

Ausblick

Im Osten unseres Facilitation-Flows liegt PREPARATION (Vorbereitung/Bereitstellung). Es geht darum, den soeben erwähnten „Kontext des Gelingens“ zu etablieren.

Dieser Kontext des Gelingens, auch „ziieldienliches Facilitationsystem“ genannt, wird nun mit dem Klienten besprochen, vereinbart und – wo nötig – dokumentiert. Es geht um folgende Schritte:

1. Den Kontext des Gelingens anhand einer Checkliste besprechen, verhandeln und vereinbaren, inkl. Mandat, unverrückbarer Rahmenbedingungen/Gegebenes (Givens).
2. Größere Wahrnehmungskörper bilden (Pilot- bzw. Pioniergruppen) und arbeitsfähig werden.
3. Die kontinuierliche, parallel zur Pilotgruppe verlaufende Zusammenarbeit mit der Führung.
4. Eine Suchbewegung und Selbstentwicklung sowohl in der Pilotgruppe als auch in der Führung/dem Topmanagement beginnen.

3.3 Osten: PREPARATION – Beginn einer Suchbewegung und Selbstentwicklung

PREPARATION liegt im Osten und steht für Inspiration und das Neue. Damit sich das Neue zeigen und gut gedeihen kann, sind Vorbereitungen (Preparation) zu leisten. Diese Vorbereitungen schaffen einen besonderen Möglichkeitsraum, der durch Absicht und Tat entsteht. Er ist nicht einfach so da. Vergleichbar ist dieser Möglichkeitsraum mit dem Bauen einer „Landebahn“⁷⁷ oder der Errichtung eines „Gewächshauses“⁷⁸ für die Zukunft.

Die Idee, dass es außergewöhnlicher Zustände und Vorbereitungen bedarf, um sich aufnahme- bzw. empfangsbereit für Entwicklungsimpulse zu machen, ist tief in menschlichen Kulturen und Weisheitstraditionen verwurzelt. Das Fasten, die verschiedenen Reinigungsrituale, die Ruhe und Kontemplation zur Morgenstunde, ebenso wie der bewusste Tagesabschluss, der Aufenthalt in der Natur oder körperliche Übungen. Sie helfen uns temporär, den Übergang von unserem beschäftigten Alltagsbewusstsein in ein achtsames, empfängliches Ganzheits-Bewusstsein zu meistern. Auch an ausgedehnte Reisevorbereitungen könnte man denken. Das Fitnesstraining vor einer Bergtour, das Listen durchgehen beim Packen, die Abstimmung, wer was dabei haben wird... es gibt unzählige Praktiken, die wir tun, um uns vorzubereiten. Wir bewältigen damit Dinge, zu denen wir sonst nicht imstande wären.

So oder so ähnlich kann man sich die Idee der Vorbereitung aus facilitativer Sicht vorstellen. Im organisationalen Kontext haben die Vorbereitungen ähnliche Ziele und ähnliche Praktiken. Es geht um abgestimmte Intentionen, Rahmensetzungen, Ressourcen und Kapazitäten jenseits des Üblichen, die zusammen den Erfolg von Partizipation wahrscheinlicher machen.

Praxistipp

Oft machen Entscheiderinnen und Führungskräfte negative Erfahrungen mit Partizipationsprozessen. Dann hören wir: „Das haben wir auch schon versucht. Das hat nicht so gut funktioniert.“ Selbst unter Berater- und Facilitation-Kollegen hören wir manchmal, von schlechten Erfahrungen mit „Querschnittsgruppen“ oder anderen Formen von Beteiligung. Als Tipp möchten wir mitgeben, dass Beteiligungsprozesse besondere Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren benötigen. Diese



sind oft nicht bekannt oder werden nicht berücksichtigt⁷⁹. Es braucht Erfahrungswissen und Prozessexpertise, einen Raum zu entwickeln und zu halten, in dem Partizipation funktionieren kann und in dem sich kollektive Intelligenz zeigt.

In der systemischen Schule wird dieser Raum ein „**ziieldienliches Facilitation- bzw. Beratungssystem**“ genannt. Als Facilitator nennen wir es „**Kontext des Gelingens**“. Solch ein Kontext des Gelingens wird gemeinsam mit dem Klienten, im besten Fall mit einer initialen Vorbereitungsgruppe, erarbeitet, vereinbart und je nach Bedarf von Zeit zu Zeit nachjustiert. Schauen wir uns an, welche Vorbereitung sich in der Praxis bewährt hat:

Die initiale Vorbereitungsgruppe

Je nach Kontext können die ersten Vorbereitungsgespräche entscheidend für das Gelingen der Initiative sein. In der Praxis trifft sich die Primärklientin als Impulsgeberin der Initiative mit einigen Verbündeten und Unterstützerinnen manchmal informell. Je nach Situation kommt die Prozess- und Facilitationexpertise extern oder aus der Organisation selbst (intern) hinzu. Nach der *Idee der Partizipation zum frühestmöglichen Zeitpunkt*, empfehlen wir eine heterogene, initiale Vorbereitungsgruppe rund um die Primärklientin zu formieren. Diese Gruppe zeichnet sich durch unterschiedliche Perspektiven und Expertisen aus und wird die folgenden Planungspunkte zur Erweckung kollektiver Intelligenz – in Form einer Pilotgruppe – bearbeiten.

Die Aufgaben der initialen Vorbereitungsgruppe

- Umfang und Tiefe des Entwicklungs- oder Veränderungsprozesses erkunden
- Notwendige Ressourcen und Rahmenbedingungen für den Prozess vereinbaren („Kontext des Gelingens“)
- Anspruchsgruppen-Analyse nach der ARE IN-Formel
- Mandat und unverrückbare Rahmenbedingungen („Givens“) für die Sache definieren
- Auswahlverfahren, Erstkommunikation und Einladung zum Mitmachen
- Planung des Kick-offs der Pilotgruppe

Schauen wir uns das Ganze im Einzelnen an:

Umfang und Tiefe des Entwicklungs- oder Veränderungsprozesses erkunden

Die verschiedenen Intentionen und Zielsetzungen einer Entwicklungs-Initiative lassen sich unterteilen in folgende Vorhaben (analog zum „3-Schüssel-Modell“, siehe Seite 75):

- **Inspiration und Felderkundung** für eine inkrementelle, allmähliche Entwicklung, als Blick über den Tellerrand oder als Denkanstoß („Content-Schüssel“).
- **Innovation und Change** im Sinne neuer Arbeitsweisen, neuer Produkte und Dienstleistungen sowie zeitgemäßer Prozesse („Prozess-Schüssel“).
- **Transformation**, verstanden als die Arbeit „an“ der Organisation, also an Strukturen der Aufbauorganisation („Kontext-Schüssel“).

Anhand dieser drei Richtungen, in die es gehen kann, laden wir zu einem offenen Dialog zu Umfang und Tiefe der Initiative ein. Ziel ist es, herauszufinden, in welche Richtung es gehen soll. Erste Einschätzungen dürfen sich in dieser Phase gerne verändern. Oder auch: Was ist Bestandteil der Maßnahme, was nicht? Hier geht es oft um Begriffsklärung: Wenn zum Beispiel von „Change“ und/oder „Transformation“ gesprochen wird, was verstehen die Beteiligten jeweils

darunter? Nichts lähmt eine Veränderungsinitiative mehr, als wenn man von Anfang an aneinander vorbeiredet.

Manchmal ist eine Einordnung des Umfangs und der Tiefe des Veränderungsprozesses zu Beginn allen Beteiligten klar. In anderen Fällen kann es nicht so eindeutig beantwortet werden. Die Einordnung beginnt in hierarchischen Organisationen meist auf Entscheidungsebene und dem, was man als oberes Management bezeichnen könnte.

Praxistipp

„Partizipation zum frühestmöglichen Zeitpunkt“ hilft auch hier. Es ist weise und führt oft zu Klarheit, wenn eine repräsentative Querschnittsgruppe des gesamten, relevanten Systems⁸⁰ in dieser Phase beteiligt wird. Oder man unternimmt eine Lernreise und schaut, wie in anderen Institutionen oder Organisationen mit ähnlichen Fragestellungen und Herausforderungen umgegangen wurde.

