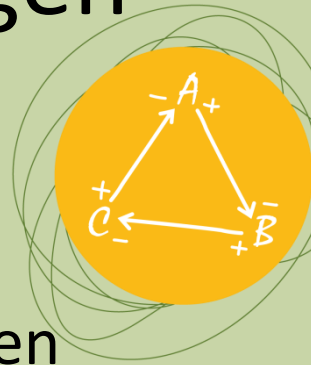


Franz Fendel, Dorothee Fendel, Benedikt Fendel

Coolspots managen

Glück zum kulturellen
Erfolgsfaktor werden lassen



Dezember 2016

Inhalt

Zusammenfassung.....	2
Coolspot und Glück	3
Hotspot – Blindspot – Coolspot.....	4
Das Feld-Paradigma: Kontext, Positionen, Beziehungen, Vielfalt, Spannung.....	6
Coolspot – ein Ort und Moment des Glücks, ein Mensch zu sein	8
Coolspot – ein Ort und Moment, in dem auch das Unglück zuschlagen könnte.....	8
Führungskultur und Coolspot-Management®	9
In der Praxis: Etappen zum Coolspot	9
Coolspot-Management® und qualitatives Wachstum	10
Coolspot-Management® und Erfolg.....	11
Unterstützende Praktiken zum Coolspot-Management®	12
Die Autoren	14

Zusammenfassung

Coolspots sind vermutlich vielen, die in einem Team oder einer Gruppe gut zusammenarbeiten, schon begegnet: besondere Momente, in denen alle Beteiligten so etwas empfinden wie „hey, das ist es! Das erleichtert! Das fühlt sich gut an! Ein Glück, dass wir zusammenarbeiten.“ Das sind wirklich besondere Momente (sacred moments). Sie sind prinzipiell überall da möglich, wo Menschen gemeinsam etwas erreichen wollen, und sie zeigen sich öfter, als man üblicherweise wahrnimmt. Die These: Wer Coolspot-Management® pflegt und anwendet, erreicht die beteiligten Menschen und kann mit ihnen maßgebliche Verbesserungen und kontinuierliches qualitatives Wachstum realisieren.

Interessant ist das für alle, die in entwicklungsorientierten Projekten oder Prozessen arbeiten und wissen, dass sich der gesamte Erfolg aus vielen Teilerfolgen ergibt. Coolspots liefern dabei essentielle Energie für die jeweils nächsten Schritte. Das kann in Form von Initialzündungen, positiver Verstärkung oder auch Durchhaltevermögen geschehen.

Coolspots erlauben es, dass sowohl Unbewusstes als auch Noch-Nicht-Bekanntes immer mitspielen dürfen. Das erleichtert und generiert Gemeinschaft, es lässt Verbindendes und Sinngebendes zu. Und es setzt für die Beteiligten nachhaltige Anker.

Zwei Voraussetzungen sind nötig, damit sich die Wirkung von Coolspots entfalten kann: Die Beteiligten kommen zusammen, um gemeinsam etwas zu tun. Und sie sind bereit, Coolspots überhaupt zu ermöglichen und wirksam werden zu lassen.

Wie kann man also erreichen, dass Coolspots wahrnehmbar und wirksam werden? Wie entwickelt man eine Führungskultur so weiter, dass das im Coolspot schlummernde Glückspotenzial zugänglich wird? Und wie nutzt man die Kräfte des Coolspots für die Wachstumsorientierung der Führungskultur?

Ein gelingendes Coolspot-Management® fordert – und das ist eine wirkliche Herausforderung für Führungspersonen – die Bereitschaft, sich zu zeigen, Grenzen zu überschreiten und selbst qualitativ zu wachsen.

Coolspot und Glück

Coolspots sind beim Arbeiten in einer Gruppe besondere Momente (sacred moments), in denen die Beteiligten individuell und verbindend das Glück erleben, seelisch berührt zu sein, Erfüllung zu finden, sich zugehörig zu fühlen und die Aussicht auf Funktionieren und Wirksamkeit zu spüren. Sie dauern nicht länger als 10 Sekunden bis maximal 10 Minuten.

