, in denen Begleiter ebenso wie die Teilnehmer demütig werden angesichts der Fortschritte in der Gruppe und des Esprits, der in Einzelnen und im Ganzen erwacht.

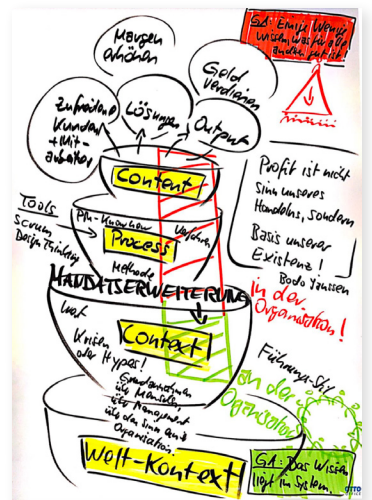


Modul 2 „Doing less. Achieving more.“

„Weniger tun, mehr erreichen.“ heißt es in Modul 2. Hier erfährt sich die Führungskraft als Werkzeug der Gruppe. Bei der Methode Dynamic Facilitation wird ein Verfahren vorgestellt und eingeübt, wie Dissens und Dilemma in kreative, vorher kaum denkbare Lösungen umgewandelt werden können. Zugleich lernen die Teilnehmer drei wesentliche Ebenen der Führung zu differenzieren: Kontext, Prozess und Content.

Dynamic Facilitation

Jim Roughts „Dynamic Facilitation“ Ansatz ist fulminant, weil er ein für viele unkonventionelles Denken voraussetzt. Wer mit Dynamic Facilitation arbeitet, wird sich früher oder später fragen, was er/sie über Organisation, über Führung und Management und über Menschen wirklich denkt und bisher gelernt hat. Dynamic Facilitation ist eine Einladung zu einem ganzheitlichen Denkansatz, der wenig mit den üblichen linearen, direktiven, auf Steuerung beruhenden Ansätzen klassischer Führung zu tun hat. Es geht darum, Grundannahmen, Erfahrungswissen, gelernte Fertigkeiten und liebgewonnene Handlungsroutinen kritisch zu hinterfragen und letztlich durch neue zu ersetzen. Das ist für viele Menschen sehr herausfordernd.



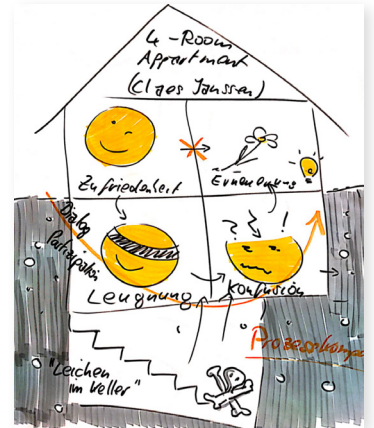
„Dynamic Facilitation trägt wie kaum eine andere Moderationsmethode der Tatsache Rechnung, dass lebendige Systeme nicht beherrschbar sind und ihre Veränderung nicht geplant werden kann. Sie schafft den Raum für Selbstorganisation und für Transformation. Ein kreativer Durchbruch ist nichts anderes – eine spontan entstandene neue Ordnung (der Gedanken und Gefühle), die vorher niemand vorhersehen konnte, die hinterher jedoch perfekt logisch erscheint.“ (Matthias zur Bonsen)

