



LERNENDE **O**RGANISATION

Zeitschrift für Relationales Management und Organisation

Die Distanzfalle in der Führung



N°57 September / Oktober 2010

ISSN 1609-1248

Euro 21,50 / sFr 34,-

Verlag interrelationales Management www.lo.isct.net



Juanita Brown

PhD, Mitbegründerin des World Cafés, arbeitet mit Führungskräften aller Branchen und Ebenen in der Strategieentwicklung und Designgestaltung von World Cafés zusammen. Ihr Bestseller zum „World Café“ gemeinsam mit David Isaacs wurde in 10 Sprachen übersetzt.



Thomas J. Hurley

Mitbegründer von Chaordic Commons, einem Nonprofit-Unternehmen, das seit 17 Jahren die Gestaltung positiver Zukunft in Unternehmen begleitet. Derzeit macht er World Café global bekannt.

Mit Conversational Leadership Distanzen erfolgreich überwinden

von Thomas J. Hurley und Juanita Brown

Viele Entscheidungen werden in Unternehmen einsam getroffen – und vernachlässigen dabei nicht nur Erfahrungen und Ideen vieler Mitarbeiter am „Point of Sale“, sondern es entstehen häufig auch Strategien und Ausrichtungen, die in ihrer Wirkung beschränkt bleiben und keine bahnbrechenden Erfolge erzielen. Thomas J. Hurley und Juanita Brown schildern in ihrem Artikel, wie Conversational Leadership in einer neuen Form der Führung bewusst die kollektive Intelligenz nutzt, um nachhaltige und umfassende Antworten auf die zentralen Fragen von morgen zu erarbeiten und umzusetzen.

Nachdem er seinen ersten Workshop über World Café Dialogführung besucht hatte, führte Bob Veazie in seiner Funktion als Produktionsmanager bei Hewlett Packard selbst sein erstes Dialog-Projekt durch. Während dieses Workshops wurde für ihn erstmals die kollektive Intelligenz einer Gruppe sichtbar.

Danach erzählte er:

„Etwas Grundlegendes, aber dennoch Störendes passierte während dieser World Café-Gespräche. Mir wurde plötzlich klar, dass die Kästchen in unserem Organigramm viel besser in Form von Gesprächsnetzen dargestellt werden sollten, wie die Gesprächsnetze, die sich an den Tischen ergaben – und dass wir uns analog dazu in unserem Unter-

nehmen zwischen den „Tischen“ bewegen, wenn wir arbeiten. Es traf mich mit der Klarheit eines Laserstrahles: Genau so läuft das Leben tatsächlich ab! Nun wollte ich es genau wissen: Stehen unsere Gespräche und persönlichen Beziehungen im Zentrum unserer Arbeit? Welche Beiträge leiste ich als Führungskraft in diesem durch und durch natürlichen Prozess der Energiezufuhr (bzw. wo sauge ich Energie ab)? Nutzen wir immer noch lediglich die Intelligenz weniger Menschen im Unternehmen, wenn wir doch die Intelligenz von hunderten oder tausenden Menschen nutzen könnten, indem wir unsere Aufmerksamkeit auf zentrale Schlüsselfragen lenken und die Menschen auf eine ganz natürliche Art und Weise in unsere Gespräche mit einbeziehen?“

Kurze Zeit später wurde Bob der Auftrag erteilt, gemeinsam mit einer zweiten Führungskraft ein unternehmensweites Sicherheitsprojekt zu starten, in dem Gespräche über Sicherheitsrisiken und den Umgang damit stattfinden sollten – unter Einbeziehung von mehr als 50.000 Menschen, die auf ganz unterschiedliche Produktionsstandorte in der ganzen Welt verteilt arbeiteten. Dabei traf er auf Unternehmensmitglieder aller Hierarchieebenen in ihrem gewohnten Arbeitsumfeld und stellte ihnen Fragen. Bob ging in die Meetings mit vielen Fragen anstatt Antworten. Er moderierte Gespräche, welche das Wissen, die Erfahrung, die Beziehungen und Kreativität jeder Gesprächsgruppe zur Erarbeitung neuer Ansätze in der Senkung der Unfallrate an die Oberfläche brachten. Sein Kernteam brachte die guten Ideen von Standort zu Standort, erzählte Geschichten und brachte Schlüsselpersonen unterschiedlicher Hierarchieebenen und Teile des Unternehmens zusammen, um voneinander zu lernen.