Ein solcher Moment ist losgelöst von allem, was vorher an Spannungen, Konflikten und Unmöglichkeiten im Raum war. Losgelöst auch von berechnendem Kalkül und linearer Logik.

In diesem Moment geht es keinesfalls um Erklärungen dafür, warum das jetzt so ist; es geht auch nicht darum, herauszufinden, ob das alles stimmt oder ob es nicht vielleicht doch länger dauern könnte. In einem solchen Moment geht es ausschließlich darum, ihn zu erleben und zu erleben, dass die anderen ihn ebenfalls erleben. Wenn es gut läuft, wird so etwas wie Stille spürbar, und es findet sich jemand, der das Ganze rahmt und dafür sorgt, dass es ohne Wenn und Aber gewürdigt wird.

Coolspots erlauben es, Weichen für die Zukunft zu stellen. Man lernt, dass man etwas bisher Unumstößliches auch ganz anders sehen kann und dass man damit nicht allein ist. Man lernt vielleicht auch, dass man Freiheit gewonnen hat, um in Zukunft anders zu agieren. Hilfreich ist es dann, das in einem verbindenden Prinzip zum zukünftigen Zusammenarbeiten festzuhalten. Ein typisches aus einem Coolspot entstandenes Prinzip ist: „Harte Konflikte sind bei uns im Team Zeichen dafür, dass wir gemeinsam etwas zu erledigen haben – und nicht dafür, dass wir uns trennen müssten“. Dieses Prinzip ist auch eine gute Voraussetzung, um zukünftig weitere Coolspots zu fördern.

Das Besondere am Glück im Coolspot ist, dass es höchst individuell empfunden wird und im vorher noch gegensätzlichen sozialen Miteinander stattfindet: Die Einzelnen können sich individuell bestätigt fühlen, und gleichzeitig wird der Wert des Zusammenarbeitens im Team oder in der Gruppe fassbar.

In gewisser Weise integriert der Coolspot etwas, das vorher gefehlt hat. Das ist kaum zu erklären und vermutlich einer der Gründe dafür, dass Coolspots nicht herbeidiktiert werden können und nicht viele Worte brauchen.

Coolspots sind in einer Gruppe besondere Momente, in denen die Beteiligten individuell und verbindend das **Glück** erleben, seelisch berührt zu sein, Erfüllung zu finden, sich zugehörig zu fühlen und die Aussicht auf Funktionieren und Wirksamkeit zu spüren.

Coolspots haben mit Stille zu tun, integrieren Fehlendes und erlauben Weichenstellung für die Zukunft.

Hotspot – Blindspot – Coolspot

Ein Coolspot ist gewöhnlich ein Moment in der Folge anderer Momente. Dann geht ihm ein Blindspot voraus, der sich aus einem Hotspot herausgeschält hat. Hotspot, Blindspot und Coolspot sind Momente in Werde-Prozessen, in denen es darum geht, Altes aufzulösen, Neues zu entdecken und Unbekanntes in Betrieb zu nehmen – alltäglich also für Führungspersonen und für alle, die sich und ihren Verantwortungsbereich weiter entwickeln wollen.

Coolspots sind meist die letzte Etappe eines Weges, der mit einem Hotspot beginnt, in einen Blindspot hineinführt und im Coolspot das Potenzial eines gemeinsamen Auflösens nutzbar macht.

Der klassische Hotspot entsteht, wenn sich in einem Team oder einer Gruppe Spannungen entladen und Widersprüche zu Tage treten. Oft wird es in diesem Moment eng, der Handlungsspielraum wird kleiner – es sieht so aus, als wäre von etwas zu wenig da, und man müsste um seinen Teil kämpfen. Auch kann Zerrissenheit deutlich werden – etwas wird durchkreuzt, der Lauf wird gehemmt, klare Entscheidungen sind unmöglich. Im täglichen Leben werden sie oft in der guten Absicht, Konflikte zu vermeiden, unter den Teppich gekehrt. Oder sie werden als Sackgasse empfunden, weil man sich gar nicht vorstellen kann, dass es einen Weg hindurch geben könnte. Sie können so unangenehm sein, dass Verletzungen entstehen und nichts auf irgendeinen Sinn hinweist.