Sobald hier Klärung erfolgt ist, wird deutlich, welche Ressourcen und Rahmenbedingungen für eine solche Entwicklungs- oder Veränderungsinitiative gebraucht werden.

Notwendige Ressourcen und Rahmenbedingungen für den Prozess vereinbaren (Checkliste „Kontext des Gelingens“)

Wie es zu der Checkliste „Kontext des Gelingens“ kam

Als Rahmung für die nun folgende Checkliste erzählen wir aus der Facilitation-Praxis, wie es zu dem Impuls kam, so eine Liste aufzustellen.

In einem Bereich eines Konzerns der Telekommunikationsbranche sollte „New Work“ Einzug halten. Man hatte bereits gute Erfahrungen mit Mitarbeiterbeteiligung in Design Thinking-Projekten gemacht und wollte nun die agile Transformation im gesamten Bereich forcieren. „Wir werden einen Paradigmenwechsel haben. Wir werden uns auf die Veränderung massiv vorbereiten.“, so eine Führungskraft. In Zusammenarbeit mit den Kommunikationslotsen sollte ein Transformationsteam, ein repräsentativer Querschnitt aller relevanten Abteilungen und Ebenen, die Prozessbegleitung und Pilotfunktion übernehmen. In den ersten Gesprächen waren wir beeindruckt von so viel progressiver Rhetorik des Auftraggebers und seines gesamten Managementteams. Sie verstanden es, Aufbruchstimmung zu erzeugen und waren offenbar selbst alle froh, für jedes Fünkchen Inspiration und Esprit, welches das gemeinsame Feuer für die Transformation weiter entfachen würde.

Es wurde ein Transformationsteam nach allen Regeln der Kunst mit Einladungsvideo und Bewerbungsprozess quer durch die gesamte Organisation zusammengestellt. Das Team bekam das Mandat „den Konzernbereich als gesamten Organismus zu betrachten, neueste Erkenntnisse der Organisationsentwicklung und neue Organisationsformate zu erkunden, in Richtung flacher Hierarchien und Selbstführung. ... menschlich, direkt, schnell, interessant, lebendig.“

Egal wo und mit wem wir uns trafen, die Räume wurden bald gefüllt mit einem authentischen Wollen und mit Begriffen wie Vertrauen, Wertschätzung und Menschlichkeit. Beim Kick-off des Transformationsteams war ein Vertreter des Managementteams anwesend und sagte: „Es sind nicht nur Worte. Wir haben uns nicht nur etwas Lustiges ausgedacht. Wir wollen das gemeinsam machen!“ Auch jenseits der klassischen Businessperspektive sollte das Transformationsteam den Weg vorgehen und herausfinden, welche neuen Rahmenbedingungen, welche Formate und Arbeitsweisen gebraucht werden. Auf die skeptische Nachfrage einer Teilnehmerin, ob die Gruppe das Mandat hätte, sich darüber Gedanken zu machen, wie man sich im Bereich organisatorisch aufstellen würde, war die



Antwort: „Ja, das ist sogar ein Wunsch!“ Mitarbeitende sollten an Managementteam-Sitzungen teilnehmen dürfen, Führung sollte abgebaut werden, Entscheidungen sollten selbst getroffen und Wertschätzung und Menschenorientierung sollten gelebt werden. „Die stille Revolution Wertschätzung und Menschenorientierung sollten gelebt werden. „Die stille Revolution“⁸¹ wurde gemeinsam angeschaut, facilitative Grundannahmen machten die Runde. Vieles mehr war am Start.

Es schien, das Transformationsprojekt des Jahrhunderts zu werden, so kam es uns vor. Aus unserer Sicht gab es seinerzeit einen echten Willen, vieles ganz anders zu machen. Und es gab auch eine Situation, die unterstreicht, wie ernst es allen miteinander war.

Es geschah auf einer Dialog- und Mitarbeiterkonferenz, an der ein Großteil aller aktiven Mitarbeitenden sowie das Managementteam anwesend und schließlich in einem Fishbowl im Dialog waren.

Ein Teilnehmer:

„Ich bin seit 1980 dabei und für mich ist es ein toller Augenblick. Ich hätte nie gedacht, dass wir hier mal zusammen mit dem Management sitzen und reden.... wir müssen aufhören, in Organisationszwängen zu denken... den Kunden in den Vordergrund stellen... wir müssen Wände einreißen, die wir uns selber gebaut haben!“

Ein weiterer Teilnehmer:

„Gestern der Tag, hat mir gezeigt, wie groß das ist, was wir hier tun! Es scheint, dass es ggf. bald gar keine Führungskräfte mehr gibt, Strukturen ändern sich, der Kunde entscheidet, wie viel er zahlen will und vieles mehr.“ „Was bedeutet es künftig für Sie, als Mitglied des Managementteams, nach einer neuen Rolle zu suchen, weil man die nach der reinen Theorie nicht mehr hat?“ fragte ein Teilnehmer.

Eine Führungskraft:

„Ich mache mir gar keine Gedanken über die Folgen – kann es noch nicht beurteilen. Ja, wir brauchen Strukturen: wichtig ist, dass wir irgendwann eine Kultur haben, die uns hilft Probleme anders, schneller, besser zu lösen.... Ich bin vielleicht überflüssig als Führungskraft, wie es heute ist, aber ich werde eine andere Rolle einnehmen. Es braucht Menschen, die diese Idee teilen, nicht einzelne Führungskräfte.... Feuer für die Sache ...wir haben die Freiheit etwas zu gestalten und eine klare Aufforderung etwas zu tun!... Wir möchten darüber nachdenken, wie wir in Zukunft die Intelligenz unserer gesamten Organisation noch besser nutzen können. Wie werden Entscheidungen getroffen? Wie können wir in verteilten Teams verbunden bleiben und einen gemeinsamen Spirit entwickeln? Wie können wir Freude, Zusammenhalt, Inspiration und Kreativität mehren – auch in der so genannten Regelarbeit? Welche grundsätzlichen Fragen müssen wir uns stellen?“

Wir möchten die Motivation, die Offenheit und den Willen dieses Klienten ausdrücklich hervorheben. Selten haben wir als Facilitator, soviel inspirierte Menschen in einer Konzernumgebung angetroffen. Viel Gutes wurde bewirkt.

Der Drive ging allerdings Schritt für Schritt verloren. Das Transformationsteam hatte kein eigenes Budget und musste somit für jede Initiative oder Idee beim Managementteam vorstellig werden, wurde allerdings regelmäßig zur „Nachbesserung der Idee“ wieder nach Hause geschickt. Im Management wurde dies selbstkritisch als der „Drehtür-Effekt“ bezeichnet. Man kommt durch die Drehtür rein, und geht ggf. mit einer neuen Aufgabe – jedenfalls nicht mit einer Zusage und Unterstützung – durch die Drehtür wieder raus. Und dieser Vorgang wiederholte sich endlos. Damit war der Aktionsradius des Transformationsteams entscheidend begrenzt worden. Es gab immer gute Gründe, doch in letzter Konsequenz verkam das anfänglich noch so machtvoll mit

Ressourcen und einem gut klingenden Mandat ausgestattete Transformationsteam nach und nach zu einer konsequenzenlos richtigen und gut gemeinten Kreativtruppe.

Auch bei den Design Thinking-Projekten war ein Großteil der Erfahrungen, dass die guten Ideen und Prototypen letztlich „an der Konzernrealität zerbröseln⁸²“ waren. Später, nachdem der Leiter des Managementteam und auch sein Vertreter im Konzern den Bereich wechselten, wurde das Transformationsteam gebeten, nur noch operative, transaktionale Projekte umzusetzen, wie z. B. die Einführung von Microsoft 365. Zu diesem Zeitpunkt hatten wir uns schon verabschiedet, mit dem Hinweis, dass wir in dieser Situation aus unserer Sicht nicht mehr hilfreich wären. Es gab einen wertschätzenden Abschied und wir sind immer noch in einem guten Kontakt.