„Jedes Mitarbeitermeeting, an dem ich teilnahm, war ähnlich einem Tisch in diesem großen, laufenden „Sicherheits-Café“ – diesem Gesprächsnetzwerk“, erklärte Veazie. „Die ‚Tische‘, die quer über das Unternehmen verteilt waren, waren durch Schlüsselfragen miteinander verbunden.“

ABB. 1: DAS WORLD CAFÉ

In einem World Café sitzen Teilnehmer in Gruppen von 4 oder 5 Personen um kleine Tische herum oder in Sesselkreisen. Die Tische erinnern an Kaffeehaustische, oft auch mit rot-weiß-karierten Tischtüchern, kleinen Blumenvasen und Blocks und Kugelschreibern aufgeputzt. Die Teilnehmer erarbeiten zunächst zentrale Fragestellungen, auf die am besten gemeinsam eine Antwort gefunden werden soll. In regelmäßigen Abständen kommt ein Prozessbegleiter vorbei, um die Highlights aus den vergangenen Gesprächsrunden zusammenzufassen, während die Mitglieder des Tisches zu neuen Tischen oder Sesselkreisen aufbrechen, um die dort entstandenen Ideen und Einsichten querzuecken. Sobald gute Gespräche entstehen, entsteht auch Neues: Innovation passiert. Das gemeinsame Wissen wächst und entwickelt sich weiter. Nach mehreren Gesprächsrunden zu einer oder mehreren Fragestellungen präsentiert jedes der Mitglieder seine Einsichten, Lernerfahrungen und neuen Handlungsmöglichkeiten, die er/sie während der Veranstaltung „geerntet“ hat.

Das Ergebnis war beeindruckend: In Puerto Rico sank die Unfallrate von 4,2% auf 0,2%. In Oregon fiel sie von 6,2% auf 1,2%. Die Unfallrate im gesamten Unternehmen sank um 33%, und die niedrige Unfallrate konnte an all jenen Standorten gehalten werden, an denen die Sicherheitsgespräche weiter stattfanden. Die neue Perspektive, aus der Bob Veazie seine Organisation betrachtete, ließ einen neuen Leadership-Ansatz entstehen, der zu einer enormen Steigerung der Teamkompetenz bei HP zur Erreichung der gemeinsamen Ziele führte. Bob Veazie hatte die Kraft der Leadership-Gespräche in der Praxis entdeckt.

1. Die Betrachtung von Gesprächen als Kernprozess

Carolyn Baldwin definiert Conversational Leadership als „die aktive Nutzung von Gesprächen als Kernprozess, um die für den Aufbau von wirtschaftlichem und sozialem Wert notwendige Team-Intelligenz zu schaffen.“ Es bedarf eines bestimmten Blicks, eines bestimmten Denkmusters und bestimmter Tools, die heute notwendig sind, wenn wir auf die doch zumeist komplexen Fragestellungen eine befriedigende Antwort finden wollen. Wenn wir positiven Wandel erleben und fördern wollen, brauchen wir dafür neue Formen des gemeinsamen Denkens.

Gezeichnet von der Finanzkrise und der Aussicht auf eine steigend unsichere Zukunft suchen Führungskräfte aller Branchen nun nach Hebeleffekten in ihren Organisations- und Teamressourcen, um eine größere strategische Wirkung zu erzielen. Kostensenkungsmaßnahmen, Effizienzprojekte, die durchgängige Nutzung von Wettbewerbsvorteilen und auch der Innovationsfokus wurden bereits forciert. Leider bringen viele dieser Initiativen nicht die gewünschten Ergebnisse oder führen sogar zu unerwünschten Folgen, die wiederum weitere Interventionen erfordern. Was wäre, wenn der Erfolg all dieser Aktivitäten von unserem aktiven Fokus auf einen tieferen Prozess abhinge – den Kernprozessen des Gesprächs und der Meinungsbildung, mit Hilfe derer die Menschen immer schon gemeinsam neue Wirklichkeiten erzeugt haben?

Der Neurobiologe Humberto Maturana weist darauf hin, dass wir in Sprache leben – und in der komplizierten Koordination aller Handlungen, die Sprache erst möglich machen. Schon zu einer Zeit, da unsere frühesten Vorfahren rund um das Feuer gesessen sind und sich ausgetauscht haben, war das Gespräch unser wichtigstes Mittel, um gemeinsame Interessen zu entwickeln, Wissen auszutauschen, sich die Zukunft auszumalen und Ansätze für die gegenseitige Hilfe und Unterstützung zu entwickeln, die letztlich dem Überleben dienten.

Der natürliche Austausch von Beziehungen, Ideen und Bedeutung ermöglicht uns von Gespräch zu Gespräch weiter zu lernen, Handlungsmöglichkeiten zu erörtern und an der gemeinsamen Zukunft zu arbeiten.