Hotspots sind oft der Startpunkt auf dem Weg zu Coolspot. In Hotspots „knallt“ es, und die Beteiligten fühlen sich meist persönlich attackiert.

Wie auch immer sich ein Hotspot manifestiert, er ist eine wichtige Etappe. Wenn die Führungskultur Hotspots erlaubt, entsteht ein Bewusstsein dafür, dass Hotspots das Signal zur Auflösung von Blindspots sind, und dass diese Auflösung zu einem Coolspot führen kann. Am besten also, die Beteiligten bleiben zumindest mental in Verbindung und Austausch.

Blindspots sind Momente und Orte, in denen man nichts sieht und auch nichts vermutet, blinde Flecken also. Klassischerweise sagt man an dieser Stelle: „nein, damit habe ich nichts zu tun“ oder „das tangiert mich nicht“. Arbeitet man gerade an tiefgreifender Veränderung, trifft man an diesen Orten auf Verleugnung oder auch auf Tabus: Grenzen, die den Status quo bewachen. Wenn man für möglich hält, dass man es mit einem Blindspot zu tun hat und dass es etwas zu entdecken und aufzulösen gibt, kann man den nächsten Schritt tun und sich mutig hineinbegeben. Man wird auf Nebel treffen und die Orientierung (am Bisherigen) verlieren. Die nötige Sicherheit für eine

Blindspots sind blinde Flecken: Orte und Momente, in denen nichts wahrzunehmen oder zu ahnen ist. Hier gibt es etwas zu entdecken, das die Sichtweisen im Hotspot verändert.

Neuorientierung bekommt man durch Offenheit für die Vielfalt der Positionen und Sichtweisen im Feld. Dann kann die Zuversicht wachsen, dass es eine Lösung geben wird, die noch gänzlich unbekannt und vielleicht sogar undenkbar ist. Zu akzeptieren, dass man in diesem Feld nicht allein ist, kann Fluch und Segen zugleich sein.

Der Hotspot wird zu einem Reservoir von Neuigkeiten, indem er dazu einlädt, der Vielfalt der sich widersprechenden Stimmen zuzuhören. Was dann im Blindspot weiterhilft, ist, in Bewegung zu bleiben und weiterzugehen, Verbindung zu den anderen Beteiligten zu halten und Hindernisse und Blockaden auf dem Weg geschmeidig mit einzubeziehen. Die Vielfalt einzuladen heißt, die Basis für Berührung und Stille des Coolspots zu schaffen.

Man kann davon ausgehen, dass im Grunde jeder Hotspot sich auf dem Weg durch einen Blindspot in einen Coolspot auflösen möchte. Hotspots nicht aufzulösen oder zu verniedlichen, führt meistens dazu, dass die Attacken an den beteiligten Menschen hängenbleiben und weiterwirken. Blindspots zu überspringen oder durch Abkürzung zu umgehen, führt zu einem Verlust an Tiefe und zu Oberflächlichkeit. Lange und immer wiederkehrende Zustände, die die Beteiligten als Sackgasse, als unehrlich und unglaublich empfinden, sind oft die Folge.

Blindspots auszulassen oder zu überspringen, führt zu Oberflächlichkeit, So-tun-als-ob und Festhängen in etwas Altem.

Coolspots entstehen plötzlich, wie aus dem Nichts. Die Spannung löst sich, es gibt neue Einsichten, Aha-Erlebnisse, und plötzlich sieht alles anders aus. Wo man sich vorher attackierte, spürt man jetzt eine Verbindung zu den anderen beteiligten Menschen. „Es könnte auch ganz anders gewesen sein“¹, ist ein Gedanke, der aufscheinen kann. Dann kann sich der Blick auf das zurückliegende Geschehen ebenso verändern wie der in die gemeinsame Zukunft. Das öffnet den Raum und überträgt sich auch auf andere. Da dies alles sehr schnell und überraschend abläuft (und unter Umständen auch sofort wieder verschwindet), ist es wichtig, diese Momente blitzschnell wahrzunehmen und ihnen, für alle sichtbar, sofort hundertprozentige Aufmerksamkeit zu geben.