Was wir aus dieser Situation gelernt haben

- Unsere Grundannahme „Wir unterstellen allen Menschen eine gute Absicht.“ sowie „Jeder und jede gibt sein/ihr Bestes – immer!“ ist lebenspraktisch. Es hilft enorm, wenn sich Berater- und Klientensystem in solch komplexen Gemengelagen nicht den Schwarzen Peter zuschieben, sondern dankbar sind für das, was zu dieser Zeit möglich war. Insgesamt wurde auf allen Ebenen viel gelernt, Vertrauen gebildet und hier und da sicher auch wieder verspielt, doch unterm Strich war es eine gute Zeit für diesen Konzernbereich.
- Wir haben gelernt, dass es einen Unterschied gibt, zwischen „Walk the talk!“ und „Talk the talk!“. Echtes Interesse an Entwicklung und Transformation erfordert, dass man bereit ist, selbst Opfer zu bringen für die größere Sache. Wenn Karrierestreben, Machterhalt und „Gut-dastehen-wollen“ die vorrangigen ggf. unbewussten Antreiber sind, oder wenn man als Entscheider schlicht Angst vor dem Neuen und Unbekannten hat, dann sind dies untrügliche Anzeichen dafür, dass man persönlich noch tiefer in den eigenen Transformationsprozess einsteigen sollte. Oder man sagt klar und deutlich, was die unverrückbaren Rahmenbedingungen sind. Das gibt Orientierung für alle, die in dem Rahmen unterwegs sind.
- Veränderungen nur auf der Ebene des Wortschatzes reichen nicht („Talk the talk!“). Wir haben gelernt, dass guter Wille, viel Motivation und progressive Rhetorik, auch wenn all dies von der Führungsspitze authentisch vorgetragen wird, nicht ausreichen. Es braucht einen Kontext, in dem man miteinander erfolgreich sein kann. Und man muss es dann einfach auch machen, denn „machen ist wie wollen, nur krasser⁸³“.

In einer Nachbetrachtung⁸⁴ entstand ein ganz wesentliches Tool für gelingende Veränderungsprozesse: die Checkliste „Kontext des Gelingens“⁸⁵. Darin befinden sich Erfolgsfaktoren und Ressourcen, die in diesem und in ähnlichen Projekten damals gefehlt haben. Seitdem wir die Idee dieses „Kontext des Gelingens“ haben, sind unsere Klienten deutlich erfolgreicher. Die Checkliste ist ein Beitrag für gelingende Entwicklungs- und Transformationsvorhaben und eines der größten „Aha’s!“ aus der Praxis der letzten Jahre, das wir als echtes Geschenk empfinden.

Wir wollen dies weiter verschenken an Menschen, die dieses Buch lesen und die wir als Weggefährterinnen betrachten, in der Disziplin vertrauensvolle, belastbare, kreative und in letzter Hinsicht auch professionelle Räume für echte Entwicklung zu ermöglichen. Facilitation wird dadurch erfahrungsgemäß wirksamer und resilienter im Umgang mit vorherrschenden Konzern-Wirklichkeiten.

Zurück zur initialen Vorbereitungsgruppe: Wir empfehlen in der Vorbereitungsphase mit der Vorbereitungsgruppe, die folgenden Punkte zu bedenken und entsprechende Vereinbarungen zu treffen.



Praxistipp

Wenn alle Aspekte dieser Liste bedacht, geklärt und zugesagt werden, ist ein ziieldienliches Facilitationsystem etabliert und der Weg für Facilitation geebnet. Dafür braucht man Zeit und ein dialogorientiertes Setting.

Inspiration und Felderkundung (Content)

Die Inspiration und Felderkundung ist wichtig,

- um dem eigenen Thema näher zu kommen,
- um zu erkennen, was sich gerade in den für die Organisation relevanten Umwelten in Markt und Gesellschaft tut,
- um zu verstehen, welche Dimensionen Organisationserneuerung und begleitende Facilitation-Praxis haben können,
- um auch alternative Vorgehensweisen zu erörtern. Es gibt viele Wege, mit der kollektiven Intelligenz eines größeren Organismus zu arbeiten (siehe Seite 215).

Die Phase der „Inspiration und Felderkundung“ kann facilitativ begleitet werden. Was für eine solche Erkundungsphase in der Praxis benötigt wird, machen die folgenden Punkte, die man als Checkliste verstehen kann, deutlich:

Hinweis: Wir haben im Verlauf der nächsten Abschnitte der Vollständigkeit halber auch die bereits behandelten Aspekte, wie z. B. Pilotgruppe, das Mandat, etc., in die Liste aufgenommen.

3.3 Osten: PREPARATION – Beginn einer Suchbewegung und Selbstentwicklung

 Inspiration und Felderkundung (Content)	Ein Orgateam einsetzen	Die Aktivitäten der Erkundung und Inspiration sind mit Administrationsaufwand verbunden. Eine Organisations- und Koordinationsinstanz kann deshalb sehr wichtig und hilfreich sein, um z. B. Veranstaltungen zu organisieren, Reise-tätigkeiten der Pilotgruppe zu unterstützen und um die Arbeit mit internen Prozessen, die für die Initiative relevant sind, zu übernehmen (z. B. Freistellungen, Kompensation von Mehrarbeit, HR-Prozesse, etc.).
	Die notwendige Präsenzzeit ermöglichen	Diese Art von Kulturarbeit kann in der Regel nicht zusätzlich zur Regelarbeit geleistet werden, daher sind Investitionen in Zeit und Budget erforderlich.
	Capacity-Building⁸⁶ betreiben (Training & Schulung)	Durch gemeinsames Lernen öffnen sich Horizonte. Deshalb kann es im Sinne der Nachhaltigkeit hilfreich sein, die eigene Erkundungsreise mit einer Fortbildung zu Facilitation, Facilitative Leadership und/oder zum theoretischen Diskurs rund um Transformation und Organisationserneuerung zu beginnen oder das Lernen parallel auch für größere Gruppen zu ermöglichen.
	Großgruppenformate einsetzen (analog und virtuell)	Der Einbezug des gesamten Systems braucht in der Regel ein „Ja“ zu dialogorientierten Großgruppenkonferenzen. Diese Konferenzen können 50 bis 500+ Teilnehmende umfassen, benötigen je nach Zielsetzung ein bis drei Tage und werden von erfahrenen Facilitatoren (mit einer Pilotgruppe = Querschnitt der Großgruppe) partizipativ geplant, durchgeführt und nachbereitet. Praxistipp: Der Aufwand, der mit Großgruppenformaten verbunden ist, führt manchmal dazu, dass sie nicht erwogen werden. Will man jedoch eine gesamte Organisation inspirieren, ist dies vermutlich nicht mit halbstündigen Telefonkonferenzen zu erreichen. Es kommt also immer darauf an, was man in welcher Zeit erreichen möchte. Das sollte man mit dem Klienten besprechen.
	Lernreisen unternehmen	Facilitation kann in Phasen der Inspiration heißen, andere Unternehmen/Organisationen zu besuchen, um einen Austausch zu ermöglichen und um nicht nur von anderen zu hören, sondern um zu fühlen und zu erleben, welche neue Wirklichkeit andere für sich kreiert haben. Dieses Momentum ist in vielen Fällen ein sehr wichtiger Hebel für alles Weitere. Praxistipp: Wer keine Lernreisen unternehmen kann oder will, kann sich mögliche Protagonisten ins Haus einladen, gegebenenfalls Filme schauen und besprechen und/oder gemeinsam Bücher lesen und die Erkenntnisse daraus auf die Organisation übertragen.