Aus dieser Perspektive stellen Gespräche Aktivitäten dar – den Herzschlag und das Herzblut sozialer Systeme wie Organisationen, Gemeinden und Kulturen. In all den Zusammenkünften „gestalten wir eine neue Welt“ (um Maturanas Ausdrucksweise zu gebrauchen) mit Hilfe der Netzwerke, an denen wir Teil haben. Werkzeuge wie

soziale Netzwerkanalysen unterstützen uns dabei, unsere Netzwerke darzustellen, während die neuesten digitalen Technologien und sozialen Medien wie z.B. Blogs, Wikis und Online-Kommunikation uns ermöglichen, unsere Kommunikation und die Zusammenarbeit mit einer explodierenden Anzahl an Kommunikationsteilnehmern anzureichern, zu erweitern und zu vertiefen. Sobald in kleinen Gruppen neue Möglichkeiten und die darauf aufbauenden Handlungen diskutiert werden und sich weiter verbreiten, gestalten wir unsere Zukunft.

Conversational Leadership treibt dann Wurzeln und führt zum Erfolg, wenn die Führungskräfte ihr Unternehmen als dynamisches Gesprächsnetz betrachten und Gespräche als einen Kernprozess, der eine positive systemische Veränderung herbeiführt. Wer diesen Kernprozess strategisch nutzt, kann nicht nur intellektuelles und soziales Kapital vermehren, sondern auch einen echten Wettbewerbsvorteil in unserer immer stärker vernetzten Welt erzielen.

Wie wir dabei zusammenkommen, um zentrale Herausforderungen und Möglichkeiten anzusprechen können die Tools, die wir dabei nutzen, darüber entscheiden, ob aus der Zusammenkunft ein „business as usual“ wird oder das bahnbrechende Denken und Handeln, das wir heute brauchen. Wenn Führungskräfte Gespräche über tatsächlich brennende Themen gestalten, einleiten und durchführen und diese Gespräche geordnet zusammen

Wenn wir positiven Wandel erleben und fördern wollen, brauchen wir dafür neue Formen des gemeinsamen Denkens.

führen, nutzen sie bislang ungeahnte Möglichkeiten, um die kollektive Intelligenz anzupapfen und committete Maßnahmen zur Erreichung der ge-

meinsamen Ziele zu verabschieden. Anstatt also unsere Kinder in der Schule und unsere Mitarbeiter in den Unternehmen dazu anzuhalten, „den Mund zu halten und weiter zu arbeiten“, sollten wir diese besser ermutigen: „Beginnen Sie zu sprechen und gestalten Sie gemeinsam!“.

Was bedeutet es nun, einen strategischen Ansatz für die Entwicklung von Gesprächen als Kernprozess zu betrachten? Was bedeutet es für eine Organisation, „gemeinsam über Veränderung nachzudenken“? Wenn Gespräche das Medium sind, in dem die Kunst der Führung praktiziert wird – das Mittel zum Zweck, um soziale und wirtschaftliche Werte zu schaffen – wie werden wir dann gut darin?

Wir möchten an dieser Stelle einen einfachen Rahmen für Conversational Leadership vorstellen, um deren Wirkungsweise darzustellen. Conversational Leadership kann in unterschiedlichem Umfang zur Anwendung kommen: vom Design einzelner Meetings bis hin zur Entwicklung vielschichtiger Programme oder sogar als langfristig angelegte strategische Change-Projekte.

Um wirksame Architekturen für Conversational Leadership zu entwickeln, muss ein „Gesprächsführer“

- das Ziel und die strategische Intention klären
- zentralen Themen und Fragen nachgehen
- alle zentralen Stakeholder mit einbeziehen
- Tools der Zusammenarbeit sinnvoll einsetzen
- die gemeinsame Intelligenz zu einer zentralen Handlung bündeln und
- den Aufbau von Innovation unterstützen.

Denken Sie nur einmal kurz darüber nach, was passiert, wenn wir diese 6 Prozesse konsequent in der Führungsarbeit anwenden. Und stellen Sie sich erst

vor, was passiert, wenn einer dieser Prozesse fehlt oder ineffizient angewendet wird!

2. Die sechs Schritte im Conversational Leadership

2.1. Das Ziel und die strategische Intention klären

Die Klärung des Ziels bzw. der strategischen Intention ist der erste Schritt in Richtung Aktivierung des Engagements. Das Ziel bestimmt, welche Themen bzw. Potenziale wichtig sind und welche Fragen zentral bearbeitet werden sollten. Es hilft Führungskräften herauszufinden, wer die relevanten Stakeholder sind und zu filtern, welche sozialen Instrumente jene Formen der Zusammenarbeit unterstützen, die gebraucht werden, um das Ziel zu erreichen. Es leitet

die Strategieentwicklung und ermöglicht den Teilnehmern an der Strategieentwicklung zu entscheiden, was getan und was nicht getan werden sollte – denn sie sind gefordert, in einem sich ständig verändernden Umfeld Entscheidungen in Echtzeit zu treffen.

