

„Gewaltfreie Kommunikation“ (GFK) in der arbeitsweltlichen Beratung

GFK als Instrument der Organisationsentwicklung

**Ulrike Michalski
Masterthesis SoSe 2012
FH Frankfurt am Main**



Berufsbegleitender Masterstudiengang
BERATUNG IN DER ARBEITSWELT. COACHING UND SUPERVISION

GfK in der arbeitsweltlichen Beratung GfK als Instrument der OE?



1. Kapitel: Einleitung

2. Kapitel: Thematische Einführung zu GfK, OE und Arbeitswelt

2.1 Das Konzept der GfK

1. Zielsetzung & Grundannahmen

2. GfK lernen (Kompetenzbündel)

3. GfK in der Arbeitswelt

2.2 Arbeitsweltliche Beratung

1. Ebenen und Formate

2. Fokus: OE

3. Instrumente der OE

2.3 Praxisbezug: Strukturwandel der Arbeitswelt

1. Die Veränderungen

2. Erfolgsfaktoren

3. Anforderungskatalog Zukunft

3. Kapitel: Grundlagen einer Modelltheoretischen Betrachtung

3.1 Verortung des GfK-Konzepts in der Beratung

3.2 Verortung in OE-Modellen

1. Die Charakteristik von Veränderungsprozessen

2. Basisprozesse der Veränderung

3.3 Formulierung von Randbedingungen

4. Kapitel: GfK–OE–Wirkungszusammenhänge

4.1 Modelltheoretische Betrachtung der Wirkungszusammenhänge



Sieben Basisprozesse

4.2 Zusammenstellung der GfK-Wirkungen in der OE

4.3 Gegenüberstellende Umsetzungsbetrachtung für GfK in der OE

5. Kapitel: Reflexion, Schlussbetrachtung und Ausblick

FOOD FOR THOUGHT

It was the ancient Greek philosopher, Heraclitus, who maintained that you never step into the same river twice. Of course most people interpret that statement as indicating that the river – that is, the external world- never stays the same, is always changing: constant flux, in Heraclitus's words again. However, there is another way of interpreting what he said. Perhaps the ,you' who steps into the river today is not the same ,you' who will step into the river tomorrow. This interpretation – which might open up a whole can of existential and philosophical worms – is much more to do with the inner world of experience than with the external world of facts and figures.

Immediately therefore we have two ways of looking at and responding to change: the changes that happen in the outside world and those changes that take place in the internal world. Often though, it is the internal reaction to external change that proves the most fruitful area of discovery, and it is often in this area that we find the reasons external changes succeed or fail. (Cameron & Green, 2009, S. 13)

Inhaltsübersicht

ZUSAMMENFASSUNG/ ABSTRACT	1
VORWORT	2
1 EINLEITUNG	5
2 THEMATISCHE EINFÜHRUNG ZU GFK, OE UND ARBEITSWELT	13
3 GRUNDLAGEN EINER MODELLTHEORETISCHEN BETRACHTUNG	72
4 GFK-OE-WIRKUNGSZUSAMMENHÄNGE	104
5 REFLEXION, SCHLUSSBETRACHTUNG UND AUSBLICK	117
LITERATURVERZEICHNIS	I
ANHANG	VIII

Bilder Deckblatt:

Giraffe: Clipart - New Cartoon Giraffe © ryanlerch - openclipart.org

Wolfsspur © Jürgen Fälchle - Fotolia.com



Inhaltsverzeichnis

ZUSAMMENFASSUNG/ ABSTRACT	1
VORWORT	2
1 EINLEITUNG	5
2 THEMATISCHE EINFÜHRUNG ZU GFK, OE UND ARBEITSWELT	13
2.1 DAS KONZEPT DER GEWALTFREIEN KOMMUNIKATION (GFK)	13
2.1.1 Zielsetzung und Grundannahmen	14
2.1.2 GFK lernen (Grundlagen und Wirkungsweisen)	23
2.1.3 GFK in der Arbeitswelt	32
2.2 ARBEITSWELTLICHE BERATUNG	39
2.2.1 Ebenen und Formate	41
2.2.2 Organisationsentwicklung (OE) und Change Management (CM)	44
2.2.3 Instrumente der Organisationsentwicklung (OE)	51
2.3 PRAXISBEZUG: STRUKTURWANDEL DER ARBEITSWELT	54
2.3.1 Die Veränderungen	55
2.3.2 Erfolgs- und Risikofaktoren in Veränderungsprozessen	61
2.3.3 „Anforderungskatalog Zukunft“	67
3 GRUNDLAGEN EINER MODELLTHEORETISCHEN BETRACHTUNG	72
3.1 VERORTUNG DES GFK-KONZEPTS IN DER BERATUNG	72
3.2 VERORTUNG IN OE-MODELLEN	88
3.2.1 Modelle von Veränderungs- und OE-Prozessen	88
3.2.2 Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse	92
3.3 FORMULIERUNG VON RANDBEDINGUNGEN	103
4 GFK-OE-WIRKUNGSZUSAMMENHÄNGE	104
4.1 MODELLTHEORETISCHE BETRACHTUNG DER GFK-OE-WIRKUNGSZUSAMMENHÄNGE	104
4.1.1 Diagnose-Prozess	104
4.1.2 Zukunftsgestaltungs-Prozess	106
4.1.3 Psycho-sozialer Prozess	108
4.1.4 Lern-Prozess	111
4.1.5 Informationsprozess	111
4.1.6 Umsetzung-Prozess	112
4.1.7 Change-Management-Prozess	113
4.2 ZUSAMMENSTELLUNG DER GFK-WIRKUNGEN IN DER OE	115
4.3 GEGENÜBERSTELLENDE UMSETZUNGSBETRACHTUNG FÜR GFK IN DER OE	116
5 REFLEXION, SCHLUSSBETRACHTUNG UND AUSBLICK	117
LITERATURVERZEICHNIS	I
ANHANG	VIII



Abbildungsverzeichnis¹

ABBILDUNG 1 "FORDERUNGEN DES WANDELS"	6
ABBILDUNG 2: DIE „REALITÄTSLÜCKE" (VAHS, 2009, S. 392).....	7
ABBILDUNG 3: ROSENBERGS ROLLENSPIEL.....	18
ABBILDUNG 4: UNTERSCHIEDLICHE STRATEGIEN, WIE SICH DAS BEDÜRFNIS NACH LIEBE ERFÜLLT (BITSCHNAU, 2008, S. 158) ..	19
ABBILDUNG 5: AUF BEDÜRFNISEBENE SIND ALLE KONFLIKTE LÖSBAR (BASU & FAUST, 2010, S. 62).....	20
ABBILDUNG 6 VOM GEFÜHL ZUM BEDÜRFNIS (WECKERT, 2011A, S. 30)	21
ABBILDUNG 7: GRUNDANNAHMEN DER GFK – EIGENE DARSTELLUNG	22
ABBILDUNG 8: MOTIVATIONSRÄDER (LINDEMANN & HEIM, 2011, S. 65)	25
ABBILDUNG 9: DIE ZWEI BEREICHE DER GFK BASU UND FAUST (2010, S. 14)	26
ABBILDUNG 10: VIER-OHREN-MODELL NACH ROSENBERG (IN ANLEHNUNG AN BITSCHNAU, 2008, S. 63).....	29
ABBILDUNG 11: WIE GEFÜHLE ENTSTEHEN (BASU & FAUST, 2010, S. 43).....	30
ABBILDUNG 12: DIE VIER SCHRITTE DER GFK ALS RELATIONALE KOMPETENZ BITSCHNAU (2008), S. 165	35
ABBILDUNG 13: RELATIONALE KOMPONENTEN SOZIALER KOMPETENZ (BITSCHNAU, 2008, S. 238).....	36
ABBILDUNG 14: PROZESSBERATUNGSFORMATE- UND EBENEN	40
ABBILDUNG 15: ABGRENZUNG TEAM- ZUR FALL-SUPERVISION	44
ABBILDUNG 16: PRINZIPIEN DER OE (GLASL ET AL., 2008, S. 33FF).....	50
ABBILDUNG 17: UNTERNEHMUNGSWANDEL ALS ERGEBNIS VON LERNPROZESSEN (BACH, 2000, S. 27)	52
ABBILDUNG 18: VON DER AGRARWIRTSCHAFT ZUR KREATIVEN ÖKONOMIE (BRÜHL UND KEICHER, 2007, S. 26).....	55
ABBILDUNG 19: EXKURS "PRÜGELSTRAFE"	60
ABBILDUNG 20: THEMEN DER VERÄNDERUNG	61
ABBILDUNG 21: ERFOLGS-/MISSERFOLGSFAKTOREN VON VERÄNDERUNGSPROZESSEN (VAHS, 2009, S. 418).....	63
ABBILDUNG 22: CREATIVE WORK AUF DEM WEG ZUR MAINSTREAM-ARBEITSKULTUR (BRÜHL & KEICHER, 2007, S. 38)	68
ABBILDUNG 23: ANFORDERUNGSKATALOG ZUKUNFT	70
ABBILDUNG 24: GEGENÜBERSTELLUNG GFK UND PZA.....	76
ABBILDUNG 25: VERORTUNG DER GFK IM PZA	78
ABBILDUNG 26: DAS KOMMUNIKATIONSQUADRAT UND DIE 4 KOMPONENTEN DER GFK (DOCTOR, 2010, S. 16)	79
ABBILDUNG 27: BEISPIEL FÜR WERTEQUADRAT (SCHULZ VON THUN ET AL., 2009, S. 57).....	80
ABBILDUNG 28: GFK UND DAS INNERE TEAM.....	83
ABBILDUNG 29: GFK UND TZI.....	83
ABBILDUNG 30: GFK-WISSENSTRANSFER VOM BERATER ZUM KLIENENTEN	85
ABBILDUNG 31: GFK ALS EXPLIZITE INTERVENTION IN DER OE	87
ABBILDUNG 32: GFK-TRAINING ALS BESTANDTEIL EINER OE	87
ABBILDUNG 33: DIE VERNETZTEN SIEBEN BASISPROZESSE (GLASL ET AL., 2008, S. 90)	92
ABBILDUNG 34: RICHTUNG UND RESULTIERENDE VON KRÄFTEN (IN ANLEHNUNG AN GLAS ET AL., 2008, S. 106)	96
ABBILDUNG 35: INTRA-PSYCHISCHE UND INTER-PSYCHISCHE FAKTOREN IM SOZIALEN KONFLIKT (GLASL 2008, S. 109).....	97
ABBILDUNG 36: DER ZYKLUS DES ERFAHRUNGSLERNEN VON KOLB (GLASL ET AL., 2008, S. 112)	98

¹ Alle übernommen Abbildungen sind überarbeitet worden
Ausnahme: Abbildungen des Zukunftsinstituts und manche Abbildungen im Anhang.



ABBILDUNG 37: "DAS STRICKMUSTER DER SIEBEN BASISPROZESSE" (GLASL ET AL. 2008, S. 126)	102
ABBILDUNG 38: VORGEHENSWEISEN BEI EINFÜHRUNG VERÄNDERUNGSPROZESS (VAHS, 2009, S. 377)	103
ABBILDUNG 39: ZUSAMMENFASSENDE IMPERATIVE (BREHM, 2003, S. 240)	117
ABBILDUNG 41: GFK IM EISBERGMODELL (OBOTH, 2007, S. 9)	122
ABBILDUNG 42: GEFÜHLSLISTE (FRITSCH, 2010)	IX
ABBILDUNG 43: NICHT-GEFÜHLSLISTE (FRITSCH, 2010)	X
ABBILDUNG 44: BEDÜRFNISLISTE (FRITSCH, 2010)	XI
ABBILDUNG 45: GEGENÜBERSTELLUNG TRENNENDE/ VERBINDENDE SPRACHE (LINDEMANN & HEIM, 2011, S. 69f)	XII
ABBILDUNG 46: NEUN STRATEGIEN FÜR WIRKSAMES BEZIEHUNGSMANAGEMENT (LINDEMANN & HEIM, 2011, S. 178)	XIV
ABBILDUNG 47: 6 UNIVERSAL ORGANIZATION NEEDS (MIYASHIRO, 2011, S. 232)	XV
ABBILDUNG 48: INTEGRATED CLARITY ELEMENTS (HOLMAN ET AL., 2008, S. 120)	XV
ABBILDUNG 49: THE FOUR STEPS OF THE INTEGRATED CLARITY FRAMEWORK (MIYASHIRO, 2011, S. 231)	XVI
ABBILDUNG 50: FEELINGS INVENTORY FOR THE WORKPLACE (MIYASHIRO, 2011, S. 229)	XVII
ABBILDUNG 51: NEEDS INVENTORY FOR THE WORKPLACE (MIYASHIRO, 2011, S. 230)	XVIII
ABBILDUNG 52: WAHRNEHMUNGS- UND DIFFERENZIERUNGSKOMPETENZ (BITSCHNAU, 2008, S. 87)	XIX
ABBILDUNG 53: RELATIONALER ZUSAMMENHANG EMOTIONALE KOMPETENZ (BITSCHNAU, 2008, S. 129)	XIX
ABBILDUNG 54: RELATIONALER ZUSAMMENHANG MOTIVATIONALER KOMPETENZ (BITSCHNAU, 2008, S. 156)	XX
ABBILDUNG 55: RELATIONALER ZUSAMMENHANG VARIABLEN STRATEGIEKOMPETENZ (BITSCHNAU, 2008, S. 164)	XX
ABBILDUNG 56: ERSTE VEORTUNG VON GFK UND OE IN THEORIEN	XXV
ABBILDUNG 57: OE-THEORIEN	XXVI

Tabellenverzeichnis

TABELLE 1: DOMINANZSTRATEGIEN (LINDEMANN UND HEIM, 2011, S. 32f)	16
TABELLE 2: DEUTSCHE BÜCHER ZU GFK IN DER ARBEITSWELT	32
TABELLE 3: ÜBERSICHT BEDÜRFNISSE IM ARBEITSUMFELD	38
TABELLE 4: ÜBERSICHT GEFÜHLE IM ARBEITSUMFELD	39
TABELLE 5: RESPRÄSENTATIVE INTERVENTIONEN UNTERTZÜTZUNG DES CHANGE PROZESS (CAMERON & GREEN, 2009, S. 59)	53
TABELLE 6: GEGENÜBERSTELLUNG MODELL I UND MODELL II, ERGÄNZT UM DIE GFK-POSITIONIERUNG	74
TABELLE 7: PHASEN DES TRANSFORMATIONSPROZESSES NACH KOTTER	90
TABELLE 8: VERGLEICH BEDÜRFNISSE MASLOW, MAX-NEEF UND ROSENBERG	86



Zusammenfassung/ abstract

In Deutschland findet eine sich gegenseitig bedingende gesellschaftliche und arbeitsweltliche Entwicklung statt, die als Transformation bezeichnet werden kann. Die resultierenden Anforderungen an die Menschen und ihre Organisationen sind weitreichend und fordern ganzheitliche Entwicklungen.

In diesem Kontext widmet sich die vorliegende Arbeit der Frage, ob die Gewaltfreie Kommunikation (GFK) als Instrument der Organisationsentwicklung verstanden werden kann. Die theoretischen Betrachtungen erfolgen über Haltung und Methode der GFK.

Mit ihren Wurzeln in der humanistischen Psychologie konnte gezeigt werden, dass GFK

- inhaltlich kongruent ist mit den Zielen der Organisationsentwicklung und dass sie
- gängige Theorien der arbeitsweltlichen Beratung ergänzen kann.

In diesem Sinne kann sie als Instrument der Organisationsentwicklung verstanden werden.

Anhand einer modelltheoretischen Betrachtung konnten die Wirkungszusammenhänge zwischen GFK und Organisationsentwicklung aufgezeigt werden.

Das skizzierte Vorgehen einer Organisationsentwicklung mit GFK – als Training und als explizite Intervention – stellt eine Grundlage für die praktische Anwendung und für empirische Untersuchungen dar.

An interdependent social and organizational development is taking place in Germany which can be called a Transformation. The resulting demands on the people and their organizations are extensive and require holistic developments.

The presented paper is devoted to the question whether Nonviolent Communication (NVC) can be understood as a tool for organizational development in this context. The theoretical considerations are made according to the attitude and method of NVC.

It was shown that NVC, having its roots in humanistic psychology

- is content congruent with the goals of organizational development and that it
- can add to the current theories of organizational consulting.

Therefore they can be understood as a tool for organizational development.

The effect relationships/ interactions between NVC and organizational development were shown using a model-theoretical analysis.

The outlined procedure of organizational development with NVC – as a training and as an explicit intervention – provide a basis for the practical application and empirical investigation.

Vorwort

Das Konzept der Gewaltfreien Kommunikation (GFK) lernte ich 2011 über Audio-CDs kennen: Ein Interview von Gabriele Seils mit Marshall B. Rosenberg, dem Begründer der Gewaltfreien Kommunikation, festgehalten auf vier Audio CDs (Rosenberg & Seils, 2007). Anhand vieler Beispiele aus Rosenbergs Leben wird die GFK dargestellt: Beispiele aus seinem Alltag als Psychotherapeut, Kollege, Vater und aus dem Schulalltag seiner Kinder.