	Harvesting⁸⁷-Team einsetzen	Ein Harvesting-Team hat die Aufgabe, den Spirit der Lernreisen-Erfahrungen mit allen verfügbaren Medien und Künsten für die, die nicht dabei waren, so gut wie möglich zu dokumentieren und erlebbar zu machen. Damit kann man im anschließenden Prozess wunderbar arbeiten und die Inspiration in ein ganzes System weitertragen. Praxistipp: Abfotografierte Pinnwände (sogenannte Fotoprotokolle) sind als Gedächtnisstütze für die, die dabei waren von Nutzen. Sie sind wenig hilfreich für andere, selbst dann nicht, wenn jemand sie erläutert. Besser funktionieren komplette Mitschriften von O-Tönen sowie Dokumentationen in Bild und Ton.
--	---	--

Innovation und Change (Prozess)

Wenn es um mehr als Inspiration und Felderkundung gehen soll, dann werden meist die Zusammenarbeit, die Schnittstellen, die Methoden und Prozesse verändert oder weiterentwickelt (Ablauforganisation). Es heißt in der Praxis, man arbeitet „in“ der Organisation, nicht „an“ der Organisation. Das ist die Prozess-Ebene, in der die folgenden Ressourcen und Rahmenbedingungen ziieldienlich sind.

 Innovation und Change (Prozess)	Pilotgruppe etablieren (zusätzlich zum Orgateam)	Die Pilot- oder Pioniergruppe ist ein repräsentativer Querschnitt des relevanten Systems. Sie ist „Prozessarchitekt“, „Vorangeher“ in der Selbsterfahrung und Selbstentwicklung und zugleich Begleiter und Berater für die Einbindung/Beteiligung des gesamten größeren und relevanten Systems. Mehr zur Pilotgruppe (siehe nächste Seite).
	Ziel- & Lösungsideen im Flow entwickeln lassen	Ziel- und Lösungsideen („Was- und Wie-Ziele“) des Primärkunden oder anderer Keyplayer können und werden sich in der Regel im Laufe der Erkundung und Zusammenarbeit verändern. Es gilt das Prinzip: „This or something better!“ (Dies oder etwas Stimmigeres!). Praxistipp: „Veränderung ist an allererster Stelle Selbstveränderung!“ (siehe Seite 46). Dies verdeutlicht, dass die Entscheider und Führungskräfte Teil der Veränderung sind, dass sie an entsprechenden Gruppen und Veranstaltungen teilnehmen, und dass sie eigene Was- und Wie-Ziele loslassen werden. Unser Tipp besteht darin, sich von den hilfreichen Grundannahmen in der Beratung und Begleitung unterstützen zu lassen (Facilitative Thinking; siehe Seite 40).

3.3 Osten: PREPARATION – Beginn einer Suchbewegung und Selbstentwicklung

	Rollenklarheit schaffen	Da sich die beauftragenden EntscheiderInnen, Führungskräfte bzw. Primärklienten in angemessenem Umfang am Prozess beteiligen, ist es wichtig, ihre Rolle als Beteiligte (nicht nur als Auftraggebende) zu klären. Ebenso muss die Rolle der Facilitator verstanden werden. Weitere Rollen, wie z. B. die Rolle der TeilnehmerInnen sind ebenfalls zu klären. Das Wichtigste bei der Rollenbeschreibung der TeilnehmerInnen ist, dass sie nicht als VertreterInnen einer bestimmten Anspruchsgruppe agieren und Besitzstände verteidigen, sondern als Menschen mit einem bestimmten Blickwinkel und spezifischen Erfahrungen dabei sind. Alle sind dazu aufgerufen, miteinander über den eigenen Tellerrand zu schauen und das ganze Bild im Blick zu halten.
	Mandat entwickeln und erteilen	„Die Pilotgruppe erhält das Mandat, einen Weg zu entwerfen und zu begleiten, durch den ...“ Mit dieser Formulierung weisen wir daraufhin, dass es nicht darum geht, nur ein Konzept zu entwickeln (das dann „ausgerollt“ wird). Mehr dazu siehe Seite 158ff.
	Givens festlegen (unverrückbare Rahmenbedingungen)	Teil des Mandates sind die Givens. Sie sind „Setzungen“ der Entscheiderebene/des Primärklienten und beschreiben den Handlungsrahmen bzw. Spielraum. Die Givens werden zu Beginn der Reise mit allen Beteiligten besprochen und bestätigt (z. B. im ersten Meeting der Pilotgruppe).
	Budget/ Ressourcen bereitstellen	Die Pilotgruppe braucht Zugang zu Ressourcen, vor allem zu Finanzmitteln. Eine Pilotgruppe ist machtlos, wenn sie jede einzelne Ausgabe durch eine übergeordnete Instanz (die selbst nicht am Prozess beteiligt ist) zur Freigabe vorstellen muss. Wir empfehlen daher, dass eine Pilotgruppe ein eigenes Budget erhält, über das sie verfügt und Rechenschaft ablegt.
	Collaboration Tool einrichten	Für die fortwährende, barrierefreie Kommunikation, zur Koordination der Zusammenarbeit und für die gemeinsame Bearbeitung und Ablage relevanter Dokumente benötigt die Pilotgruppe ein eigenes Collaboration Tool. Messenger-Dienste über das Smart-Phone sind hilfreich für die zeitnahe Kommunikation und Koordination zwischen- durch, jedoch nicht hinreichend als einziger Kommunikationskanal.
	Buddies finden	Die Pilotgruppe wird unter Umständen – im Laufe des Prozesses – Zuarbeit von Querschnittsfunktionen benötigen. Es können Arbeiten anfallen, die sie nicht zusätzlich schultern kann. In einigen Fällen, fehlen auch die erforderlichen Kompetenzen in der Gruppe z. B. für Organisation, interne Prozesse und Rahmenbedingungen, Kommunikation sowie Mediengestaltung und Produktion von Produkten/ Artefakten, etc.



	Vernetzung mit Parallelprojekten ermöglichen	In größeren Organisationen, z. B. in Konzernen, gibt es parallel arbeitende Change- und Transformations- bzw. Projektteams, die oftmals ähnliche Ziele verfolgen und ähnliche Ressourcen benötigen. Frühzeitige Vernetzung und regelmäßiger Austausch, um voneinander zu lernen und die Inhalte und Ergebnisse abzustimmen, wirken vermeintlichen Widersprüchen entgegen und Paradoxien können frühzeitig identifiziert und bearbeitet werden.
	Termine vorher festlegen	Die meisten Change- und Transformationsinitiativen scheitern daran, dass man schlicht die Termine nicht findet, um sich regelmäßig in gleicher Besetzung zu treffen (Kontinuität ist wichtig!). Von daher werden die Termine bereits bei der Ausschreibung zur Pilotgruppe (Aufruf zur Beteiligung/Bewerbung/Motivationsschreiben) für ein halbes Jahr oder länger festgelegt, sodass sich alle Beteiligten frühzeitig darauf einstellen können.

Transformationsvorhaben (Kontext)

Transformation ist nicht die Arbeit „in“ der Organisation, sondern „an“ der Organisation. Es geht um die Art und Weise, wie man zusammenarbeiten will, wie Entscheidungen getroffen werden, wie man die (Organisations-)Form praktisch und strukturell gestalten will (Organigramme, Führungsspannen, Aufbauorganisation etc.) und mit welchen Spielregeln man gemeinsam wirksam werden will. Man arbeitet also am gesamten Kontext. Der dritte und letzte Teil der Checkliste fasst das Wichtigste zusammen.

 Transformationsvorhaben (Kontext)	Die parallele Zusammenarbeit mit dem Managementteam etablieren	Wenn der persönliche Erkenntnisprozess auf Entscheidungsebene nicht organisiert wird, kann es zu einem „Disconnect“ (einem Abbruch) zwischen Entscheidern und der Pilotgruppe bzw. zwischen dem ursprünglichen „Ja!“ für den Transformationsprozess und dem gegenwärtigen Erleben kommen. Das bedeutet oft das Ende der Initiative. Mehr dazu siehe Seite 213.
	Mit Key-Stakeholdern in Kontakt kommen	Wer sollte auf welche Art und Weise für den Transformationsprozess inspiriert und frühzeitig gewonnen werden (Eigner, Vorstandsvorsitzende, Geschäftsführer, Personalvertretung, Gewerkschaft, Aktionäre), damit der Erfolg wahrscheinlicher wird. Facilitator denken in längerfristigen Prozessen und Zusammenhängen. Die bewusste Förderung gelingender Beziehungen auf allen Ebenen ist gut investierte Zeit in die Zukunftsfähigkeit und Resilienz von Organisationen und Gemeinschaften.

