

Dezember 2023

---

# FACILITATING MAGAZINE

---

INFORMATIONEN AUS DER WELT DES FACILITATING

## Arbeitswelt heute

Zwischen Entmündigen und Ermächtigung



---

---

# Editorial

*Liebe Leserin, lieber Leser,*

«Als ich meine Karriere als Sachbearbeiterin begann, erhielt ich nach und nach immer mehr Aufgaben und Sonderaufgaben», sagt Verena von Nottbeck im Rückblick auf die Anfänge ihrer Karriere. «Da ich auf alles, was ich tat, auch Lust hatte, betrachtete ich es als eine Einladung zum Handeln, die mir Einfluss verschaffte.» Es ist ein schönes Beispiel eines konstruktiven und fördernden Umgangs mit Mitarbeitenden.

In unseren Rollen als Führungskräfte, Teamleiter oder Projektmanagerinnen finden wir uns regelmässig an Scheidewegen wieder. Unsere Entscheidungen sollen möglichst profitabel für Projekt und Organisation sein, gleichzeitig aber auch das Potenzial unserer Mitarbeitenden fördern. Das kann sich wie eine Gratwanderung anfühlen – vor allem, wenn wir in unserer Führungsposition sehr «hands-on» sind, gerne mit-

mischen und uns mit unserem Know-How einbringen möchten. Genau das haben Renate Franke und ihr Team von der *school of facilitating* neulich in einem Unternehmen beobachtet. Während die Geschäftsführer wohlwollend Ratschläge verteilten, fassten das die Mitarbeitenden aus der Produktion als herablassend auf. Das Unternehmen stand also vor der grossen Frage: Wie bewegt man sich von der *Entmächtigung* hin zur *Ermächtigung*?

Genau dieser Frage wollen wir in dieser Ausgabe nachgehen. Ronald Greber nimmt uns mit auf einen essayistischen Hundespaziergang und reflektiert die Kunst des klugen Fragenstellens. Tanja Bahr und Verena von Nottbeck haben miteinander über ihre eigenen Karrieren gesprochen und die Wendepunkte diskutiert, an denen sie sich entweder *er-* oder *entmächtigt* gefühlt haben. Und

Barbara Backhaus stellt ihr japanisches Schwert, den Bokken vor: Die Methode der Schwertarbeit hilft uns nämlich nicht beim Duellieren, sondern – im Gegenteil – dabei, unsere innere Mitte zu finden und dadurch zu mehr Klarheit, Gelassenheit und Standfestigkeit zu gelangen.

Wir wünschen euch viel Vergnügen beim Lesen!

Eure  
Barbara & Renate

Du hast ein Thema und möchtest für uns schreiben?

Melde dich bei [info@kreativeloesungswege.ch](mailto:info@kreativeloesungswege.ch)

Wir freuen uns über neue Autorinnen und Autoren!



**Barbara Backhaus**  
Kreative Lösungswege, Bern



**Renate Franke**  
school of facilitating, Berlin

Inhaltsverzeichnis	
Verantwortung in Führungspositionen	S. 4
Der schmale Grat	S. 8
Facilitator State	S. 11
Kluge Fragen	S. 14
Wie viel Klassik, wie viel Jazz braucht ein Unternehmen?	S. 18
Angebote	S. 22
Impressum	S. 23

---

---

# Verantwortung in Führungspositionen

## Ermächtigung vs. Entmündigung

*In der Business-Sprache wird oft von Ermächtigung und Entmündigung gesprochen. Eigentlich ein unpassendes Begriffspaar, finden unsere Autorinnen. Sie begeben sich auf eine Spurensuche nach dem richtigen Wort und erzählen, was sie in ihren Karrieren ermächtigt – und was sie entmündigt hat.*

Tanja Bahr & Verena von Nottbeck

Was bedeutet Entmündigung?

Eine Spurensuche

Als wir mit dem Schreiben dieses Artikels anfangen, betrachteten wir «Ermächtigung» und «Entmündigung» als zwei einander gegenüberliegende begriffliche Pole. Wir waren uns über unser Verständnis des «Ermächtigung»-Begriffs einig und konnten uns gut dazu austauschen. Anders sah es aber auf der anderen Seite aus. Wir fühlten einen damals noch abstrakten inneren Widerstand gegen das Wort «Entmündigung» und kamen so überhaupt nicht in Fahrt.

Das lag vor allem daran, dass wir uns auf Organisation und Führung fokussieren wollten. Irgendwie passten die beiden Begriffe überhaupt nicht zusammen. Also fingen wir an, sowohl im weltweiten Netz als auch beim Chatbot ChatGPT, nach einer verwendbaren Definition zu suchen. Immer landeten wir bei ähnlichen, für uns nicht wirklich hilfreichen Definitionen.

Eine Diskussion mit Freunden aus der Transaktionsanalyse führte uns zur Frage, woraus der Begriff

«Entmündigung» entstanden ist und in welchem Bezug er heute verwendet wird. «Entmündigung» ist ein feststehender Begriff im Betreuungsrecht und bedeutet, dass eine Person nicht mehr in der Lage ist, eigene Entscheidungen zu treffen. Sie ist damit nicht mehr geschäftsfähig und braucht einen Vormund. Die Herkunft des

oder «Hand» bedeutet. Die sogenannte «Muntgewalt» entzog im Mittelalter jemandem das Recht, bestimmte juristische Handlungen auszuführen.

In dem Sinne war für uns der Begriff der «Entmündigung» im Organisationskontext nicht mehr nutzbar. Es mag sein, dass sich

**Aus der Entmündigung  
können wir wiederum etwas  
Neues entstehen lassen,  
wenn wir sie als Chance und  
nicht als Selbstentwertung  
betrachten.**

Wortes hat mit dem Mund, etwa im Sinne von «den Mund verbieten» nichts zu tun. Vielmehr entstammt der Begriff «Entmündigung» dem germanischen Wort für «Munt», was so viel wie «Schutz»

Menschen in Organisationen entmündigt fühlen, aber sie haben dennoch die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen. Wir entschieden uns darum dafür, unsere Auseinandersetzung mit dem Thema

---

nach aussen transparent zu machen. Wir lassen die Bedeutung der «Entmündigung» in jenem Kontext, wo sie hingehört: im Betreuungsrecht. Für unsere Organisations- und Führungsbetrachtungen nutzen wir stattdessen den Begriff der «Entmächtigung».

Wir möchten damit klarstellen, dass wir in Organisationen immer noch selbst die Entscheidungshoheit über unser Handeln haben. Je nach Entscheidungen, die wir treffen, verlieren aber unter Umständen an Macht – teilweise oder ganz. Ermächtigung und Entmächtigung sind nah beieinander und zugleich gegenseitige Pole. Die Ermächtigung gibt uns zunächst ein gutes Gefühl, aber wir sollten uns dennoch immer wieder mit den Erwartungen in unserem Arbeitsumfeld beschäftigen. Im Idealfall können wir Klarheit gemeinsam darüber herstellen und uns auf Augenhöhe begegnen. Aus der Entmächtigung können wir wiederum etwas Neues entstehen lassen, wenn wir sie als Chance und nicht als Selbstentwertung betrachten.

«Die drohende Entmächtigung schwingt wie ein Damoklesschwert über einem.»

Ein Gespräch zwischen Tanja und Verena.

**Verena:** Tanja, wir beide haben eine Fülle von Erfahrungen in grossen Organisationen gesammelt, insbesondere in Führungspositionen. Lass uns über «Ermächtigung» sprechen – welche Gedanken kommen dir dazu?

**Tanja:** Ermächtigung ist ein faszinierendes Thema, das meine berufliche Entwicklung massgeblich geprägt hat. Aus meiner Sicht ist Ermächtigung ein Instrument, um Mitarbeitende zu befähigen, ihren Arbeitsrahmen kontinuierlich zu

erweitern. Dies geschieht auf der Grundlage persönlicher Fähigkeiten und Kompetenzen wie Zuver-

tigung. Ohne das konkret darüber gesprochen wurde, was die damit verbundenen Erwartungen des Un-

## «Aus meiner Sicht ist Ermächtigung ein Instrument, um Mitarbeitende zu befähigen, ihren Arbeitsrahmen kontinuierlich zu erweitern.»

lässigkeit, Vertrauenswürdigkeit und Leistungs- und Einsatzbereitschaft. Die Länge der Betriebszugehörigkeit spielt dabei auch noch eine Rolle.