¹ Vergebung hat diesen Effekt: es wird etwas aufgelöst. Bewegung wird möglich. Etwas, das vorher nicht da war, ist zugänglich. Und am besten wäre es, wenn man es auch sofort im praktischen Leben anwendet.

Das Feld-Paradigma: Kontext, Positionen, Beziehungen, Vielfalt, Spannung

Dieses Paradigma kommt aus der Prozessorientierten Arbeit und liegt unserer Betrachtungsweise von Positionen, Beziehungen und Coolspot zugrunde. Es besagt: Sobald eine Gruppe von Menschen sich gemeinsam einer Aufgabe zuwendet, entsteht ein Feld, ähnlich wie ein Spielfeld, das auf den Kontext der Aufgabe zugeschnitten ist. Dieser Kontext organisiert die Beteiligten und das Geschehen im Feld. Und zwar in dem Sinne, dass offen oder latent genau die Positionen im Feld zu wirken beginnen, die „natürlicherweise“ dazugehören – ob die beteiligten Menschen das nun wollen oder nicht. Ebenso entstehen Beziehungen zwischen diesen Positionen.² Ein Beispiel: In den meisten Projektteams gibt es Positionen wie die des Einpeitschers, der Eiligen, des Bedenkenträgers, der Sorglosen, des Sachverständigen, der Gewinnerin, des Verlierers. Wenn man das Arbeiten an einer Aufgabenstellung auf diese Weise betrachtet, geht es darum, dass

Eine Aufgabenstellung generiert einen Kontext, der ein **Feld** mit **Positionen** und **Beziehungen** entstehen lässt.

- alle zugehörigen Positionen von den Beteiligten wahrgenommen und auch eingenommen werden können,
- alle Positionen sich melden dürfen und zum Sprechen gebracht werden,
- ihnen zugehört wird,
- sie miteinander agieren können.

Das **Arbeiten im Feld** besteht maßgeblich darin, dass Menschen die „sich meldenden“ **Positionen einnehmen** und **der Dialog zwischen den Positionen lebendig wird**.

Die Kraft, die in der Vielfalt und Vielschichtigkeit eines Feldes liegt, wird lebendig, und der Prozess der Erledigung der Aufgabenstellung kann Fahrt aufnehmen.

Von den Positionen im Feld sind die beteiligten Menschen zu unterscheiden, die als Akteure in diesem Feld präsent sind und von ihm organisiert werden. Es sind Menschen in ihrer Individualität und Vielfalt, die die Positionen einnehmen. Wenn diese Sicht annähernd gelingt, fällt es im Eifer des Gefechts leichter, die Menschen weniger mit ihren Positionen zu identifizieren und sich nicht auf Einzelne persönlich „einzuschießen“. Die Menschen bringen „einfach“ ihre Fähigkeiten mit, zu spüren und zu empfinden, sich auszudrücken, zuzuhören und zu agieren.

² Im Feld zu arbeiten bedeutet, dass die Positionen und ihre Beziehungen untereinander lebendig gemacht werden. Die Gegebenheiten, die zum Kontext und den Orten gehören, können wirken und bekommen Aufmerksamkeit.

Je mehr es den beteiligten Menschen gelingt, sich dessen bewusst zu sein, dass sie Positionen einnehmen, desto gelassener können sie agieren; es geht dann nicht mehr um ihr persönliches Wohl und Wehe. Die Positionen können lebendig und nachvollziehbar werden, und wenn es der Lösung dient, können sie auch zugunsten einer anderen wieder verlassen werden. Diese Beweglichkeit lässt das ganze Feld vorankommen. Ein Beispiel: Die Position des Bedenkenträgers ist in fast jedem Feld wichtig. Das lässt sich aber nur effektiv nutzen, wenn sie nicht immer an dieselbe Person gebunden ist.

Wenn die beteiligten Menschen guter Dinge sind und die Lösung der gemeinsamen Aufgabe auch als Anreiz für persönliches Wachstum sehen, passt alles gut zusammen und es bedarf keiner Spannungen oder Hotspots.