3.3 Osten: PREPARATION – Beginn einer Suchbewegung und Selbstentwicklung

	Entscheidungen mit Signalwirkung treffen	Als sehr hilfreich wird es sich erweisen, wenn die Pilotgruppe möglichst früh nach dem Starttermin gemeinsam mit dem Management Entscheidungen trifft, die den Arbeitsalltag der Menschen von einem auf den anderen Tag spürbar positiv verändern (z. B. Laptops für alle auf allen Ebenen oder die Vorstandsetage verkleinern und als Kreativzone für Meetings für alle umbauen.) Wichtig ist: Diese Entscheidungen sollten glaubwürdig und tatsächlich positiv disruptiv ⁸⁸ für die Menschen sein. Keine Kosmetik!
	Die notwendige Kontaktfläche ermöglichen	Damit einerseits ein gleiches Verständnis und eine produktive Arbeitsfähigkeit entstehen und die Arbeit getan werden kann, sollte ein gemeinsames Verständnis über den Meeting-Rhythmus und den Zeitansatz entwickelt werden (mit halbstündigen Telefonkonferenzen allein ist Transformation nicht zu machen). Wir haben gute Erfahrung gemacht mit regelmäßigen (monatlichen), 3-4-tägigen ⁸⁹ Meetings über eine Dauer von bis zu zwei Jahren.
	Freistellung/ Kompensation der aufgebrauchten Zeit ermöglichen	Mitarbeitende können in der Regel den Anforderungen einer beteiligungs- und dialogorientierten Transformation nicht gerecht werden, wenn sie durch unverhältnismäßig hohen Arbeitsdruck in der Regelarbeit gebunden sind. Daher sollten verlässliche Regelungen getroffen werden, wie die zusätzliche Transformationsarbeit ermöglicht und wenn nötig auch kompensiert wird. Anekdote aus der Praxis: In einem inhabergeführten Familienunternehmen wurde dieses Thema als Kapa-Planung bezeichnet („Kapa“ für Kapazität). Auf einer Mitarbeiterkonferenz kam diese dysfunktionale Routine ans Licht. Der Inhaber gab Entwicklungsziele aus, doch veränderten sich diese regelmäßig ebenso wie die damit verbundenen Kapazitäten. Alle waren überlastet und damit beschäftigt, die Kapazitäten zu verschieben, je nachdem, wohin das Fähnchen wehte. Nachhaltige Entwicklung war so nicht möglich. Die Kapazität war nur in Worten vorhanden, nicht in der Realität. Daher ist es lohnend, dieses Thema im Vorfeld zum Gegenstand der Beratung(en) zu machen.



	Tiefe persönliche Auseinandersetzung zulassen	Transformation impliziert eine tiefe Wandlung der beteiligten Menschen und ihrer selbst erschaffenen Wirklichkeiten. Wenn das, was für viele Jahrzehnte Bestand hatte, für die Zukunft nicht mehr gelten kann und soll, ist mit unbewussten, tiefsitzenden Ängsten und auch mit Grenzen der eigenen Vorstellungskraft zu rechnen. Dass es im Rahmen von Transformationsinitiativen aber genau darum geht, sollte den Entscheidern, den Schlüsselpersonen und Mitarbeitenden deutlich gemacht werden. Und zwar am besten, bevor man sich entscheidet, loszulegen. Ohne eine tiefe persönliche Auseinandersetzung – auch mit psychologischem und philosophischem Wissen – wird es erfahrungsgemäß nahezu unmöglich, sich aus dem eigenen Gewordensein, aus den eigenen (Denk-)Routinen herauszuschälen und transformative Entscheidungen zu treffen.
	Politischen Schutz gewähren	Change- und Transformationsinitiativen scheitern, wenn sie von politischen Dynamiken erfasst und kurzerhand abgewürgt werden. Damit so etwas nicht passiert, tut man gut daran, frühzeitig mit den in der Hierarchie mächtigsten, politischen Playern eine Art „Schutzschirm“ zu vereinbaren. Eine solche Vereinbarung kann schriftlich in Form einer Absichtserklärung getroffen werden. Zusätzlich kann man vorab über einen alternativen Plan sprechen, der in Kraft tritt, sobald sich herausfordernde politische Dynamiken am Horizont zeigen.

Sobald Umfang, Tiefe sowie Ressourcen und Rahmenbedingungen für den Entwicklungs- oder Veränderungsprozess festgelegt wurden, kann man ...

- sofort loslegen, wenn die Initiative in der Ebene „Inspiration & Felderkundung“ verortet wurde. Denn dazu sind dann alle Parameter besprochen und das dafür Nötige (siehe „Inspiration & Felderkundung“, Seite 150).
- mit der Gründung einer Pilotgruppe fortschreiten, denn die ist Bestandteil der beiden folgenden Ebenen „Innovation und Change“ sowie „Transformation“. Um eine Pilotgruppe zu gründen, analysiert die initiale Vorbereitungsgruppe zunächst die verschiedenen Anspruchsgruppen⁹⁰.

Anspruchsgruppen-Analyse nach der ARE IN-Formel

Im Regelfall kennen die Primärkunden und weitere Schlüsselpersonen in dieser Phase aufgrund der Auftragsklärung und Initialberatung bereits den facilitativen Ansatz und die Rolle einer initialen Vorbereitungsgruppe sowie der darauf folgenden Pilotgruppe. Oft hilft es allen Beteiligten, wenn vermeintlich Bekanntes erneut mit anderen Worten beschrieben und in einem neuen Kontext gemeinsam untersucht wird. Zur Erinnerung: „We strongly believe in repetition!“ (Wir glauben fest an Wiederholungen!“)

Praxistipp

Die bisher entstandenen, visualisierten Prozessbilder und Denkmodelle daher unbedingt aufheben, denn sie werden immer wieder gebraucht und erweitert.

Die Kernfrage der Anspruchsgruppen-Analyse lautet: Wer hat einen „Anspruch“? Wer hat einen „stake“ in der Sache (Stakeholder)? Oder eine wichtige Perspektive (Perspektivgruppen)? Mit dieser Perspektive lässt sich schnell eine Liste verschiedener Personengruppen erstellen, von denen ein repräsentativer Querschnitt zur Pilotgruppe wird. Es sollten Personen sein:

- die eine spezifische Sichtweise auf das Thema haben.
- die über Macht und Mittel verfügen, Dinge in Bewegung zu setzen.
- die von den Auswirkungen (der Initiative) betroffen sein werden.

Marvin Weisbord und Sandra Janoff haben eine einfache Formel aufgestellt, die einen gesunden Mix und die Repräsentativität (für das ganze System) sicherstellen. Die ARE IN-Formel (Pilotgruppen und ihre Besetzung, siehe Seite 109): „The right mix of people who ARE IN!“⁹¹

A authority

Menschen mit Macht (Entscheidungssträger, Primärkunden).

R resources

Menschen, die Mittel zur Verfügung stellen können (Zeit, Budget)

E expertise

Menschen, die ein spezifisches Fachwissen (zur Sache, zur Kommunikation und zum Prozess) haben.

I information

Menschen, die über spezielle Informationen (Zahlen, Daten, Fakten) verfügen.

N need to be involved

Menschen, die einbezogen werden müssen, weil sie von den Auswirkungen der Initiative betroffen sind oder sein werden.

Darüber hinaus gelten die Kriterien der Diversität: Männer und Frauen bzw. alle Geschlechterkategorien, Junge und Alte, lange und kurze Betriebszugehörigkeit, unterschiedliche kulturelle Hintergründe; Menschen aus dem Zentrum und der Peripherie, Menschen, die solche Projekte großartig finden und anerkannte Gegner/Kritiker. Da Pilotgruppen in der Regel eine gute Arbeitsfähigkeit mit rund 16 Personen aufweisen (in kleineren Systemen sechs und für große Systeme maximal 25 Personen), wird Diversität durch Doppel- und Vielfachrollen abgebildet: z. B. Frau, lange Betriebszugehörigkeit, Kritikerin mit Fachexpertise.