Was ich hörte, passte in mein Weltbild und meine beraterische Haltung: Rosenberg beschrieb nicht wirklich Neues, nichts bahnbrechend anderes. Die Grundlagen sind bekannt über Rogers Personzentrierten Ansatz (PZA)². Und doch, da gab es einen **Unterschied**.

Dem PZA nach erfolgt in einem ersten Schritt das **situative Deuten** im Sinne eines diagnostischen Vorgehens in Bezug auf die Erfahrungen, Selbstkonzeptaussagen und Äußerungen des Klienten zum Inkongruenzerleben einerseits, andererseits in Bezug auf das Erleben dieser Aspekte beim Berater. Dieses Vorgehen anzuwenden und an den Klienten zu vermitteln fiel mir unter anderem aufgrund der Komplexität nicht leicht³.

Die GFK geht hier anders vor. „Aus erster Hand“ erleben konnte ich das im September 2011, als ich zusammen mit meiner Schwester an einem Internationalen Intensiv Training in Albuquerque, New Mexico, teilnahm. Wir arbeiteten neun Tage lang mit Marshall B. Rosenberg selber und weiteren Trainern (so auch Lucy Leu) zusammen. Dort übten wir beim situativen Deuten die **Gefühle und Bedürfnisse in den Mittelpunkt** zu stellen.

Rosenbergs Grundannahmen und Ziele stehen im Einklang mit dem PZA.

Sowohl PZA als auch GFK wollen den Raum der Handlungsmöglichkeiten über eine andere Deutung der „Realität“ erweitern. Das gilt für meine Klienten und auch für mich.

Für mich ist der **Unterschied die leichte Handhabung und die hohe Effizienz** dessen, was vorher schwer greif- und nutzbar war: Die GFK macht vier Schritte daraus, die leicht nachzuvollziehen sind. Mit diesen Schritten eröffnen sich neben neuen Handlungs- und Positionierungsmöglichkeiten auch Grundlagen für Mediation und Konfliktmanagement.

² Zu den Grundlagen in Kapitel 2.1 (Verortung des GFK-Konzepts in der Beratung)

³ Siehe hierzu Straumann und Zimmermann-Lotz (2006)

Warum GFK in der Arbeitsweltlichen Beratung?

Ich habe acht Jahre lang in einer Organisation gearbeitet, in dem die Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter *über das Aufgabenprofil hinaus* nicht nur nicht abgefragt wurden, sondern – so mein Wahrnehmen – nicht gewünscht war. Gefühle und Bedürfnisse berücksichtigen und wahrnehmen als Indikatoren und Wegweiser zur Reduktion von Widerstand, zur Entfaltung und dem Wachsen des Einzelnen und für den Entwicklungsprozess der Organisation nutzen? Fehlanzeige.

Ich erlebte mich als lernenden, wachsenden Mitarbeiter in einer statischen Organisation.

Durch meine Entwicklung und das Beratungsstudium konnte ich mehr und mehr verstehen, warum und wie das Unternehmen lebte. Mit wachsendem Widerstand stellte sich mir die Frage: Anpassen oder ausscheiden? Wir haben uns getrennt.

Was geblieben ist und mich antreibt, ist meine geringe Bereitschaft (Mitarbeiter-) Ressourcen zu verschwenden – und als solches sehe ich diese Form von Organisationskultur –, meine geringe Leidensbereitschaft – und das Ignorieren von Gefühlen und Bedürfnissen der Mitarbeiter führt zu Leiden des Einzelnen und der Organisation –, die Kombination von großer Neugierde auf das Verstehen von Zusammenhängen und das Entwickeln von Lösungsmöglichkeiten bzw. der Verbesserung bestehender Situationen.

Mit diesem Hintergrund kam der Gedanke auf:

GFK müsste ein Erfolgsfaktor für arbeitsweltliche Beratung sein – wenn Management, Berater, Mitarbeiter gewaltfrei kommunizieren könnten!

„Wissenschaft, sprich über Probleme nachdenken fängt mit Sich-Wundern an.“ (Franck & Stry, 2009, S. 22) – das zugrunde legend, war „die Wissenschaft“ schon vor dieser Arbeit da und wartete darauf, bearbeitet zu werden.

Was leitet mich bei dieser wissenschaftlichen Arbeit?

Mir ist es wichtig, dass diese Arbeit gut lesbar ist. Ich möchte einen Erkenntnisgewinn erarbeiten und teilen. Das Feedback „So wie Sie den Text formuliert haben, hört er sich an, als könne jeder ihn schreiben.“ (Becker, 1994, S. 64) würde mich freuen. Denn ich stimme mit Balzert überein, dass ich es als meine Aufgabe und meine Chance sehe „die Inhalte derart aufzubereiten, dass sie verständlich und nachvollziehbar sind“ (Balzert, 2008, S. 251).

Hierbei werde ich mich nicht hinter einer „akademischen Maske“ zurückziehen (Becker, 1994, S. 58–59) , sondern deutlich machen, dass ich mir über meinen „subjektiven Faktor“ bewusst bin, mir präsent ist, dass mich *meine* Realität leitet. Denn „Sie werden ‚objektiver‘ gerade, indem Sie Ihr Selbst, Ihre Perspektive, Ihre Untersuchungsabsicht ins Licht stellen. Sie können das ‚Objekt‘ in seiner Eigenart ungetrübter erkennen und mehr gelten lassen.“ (Franck & Stary, 2009, S. 26). Dieser Argumentation folgend ist die ganze Arbeit aus meiner Perspektive, also der 1. Person, geschrieben.

Und zum Schluss und gleichsam als Auftrag „[...] macht der Nachweis der Befähigung zum wissenschaftlichen Arbeiten einen wesentlichen Teil der Ausbildung aus“ (Preißner, 1998, S. 1). Das zu unterschlagen wäre ja fast ein Anfang für Unwissenschaftlichkeit.

Zur Form

Ebenfalls zur Unterstützung der Lesbarkeit benutze ich durchgängig die männliche Form. In Anlehnung an Churchills Aussage über Demokratie betone ich hier, dass ich dies als „die schlechteste Lösung, mit Ausnahme aller anderen“ empfinde.

Unterstreichungen, Fett- und Kursivschrift, sofern nicht Bestandteil von Zitaten, gliedern den Text in dieser Reihenfolge inhaltlich..

Mein Dank

Ich bin dankbar und beglückt, dass ich Marshall Rosenberg im für mich inspirierenden und berührenden Arbeiten erleben konnte⁴. Ich bin sehr glücklich darüber, dies mit meiner Schwester geteilt zu haben. Sie ist mir Herzens-nahe Begleiterin auf dem Weg des Übens und Lebens der Gewaltfreien Kommunikation. Ihr danke ich für ihr So- und Dasein.

Ebenfalls bin ich voller Dank meinem Lebensbegleiter und Geliebten Matthias. Er ermöglicht mir immer wieder mich fallen zu lassen, zu reiben und zu positionieren. Unterstützung war er mir mit Nahrung, Liebe und Glauben an mich. Er hat dazu beigetragen, mich auf den Prozess dieser Arbeit einlassen zu können. Oft genug fand er sich ungefragt in der Rolle des Diskussionspartners wieder. Meistens klaglos.

Ich bin dankbar und demütig in einer Gesellschaft des Wohlstands, des Friedens und der Sicherheit zu leben und dabei das physische, psychische und monetäre Vermögen für meine Entwicklung und so auch dieses Studium zu haben.

Ich bin glücklich, einen Teil von all dem weitergeben zu können, an meine Freunde, meine Auftraggeber und nicht zuletzt an meine Eltern, die ich sehr liebe.

⁴ Es war das letzte International Intensive Training (IIT), bei dem er dabei war. Er ist aus gesundheitlichen Gründen im Juni diesen Jahres komplett aus dem Arbeitsleben zurückgetreten.

1 Einleitung

Veränderungen finden immer statt, sie gehören zum, sind Zeichen für Leben. So war und ist die Gesellschaft und damit auch die Arbeitswelt stets in Veränderung. Die Geschwindigkeit der Veränderung nimmt zu, so ist allenthalben zu lesen und zu hören, Ausmaß und Richtung der Veränderung werden teilweise sehr drastisch dargestellt. Arbeitsweltliche Beratung hat diese Veränderungen zu berücksichtigen. Doch wie sieht der Wandel aus? Hierzu ein Blick in die Literatur.

Zielentwicklung & -einordnung
--

Nach Möller (2010) ist eine Ausprägung des Wandels, dass „steigendes Qualifikations- und Bildungsniveau der Arbeitnehmer“ den „Wunsch nach Teilhabe und Selbstbestimmung“ (S. 13) verstärkt. Wenngleich diese Aussage zum Kausalzusammenhang nicht weiter belegt wird, kann sie doch als ein Indiz und eine Ausprägung der Art des gesellschaftlichen Wandels gelten. Dieser Wandel bedingt zunehmend Einwirkungen auf „die Arbeitswelt“ – so heterogen sie auch sein mag – und erhöht aktuell die Notwendigkeit grundlegender Veränderungen von Organisationen. Doppler & Lauterburg (2008) sprechen von „[...] einem *radikalen strukturellen Umbruch* [...]“ (S. 64f). Möller verwendet den Begriff der „Entgrenzung“ für „die aktuellen Veränderungen der betrieblichen Welt“ und benennt als kollektives Ziel „etablierte Strukturen aufzubrechen und mehr oder weniger dauerhaft zu dynamisieren und zu verflüssigen.“ (ebd., S. 7). In der Literatur finden sich die unterschiedlichen Aspekte dieser Dynamisierung wieder und zeigen auf, wie groß das Feld zunächst ist. Einen ersten Eindruck verschafft Abbildung 1, in der verschiedene Autoren zitiert werden. Zur ersten Identifikation von Themenschwerpunkten und nachgelagerten Feldern sind zentrale Begriffe groß und fett dargestellt, bzw. mit einer Verschlagwortung versehen.

Passend zu dem großen Feld, welches sich aufspannt, stehen viele Fragen im Raum: Welche Veränderungen sind notwendig? Wie sind die notwendigen Veränderungen aus Unternehmenssicht zu erreichen? Wie kann der Mitarbeiter von heute zum Mitarbeiter von morgen werden? Wie kann Prozessberatung⁵ diesen Veränderungen nachkommen?

⁵ „Das Konzept der Prozess-Beratung [...] Zum besseren Verständnis dieser Rolle und der Methoden hat Schein (1969) beigetragen. Er betonte die Bedeutung einer gemeinsamen Analyse mit dem ‚Klientensystem‘ sowie die Erzeugung von ‚Selbsteinsicht‘ als Ausgangspunkt für Wandel und grenzte dieses Modell von der Expertenberatung bzw. der Arzt-Patientenbeziehung ab. All diese Innovationen blieben schließlich nicht ohne Einfluss auf das autoritäre Verständnis von Führung. Wenn sich durch Kooperation und Beteiligung Leistungen verbessern, muss Führung mehr Spielräume geben und Kontrolle kann in Selbstkontrolle übergehen.“ (Freimuth & Barth, 2011, S. 5f).
Fast immer schwingt in der Diskussion Fach-/ Prozessberatung auf der Seite derer die sich als Prozessbera-

„[...] **Konfliktbewältigung** ist [...] ein wesentlicher Erfolgsfaktor, wenn es darum geht, betriebliche Veränderungen zügig voranzutreiben.“⁷

„[...] Ebene der Sozialorganisation von Arbeit [...] **Gruppenarbeit**, [...] **Projektorganisation** [...] **Hierarchieausdünnung**“¹

Individuen und Gruppen müssen sich „selber steuern, kontrollieren und regulieren.“¹

Veränderung des Aufgabenprofils des mittleren **Managements**²

- Gestalten von dezentralen Wissens- und Lernprozessen
- das Betreiben von Kommunikation und Beziehungsmanagement
- das Verdeutlichen des Nutzen von Change Prozessen
- Konfliktmanagement
- das Fördern von Feedback- und Streitkultur
- die Interpretation von Widerstand als Kommunikationsangebot und Identitätssicherung
- das Ermöglichen von Selbstführung, Selbststeuerung und Selbstverantwortung.
- Mobilität und Flexibilität
- Sozial- und Kommunikationsqualifikationen
- Selbstmanagement
- Medienkompetenz
- Kreativität
- Begeisterungsfähigkeit
- Ich-Stärke
- Belastungsverarbeitung

Auch im Management gilt die „Binsenweisheit:
Prophylaxe ist besser als Therapie“.¹³

„Es kommt zu einer schleichenden Umverteilung der Macht. Mehr noch: Die **Hierarchie** hat aufgehört sich selbst zu legitimieren.“³ **Organisation**

„Die wesentlichen Elemente einer veränderungs-
freundlichen **Unternehmenskultur** [...]“

- Kreative Unruhe [...]
- Konfliktfähigkeit [...]
- Zusammengehörigkeitsgefühl [...]
- Sinnvermittlung [...]
- Kommunikation [...]

„Den neuen Konzepten liegt ein völlig anderes
Organisationsmodell zugrunde.“³

„Selbststeuerung erfordert ein hohes Maß an **Kommunikation** und **Kooperation** [...] [...] Offene und lebendige Kommunikation ist die Grundlage der Steuerung und der **Selbstregulierung**. [...] etwas vereinfacht: *Kommunikation ist die Alternative zur Hierarchie.*“⁵

„Wenn alles im Fluss ist, wird rasche und qualifizierte Verständigung zur Überlebensfrage.“³

Kommunikation

„Wir bewegen uns weg von der klassischen, auf Arbeitsteilung und Hierarchie beruhenden Organisation, hin zu einem **Netzwerk** selbstständiger, hoch integrierter und im operativen Bereich selbststeuernden Betriebe und Gruppen.“³

»**Konfliktmanagement**« ist Kapitel 12 des »Blick in die Werkstatt«, dem 3. Teil des Change-Management-Klassikers von Doppler/ Lauterburg.¹³

Das Instrument "resistance radar" (ein standardisierter Fragebogen zur Erfassung) von Bernd Langer und Norbert Brost wird als eine Möglichkeit des Umgangs mit Opponenten und Konflikten aufgeführt. Als ersten Vorteil beschreibt der Autor, dass mit diesem Instrument **überhaupt dem Faktor Widerstand Rechnung** getragen wird, und dies immer noch „nicht selbstverständlich“ ist.¹⁰

„Als Fazit der Ursache-Wirkungs-Analyse konnte festgehalten werden, dass für das Gelingen eines Veränderungsprozesses die **Motivation der Mitarbeiter** eine entscheidende Bedeutung hat. Die **Bereitschaft zum Wandel** wird am ehesten durch eine angemessene **Mitarbeiterbeteiligung** und eine ausreichende Schulung für den Veränderungsprozess und die neuen Aufgaben, eine damit einhergehende offensive und authentische **Informations- und Kommunikationspolitik** sowie eine für die Mitarbeiter sichtbare und jederzeit erlebbare Identifikation der Führungskräfte mit dem Veränderungsprozess erreicht.“¹¹

Doppler/ Lauterburg stellen als „zwei Wege der Einflussnahme“ die „Klassisch-hierarchische Macht“ der „**Sozialkompetenz**“ gegenüber. Somit prognostizieren sie den Wandel nicht nur als strukturellen, sondern als Wandel von **Unternehmenskulturen**. „Da geht es um Werte, um innere Einstellungen und um Normen faktischen Verhaltens - nicht zuletzt um die Art und Weise, wie Einfluss ausgeübt wird. [...] was in der Praxis außerordentlich schwer zu verändern ist: menschliches Verhalten“⁸

„Es braucht immer mehr die berühmte Mobilität und Flexibilität sowie überfachliche Qualifikationen wie Sozial- und Kommunikationsqualifikationen, Selbstmanagement, Medienkompetenz, Kreativität und Begeisterungsfähigkeit, Ich-Stärke und Belastungsverarbeitung usw.“¹⁴

Mitarbeiter

- Wegen der ständigen Veränderungen müssen die Organisationen flexibel und innovationsfreudig, d.h. als „**lernende Organisationen**“ gestaltet werden;
- Lernende Organisationen erfordern eine neue **Organisationskultur**, weswegen die Veränderung von Organisationskultur eine immer stärkere Beachtung fand; [...] ¹⁵

¹ (Möller, 2010, S. 9)

² (Möller, 2010, S. 9f)

³ (Doppler & Lauterburg, 2008, S. 64f)

⁴ (Doppler & Lauterburg, 2008, S. 68)

⁵ (Doppler & Lauterburg, 2008, S. 65f)

⁷ (Doppler & Lauterburg, 2008, S. 99)

⁸ (Doppler & Lauterburg, 2008, S. 159f)

⁹ (Doppler & Lauterburg, 2008, S. 336–349)

¹⁰ (Vahs & Weiland, 2010, S. 370–373)

¹¹ (Vahs & Weiland, 2010, S. 9)

¹² (Jick & Peiperl, 2011, S. XXIV)

¹³ (Doppler & Lauterburg, 2008, S. 434–452)

¹⁴ (Möller, 2010, S. 10)

¹⁵ (von Rosenstiel, Molt, Rüttinger & von Salisch, 2005, S. 377)

Abbildung 1 "Forderungen des Wandels"⁶

ter verstehen mit, dass Fachberatung keine Rücksicht auf Emotionen nimmt und auch die Einbindung der Beteiligten nur hinsichtlich ihrer Fachkompetenz wahrnimmt. Dies betrifft insbesondere „Unternehmensberatung“. Ob, und was an dieser grobe Vereinfachung stimmt, ist hier nicht Gegenstand der Untersuchung.