Wenn die Voraussetzungen weniger günstig sind – und das gehört zur menschlichen Realität unbedingt dazu – oder die Aufgabe sehr unbeliebt ist, lassen sich die Positionen nicht so gut einnehmen und können ihre Beziehungen nicht voll entfalten.³ Bestimmte Positionen können dann auch mit einzelnen Menschen verwachsen. Das ist keine Katastrophe, sondern die Quelle für den nächsten Hotspot.

Im Alltag menschlicher Gruppierungen, seien es Unternehmen, Teams, Vereine oder Familien, ist oft unklar, ob die Menschen über ihre Positionen oder aber persönlich angesprochen sind. Notwendig ist beides: Die Ansprache über die Position vereinfacht, macht kompatibel und reduziert Komplexität und Unberechenbarkeit; die Aufgabenstellung lässt sich organisieren und schließlich in Routinen überführen. Die persönliche Ansprache der Menschen aber ermöglicht darüber hinaus deren Engagement, weil sie eine Chance auf Glück und qualitatives Wachstum sehen.

Es gibt im Feld zwei Kategorien von Spannungen: Gut organisiertes und routiniertes Arbeiten schränkt die Offenheit für Überraschendes ein und neigt dazu, Minderheiten zu marginalisieren. Immer mehr gerät in Vergessenheit, dass hinter den Positionen individuelle Menschen mit Ängsten, Empfindungen und Bedürfnissen stehen.

Auf der anderen Seite kann es vorübergehend so aussehen, als gerate die gemeinsame Aufgabe ins

Das für die Ergebnisse in Arbeitsprozessen entscheidende Agieren aus Positionen heraus lässt die Beteiligten tendenziell das Bewusstsein für ihre menschliche Individualität und Besonderheit verlieren. Das generiert **Spannungen und Disbalancen**, die in **Coolspots aufgelöst** werden wollen.

³Dazu gehört auch, dass einzelne Menschen mehrere Positionen gleichzeitig einzunehmen versuchen oder extrem schnell zwischen mehreren Positionen wechseln. Dann tritt Verwirrung ein, und man kann sich leicht persönlich angegriffen fühlen.

Hintertreffen, wenn man sich zu sehr damit beschäftigt, die beteiligten Menschen zu unterstützen, sie weiter zu qualifizieren und zu persönlichem Wachstum anzuregen. Individuelle „Befindlichkeiten“ könnten dann den Betriebsablauf stören.

Beide Aspekte brauchen Aufmerksamkeit und äußern sich als Signale, die nach Veränderung rufen. Immer wieder wird die nächste Reise von einem Hotspot durch einen Blindspot hin zu einem Coolspot notwendig.

Coolspot – ein Ort und Moment des Glücks, ein Mensch zu sein

Coolspots sind Momente des Glücks, weil die Beteiligten sich plötzlich in ihrer Berührbarkeit als Menschen spüren. Gleichzeitig spüren sie, dass das in der Gemeinschaft mit den anderen Beteiligten geschieht. Sie erleben sich als eingebettet oder zugehörig, und für manche kann sich auch ein Empfinden von Zuhause-sein einstellen. In diesen kurzen Momenten spielen die Positionen und ihre Beziehungen, die vorher das Miteinander organisierten, keine Rolle mehr. Im Fokus sind stattdessen die Menschen in ihrer Individualität und ihrer Verbindung untereinander.

In **Coolspots** erleben die Beteiligten sich als **Menschen**, und für einen Moment sind die Positionen, die sie eben noch einnahmen, wie aufgelöst.

Coolspot – ein Ort und Moment, in dem auch das Unglück zuschlagen könnte

Wenn sich die Beteiligten im Coolspot als Menschen in ihrer Individualität und Verbindung spüren, sind auch eine besondere „Feinheit“ und Verletzlichkeit im Raum. Wenn diese nicht respektvoll behandelt werden, kann das extrem verletzend und zerstörend wirken – nicht nur für die Einzelnen, sondern auch für die Kultur der Gemeinschaft. Wenn ranghohe Führungspersonen in Coolspot-Situationen hilflos sind und zynisch, ausweichend oder manipulierend agieren, kann das dazu führen, dass die Beteiligten keinen Coolspot mehr zulassen werden. Stattdessen werden sie bei „drohenden“ Coolspots mit Zynismus, Manipulation und Ausweichen die Notbremse ziehen. Denn nichts ist nachhaltiger (und vermutlich auch traumatischer wirksamer), als wenn Momente des Glücks missbraucht werden.

