

Franz Fendel/
Dorothee Fendel/
Benedikt Fendel

Coolspots managen

Wie man Glück zum kulturellen Erfolgsfaktor macht



Coolspots sind vermutlich vielen, die mit anderen gut zusammenarbeiten, schon begegnet: Momente, in denen in einer Diskussion, einem Konflikt, einer intensiven Arbeitssitzung plötzlich alle Beteiligten eine tiefe Erleichterung empfinden: »Der Weg ist wieder frei.« Coolspots liefern einen Sinnbezug und neue Energie für die jeweils nächsten Schritte: Das ist für viele interessant, die an komplexen und dynamischen Aufgaben arbeiten und ihre Ziele etappenweise erreichen.

Ein hörbares Ausatmen, eine spürbar veränderte Atmosphäre, ein Schritt nach vorn beim Zusammenarbeiten: Coolspots sind Momente der Kohäsion, in denen sich alle miteinander und mit der Aufgabe verbunden fühlen. Momente, in denen Glück aufscheint. Diese Momente sind latent überall vorhanden, wo Menschen zusammenarbeiten und gemeinsam etwas erreichen wollen, und sie zeigen sich öfter, als man üblicherweise wahrnimmt. Wie kann man erreichen, dass sie besser wahrgenommen werden und ihre Wirksamkeit für Ergebnisse, die Unternehmens- und Führungskultur entfalten können? Was ist nötig, damit das im Coolspot schlummernde Potenzial für Glück und qualitatives Wachstum zugänglich wird? Die These: Wer Coolspot-Management betreibt, erreicht seine Mitstreiter besser und geht einen Wachstumspfad, der den Menschen ebenso zugutekommt wie der Organisation.

Ein gelingendes Coolspot-Management braucht eine Reihe von Voraussetzungen und Werkzeugen, und es fordert von den Beteiligten ein großes Maß an Beweglichkeit: Allen voran die Führungspersonen müssen bereit sein, sich zu zeigen, eigene Grenzen zu überschreiten, sich selbst zu verändern und verändern zu lassen.

Hintergrund

Das hier zugrunde liegende Verständnis des Coolspots kommt aus dem Feld-Paradigma der Prozessorientierten Psychologie, die auf den US-amerikanischen Physiker und Psychoanalytiker Arnold Mindell zurückgeht, und ihrer Anwendung im Process Work: In Abhängigkeit vom jeweiligen Kontext etabliert sich ein Feld, in dem Menschen Positionen oder

Rollen einnehmen und aus ihnen heraus agieren, ihre Beziehungen gestalten und miteinander ins Gespräch kommen. In einem Coolspot ergibt sich dann Kohäsion: Die Kräfte im Feld, die (in Hotspots) in alle möglichen Richtungen auseinanderdriften können, werden im Moment des Coolspots plötzlich voneinander angezogen und finden zusammen (ursprünglich ein physikalisches Phänomen). Ausgelöst wird diese Veränderung, wenn es den Beteiligten gelingt, blinde Flecken (Blindspots) im Feld aufzulösen und – angeregt von den unterschiedlichen Positionen, die zur Sprache kommen – zu neuen Erkenntnissen und Sichtweisen zu gelangen. Wenn das gelingt, werden im Coolspot die Menschen hinter ihren Positionen sichtbar. Berührbarkeit und Berührung werden dadurch möglich.

Im Alltag ist es oft nicht klar, ob Menschen über ihre Positionen oder als Menschen angesprochen werden. Notwendig ist beides: Die Ansprache über die Position vereinfacht und versachlicht, macht kompatibel und berechenbar, sodass sich Aufgaben organisieren und in Routinen überführen lassen. Die Ansprache der Beteiligten als Menschen hingegen führt zu persönlichem Engagement, weil die Chance auf Glück und qualitatives Wachstum besteht.