Nicht-Linearität als Führungsprinzip

Im Curriculum geht es nie darum, dass Führungskräfte nur eine Moderationsmethode erlernen. Wir nutzen das Methodenlernen als Anlass für tiefgehende Erfahrungen und zur Reflexion. Mitgebrachte Grundannahmen werden deutlich, zum Teil infrage gestellt und mit ein wenig Praxis auch durch neue und hilfreiche ersetzt. In Modul 2 lernt die Gruppe etwas über dynamische Dialogprozesse, über die Nicht-Linearität guter Gespräche und Lösungsfindungen. Oder über das Entleeren und Ausspülen bevor Raum für Neues entstehen kann. Das dadurch entstehende Wissen über soziale Prozesse kommt unmittelbar der Führungspraxis zugute. Die Teilnehmenden verändern nicht nur ihre mentalen Modelle, sondern beginnen auch allmählich anders zu sprechen und anders zuzuhören. Dies ist für viele im Raum erfahrbar und sorgt unmerklich für einen Teil der Faszination, die entsteht, wenn sich Menschen aus ihren alten, überholten Denkmustern befreien und sich gegenseitig erlauben, anders aufeinander zuzugehen. Und auch anders in die Zukunft zu gehen. Die Gruppe wächst weiter zusammen. Sie erleben einen geschützten Raum, in dem es möglich ist, das eigene Denken zu erweitern, Fehler zu machen und sich gegenseitig auch Schwächen und gefühlte Unzulänglichkeiten zu offenbaren. Vieles, was hier scheinbar ganz nebenbei passiert, wirkt heilsam für die manchmal ramponierte Führungskräfte-Seele. Menschen schöpfen Hoffnung und Viele wollen mehr von „etwas“, was sie noch nicht exakt in Worte fassen können.

Modul 3 „Incorporation“

Modul 3 ist in der Nachbetrachtung oft ein Höhepunkt des Curriculums. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben erste Erfahrungen in der Praxis gemacht und berichten von positiven Führungssituationen. Vieles wurde verinnerlicht: die Fähigkeit, die eigene Welt mit anderen Augen zu sehen und differenzierter zu agieren, führt zu einer Erfahrung der Selbstermächtigung. Zugleich berichten Teilnehmende aber auch von Schwierigkeiten im Umgang mit den Routinen, den Rahmenbedingungen und der Logik eines großen Konzerns.



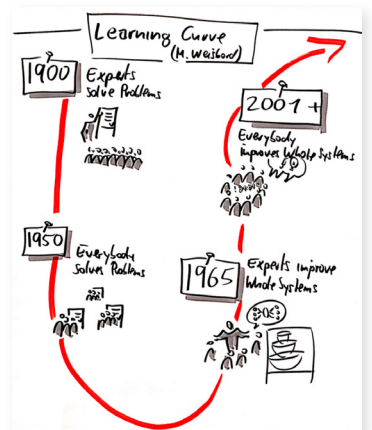
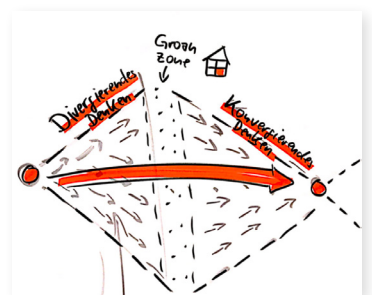
Ein Nukleus des Wandels

Die Gruppe wächst in kurzer Zeit zu einem Nukleus, zu einer Keimzelle, in der sich echter Wandel und Entwicklung vollziehen konnten. Dies ist eine Referenzerfahrung, die mit der Theorie des „Pilotgruppen“-Ansatzes der Kommunikationslotsen methodisch untermauert wird. Wenn Führende lernen zwischen Interaktion, Partizipation und Co-Kreation zu unterscheiden, werden sie klarer und handeln letztlich professioneller – dies ist für alle wahrnehmbar. Konzernweite und bereichsübergreifende Projekte und Veränderungsinitiativen brauchen Führung, die genau diese Prozesskompetenz besitzt. Im Curriculum ist dies die Tagesordnung.



In und an der Organisation

Eine weitere Unterscheidung, die Führungskräfte im Curriculum kennenlernen, ist das Arbeiten in oder an der Organisation. „In der Organisation“ bedeutet die Arbeit innerhalb von Projekten. Hier stellt man nicht das große Ganze infrage, arbeitet weniger am Kontext und versucht im gesetzten Rahmen die Projektziele zu verwirklichen. „An der Organisation“ zu arbeiten bedeutet, das soziale Betriebssystem, die mentalen Modelle und Routinen des Konzerns zu hinterfragen, auf Tauglichkeit zu überprüfen und gemeinsam zu re-konstruieren. Dies ist Führungsarbeit. Als facilitative Leader geht es immer auch um den Blick aus der Hubschrauber-Perspektive. Dies führt oft zu grundlegenden Fragestellungen, die eher auf das „Wozu“ als auf das „Wie“ abzielen. Auf diese Weise wird ein organisationales System mit seinen üblichen Bewahrungstendenzen herausgefordert. Es ist aber lohnende Führungsarbeit, die über die Zukunftsfähigkeit einer Organisation entscheidet.



