

CO-CREATING *meaningful* CHANGE *in the* WORLD



CHANGE



Den Wandel in der Welt mitgestalten: Sensing. Facilitating. Transforming.

Michael Habecker (MH): Auf eurer Homepage schreibst du, Mathias: „Als ich 2005 das Arbeitsfeld von Facilitation und Visualisierung betreten habe, lag mir das Mitgestalten des Wandels auf der Welt und das Fördern von Potenzial am Herzen. Das hat sich nicht verändert“. Meine Frage ist, was *hat* sich seitdem alles verändert?

Veränderungsdynamiken

Mathias Weitbrecht (MW): Was zugenommen hat, sind Tempo und Anforderungen, ein Wandlungsdruck der Veränderungen in der Welt. Das hat sich intensiviert und ist spürbarer geworden und darüber sprechen wir sowohl im Team als auch mit unseren Kunden regelmäßig. Es war 2005 für viele noch nicht so wahrnehmbar, doch heute findet man kaum jemanden der sagen würde „... davon nehme ich nichts wahr ...“. Das betrifft die Außenwelt. In unserer Zusammenarbeit gibt es eine Bewusstheit darüber, was diese Veränderungsdynamik betrifft und was unsere Rolle und unser Beitrag dabei sind. Das beginnt mit dem Wahrnehmen dessen, was aktuell bei Prozessen am Wirken ist: Sensing.

Daniela Volkert (DV): Wir sind auch aktiver geworden in den letzten Jahren. Wo wir zu Beginn eher passiv Inhalte aufgenommen und visualisiert haben, arbeiten wir jetzt zunehmend als *Facilitator* mit unseren Kunden zusammen, werden zu Mitgestaltern und schaffen einen Lösungsraum für die Prozesse, die unsere Visualisierungen dann auch darstellen: Facilitating.

MH: Gerade wenn sich viel verändert, ist es, denke ich, auch wichtig, konkrete Angebote als Kristallisationspunkte zu haben, erkennbare Leistungen, wie ihr sie auf eurer Internetseite anbietet, die sowohl flexibel als auch charakteristisch

sind für eure Arbeit. Wie hat sich dieses Angebot entwickelt?

Ein großes Puzzle

MW: In der Vergangenheit und aktuell auf unserer Website haben wir konkrete Angebote und Produkte benannt. Wir bewegen uns damit in den üblichen Business-„Transaktionen“. Das funktioniert, doch man wird dadurch auch schnell austauschbar, wenn viele das gleiche Produkt anbieten. Wir beginnen gerade damit, unsere ganz eigene Story zu formulieren und zu kommunizieren. Was macht uns als Team einzigartig, was lösen wir mit unserer Arbeit an Emotionen bei den Kunden aus, worum geht es *wirklich*? Ganz oft geht es um Transforming – sprich: keine Symptombehandlungen, sondern grundlegende Veränderungen, die ganzheitlich angegangen werden müssen.

Das was ich in der Arbeit mit Kunden mitbekommen habe, erlebe ich als ein großes Puzzle, welches sich über die Jahre gebildet hat. Durch die Erfahrung mit Hunderten von Unternehmen aus vielen Branchen ist mir die Vielfalt von Betrachtungsweisen deutlich geworden. Zu einem Thema, heute zum Beispiel die Themen Digitalisierung und Globalisierung, gibt es ganz unterschiedliche Sichtweisen. Einerseits zwischen den Branchen, aber auch innerhalb einer Branche und so bildet sich eine vielfältige Perspektivenlandschaft. Dieses Kundenspektrum ist wie ein Ausschnitt aus der Arbeitsgestaltung und dem Miteinander in der Welt. Hier eröffnet sich eine Fülle von Erfahrungen und Gestaltungsmöglichkeiten. Die vielen Einzelstücke haben sich bei uns über die Jahre zu einem Gesamtbild geformt, welches sich immer weiter ausbildet. Das bewegt uns alle im Team, es motiviert, „füttert“ und unterstützt unser Wirken in der Welt.

DV: Diese Motivation ist für mich in unserer Teamarbeit deutlich zu spüren, ebenso wie ein gutes miteinander Umgehen. Unsere Arbeit in der Welt hat also einen klaren „Purpose“ und wir sind drauf und dran, diesen mehr und mehr manifest und bewusst werden zu lassen.