Praxistipp

In der initialen Vorbereitungsgruppe geht es darum, eine Anspruchsgruppen-Analyse (Stakeholder-Analyse) mit Blick auf eine repräsentative Besetzung der Pilotgruppe zu machen. Die Erarbeitung einer ersten Aufteilung relevanter Anspruchsgruppen nach der ARE IN-Formel, könnte z. B. in Paaren oder Kleingruppen erfolgen. Es geht hier nur in Einzelfällen, z. B. bei der Person des Primärkunden um konkrete Namen. Meistens stehen zunächst Rollen, Funktionsbezeichnungen und Abteilungen im Vordergrund. Welche Einzelpersonen und/oder Personengruppen fallen jeweils unter „A“, „R“, „E“, „I“, „N“?

Im gemeinsamen Dialog, nachdem die Ergebnisse in der Gesamtgruppe vorgestellt wurden, geht es oftmals um eine stimmige Verteilung und Gewichtung der fünf Kriterien. Wenn es zum Beispiel zwei Führungskräfte oder Betriebsräte gibt, von denen keine der beiden Personen in einer Pilotgruppe fehlen darf, dann stellt sich unmittelbar die Frage der Gewichtung bzw. Verhältnismäßigkeit. Ebenso wenn es zum Beispiel Tausende von Mitarbeiterinnen, aber nur insgesamt 16



zu vergebende Plätze in der Pilotgruppe gibt. Wie viele Plätze gehen dann an die Führung? Solche Diskurse sind wichtig und sollten vom Facilitator so begleitet werden, dass allen Beteiligten Raum für ihre Sichtweisen und Einschätzungen gegeben wird und zugleich eine pragmatische Lösung gefunden wird. Weitere Erkenntnisse zur Besetzung sind zu erwarten, wenn das Mandat und die Givens formuliert sind.

Praxistipp

Sollte sich die initiale Vorbereitungsgruppe an der Stelle nicht einigen, kann man mit Blick auf den weiteren Prozess darauf verweisen, dass die Pilotgruppe im Rahmen ihres ersten Meetings die Frage erörtern wird, ob man sich angesichts des Mandats und der Givens als stimmigen, repräsentativen Querschnitt empfindet. Es steht der Pilotgruppe frei, weitere Personen zu nominieren oder auch wichtige Repräsentanten des relevanten Systems temporär einzuladen und/oder zu besuchen. Somit ergibt sich Flexibilität, den richtigen Mix der Pilotgruppe regelmäßig zu reflektieren.

Es stellt sich an dieser Stelle die Frage, ob man das Mandat und die Givens nicht vorher formulieren sollte. Beides ist möglich. Einerseits hilft es, ein Mandat und Givens zu formulieren, wenn das System nach „ARE IN“ konkreter im Blick ist, andererseits kann es für die Besetzung nach der ARE IN-Formel helfen, wenn man das Mandat und die unverrückbaren Rahmenbedingungen („Givens“) bereits formuliert hat.

Mandat und unverrückbare Rahmenbedingungen („Givens“) definieren

Das Mandat ist der Auftrag an die Pilotgruppe. Die Primärklienten, also die Top-Entscheider-ebene, gibt einen Teil der Führung in die Organisation. Die Wortbedeutung von „Mandat“, aus dem lateinischen Substantiv *manus* „Hand“ und dem Verb *dare* „geben“, bringt es auf den Punkt⁹². Die Leitung gibt einen Teil der Führung aus der Hand.

Ein Mandat gibt Orientierung für alle beteiligten Parteien:

1. die beauftragende Führung,
2. die Pilotgruppe,
3. das gesamte relevante System,
4. und die begleitenden Facilitatoren.

Ein Mandat versorgt eine Pilotgruppe mit einem Höchstmaß an Autonomie: Solange sich eine Pilotgruppe, in der die „Authority“ nach der ARE IN-Formel vertreten ist, an die Inhalte eines abgestimmten und angenommenen Mandats hält, braucht sie keine darüber liegende Führungsebene mehr, um Erlaubnis zu fragen oder um die Freigabe von Entscheidungen zu bitten. Sie ist innerhalb ihres Mandats allein handlungs- und entscheidungsfähig. Mit diesem Verständnis nehmen Facilitator ihren Begleitungs- und Beratungsauftrag wahr.

Wie entsteht nun ein Mandat? Die initiale Vorbereitungsgruppe, in der auch die Primärklientin vertreten ist, formuliert das Mandat und unverrückbare Rahmenbedingungen in einem gemeinsamen, dialogischen Prozess (z. B. in aufwachsenden Kleingruppen „1-2-4-All“). Die folgende Vorlage unterstützt bei der Formulierung und zeigt, worauf es ankommt.

Template: „Die Pilotgruppe erhält das Mandat, einen Weg zu entwerfen und zu begleiten, durch den...(WAS erreicht wird)

Ziel ist: ...

Es geht darum, ... (hier folgen Unter-Ziele, allesamt Antworten auf das WOZU?)

Folgende Rahmenbedingungen (Givens) sind gesetzt: (hier werden UNVERRÜCKBARE RAHMENBEDINGUNGEN formuliert)

- ...
- ...
- ...“

Die Leitung (Primärklient, Geschäftsführung, Vorstand) übergibt der Pilotgruppe das Mandat, den Prozess zu begleiten, entsprechende Maßnahmen umzusetzen und alle für die Umsetzung notwendigen Entscheidungen selbst zu treffen. Alle Entscheidungen und Maßnahmen, die sich innerhalb des Mandats bewegen, müssen nicht mehr mit der Leitung abgestimmt oder freigegeben werden, da die Pilotgruppe ein repräsentativer Querschnitt der Organisation bzw. der betreffenden Organisationseinheit inklusive Leitung darstellt.

Ein Beispiel-Mandat aus der Praxis:

Die Pilotgruppe (der repräsentative Querschnitt des gesamten Systems des Konzernbereichs XY) erhält das Mandat, einen Weg zu entwerfen und zu begleiten, durch den EIN neues Führungskonzept für den Konzernbereich XY entsteht – „Wir für uns!“

Ziel ist es: Entwicklung, Engagement und Eigenverantwortung auf allen Ebenen zu fördern.

Es geht darum, ...

- EIN gemeinsames Führungsverständnis über alle Standorte und Arbeitsbereiche hinweg zu entwickeln
- die Philosophie des „positiven Menschenbildes“ als Ankerpunkt zu nutzen
- die Krankenstände zu senken
- die Zufriedenheit der Mitarbeitenden – und unserer Kunden – zu erhöhen

Folgende Rahmenbedingungen (Givens) gelten:

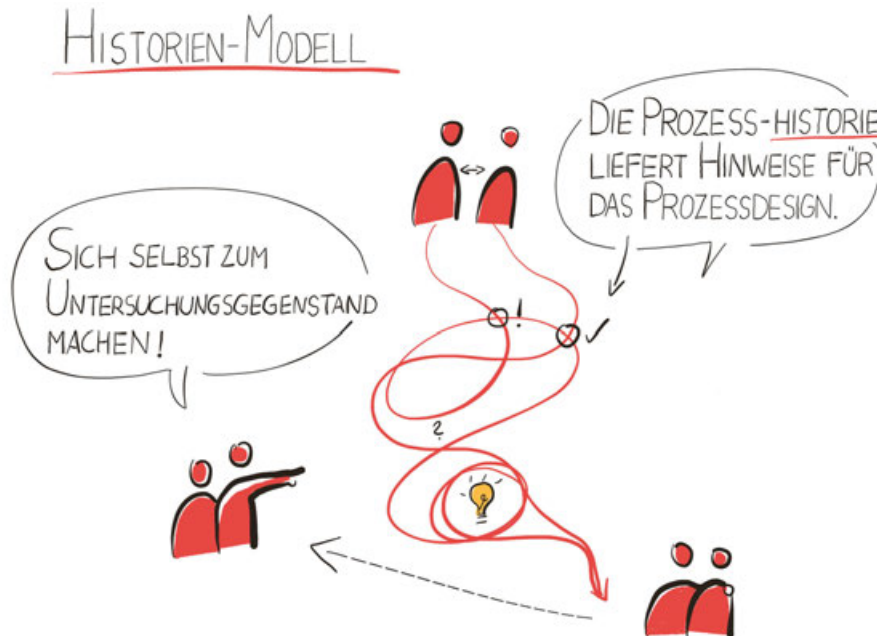
1. Niemand verliert seinen/ihren Job. Es geht explizit nicht um Personalabbau.
2. Die gesetzlichen, betrieblichen, tariflichen Rahmenbedingungen werden eingehalten.
3. Das Gesamtkonzept ist finanzierbar.
4. Die Pilotgruppe erhält ein Budget in Höhe von EUR für den Zeitraum bis ...
5. Die Reisekosten aller Beteiligten werden erstattet.
6. Kein Thema wird ausgeklammert. Die Dialoge sind ergebnisoffen.