Als Dr. Phil Cass das Angebot annahm, als CEO für

die Columbus Medical Association and Foundation in Ohio zu arbeiten, lebte er zwar noch sehr vehement das Steuerungs- und Kontroll-Leadership-Modell, wusste aber, dass in Zukunft eine andere Leadership-Haltung notwendig sein würde. „Ich habe meinen neuen Job mit dem klaren Ziel begonnen, die Stakeholder einzubeziehen, und zwar so, dass sowohl die Intelligenz der Leitung als auch der Mitarbeiter umfassend genutzt werden könnte“, meinte er. „Ich hatte keine Ahnung, wie ich das zuwege bringen würde und teilte meiner Mannschaft mit, dass wir jedes Quäntchen graue Gehirnzellen brauchen würden, um erfolgreich zu

*Die Klärung des Ziels bzw.
der strategischen Intention ist
der erste Schritt in Richtung
Aktivierung des Engagements.*

sein. Aber ich hielt an meiner klaren Intention fest, ein „führungsfokussiertes System“ zu schaffen und habe mich davon in all den Jahren nicht weg bewegt.“

Um dieses Ziel zu erreichen, stellte Phil zuerst in seinem eigenen Unternehmen und dann in größerem Stil zunächst allen Stakeholdern innovative Formen der Dialogführung zu zentralen Themen vor. Seine ersten Experimente mit Conversational Leadership führten später zur Bildung von „Our Optimal Health“, einer bezirksweiten Initiative, die sich die Verbesserung der individuellen und sozialen Gesundheit zum Ziel setzte und gleichzeitig mehr Effizienz in das Gesundheitssystem insgesamt brachte.

Über die Zeit entstanden dazu gemeinsame Aktivitäten, in die viele Menschen einbezogen waren.

„Die frühen Stadien in der Arbeit mit Führungskräften aus der Gemeinde begannen mit kurzfristigen Zielen: Es ging darum, Gespräche über wichtige Themen der Öffentlichkeit in Gang zu bringen“, meinte er. „Aber das längerfristige Ziel bestand darin, die Dialogqualität in der Gemeinde zu verbessern.“ Zehn Gemeindeverbände und neue Partnerschaften zwischen öffentlichen und privaten Unternehmen hatten zu diesem Zeitpunkt ihre Unterstützung bereits zugesagt.

Mit einem klaren Ziel vor Augen und unter Anwendung von Tools wie World Café, dem U Prozess und „Art of Hosting“ schaffen es Phil und ein wachsendes Netzwerk von Führungskräften, die zuvor verbitterten Positionen zwischen dem Gesundheitssystem und den Bürgern aufzubrechen und an gemeinsamen Lösungen zu arbeiten. Ihre Arbeit zeigt uns, wie die strategische Intention und die Ziele zu

Ein Conversational Leader verfügt über die Kompetenz, Kernfragen zu formulieren – und entwickelt damit auch eine ähnliche Kernkompetenz bei anderen, sei es in der eigenen Organisation oder in der Gemeinde.

echten Antriebskräften werden, die zu wahrnehmbaren Ergebnissen führen.

2.2. Zentralen Themen und Fragestellungen nachgehen

Für gewöhnlich werden die Führungskräfte aller Ebenen daran gemessen, wie gut sie es schaffen, die zentralen Themen und strategischen Fragestellungen in ihrem Verantwortungsbereich zu eruieren und zu erfassen. Für die Führungskräfte – wie übrigens auch für den Rest der Welt – ziehen die zentralen Themen Aufmerksamkeit auf sich und erzeugen Leidenschaft und Energie; und sie motivieren uns weiterzudenken und vor allem – zu handeln.

Häufig jedoch setzen wir bereits Taten, bevor wir uns ausreichend lange mit einem Thema auseinandergesetzt haben: Wir definieren zu wenig genau, worum es geht oder bleiben mit unseren Intentionen an der Oberfläche. Oder wir vernachlässigen es, jene Fragen zu stellen, die frische, neue Gedanken erzeugen könnten. Ein Conversational Leader verfügt über die Kompetenz, Kernfragen zu formulieren – und entwickelt damit auch eine ähnliche Kernkompetenz bei anderen, sei es in der eigenen Organisation oder in der Gemeinde.