In grossen Organisationen kann Ermächtigung den Weg zu einer erfolgreichen Karriere ebnen, sei es durch zusätzliche Aufgaben oder die Übernahme von Führungsverantwortung. Sie ermöglicht es Mitarbeitenden, sich über die Jahre hinweg zu entwickeln und auf der Karriereleiter aufzusteigen.

Ermächtigung geschieht jedoch nicht von allein – sie setzt voraus, dass Vorgesetzte gezielt Themen delegieren und Verantwortung abgeben. Ein Grundprinzip dabei ist, die Mitarbeitenden zu fordern und zu fördern.

**Verena:** Da kann ich in Teilen gut mitgehen. Bei mir war der Fokus die Leistungsbereitschaft, mein persönlicher Einsatz, meine Mobilität, aber auch zur richtigen Zeit an der richtigen Stelle die richtigen Leute zu treffen. Und die Ermächtigung(en) waren ja auch immer etwas wie Anerkennung und Respekt, also positive Bestä-

ternnehmens waren. Meine Karriere war – im Nachhinein betrachtet – richtig klasse, weil es ständig über viele Jahre hierarchisch aufwärts ging. Das gab mir das gute Gefühl, es geschafft zu haben – na ja, und Einfluss zu haben. Wie war es denn so bei dir?

**Tanja:** Meine berufliche Reise begann in der IT als Software-Entwicklerin und mein Verantwortungsbereich war damals recht begrenzt. Doch im Laufe der Zeit wurde er immer weiter ausgedehnt mit höherwertigen Aufgaben und Arbeitsgruppen- oder Projektleitungen und später mit immer grösser werdenden Führungsverantwortungen. Das hat mich mit Stolz erfüllt. So wie du es auch empfunden hast, war es für mich eine Anerkennung meiner Leistung. Heute geniesse ich grosse Autonomie und führe eine eigene Organisationseinheit, die Entscheidungen eigenverantwortlich als sogenannten Ende-zu-Ende-Service umsetzen kann. Aber wie Du bereits gesagt hast, das passiert nicht über Nacht. Es ist das Ergebnis zahlreicher Ermächtigungen über einen Zeitraum von vierundzwanzig Jahren. Mit jeder

---

Beförderung erhielt ich mehr Verantwortung und heute habe ich den grössten Spielraum in meiner beruflichen Laufbahn.

**Verena:** Das kenne ich, es dauert. Ich jedenfalls hatte keinen konkreten Plan zum Thema Karriere. Irgendwie passierte es, weil ich mich so in die Organisation eingebracht habe, wie es passend war. Im Laufe der Zeit wurde auch mein Verantwortungsbereich immer grösser und komplexer und ich konnte mich gut auf neue Rahmenbedingungen einstellen. Was mir allerdings im Laufe der Zeit bewusst wurde, war, dass mich das auch gebunden hielt und ich mich auf diffuse Weise dem Unternehmen verpflichtet fühlte. Wie fühlst du dich jetzt auf dieser Ebene der Verantwortung?

**Tanja:** Ich spüre definitiv die Last auf meinen Schultern. Das treibt mich an, etwas daraus zu machen. Die Erlaubnis durch die Ermächtigung und mein innerer Antreiber sind eine schöpferische Kombination. Ich stehe vor grossen Herausforderungen. Wir entwickeln ein völlig neues IT-Geschäftsfeld und ich darf es aufbauen. Ich schätze die Handlungs- und Gestaltungsfreiheit sehr. Gleichzeitig bringt sie jedoch eine neue Dimension von Komplexität mit sich, die ich in meiner früheren Karriere nicht erlebt habe. Das bedeutet, dass ich mich selbst neu positionieren und aufstellen muss, um meinen Bereich erfolgreich weiterzuentwickeln.

Ermächtigung ist also ab einem bestimmten Punkt alles andere als trivial. Jetzt muss ich auch andere Menschen ermächtigen und Aufgaben delegieren, um die täglichen Herausforderungen zu bewältigen. Ich Sorge dafür, dass auch andere Karriere machen können, indem ich zukünftige

Führungskräfte ausbilde und ermächtige. Es ist ein Kreislauf – so funktioniert eine Organisation, die sich weiterentwickelt.

**Verena:** Ich kenne eine solche Situation. Meine letzte Funktion war ähnlich herausfordernd. Das an sich war für mich inhaltlich aber keine grosse Schwierigkeit, eher die Führungs- und kulturellen Rahmenbedingungen, die sich über die Jahre verändert haben.

Als ich meine Karriere als Sachbearbeiterin begann, erhielt ich nach und nach immer mehr Aufgaben und Sonderaufgaben. Da ich auf alles, was ich tat, auch Lust hatte und leistungsorientiert war, betrachtete ich es als eine Einladung und Erlaubnis zum Handeln, die mir Einfluss verschaffte. Allerdings war diese Ermächtigung nicht immer automatisch mit der nötigen Befähigung verbunden. Ich musste mir oft selbst beibringen, wie ich die neuen Aufgaben bewältigen konnte. Das führte manchmal zu Unsicherheit, ob ich

Druck, und ich wusste, dass es irgendwann kippen und zur Entmächtigung kommen könnte.

**Tanja:** Deine Erfahrungen spiegeln gut wider, wie Ermächtigung in der Praxis oft abläuft. Die drohende Entmächtigung schwingt dabei wie ein Damokles-Schwert über einem. Es ist eine Gratwanderung zwischen Vertrauen und der damit verbundenen Unsicherheit, aber es treibt uns dazu, unser Bestes zu geben.

**Verena:** Ich erlebte, dass mir Aufgaben temporär aus meinem Verantwortungsbereich genommen wurden. Das geschah hinter den Kulissen und war ein sehr subtiler Prozess ohne die ansonsten damit verbundenen Formalien. Ich fühlte mich zunehmend irritiert und eingeschränkt, und es dauerte, bis ich tatsächlich verstand, was passierte. Für mich wäre es einfacher gewesen, wenn Klarheit über die Motive des Handelns meiner Hierarchie bestanden hätte und mit mir gesprochen worden wäre.

## «Mit steigender Verantwortung stieg auch der Druck, und ich wusste, dass es irgendwann kippen und zur Entmächtigung kommen könnte.»

den Erwartungen gerecht werden konnte. Immer wieder spielte mir mein «Sei-Perfekt-Antreiber» einen Streich. Dennoch war stets das Vertrauen da, dass ich in der Lage war, die Aufgaben erfolgreich zu meistern. Mit steigender Verantwortung stieg auch der

Allerdings sind meiner Meinung nach Matrixorganisationen besonders anfällig für Intransparenz.

**Tanja:** Das sind die verdeckten Spiele der Macht in solchen Organisationen, die sich für alle Beteiligten auszahlen können. Die

---

einen fühlen sich mächtig dabei, die Karrieren von Menschen zu bestimmen und darüber zu entscheiden, wann sie weiter geht oder ob sie beendet wird. Die anderen lassen es mit sich machen, weil sie auf einer Welle von Anerkennung auch grossen Stolz empfinden und bei dem damit verbundenen Glücksempfinden den Fall nicht kommen sehen.

Ich habe Führungskräfte erlebt, die grosse Projekte erfolgreich jahrelang geleitet und Organisationsstrukturen aufgebaut haben und mit weitreichenden Kompetenzen ausgestattet wurden. Sie wurden vom Management dafür gefeiert und gelobt. Aber als sie anfangen, gegen die Vorgaben zu intervenieren und Entscheidungen infrage zu stellen, wurden sie von ganz oben radikal entmachtet und ihrer Rolle enthoben, teilweise von heute auf morgen. Danach wurden ihnen Aufgaben ohne Tragweite zugewiesen und der Elefantengruft hatte einen neuen Gast – einen weiteren abgesägten Manager ohne weitere Verwendung. Gestandene Männer standen mit Tränen in den Augen vor mir, haben um langjährige Arbeit und die fehlende Wertschätzung getrauert. Hattest Du auch solche Erfahrungen?

**Verena:** Ja, ich war wütend, enttäuscht und traurig. Aber ich habe für mich einen Ausweg gefunden, indem ich die Entscheidung traf, das Unternehmen zu verlassen.