Sich seiner Wirkungsmöglichkeiten bewusst sein

MW: Wir nehmen wahr, wie Unternehmen und ihre Führungspersönlichkeiten auf die Welt schauen, und sind uns unserer Wirkungsmöglichkeiten mehr und mehr bewusst. Das, was ich tue, bewirkt etwas und ist ein Funken von etwas Neuem. Jeder Einzelne von uns aus dem Team steht für etwas Neues. Wir wollen dabei aber nicht „unter uns“ bleiben, wie das vielleicht in manchen integralen Kreisen gepflegt wird, sondern gehen ganz bewusst in traditionelle oder leistungsorientierte Firmen oder Organisationen, weil gerade hier etwas bewirkt werden kann. Wir haben natürlich auch ethische Standards, aber ansonsten gibt es keinerlei Einschränkungen für uns.

DV: Wir nehmen unsere Kunden so wie sie sind und möchten sie erst einmal auch so verstehen, weil das der Ausgangspunkt für weitere mögliche Entwicklungen ist. Nicht umsonst sagen viele weise Leute, dass Transformation in der Regel vom Wirtschaftsgeschehen ausgeht. Nicht von der Politik oder Regulierung, nicht von den spirituellen Traditionen, ganz oft vom Business. Viele, die an uns herantreten, wollen auch etwas verändern.

Facilitation

MH: Ihr seid in ganz unterschiedlichen Branchen unterwegs und gleichzeitig gibt es allgemeine Themen in Organisationen, wie die schon erwähnte Digitalisierung



und Globalisierung, es gibt Kulturentwicklung, klassische Betriebswirtschaft und Organisationsentwicklung – wie bringt ihr das zusammen?

MW: Wir haben natürlich intern und auch in unseren externen Angeboten Prozesse und Standards, die wir immer auf gleiche Weise tun müssen, sonst könnten wir organisatorisch nicht funktionieren. Doch was wir tun ist auch sehr individuell – nehmen wir einmal die Rolle eines *Facilitators*. Das, was weltweit und auch in kleinerem Maßstab geschieht, braucht Facilitation und profitiert natürlich auch von Visualisierung. Ein Facilitator braucht einige Kernkompetenzen oder *Skills*. Zuerst die Fähigkeit, sich aus Prozessen herausnehmen zu können, d.h. das eigene Färben und damit auch Verfärben dessen, was geschieht, in den Hintergrund zu stellen. Gleichzeitig braucht es die Fähigkeit, einen Container zu schaffen und den Rahmen zu halten - auch auszuhalten - in dem Neues und Lösungen passieren können. Dies ist keine rein moderierende Tätigkeit oder etwas, was nach einem festgelegten Verfahren abläuft. Es geht darum, einen Lösungs- und Co-Kreationsraum zu schaffen. Eine weitere Fähigkeit, auf die es ankommt, ist die, das Nichtwissen als auch das evolutionär Neue, was noch nicht da ist, zu integrieren. In einem Bild gesprochen: Anstatt die Schachfiguren auf einem Brett hin- und herzuschieben, wird Raum geschaffen dafür, dass sich das ganze Schachbrett samt aller Figuren auf eine höhere Ebene bewegt, mit neuen Möglichkeiten. Dafür braucht es auch eine Antenne, um die meist sehr leisen Signale des Neuen wahrzunehmen und diese dann in den Transfer zu bringen. Das erleben wir als eine erfüllende Aufgabe.

DV: Dieser Facilitator, mit oder ohne Zeichenstift in der Hand, ist zuerst aufgefordert, den Raum des Nichtwissens in sich selber zu erleben, z. B. vor einer

meinen Informationsflut. Wie verdichte ich Informationen zu ihrer Essenz und vermeide primitiven Populismus, wie wir ihn in der Politik erleben? Was sind eure Erfahrungen?



Veranstaltung, wo es um ein *Graphic Recording* geht, sich als ein buchstäblich leeres, unbeschriebenes Blatt zu erfahren. Also offen zu sein für das, was geschieht, angesichts des weißen Boards, welches sich dann im Tages- oder Tagungsverlauf füllt.