⁶ Auf diese Abbildung komme ich zurück in Kapitel 2.3.3, im „Anforderungskatalog Zukunft“

In diesem Kontext stellt sich die Frage, ob Gewaltfreien Kommunikation (GFK) einen Beitrag leisten kann. Ich habe GFK als sehr unterstützend in Beratungsprozessen erlebt.

Insbesondere im Bereich der Organisationsentwicklung findet sich das gesellschaftlich gegenwärtige Thema der arbeitsweltlichen Veränderungen als Einflussfaktor wieder. Es gibt, so meine erste Annahme, eine große Übereinstimmung des Zielkanons von OE und Arbeitsweltlichen Veränderungen, in dem sich auch die GFK wiederfindet. Aufgrund der Veränderungen stehen sehr weitgehende Forderungen an Mitarbeiter und Organisationen im Raum, allerdings gibt es meiner Meinung nach keine ausreichend schlüssigen Ansätze, wie diesen Forderungen nachgekommen und die formulierten Ziele erreicht werden können. Als Beispiel:

Doppler & Lauterburg (2008) konstatieren, dass Sozialkompetenz eine Schlüsselkompetenz in Zeiten der wandelnden Unternehmenskulturen ist (S. 159f). Bezogen auf den Einzelnen schlagen sie hierzu „Sensitivity-Training“ vor und meinen damit ein Training um sowohl mit sich selbst gut in Kontakt zu sein als auch ein Gespür dafür zu bekommen, wie das Fremdbild aussieht. Hierzu schlagen sie als Ziel vor „soziales Lernen durch Selbsterfahrung in der Gruppe“ (ebd., S. 232). Ich denke, dass dies so nicht anschlussfähig ist und damit auch keine ausreichende Zielerreichung gelingt.

Generell wird in Veränderungsprozessen in unterschiedlicher Form versucht die Emotionen der Change-Beteiligten mit in die Beratung einzubeziehen um sie auf diese Art und Weise aktiv zu nutzen und nicht zum passiven Widerstand werden bzw. bleiben zu lassen. Zudem wird davon ausgegangen, dass die Haltung der Berater einen positiven Beitrag zur Veränderungsfähigkeit/ -bereitschaft leistet. Das alleine mag sinnvoll und hilfreich sein

– Aber ausreichend?



Bei Vahs (2009) ist eine für mich passende Bezeichnung zu finden, die der „Realitätslücke, siehe Abbildung links.

Abbildung 2: Die „Realitätslücke“ (Vahs, 2009, S. 392)

Wenn auch nicht explizit als Überwindung der „Realitätslücke“ titulierte Weiter- und Fortbildungen für Mitarbeiter in Veränderungsprozessen ein Thema.

Eine Konkretisierung hierzu kann dem Artikel „Lernen den Wandel klug zu gestalten“, einem Interview mit Edgar Schein zu seinem aktuellen Buch „Helfen“, entnommen werden. Auf die Frage „Welche Fortbildungsformate sind angemessen für ein so weiches Thema wie Change Management?“ antwortet er:

Ich glaube nicht, dass Fortbildung überhaupt der richtige Ansatz ist. Ich denke, die Antwort ist die Herausbildung analytischer Fähigkeiten, um das zu lösende Problem zu erkennen. Dann muss ein Konzept entwickelt werden, welche Verhaltensweisen zu verändern sind, um das Problem zu beheben. Anschließend braucht es Trainingsformate zur Änderung dieser konkreten Verhaltensmuster. (Dörffer, 2011, S. 32).

Zu der Frage, welche Verhaltensweisen zu verändern sind, gibt es sehr konkrete Formulierungen. Abbildung 1 ermöglichte bereits einen ersten Ausblick. Auf Basis „meiner Alltagstheorie“⁷, nach der GFK hilfreich ist, stellt sich mir die wissenschaftlich zu beantwortende Frage⁸:

Macht GFK als Anwendung oder Training innerhalb von OE Sinn? Das Konzept der GFK wurde zwar in dem Wunsch nach Konfliktreduktion von Marshall B. Rosenberg in den 80er Jahren entwickelt, allerdings werden verschiedene soziale Kompetenzen geübt. Wie weit geht diese Überschneidung –geforderte Kompetenzen in der OE und Entwicklung von Kompetenzen in der GFK– und welche Schlüsse lassen sich für die arbeitsweltliche Beratung bzw. für Veränderungsprozesse in Organisationen ziehen?

⁷ „Alltagstheorien sind Theorien, die Menschen ihrem eigenen Handeln zugrunde legen. [...] Die eigenen Alltagshypothesen sowie die in der Öffentlichkeit oder im Bekanntenkreis diskutierten Klischeevorstellungen, Annahmen, Erklärungen oder Theorien können den Anstoß zur Formulierung von Forschungshypothesen geben, die sich häufig durch besondere Lebensnähe und Aktualität auszeichnen.“ (Bortz & Döring, 2006, S. 359)

⁸ Das passt inhaltlich zu dem, was Möller (2010) genau von Beratungswissenschaft fordert, nämlich den „Dschungel zu lichten“ und „Kriterien zu entwickeln, die es der Kundenseite erleichtern, Orientierung zu bekommen und eine Forschung zu etablieren, die den Impact von Verfahren und Formaten zeigen kann und zwar jenseits der geneigten Meinungsbildung von Dienstleistern und Kunden.“ (S. 16f). Das bestärkt mein Interesse in der Rolle der Beratungswissenschaftlerin „genauer hinzuschauen“ und in der Rolle als Dienstleister, mich ob meines Vorgehens zu qualifizieren und meinem Kunden Auskunft geben zu können, wie und ob welches Vorgehen zu den Zielen stimmig ist.

Preißner (1998) weist darauf hin, dass Wissenschaftliches Arbeiten der "Kommunikation unter Wissenschaftlern" diene, und es nicht das "primäre Ziel" sei, "praktische Fragen zu beantworten oder einen konkreten Beitrag zur Lösung von Einzelproblemen etwa in Unternehmen zu leisten". (S. 3). Ich halte es in dieser Arbeit so, dass sich das Vorgehen an Wissenschaftlichkeit zu messen hat, die Ziel-/ Leitfrageformulierung aber aus der Praxis kommt.

Denn für mich steht auch im Raum, was der Nutzen wissenschaftlicher Erkenntnisse ist, und hieran orientiert sich auch meine Zielsetzung. Flick (2011) hält hierzu fest: „Die Verwendungsforschung (Beck & Bonß 1989) hat gezeigt, dass wissenschaftliche Erkenntnisse nicht im erwarteten Ausmaß in politische oder institutionelle Handlungsweisen übernommen werden. [...] Was sie [die Wissenschaft] anbietet, sind eingeschränkte Deutungsmuster, die zwar weiter reichen als Alltagstheorien, aber in der Praxis ähnlich flexibel gehandhabt werden.“ (S. 24).

.... „vom Problemgewusel zum bearbeitbaren Problem „ (Franck & Starry, 2009, S. 24) ergeben sich aus den Überlegungen folgende Elemente:

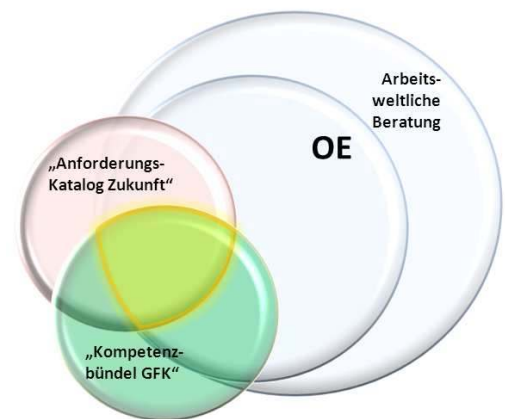
Ziel- formulierung

Element 1 Vorausgeschickt es gibt eine inhaltliche Ziel-Übereinstimmung von GFK, arbeitsweltlicher Beratung (insbesondere hier der OE) und Strukturwandel der Arbeitswelt, dann macht eine Verknüpfung dem Grunde nach Sinn. So konkretisiere ich die Frage:

„GFK als Instrument der Organisationsentwicklung?“ → Leitfrage

Aus der Überprüfung dieser Frage ergeben sich die Untersuchungsschritte.⁹

Element 2 Wie sieht eine inhaltliche Ziel-Übereinstimmung von GFK, arbeitsweltlicher Beratung (insbesondere hier der OE) und Strukturwandel der Arbeitswelt („Anforderungskatalog Zukunft“) aus? Was genau ist das Konzept der GFK, wie sieht denn mein vermeintliches „GFK-Kompetenzbündel“ aus? Was ist Arbeitsweltliche Beratung? Und wie war das gleich mit Change Management und OE? Und dann: alle sprechen vom Wandel. Was heißt das konkret?



Diese Fragen beantwortet Kapitel 2.

⁹ Dieser Frage kann aus unterschiedlichen Perspektiven nachgekommen werden. Ein Ansatz wäre, da es zur GFK keine explizite Theorie gibt, die implizite GFK-Theorie zu explizieren (zur Beschreibung von „Ereignissen“ und zur Vorhersage zukünftiger Verhalten). Auf dieser Basis könnten Hypothesen gebildet und empirisch überprüft werden. Denn hier gibt es bisher so gut wie keine Untersuchungen. Dieser Ansatz würde allerdings eindeutig den Rahmen sprengen und zudem den Bezugsrahmen der „Beratungsperspektive“ missachten. Was also wie in dieser Arbeit betrachten?

Eine andere Möglichkeit wäre beispielsweise anhand von Experteninterviews eine „kleinere“ empirische Überprüfung vorzunehmen. Experten in diesem Kontext wären Berater, Unternehmen, Mitarbeiter in Organisationen, da die Zielgruppe, um die es in dieser Arbeit geht, direkt Berater und indirekt Organisationen sind. So könnte Inhalt dieser Arbeit unter anderem sein, festzustellen, was – hinsichtlich GFK/ den Zielanpassungen des Strukturwandels der Arbeitswelt – bereits „über den konkreten Untersuchungsgegenstand oder den Bereich im Allgemeinen“ bekannt ist, und „Welche Theorien und welche Begriffe [...] in diesem Bereich verwendet oder diskutiert [werden].“ (Flick, 2011, S. 74).

Viele andere Möglichkeiten bieten sich an und beschäftigten mich lesend und planend. Nach einer längeren Auseinandersetzung mit der Zielsetzung einer empirischen Überprüfung konnte aber auch ich nicht mehr umhin, mein eigentliches Anliegen, die GFK, auch auf mich anzuwenden. Dies als erste Darstellung „wie GFK funktioniert“:

Meine Gefühlswelt war davon geprägt, dass ich innerlich hin- und hergerissen war zwischen möglichen empirischen Vorgehensweisen. Ich fühlte mich sehr verunsichert und unbehaglich. Das mündete darin, dass ich deprimiert war, energielos und zerschlagen. Diese Emotionen wahrzunehmen als Indikator für unerfüllte Bedürfnisse, war ein später, aber dann endlich Bedürfnis-erfüllender Schritt. Welche Bedürfnisse waren in Not? Was brauchte ich? Ich brauchte Klarheit und Struktur, Kreativität, Wissen und Harmonie. Es gibt immer Bedürfnisse hinter Bedürfnissen, und so stand das Bedürfnis nach Harmonie, und damit wieder an den PZA anknüpfend, für eine Inkongruenz, für einen Mangel an Authentizität, Identität und Autonomie. Wie also wieder meine innere Harmonie herstellen?

Das war dann relativ schnell klar: ich muss „meinen“ Zugang zu dem Thema finden. Und das heißt, dass ich, bevor mir eine empirische Überprüfung möglich ist, mehr Wissen brauche. Dieses Wissen ermöglicht mir Klarheit und Struktur, die für mich so wichtige Grundlage für meine Kreativität. Und damit ist Harmonie, Kongruenz und Authentizität geschaffen.

Element 3 Wie differenziere ich GFK als Haltung oder Methode, wie verorte ich GFK in der heutigen Beratung und in einem Beratungskonzept? Wo verorte ich mich mit meiner Haltung? Und wie findet Organisationswandel eigentlich statt? Wie sehen die Veränderungsprozesse aus?

Diese Fragen beantwortet Kapitel 3.

Element 4 Mit dem Wissen kann ich eine Modelltheoretische Betrachtung vornehmen. Ich schaue mir an, welche Effekte ich durch GFK in der OE erwarte, und gehe dabei strukturiert anhand eines Modells von Veränderungsprozessen vor. Da mich die Frage beschäftigt, wie genau GFK in den OE-Prozess einfließen kann, schaue ich mir zwei Modelle an: Wie unterscheidet sich die OE, wenn GFK als Training vorab einer OE-Maßnahme gelernt wird und wenn GFK in die OE-Maßnahme selber mit einfließt. Und: welche Schlussfolgerungen können hieraus für die Praxis und weitere empirische Untersuchungen gezogen werden?

Diese Fragen beantwortet Kapitel 4.

Demnach werden als Kernelemente dieser Arbeit 3 Fragen beantwortet:

- ❖ Ist GFK eine sinnvolle Ergänzung zur OE, um den strukturellen Änderungen der Arbeitswelt als Anforderung gerecht zu werden
- ❖ Wie kann GFK in der Beratung verortet werden?
- ❖ Wie sehen, anhand einer Modelltheoretischen Betrachtung die Wirkungszusammenhänge von GFK und OE aus?

Die Frage nach der „[...] wissenschaftliche und praktische Relevanz

Relevanz

[...]“ (Stickel-Wolf & Wolf, 2009, S. 121) dieser Arbeit kann ich abschließend beantworten, indem ich folgende Kriterien zugrunde lege (Dahinden et al., 2006, S. 56):

1. *Anschlussfähigkeit:*

(1) Der strukturelle Wandel der Arbeitswelt als solches und. Organisationsentwicklung generell sind ganz offensichtlich Gegenstand von Untersuchungen¹⁰. (2) Eine Einordnung der GFK in den PZA ist möglich und so von der Theorie her anschlussfähig.¹¹

Die praktische Anschlussfähigkeit ergibt sich aufgrund der strukturellen Veränderungen der Arbeitswelt, welche in der Beratung berücksichtigt und mit leitend sein müssen.

2. *Forschungslücke:*

Zum jetzigen Zeitpunkt kann festgestellt werden, dass die Frage nach der Anwendung

¹⁰ Siehe hierzu unter anderem Möller (2010), Brehm (2003), Glasl et al., Kalcher, Piber und Hannes (2008)

¹¹ Zur genaueren Einordnung siehe Kapitel 3.1 Verortung des GFK-Konzepts in der Beratung

der GFK in der arbeitsweltlichen Beratung wissenschaftlich noch nicht gestellt worden ist. Es gibt generell so gut wie keine theoretischen oder empirischen Untersuchungen¹², obwohl die Verbreitung der GFK, auch in der Arbeitswelt, zunimmt.

Auf Grundlage der Anschlussfähigkeit ist eine Forschungslücke gegeben.

Hinsichtlich der Anforderungen an OE, die strukturellen Veränderungen befriedigend zu gestalten, stellt sich ebenfalls eine Art Lücke dar, da zwar Forderungen an neue Organisationsstrukturen, die Mitarbeiter, das Management und die Prozessberater gestellt werden, die Ausgestaltung der Umsetzung hingegen relativ vage ist¹³.

3. Methoden:

„Es müssen bekannte Forschungsfragen mit neuen Methoden oder neuen Daten untersucht werden.“ (Dahinden et al., 2006, S. 56): Aufgrund der Aktualität des übergeordneten Themas (strukturelle Veränderungen der Arbeitswelt und das Aufgreifen in der Beratung) kann von einer „bekannten Forschungsfrage“ gesprochen werden kann. In dieser Arbeit wird GFK als neue Methode überprüft und hat zum Ziel eine Grundlage für empirische Überprüfungen zu bilden.

Auch dieser Bedingung ist somit genüge getan.

Das Vorgehen ist folgendermaßen:

Vorgehen

Kapitel 2 dient der definitorischen Verortung und thematischen Einführung und Abgrenzung von GFK, Arbeitsweltlicher Beratung und dem Strukturwandel der Arbeitswelt.

Als Erstes wird in 2.1 das Konzept der GFK, auch unter dem Fokus der Zielsetzung und der Grundannahmen, vorgestellt. Im nächsten Schritt beschreibe ich die Grundlagen und die Wirkungsweisen beim Lernen der GFK und schließe mit der Feststellung eines „Kompetenzbündels GFK“ und der derzeitigen Anwendung von GFK in der Arbeitswelt.

In 2.2 wird der Themenbereich der „Arbeitsweltlichen Beratung“ vorgestellt. Nach einer ersten Draufsicht anhand der Strukturierung nach Ebenen und Formaten werden die Begriffe Organisationsentwicklung und Change Management (CM) beleuchtet, bevor dann ein Blick auf die Instrumente der OE (und des CM) geworfen wird.