**Tanja:** Das ist eine mutige Entscheidung. Es zeigt, dass wir in der Lage sind, auf Veränderungen zu reagieren und uns neuen Herausforderungen zu stellen. Und auch existenzielle Entscheidungen zu treffen, wenn der Druck so gross ist, dass wir etwas ändern müssen, weil wir nicht noch mehr aushalten wollen. Und damit ermächti-

gen wir uns selbst, für uns gut zu sorgen.

Der Weg zu diesen Begriffen war ein Entwicklungsprozess im Raum der Semantik mit uns selbst. Er hat uns sensibel dafür gemacht, wie wichtig es ist, die passenden, richtigen und eindeutigen Begrifflichkeiten zu nutzen. Für die Diskussionen und Impulse danken wir Renate Franke, den beiden Barbaras (Zuber und Backhaus) und Luise Lohkamp. Und wen es interessiert, wie das Wort «Entmündigung» entstanden ist, und wofür es heute steht, wird im weltweiten Netz sicher fündig.

Verena von Nottbeck

war lange Jahre Führungskraft in einem europäischen Konzern und hat nach ihrem bewussten Ausstieg die Firma Evolving Organisations gegründet. Sie berät heute Führungskräfte und Organisationen als transaktionsanalytische Beraterin, Coach und Facilitatorin in Veränderungsprozessen.

[vnottbeck.de](http://vnottbeck.de)

Tanja Bahr

Als Führungskraft in der öffentlichen Verwaltung, Coach und Facilitatorin begleitet sie Menschen durch Veränderungen.

---

---

# Der schmale Grat

«Einen Führungsstil fördern, der eine konstruktive Selbstermächtigung ermöglicht»

**Renate Franke & Barbara Zuber**

Anruf eines Kunden: Könnte jemand bei uns herausfinden, was die wirklichen Ursachen für den hohen Krankenstand im Unternehmen sind, und was wir tun können?

In der Folge sprachen wir mit ca. 400 Mitarbeitenden durch alle Bereiche hindurch in kleinen Gruppen und stossen auf interessante Phänomene. Hier einige Beispiele:

**Phänomen 1: Zurück im Taylorismus**

Wir sind scheinbar zurück in der Zeit des Taylorismus angekommen: Die beobachtete Organisation ist Teil eines grösseren Konzerns und sehr KPI-getrieben (KPI = Key Performance Indicators. Auf Deutsch: Leistungskennzahl). Das führt dazu, dass sich die Mitarbeitenden – insbesondere in der Produktion – nur noch als Ressourcen fühlen und nicht als Menschen, die einen sinnvollen Beitrag leisten.

**Phänomen 2: Abwertung von Mitarbeitenden**

Aussagen wie «das Geld wird in der Produktion verdient» oder «ihr seid Dienstleister für die Produktion» lassen eine Auf- und Abwertung entstehen, die dem Wir-Gefühl in der Organisation schadet. Hier fühlen sich Mitarbeitende, die nicht in der Produktion tätig sind, abgewertet.

**Phänomen 3: Blaumanntage mit Belehrung**

Mitarbeitende aus der Führung ar-

beiten während eines Tages in der Produktion mit. Das kommt oft gut an und wird als Wertschätzung erlebt. Doch wenn danach die Führungskraft die Mitarbeitenden in der Produktion belehrt, was sie alles besser machen könnten, ist schon wieder Frust im Raum.

**Phänomen 4: Falsche Zielgruppe und Fehltage**

Der Belegschaft wird regelmässig über die Kennzahlen für den Standort berichtet. Dazu gehören auch die zahlreichen Fehltage und deren Auswirkung auf das Unternehmen. Das schafft zwar eine hohe Transparenz, doch die eigentliche Zielgruppe ist oft gar nicht im Raum anwesend: An den Tagen, wenn diese Berichte gelesen werden, hören vor allem die «Gesunden» zu – und die motiviert dies nicht.

**Phänomen 5: Strenge Prozesse zur Auftragsbearbeitung**

Die Organisation hat – nach Vorgabe des Konzerns – ein sehr durchdachtes Vorgehen für die Zusammenarbeit in der Auftragsbearbeitung eingeführt. Die Teams sind stark am Kundenauftrag ausgerichtet und bilden dafür die gesamte Wertschöpfungskette ab. Die Mitarbeitenden erhalten unter anderem hilfreiche Formate von täglichen Stehungen und Kanban-Boards zur Visualisierung und vieles mehr. Die Teams müssen jeden Tag dokumentieren, dass sie die Formate durchgeführt haben.

Das führt zu einer Haltung der Pflichterfüllung, nimmt den Formaten die Sinnhaftigkeit und wird als Zeitverschwendung empfunden. Schade.

**Phänomen 6: Die Suche nach der Augenhöhe**

«Als kleine Werker und Werkerinnen werden wir nicht gehört.» Dieses Selbstbild ist stark kulturell verankert und ein historisches Erbe für die aktuelle Standortleitung. Gleichzeitig wollen die Werker:innen auf Augenhöhe behandelt werden. Das geht nur, wenn sich die Werker:innen auch selbst dahin begeben – einerseits zumindest. Andererseits braucht es dafür lebendige Formate, in denen die Werker:innen wirklich zu Wort kommen.

**Phänomen 7: Probleme drinnen, Lösungen draussen**

Bei allen Gesprächen waren die Probleme im Raum, die Lösungen jedoch immer draussen. Dies änderte sich auch nicht, als wir die Gruppen so zusammensetzten, dass Lösungen hätten gefunden werden können. Stattdessen delegierten die Mitarbeitenden ihre Probleme nach oben und wunderten sich, dass keine Lösungen zurückkamen. Die Frage, wie das Management, dem weniger Menschen angehören als der operativen Ebene, all diese Alltagsprobleme lösen soll, blieb unbeantwortet. Diese und viele weitere Aspekte tragen bei den Mitarbeitenden zu

einer mangelnden Identifikation mit dem Standort und dem Unternehmen bei. Damit fehlt ihnen eine wesentliche Grundlage, sich für das Unternehmen und seine Zukunft einzusetzen. Der Krankenstand ist ein Symptom davon. Hier stellte sich uns nun die Frage, was das Führungsteam, das ein wirkliches Interesse an Veränderung hatte, tun konnte, um eine Veränderung zu bewirken.

Wir erlebten viel gut gemeintes Verhalten des Führungsteams, das jedoch durch kleine Bemerkungen kaputt gemacht wurde. Das zeigt sich etwa am Beispiel der oben beschriebenen «Blaumann-Tage». Regeln zu hinterfragen und auf die eigenen Bedürfnisse anzupassen, erfordert die Erlaubnis und Ermutigung von oben und Begleitung. Das Bedürfnis nach struktureller Sicherheit ist oft grösser, als sich Geschäftsführungen vorstellen können.

Wir sagen jedoch: Man kann einen Führungsstil fördern, der eine konstruktive Selbstermächtigung ermöglicht!

Entmächtigen geht schnell

Ein Beispiel: Als Führungskraft ver gebe ich einen Auftrag. Dieser wird nicht schnell genug erledigt, also grätsche ich rein und mache ihn kurzerhand allein. «Muss gemacht werden!» ist mein Kommentar. Damit erzeuge ich Frustration. Ein zweites Beispiel: Als Führungskraft erzähle ich allen Beteiligten, sie sollen eine Aufgabe in Selbstorganisation erledigen, habe aber im Hinterkopf schon ein genaues Bild, wie das Resultat am Ende aussehen soll. Daraufhin zeige ich mich enttäuscht, wenn nicht genau mein Bild dabei rauskommt und entscheide kraft meiner Funktion. Damit erzeuge ich Frustration. Ich verlange Eigenverantwortung, aber niemand versteht, was ich



damit genau meine. Alle verstehen etwas anders darunter und ich schaffe keine Klarheit. Am Ende sind alle verwirrt.

Ermächtigung braucht Geduld, Klarheit und ständige Selbstreflexion

In der Neubearbeitung des Buches «Influencer» eines amerikanischen Change-Beratungsunternehmens wird darauf hingewiesen, dass wir bei Mitarbeitenden gerne auf mangelnde Motivation setzen. Dabei übersehen wir, dass es sich oft nicht um ein Motivationsthema handelt, sondern vielmehr um ein «Nicht-Können».

Ermächtigen heisst, die anderen gut auszustatten: mit Handwerkzeug, mit Wissen, mit Haltung, mit Fähigkeiten. Selbstverantwortliches Handeln kann ich nicht verordnen, aber es kann gelernt werden. Dazu braucht es Führungskräfte, die Macht abgeben können und die so in sich ruhen, dass es ihnen Freude bereitet, andere wachsen zu sehen.

