

Was haben Straddle und Fosbury Flop mit Führung 4.0 und Zusammenarbeit 4.0 zu tun?



Ausgehend vom Hock- und Schersprung sind Straddle und Fosbury Flop weiterentwickelte Techniken, die dem Hochsprung zu neuen Höhendimensionen verholfen haben. Vergleichbar dazu werden wir neue „Techniken“ – d.h. ein anderes „WIE“ - in Bezug auf Führung und Zusammenarbeit benötigen, um die mit Industrie 4.0 bzw. Digitalisierung angestrebten Ergebnisdimensionen zu ermöglichen. Denn es ist nicht davon auszugehen, dass man mit demselben „WIE“ ein anderes „WAS“ generieren kann. Die Erfahrung zeigt viel eher, dass „mehr von demselben“ in der Regel nur zu „mehr von demselben“ führt.

Zusammenarbeit 4.0 und Führung 4.0 sind das neue „WIE“

In der Zusammenarbeit der 4.0-Version wird es erfolgsentscheidend sein, dass alle vorhandenen Fähigkeiten, Erfahrungen und Kompetenzen der Beteiligten für eine Lösungsfindung zum Einsatz kommen. Und es wird unverzichtbar, das in Teams und Organisationen angelegte kollektive Potenzial nutzbar zu machen. Führungskräften 4.0 wird hierbei die Aufgabe zufallen, gute Facilitatoren – d.h. Beförderer – von dieser Art der gemeinschaftlichen Denk- & Gestaltungsprozesse zu sein.

Die bisher vorherrschende Zusammenarbeit ist nicht 4.0-tauglich

Aktuell wird in der Regel versucht die Komplexität der Probleme in Unternehmen und in unserer Gesellschaft zu bewältigen, indem komplexe Problemstellungen in kleinere Teilprobleme zerlegt werden, für die Einzelne oder Teildaten dann Lösungen entwickeln. In der Hoffnung, dass die Kombination der Teillösungen tatsächlich das Gesamtproblem löst. Hinzu kommt meist auch noch, dass Teamdiskussionen eher von Gegen- als von Miteinander geprägt sind. Es werden mehr Standpunkte ausgetauscht als zielfokussiert zu arbeiten und Recht zu haben ist wichtiger als gemeinsam tragfähige Lösungen zu finden. Es wird niemanden überraschen, dass mit einer

Fortführung dieses Vorgehens und dieser Rahmenbedingungen kaum ein neues „WAS“ produziert werden kann.

„Co-Denken + Co-Gestalten = Co-Kreativität“ als Kernelement von Zusammenarbeit 4.0

Wie anders ist es, wenn es gelingt, in der Zusammenarbeit einen co-kreativen Dialograum aufzuspannen, der – gefüllt mit den Fähigkeiten, Talenten, Fachkenntnissen, Erfahrungen, Beziehungsnetzen und allen anderen Ressourcen der Beteiligten - zum gemeinschaftlichen Denken und Gestalten von Lösungen genutzt wird. In einem solchen Dialograum entsteht eine kollektive Kraft, die größer ist als die Summe der eingebrachten individuellen Kräfte. Mit dieser kollektiven Kraft lassen sich Lösungen entwickeln, die keiner alleine erdenken könnte und Dinge erreichen, die niemand für möglich gehalten hätte.

Diese kollektive Kraft entfaltet sich jedoch nur in einer wohlwollenden Atmosphäre, in der jede Person frei sprechen kann, ohne Sorge zu haben, abgelehnt oder ausgegrenzt zu werden, selbst wenn sie scheinbar gerade ungewöhnliche und nicht konsensfähige Beiträge erzählt. Und sie erfordert co-kreatives Verhalten der Beteiligten, d.h. sich in seinem Denken, Sprechen und Handeln auf diesem Weg von seinem eigenen Standort wegzubewegen, sich