Verfahren

1. Schritt: Führungsverständnis überdenken

Das Wichtigste sind die innere Einstellung und die Glaubwürdigkeit der handelnden Führungspersonen oder des **Facilitators**. Nur dann können alle anderen genug Vertrauen und Sicherheit spüren, um auch selbst individuelle Grenzen zu überschreiten, eigene Blindspots aufzulösen und ein persönliches

Facilitator

Ein Prozessbegleiter (engl. to facilitate = erleichtern, ermöglichen), der in Unternehmen, Organisationen und mit Einzelpersonen Veränderungen initiiert, begleitet, unterstützt und fördert.

Risiko einzugehen. Nur wenn man mit dem Sinn dessen verbunden ist, was man tut, lassen sich auch die Werkzeuge erlernen und handhaben, die diese Art des Zusammenarbeitens erlauben. Das alles lässt sich nicht antrainieren oder als Rolle spielen, sondern entspringt einer Haltung sich selbst und anderen gegenüber. Dazu ist eine kontinuierliche innere Arbeit nötig.

2. Schritt: eigene Vorbereitung

Damit Coolspots überhaupt entstehen und wirken können, muss sicher sein: Die Beteiligten wollen gemeinsam etwas erreichen. Dann beginnt man damit, sich selbst zu zentrieren und zu fokussieren, bevor man im Team tätig wird. Man führt sich am besten noch einmal die Zusammenhänge vor Augen (vgl. Abb. 1):

- Coolspots sind besondere Momente in einer Gruppe, in denen die Beteiligten individuell und verbindend das Glück erleben, seelisch berührt zu sein, Erfüllung zu finden, zugehörig zu sein und Funktionieren und Wirksamkeit zu spüren. Sie dauern nicht länger als zehn Sekunden bis maximal zehn Minuten.
- Einem solchen Moment gehen oft Hotspots voraus, die sich in zähen Diskussionen, unvereinbaren Standpunkten, Widersprüchen, Feindseligkeiten, erstarrtem Schweigen oder Konflikten äußern können. Ein Hotspot, in dem es »kracht« und die Beteiligten sich meist persönlich attackiert fühlen, kann das Signal sein, sich auf den Weg zu einem Coolspot zu machen.
- Zwischen Hotspot und Coolspot liegen Blindspots, blinde Flecken, »Splitter im eigenen Auge«, die eigenen Anteile am Geschehen, die man nicht sehen kann oder will. Sie aufzulösen macht den Weg zu einem Coolspot frei.

Man kann Coolspots nicht »machen«, sondern nur ermöglichen. Das geschieht auf mehreren Ebenen.

3. Schritt: Blindspots aufspüren – im Team

- Sich immer wieder klar machen, dass es in der Auseinandersetzung um einen Dialog von Positionen geht, die alle nebeneinander existieren dürfen.
- Die Beteiligten dazu inspirieren, diese Sichtweise zu übernehmen und sich auf ihre Positionen zu konzentrieren.
- Zuhören! Wahrnehmen, dass auch die anderen zuhören!
- Die Positionen in einen Dialog treten lassen, sie zu gegenseitigem Feedback einladen und erleben, dass die Beiträge etwas verändern.