Fragen, die ich mir stellen kann, um mein Team zu ermächtigen:

- » Wen, resp. welches Team, will ich wofür genau ermächtigen?
- » Was brauchen meine Mitarbeitenden, um meine Erwartungen zu erfüllen und die Aufgaben

souverän erledigen zu können?

- » Was sollen meine Mitarbeitenden lernen? Wieviel Zeit wird die Aufgabe in Anspruch nehmen?
- » Kann ich dann auch mit den Ergebnissen leben, die andere für sich entworfen haben?


In der Lernphase ist die Führungskraft gefordert, hinzuschauen und eventuell zu unterstützen oder nachzusteuern. So erarbeiten sich die Beteiligten nach und nach ein Verständnis dafür, was von ihnen erwartet wird. Sie fühlen sich ermutigt und es entsteht Vertrauen zwischen allen Beteiligten und mehr Selbstständigkeit.

Unser Fazit: Der Grat zwischen Ermächtigen und Entmächtigen ist schmal. Eine eigene Haltung, ein «Wofür?», also Sinnhaftigkeit und viel Reflexion sind essentielle Bausteine dieser Gratwanderung.

Barbara Zuber  
Renate Franke

sind Trainerinnen, Coachs, Facilitatorinnen und Gründerinnen der *school of facilitating*, Berlin.

[school-of-facilitating.de](http://school-of-facilitating.de)



<sup>1</sup>**Hara** (jap. 腹) wird in der traditionellen japanischen Medizin und in der Tradition der japanischen Kampfkünste als technischer Begriff für einen spezifischen Bereich (körperlich/anatomisch) oder für das Energiefeld (physiologisch/energetisch) des Körpers gebraucht.

---

---

# Facilitator State

## Klarheit und Kraft in der Schwertarbeit

*Die Schwertarbeit ist ein Prozess der Befreiung und Stärkung. Sie setzt Kräfte in uns frei und ermöglicht uns, diese verantwortungsbewusst zu nutzen und in kraftvolles Potential umzuwandeln.*

Barbara Backhaus

In der tiefen Tradition der Schwertkunst finden sich zwei bemerkenswerte Eigenschaften: Klarheit und Kraft. Wer jemals die Kunst eines Schwertmeisters bewundert hat, wird diese beiden Qualitäten nicht übersehen können. Sie sind nicht nur physisch präsent, sondern spiegeln sich auch in der Persönlichkeit des Meisters oder der Meisterin wider. Jetzt stellen wir uns doch mal vor, diese Qualitäten wären nicht nur für Schwertkünstler, sondern für uns alle erreichbar!

Die Rolle des Schwerts im Alltag

Keine Sorge, Schwertarbeit hat nichts mit mittelalterlichen Praktiken und Ritterspielen zu tun. Die Schwertarbeit ist eine Methode, mit der wichtige Haltungen für unseren Alltag üben können. Klarheit, Gelassenheit, Standfestigkeit. Nehmen wir das Schwert in die Hand, übernehmen wir zugleich die Verantwortung für unser Handeln. So führt uns die Schwertarbeit vom Körper in den Geist.

Natürlich verwenden wir in der Schwertarbeit richtige Schwerter – auch wenn wir sie nicht zum Kämpfen brauchen. In der Praxis sind das oftmals sogenannte «Boken», japanische Holzschwerter. Dieses einfache Werkzeug kann einen tiefen, klärenden Prozess auslösen, denn es lehrt uns, mit

Standfestigkeit, Krafteinsatz, Bewusstheit und Aufrichtung umzugehen. Diese Aspekte helfen uns über die Schwertarbeit hinaus, unsere Identität und Würde im Alltag zu stärken.

Bedürfnissen und es kann uns schwerfallen, emphatisch mit uns selbst und mit unserem Umfeld umzugehen. Die Schwertarbeit fordert uns heraus, zurück in unsere körperliche Präsenz zu kom-

## Nehmen wir das Schwert in die Hand, übernehmen wir zugleich die Verantwortung für unser Handeln.

Die Verbindung von Körper und Geist

Verdrängte Emotionen oder Verletzungen können uns daran hindern, den Zugang zu unserer eigenen Kraft zu finden. Mithilfe der Schwertarbeit können wir diese Barrieren aber erkennen – und überwinden. Das ist natürlich kein einfacher Prozess, aber er lohnt sich. Denn in der Auseinandersetzung mit unserem eigenen Inneren öffnet sich auch der Weg zur inneren Ruhe und Gelassenheit.

Körper und Geist werden in unserem schnelllebigen Alltag gern voneinander getrennt. Viele von uns fühlen sich dadurch verloren. Uns fehlt der Zugang zu unseren

men. Sie hilft uns, ein Bewusstsein für unsere inneren Blockaden und Aggressionen zu entwickeln und diesen eine Form zu geben. So können rationale Entscheidungen und emotionale Intelligenz auch in unserem Arbeitsalltag Hand in Hand gehen.

Zentrum der Kraft und Energie: das «Hara»<sup>1</sup>

Die Schwertarbeit ist nicht nur eine physische Disziplin, sondern auch ein Pfad zur Selbstentdeckung und -entfaltung. Die Reise mit dem Schwert fördert Klarheit und Kraft, zwei Qualitäten, die in der heutigen komplexen Welt unerlässlich sind.

---

Eines der Hauptprinzipien der Schwertarbeit ist, stets aus der Mitte heraus zu handeln. Dabei handelt es sich sowohl um eine physische als auch um eine emotionale und mentale Mitte. Die Mitte beschreibt einen Zustand des Gleichgewichts, in dem wir uns unserer Kraft und Klarheit bewusst sind. Entscheidungen, die wir aus einer starken Mitte heraus treffen, sind oft klarer und zielgerichteter. Im Kontext der Geschäftswelt könnte dies bedeuten, dass Führungskräfte aus ihren tiefsten Überzeugungen und Werten heraus handeln.

Als Menschen in Verantwortung stehen wir ständig vor der Herausforderung, schnelle, präzise Entscheidungen zu treffen. In einer solchen Situation könnte das «Hara» eine wertvolle Schlüssel-

rolle spielen. Das «Hara» ist in der Schwertkunst das Zentrum der Kraft und Energie. Das «Hara» bietet uns die Balance und Stabilität, um auch in turbulenten Zeiten den Überblick zu behalten.

Eine Sache der Atmung  
Aber wie wenden wir das «Hara» an? Ein zentraler Aspekt der Schwertarbeit ist die Atmung. Atmen wir aus dem «Hara» heraus, können wir unsere Bewegungen stabilisieren und rücken uns selbst in die Mitte. Zurück im Arbeitsalltag können wir besser auf Herausforderungen reagieren, wenn wir bewusst atmen und die Situation in Ruhe reflektieren. Wer bereit ist, sich auf diesen Pfad zu begeben, wird mit einem tieferen Verständnis von sich selbst und der Welt um ihn herum belohnt.

Wer einen Eindruck möchte, wie Schwertarbeit und die Anwendung der «Hara» aussehen, kann unter folgendem Link Karlfried Graf Dürckheim bei einer kleinen Präsentation zusehen.

ZDF: «Karlfried Graf Dürckheim demonstriert die Hara- oder Qi-Kraft» <https://bit.ly/3srRjG8>

Barbara Backhaus

ist Facilitatorin, Organisationsentwicklerin, Körperpsychétherapeutin und Dozentin.

[kreativeloesungswege.ch](http://kreativeloesungswege.ch)

---

**Atmen wir aus dem «Hara» heraus,  
können wir unsere Bewegungen  
stabilisieren und rücken uns selbst  
in die Mitte.**



---

---

# Kluge Fragen

## Der Königsweg zu einem guten Dialog

«Clever gefragt ist hinreichend gewusst.»

Ronald Greber

Wie stellt man kluge Fragen? Eine kluge Frage, die unser Autor auf einem seiner Stadtspaziergänge reflektiert hat.

Als Stadtwanderer habe ich kürzlich bei einem meiner täglichen «Feldgänge» (i.e. eine Begehung des angebauten Ackerlandes, wie beschrieben und erlebt vom jugendlichen C. Otto Scharmer) durch meine Stadt entdeckt, dass ich die freundlichsten Gespräche habe, wenn ich jemandem auf meinem Weg eine Frage stelle.