Einfachheit

MH: Euer *Graphic Recording* erlebe ich als eine hohe Kunst. Die Frage, die ich dazu habe, ist: Wie kann ich etwas klar und einfach machen ohne dabei primitiv zu werden? Das ist ja eine generelle Herausforderung für uns alle bei der allge-

MW: Primitiv ist nicht immer schlecht – das Reduzieren auf die Essenz ist mit einer unserer Aufgaben. Was lasse ich weg, was nehme ich auf? Die Orientierung dabei ist der *Purpose*. Warum gibt es diese Veranstaltung, dieses Meeting oder diese Konferenz, auf der ich bin? Was ist der tiefere Sinn und Zweck davon? Das leitet und führt mich und ich kombiniere das mit Intuition. Ich kann mir vertrauen, dass die richtigen Dinge aufsteigen. Dazu gehört eine – in Echtzeit, im Moment arbeitende – unterscheidende Weisheit, die mir sagt, was ich integriere und was ich weglassen bzw. transzendiere („*transcend and include*“). Und es gehört Mut dazu. Also eine Kombination aus Ausrichtung auf den *Purpose*, unterscheidende Weisheit sowie Mut - und dann noch das Zuhören. Beim Zuhören, und damit auch bei Facilitation und Visualisierung, lassen sich verschiedene Ebenen

unterscheiden (siehe hierzu auch den Ansatz *the four levels of scribing / listening*):

Fakten **hören:** Da steckt oft ganz viel drin, auch an Bildern. Wenn jemand sagt: „Ich beschwere mich.“, sagt das auch etwas über die Person selbst aus, die sich selbst etwas schwerer macht. (Hear a word – make a picture – Mirror)

Eine weitere Zuhörebene ist die, in der aus Gesagtem ein **Sinn extrahiert** wird. (Interprete Words – Make Sense – Differentiate)

Die dritte Zuhörebene **verbindet vorhandene Ideen und schafft Bedeutung** (Connect ideas – Make meaning – Connect)

Eine weitere Ebene des Zuhörens gibt mir eine Entspannung und Sicherheit bei der **Reduktion von Komplexität** (d.h. dem bewussten „Primitivmachen“ einer Information). (Reveal Essence – Make known)

DV: Visualisierung bedeutet Bild und Text. Bilder öffnen Interpretations- und Assoziationsräume und Texte schaffen Eindeutigkeit – beides ist wichtig. Wie kann man das lernen, sowohl was die innere Haltung wie auch die handwerklichen Fähigkeiten betrifft? Wir bieten Trainings an, in denen beides integrierend vermittelt wird. Es geht nicht nur darum, wie man schön, sinnvoll und verdichtend zeichnet, sondern auch und vor allem die innere Haltung spielt eine entscheidende Rolle.

MH: Es gibt Veranstaltungen, bei denen ihr ein grafisches Abbild dieser Veranstaltung liefert und der Auftrag ist damit erledigt. Doch das ist ja eigentlich erst der Anfang eines neuen Prozesses. Und es gibt auch Kunden, die in dem Bild ihren *Purpose* neu erkennen und daran mit euch weiterarbeiten wollen.

Prozessberatung

MW: Das ist der zweite Punkt neben „Visualisierung“, den du auf der Webseite entdeckt hast – es sind unsere Angebote unter der Überschrift „Prozessberatung“. Wir sind dabei das auszubauen und das könnte wie folgt aussehen: Ein Graphic Recorder geht in ein Event hinein und begleitet es, spürt aber gleichzeitig – auch energetisch –, dass sich hinter oder unter der Symptomebene, die sich an der Oberfläche zeigt, noch etwas ganz anderes verbirgt. Diese Wahrnehmung kann in geeigneter Weise mit dem Kunden geteilt werden und hieraus können dann Prozessberatungen oder Veränderungsbegleitungen entstehen.

Das geht über eine dokumentierend-visuelle Darstellung hinaus.

DV: ... und dabei entstehen manchmal auch Erklärfilme über Veränderungsprozesse.