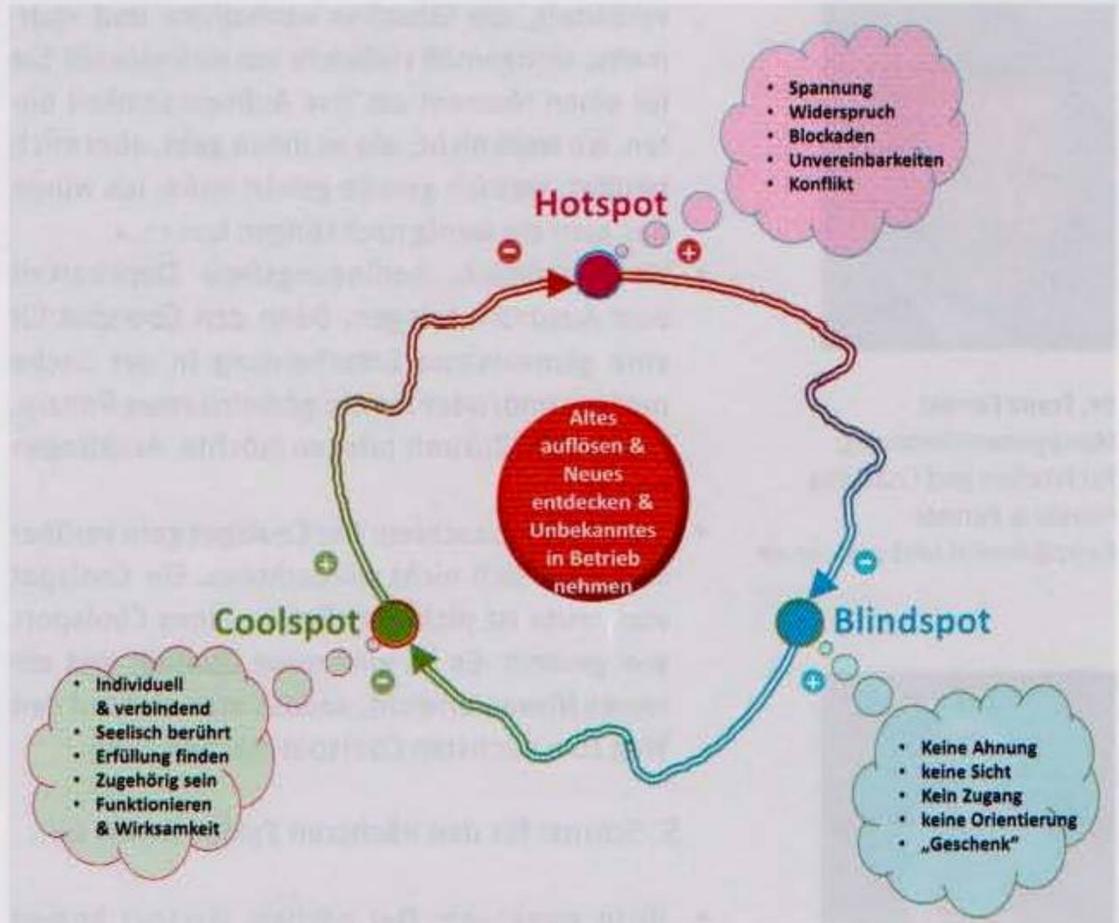


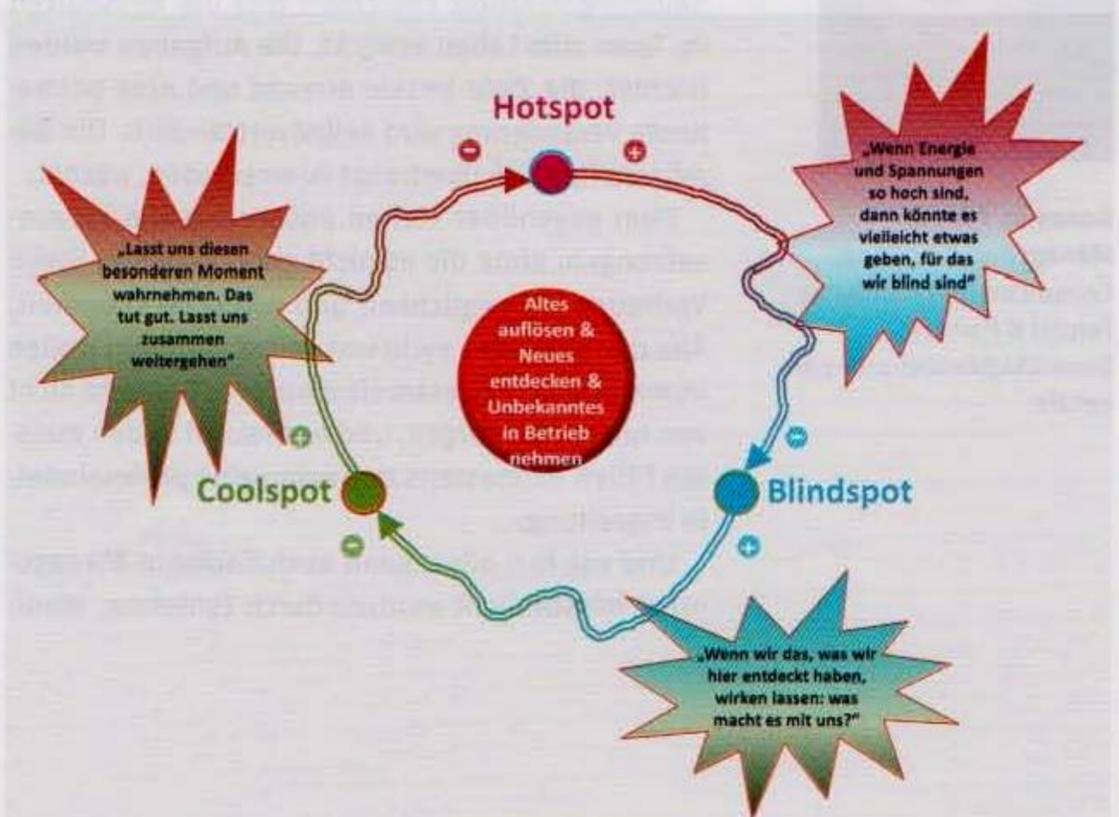
Abb. 1 Typische Charakteristika an den Orten

- Sowohl rationale als auch empathische und intuitive Fähigkeiten nutzen.
- Dialog und Austausch so unterstützen, dass etwas Gemeinsames berührt werden kann. Oft durch eine überraschende oder sogar krasse Intervention, in der jemand sich als Mensch zeigt und die Position vorübergehend ihre Bedeutung verliert.

4. Schritt: Coolspot wahrnehmen und rahmen

- Sobald das Gemeinsame, Menschliche, Versöhnliche spürbar ist und die Atmosphäre sich

Abb. 2 Typische Stimmen auf dem Weg zum nächsten Ort





Dr. Franz Fendel
Managementberatung,
Facilitation und Coaching
Fendel & Partner
franz@fendel-und-partner.de



Dorothee Fendel
Managementberatung,
Facilitation und Coaching
Fendel & Partner
dorothee@fendel-und-partner.de



Benedikt Fendel
Managementberatung,
Consultant und Facilitator
Fendel & Partner
benedikt@fendel-und-partner.de