Der Anfang solcher Gespräche ist oft so etwas wie ein Kompliment in Frageform. Etwa so: «Ich kann

mir gut vorstellen, dass ihr schöner Hund auch ein freundlicher Kerl, eine freundliche Dame, ist?» Und schon finde ich mich in einem nicht enden wollenden Dialog: «Ja, dieser Hund ist mein Freund, der mich immer und überall begleitet.»

Oftmals bleiben dabei meine Dialogpartner für einige Minuten stehen, erzählen mir ihre Geschichten und lächeln, wenn sie sich verabschieden. In solchen Situationen, die mit interessierten Fragen beginnen, finden sich meine Gesprächspartner und ich uns mit einem gemeinsamen Gedanken beschäftigt. Es ist eine sich für mich als «beseelt» empfundene Situation, als wären wir im gleichen energetischen Feld, welches den eben begonnenen Dialog nährt und am Leben erhält.

Beim Weitergehen fallen mir Namen von Menschen ein, die sich lange vor mir ein Leben lang mit dem «richtigen Fragen» beschäftigt haben. Es sind für mich:

- » Sokrates und sein Biograph und Schüler Platon, zwei Philosophen der Antike<sup>1</sup>
  - » Edgar H. Schein, ein Sozialwissenschaftler und Organisationspsychologe<sup>2</sup>
  - » Arnold Mindell, ein Physiker und der Begründer der prozessorientierten Psychologie<sup>3</sup>
- und viele andere Menschen aus Kunst, Wissenschaft und dem uns vertrauten Alltag.

Ein Experiment mit Chat GPT

Unterdessen sitze ich als fragender Wanderer in einem Szenen-Kaffee in der Stadt mit einem viel zu teuren schlechten Kaffee und sehe, dass auf der Strasse viele junge und ältere Menschen über ihr Handy gebeugt anscheinend etwas suchen, vielleicht auch erfragen. Denn es scheint die grundlegende Einsicht zu gelten: «Clever gefragt ist hinreichend gewusst.»

Für dieses clevere Fragen stehen uns heute neue Instrumente allerorten zur Verfügung. Die Künstliche Intelligenz KI des maschinellen Lernens bietet Hand und offene Fenster, um dauernd neue Fragen zu stellen. Diese Kunst des «neuen Fragens» beschäftigt mich; denn wir verfügen seit wenigen Monaten über Instrumente, die sich mir in Form von Text oder gesprochener Sprache auf (Internet-)Plattformen zum Fragen einladen. Auf meinem kleinen iPad mini sind solche Frage-Webseiten einfach aufzurufen. Es sind heute bei mir:

- » ChatGPT von OpenAI, ein Sprachmodell ... mit menschenähnlichen Textkonversationen<sup>4</sup>
- » bard.google, ein KI-basierter ChatBot von Google in Anspielung an keltische Barden<sup>5</sup>
- » Perplexity AI, eine Such- und Antwortmaschine für Fragen in natürlicher Sprache<sup>6</sup>

«Die Kunst der guten Frage»

Während ich immer noch mit mei-



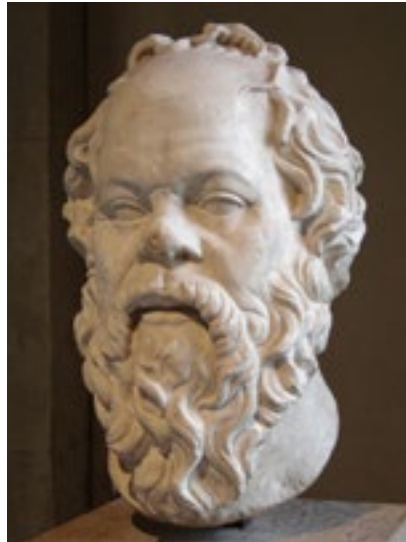
nem dünnen, teuren Kaffee im Bistro sitze, möchte ich doch hier und jetzt ein kleines Experiment mit einer dieser Fragen-Plattformen machen und frage einen ChatBot: «Ist folgender Titel für einen kleinen Artikel gut gewählt: «Kluge Fragen als Königsweg zu einem guten Dialog». Hier die Antwort von BardGoogle nach etwa fünf Sekunden:

«Ja, der Titel ist gut gewählt. Er ist kurz und prägnant und fasst den Inhalt des Artikels gut zusammen. Die Verwendung des Wortes «klug» macht deutlich, dass es sich um Fragen handelt, die nicht nur einfach sind, sondern auch zum Nachdenken anregen und den Gesprächspartner dazu bringen, sich selbst und seine Meinung zu hinterfragen. Das Wort «Königsweg» unterstreicht die Bedeutung von Fragen für einen guten Dialog. Der Titel ist auch ansprechend und weckt Interesse. Er macht neugierig auf den Inhalt des Artikels und lässt den Leser vermuten, dass er etwas über die Kunst des guten Dialogs lernen kann.»<sup>7</sup>

Die Antwort des ChatBots von Google schlägt noch andere Titelformulierung vor und bemerkt abschliessend: «Aber wie gesagt, der Titel ist auch so schon gut gewählt.» (sic). Ich bin perplex: So viel Goodwill und Unterstützung von Seite des Bard-Chatbots aus der Welt der datenunterstützten Algorithmen habe ich niemals erwartet und bin ziemlich erstaunt ob der von der KI sprachlich recht geschickt formulierten Antwort.

Ich rufe meinen kleinen, immer unternehmungslustigen Hund zu mir und wir ziehen gemeinsam weiter. Zugegeben, ich bin etwas beleidigt, möchte ich doch wirklich jeden Teil in diesem Beitrag über die Bedeutung von Fragen selber verfassen und lasse es beim gewählten Titel, obwohl der von

BardGoogle als Alternative vorgeschlagene Titel auch ganz gut wäre: «Die Kunst der guten Frage». Chapeau!



Sokrates und die Kunst des mündlichen Dialogs

In meinem Büro angekommen, blättere ich im grossen, dicken Buch «The Oxford Handbook of Plato». Es verwundert mich, dass dieses Buch nicht heisst «Handbook of Socrates». Die Erklärung scheint einfach: Der historische Sokrates hat gemäss seinem Biographen Platon nichts Schriftliches hinterlassen; er hat kaum etwas gelesen, höchstens ein paar Gedichte verfasst. Sokrates war ein Mensch des mündlichen Dialogs, des Fragens mit den immer gleichen Fragen: «Was ist gut, was ist wahrhaftig, was ist gerecht und was ist notwendig für das Leben?»

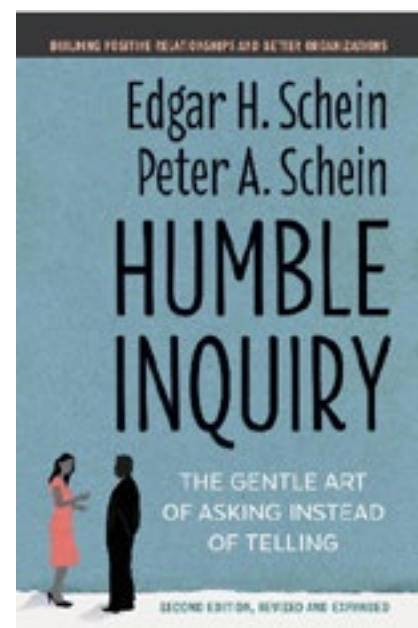
Für Sokrates war es scheinbar klar, dass solche Fragen nicht endgültig beantwortet werden können, aber mit solchen Fragen des Typs «Was ist es genau?» sei es, so Sokrates, möglich, der Wahrheit näherzukommen. Sokrates war ein Freund der Weisheit und kein Freund der damals weit verbreiteten, marketingmässig schlaun Rhetorik seiner dogmatisch denkenden Zeitgenossen. Diese wurden mit ihren

Rhetorik-Akademien für junge, wohlhabende Griechen reich. Sokrates blieb arm. Er hatte einen einfachen Beruf als Bildhauer von seinem Vater gelernt, hatte ein kleines Vermögen geerbt, verbrachte seine Zeit aber nicht mit seinem Brotberuf, sondern mit dem Führen von Dialogen auf dem Marktplatz von Athen.