Coolspots können auch missbraucht werden: Zynismus, Manipulation und Ausweichen sind typische Coolspot-Gegner.

Führungskultur und Coolspot-Management®

Ein Management, das Coolspots ermöglicht und dazu einlädt, das Glück des Coolspots sich entfalten zu lassen, schafft eine Führungskultur, die sich durch bedingungsloses Vertrauen auszeichnet und dieses Vertrauen auch nach außen ausstrahlt. Sie ist wach, handlungsfähig und offen für Überraschendes. Coolspot-Management® setzt auf positive Verstärkung und erleichtert es, die individuellen Kräfte zusammenzuführen und sie gemeinsam ans Wirken zu bringen. Der Moment und Ort des Coolspots muss gewürdigt und gerahmt werden, so dass den Beteiligten ihr jeweils individueller Zugang möglich wird. Dazu gehört es auch, Stille zu ermöglichen und zuzulassen.

Eine **Coolspots fördernde Führungskultur** strahlt Vertrauen aus und ist offen für Überraschendes. **Coolspot-Management®** setzt auf positive Verstärkung, volle Aufmerksamkeit, Anerkennung und Resonanz, Respekt und **Souveränität**.

In der Praxis: Etappen zum Coolspot

Das Herausfordernde am Management von Coolspots ist, dass man sie nicht machen oder herbeidiktieren kann. Man kann sie allerdings ermöglichen und sich entfalten lassen. Das geschieht in mehreren Etappen:

1. Man macht sich als Führungsperson oder Facilitator klar, dass es einzelne Positionen im Feld gibt, die man natürlicher- und selbstverständlicherweise einnimmt – und andere gar nicht. Diese anderen Positionen werden dann von anderen Beteiligten eingenommen, und es entstehen Hotspots. Es gilt, sich von den Gegenpositionen nicht wegreißen zu lassen und die eigene Position bewusst und klar zu halten.
2. Der erste Schritt zu einer Lösung kommt, wenn die Beteiligten bewusst damit beginnen, ihre Positionen einzunehmen und darzulegen. Hier gibt es eventuell schon den Hauch einer Sicht auf neue Potenziale.
3. Ein weiterer Fortschritt tritt ein, wenn die Beteiligten wahrnehmen können, dass die anderen ihnen zuhören – vielleicht sogar ohne sofortiges Werten und Kategorisieren.
4. Noch besser wird es, wenn die Positionen miteinander ins Gespräch kommen, Feedback geben, sich austauschen und versuchsweise erleben, dass die Beiträge anderer etwas verändern.

5. Am besten wird es, sobald Austausch und Dialog etwas gemeinsam Berührendes erreichen. Oft geschieht das durch eine überraschende und mutige Intervention, in der der oder die Beteiligte als Mensch und nicht mehr nur als Positionsinhaber spricht.
6. Ein Coolspot tritt ein, wenn eine/r im Team den Führungsmut und die Verantwortung spürt, die Situation anzuhalten und den Moment der aufscheinenden Lösung zu rahmen. Das macht den Raum für die anderen „sicher“ und erlaubt, dass der fragile Moment wirken kann – auf jeweils individuelle und persönliche Art.
7. Oft will dann zur Sprache kommen, was man bisher nicht gesehen hat (Blindspot) und mit dem man sich spontan ausgesöhnt hat. Oder etwas, dem man in Zukunft wache Aufmerksamkeit geben möchte.
8. Um etwas im Sinne der Aufgabenstellung und des zukünftigen Miteinanders zu tun will, sollte man gemeinsam ein Prinzip⁴ vereinbaren, das man in Zukunft beim Zusammenarbeiten pflegen möchte.
9. Wenn der Coolspot zu Ende ist, ist er zu Ende. Der nächste Konflikt, die nächste Spannung, das nächste Hindernis – der nächste Hotspot – werden sich über kurz oder lang melden. Das ist ok und dient auch als Realitäts-Check. Es wäre fatal, an dieser Stelle den vergangenen Coolspot einzufordern. Nein, man macht sich nun wieder auf den Weg zu einem neuen Coolspot – mit etwas Glück auf fortgeschrittenem Niveau. Glaubwürdigkeit und Vertrauen können von Schritt zu Schritt reifen und wachsen.