Unter der Führung von Paul Borawski beispielsweise, begann die Amerikanische Gesellschaft für Qualität (ASQ) einen „gelebten Strategiprozess“, um

die grundlegende Ausrichtung der Organisation in der Zukunft zu definieren. Das Ziel des Startworkshops mit dem Strategieplanungskomitee bestand dabei nicht etwa darin, einen herkömmlichen Strategieplan im Umfang einer Seite zu produzieren, sondern fokussierte vor allem auf die Entwicklung der strategischen Schlüsselfragen, mit denen man sich in Zukunft auseinandersetzen wollte. Paul erinnert sich, dass der erste Workshop „die ASQ um 180° verändert hat. Die Strategiegruppe begann Fragen zu stellen, deren Antwort nicht von ihnen kommen konnte. Einige waren an den Aufsichtsrat gerichtet; andere bedurften für die Antwort der Einbeziehung

Wer die Prinzipien hinter dem Conversational Leadership Ansatz versteht, kann verschiedene Methoden effektiv in seinem Prozess zur Anwendung bringen und jeden Prozess individuell und kreativ gestalten.

aller Mitarbeiter. Schließlich wurde mehr und mehr klar, dass noch viel mehr Stimmen notwendig waren, um die zentralen Schlüsselfragen zu beantworten, die in diesem ersten Workshop aufgeworfen wurden.“

Phil Cass entdeckte bereits während der ersten Dialoge in seinem Gesundheitsprojekt die Kraft der Reformulierung von Themen: Hier kam so richtig Bewegung ins Thema, als plötzlich ein Arzt während des Conversational Leadership-Programms in die Runde warf, „Wie kann die Gemeinde ein leistbares und nachhaltiges Gesundheitssystem für alle schaffen?“. Ein zweiter Ruck ging durch die Runde, als Teilnehmer später feststellten, dass ein umfassender Wandel in der Ausrichtung notwen-

dig wäre, um vom traditionellen Denken in der „Behandlung von Krankheiten“ weg und hin zu einer Unterstützung eines optimalen Gesundheitssystems zu kommen. Insbesondere diese beiden Durchbrüche sorgten für die Schaffung der Initiative „Our Optimal Health“.

2.3. Die Einbeziehung aller Stakeholder

Wie uns die Erfahrung von ASQ zeigt, kann der Prozess der Erarbeitung kritischer Fragestellungen auch verschiedene Sichtweisen benötigen, um innovative Lösungen und Erneuerung zu ermöglichen. Gary Hamel strich das in seiner Aussage heraus,

„die Effektivität der Strategieentwicklung von einem dicht gewebten Gesprächsnetz abhängt, das zuvor isoliertes Wissen zusammen bringt und unerwartete Kombinationen gemeinsamer Gedanken und Einsichten erzeugt“. Das Entstehen von fachübergreifenden Teams, Dialoge zwischen unterschiedlichen Stakeholdern und Großgruppenprozesse zeigen uns, dass wir ein größeres Umfeld an Perspektiven benötigen, um ein umfassendes Verständnis zu einem zentralen Thema

zu gewinnen und viable systemische Antworten zu generieren; um verschiedene Initiativen zu bündeln und den Wandel in Organisationen und Gemeinden zu begleiten.

Conversational Leadership geht davon aus, dass es eine kollektive Intelligenz gibt – die Erkenntnis, dass wir gemeinsam klüger, kreativer und kompetenter sind als alleine. In der Praxis führt dies zur Frage, „Wer muss an einem Tisch zusammen kommen, um die notwendigen Sichtweisen bzw. Infos zu liefern? Um alle Schlüsselfunktionen in der Entscheidungsfindung zu vereinen? Um die Umsetzung zu sichern?“ Die Einbeziehung aller Stakeholder in deren verschiedene Sichtweisen war die zentrale Idee, als Nokia 2007 seine Werte weltweit erneuerte. Die

Nokia-Mannschaft und die World Café Community Foundation führten gemeinsam 16 „Nokia Way Cafés“ in 9 Ländern durch und bezogen mehr als 3.000 Mitarbeiter auf allen Ebenen der Organisation mit ein. Arbeiter, Designer, Vertriebsverantwortliche, Softwareentwickler, Abteilungsleiter und viele andere nahmen an Workshops zum Austausch über die Werte teil, die Nokia als Internetunternehmen am besten repräsentieren würden und erarbeiteten, wie die zentralen Werte den Geschäftserfolg unterstützen konnten. Die Highlights dieser Gespräche wurden zusammengefasst und mit allen Unternehmensmitgliedern per Video-Blog diskutiert. Der Prozess endete in einem „Nokia Jam“, der alle Nokia-Mitarbeiter weltweit in einem 72-stündigen Strategie-Dialog zusammenbrachte.