Entwerfen und Begleiten

Die Formulierung „Die Pilotgruppe enthält das Mandat, einen Weg zu entwerfen und zu begleiten, ...“ ist bewusst gewählt. Sie beruht auf der Erkenntnis, dass eine Pilotgruppe zwar in die Inhalte einsteigt und mögliche Lösungen findet („pilottiert“), dies aber lediglich macht, um Hinweise für den Weg zu erlangen, den die Menschen aus dem gesamten, relevanten System selbst zu gehen haben. Es geht nicht darum, eine Lösung zu finden, die dann alle anderen im gesamten, relevanten System übernehmen sollten. Das wäre ein Handlungsmuster nach der bereits erwähnten, Sender-Empfänger- bzw. Roll-out-Logik. Es geht darum, dass man die inhaltliche Auseinandersetzung und die eigene Erfahrung nutzt, um ein stimmiges Prozessdesign für die beteiligten und betroffenen Menschen der eigenen Organisation zu entwickeln. Es geht also um eine Art „Lernfeld“, in



das die Teilnehmenden der Pilotgruppe eingeladen werden, um eigene Erfahrungen zu machen und eigene Erkenntnisse (emergent) entstehen zu lassen. Diese Idee basiert auf einem Modell von Humberto Maturana, dass er skizzierte⁹³, um einige Aspekte seiner Erkenntnisbiologie zu verdeutlichen.



Das Modell skizziert den Prozess der gemeinsamen Erfahrung und Annäherung zweier oder mehrerer Menschen. Wenn sich zwei Menschen auf eine Erkundung begeben und dadurch in Beziehung gehen, werden sie miteinander Erfahrungen machen, Unterschiede und Gemeinsamkeiten feststellen. Auf dem Weg lernen sie sich und die zu untersuchende Sache besser kennen. Es findet eine Entwicklung statt. Die beiden werden eine gemeinsame Historie entwickeln. Diese Historie kann ganz unterschiedliche Facetten haben, sie führt in der Regel zu vielen Lernerfahrungen und einem gewissen Maß an Gemeinschaft. Der besondere Nutzen entsteht dadurch, dass sich die Pilotgruppe selbst zum Untersuchungsgegenstand erklärt und jegliche Lernerfahrungen und Hinweise in das Prozessdesign für den Gesamtprozess einfließen lässt. Es entsteht eine Erfahrung und ein Gefühl von „Das sollten wir unbedingt mit allen (im größeren, gesamten System) machen bzw. erleben!“ oder auch „Das eher nicht!“.

„Ziel ist ...“ und „Es geht darum ...“

An dieser Stelle der Mandatsformulierung werden Ziele und Teil-Ziele formuliert. Es bietet sich an, Ziele in den drei Zielebenen (Haltung, Ergebnis, Verhalten) gemäß der Zielpyramide von Maja Storch und Frank Krause zu formulieren. Es können auch andere Modelle aus dem Feld der Zielpsychologie herangezogen werden. Die drei Zielebenen „Haltung, Ergebnis und Verhalten“ erscheinen uns an dieser Stelle praktisch und einfach verstehbar.

Ziele auf der Haltungsebene beschreiben die innere Einstellung zu einem abstrakten Ziel (z. B. „Freude an der Zusammenarbeit.“).

Ziele auf der Ergebnisebene sind Ziele, die spezifisch messbar oder überprüfbar sind (z. B. „Die Mitarbeiterzufriedenheit soll um 5 Prozentpunkte steigen.“) Die unterste Ebene der so genannten Zielpyramide beschreibt das konkrete Verhalten, das angestrebt wird, um ein bestimmtes Haltungs- oder Ergebnisziel umzusetzen. Ziele auf der Verhaltensebene fokussieren die Art der

Ausführung im Sinne von „Wenn ..., dann ...!“. Die Zielpyramide eignet sich als Denkmodell in der späteren Erntephase. Wenn man anfangs bereits Ziele auf den drei Ebenen definiert hat, bietet es sich an, hinterher zu überprüfen, was davon erreicht wurde (siehe „Harvesting“, Seite 388).

Tiefer Tauchen (Deep Dive): Was meinen wir eigentlich mit „sich selbst zum Untersuchungsgegenstand erklären“?

Wenn wir über die Rolle und Arbeitsweise einer Pilotgruppe nachdenken, dann stellt sich die Frage, was wir eigentlich beobachten und wahrnehmen wollen?

Einerseits beabsichtigen wir den Blick über den Tellerrand und versuchen, die eigene Wirklichkeits-Blase zu verlassen. Wir schauen uns Lösungen und Innovationen an, die zum Beispiel in anderen Abteilungen, Sektoren, Organisationen oder gesellschaftlichen Bereichen zu finden sind. Einiges kann man übertragen – nicht immer sind dies fertige Lösungen. In vielen Fällen kann man sich inspirieren lassen durch den Spirit und die Art und Weise wie andere mit Themen und miteinander umgehen und wie sie ihre Wertschöpfung erzeugen. Die eigene Lösung emergiert, sie taucht plötzlich auf. Dies kann in der Pilotgruppe geschehen oder auch erst später in der Großgruppe/im ganzen System. Wann und wie auch immer es geschieht, die Menschen müssen es selbst erfahren. Der zündende Moment muss selbst erlebt werden. Das sind die kleinen Momente der Wahrheit („Little Moments of truth⁹⁴.“), die immer wieder Großes und bislang Unvorstellbares ermöglichen.

Unsere Aufmerksamkeit richten wir in der Pilotgruppe deshalb auch darauf, was mit uns als Individuum passiert während der Erkundung und Zukunftsfindung. Als repräsentativer Querschnitt des gesamten, relevanten Systems ist es wichtig, besondere Momente zu bemerken:

- Wo und wann entstehen Aufbruchsstimmung und ein kreativer Flow?
- Wo empfinden wir Ohnmacht oder Verzweiflung?
- An welchen Stellen gibt es Konflikte und wie wurden diese gelöst?
- Wo und wie ergab sich ein kreativer Durchbruch oder eine Erkenntnis?
- Wobei scheinen wir uns selbst im Weg zu stehen mit unserem eigenen Denken oder Weltbild?

Durch die Reflexion der, tieferen Gefühle und Dynamiken, ist es möglich, dass sich der Blick über das gewohnte Maß hinaus erweitert und Menschen mehr vom ganzen Bild erkennen. Das kann bedeuten, dass die Beteiligten individuelle und auch kollektive, blinde Flecken, Verhaftungen und Besitzstände identifizieren und dadurch auf das eigentliche Thema oder einen wesentlichen Aspekt davon stoßen.

Diese Erfahrungen liefern mit hoher Wahrscheinlichkeit wertvolle Hinweise dafür, was in der Großgruppe und dem größeren System ansteht oder geschehen muss. Dies sind zum Beispiel Erkenntnisse für Fragestellungen, die eine größere Gruppe bearbeiten muss, oder Hinweise zu Informationen, die die Gesamtgruppe erhalten muss, oder auch Erfahrungen, die allen ermöglicht werden sollten.