Coolspot-Management® und qualitatives Wachstum

Wenn eine Organisation oder ein Team die Mitarbeitenden und Beteiligten tiefenwirksam und substantiell einbinden möchte, ist Coolspot-Management® ein wunderbares Tool. Es schafft eine Vertrauenskultur, die nicht unbedingt an materiellen Elementen aufgehängt ist. In einer solchen Kultur müssen Konflikte nicht unter den Teppich gekehrt werden, sondern können bewusst durchwandert und dabei gelöst werden. So

⁴ Ein Prinzip in dem Sinn, dass es Spielraum generiert und Gestaltungsfreiheit und Überraschungen erlaubt. Im Gegensatz zu einer Regel, die eher etwas festschreibt. Beim Festlegen von Regeln gibt es oft das Motiv, eine Gefahr oder Überschreitung zu verhindern. Das führt eher zu Restriktionen.

gewinnt man die Energie zurück, die sonst aufgewendet werden müsste, um die Konflikte unter dem Deckel zu halten – ein erheblicher Zuwachs an Produktivität.

Führungspersonen, denen Coolspot-Management® wichtig ist, sollten Wert auf die eigene Weiterentwicklung legen, damit sie selbst qualitativ wachsen können und feinfühlig für Disbalancen werden. Das inspiriert in der Folge auch die übrigen Beteiligten dazu, ihre jeweils individuellen Grenzen weiterzuentwickeln.

In einer Coolspot-orientierten Organisation bekommen die Beteiligten ein Gefühl von Sicherheit, denn sie können damit rechnen und darauf hoffen, dass der nächste Coolspot wieder möglich gemacht und genutzt wird.

Coolspot-Management® braucht die Offenheit und den Willen zum Lernen und zu eigener Fortentwicklung, um damit anderen Sicherheit anzubieten.

Eine Coolspot-orientierte Kultur, gut verankert in Hierarchie und sozialem Miteinander, wird letztlich das Management von Coolspots als eine der wichtigsten Führungsaufgaben ansehen. Unterstützung und aufmerksame (externe) Begleitung ermutigen Führungspersonen dazu, ihren eigenen Coolspot-Stil zu pflegen und glaubwürdig zu sein. Die Bedeutung von eher „Sucht“-fördernden Incentives wird dann vermutlich abnehmen.

Coolspot-Management® und Erfolg

Der Coolspot von heute ist nicht das Replay des Coolspots von gestern. Unbekanntes, Überraschendes und Neues machen das Erleben von Coolspots immer wieder einzigartig.

Aktives Coolspot-Management® aktiviert Erfolgsfaktoren:

- Die Beteiligten werden dazu ermutigt, immer wieder in einen balancierten, zentrierten Zustand zu finden und sich dabei am Sinn zu orientieren.
- Das Team pflegt eine bewusste Veränderungsfähigkeit.
- Die Fähigkeit, Veränderungen selbst zu initiieren, wird geweckt.
- Die Wahrscheinlichkeit, dass alle Beteiligten im Boot bleiben, ist hoch.
- Situationen, die von Groll, Wut, Kränkungen und Opferhaltung geprägt sind, werden schneller wieder beweglich für Kreatives und Neues.
- Die Fähigkeit, mit Vielfalt und Überraschendem umzugehen, steigt.

Unterstützende Praktiken zum Coolspot-Management®

Wenn Wille, Bewusstsein und Erfahrung für das Umgehen mit Coolspots da sind, werden die Aktivitäten rund um den Coolspot auch gelingen.