verändert, die Situation »anhalten« und »rahmen«, sinngemäß vielleicht so: »Ich möchte Sie für einen Moment um Ihre Aufmerksamkeit bitten. Ich weiß nicht, wie es Ihnen geht, aber mich berührt, was ich gerade gehört habe. Ich würde das gern ein wenig nachklingen lassen.«

- Wenn möglich, bedingungsfreie Dankbarkeit zum Ausdruck bringen. Dann den Coolspot für eine gemeinsame Entscheidung in der Sache nutzen, und/oder für ein gemeinsames Prinzip, das man in Zukunft pflegen möchte. Ausklingen lassen.
- Schließlich beachten: Der Coolspot geht vorüber und lässt sich nicht wiederholen. Ein Coolspot von heute ist nicht das Replay eines Coolspots von gestern. Es ist eine neue Qualität und ein neues Niveau erreicht, sodass man sich auf den Weg zum nächsten Coolspot machen kann.

5. Schritt: für den nächsten Zyklus bereit sein

- Nicht vergessen: Der nächste Hotspot kommt bestimmt.
- Beachten: Der vorherige Coolspot wird vom nächsten Hotspot nicht »ausstrahlt« oder sinnlos gemacht. Ganz im Gegenteil: Er ist die Basis für das zukünftige Geschehen.