MW: Das hatten wir mehrfach im letzten Jahr. Nach einem Graphic Recording Job wurden wir in die dahinterliegenden Veränderungsprozesse einbezogen, oft mit einer kleinen Gruppe zu Beginn. Das erweiterte sich dann über eine Beteiligungskommunikation auf alle Betroffenen. Dabei helfen handgezeichnete Filme, wie man sie aus dem Internet kennt, sehr für eine firmeninterne Kommunikation – um Veränderungen zu unterstützen.

MH: Hier sehe ich auch einen großen gesellschaftlichen Bedarf. Die Informationsflut über das Internet ist von sehr unterschiedlicher Qualität und gute Erklärvideos sind rar, das habe ich gerade erfahren, als ich mich über das Thema Kryptowährungen informiert habe.

MW: Ja, was ist die übergeordnete Meta-Ebene in der Welt bei solchen Dynamiken? Man lobt da immer die sozialen Medien als Informationsquelle – doch hat sich dadurch nicht auch Verwirrung verbreitet, der Fakten- und Wahrheitszugang sich eher verschlechtert, mit einer massiven politischen Einflussnahme starker Interessengruppen? Ich denke schon.

DV: Es ist wichtig, sich hier selbst gute Filter zu schaffen, um in der virtuellen Welt navigieren zu können – und Intuition spielt auch eine wichtige Rolle. Doch die Kräfte der Einflussnahme sind stark und ich bin zusätzlich im direkten Austausch mit Menschen, *face to face*, um das zu reflektieren, was ich virtuell erlebe.

Entwicklungswege

MH: Wie hat sich eure Organisation entwickelt? Als du 2005 begannst, Mathias, warst du da allein?

MW: Ich habe in einer anderen sehr technologie-lastigen Branche gearbeitet und verspürte den Wunsch, das Potenzial von Menschen und Organisationen zu unterstützen. Ich habe dann in Christian Rath einen Partner gefunden, mit dem ich arbeiten wollte – er hatte mich zuvor auch in das Integrale eingeführt. Es war ein innerer Ruf, dem ich gefolgt bin, mit dem Ergebnis, dass ich mich komplett neu erfunden habe. Im Laufe der Jahre habe ich die Vision für unser Unternehmen mehrmals neu aufgespannt, letztmalig 2013. Mit meinem Partner Malte von Tiesenhausen, der seitdem ganz viel direkt bei unseren Kunden ist, sowie weiteren Teammitgliedern hat sich diese verwirklicht. Nun kommt etwas Neues, die nächste Vision. Ich kann noch nicht genau sagen, wo es hinget, aber es wird mehr in Richtung Facilitation gehen, es wird europa- oder weltweit sein – wir werden sehen. Es geht um eine sinnvolle Wirkung.

MH: Wie lange bist du schon dabei, Daniela?

DV: Ich bin seit Ende 2013 dabei, habe als Freelancer begonnen, als Assistenz und bin jetzt in Teilzeit fest angestellt. Ich kümmere mich auf der operativen Ebene darum, dass das Ganze läuft, funktional auch im Miteinander. Ich habe über die Jahre eine Fähigkeit entwickelt, zu spüren, was die Stärken von jedem von uns sind und wer am besten zu welchem Kunden und Kundenvorhaben passt. Und dieses *Matchmaking* ist auch etwas, was uns am Markt einzigartig macht. Unsere Fähigkeiten entwickeln sich mit den sich immer weiter verändernden Kundenbedürfnissen weiter, und das ist eine schöne Herausforderung.



MH: Ich möchte noch darauf zu sprechen kommen, welche Rolle das Integrale bei eurer Arbeit spielt. Von dir, Mathias, gibt es eine visuelle Darstellung, wo du dich kritisch damit auseinandersetzt, wie teilweise in der integralen Szene das Integrale vor sich hergetragen wird oder wie Menschen das Integrale zwischen sich und andere Menschen und das Leben insgesamt stellen, was ich auch sehr kritisch sehe.