Es gibt Praktiken, die unterstützend wirken:

- Diversität leben. Wenn divergierende Positionen sprechen dürfen und sich gehört fühlen, werden sie tendenziell ruhiger und beweglicher.
- Teamsitzungen im Kreisformat praktizieren.⁵
- Sicherheit für alle Positionen und Menschen gewährleisten, am besten mit Hilfe eines Facilitators.
- Aus Gastgeber- und Gast-Perspektive agieren.⁶
- Bewusst eine gemeinsame sinnorientierte Kultur formen.

⁵ Siehe hierzu, Fendel, Franz; Fendel, Dorothee; Fendel, Benedikt: Die Kunst des Zusammenarbeitens. (2014), Kapitel 14. Sowie auch Baldwin, Christina; Linnea Ann: The Circle Way (2010)

⁶ Siehe hierzu Fendel ebenda, Kapitel 1 - 4

Literatur

Baldwin Christina and Linnea Ann The Circle Way: A Leader in Every Chair. - San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2010.

Fendel, Franz; Fendel Dorothee; Fendel, Benedikt Die Kunst des Zusammenarbeitens. Sich selbst und andere wirksam führen. - Freiburg München: Haufe, 2014.

Fröhlich, Caspar Deep Democracy in der Organisationsentwicklung. - Stuttgart: Schäffer Poeschel, 2016.

Eneroth Tor [et al.] Get Connected. A Practical Guide to Grow a Desired Team Culture. - Barrett Values Centre, April 2013. - <http://www.valuescentre.com/>.

Kahane Adam Solving Tough Problems: An Open Way of Talking, Listening, and Creating New Realities. - San Francisco: Berrett-Koehler, 2007.

Metzinger, Thomas Spiritualität und intellektuelle Redlichkeit. Ein Versuch. - Mainz: Selbstverlag. Januar 2013. - <http://www.pilosophie.uni-mainz.de>.

Mindell Arnold The Leader as Martial Artist: Techniques and Strategies for Revealing Conflict and Creating Community: Techniques and Strategies for Resolving Conflict and Creating Community. - Portland: Lao Tse Press, 1992.

Die Autoren



Dr. Franz Fendel (1952), Managementberatung, Facilitation und Coaching mit den Schwerpunkten Potenzialentwicklung, Veränderung, Strategie & Business Development. Seit mehr als 19 Jahren Berater für Dienstleister, Industrie und Handel. 20 Jahre Erfahrung als Vertriebsleiter und Geschäftsführer in Industrie & Handel.



Dorothee Fendel (1955), seit 12 Jahren Managementberatung, Facilitation und Coaching für Unternehmen in Dienstleistung, Industrie und Handel. Schwerpunkte: Veränderung, Kommunikation, Teamaufbau und Führungskompetenz. 10 Jahre Erfahrung in Unternehmenskommunikation.



Benedikt Fendel (1982), seit 5 Jahren Consultant und Facilitator im Bereich Veränderung, Transformation und Auflösen von Konflikten. Kultur-Anthropologe und Mit-Autor des Buchs „Die Kunst des Zusammenarbeitens. Sich selbst und andere wirksam führen.“

Als Unternehmensberater widmen sich alle drei gemeinsam insbesondere den Themen Führungskompetenz, Zusammenarbeiten, Unternehmenskultur und qualitatives Wachstum. Sie beraten, coachen, trainieren und sind als Facilitatoren tätig. Sie unterstützen ihre Kunden beim Entwickeln von Maßnahmen, die den betriebswirtschaftlichen Rahmen ergänzen und zu stimmigen und nachhaltigen Ergebnissen führen.

„Was uns bewegt: Die Kräfte wecken, die Führungspersonen attraktiv und erfolgreich machen. Wahrnehmung trainieren und Perspektiven wechseln. Lust auf Verantwortung entdecken. Konflikte für Veränderung nutzen. Spielraum gewinnen. Spirit-orientiert arbeiten. Den inneren Unternehmer entdecken. Ziele erreichen in komplexen und dynamischen Situationen.“

www.kunst-des-zusammenarbeitens.de