Die Arbeit an gemeinsamen Themen war nicht nur spannend, sondern brachte auch vier zentrale Werte hervor, die frisch und energetisierend wirkten. Sie wurden weltweit sofort positiv aufgenommen, weil an allen Teilen des Unternehmens Mitglieder am Prozess teilgenommen hatten – ungeachtet ihrer funktionalen, kulturellen und hierarchischen Unterschiede.

2.4. Der sinnvolle Einsatz von Tools der Zusammenarbeit

Die Erarbeitung gemeinsamer Ziele, das Anzapfen kollektiver Intelligenz und die Gestaltung effektiver Strategien passieren nicht einfach per Zufall: Um zentrale Themen und Fragestellungen sinnvoll mit unterschiedlichen Stakeholdern zu bearbeiten, brauchen wir die entsprechenden Prozesse – denn sonst bricht Chaos aus; oder es wird zwar geordnet zusammengearbeitet, aber die verschiedenen Ideen driften auseinander und führen zu Streit anstatt zu gemeinsamen Aktionen.

Seit den 80er Jahren beobachten wir die Entwicklung und laufende Anwendung von Methoden wie World Café, Appreciative Inquiry, Scenario Planning, Future Search und vielen anderen. Diese Methoden werden heute erfolgreich durch die virtuelle

Welt unterstützt: Web-basierte Videokonferenzen, Online-Tools der Zusammenarbeit, virtuelle Kommunikation, Social Media, Second Life und viele andere Werkzeuge unterstützen das Entstehen von Zusammenarbeit und Gemeinschaft, bauen Wissen auf und führen zu gut abgestimmten Aktivitäten.

Conversational Leadership erfordert das Verständnis dieser und anderer Methoden, die optimale Auswahl der jeweils zur Situation und zum Prozessziel passenden Methodik und die Zusammenführung der verschiedenen Einzelprojekte in eine sinnvolle Architektur mit oft mehreren Kaskaden.

Mike Szymanczyk, CEO der Altria Group, wendete diesen Prozess und die Praktiken des Conversational Leaderships an, um die Zukunft seines Unternehmens zu entwerfen.

Wie uns das Vorgehen bei Altria und anderen Organisationen zeigt, erlebt eine wachsende Anzahl von Führungskräften, dass diverse Methoden mit ihren Designprinzipien verwendet werden können, um neue Fähigkeiten und Engagement auf allen Ebenen der Organisationen und sogar über die Grenzen der Organisation hinaus zu erzeugen. Obwohl Bob Veazie von Hewlett Packard niemals formell ein „World Café“ durchgeführt hat, berichtete er, dass „während des gesamten Prozesses die Prinzipien und Abläufe von World Café das Vorbild für das Projekt im eigenen Unternehmen darstellten.“

Wer also die Prinzipien hinter dem Conversational Leadership Ansatz versteht, kann verschiedene Methoden effektiv in seinem Prozess zur Anwendung bringen und jeden Prozess individuell und kreativ gestalten.

2.5. Die Bündelung der gemeinsamen Intelligenz zu einer zentralen Handlung

Die Anwendung der bisherigen Prozessschritte mündet in durchdachte, wirksame Handlungen entlang des Ziels und der strategischen Intention. Sobald Führungskräfte beginnen, die Organisation als Gemeinschaft, als lebendes Kommunikationsnetz-

werk wahrzunehmen, können sie die Aufmerksamkeit dieses Netzwerks auf Fragestellungen richten, die für die Organisation zentral sind.

Sie können aber auch Infrastrukturen damit entstehen lassen, wie im Altria Prozess, in dem die Ergebnisse der Kommunikationsprozesse verwendet wurden, um die verschiedenen Player auf allen Ebenen und in allen Bereichen miteinander in Kontakt und zur Zusammenarbeit zu bringen.

Unsere Beobachtungen in allen Branchen und Unternehmen zeigen, dass die Ergebnisse weitaus erfolgreicher sind, wenn wir die Stimmen aller zentralen Stakeholder in persönlichem und Online-Austausch zusammenbringen, da auf diese Weise einfach ein höheres Engagement entsteht. Und das erleben wir sowohl wenn es um Strategieentwicklung oder In-

*Was wir brauchen, ist ein erweitertes
Konzept von Leadership Development –
eines, das die Tools, das Wissen und die
persönliche Qualifizierung der Führungs-
kräfte für den Aufbau und zur
Förderung von Netzwerken vorsieht...*

novation geht, als auch wenn eine Optimierung von Organisationsprozessen oder eine Verbesserung der Organisationsbeziehungen erreicht werden soll.