Durch Fragen der Weisheit auf die Schliche kommen

Fragen waren für Sokrates von grosser Bedeutung für das philosophische Denken, mit dem man das Wissen des Gegenüber prüfen, aber auch sein eigenes Wissen erweitern kann. Mir scheint bei dieser Art oder Methode des Fragens von Sokrates wichtig, dass man nur im Dialog, nur im Kontakt mit jemand anderem der Weisheit auf die Schliche kommt, um so unser Leben zu verbessern.

Ich lege das dicke Oxford-Handbuch zur Seite, setze mich im Büro auf mein Sofa und höre bei Audible das Buch des kürzlich verstorbenen Psychologen Edgar H. Schein: «Humble Inquiry. The Gentle Art of Asking Instead of Telling.





Building Positive Relationships and Better Organizations». In weniger als vier Stunden, während denen ich mich in dieses Buch hinein hören werde, kann ich sehr viel über das Fragen lernen, aber auch über die grundlegende menschliche Haltung Scheins.

Fragen stellen wie der Psychologe Edgar H. Schein

Auf meinem beruflichen Weg – zuerst als klinisch-diagnostisch tätiger Neuropsychologe, später als beratender Psychologe und heute als fragender Interessierter des Mindset – ist mir Edgar H. Schein als Psychologe nahe und sympathisch zugleich. Seine Fragen, so

stellt er es in seinen Publikationen dar, zeugen von Neugier, Offenheit und Unvoreingenommenheit. Dies seine Beschreibung von «humble». Die Fragen von Edgar H. Schein wollen respektvoll vis-à-vis dem Befragten sein und zeugen von einer bescheiden wirkenden Haltung. Sie wollen nicht dominieren. Schein gibt in seinem Buch viele Beispiele von verschiedenen Arten von Fragen und unterteilt sie in vier verschiedene Kategorien:

- » Vorurteilsloses Fragen oder humble inquiry: Der Gesprächspartner wird in keiner Weise beeinflusst
- » Diagnostisches Fragen: Je nach

Status der Beziehung dient die Frage vor allem der Diagnostik

- » Konfrontatives Fragen: Dabei werden eigene Gedanken und Gefühle in die Frage eingebracht
- » Prozessorientiertes Fragen: Die Art, wie man ein Gespräch beginnen und in Gang halten kann

Mischformen des Fragens

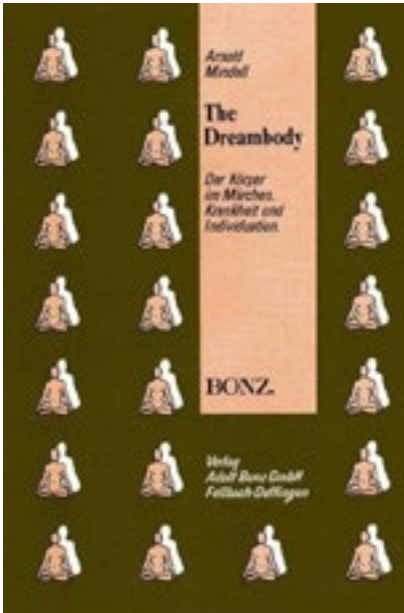
Und wie in den meisten Typologien üblich, gibt es auch hier Mischformen der Art des Fragens. Die Mischform «konfrontativ-prozessorientiertes Fragen» scheint mir besonders heikel. Vor allem in einem therapeutischen Kontext. Die Frage zum Beispiel: «Sind Sie beleidigt?» – Laut Schein eine sehr mächtige Frage, da sie sich auf die Beziehung selbst bezieht. Eine solche Frage sei in normalen Unterhaltungen nicht üblich. Nur grösste Unvoreingenommenheit, verbunden mit einer respektvollen Haltung, kann einer solchen Frage das lieblos-Konfrontative nehmen. Und dann ist es sogar möglich, dass sich nach einer solchen Frage ein guter Weg öffnet, um aus einem unangenehmen Gespräch auszusteigen und einen neuen Weg in der Beziehung zu gehen.

**«Less telling,  
more asking,  
more humble  
inquiry»**

Der letzte Satz im oben erwähnten Buch weist zum x-ten Male darauf hin, dass wir besonders in heiklen Momenten nicht auf Belehrung zurückgreifen, sondern mittels Humble Inquiry Verantwortung übernehmen sollten: «Less telling, more asking, more humble inquiry».

## Prozessorientiertes Fragen mit Mindell

Sobald ich nach meinen Gesprächen als Stadtwanderer mit Hund zu Hause ankomme, frage ich mich, warum denn neben dem Denker Sokrates und dem Psychologen Edgar H. Schein auch die Bücher von Arnold Mindell, einem US-amerikanischen MIT-Physiker, und dem analytischen Psychologen Carl Gustav Jung in meinem Kopf so viel Platz einnehmen. Mindell schrieb über vierzig Bücher, die auch in einem Büchergestell viel Platz einnehmen.



Live habe ich Arny Mindell nur einmal in einer Grossveranstaltung zu «Deep Democracy» in Zürich erlebt, wo er mit der zentralen Frage «Wie sind die Wohnmieten in Zürich?» ganz verschiedene mit Stellvertretern verkörperte Rollen mit Personen aus dem Publikum besetzte. Er wies auf eine nicht-verkörpernte Rolle, die sogenannte «Gespenster-Rolle», hin und setzte mit weiteren Fragen einen Prozess in Gange, bis ein Dialog zwischen allen Parteien und Rollen zustande kam. Und es gelang. Die Gespenster verliessen den Raum.

In seinem eindrucksvollen Buch «The Dreambody: Über die Beziehung zwischen Traum- und Körperprozessen» von 1985 gelang es Mindell, auf die Rolle des Körpers in der Enthüllung des Selbst aufmerksam zu machen. Dies war methodisch nur möglich, indem er Fragen an Einzelpersonen und Gruppen richtete:

- » zu körperlichen und psychischen Prozessen
- » zu Träumen als Informationsquelle, um Träume zu verstehen und zu interpretieren
- » zum Körper als Zugang zum Unbewussten
- » zum System von lebenden Systemen, um die Dynamik von Gruppen zu verstehen.

Mindells Arbeit wird als komplex und vielschichtig beschrieben. Man nennt sie prozessorientiert. Im Zusammenhang mit Facilitating Change der Unternehmen *school of facilitating* und *Kreative Lösungswege* sehe ich im Grundmodell der Arbeiten und Ausbildungen im Umgang mit Komplexität viele Einsatzmöglichkeiten auf dem Königsweg zum guten Dialog. Alle neun Stufen der Theorie U von C. Otto Scharmer bedürfen kluger Fragen. Und hier endet der Feldgang durch meine Welt des Fragens.

## Referenzen

- <sup>1</sup> Gail Fine, *The Oxford Handbook of Plato*, Oxford University Press, 2023
- <sup>2</sup> Edgar H. Schein, *Humble Inquiry, Vorurteilsfragen als Methode*, EHP, 2016 und als Hörbuch bei audible, EH. Schein und PA. Schein, *Humble Inquiry*, 2nd edition, 2021
- <sup>3</sup> Arnold Mindell, *The dreambody: Krankheit und Individuation; über die Beziehung zwischen Traum- und Körperprozessen*. Bonz Verlag, Fellbach-Oeffingen, 1985, ISBN 3-87089-306-0
- <sup>4</sup> ChatGPT von OpenAI: [openai.com](https://openai.com), kostenfreie Anmeldung
- <sup>5</sup> Bard.Google, entwickelt von Google: [bard.google.com/chat](https://bard.google.com/chat)
- <sup>6</sup> Perplexity AI, Produkt der Firma Perplexity AI Inc., App: Perplexity – Fragen Sie etwas
- <sup>7</sup> [bard.google.com/chat](https://bard.google.com/chat), aufgerufen am 5.11.2023 um 18:00 Uhr

Ronald Greber

ist Verhaltenswissenschaftler biol.-math. Richtung. Ihn beschäftigen v.a. die Möglichkeiten des Fragens anstelle der Vermittlung von scheinbar gesichertem Wissen.

[info@42wege.ch](mailto:info@42wege.ch)



---

---

# Wie viel Klassik, wie viel Jazz braucht ein Unternehmen?

*Wie wir den Rhythmus in Organisationen verändern und sie auf Zukunft ausrichten.*

**Renate Franke**

Jazz in der Buchhaltung macht Angst, Jazz im Kundendienst ist notwendig. Werden Organisationen mit Jazzelementen der Komplexität besser gerecht und sind damit gestaltungsfähiger für Veränderungen? Unsere These: Ja.