Kapitel 2.3 betrachtet den Zielhorizont von Organisationsentwicklung, indem der Strukturwandel der Arbeitswelt näher betrachtet wird. Hier beginne ich mit dem, was über die

¹² Zu einer genaueren Betrachtung hierzu Kapitel 2.1.3 GFK in der Arbeitswelt

¹³ Hierzu siehe Kapitel 2.2.3 Instrumente der Organisationsentwicklung (OE)

Veränderungen geäußert wird, was als Erfolgs- und Risikofaktoren in Veränderungsprozessen gesehen wird, um mit einem „Anforderungskatalog Zukunft“ zu schließen:

Was sind die Ziele von OE und von GFK? Und was sind die Anforderungen an Unternehmen um zukünftig bestehen zu können? → Gibt es hier eine Zielpassung, die erklärt, warum GFK der aktuellen OE nutzen kann?

Kapitel 3 widmet sich den Grundlagen einer Modelltheoretischen Betrachtung von Wirkungszusammenhängen. Zunächst wird in 3.1 das GFK-Konzept in der Beratung, dann in 3.2 in OE-Modellen verortet. Hierbei wird die Charakteristik von Veränderungsprozessen anhand von Modellen vorgestellt, bevor dann in die Basisprozesse der Veränderung (Trigon-Modell) näher beleuchtet werden. Diese Inhalte aufnehmend werden unter 3.3 zwei Modellbetrachtungen formuliert, denen beiden das Trigon-Modell als strukturierendes Untersuchungsgerüst zugrunde liegt, die aber zwei unterschiedliche Anwendungsmöglichkeiten von GFK berücksichtigen.

Kapitel 4 hat die GFK-OE-Wirkungszusammenhänge selbst zum Gegenstand. Hier werden Effekte postuliert, die aufgrund der GFK-Anwendung in einer OE-Maßnahme zu erwarten sind, strukturiert anhand der Trigon-Basisprozesse. In 4.2 erfolgt eine Zusammenstellung der GFK-Wirkungen. Abschließend werden in 4.3 die beiden Modellbetrachtungen hinsichtlich ihrer Umsetzung und Unterschiedlichkeit betrachtet. werden die beiden Modelle gegenüber gestellt.

In *Kapitel 5* fasse ich die Ergebnisse zusammen, reflektiere das Vorgehen und mache einen Ausblick, wie die Verknüpfung GFK und OE praktisch und wissenschaftlich vorgenommen werden kann.

Die Struktur ist zur besseren Orientierung während des Lesens auf der aufklappbaren Innenseite des Deckblatts dargestellt.¹⁴

¹⁴ Zur Einführung in das nächste Kapitel siehe auch ausführlicher im Anhang, S. XXIV

2 Thematische Einführung zu GFK, OE und Arbeitswelt

2.1 Das Konzept der Gewaltfreien Kommunikation (GFK)

Die Gewaltfreie Kommunikation (GFK) wurde durch Marshall B. Rosenberg 1963 entwickelt (Rosenberg, 2007c, S. 221). Rosenberg, 1934 in den USA, Ohio geboren¹⁵, beschreibt in seinem Buch „Nonviolent communication. A language of life“^{16, 17}, dass er als Jugendlicher 1943 in Detroit indirekt Rassismus und direkt Antisemitismus erlebte, „Unser Viertel lag im Zentrum der Gewalt [...]“ (2007c, S. 21). Dies war für ihn der Beginn einer lebenslangen Auseinandersetzung mit zwei Fragen: „Was geschieht genau, wenn wir die Verbindung zu unserer einfühlsamen Natur verlieren und uns schließlich gewalttätig und ausbeuterisch verhalten? Und umgekehrt, was macht es manchen Menschen möglich, selbst unter den schwierigsten Bedingungen mit ihrem einfühlsamen Wesen in Kontakt zu bleiben?“ (ebd., S. 21)

Auf den Seiten des Centers for Nonviolent Communication (CNVC), dem 1984 von ihm gegründeten Dachverband¹⁸, sind die beiden leitenden Fragen kürzer gefasst und verdeutlichen stärker den Inhalt und die Anwendung der GFK: „...to explore the causes of violence and what could be done to reduce violence..... (About Marshall Rosenberg, founder of NVC | The Center for Nonviolent Communication, 2012). Diesen Fragen auf der Spur studierte Rosenberg klinische Psychologie¹⁹ und arbeitete zunächst einige Jahre als Psychologe, bevor er beschloss, sich vollständig der Suche zu widmen „nach einer Methode, die uns dabei helfen kann, uns selbst umzuerziehen“ und „um Denk- und Machtstrukturen zu verändern“ (Rosenberg & Seils, 2010, S. 11). Sein Interesse an der Vermeidung von Gewalt führte ihn zu Konflikten als Ursache und deren Lösung. So beschreibt er die GFK auch als „...eine Art des Umgangs miteinander, die den Kommunikationsfluss,..., erleichtert. ...Fokus ... auf Werten und Bedürfnissen, die alle Menschen gemeinsam haben,... Ein Sprachgebrauch, der zu Ablehnung oder Abwertung führt, wird vermieden.“ (Rosenberg, 2007a, S. 1).

Die Gewaltfreie Kommunikation richtet unsere Aufmerksamkeit auf zwei entscheidende Fragen. Frage Nummer eins: Was ist in uns lebendig? [...] Die zweite Frage - sie hängt mit der ersten zusammen - lautet: Was können wir tun, um das Leben schöner zu ma-

¹⁵ Wikipedia (Hg.) (2012): Marshall Rosenberg - Wikipedia, the free encyclopedia.

¹⁶ Rosenberg, Marshall B. (2003)

¹⁷ Die erste Ausgabe erschien 1999 in den USA unter dem Titel „Nonviolent Communication. A Language of Compassion“, die 2. Ausgabe erschien 2003 unter dem Titel „Nonviolent Communication. A Language of Life“. Die erste deutsche Übersetzung erfolgte 2001.

¹⁸ Rosenberg, Marshall B. (2007)

¹⁹ „1961 promovierte Dr. Rosenberg in klinischer Psychologie an der Universität von Wisconsin“ (Gens und Pásztor, 2011, S. 93).

chen? [...] Fast alle, die sich mit Gewaltfreier Kommunikation beschäftigen, sagen zwei Dinge über sie. Zuerst sagen sie, wie leicht, wie einfach sie sei: Alles, was wir tun müssen, ist unsere Kommunikation, unsere Aufmerksamkeit, unser Bewusstsein auf das zu richten, was in uns lebendig ist und was das Leben schöner machen würde. Und dann sagen sie, wie schwierig sie sei. (Rosenberg, 2009, S. 23)

Rosenberg selbst bezeichnet die GFK als eine Methode (Rosenberg, 2007c, S. 23), als einen Kommunikationsprozess (u. a. ebd., S. 17, Rosenberg, 2009, S. 7) und auch als psychologisches Modell (Rosenberg, 2009, S. 7), welcher auf den Grundlagen der Forschungsergebnisse von Carl Rogers, mit dem er auch studierte (Rosenberg, 2007c, S. 21), basiert. So gehören „...eine innere Haltung und Kommunikationsfertigkeiten, die dazu befähigen, mit uns selbst und mit anderen in einen mitfühlenden Kontakt zu treten“ (Rosenberg, 2007a, S. 6) dazu.

Den Begriff der Gewaltfreiheit verwendet Rosenberg im Sinne Gandhis²⁰, so dass unterschiedliche alternative Bezeichnungen für die GFK existieren, wie von Rosenberg bereits selbst benannt die Bezeichnung „Einfühlsame Kommunikation“ (Rosenberg, 2007c, S. 22), wie auch „Wertschätzende Kommunikation“ (z. B. Lindemann & Heim, 2011, Brüggemeier, 2010), oder auch „Emotionale Kompetenz“ (z. B. Interview mit Daniela Fuchs, 01.02.2012). Bitschnau (2008) konstatiert: „Die Anwendung der gewaltfreien Kommunikation fokussiert in erster Linie das gegenseitige Verständnis - im Sinne von Verstehen und Verstandenwerden - und zielt auf eine Erhöhung der Kooperationsbereitschaft. Deshalb spreche ich im Folgenden auch von einer verständnis- und kooperationsorientierten Kommunikation.“ (Bitschnau, 2008, S. 238).

2.1.1 Zielsetzung und Grundannahmen²¹

Eine erste Zielsetzung der Gewaltfreien Kommunikation ist die „Gewaltfreiheit“. Eine explizite Definition des Begriffs Gewalt nimmt Rosenberg jedoch nicht vor. Wie schon erwähnt, verweist er in seinem Grundlagenbuch „Gewaltfreie Kommunikation“ (Rosenberg, 2007c) zunächst auf die Anwendung des Gewaltbegriffs im Sinne Gandhis und führt dann weiter die Zielsetzung der GFK aus. Damit nimmt er gleichzeitig eine Konkretisierung seines Verständnisses von Gewaltfreiheit vor und legt auch die tieferliegende Zielset-

²⁰ „Er meint damit unser einführendes Wesen, das sich wieder entfaltet, wenn die Gewalt in unseren Herzen nachlässt. Wir betrachten unsere Art zu sprechen vielleicht nicht als „gewalttätig“, dennoch führen unsere Worte oft zu Verletzungen und Leid - bei uns selbst oder bei anderen.“ Rosenberg (2007c, S. 22)

²¹ In dem Abschnitt zur Zielsetzung führe ich hauptsächlich Aussagen von Rosenberg selbst an, um seine Intention als Begründer der GFK möglichst unverfälscht darzustellen. Was genau GFK ausmacht, wird natürlich geprägt über die Menschen, die GFK anwenden, so werde ich in anderen Kapiteln auch auf andere Autoren verweisen.

zung der GFK offen. Unter Einbeziehung weiterer Quellen kann die GFK über eine direkte Darstellung der Zielsetzung, als auch eine Darstellung dessen, was vermieden werden soll, skizziert werden:

Zielsetzung im Sinne von Vermeidung von:

- „Verletzung und Leid durch unsere Worte“²²
- „gewöhnheitsmäßige, automatische Antworten“²²
- „...diagnostizieren und [zu] beurteilen.“²²
- „... Ausdrucksweise, die den Eindruck erweckt, mit der anderen Seite sei etwas falsch.“²³

Direkte Zielsetzungen:

- „Kommunikationsgestaltung mit Einfühlungsvermögen“²²
- „bewusste Antworten“ unter Berücksichtigung „was wir wahrnehmen, fühlen und brauchen“²²
- „respektvolle und einfühlsame Aufmerksamkeit schenken“²²
- „...sorgfältig [zu] beobachten und die Verhaltensweisen und Umstände, die uns stören, genau [zu] bestimmen.“²²
- Umwandlung „unserer alten Muster von Verteidigung, Rückzug oder Angriff angesichts von Urteilen und Kritik“²³
- „Widerstand, Abwehr und gewalttätige Reaktionen [werden] auf ein Minimum reduziert“²²
- Klärung von Beobachtung, Gefühl und Bedürfnis²²
- „...unsere Aufmerksamkeit in eine Richtung [zu] lenken, in der die Wahrscheinlichkeit steigt, daß wir das bekommen, wonach wir suchen.“²²
- „Ich zähme Wölfe.“ ... „Ich meine Leute, die Kommunikationsprobleme haben. ...“²⁴

Zum Schluss der Einleitung seines Grundlagenbuchs führt er aus: „Was ich in meinem Leben möchte, ist Einfühlsamkeit, einen Fluß zwischen mir und anderen, der auf gegenseitigem Geben von Herzen beruht.“ (Rosenberg, 2007c).

In einem späteren Interview weitet Rosenberg seine Anwendung des Gewaltbegriffs aus und zeigt dabei die unterschiedlichen Anwendungsfelder der GFK auf:

Für die meisten Menschen bedeutet Gewalttätigkeit zu versuchen, jemanden körperlich zu verletzen. Für uns bedeutet Gewalttätigkeit auch jegliche Machtausübung auf andere Menschen, es bedeutet, sie zu zwingen zu versuchen, bestimmte Dinge zu tun. Dazu würde jegliche Anwendung von Bestrafung, Belohnung, Schuldzuweisung, Beschämung und Verpflichtung gehören.

Gewalttätigkeit in diesem weiteren Sinne beinhaltet jede Anwendung von Druck, mit dem wir Menschen zwingen, etwas zu tun. Zu Gewalttätigkeit gehört auch jedes System, das Menschen diskriminiert und gleichen Zugang zu Ressourcen und Gerechtigkeit für alle Menschen verhindert. Mit dieser Definition könnten viele Aspekte unserer Unternehmenskultur, unserer Erziehung, des Sportes und der formalen Ausbildung als gewalttätig betrachtet werden. (Mendizza, 2004, S. 4).

Diese Gewalttätigkeit manifestiert sich über die Kommunikation. Ein Beispiel für das, was in der GFK als Gewalt bezeichnet wird: „Ein Kollege sagt zum Projektleiter: ‚Tut mir leid,

²² Rosenberg (2007c, S. 22f)

²³ Rosenberg (2007a, S. 8)

²⁴ Rosenberg und Seils (2010, S. 9)

ich kann die gewünschten Zahlen nicht bis heute Mittag zusammentragen. Ich schaffe das zeitlich einfach nicht.““ (Lindemann & Heim, 2011, S. 32f). In der Tabelle sind Dominanzstrategien (= Gewalt in der GFK) als mögliche Reaktionen auf die Aussage gelistet.

	Dominanzstrategie	Mögliche Antworten des Projektleiters
1	Befehlen, anordnen, auffordern, erwarten, fordern	<i>Ich erwarte von Ihnen, dass Sie den Bericht bis mittags abliefern!</i>
2	Drohen, warnen, Entweder-oder-Strategien	<i>Wenn Sie in einer Stunde den Bericht nicht abliefern, werde ich mir überlegen, wie ich das in der Teamsitzung anspreche...</i>
3	Moralisieren, predigen	<i>Zuverlässige Mitarbeitende informieren vorher, wenn Sie einen Termin nicht halten können!</i>
4	Ratschläge erteilen, voreilige Lösungen vorgeben	<i>Ich habe Ihnen immer gesagt, dass Sie Prioritäten setzen sollen.</i>
5	Vorträge halten, belehren, Fakten liefern	<i>Sie wissen doch, dass wir die Zahlen brauchen, damit wir die Marketingstrategie festlegen können!</i>
6	Urteile fällen, Vorwürfe machen, wertend kritisieren	<i>Sie sind so was von unzuverlässig!</i>
7	Loben, schmeicheln	<i>Sie schaffen doch sonst immer alles !Das kriegen Sie doch noch bis Mittag hin, oder?</i>
8	Beschimpfen, lächerlich machen	<i>Jetzt müssen alle auf Sie warten – das ist ja so was von peinlich!</i>
9	Interpretieren, diagnostizieren, analysieren	<i>Sie sind scheinbar überfordert mit der Aufgabe! – Als Akademiker würde ich da anders an die Sache rangehen!</i>
10	Ich habe das Gefühl, dass ...	<i>Ich habe das Gefühl, Sie sind der Aufgabe nicht gewachsen!</i>
11	Schuld zuweisen	<i>Wegen Ihnen kommt jetzt das ganze Projekt in Verzug!</i>
12	Trösten, Sympathie bekunden, schonen	<i>Ach Sie Armer – jetzt hängt alles an Ihnen. Wie erdrückend das sein muss!!!</i>
13	Forschen, fragen, verhören: Wieso-, Weshalb-, Warum- Fragen	<i>Warum sagen Sie das erst jetzt?</i>
14	Rechthaberei	<i>Es ist Ihre Pflicht, diese Arbeit fristgerecht abzuliefern!</i>
15	Zurückziehen, ablenken, ausweichen	<i>Sorry, ich hab jetzt grad Wichtigeres zu tun!</i>
16	Ich kann nicht ..., ich muss ...	<i>In diesem Fall kann ich Ihnen keine anderen Aufgaben mehr in diesem Projekt geben.</i>
17	Verantwortung vorschieben, bevorzugen, sich auf Autorität berufen	<i>Ich habe hier die Verantwortung für das Projekt, deshalb machen Sie das jetzt bitte.</i>

Tabelle 1: Dominanzstrategien (Lindemann und Heim, 2011, S. 32f)²⁵

²⁵ In Anlehnung an die Kommunikationssperren von Thomas Gordon“ (1977, Managerkonferenz, S 72),

Es gibt verschiedene Grundannahmen für die Anwendung und Umsetzung der GFK, die im Folgenden benannt und erläutert werden. Es gibt von Rosenberg keine Zusammenstellung von Grundannahmen, aber er führt sie an verschiedenen Stellen seiner Publikationen aus²⁶.

1. Grundannahme: *Es ist eine Grundmotivation des Menschen, das Leben anderer zu bereichern und in Verbindung zu ihnen zu treten*

An buchstäblich fast erster Stelle steht in seinem Grundlagenbuch: „Gewaltfreie Kommunikation geht davon aus, dass die befriedigendste Handlungsmotivation darin liegt, das Leben zu bereichern und nicht aus Angst, Schuld oder Scham etwas zu tun.“ (Rosenberg, 2007a, S. 1). Ein Brücke zwischen dem Geben-wollen als Grundbedürfnis und Gewaltfreiheit schlägt Bauer (2011) aus Sicht der Neurobiologie:

Neurobiologische Studien zeigen [...], dass Geben aus der Sicht des menschlichen Motivationssystems ein »lohnendes« Unterfangen ist, auch dann, wenn keine vorteilhaften Effekte für die eigene Reputation zu erwarten sind: Unser Trieb- bzw. Motivationssystem antwortet auch darauf mit einer Ausschüttung von Glückshormonen. (S. 37).