Es gibt also eine Reihe von Herausforderungen für die Führung, sodass das Coolspot-Management einen möglicherweise tief greifenden Kulturwandel mit sich bringt.

Vor- und Nachteile

Es entsteht eine Sicherheit des Miteinanders, die die Selbstorganisation erleichtert und die Ressourcen im Team zum Leben erweckt. Die Aufgaben werden leichter, die Ziele besser erreicht und eine permanente Veränderung wird selbstverständlich. Die Bereitschaft, Glück überhaupt zu empfinden, wächst.

Dem gegenüber stehen anspruchsvolle Voraussetzungen, ohne die es nicht geht. An erster Stelle Vertrauen, Beweglichkeit und wirkliche Offenheit. Alle drei gedeihen nicht von selbst, sondern wollen immer wieder neu erarbeitet werden. Das geht nicht von heute auf morgen, und es braucht in den meisten Fällen mindestens zu Beginn eine professionelle Begleitung.

Und wie fast alles, kann auch Coolspot-Management missbraucht werden: durch Zynismus, Mani-

pulation, als Ausweichmanöver oder in Form einer Coolspot-Tyrannie.

Perspektiven

Die direkten Einsatzmöglichkeiten liegen im ganz alltäglichen Zusammenarbeiten und wirken von dort verändernd auf die Unternehmens- und Führungskultur. Sind Coolspots ein Bestandteil der bewussten Kultur, so halten sie die Sinnorientierung wach und fördern die Gesundheit von Menschen und Organisationen. Opferhaltungen, Ressentiments, Unzufriedenheit und Kränkungen – allesamt Gesundheitsrisiken – nehmen ab. Betroffene werden zu Beteiligten und es ist leichter, tendenziell alle ins Boot zu bekommen. Suchtfördernde Incentives werden weniger wichtig. Und neue Herausforderungen lassen sich besser meistern, da der Wandel geschmeidiger wird. So findet permanent ein qualitatives Wachstum statt.

Glück, das viele arbeitende Menschen ausschließlich in ihrem privaten Leben für möglich halten, kann auch beim Arbeiten hin und wieder dazugehören – eine riesige Chance für mehr Lebens- und Arbeitsfreude.

Literaturhinweise

- Baldwin, C./Linnea, A.: The Circle Way – A Leader in Every Chair, San Francisco 2010.
- Fendel, F./Fendel, D./Fendel, B.: Coolspots managen. Wie man Glück zum kulturellen Erfolgsfaktor macht, Darmstadt 2016 (Selbstverlag), online verfügbar: <http://bit.ly/2dkKwS8> (letzter Zugriff: 4.11.2016)
- Fendel, F./Fendel, D./Fendel, B.: Die Kunst des Zusammenarbeitens. Sich selbst und andere wirksam führen, Freiburg/München 2014.
- Fröhlich, C.: Deep Democracy in der Organisationsentwicklung, Stuttgart 2016.
- Eneroth, Tor et al.: Get Connected. A Practical Guide to Grow a Desired Team Culture, Barrett Values Centre April 2013, online verfügbar: <http://www.valuescentre.com>, <http://tinyurl.com/zczvqyh> (letzter Zugriff: 4.11.2016).
- Metzinger, T.: Spiritualität und intellektuelle Redlichkeit. Ein Versuch. Mainz 2013 (Selbstverlag), online als PDF verfügbar: www.philosophie.uni-mainz.de, <http://tinyurl.com/z8acf5n> (letzter Zugriff: 4.11.2016).
- Mindell, A.: The Leader as Martial Artist. Techniques and Strategies for Revealing Conflict and Creating Community, Portland 1992.

Anmerkung zum Begriffskasten

Facilitator – www.school-of-facilitating.de, <http://tinyurl.com/zcelzx8> (letzter Aufruf: 4.11.2016).