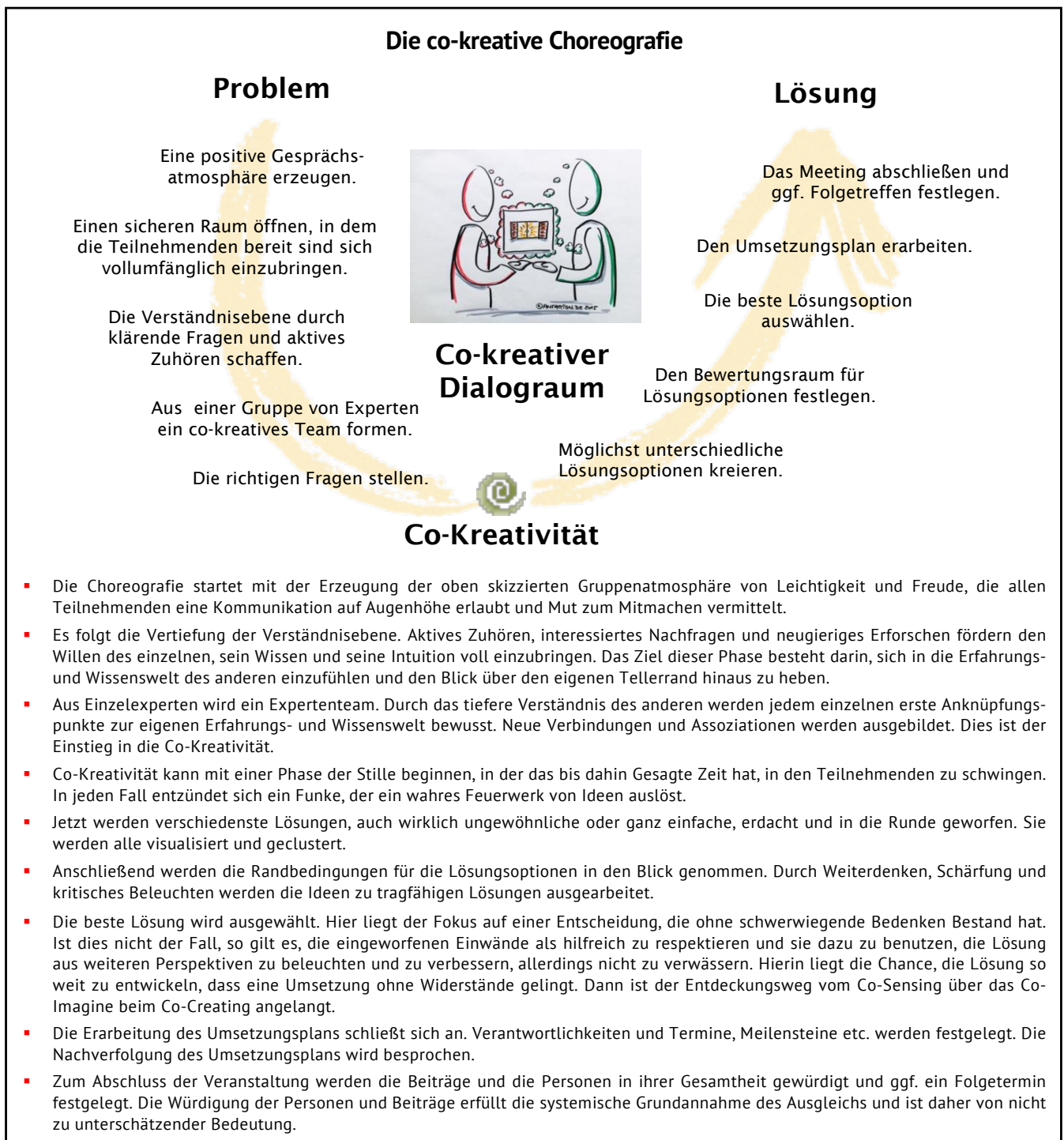
von den Perspektiven der anderen inspirieren zulassen, neue Aspekte hinzuzunehmen und dann zu einem neuen, gemeinsamen Standort zu kommen.

Führungskraft 4.0 als co-kreativer Facilitator

Die Rolle, die der Führungskraft in diesem „synergetischen“ Miteinander zufällt, ist die eines allparteilichen Facilitators oder Leaders. Denn es braucht jemanden, der sicher stellt, dass sich die Beteiligten als autonome Individuen respektiert sehen und sich gleichzeitig als Teil der Gruppe wahrnehmen, in der wert-

schätzend, konkurrenzfrei und auf Augenhöhe miteinander gearbeitet wird. Und der sie sicher durch die co-kreative Choreographie leitet. Diese Choreographie ist ein Vorgehensmodell, das an die Theorie U von Dr. Otto C. Scharmer (Presencing Institute, Boston) anlehnt und über einen strukturierten Ablauf, die Co-Gestaltung aller Mitwirkenden hervorruft.

Die Rolle des Facilitators kann gegebenenfalls auch von einem externen Prozessbegleiter wahrgenommen werden, wenn die Führungskraft eine eigene inhaltliche Perspektive im co-kreativen Prozess beizutragen hat.