2. Grundannahme: *Alle Menschen haben die gleichen Bedürfnisse.*

Bedürfnisse, so wie ich diesen Begriff gebrauche, können als Ressourcen aufgefasst werden, die das Leben bereithält, um sich selbst zu erhalten. ... Nach meiner Definition der Bedürfnisse verfügen alle Menschen über dieselben Bedürfnisse. (Rosenberg, 2007a, S. 9).

Die Bedürfnisse, die Rosenberg aufführt, bezeichnet er als „Some Basic Needs We All Have“ (Rosenberg, 2012, S. ix), werden jedoch nicht weiter belegt. Die Bedürfnisse ordnet er sieben Klassen zu: „Autonomy, Celebration, Integrity, Interdependence, Physical Nurturance, Play, Spiritual Communion“ (Rosenberg, 2012, S. ix). An einer anderen Stelle stimmt Rosenberg (2010) selbst dem Wirtschaftstheoretiker Max-Neefs zu, dass es neun Überbegriffe für Bedürfnisse gibt (Rosenberg & Seils, 2010, S. 27). Auch im Anwendungsbereich werden durchaus andere Klassifikationen vorgenommen²⁷ (je nach Perspektive), der Grundgedanke – der gleichen Bedürfnisse aller – liegt aber immer zugrunde. „Denn alle Menschen haben die gleichen Bedürfnisse.“ (ebd., S. 15)^{28, 29}.

²⁶ Es finden sich unterschiedliche Ansätze einer Formulierung von Grundannahmen, so formuliert Sears (2012) beispielsweise "vier Leitsätze [...], auf denen diese Praktiken [die 4 Schritte] aufbauen:

1. Jeder [...] ist verantwortlich [...], seine eigenen Reaktionen auf Menschen und Ereignisse zu bestimmen.
2. Jeder von uns ist auch für seine eigenen Gefühle verantwortlich.
3. Die eigenen Bedürfnisse sind ein Geschenk für andere und keine Last.
4. Das Erleben von Empathie steht im Mittelpunkt effektiver Kommunikation" Sears, Weckert und Petersen (2012, S. 19)

²⁷ siehe auch im Anhang Abbildung 43: Bedürfnisliste (2010)

²⁸ Wenn unsere Bedürfnisse erfüllt sind, dann haben wir angenehme Gefühle. Wenn sie nicht erfüllt sind, dann haben wir schmerzhaft Gefühle. Je bewusster wir uns unserer Bedürfnisse sind, desto selbstbe-

3. **Grundannahme:** Bedürfnisse sind Ort und Person ungebunden.

Nach meiner Definition bezieht sich ein Bedürfnis weder auf eine bestimmte Person, noch auf eine bestimmte Handlung.

Manchmal haben wir natürlich starke Präferenz, was die Erfüllung unserer Bedürfnisse angeht, wenn ich zum Beispiel das Bedürfnis nach Zärtlichkeit oder Intimität habe, kann es sein, dass ich eine bestimmte Person im Auge habe. Aber das ändert nichts daran, dass dieses Bedürfnis immer noch auf vielfältige Weise erfüllt werden kann. (Rosenberg & Seils, 2010, S. 30)

Ein anschauliches Beispiel für die Präferenz der Bedürfniserfüllung und der Orts- und Personungebundenheit der GFK-Sicht auf Bedürfnisse (und die Verwechslung von Gefühl und Bedürfnis) ist Rosenbergs Rollenspiel eines Paares (ein Wolf und eine Giraffe), bei dem der Wolf fragt „Liebst Du mich?“ und von der Giraffe mehrere Fragen gestellt bekommt. Nach dieser Klärung (etwa: aha, Lieben ist hier als Gefühl gemeint, nicht als Bedürfnis), bekommt der Wolf als Antwort eine Frage zurück „Wann?“. Die Episode endet, dass die Giraffe den Wolf bittet, sich jemanden anderen zu suchen, der ihn liebt (*Liebst du mich*, 2012).



Abbildung 3: Rosenbergs Rollenspiel

Um bei dem Beispiel der Liebe, welches in der GFK als Bedürfnis verstanden wird, zu bleiben: Abbildung 4 stellt die von Bitschnau (2008, S. 158) aufgezeigten unterschiedlichen Strategien zur Bedürfniserfüllung nach Liebe dar. Dies kann als Beispiel für die Person- und Ortsungebundenheit der Bedürfniserfüllung verstanden werden, als auch als erster Hinweis, wie es aufgrund von Strategien zu Konflikten kommen kann und wie klare Bitten Konfliktvermeidung ermöglichen.

stimmter können wir leben und desto besser können wir andere Menschen verstehen. Denn alle Menschen haben die gleichen Bedürfnisse. Rosenberg und Seils (2010, S. 15)

²⁹ Bei Bitschnau (2008) ist eine Gegenüberstellung der Bedürfniszusammenstellung von Maslow, Max-Neef und Rosenberg zu finden Bitschnau (2008, S. 143f), hier auch im Anhang S. VI

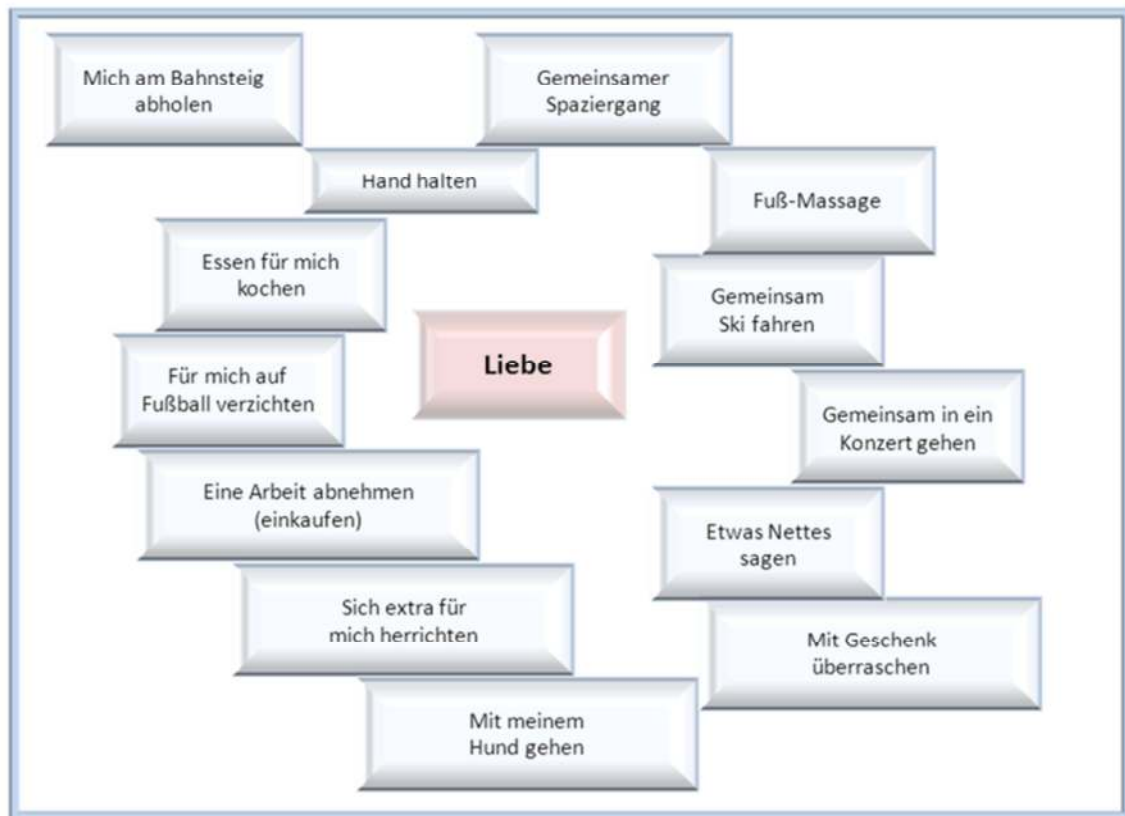


Abbildung 4: Unterschiedliche Strategien, wie sich das Bedürfnis nach Liebe erfüllt
(Bitschnau, 2008, S. 158)

4. **Grundannahme:** Jede Mitteilung eines Menschen ist Ausdruck eines Bedürfnisses

The approach to conflict resolution that I am describing requires not only that we learn to express our needs, but also that we assist others in clarifying their needs. We can train ourselves to hear needs being expressed through the messages of others, regardless of how others are expressing themselves. I've taught myself to do this because I believe that every message, whatever its form or content, is an expression of a need. If we accept this assumption, we can train ourselves to sense what need might be at the root of any particular message. (Rosenberg, 2012, S. 5)

5. **Grundannahme:** Menschen handeln immer aus der ihnen bestmöglichen Strategie zur Bedürfniserfüllung.

Rosenberg (2003) erzählt von einer Mutter und ihrem Sohn, die zwei Jahre lang gekämpft hatten, da der Sohn rauchte und die Mutter das nicht wollte, denn sie war besorgt um die Gesundheit ihres Sohnes. Rosenberg argumentiert, „He wouldn't be smoking if it wasn't meeting his needs.“ und schlägt ihr vor ihm mitzuteilen, dass das, was er tut „[...] the most wonderful way of meeting his needs“ ist. Es geht darum, dass die Bedürfnisse des Sohns Anerkennung finden und er sich nicht verteidigen muss. Ein anderes Beispiel ist eine Person, die das dritte Mal im Gefängnis ist und zu der Rosenberg sagt: „I am sure, you must do it for good reasons, but maybe you can do it for less costs.“ (Track 14). Was Rosenberg vorschlägt ist, einen geringeren Preis für die Bedürfniserfüllung zu bezahlen.

6. **Grundannahme:** Konflikte sind Ausdruck unerfüllter Bedürfnisse

Wenn ich mir anschau, was für Bedürfnisse ich habe, ohne sie mit bestimmten Strategien zu verknüpfen, dann eröffne ich mir alle Möglichkeiten dieser Welt, um diese Bedürfnisse zu erfüllen. Sobald wir [...] denken, unser Bedürfnis kann nur von einer bestimmte Person oder auf eine bestimmte Weise erfüllt werden, schränken wir uns ein und aus der Fülle wird Knappheit. Außerdem wird die Person, zu der wir sagen: „Ich brauche Empathie und du bist diejenige, die sie mir geben muss“, eine Forderung hören. Niemand hat Freude daran, mir etwas zu geben, wenn die Erfüllung meiner Bedürfnisse von ihm allein abhängig ist. [...] (Rosenberg, Quelle unbekannt³⁰)

Hier geht es um das Bedürfnis nach Liebe, das allen gleich ist, und den unterschiedlichen Strategien zur Bedürfniserfüllung. So setzt der Wolf auf „die Giraffe als präferierte Strategie“ zu seiner Bedürfniserfüllung nach Liebe, die aber all den Forderungen nicht nachkommen und die Verantwortung für die Gefühle des Wolfs nicht übernehmen möchte.

Ein anderes Beispiel aus einem Familienalltag³¹: Eine Mutter kommt abends nach dem Arbeiten nach Hause und hat ein großes Bedürfnis nach Entspannung. Die Kinder hatten morgens vor der Schule auch ein Bedürfnis nach Entspannung, so ist der Frühstückstisch nicht abgeräumt. Die Kinder sind über das Stehenlassen des Frühstücks (unter anderem) ihrem Bedürfnis nach Entspannung nachgekommen, für die Bedürfniserfüllung der Mutter wäre eine Strategie gewesen, dass die Kinder den Tisch abräumen. Der Konflikt hielt sich lange, weil der Mutter nur die Strategie zur Verfügung hatte, dass die Kinder den Tisch abräumen sollen. Nachdem die Bedürfnisse erkannt, dargelegt und mögliche, *unterschiedliche* Strategien besprochen wurden, kamen sie überein, dass die Kinder auch zukünftig den Tisch nicht abräumen, dafür machen sie zwei Mal wöchentlich das Abendessen und ermöglichen so der Mutter die Entspannung, bei gleichzeitiger eigener Bedürfniserfüllung.

In Ergänzung, bzw. zur Konkretisierung zu „Konflikte sind Ausdruck unerfüllter Bedürfnisse“ kann festgehalten werden, dass es nicht aufgrund unterschiedlicher Bedürfnisse zum Konflikt kommt, sondern aufgrund der angewandten **Strategien der Bedürfniserfüllung**.

Die GFK geht davon aus, wenn beide Seiten gesehen worden sind, und eine Kooperation auf Bedürfnisebene stattfindet, dass dann Konflikte verhindert oder aufgelöst werden können. Hierzu Abbildung 5.



Abbildung 5: Auf Bedürfnisebene sind alle Konflikte lösbar
(Basu & Faust, 2010, S. 62)

³⁰ dieses Zitat liegt mir aus Trainings-Unterlagen ohne genaue Quellangabe vor

³¹ Aus mündlichem Vortrag von B. Brüggemeier „Einführung in die GFK“, am 09.9.2011; persönliches Beispiel

7. Grundannahme: Konflikte und Gewalt entstehen aufgrund trennender Kommunikation.

Nach Rosenbergs Verständnis ist es Kommunikation, die Menschen voneinander trennt bzw. „Kommunikation Einfühlungsvermögen blockiert“ (Rosenberg, 2007c, S. 35–42). Ist kein Einfühlungsvermögen (in mich und den anderen) möglich, können Konflikte und Gewalt entstehen. Kommunikation ist trennend, anstelle verbindend aufgrund von ① moralischem Urteilen, ② dem Anstellen von Vergleichen, ③ dem Leugnen von Verantwortung, ④ dem Formulieren unserer Wünsche in Form von Forderungen und ⑤ der „...Vorstellung..., daß bestimmte Handlungen Lob und andere Strafe ‚verdienen‘.“ (ebd. S. 35–42). Beispiele hierzu:

① Wie kann man nur so egoistisch sein! ② Herr Schmitz hat die Präsentation in viel kürzerer Zeit erstellt!

③ „Der Satz ‚Er hat mich traurig gemacht‘ legt nahe, dass ‚er‘ die Kontrolle hat: Er kann dafür sorgen, dass ich traurig bin: ich bin machtlos, mich anders als traurig zu fühlen.“ (Lasater, 2011, S. 22). Das wird in der GFK bestritten. Zur Argumentation wird herangezogen, dass Menschen auf den gleichen auslösenden Reiz unterschiedlich reagieren. Die Emotion entsteht als Reaktion durch die jeweilige Interpretation des Gesagten/ der Handlung und dem „eigenen Bedürfnisbarometer“. Zur Verdeutlichung:

Auf die Aussage des Chefs „Am Freitag fällt das Meeting aus.“ können sich Gefühle von Enttäuschung bis Freude einstellen. Dieser individuelle Filter ist „Allgemeingut“ in der

Psychologie, Rosenberg geht hier den Schritt weiter, indem er die Emotion dem Bedürfnis zuschreibt. „Wenn unsere Bedürfnisse erfüllt sind, dann haben wir angenehme Gefühle. Wenn sie nicht erfüllt sind, dann haben wir schmerzhaft Gefühle.“ (Rosenberg & Seils, 2010, S. 15) und schlussfolgert damit, dass jeder Einzelne nur für seine Gefühle alleine verantwortlich sein kann. ④ Ich wünsche mir von Dir, dass Du mich mit Respekt behandelst! ⑤ Wer sich so verhält, hat es auch nicht besser verdient, als ...

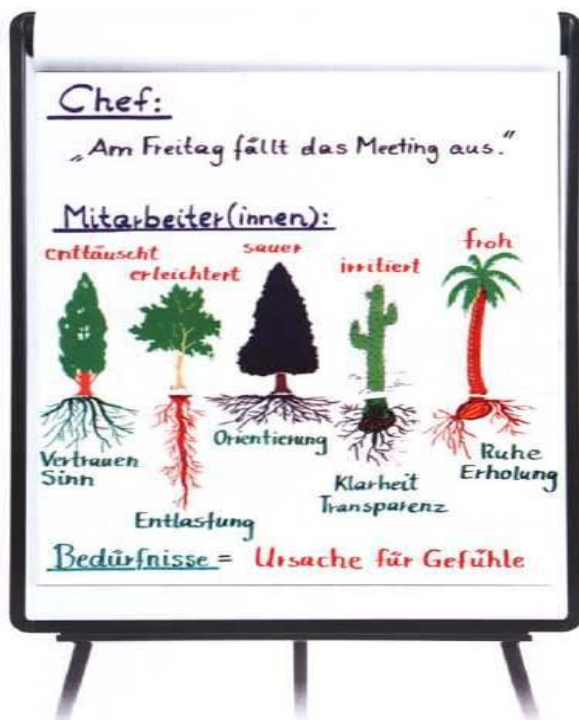


Abbildung 6 Vom Gefühl zum Bedürfnis (Weckert, 2011a, S. 30)

Zusammenfassung

Zielsetzung und Grundannahmen einbeziehend kann die GFK als Kommunikationsmodell³² oder auch als Methode³³ bezeichnet werden, die durch eine zielorientierte Sprache Konflikte minimiert bzw. die Lösung von Konflikten anstrebt und die die aus Konflikten entstehende Ressourcenbindung³⁴ reduziert. Von der Zielsetzung und den Grundannahmen leiten sich die von Rosenberg entwickelten vier Schritte der GFK ab, welche den Rahmen für das Lernen von GFK setzen.