The Circle Way

Der Kreis. Urform des Dialogs. Die Teilnehmer haben gelernt, gemeinsame Erkundung (Inquiry) von Small-Talk zu unterscheiden. Sie wissen, dass jede Frage und jede Äußerung eine Intervention ist. Sie sind achtsam und wissen etwas mit ihrer Körperwahrnehmung anzufangen. Der Kreis bietet ihnen einen Container, in dem sich natürliche Führung ereignet. Das Prinzip „A Leader in Every Chair“ ist den Führungskräften in Fleisch und Blut übergegangen. Immer wieder tragen Prinzipien wie dieses zur Begriffsbildung bei für etwas, das viele aus der Praxis kennen, aber nicht greifen können. Im Curriculum entstehen ein gemeinsames (Führungs-)



Verständnis und eine in Teilen neue bzw. erweiterte Sprache. Dinge können nun in die Kommunikation kommen, die zuvor gar nicht besprechbar waren. Auf diese Weise entsteht eine neue Qualität der Aufmerksamkeit. Das wird als neue Fähigkeit und zu Recht als Zugewinn erlebt.



Review des „Facilitative Leadership Curriculum“ im Mai 2015 (O-Töne)

Zum Einstieg, drei Worte zum Curriculum:

- »öffnend, inspirierend, anders«
- »passend, fröhlich, entschleunigend«
- »wertschätzend, mehr davon, Hoffnung«
- »wertvoll, lehrreich, inspirierend«
- »anders, provokant, richtig«



Was wird als „gelingen“ beurteilt?

- »Anwendbarkeit - persönlich & Führungsverhalten«
- »Didaktik: methodik, Content, probieren, Reflektieren«
- »Prozess: Verteilte Blöcke & Dauer (Module)«
- »Seinen eigenen Führungsstil hinterfragt«
- »Mix aus Theorie und Praxis«
- »Liebe zum Detail«
- »Setting: entschleunigt, fröhlich, vertrauensvoll«
- »Kontinuierlicher Prozess in der Gruppe (Module)«
- »Offenheit und Dynamik der Gruppe, Vertrauen«
- »Dichte der Inhalte«
- »Wohlwollende Gruppe, bunte Zusammensetzung (Diversität)«

- »Intensive Diskussionen«
- »Neue Denkweisen ausgelöst«
- »Gruppe, Philosophie, Orte, Trainer«
- »ganze Gruppe hat Prozess durchlaufen«
- »Zusammenhalt der Gruppe«
- »Intensität & Entschleunigung«
- »Methodenvermittlung«
- »On the spot: „getting things done“ in a complex world «
- »Weitermachen«
- »Annahmen -> to reflect behaviour«
- »Film & Herausarbeiten der Verbindungen zu Facilitative Leadership«

O-Töne des Abschluss-Dialogs:

- »Facilitative Leadership kann uns aus der Legebatterie rausbringen und echte Innovation erst ermöglichen! ... Die Welt hat sich halt geändert«
- »Ein guter Start auf einem noch langen Weg - ich hoffe, auf diesem Weg begleitet zu werden«
- »Ich beteilige das relevante System«
- »Facilitative Leadership kann man nicht ausrollen, deswegen... ja, wir sollten es anbieten, aber nicht über unseren Standardkatalog. Ladet eure Chefs und Peers ein«
- »Facilitative Leadership beginnt im Kleinen«
- »Die Facilitative Leadership-Tools schaffen neue Möglichkeiten, die ich nutzen möchte«
- »Ich möchte ein „freilaufendes Huhn“ werden und glücklich sein. Methoden anwenden und immer sicherer werden«
- »Dies ist kein Seminar. Es ist praktizierter Kulturwandel (funktioniert nur viral«



Roswitha Vesper und Holger Scholz