Für das Gelingen ist es entscheidend, dass die Arbeitsweise und das Selbstverständnis einer Pilotgruppe in diesem Sinn auf Entscheidungsebene und in der initialen Vorbereitungsgruppe verstanden wird. An dieser Stelle zeigt sich ein wesentlicher Unterschied zu einer Taskforce oder zu anderen Arbeitsgruppen, die mit „Change“ beauftragt werden.

Das Mandat ebenso wie die zuvor vereinbarten Ressourcen und Rahmenbedingungen sind jeweils so lange gültig, bis sich während der Suchbewegung neue Erkenntnisse und Notwendigkeiten zeigen. Es sind lebendige Dokumente und Vereinbarungen, die Orientierung geben und die zu Reflexion und kontinuierlicher (Neu-)Ausrichtung einladen.



Zur Orientierung: Wo stehen wir?

Während die Primärklientin gemeinsam mit und in einer initialen Vorbereitungsgruppe, diese kontextbildenden Faktoren erarbeitet und abgestimmt hat, entsteht ein Möglichkeitsraum, in dem eine Pilotgruppe erfolgreich sein kann. Was hat die initiale Vorbereitungsgruppe bisher geleistet:

1. Umfang und Tiefe der Maßnahme wurden geklärt. Über mögliche Implikationen dieser Einordnung wurde gesprochen und notwendige Ressourcen und Rahmenbedingungen wurden vereinbart („Kontext des Gelingens“)
2. Die verschiedenen Anspruchsgruppen wurden mit dem Ziel der repräsentativen Besetzung der Pilotgruppe anhand der ARE IN-Formel identifiziert.
3. Ein Mandat inklusive unverrückbarer Rahmenbedingungen („Givens“) wurde formuliert.

Im nächsten Schritt wird bestimmt, wie die Menschen für die Pilotgruppe gefunden, angesprochen bzw. eingeladen werden.

Auswahlverfahren, Erstkommunikation und Einladung zum Mitmachen

In der Praxis haben sich zwei Vorgehensweisen zur Besetzung einer Pilotgruppe bewährt:

1. Die Menschen können sich mit einem Motivationsschreiben selbst vorschlagen.
2. Die einzelnen Bereiche oder Abteilungen besprechen, wen sie in die Pilotgruppe entsenden wollen.

In beiden Fällen ist es hilfreich, wenn der Prozess einfach und klar kommuniziert wird. In einem Fall wurde kurzerhand eine Mitarbeiterversammlung organisiert, um das Ziel (Bildung einer Pilotgruppe) und das Prozedere dazu zu kommunizieren. In einem anderen Fall im Rahmen eines größeren Transformationsprojekts in einem Konzernbereich mit vielen Tausend Mitarbeiterinnen, hatte die initiale Vorbereitungsgruppe entschieden, einen kurzen Film zu produzieren. In diesem Film erklärte ein Sprecher in nur eineinhalb Minuten den Anlass, das Ziel des gesamten Prozesses und wie man sich beteiligen kann:

„Von uns, für uns, miteinander. Unter diesem Motto entsteht ein neues Führungskonzept.

Das Besondere daran: mit allen gemeinsam. Wir finden, wenn das Wissen und die Blickwinkel aller einfließen, wird's besser. Weil näher an der Realität.

Deshalb gründen wir die Pilotgruppe. Mit (diesen und jenen Perspektivgruppen⁹⁵)... . Gemeinsam lässt sich einfach mehr bewegen. Zusammen mit den Kommunikationslotsen erkunden und gestalten wir alle den für uns passenden Weg.

Wie läuft das ab? Die Pilotgruppe bringt mit eurem Know-how den Prozess voran. Was sind unsere Themen? Wie gestalten wir Führung? Die Lotsen helfen dabei, den offenen Austausch zu ermöglichen und über alle Gruppen hinweg zu kommunizieren.

Und jetzt kommt ihr ins Spiel! Wer will dabei sein? Macht mit und bringt euch ein. Alles, was ihr tun müsst, schreibt an pilotgruppe@...de. Die Plätze werden ausgelost.

Bitte beachtet die Termine, an denen sich die Pilotgruppe trifft. Dann können wir mit euch so richtig durchstarten. Schaut ins Intranet. Vielen Dank und bis bald!“

Der Film wurde über interne Kanäle gestreut und von Tausenden Menschen gesehen. Beworben haben sich rund 1.500 Mitarbeitende aller Anspruchsgruppen aus dem gesamten, relevanten System. Es waren Menschen aus unterschiedlichen Führungsebenen, unterschiedlichen Standorten, Betriebszugehörigkeiten, etc. Die Namen wurden den jeweiligen Stakeholder-Gruppen zugeordnet und live gezogen. Auch dies wurde filmisch begleitet und alle Mitarbeitenden konnten sich den Prozess anschauen.

Die beiden zuständigen Bereichsleiter sowie die Vertreterinnen der Personalvertretung und der Gewerkschaft waren gesetzt. Sie hatten die gute Idee, gemeinsam die Rolle des Primärkunden zu übernehmen. Dies war bereits eine Entscheidung mit Signalwirkung: Management, Betriebsrat und Gewerkschaft erarbeiten und übergeben im Schulterschluss gemeinsam das Mandat an die Pilotgruppe. Ein schönes Beispiel dafür, welche Ideen – in einer initialen Vorbereitungsgruppe – bereits wegweisend entstehen können.

Praxistipp

Jede Organisation hat ihre eigenen bewährten Vorgehensweisen und Kommunikationskanäle. Daher besprechen Facilitator, die konkreten Prozessabläufe und logistischen Fragen immer mit der initialen Vorbereitungsgruppe und später mit der Pilotgruppe. Auch sollte z. B. darüber gesprochen werden, welcher Absender, welche Medien und welche Formate besonders hilfreich sein könnten und welche unter Umständen bereits mit anderen Themen besetzt oder vorgeprägt sind. Zur Erinnerung: Mit allem, was wir tun, senden wir eine (Neben-)Botschaft. Gemeinsam mit dem Klienten überlegen wir daher, was unterstützend und was ver hindernd wirken könnte.

Während Anlass und Ziel der Initiative und die Einladungen zur Beteiligung an der Pilotgruppe in einem angemessenen Rahmen in der Organisation kommuniziert werden, sind die Vorbereitungen für das erste Treffen der Pilotgruppe in vollem Gang.

Planung des Kick-offs der Pilotgruppe

Die letzte Aufgabe der initialen Vorbereitungsgruppe ist, das erste Treffen der Pilotgruppe vorzubereiten:

- Anlass, Intention und Ziel des ersten Meetings formulieren
- Einen Ort finden, der zum Thema passt und einen Stuhlkreis sowie Bewegungsfreiheit ermöglicht. Wir planen rund 4 qm pro Teilnehmerin.
- Die To Do's der Primärkunden durchsprechen:
 - Mandat und unverrückbare Rahmenbedingungen vorlesen, übergeben, dialogbereit und auf Rückfragen eingestellt sein.
 - Möglichst die gesamte Meetingzeit anwesend sein.
 - Dank und Würdigung sowie, je nach Situation auch Abschluss, der initialen Vorbereitungsgruppe in ihrer Funktion.
- Ein dialogorientiertes Setting und eine facilitative Vorgehensweise und Methodik wählen, die das Erleben und Spüren ebenso im Blick haben, wie das Rationale und das Intellektuelle.
- Hosting-Team/Facilitator (Team): Wer begleitet die Anwesenden durch den Tag und steht mit Prozessexpertise zu Facilitation zur Verfügung?
- Harvesting-Team: Was soll für alle festgehalten/dokumentiert werden? In welcher Form (Visual Facilitation, Foto, Film, Website, Social Media/Collaboration Tool ...)?

Ein Agenda-Flow aus der Praxis

Abbildung: Agenda-Flow für eine Pilotgruppe aus der Praxis

- Begrüßung und Intention des Meetings durch den Primärkunden⁹⁶
- Check-in und Kennenlernen: z. B. Glad, sad, mad
- Intention des gesamten Vorhabens (Kontext) und Übergabe Mandat
- Zum Mandat ein Open Forum⁹⁷:
Was haben wir gehört?