Anforderungen an den co-kreativen Facilitator

Um Menschen für Kooperationsbereitschaft und Co-Kreation zu gewinnen, ist der co-kreative Facilitator darin gefordert, eine hierzu förderliche innere Haltung einnehmen zu können, die geprägt ist von Empathie, Wertschätzung, Kongruenz und Achtsamkeit. Er sollte zudem über einen guten Werkzeug- und Methodenkoffer verfügen sowie mit Settings und Vorgehensweisen, die gemeinsames Denken und Gestalten begünstigen, vertraut und in der Lage sein, diese anzuleiten.

Dieser Dreiklang aus „Innerer Haltung“, „Werkzeuge & Methoden“ und „Settings/Formate“ wird den Facilitator befähigen, die Ungewissheit über das, was im co-kreativen Lösungsfindungsverfahren und beim Ideen-Generieren geschehen wird, auszuhalten und - voller Vertrauen in den Prozess und in die Fähigkeiten des Teams - durch die Unsicherheit zu navigieren.

Mit Coaching zu einem sicheren Stand in der Co-Kreativität

Vielen Führungskräften fällt es jedoch nicht leicht, sich in dieser Form auf ergebnisoffene Prozesse einzulassen, da sie in der Regel mit der Erwartung konfrontiert sind, Antworten und Lösungen zu wissen. Dieses „Schon-Wissen“ steht einem co-kreativen Prozess entgegen, in dem Zukunfts- und Innovationsräume betreten werden, in denen Wissenswertes angesiedelt ist, das wir noch nicht kennen. Eine wertvolle Hilfestellung kann eine durch einen Coach begleitete Selbstreflexion bieten, um so einen sicheren Stand im Nicht-Wissen zu finden.

Entwicklung zum co-kreativen Team 4.0

Es hat sich zur Förderung von Zusammenarbeit 4.0 ebenfalls als hilfreich erwiesen, wenn ein Arbeitsteam sich gemeinsam auf einen Lernweg zum Team 4.0 begibt, der es dem Team ermöglicht, die in der Gruppe vorhandene Wissens-, Kompetenzen- und Erfahrungs-Vielfalt zu erkennen und für die gemeinsame Aufgabenerfüllung, die Entwicklung von Lösungen und das Hervorbringen von Ergebnissen konstruktiv einzusetzen. Gemeinsam wird eine passgenaue Zusammenarbeitsform 4.0 gefunden, die von einem vertrauensvollen, leistungsstarken und kraftvollen Mitein-

ander sowie einem hohen Maß an Selbstorganisation geprägt ist.

Der gemeinsame Lernweg vermeidet, dass sich einzelne Schulungsteilnehmer als einsame Schreier in der Wüste erleben und sich neu erworbene Erkenntnisse und Fertigkeiten nur mühevoll in die tägliche Teampraxis transferieren lassen.

Neue co-kreative Team-Trainingsformate finden

Aktuell gibt es noch wenig Trainingsangebote, die speziell auf die Teilnahme eines gesamten Arbeitsteams zugeschnitten sind und sich konsequent an den als dringend formulierten Teamthemen orientieren. Co-Kreation dieser neuen Formate gemeinsam mit versierten Anbietern ist auch hier der Schlüssel zum Erfolg.

Fazit

Wird Zusammenarbeit in der beschriebenen Form von Führungskräften gefördert und angeleitet und von Teams gelebt, werden die vorhandenen Fähigkeiten und Kompetenzen aller Mitwirkenden inklusive ihres kollektiven Potenzials für neue Ergebnisdimensionen in Industrie 4.0 bzw. Digitalisierung verfügbar.

Also, liebe Führungskräfte und Teams: „Ran an Straddle und Fosbury Flop für Zusammenarbeit 4.0 und Führung 4.0!“

Die Autorinnen:

Karin Wiesenthal & Katrin Weißenborn



Gemeinsam mit weiteren Kolleg*innen sind sie die Gründerinnen des **TEAM CoCREATIVE FACILITATION**. Das Team bietet - neben der Begleitung von co-kreativen Teamprozessen und Coaching für CoCreative Leadership - ein Ausbildungsprogramm mit Lernpfaden zum CoCreative Facilitator 4.0, CoCreative Leader 4.0 und CoCreative Team 4.0 (siehe auch www.cocreative.de).

Herzlichen Dank an Marion Quaas-Reinhard für die inhaltlichen Impulse.