Stellen wir uns unter klassischer Musik ein Orchester vor, dass von einer Dirigentin dirigiert wird. Die Noten sind für jede Stimme vorgegeben und von jedem Mitspielenden eingeübt. Der Dirigent steht mit dem Rücken zum Publikum und ist ganz darauf konzentriert,

nur eine einzige Stimme einen Fehler, hören das die Kennerinnen des Stücks sofort.

Eine Jazz-Combo spielt im Gegensatz dazu ohne Dirigenten, also in der Selbstorganisation miteinander. Die Noten sind nicht für jede Stimme vorgegeben, das Stück entsteht aus dem Miteinander der Musikerinnen. Sie nehmen Fehler auf und improvisieren aus ihnen heraus. So können sie ständig Neues hervorbringen. Die Musiker sind ausserdem in ständigem Kontakt mit dem Publikum. Ein Solo

Was Jazz und Klassik miteinander gemein haben, ist die Harmonielehre, die beiden zugrunde liegt. Die Musikerinnen verstehen ihre Instrumente und wissen hervorragend auf ihnen zu spielen. Ohne Kompetenz wären weder Klassik noch Jazz möglich.

Übertragen wir diese Metapher auf Organisationen. Wo braucht es Klassik, wo Jazz-Anteile? Jazz in der Buchhaltung macht Angst, Jazz in der Entwicklung oder im Kundendienst ist vielleicht gewünscht oder sogar notwendig.

Unsere Frage: Werden Organisationen mit Jazzelementen an den richtigen Stellen besser der Komplexität gerecht und sind damit gestaltungsfähiger für Veränderungen? Unsere These: Ja.

Wie viele Anteile wovon will ich in meiner Organisation für ihre Zukunftsfähigkeit haben? Für die Antwort gilt es sich folgenden Themen und Fragen zu nähern:

1. Es braucht eine Vision für die Organisation: wo will sie hin? Wofür steht sie? Das ist die Aufgabe des «Dirigenten» oder eines Kernteams.

## Eine Jazz-Combo spielt ohne Dirigenten, also in der Selbstorganisation miteinander.

das Zusammenspiel der Stimmen so zum Klingen zu bringen, dass es seiner Vision und Interpretation des Stückes entspricht. Das Spiel ist auf Perfektion ausgelegt. Macht

kann länger werden, wenn das Publikum gut mitgeht. Jede Performance ist einzigartig und in dieser einen Art nicht wiederholbar.

2. Wie soll die Organisation dafür aussehen? Was braucht das Produkt und der Kontext? Je mehr Einmaligkeit – und damit meinen wir Nichtwiederholbarkeit des Produktes oder der Dienstleistung – desto mehr Jazz und damit selbstorganisierte Teams.

Je mehr Routine und damit Wiederholbarkeit, desto mehr kann der Prozess – die Noten – wie vorgegeben gespielt werden.

3. Wie sieht es im Moment aus? Was ist das Bild der Organisation heute?

Habe ich die Antworten auf diese drei Fragen ermittelt, kommt die zentrale Frage: Wie verändere ich den Rhythmus einer Organisation?

Zur Beantwortung dieser Frage hilft das Bild der Organisationswippe. Es konzentriert sich auf drei besondere Aspekte:

## Vertrauen in den Prozess gewinnen durch Abbau von Kontrolle und Zuwachs von Wahrnehmung und Intuition.

Ein klares Wofür

Das Wofür ist die Basis, auf der sich die Organisationswippe balanciert. Das Wofür richtet sich am Kontext der Organisation und den Bedürfnissen der Menschen und des Marktes aus. Es ist sehr einfach, das Wofür im Prozess aus den Augen zu verlieren und zu vernachlässigen. Kein Wunder schallt das Feedback aus der Organisation oft: «Wir wissen ja gar nicht, wo das Management hin will!»

Balance zwischen Aufgaben- und Menschenorientierung

Zwar sind den meisten von uns die beiden Kernaspekte der Führung – Aufgaben und Menschen – wohlvertraut, dennoch werden sie immer wieder vernachlässigt. Die einen Führungskräfte Gewichten die Menschen mehr, die anderen legen mehr Wert auf die Tasks. Beides führt zu einem Ungleichgewicht. In der Literatur wird hier differenziert zwischen «Manage-

### Organisationswippe



Orientierung / Klarheit zu:

- » Zielen
- » Aufgaben
- » Strukturen
- » Prozessen
- » ZDF / KPIs



Menschen:

- » Führung
- » Miteinander
- » Haltung
- » Sicherheit
- » Kompetenzen, z.B. Transformationskompetenz



Kontext / Bedürfnisse

---

ment» (aufgabenfokussiert) und «Leadership» (menschenorientiert).

Natürlich ist die Wippe niemals so statisch, wie sie auf der Grafik dargestellt wird. Sie ist dauernd in Bewegung – und das ist auch gut so. Stillstand wäre tödlich. Aber oft ist die Wippe einseitig in ihrer Gewichtung und damit unbeweglich.

Übergewicht auf der Aufgaben-  
seite

Strikte Regeln und ein starker Fokus auf den Aufgaben bringen die Mitarbeitenden, den Mensch auf der anderen Seite der Wippe, in die Resignation – oder gar in den Widerstand. Das zeigt sich z.B. in Fluktuation, Krankenstand und im Ruf nach Wertschätzung.

Oft entsteht dieses Ungleichgewicht zugunsten der Aufgaben durch mangelndes Vertrauen in die Mitarbeitenden. Sie äussert sich in Form von Kontrolle, die zwar manchen Menschen Sicherheit gibt, sie aber auch schnell klein und unselbständig macht.

Übergewicht auf der Menschen-  
seite

Hauptsache alle sind zufrieden und miteinander harmonisch. Das

ist eine bisweilen teure Haltung in der Führung, die nicht zwangsläufig zu zufriedenen Mitarbeitenden führt. Im Gegenteil: Die Mitarbeitenden wachsen dadurch zur Raupe Nimmersatt heran und fordern immer mehr. Sie erledigen nur noch, worauf sie gerade Lust haben und lassen Aufgaben liegen. Floskeln wie «Das kann ich nicht» oder «Ich habe keine Zeit» sind in dieser Organisationsstruktur oft zu hören. Das kann die Produktivität und die Wirksamkeit eines Unternehmens behindern.

Die Verhaltensweisen von uns Menschen und die Wirksamkeit der Organisation zeigen, wie sich die Wippe im Gleichgewicht – oder eben im Ungleichgewicht! – befindet. Daraus können wir ableiten, wo Interventionen nötig sind.

Mit jeder Veränderung kommt die Wippe aus der Balance. Die Frage ist, wie stark und in welche Richtung sie ausschlägt. Es braucht viel Zuhören, Neugierig-Sein und bewusst Wahrnehmen, um zu erkennen, wie bestimmte Interventionen wo wirken und was ein guter nächster Schritt ist. Braucht es mehr Orientierung oder weniger Regeln? Braucht es andere Kom-