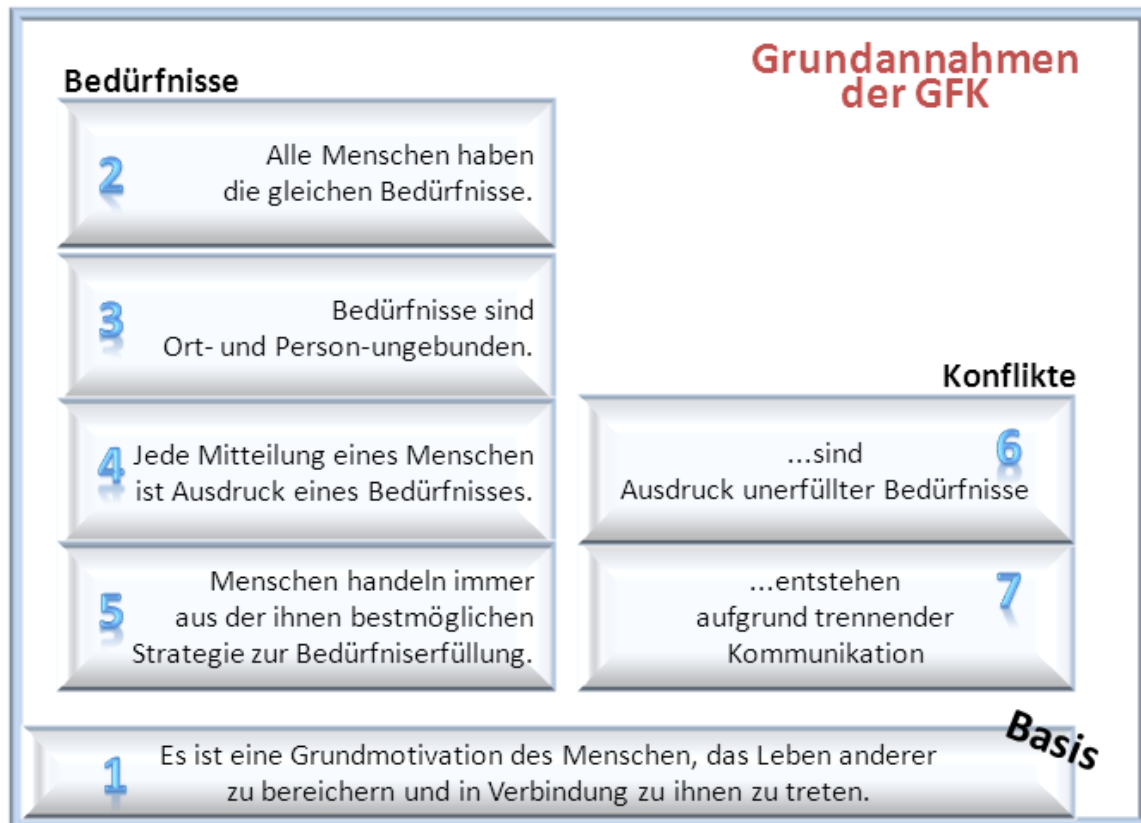


Abbildung 7: Grundannahmen der GFK – eigene Darstellung³⁵

³² "Nonviolent Communication, or NVC, is a powerful model of communication, but it goes far beyond that. It is a way of being, thinking, and living in the world." (Rosenberg, 2012, S. VII);

"...eine Art des Umgangs miteinander, die den Kommunikationsfluss,..., erleichtert. [...] Fokus [...] auf Werten und Bedürfnissen, die alle Menschen gemeinsam haben,...]. Ein Sprachgebrauch, der zu Ablehnung oder Abwertung führt, wird vermieden." (Rosenberg, 2007a, S. 1)

³³ Methode i. S. des griechischen Begriffs „Weg zu etwas hin“ und als „Art und Weise eines Vorgehens“ Bibliographisches Institut GmbH und Mannheim, sowie i. d. S., dass „Ziele und Inhalte [...] zuerst festgelegt, [werden] dann die dazu passende Methode gesucht“. Landesakademie für Fortbildung und Personalentwicklung an Schulen (2006)

³⁴ siehe hierzu KPMG (2009)

³⁵ Alternativ zu den hier genannten sechs Grundannahmen führen auch manche andere Autoren Aussagen zusammen, um ebenfalls eine „GFK-Grundlage“ zu schaffen, wie:

→ Holler in Kapitel C Das Menschenbild der GFK, Wie entstehen Konflikte, ...

→ Lindemann und Heim (2011) Kapitel 5 „Das Fundament Wertschätzender Kommunikation“;

→ Sears et al. (2012) Kapitel 2.3 „Jenseits der vier Schritte“

→ Pásztor und Gens (2005), Kapitel 2 „Was ist Gewaltfreie Kommunikation“, hier: Grundannahmen

2.1.2 GFK lernen (Grundlagen und Wirkungsweisen)

Die GFK versucht die von Rosenberg angenommene Entfremdung von unserer einfühlsamen Natur aufgrund einer bestimmten Art des Kommunizierens zu korrigieren.

Das bedeutet, dass in der Anwendung möglichst keine moralischen Urteile gefällt, keine Vergleiche angestellt, die Verantwortung für die eigenen Gefühle übernommen und die jeweiligen Wünsche zur Bedürfniserfüllung als ehrliche Bitten und nicht als Forderungen formuliert werden (Rosenberg, 2007c, S. 35–42) .

Die GFK wird zur Methode über vier Komponenten (Mendizza, 2004; Rosenberg & Seils, 2010) oder wie in der Anwendungsliteratur auch genannt, vier Schritte: Beobachtung, Gefühle, Bedürfnisse, Bitten. Diese vier Schritte sollen helfen sich sowohl ehrlich auszudrücken, als erster Teil, und empathisch zuzuhören, als zweiter Teil (Rosenberg, 2007c, S. 26). Zur Verdeutlichung der entfremdenden und verbindenden Kommunikation spricht Rosenberg auch von Wolfs- und Giraffensprache. Zum Abschluss ein Blick auf fünf, statt vier Schritte der GFK.

Lasater (2011) verbindet, wie auch andere, Grundlagen und Wirkungsweisen, in dem er nicht von den vier Komponenten oder Schritten spricht, sondern von „... vier grundlegenden GFK-Unterscheidungen: Beobachtungen vs. Urteile, Gefühle vs. als Gefühle getarnte Bewertungen, Bedürfnisse vs. Strategien sowie Bitten vs. Forderungen. (S. 17).

1. Schritt: Beobachtung versus Interpretation/ Urteil

[...] in dem Augenblick, in dem eine der beiden Parteien eine Kritik, Diagnose oder intellektuelle Interpretation über sich hört, wird sie viel Energie darauf verwenden, sich zu verteidigen und zum Gegenschlag auszuholen; viel eher als dass sie Lösungen sucht, die die Bedürfnisse aller Beteiligten erfüllen können." (Rosenberg, 2007a, S. 14)

Eine Beobachtung gibt das wieder, was auch eine Kamera aufgenommen hätte. Eine Eselsbrücke ist hier das ZDF – Zahlen, Daten, Fakten. Eine Beobachtung im JETZT macht es einfacher, dass das Gegenüber zuhört, und nicht „zurückschießt“, weil er sich angegriffen fühlt. Indizien für Interpretationen sind „immer, schon wieder, wieder, die letzten Male,...“. Warmbier (2009) führt in seinem Artikel über die Anwendung von GFK in einem Kölner Handwerksbetrieb als Beispiel zu Beobachtung an: „Du hast den Eingangsbereich des Hauses von dem Kunden X nicht gesäubert [...]“ {Warmbier 2009 #167: 21}.

2. Schritt: Gefühle versus Denken (als Gefühle getarnte Bewertungen)

Die Unterscheidung von Gefühlen und Denken ist sehr ungewohnt, da wir häufig den Begriff des Fühlens verwenden, obwohl dann kein Gefühl folgt. Es kursiert der Begriff der „Pseudo-Gefühle“, der häufig als abwertend aufgefasst wird. Der Begriff der Gedanken

trifft es eher. Gedanken, die es uns ermöglichen, mit den Gefühlen, bzw. den Bedürfnissen in Kontakt zu kommen, allerdings sind diese nicht mit den Gefühlen selbst zu verwechseln. Als Gefühle auftretende Gedanken sind beispielsweise „ich fühle mich missverstanden, in die Ecke getrieben, unter Druck gesetzt, zurückgesetzt“. Hier wird die Verantwortung abgegeben und es liegt eine Interpretation zugrunde³⁶. Dieser Teil der GFK löst häufig eine hohe Verunsicherung aus, da plötzlich verschwimmt, „was man denn nun fühlt“. Gefühlslisten³⁷ können als Inspiration und zum Üben verwendet werden: selten geht es nur um ein Gefühl, meist sind es mehrere Gefühle, die gleichzeitig oder nacheinander präsent sind, und uns zum nächsten Schritt der Bedürfnisse führen.

Warmbiers Beispiel fortgesetzt: „Du hast den Eingangsbereich des Hauses von dem Kunden X nicht gesäubert, womit ich überhaupt nicht zufrieden bin“ (Warmbier, 2009, S. 21). Das Beobachten im Kontext meiner Gefühle mit Entkopplung der Fremdzuschreibung ist ein Beispiel dafür, dass GFK nicht gleichzusetzen ist mit „Friede, Freude, Eierkuchen“³⁸.

3. Schritt: Bedürfnisse versus Strategien („Bitte“)

[...] meine Konzepte zur Konfliktlösung die Bedürfnisse auszudrücken und die Bedürfnisse der anderen Seite zu hören und erst dann nach Handlungsstrategien zu suchen, die wiederum durch eine klare Handlungssprache ausgedrückt werden kann. (Rosenberg, 2007a, S. 28)

Rosenberg geht davon aus, dass bereits das Lenken der Aufmerksamkeit auf die Bedürfnisse den Menschen hilft, „...mehr mit diesen in Berührung zu kommen.“ (Rosenberg, 2007a, S. 15). Es geht darum, nicht zu schnell zu einem Lösungsvorschlag, einer Strategie zu kommen (in der personenzentrierten Beratung ist dies geläufig). Diese Berührung mit den eigenen Bedürfnissen ist ungewohnt, allein die Vorstellung, „bedürftig“ zu sein ist anfangs ungewohnt. Als alternative Frage habe ich Ruth Cohn im Kopf, mit der Frage nach dem „Thema“: worum geht es mir hier gerade? Meist sind es mehrere Bedürfnisse, Rosenberg spricht von Bedürfnissen hinter den Bedürfnissen. So kann ich in einer Streitsituation ein Bedürfnis nach Harmonie haben, daneben aber das der Autonomie. Auch hier sind Vorschlagslisten hilfreich³⁹. Augenmerk sollte darauf liegen, eben noch keine als Bitte getarnte Forderung zu formulieren („Räumst Du bitte jetzt Deine Socken weg! Mir ist Ordnung wichtig!“), sondern gerade die Strategie gemeinsam zu finden oder als Bitte zu formulieren.

³⁶ siehe auch die Nichtgefühlsliste im Anhang, Abbildung 42 S. 107

³⁷ Siehe z. B. im Anhang , Abbildung 41, S. 105

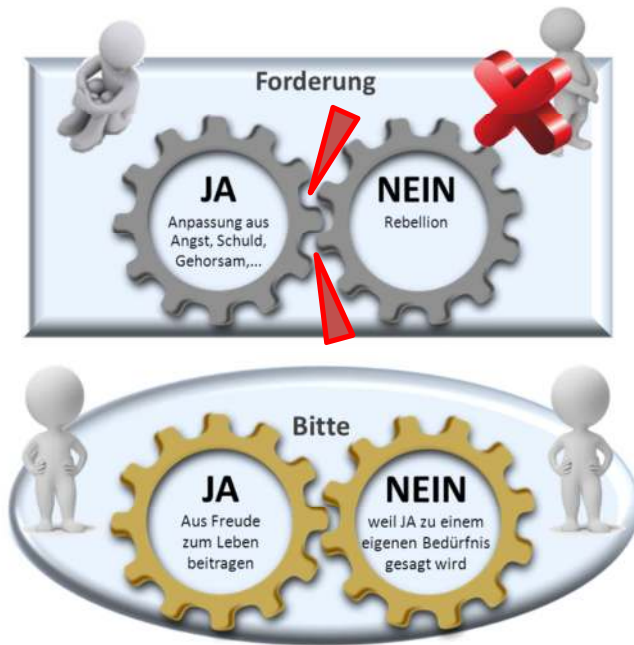
³⁸ Nur: Wir haben anderes kommunizieren gelernt, sieh auch Argyris & Schön (2006) → S. 74

³⁹ siehe die Bedürfnisliste im Anhang, Abbildung 43, S. 111

4. Schritt: Bitte versus Forderung

Weil „[...] nicht handlungsbezogene Sprache einen Konflikt verschärft.“ (Rosenberg, 2007a, S. 24), ist das Ziel von Bitten, eine konkrete Formulierung zu wählen.

Hier passt die Analogie zu der Forderung an die Formulierung von Zielen, SMART zu sein, also spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert. Rosenberg⁴⁰ gibt als Unterscheidungskriterium mit auf den Weg, dass die eigene Reaktion auf ein „nein“ uns Rückmeldung gibt, ob wir eine Bitte oder eine Forderung formuliert haben.



Lindemann & Heim (2011) reden von „Motivationsrädern“, die bei einer Forderung blockiert werden (können). Letzten Endes geht es um die Haltung, und auch um die zur Verfügung stehenden Ressourcen: bin ich in der Lage, das Nein auch als Ja zu etwas anderem zu hören, oder gehe ich direkt auf die Barrikaden? Meine Erfahrung zeigt, dass die Klärung bis zur Bitte häufig eine Bitte überflüssig macht, sich an mich richtet, oder in Form einer gemeinsamen Strategie hinfällig ist.

Abbildung 8: Motivationsräder (Lindemann & Heim, 2011, S. 65)

Um nochmal Warmbiers Beispiel des Handwerksbetriebs aufzugreifen:

Vorher formulierte der Chef seine Anweisungen oft allgemein und unpräzise („Du musst sorgfältiger arbeiten“). Jetzt sprach er konkret an, was er sich wünschte: „Bevor du den Belag aufträgst, überprüfe bitte mit der Wasserwaage, ob die Wand gerade ist.“ (Warmbier, 2009, S. 22)

Lindemann & Heim (2011) unterscheiden vier Arten von Bitten: die Handlungsbitte („Bitte senden Sie mir die Unterlagen bis Montag um 12 Uhr per Mail.“), die Beziehungsbitte („Wie geht es Ihnen damit, wenn Sie das hören?“), die Feedbackbitte („Sind Sie bereit, mir zu sagen, was Sie jetzt gehört haben?“) und als ergänzende Bitte für die Arbeitswelt zählen sie die Anerkennungsbitte auf („Feedback ist mir wichtig. Sind Sie bereit, mir zu sagen, was Ihnen an meinem Marketingkonzept gefällt?“) (S. 64f).

Die vier Schritte dienen nicht sich selbst, und so geht es nicht darum, diese immer in Summe zu formulieren. Dies kann häufig sogar eher zu Irritationen in Arbeitswelt und Fa-

⁴⁰ Mündliche Aussage, IIT in Albuquerque in 23.09.2011

milie führen. Die vier Schritte sind das Instrument der GFK, und nicht mit ihr selber zu verwechseln. Pásztor & Gens (2005) fassen zusammen:

Gewaltfreie Kommunikation dient der Veränderung und Erweiterung unseres sprachlichen Ausdrucks und unserer Art, anderen zuzuhören. Aus gewohnheitsmäßigen, mechanischen Reaktionen auf vermeintliche Angriffe werden so nach und nach bewußte Antworten, die unserer inneren Wahrnehmung dessen entsprechen, was wir selbst fühlen und brauchen - und was der andere fühlt und braucht. So entsteht ein neues Verständnis der Dynamik unserer Beziehungen - und eine neue, kreative Art, mit ihr umzugehen. (Pásztor & Gens, 2005, S. 18)

GFK kann in zwei Bereiche aufgeteilt werden: den, des sich aufrichtig zeigen, und den des empathischen Hörens. Das eine geht nicht ohne das andere.

