

## Moon Shots for Facilitative Leaders<sup>1</sup>

1. Stelle sicher, dass Deine **Arbeit einem höheren Zweck dient** und somit über die Interessen des eigenen Bereiches bzw. der eigenen Organisation hinausgeht. In Zukunft benötigen wir weniger organisations-zentrierte Strategien und Ziele. Ein Facilitative Leader arbeitet nicht für den Shareholder-Value allein. Nur Wohlstand zu maximieren reicht nicht aus.

Menschen benötigen gesellschaftlich bedeutsame und noble Ziele, wenn es darum geht Energie und Einsatzkraft vorbehaltlos zur Verfügung zu stellen. Der Facilitative Leader hat eine Idee von seinem Wirken und den Implikationen für die Zukunft, in der wir – und die, die nach uns kommen – leben wollen.

2. Verfolge die Idee des „gesamten, relevanten Systems“, der **Gemeinschaft und Teilhaberschaft** in allem was du tust. In verflochtenen, volatilen Märkten bestehen miteinander-denkende, bereichsübergreifende („highly collaborative Systems“) vor wettbewerbsorientierten Gewinner-Verlierer-Systemen. Kurz: „Compete & Defend or Share & Lead“. Sogenannte „Whole-Scale“- Ansätze, Zusammenarbeit mit Pilotgruppe als repräsentative Wahrnehmungskörper und holistisches Denken ersetzen Top- Down-Denkweisen und das „Ausrollen“ von Entscheidungen. Der Facilitative Leader achtet auf Diversität in allen Phasen eines Projektes. Insbesondere in den frühen Designphasen geht es darum, unterschiedliche Erfahrungen, Sichtweisen und Expertisen zusammen zu bringen (Partizipation zum frühestmöglichen Zeitpunkt).

3. Nutze jede Gelegenheit, mit deinem Wirken **die philosophische Basis des heutigen Managements umzubauen**. Die Organisationen der Zukunft sind anpassungsfähig, innovativ, inspirierend, gesellschaftlich verantwortlich und gleichzeitig exzellent im operativen Geschäft. Um Organisationen mit diesen Attributen handlungsleitend zu inspirieren, hilft der Facilitative Leader, dass Menschen ihre defensive Grundannahmen erkennen und unterstützt sie darin, diese durch hilfreiche, zukunftsorientierte Grundannahmen und Prinzipien zu ersetzen.

4. Kultiviere den Leitgedanken **natürlicher Kompetenz über Position und formaler Hierarchie**. Als Facilitative Leader streben wir nach natürlicher Hierarchie und geteilter, wechselnder Führung (A Leader in every chair!). Status und Einfluss korrespondieren mit natürlicher Kompetenz und dem persönlichen Beitrag, den Menschen imstande sind zu leisten, nicht mit der Position, die jemand beansprucht.

5. **Schaffe ein Umfeld, in dem Menschen bereit sind ihre eigene Wahrheit zu sprechen**. Kommando- und Kontrollsysteme und das Horten relevan-

<sup>1</sup> inspiriert durch ‚Moon Shots for Management‘ Gary Hamel, Harvard Business Review, Feb. 2009



ter Informationen zeugen von einem tiefen Misstrauen gegenüber der Kompetenz, der Vertrauenswürdigkeit und dem Commitment von Mitarbeitern. Menschen reagieren ihrerseits mit Zurückhaltung und Rückzug. Ein Facilitative Leader vertraut in alles, was passiert, was er/sie tut und was Menschen imstande sind beizutragen. Auch so genannte ‚Störenfriede‘ oder ‚Kritiker‘ sind in der vertrauens-schenkenden Haltung (Container, sicherer Raum, gute Absicht unterstellen) des Facilitative Leader eingeschlossen. Jede Sichtweise ist wichtig. Jeder Beitrag ist ein Geschenk.

**6. Verändere die Denkweisen und Kultur zentraler Kontrolle.** Klassische Kontrollsysteme bezwecken die Einhaltung vereinbarter Ziele und Termine. Die Kultur der Top Down-Disziplinierung geht jedoch auf Kosten von Mitarbeiter-Kreativität, -Bindung und -Engagement. Facilitative Leadership heißt hier: Peer-Review und Selbstdisziplin statt Top-Down Supervision. Der Facilitative Leader ermöglicht Teamlernen auf Basis gemeinsam getragener Werte und Ziele und ermutigt, selbstständig Schlüsse ziehen zu lassen. Diese Schlüsse können dann wiederum Gegenstand gemeinsamer Reflexion und neuer Vereinbarungen sein.

**7. Kümmere Dich um die Menschen** und Sorge für Container, in denen Neues entstehen kann. Als Facilitative Leader ist es nicht so wichtig, wieviel Du weißt. Viel wichtiger ist, wie sehr Du dich kümmerst. In Zukunft definieren sich Führungskräfte nicht durch persönliche Visions- und Entscheidungskraft, stattdessen zählt die Fähigkeit, Räume (Container) für andere zur Verfügung zu stellen, so dass Menschen zusammenarbeiten (Kollaboration), ausprobieren (Prototyping) und gemeinsam schlauer werden können (Co-Creation). Im letzten Schritt geht es dem Facilitative Leader schließlich darum, allen Mitstreitern Teilhabe zu ermöglichen (Co-Ownership).

**8. Re-Definiere Strategieentwicklung** als einen im Dialog und der gemeinsamen Erkundung auftretenden Prozess (Emergenz). In turbulenten Umfeldern mit hoher sozialer, struktureller und dynamischer Komplexität sind Langfrist-Planungen nur von begrenztem Wert. Der Facilitative Leader sucht nicht nach der einen besten Strategie, die es top down auszurollen gilt. Vielmehr fördert er Bedingungen, in denen lebensorientierte, nahezu biologische Prinzipien des Lebens, wie etwa Vielfalt, Varianz, Versuch und Irrtum wirksam werden und ständig Neues hervorbringen - ein laufender, iterativer Prozess unter Beteiligung des gesamten, relevanten Systems mit Phasen der Divergenz (öffnend) und Konvergenz (schließend).

## Literatur

Moon Shots for Management‘ Gary Hamel, Harvard Business Review, Feb. 2009