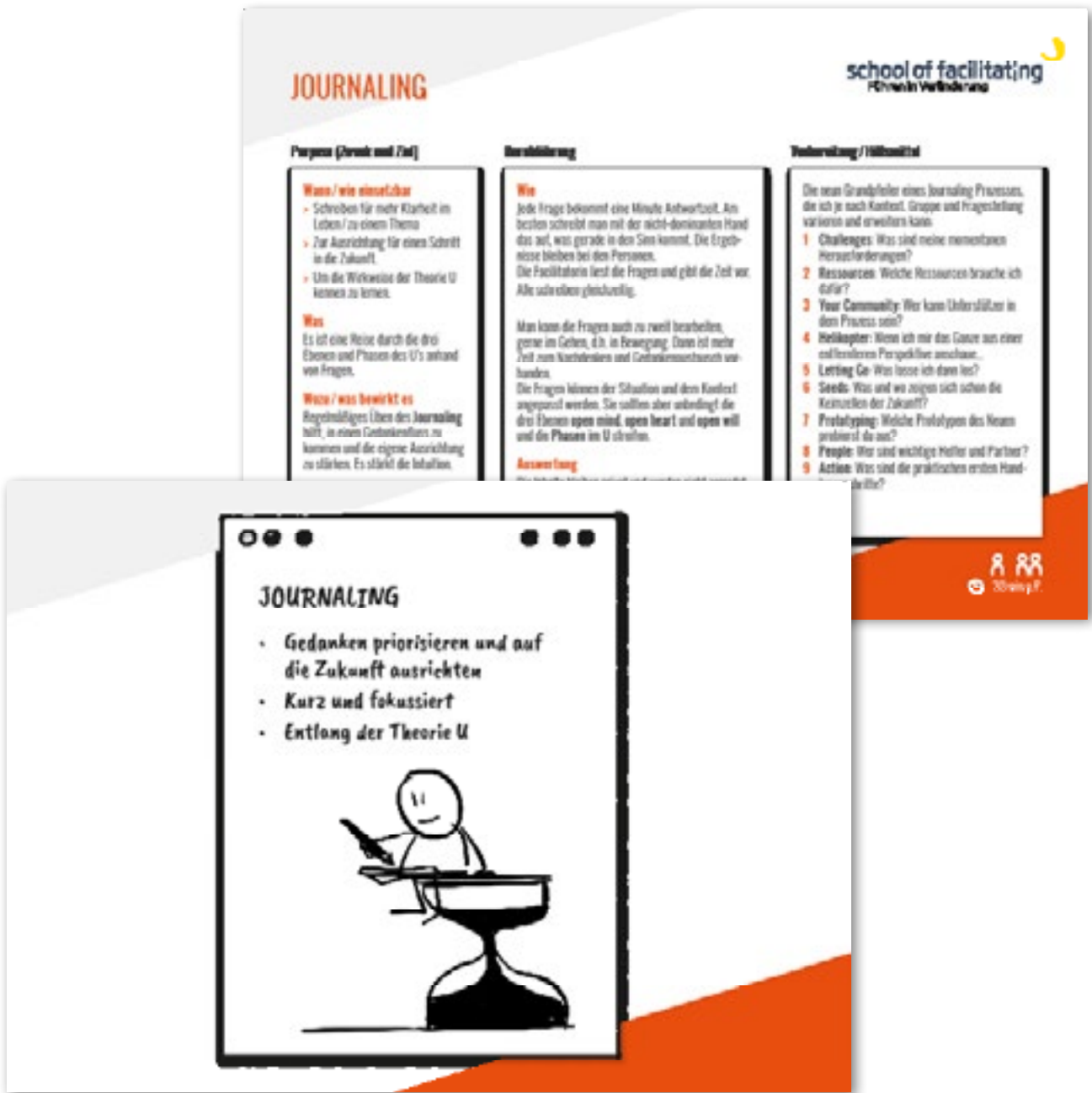
petenzen oder mehr Sicherheit? Braucht es Räume für Ausprobieren und Lernen?

Im Facilitation-Ansatz hilft uns die Metapher von Klassik und Jazz zusammen mit dem Bild der Wippe. Klar, beide sind stark vereinfacht. Aber sie sind äusserst wirksam, um mit Führungskräften und Mitarbeitenden ins Gespräch zu kommen und auszuloten, was es für die Zukunftsentwicklung der Organisation braucht.

Renate Franke

ist Trainerin, Coach, Facilitatorin und Gründerin der *school of facilitating*, Berlin. Zentrales Anliegen ihrer Arbeit ist es, Menschen auf ihre Potenziale aufmerksam zu machen und sie zu motivieren, diese für den persönlichen Erfolg ebenso einzusetzen wie für den Erfolg des Gesamtunternehmens.

[school-of-facilitating.de](http://school-of-facilitating.de)



Über 50 Methodenkarten mit Flipchartgestaltung auf der Rückseite.  
 Kosten Kartenset: 90 Euro zzgl. Versandkosten und MwSt.  
 Bestellen: [info@school-of-facilitating.de](mailto:info@school-of-facilitating.de)

### Journaling Prozess

Online-Workshop mit Barbara Lehmann zum Thema:  
 Sich schreibend klären und ausrichten. Der besondere Jahresabschluss. Anmeldung:  
[info@school-of-facilitating.de](mailto:info@school-of-facilitating.de)

29. Dezember 2023  
 14.00 - 16.30 Uhr

# Angebote

Trainings-Termine 2024

*Kreative Lösungswege* Bern und die *school of facilitating* Berlin bieten in der Schweiz und Deutschland Trainings und Seminare zum Thema «Facilitating» an.



Grosse Grundausbildung  
«Facilitating Transformation»

7 Module vor Ort  
Angebote in Berlin, Stuttgart  
und Basel

**Start Stuttgart:**  
18. Januar 2024 [Infos](#)

**Start Basel:**  
11. April 2024 [Infos](#)

**Start Berlin:**  
14. November 2024 [Infos](#)

Präsenz & Präzision  
Achtsamkeit trifft Schwertarbeit

In einer Welt voller Anforderungen und Schnellebigkeit: Wie bleibt man als zentriert, präsent und effektiv? Dieses Seminar verbindet die tiefe Präsenz der Achtsamkeit mit der traditionellen Kunst der Schwertarbeit mittels eines Bokken, dem japanischen Holzschwert. Entdecke eine völlig neue Dimension von (Selbst-)Führung und Selbstbewusstsein!

12. März 2024  
Bern (CH)



Innere Präsenz  
Facilitator State

Unser eigener innerer Zustand beeinflusst den Erfolg unserer Arbeit.

Wie schaffen wir es, ein Gefäss/Rahmen aufzubauen mit unserer inneren Haltung, die den Resonanzraum für Neues ermöglicht?

Wir schaffen wir es, so gut in der Wahrnehmung zu sein und zu bleiben, dass wir auch die leisen Signale und Zwischentöne mitbekommen und den Prozess immer wieder den aktuellen Bedürfnissen und Herausforderungen für gute Ergebnisse anzupassen?

20./21. April 2024  
Berlin (DE)



Mit Konflikten tanzen –  
Master Class  
Facilitating Excellence

Konflikte sind für Facilitator:innen häufig wichtige Kristallisationspunkte, die darauf hinweisen, dass Neues im Entstehen begriffen ist.

22. bis 24. April 2024  
Berlin (DE)

Den Rhythmus von  
Organisationen  
zukunfts-fähig gestalten

In diesem Seminar zeigen wir auf, an welchen Stellschrauben Unternehmen heute drehen können, um Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten, bei denen Menschen, Teams und die Organisationen im Mittelpunkt stehen.

30. Januar 2024  
Dortmund (DE)

«Let nature do the job»

Wer bin Ich? Was ist mein Job?  
Wofür stehe ich? Wofür möchte ich mutig sein?

15. bis 20. September 2024  
Theron (F)

Engagierte Präsenz

Die Verhaltensmuster, die wir als Kinder lernten, prägen uns auch als Erwachsene. Die Zentrale Bewusstseinsarbeit versucht, einen Kontakt zu diesem inneren Kind wiederherzustellen und Transformation möglich zu machen.

7 Module vor Ort  
Start 26. September 2024  
Issenheim (F)

Weitere Angebote unter

[school of facilitating](#)  
[Kreative Lösungswege Bern](#)

# Impressum

## Redaktionsleitung

Barbara Backhaus ([info@kreativeloesungswege.ch](mailto:info@kreativeloesungswege.ch))  
Noemi Harnickell ([noemi@kreativeloesungswege.ch](mailto:noemi@kreativeloesungswege.ch))

## Textbeiträge

Barbara Backhaus  
Barbara Zuber  
Renate Franke  
Ronald Greber  
Tanja Bahr  
Verena von Nottbeck

## Layout

Aline Mauerhofer, Lieblingsfarbe Grafik & Illustration

## Lektorat

Noemi Harnickell

## Bildmaterial

S. 1: [Colourbox.de](http://Colourbox.de)  
S. 5: [Colourbox.de](http://Colourbox.de) / Wolfgang Zwanzger  
S. 10: [Colourbox.de](http://Colourbox.de)

Ein Produkt von Kreative Lösungswege  
Seilerstrasse 23, CH-3011 Bern  
[www.kreativeloesungswege.ch](http://www.kreativeloesungswege.ch)  
[info@kreativeloesungswege.ch](mailto:info@kreativeloesungswege.ch)

In Zusammenarbeit mit school of facilitating Berlin  
Suarezstrasse 31, D-14057 Berlin  
[www.school-of-facilitating.de](http://www.school-of-facilitating.de)  
[info@school-of-facilitating.de](mailto:info@school-of-facilitating.de)



ISSN 2813-8562



9 772813 856204