Worum es beim Integralen geht

MW: Bei uns steht „integral“ nirgendwo drauf und das ist eine bewusste Entscheidung. Das hat auch damit zu tun, wie wir mit Kreativität umgehen. Wenn etwas Neues, Evolutionäres entdeckt wird, dann findet das zuerst in einem ganz feinen subtilen Bereich statt, es ist noch nicht manifest, jedenfalls nicht so, wie bereits Etabliertes. Das hat der integrale Lehrer Thomas Hübl (der den Begriff „integral“ ebenfalls bewusst nicht nutzt) einmal gut beschrieben mit einem Bild: Ich bin im „Neuland“ und finde etwas Neues, bin also wie in einer Wüste. Wie bringe ich das jetzt in die manifeste Welt? Das geht. Indem ich mich mit anderen vernetze, die dieses Neue ebenso gefunden haben. Ich muss sie also anrufen. Doch – um in dem Bild zu bleiben – ich bin alleine im Neuland, in der Wüste, und mein Handy hat hier keinen Strom, es gibt keine Steckdosen in der Wüste. Ich brauche eine neue, strompendende Technologie.

Woher kommt der Strom? Dabei helfen mir Business, Wirtschaft, Geld, Erfolg – das „Orange“ in der Entwicklungsskala. Das ist evolutionär die Energiequelle. Und ich beobachte: Dagegen gibt es bei den Integralen oft (auch unbewusste) Widerstände, Abneigung, Kritik und eine Nichtintegriertheit. Das heißt, die neuen Ideen verbreiten sich nur unter einer ge-

wissen Anzahl von Menschen und dann hört es auf. Daher kommt es darauf an, die Haltung zu haben nicht mehr die Dinge vor sich her zu tragen und ständig davon sprechen zu müssen, sondern sie verinnerlicht zu haben. Dann muss ich nicht mehr darüber reden. Dann *bin* ich bin es einfach. Und es kommt zweitens auf ein schattenfreies Verhältnis zur „Kraftquelle“ von „Orange“ an, denn dann habe in den Zugang zu Ressourcen, die ich brauche. So erreicht man viel mehr Menschen und entfaltet sehr viel mehr an Wirkung – und so funktioniert Kreation.

Wenn das Integrale auf dem weiteren menschlichen Entwicklungsweg liegt,

was ich denke, werden immer mehr Menschen auf ihren Wegen dorthin finden – und zwar komplett unabhängig von einer Kenntnis von „integral“, einem Modell oder Ken Wilber. Wenn man dann ankommt und sagt, „das nennt man übrigens integral, und so und so müsst ihr das sehen ...“, so interessiert das niemanden. Also eine gesunde Distanz zu dem Begriff kann ich der integralen Bewegung nur raten – evtl. versinkt sie sonst in der Bedeutungslosigkeit.

Die Menschen entwickeln sich sowieso – auch ohne den Begriff „integral“. Lasst uns das gemeinsam entdecken, uns auf eine Reise begeben, eine neue Story erzählen von dem, was möglich ist! ❖



Mathias Weitbrecht

- Studium des Wirtschaftsingenieurwesens
- integrale Praxis und Trainings seit 2002, Business Coaching Ausbildung
- Autor des Buches „Co-Create! Das Visualisierungs-Buch“ im Wiley-Verlag

Die von Mathias 2005 begonnene Kombination aus integral informierter strategischer mit visueller Arbeit bietet Kunden Dienstleistungen, Tools und Visualisierungen, mit deren Hilfe sie ihr Business erfolgreich Schritt für Schritt in dieser neuen Welt transformieren. Die Visual Facilitators GmbH betreut heute jedes Jahr hunderte Kunden und arbeitet für Projekte jeder Art, jeder Größe und an jedem Ort. www.visualfacilitators.com



Daniela Volkert

- Dipl.-Kommunikationspsychologin (FH)
- Ganzheitlich Systemischer Business Coach
- Tanz- und Bewegungstherapeutin, NIA-Teacher

Seit 2013 koordiniert Daniela bei Visual Facilitators das Team und die zahlreichen Kundenanliegen aus dem Hintergrund. Ihr Augenmerk legt sie stets darauf, dass jeder aus dem Team mit seinen Qualitäten am richtigen Platz und im richtigen Projekt arbeitet – sodass sich sowohl die Zusammenarbeit als auch die Endprodukte durch Exzellenz auszeichnen. www.visualfacilitators.com