Umgekehrt erleben wir, dass das Potenzial für den Aufbau kollektiver Intelligenz oder sinnvoller Maßnahmen sinkt, wenn die persönlichen Interaktionen auf breiterer Ebene zu kurz kommen oder nachlässig bedient werden.

Wir haben auch schon Meetings erlebt, in denen nur über den Prozess diskutiert wurde (weil er nicht klar war), in denen Dialoge zu Polarisierungen führten (weil sie nicht sorgfältig und professionell begleitet wurden), in denen auseinander driftende Diskussionen entstanden (weil die Kleingruppen nicht die Gesamtorganisation im Kleinen abbildeten) oder perfekt vorbereitete Meetings, die aber dennoch schief gingen, weil die Führungskraft sich ihrer Ziele nicht ganz sicher war oder das Vertrauen in den Prozess verlor und plötzlich begann, an einer gänzlich ungeeigneten Stelle im Prozess Kontrolle auszuüben.

2.6. Die Unterstützung von Innovation

Der Aufbau von Conversational Leadership-Kompetenz und die Förderung von „Prozess-Know-how“ auf jeder Ebene scheint mir die produktivste Investition zu sein, die eine Organisation im heutigen wirtschaftlichen Umfeld tätigen kann. Leider statten unsere Schulsysteme, Executive Leadership-Programme und die begleitende Weiterbildung am Arbeitsplatz die Führungskräfte nur sehr suboptimal mit den mentalen Modellen, persönlichen Kompetenzen und Prozess-Tools aus, um auf die komplexen Herausforderungen von heute und morgen Antworten zu geben.

Was wir brauchen, ist ein erweitertes Konzept von Leadership Development – eines, das die Tools, das Wissen und die persönliche Qualifizierung der Führungskräfte für den Aufbau und zur Förderung von Netzwerken

vorsieht, um die kontinuierliche Fähigkeit des Lernens, der Anpassung und des nachhaltigen Managements zu sichern.

Der Pionierarbeit, die von Phil Cass und seinen Kollegen in Ohio geleistet wurde, als sie das Gesundheitssystem neu definierten, folgte schließlich der Aufbau der entsprechenden professionellen Kapazitäten in der eigenen Mannschaft – nachdem Phil selbst an den

Echte Lernende Organisationen schaffen einen Raum für Gespräche und akkordierte Handlungen.

entsprechenden Programmen am Shambhala Institute for Authentic Leadership teilgenommen hatte. Phil zeigte seinen Leuten, wie man World Cafés begleitet, startete Lernkreise, um die zentralen Prinzipien dahinter für die eigene Organisation nutzbar zu machen und stellte die Meetings und Planungsprozesse entsprechend der Prinzipien auf neue Beine. Dadurch wurden Wissensmanagement und ganzheitliches Denken durch die Organisation forciert. Dann initiierte er Workshops in der Gemeinde, um auch bei Führungskräften in unternehmensnahen Organisationen die Kompetenz für Conversational Leadership aufzunehmen und zu fördern.

3. Die Gestaltung einer positiven Zukunft

Conversational Leadership nutzt Gespräche als einen Kernprozess zur positiven Gestaltung von Wandel und bringt damit die Menschen über die Hierarchien, über die Landesgrenzen und über die Organisationsgrenzen zusammen. Es lädt uns ein, in unseren traditionellen Fokus der Geschäftsprozessoptimierung den neuen Fokus auf die Beziehungsprozess-Optimierung zu integrieren, indem wir Methoden des Austauschs und der gemeinsamen Zukunftsgestaltung in unser traditionelles Vorgehen mit einbeziehen.

Im Zentrum dieser Arbeit steht die Betrachtung der Organisation als ein Netz von Beziehungen und das Vertrauen in die Kraft kollektiver Intelligenz. Aus diesem Wissen heraus bringen Führungskräfte die verschiedenen Sichtweisen zusammen, um zentrale Zukunftsthemen aufzubringen und dafür im persönlichen Gespräch oder im Online-Austausch Ant-

worten zu finden. Unsere individuelle und kollektive Kraft wird erweitert, sobald wir „geordnet gemeinsam denken“ und unsere Gesprächsergebnisse für die Gestaltung von Veränderungsprozessen nutzen.