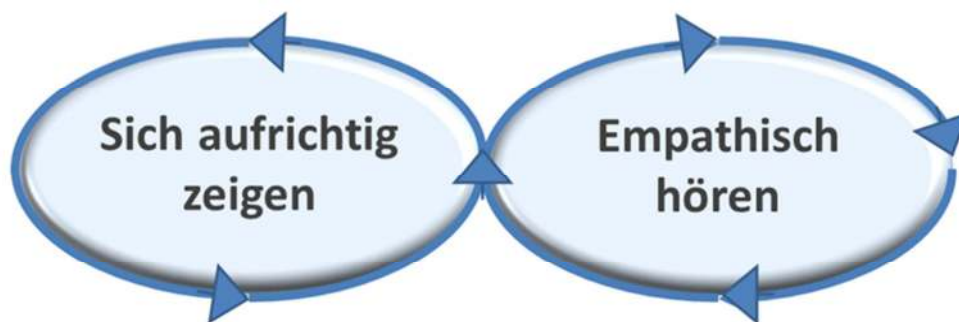
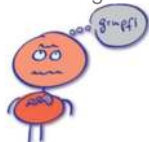


Abbildung 9: Die zwei Bereiche der GFK Basu und Faust (2010, S. 14)

1. Teil: ehrlich ausdrücken

Mich ehrlich auszudrücken setzt voraus, gespürt zu haben, was ich fühle, bzw. zu wissen, was ich brauche. Was ich „brauche“ kann durchaus vielseitig sein, und ein mir häufig bekanntes Bedürfnis ist das nach Klarheit, für die ich mehr Zeit und Ruhe habe. Um diese zu haben, kann ich für sie eintreten, und beispielsweise den Kontakt unterbrechen, mit genau dieser Mitteilung⁴¹. Dies ist Ausdruck meiner Selbstempathie (siehe auch weiter unten unter „Giraffenohren nach innen“), die ich brauche, bevor ich mit dem anderen empathisch sein kann. Bryson (2010) schreibt, dass wir häufig davor Angst haben, insbesondere in konfliktären Situationen uns selbst zu fragen, was wir brauchen. Denn wir haben gelernt,

⁴¹ Eine Möglichkeit, mir oder meinem nahestehenden Gegenüber mitzuteilen, dass ich mich gerade nicht ehrlich ausdrücken kann, also noch gar nicht selber weiß, was los ist, bietet Storch (2009) an. Es ist häufig so, dass wir „keine klaren Argumente zur Verfügung [haben], sondern nur diffuse Körperempfindung oder Gefühle. Haben Sie in Ihrer Kindheit Dagobert Duck oder Mickey Mouse gelesen? Dann erinnern Sie sich sicher an eine ganz bestimmte Situation im Comic, die immer dann eintrat, wenn einer der gezeichneten Figuren etwas nicht in den Kram passte.



Die Figur sitzt dann da mit einem wellenförmig gezeichneten Mund, einer in Falten gelegten Stirn, und in der Sprechblase steht: ‚grmpfl‘. [...] die Figur [...] hat in diesem Moment keine Wort, um ihr ‚grmpfl‘- Gefühl näher zu erläutern. Wenn die Comicfigur genau erklären wollte, was für eine Laus ihr über die Leber gelaufen ist, dann bräuchte sie Zeit, um die Sachlage mit dem Verstand zu überdenken.“ (S. 12).

dass wir eigentlich nur zwei Möglichkeiten haben: „1. Dranzubleiben, weiter zu kämpfen und zu kabbeln, bis wir durch sind mit dem Schlamassel“, oder „2. Abstand [...] nehmen und mich unversöhnt fühlen, für Stunden keine Verbindung mehr zu spüren, einsam, besorgt und beunruhigt zu sein – bis wir schließlich den Streit beenden.“. Wenn wir aber die Auszeit „als Ausdruck unserer Wertschätzung für die Beziehung“ sehen, dann „stellen wir schneller die Verbindung zueinander wieder her“ (Bryson, 2010, S. 19).

Ehrlich ausdrücken kann ich mich nur, wenn ich die Beziehung zu mir nicht verliere.

Hören Sie also jemandem zu, wenn Sie eigentlich selbst gehört werden wollen oder sich ausruhen müssen, tun Sie beiden Seiten Gewalt an. Sie gehen nicht verantwortlich mit Ihren eigenen Bedürfnissen um und hassen sich dafür. Und Sie hassen und verachten auch den anderen, weil Sie glauben, dass dieser Sie unterdrückt. (Bryson, 2010, S. 20f)

Ein Beispiel von Rosenberg (2007b) zur Unterscheidung von Bitten und Forderungen:

Lehrerin: Wärst du bereit, mit deinem Stuhl in den hinteren Teil des Klassenraums umzuziehen, damit ich den Kasten mit meiner Fossiliensammlung hier hinstellen kann?

Schüler: Ich würde meinen Stuhl lieber da lassen, wo er jetzt ist.

Lehrerin: Du verletzt meine Gefühle, wenn du dich weigerst, meine Bitte zu erfüllen. Du weißt doch, wie viel mir meine Fossiliensammlung bedeutet.

In diesem Fall verknüpft die Lehrerin mit dem Nein des Schülers, daß dieser sie emotional verletzt hat. Wenn wir andere für unsere Gefühle verantwortlich machen, hoffen wir oft, daß sie sich schuldig fühlen, weil sie nicht tun, wozu wir sie aufgefordert haben. Je häufiger wir ein Nein als Ablehnung oder als Ursache unseres Unglücklichseins verstehen, umso wahrscheinlicher wird man unsere Anliegen in Zukunft als Forderungen hören.

So führt Rosenberg weiter aus, dass die Lehrerin aufgrund der fehlenden „Bereitschaft, zu verstehen, weshalb der Schüler seinen Platz in der Klasse nicht freigeben möchte“ nicht „entdecken [wird], daß dieser Schüler Sehschwierigkeiten hat und deshalb an seinem Platz bleiben will, [...]“ (S. 58f)

2. Teil: empathisch zuhören

Die Abteilungsleiterin berichtete danach: „Es war für mich anfangs eine Herausforderung, mich für die Bedürfnisse der Mitarbeiter nicht verantwortlich zu sehen. Wenn mir jemand sagt, dass er Angst hat, weil er wirtschaftliche Sicherheit braucht und sich fragt, wie er die Ausbildung seiner Kinder finanzieren solle, dann neige ich dazu, mich zu verteidigen oder im Mitleid zu versinken. Am liebsten würde ich sagen, dass ich nichts für diese missliche Situation kann. Die wertschätzende Kommunikation ist mir da eine große Stütze. Ich habe gelernt, was Empathie wirklich heißt - die Menschen in ihren Sorgen ernst zu nehmen, sie zu hören und nicht gleich in die Verteidigung, ins Mitleid oder die Lösungssuche zu gehen.“ (Heim & Lindemann, 2010, S. 24)

Sears et al. (2012) führen aus, „Wenn Sie [...] mitfühlend sein wollen, müssen sie selber in den Hintergrund treten. Was die betreffende Person äußert, dreht sich nicht um sie. Wenn sie es persönlich nehmen, Ratschläge erteilen oder Ihre eigene Geschichte erzählen als Reaktion auf das, was die Person sagt, blockieren Sie die Kommunikation.“ (S. 23).

Empathie sollte nicht mit Sympathie verwechselt werden. Sauerbier (2012) beschreibt während ihres GFK-Trainings: Bei Sympathie sitzt man zusammen in einem Boot, und fährt gemeinsam dahin. Bei Empathie ist es eher so, dass eine Person auf dem Surfbrett steht und surft, und die andere mit auf dem Brett steht, mitgeht in den Bewegungen, und gerade nicht die Richtung vorgibt.

Zum empathischen Zuhören hilft der Ansatz des Aktiven Zuhörens: es geht darum, den anderen in seinem Erzähl- und damit Erlebnis- und Erkenntnisprozess zu unterstützen. Daran haben sich unsere Reaktionen, bzw. in der Beratung die Interventionen zu richten⁴². So kann das Vorschlagen von Gefühlen und Bedürfnissen hilfreich sein, wenn es im Sinne von Angeboten und nicht eines Diagnostizierens geschieht.

Giraffen- und Wolfssprache

Die mündlich überlieferte Geschichte der Giraffen- und Wolfssprache⁴³:

Rosenberg hatte in einer Schule GFK unterrichtet, als ein Kind sagte, er kenne viele solcher Leute, die so „rumbellen“ würden. Das war die Geburtsstunde des „jackal“, der in Deutschland zum Wolf wurde, und in dem Gebiet des ehemaligen Jugoslawiens zur Schlange. Rosenberg ging etwas später in einen Spielzeugladen und suchte nach Schakalpuppen und einem Gegenspieler. Der Verkäufer schlug ihm die Giraffe vor, da sie von allen Landtieren das größte Herz habe.

Die Bildsprache des Wolfs und der Giraffen kann bei der Klärung von Kommunikation helfen. In GFK-Trainings wird tatsächlich mit Haarreifen gearbeitet, auf denen je die Ohren von Wolf und Giraffe zu finden sind. Sie verdeutlichen den inneren Prozess.

In Abbildung 10 ist ein Prozess dargestellt, der so ablaufen könnte.

Ihr Kollege sagt „Du hast die Post nicht weggebracht.“ Und sie hören mit Wolfsohren nach außen direkt, „was das für ein Idiot ist“, der Ihnen etwas vorwirft. Nicht lange und der Zweifel ändert die Situation, die Wolfsohren haben Sie nach innen auf und Sie sind Ihre eigene Zielscheibe: „Habe ich schon wieder etwas vergessen!“⁴⁴. Wenn Sie jetzt in der Lage sind, nicht ihren „Heimatsfilm“ ablaufen zu lassen, also nicht mit sich in der Vergangenheit beschäftigt zu bleiben, dann sind Sie in der Lage, sich selbst empathisch zuzuhören, die Giraffenohren nach innen zu richten: „Ich spüre, dass ich traurig bin, denn mir ist Vertrauen wichtig, zu mir, und dass andere es zu mir haben können, und das ist gerade

⁴² als Gegenbeispiele siehe auch Tabelle, S.17

⁴³ Mir ist zumindest keine schriftliche Quelle bekannt

⁴⁴ Eindeutig: keine Beobachtung, sondern eine Bewertung: „schon wieder“

nicht erfüllt.“. So mit sich verbunden, sind Sie in der Lage, aus der Verteidigung heraus zu kommen, und sich Ihrem Gegenüber empathisch zuzuwenden: ohne sich selbst zu verstricken, können Sie mit ihm fühlen, ohne sich zu ent-Schuld-igen, in diesem Moment von sich zu reden, oder es gleich „wieder gut zu machen“. Sie können ihn hören und sehen, „Du bist sauer, weil Dir Verlässlichkeit wichtig ist?“

Anstelle der Wolfs- und Giraffenohren kann auch von Schuldohren und Verständnisohren gesprochen werden, die ebenfalls nach außen oder innen gerichtet sein können (so bei Lindemann & Heim (2011)). An dieser Stelle liegt auch die Verknüpfung mit Schulz von Thun nahe, mehr dazu in Kapitel 3.1.

Wolfsohren außen → Du bist nicht ok – Ich habe recht, Du hast unrecht



Was wirfst Du mir hier vor!

Wolfsohren innen → Ich bin nicht ok – Du hast recht, ich habe unrecht



...habe ich schon wieder etwas vergessen!

Giraffenohren innen → (Ich bin ok – was fühle und brauche ich?



Ich bin traurig, weil mir Vertrauen wichtig ist.

Giraffenohren außen → Du bist ok – was fühlst und brauchst Du?



Du bist sauer, weil Dir Verlässlichkeit wichtig ist?

Abbildung 10: Vier-Ohren-Modell nach Rosenberg (in Anlehnung an Bitschnau, 2008, S. 63)

Fünf Schritte statt vier?

Eine (so glaube ich:) noch seltene Ausweitung der vier auf fünf Schritte zum Abschluss: Der Forderung „Das Kopfkino produktiv nutzen“ (Lindemann & Heim, 2011, S. 81), dem Wolf in mir zuzuhören, da er so schnell und trainiert ist uns mitzuteilen, was in uns vorgeht, kommt beispielsweise Rust (2011) nach. Demnach ergeben sich folgende Schritte:

Beobachtung (Was ist gerade passiert?)

Denken (Wie deute ich das, was geschehen ist? Wie möchte ich es deuten?)

Gefühl (Welche Gefühle löst das in mir/ in dir aus?)

Bedürfnis (Was brauche ich? Was brauchst du?)

Bitte (Was wünsche ich mir jetzt konkret von dir? Und du von mir?)

Rust (2011, S. 58) [Hervorh. d. Verf.]

Abbildung 11 wertschätzt genau diesen Aspekt, „das Kopfkino“, das Denken: Der Schritt zwischen Wahrnehmung und Wertung geschieht quasi zeitgleich. Die Wertung stellt eine Repräsentanz unserer Bedürfnisse dar. Und in dieser Abhängigkeit entstehen die Gefühle.

Das Denken als Schritt mit aufzunehmen, macht in meinen Augen großen Sinn:



Es überwindet die häufig missverstandene Abwertung unserer Gedanken (und die Kategorisierung von Wolf = schlecht, Giraffe = gut), die insbesondere das Üben erschwert, und gibt schnell und präzise Auskunft, „welche Bedürfnisse gerade in Not sind“.

Abbildung 11: Wie Gefühle entstehen (Basu & Faust, 2010, S. 43)

Wie unterschiedlich „gefühl“ aufgrund „bewertet“ eine Beobachtung ausfallen kann, wurde auf S. 21, dargestellt. Eine Aufwertung der Gedanken, im Sinne einer Aufmerksamkeit unserer Aggression gegenüber, fordert auch Bauer (2011).

Die Aggression ist ein soziales Regulativ. Sie hat die Funktion, Störungen, die im sozialen Zusammenleben unvermeidlich immer wieder auftreten, zu regulieren. Dies kann jedoch nur gelingen, wenn die Aggression als ein Signal verstanden werden kann, d. h. wenn sie eine kommunikative Funktion erfüllt. Die entscheidende Frage ist daher nicht, ob oder wie sich die Aggression abschaffen ließe (dies zu fordern wäre nicht nur wenig erfolgversprechend, sondern auch unsinnig). Entscheidend ist vielmehr, wie sichergestellt werden kann, dass die Aggression ihrer kommunikativen Funktion gerecht wird. Kommunikative Signale können nur verstanden werden, wenn sie der Absender so aussendet, dass sie eine Chance haben, vom Empfänger verstanden zu werden. Eine ebenso wichtige Voraussetzung für einen gelingenden kommunikativen Prozess ist, dass die Empfängerseite bereit und in der Lage ist, ein eintreffendes Signal wahrzunehmen und zu verstehen. Die Verantwortung dafür, dass Kommunikation gelingt, tragen also alle Beteiligten. Das entscheidende Instrument, welches in der Lage ist, die kommunikative Funktion der Aggression sicherzustellen, ist die menschliche Sprache. (S. 111–112)

Gerade im Lernprozess der GFK bin ich mir in der Kommunikation mit mir selbst sehr bewusst gleichzeitig Sender und Empfänger (beispielsweise mit den Irritationen: ist es

„fühlen“ was ich fühle, bewerte ich, oder ist das eine Beobachtung? ...). Hier liegt die Chance, die kommunikativen Signale zu empfangen, zu verstehen und ihnen in selbstverantwortlicher Weise Rechnung zu tragen.

„Kompetenzbündel GFK“

Was ergibt sich als „Kompetenzbündel GFK“?

Eine sehr umfängliche Übersicht hat Bitschnau (2008) in ihrer Dissertation erarbeitet.

Sie beschreibt in ihrem Buch „Die Sprache der Giraffen“, einer überarbeiteten Fassung ihrer Dissertation, die Auswirkungen des Lernens der GFK über einen längeren Zeitraum (S. 238f). Sie erarbeitet auf Grundlage der Förderung der Wahrnehmungs- und Differenzierungskompetenz, der emotionalen und der motivationalen Kompetenz und der variablen Strategiekompetenz, die Erhöhung folgender Fähigkeiten:

1. Eigenverantwortung
2. Dialogfähigkeit
3. Verständnisbereitschaft
4. Konstruktiver Umgang mit inneren und äußeren Konflikten (Konfliktkompetenz)
5. Empathiefähigkeit
6. Erweiterte Beziehungskompetenz
7. Das Setzen konstruktiver Ziele
8. Selbstdisziplin
9. Selbstmotivation
10. Vorbildfunktion
11. Konsequenz
12. Flexibilität
13. Das in Balance bleiben, mit Frustrationen gut umgehen, das eigene Leben gestalten
14. Beziehungskompetenz
15. Das Leben gegenseitig nährnde Beziehungen
16. Kooperationsfähigkeit
17. Wertschätzen von Differenz
18. Organisatorische und strategisch-planerische Kompetenzen
19. „die Bereitschaft, sich mit gesellschaftlichen Themen zu konfrontieren und sich für gemein-gesellschaftliche Belange einzusetzen.“

Sie versteht dabei die einzelnen Kompetenzen als relationale Komponenten sozialer Kompetenz. Genauereres hier im nächsten Abschnitt (→ Kapitel 2.1.3 GFK in der Arbeitswelt).

Meiner Erfahrung nach sind es gerade die emotionale Selbstregulation und Selbststeuerung, die es ermöglichen, Coping Strategien in allen Bereichen zu finden und zu einer deutlichen Konfliktkompetenz führen. Aufgrund der Eigenverantwortlichkeit wird zudem der Suchraum zur Problemlösung größer, da die Erfüllung der Bedürfnisse nicht mehr von einer einzelnen Person abhängen.