„Echte Lernende Organisationen schaffen einen Raum für Gespräche und akkordierte Handlungen. Daraus resultiert eine Kultur

der Zusammenarbeit, die große Kraft freisetzt, um neue Wirklichkeiten zu erzeugen“, schrieben Peter Senge und Fred Kofmann einmal. Mit Conversational Leadership erzeugen wir solche Organisationen. In einem Zeitalter, in dem wir alle aufgerufen sind, mutig neue Schritte zu setzen, hat Conversational Leadership das Potenzial, das Organisationsverständnis der Führungskräfte und deren Fähigkeit, Wandel zu forcieren und zu begleiten, maßgeblich neu zu definieren. ■

SERVICE

Literatur

Brown, J. und Isaacs, D. (1997): **Conversation as a Core Business Process**. In: *The Systems Thinker* – Dec. 1996/Jan. 1997.

Brown, J. und Isaacs, D. et al. (2002): **Strategic Questioning: Engaging People's Best Thinking**. In: *The Systems Thinker*. – Nov. 2002.

Vogt, E.E., Brown, J. und Isaacs, D. (2003): **The Art of Powerful Questions**. In: *Pegasus Communications* – 2003.

Brown, J., Isaacs, D. und die World Café Community (2005): **The World Café: Shaping Our Futures through Conversations that Matter**. – New York: 2005.

Weiterführende Homepage

<http://www.theworldcafe.com>

E-Mail

info@theworldcafe.com



FUNDIERT | PRAXISBEZOGEN
SERVICEORIENTIERT | SYSTEMISCH-KONSTRUKTIVISTISCH

Manager, Führungskräfte und Personalexperten müssen immer einen Schritt voraus sein, um erfolgreich zu bleiben. LO – die Zeitschrift für systemisches Management und Organisation – bietet Ihnen im 2-Monatstakt die topaktuelle, praxisbezogene Information über Zukunftsthemen aus erster Hand: Weltweit anerkannte Experten wie Peter Senge, Fritz Simon, Art Kleiner, Richard Axelrod, Humberto Maturana etc. aber auch Praktiker schreiben in der LO u.a. über Leadership, Wissensmanagement, Personalentwicklungswerkzeuge, Teamoptimierung und Change Management.

„Lernende Organisation“ erscheint 6 x jährlich als Printmedium. Informationen zum Bezug von einzelnen Artikeln und zur englischen Online-Ausgabe finden Sie auf unserer Homepage www.lo.isct.net!

LASSEN SIE SICH DIE TOP-THEMEN REGELMÄSSIG INS HAUS LIEFERN.

- Ja, ich möchte das **Jahresabo** der Zeitschrift ab sofort abonnieren.
Das Jahresabo kostet € 116,- (inkl. MwSt.)* und ist jederzeit schriftlich vier Wochen vor Erscheinen der nächsten Ausgabe kündbar.
- Ja, ich möchte das **Zweijahresabo** der Zeitschrift ab sofort abonnieren.
Das Zweijahresabo kostet € 179,- (inkl. MwSt.)* und ist jederzeit schriftlich vier Wochen vor Erscheinen der nächsten Ausgabe kündbar.
- Ja, ich nutze das sensationelle **Probe-Abo**: Drei Ausgaben der LO um nur € 39,- (inkl. MwSt.).
Wir erlauben uns, Ihr Mini-Abo in ein Jahresabo übergehen zu lassen, wenn Sie uns keine weitere Mitteilung bis zum Ende des Erscheinungsmonats des 3. Heftes per Mail zukommen lassen.
- Ja, ich bestelle die aktuelle **Einzelausgabe**
oder die Ausgabe No. ____ der Zeitschrift um € 21,50 (inkl. MwSt.)*.

*Die angegebenen Kosten verstehen sich inkl. Zustellkosten innerhalb von Österreich. Für die Zustellung in andere EU-Länder sowie in die Schweiz verrechnen wir € 3,70 und für die Zulieferung in Länder außerhalb Europas € 5,25 pro Ausgabe.

Name: _____

Adresse: _____

Organisation: _____

Adresse der Organisation: _____

Position in der Organisation: _____

Telefon privat (fest/mobil): _____

Telefon Firma (fest/mobil): _____

Fax: _____ E-Mail: _____

Rechnung geht: an mich privat an das Unternehmen

Ja, ich zahle mit Kreditkarte: MasterCard Visa

Name: _____ Nummer: _____

gültig bis: _____ KPN (CVC2/CVV2): _____

Datum: _____ Unterschrift: _____

Institut für systemisches Coaching und Training
Schloss Schönbrunn, Zuckerbäckerstöckl 39 | 1130 Wien | Österreich
Tel.: +43 1 409 55 66 | Fax: +43 1 409 55 66 77 | lo.order@isct.net
www.lo.isct.net