Zu einem Beispiel aus der Arbeitswelt von Maurer (2006):

Wenn die Führungskraft [...] durch ihren Interaktionsstil oder ihre Stimmung negative Emotionen, wie Wut, Ärger, ein Gefühl der Sinnlosigkeit oder dergleichen auslöst, werden sich die Leistungen der Mitarbeiter verschlechtern, weil derartige Emotionen die Aufmerksamkeit von ihren Aufgaben ablenken. (Maurer, 2006, S. 145)

GFK kann hier sowohl auf Seite der Führungskraft, aber eben auch auf der Seite des Mitarbeiters einen Beitrag dazu leisten, dass diese Situation schneller überwunden wird, denn: Ist die Führungskraft in der GFK geschult, wird sie ihre Emotionen an Bedürfnisse koppeln und sehr wahrscheinlich mit dem Mitarbeiter schnell eine gemeinsame Strategie finden oder zumindest so weit Klärung herbeiführen, dass der/ die Mitarbeiter davon nicht übermäßig beeinträchtigt werden. Ist beispielsweise allen Abteilungsmitgliedern bekannt, dass ein naher Verwandter der Führungskraft gestorben ist, dann ist der Umgang mit diesen, klar zurückführbaren Emotionen deutlich leichter und beeinträchtigt weniger die Arbeitsleistung.

Ist hingegen der Mitarbeiter in GFK geschult, wird auch das zu einer Verbesserung der Situation führen.

2.1.3 GFK in der Arbeitswelt

Nach Veröffentlichung von Rosenbergs Grundlagenbuch in 2001 erschienen Publikationen zu GFK in der Arbeitswelt in Deutschland seit etwa 2005. Das Angebot nimmt seit 2010 deutlich zu, sei es in Übersetzungen oder von deutschen Autoren.

Tabelle 2: Deutsche Bücher zu GFK in der Arbeitswelt

Jahr ⁴⁵	Autor/ Land	Titel
2005	Pástor & Gens (D)	Mach doch, was <i>du</i> willst
2009	Seemann (D)	Gewaltfreie Kommunikation im Führungsalltag
2010	Lasater (USA)	Worte, die im Business wirken
2010	Basu & Faust (D)	Gewaltfreie Kommunikation
2010	Lindemann & Heim (D)	Erfolgsfaktor Menschlichkeit
2010	Brüggemeier (D)	Wertschätzende Kommunikation im Business
2010	Sears (USA)	Gewaltfreie Kommunikation im Gesundheitswesen

GFK in der Organisationsentwicklung anzuwenden ist nicht ganz neu, die Literatur weist hierzu allerdings noch nicht sehr viel auf. Im deutschsprachigen Raum ist keine eigenständige Literatur zu finden, allerdings findet sich je bei (Sears et al., 2012) ein Kapitel zu „Organisationsentwicklung mit GFK“ und bei (Lindemann & Heim, 2011) zu „Lebensdienliche Organisationsformen“. Im englischsprachigen Raum existiert der Ansatz der „Integrated Clarity“ von Marie Miyashiro und Marshall B. Rosenberg, welcher vorgestellt

⁴⁵ Herausgabegjahr der Originalausgabe

wird in (Holman, Devane & Cady, 2008), in 2011 wurde das Buch „The Empathy Factor“ (Miyashiro, 2011) veröffentlicht.

In Fachzeitsungen finden sich wenige GFK-Artikel. Ein Teil davon ist im Bereich der Partnerschaft (z. B. Bryson, 2010) oder auch der Erziehung (Mendizza, 2004) zu finden. Zu GFK in der Arbeitswelt sei hingewiesen auf zwei Ausgaben der Zeitschrift „Kommunikation & Seminar“, die GFK als Leitthema (Heft 01.2009 und Heft 01.2010) hatten, u. a. mit GFK in der Arbeitswelt (Warmbier, 2009, Heim & Lindemann, 2010). Bereits in 2003 findet sich ein Artikel in der Zeitschrift „wirtschaft & weiterbildung“ (Pichler, 2003). Darüber hinaus finden sich in der Zeitschrift „Kommunikation & Seminar“ zwei Artikel von Weckert (Weckert, 2011b, Weckert, 2012), ein weiterer in der Zeitschrift „Spektrum der Mediation“ (Weckert, 2011a). Ebenfalls in „Spektrum der Mediation“, der Fachzeitschrift des Bundesverbandes, gab es bereits im Heft IV/ 2007 einen Themenschwerpunkt GFK.

Zum generellen Vorkommen der GFK in der Arbeitsweltlichen Beratungswelt kann ein Training zu „Emotionaler Kompetenz“ der Janus GmbH & Co. KG (Organisationsentwicklung, Teamentwicklung, Training) genannt werden, zu dem (1) eine kurze Online-Umfrage zur GFK durchgeführt wurde⁴⁶ und (2) ein Podcast vorliegt (Interview mit Daniela Fuchs, 01.02.2012).

Die Inhalte der GFK werden von Teilnehmern und Trainern gleichermaßen als sinnvoll bezeichnet, der Begriff der „Gewaltfreiheit“ wird dabei meist nicht gewählt. So kann GFK als Vertriebsschulung, Konflikttraining o. ä. wiedergefunden werden.

Unter dem Titel „GFK in der Arbeitswelt“ werden bei Google 566 Einträge gefunden (Zugriff 08.07.2012), worunter viele Einträge zu den benannten Büchern zu finden sind, aber eben auch eine Reihe an Seminaren.

Unter „Integrated Clarity“ (IC) ist in „The Change Handbook“ (Holman et al., 2008, S. 120) ein Artikel von Miyashiro & Rosenberg zu finden, welcher genauer ausgeführt wird in „The Empathy Factor“ (Miyashiro, 2011)⁴⁷. Hierbei steht die Bedürfnisorientierung im Mittelpunkt, und zwar sowohl der Organisation als auch ihrer Mitglieder.

⁴⁶ Hier wird durch einen Kommentar von Andreas Basu (Autor und GFK-Trainer) bestätigt, dass die Nachfrage zunimmt, der Begriff der GFK allerdings häufig verändert wird, wie „Konstruktive Kommunikation“, „Empathische Kommunikation“, „Wertschätzende Kommunikation“

⁴⁷ Im Anhang sind als Abbildungen zu finden die sechs universellen Bedürfnisse einer Organisation, das Bezugssystem von IC, die vier Schritte von IC und Gefühl- und Bedürfnis- Listen zur arbeitsweltlichen Anwendung, → Seite VIIIff

Sie propagieren, dass dies aufgrund des Bezugssystem von sechs Basisbedürfnissen und den dazugehörigen Konversationen über diese Basisbedürfnisse möglich sei. Mit der GFK als zentraler Schlüssel können Blockaden aufgelöst und die Organisation „befähigt“ werden (Stichwort „empowerment“). Ohne weiter in die Tiefe einzusteigen, geht es um die Entwicklung einer konstruktiven Unternehmenskultur. Die Autoren sprechen von intrapersonalen, interpersonalen und systemweiten Ebenen, auf denen IC wirkt.

Von Rosenberg selber gibt es ein Filmdokument zu „GFK in der Arbeitswelt“ (Rosenberg, 2002). In seinen Augen geht es um eine klare Vision für unser Miteinander, auch in Organisationen, als Basis für ein Miteinander. „Das Wichtigste, was hilft, ist eine klare Vision, nicht nur schöne Worte. Es geht um die Vision, an die die Leute glauben, und die daher ihre Kraft und ihre Anteilnahme beziehen. Alle Konflikte, die dann entstehen: in der Beziehung zählt, dass die gleiche Vision geteilt wird.“ (Rosenberg, 2002, Zeit 0:28 h). Zudem betont er, wie auch teilweise im Change Management, bzw. in der OE zu finden, dass das Feiern wichtig ist. „Für die neue Art von Organisationen ist das Feiern wichtig, wie wir uns in Richtung Vision bewegen (freie Übersetzung). (Rosenberg, 2002, Zeit 0:30 h), es gehe gerade um den Weg, nicht um Fehlerhaftigkeit:

Das Ziel ist nicht perfekt zu sein, aber Fortschritt zu machen auf dem Weg weniger dumm zu sein. Weil, wenn wir versuchen perfekt zu sein, dann ist jeder Irrtum eine Katastrophe (frei übersetzt). (Rosenberg, 2002, Zeit 1:31h)

In Rosenbergs Buch „Erziehung, die das Leben bereichert“ (Rosenberg, 2007b), sind viele arbeitsweltliche Aspekte zu finden. So gibt es unter anderem eine Tabelle zu Dominanzbasierten Organisationen (Rosenberg, 2007b, S. 26f). Er berücksichtigt indirekt das Thema von Konfliktkosten⁴⁸, bespricht die realistische Planung dessen, was umgesetzt werden kann⁴⁹ und beleuchtet seinen Ansatz hinsichtlich der in der Arbeitswelt u. a. geforderten Selbstdisziplin⁵⁰.

Auch in seinem Buch „Die Sprache des Friedens sprechen“ (2009) führt er verschiedene Aspekte von GFK in der Arbeitswelt an. Hier bezieht er sich beispielsweise erneut auf die

⁴⁸ „Mir sind Untersuchungen über Verhandlungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern bekannt, in denen festgestellt wurde, daß man die zur Schlichtung von Streitigkeiten erforderliche Zeitspanne erheblich verkürzen kann, wenn man sich an eine einfache Regel hält: Jeder Sprecher muß paraphrasieren, was sein Vorgänger gesagt hat, bevor er seine eigene Position formuliert.“ (Rosenberg, 2007b, S. 77).

⁴⁹ „Von meinen Kindern lernte ich [...] , daß ich so viele Forderungen stellen kann, wie ich will - ich bringe sie doch nicht dazu, im Zweifelsfall auch nur eine einzige zu erfüllen.“ Rosenberg (2007b, S. 63).

⁵⁰ „Wenn es Ihnen jedoch um Selbstdisziplin geht, dann wenden Sie besser keine Zwangstaktiken an, denn die vertragen sich überhaupt nicht mit der Entwicklung von Selbstdisziplin. [...] die über Selbstdisziplin verfügen, handeln aus einem Bewußtsein ihrer eigenen Wertvorstellungen heraus; ihnen ist bewußt, daß ihr Handeln ihnen selbst und anderen zugute kommen wird. Sie handeln also nicht aus dem Wunsch, belohnt, oder aus Angst davor, bestraft zu werden.“ (Rosenberg, 2007b, S. 127).

Konfliktkosten⁵¹ oder auch darauf, wie Leistungen evaluiert werden können, ohne die Menschen zu kritisieren⁵². Rosenberg geht davon aus, dass Firmen, in denen menschliche Gefühle und Bedürfnisse nicht zählen, in dem Sinne dafür zahlen, dass die Produktivität nicht voll ausgeschöpft wird. Er berichtet aus seiner Erfahrung, dass erst „wenn Menschen daran glauben, dass ihre Gefühle und ihre Anliegen verstanden werden“ die Produktivität steigt. (ebd., S. 102)⁵³.

Von einer Art „Unverhältnis“ kann man sprechen, wenn man die Diskrepanz sieht zwischen einer großen Anzahl (fast) einhellig positiven Meldungen zur Anwendung der GFK⁵⁴ und einer so geringen Anzahl an empirischen Untersuchungen der Wirksamkeit der GFK, dass auch diese hier einzeln benannt werden können. Zum Forschungsstand:

Zum einen ist die Dissertation von **Bitschnau** (2008) zu nennen, die in überarbeiteter Fassung im Buchhandel erhältlich ist. Aufgrund der Überarbeitung ist aber das konsistente Nachvollziehen des Aufbaus der quantitativen und qualitativen Untersuchungen nicht möglich. Weder geht hervor, über welchen Zeitraum welche Einzel- und Gruppeninterviews, Fragebögen, etc. erhoben worden sind, noch welcher Art die Interventionen waren⁵⁵. Sie beschreibt die GFK als relationale Kompetenz und betrachtet die Auswirkungen der einzelnen vier Schritte⁵⁶.

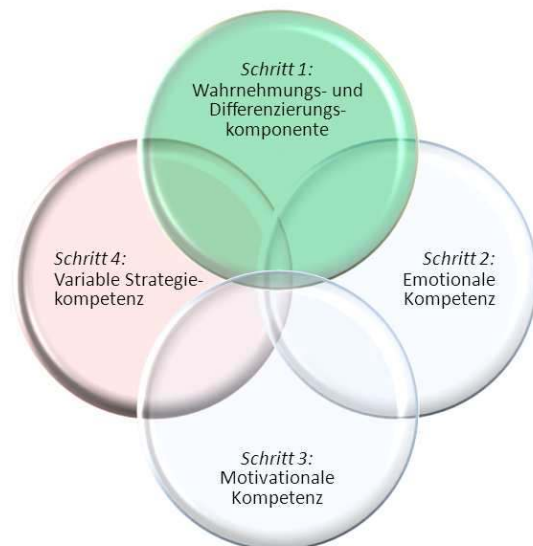


Abbildung 12: Die vier Schritte der GFK als relationale Kompetenz Bitschnau (2008), S. 165

⁵¹ „Unternehmen in aller Welt mühen sich mit Machtkämpfen und Zankereien unter ihren Angestellten ab. Wir benutzen die Gewaltfreie Kommunikation, um Firmen den Umgang mit solchen Konflikten beizubringen.“ (Rosenberg, 2009, S. 100).

⁵² „Außerdem unterrichten wir Geschäftsleute, wie sie Leistungen evaluieren, ohne ihre Angestellten zu kritisieren, wenn sie nicht das tun was den Vorgesetzten gefällt.“ (Rosenberg, 2009, S. 102).

⁵³ „In vielen Organisationen konnten die Menschen, mit denen ich zusammengearbeitet habe, nicht über ihre Gefühle sprechen. Niemand kümmert sich darum, was sie fühlen und brauchen. Alles geht nur um die Produktivität. Aber wenn Sie Ihre Gefühle nicht ausdrücken und immer weiter intellektuelle Diskussionen führen, dann enden Sie wie dieses Unternehmen: Es kommt zu einer unproduktiven Nutzung der Zeit, weil man nicht an die Wurzel des Problems geht. Diese älteren Leute empfanden wirklich Schmerz. Aber sie bekamen keine Anerkennung für das, was sie produziert hatten. Ich musste Ihnen helfen, etwas auszugraben. Das war nicht leicht, weil die Menschen in diesem Kontext Angst davor haben, ihre Gefühle und Bedürfnisse zu enthüllen.“ (Rosenberg, 2009, S. 101).

⁵⁴ In diesem Kontext verstehe ich auch das wachsende Angebot an Literatur

⁵⁵ Als genauere Angabe findet sich aber bei Altmann (2010) : „Abschließend untersuchte Bitschnau mit quantitativem Maß an 29 GfK-Einsteigern und 29 Fortgeschrittenen die Skalen „Sense of Coherence“ (Antonovsky, 1997) und „Resilienz“ (Schumacher et al., Leppert, Grunzelmann, Strauß und Brähler, 2005) als Einflussfaktoren auf seelische Gesundheit. Sie konnte zeigen, dass Fortgeschrittene einen höheren „Sense of Coherence“ aufwiesen – im Gesamtmaß und in den Subskalen „Verstehbarkeit“, „Handhabbarkeit“ und „Sinnhaftigkeit“. Effekte zur „Resilienz“ im Sinne der allgemeinen psychischen Widerstandsfähigkeit konnten nicht nachgewiesen werden.“ (S. 59).

Demnach kommt sie aufgrund des ersten Schritts „Wahrnehmung“ zu einer Wahrnehmungs- und Differenzierungskompetenz (→ Anhang, Abbildung 51), aufgrund des zweiten Schritts „Gefühl“ zu einer emotionalen Kompetenz (→ Anhang, Abbildung 52), aufgrund des dritten Schritts „Bedürfnis“ zu einer motivationalen Kompetenz (→ Anhang, Abbildung 53) und aufgrund des vierten Schritts „Bitte“ zu einer variablen Strategiekompetenz (→ Anhang, Abbildung 54).

Abbildung 13 ist die Zusammenschau sämtlicher relationaler Komponenten sozialer Kompetenz, wie Bitschnau (2008) sie darstellt. Dabei betont sie, dass diese Auswirkungen nicht mit einem dreitägigen Kurs zu erreichen sind, sondern dass eine längere Phase der Auseinandersetzung mit und des Einübens der GFK notwendig ist⁵⁷.

Wie die Analyse zeigt, wird durch die intensive Beschäftigung mit der Gewaltfreien Kommunikation - oder konkreter: durch die Anwendung derselben - ein umfangreicher Entwicklungsprozess der Akteurinnen und Akteure in Gang gesetzt, [...]. (S. 237)

Wesentlich festzuhalten ist, dass „Die von den Befragten beschriebenen Veränderungen [...] nicht direkt durch die Gewaltfreie Kommunikation selbst ausgelöst [werden]. Als veränderndes Moment zeigt sich vor allem der Rahmen, geschaffen durch Seminare und Übungsgruppen: die Förderung der Selbst-Reflexion ein Nach-Erleben und Bearbeiten – im Sinne von Umdeutungen – von unangenehmen Situationen, ein Vor-Erleben von künftigen Situationen, [...].“ (ebd., S. 243).

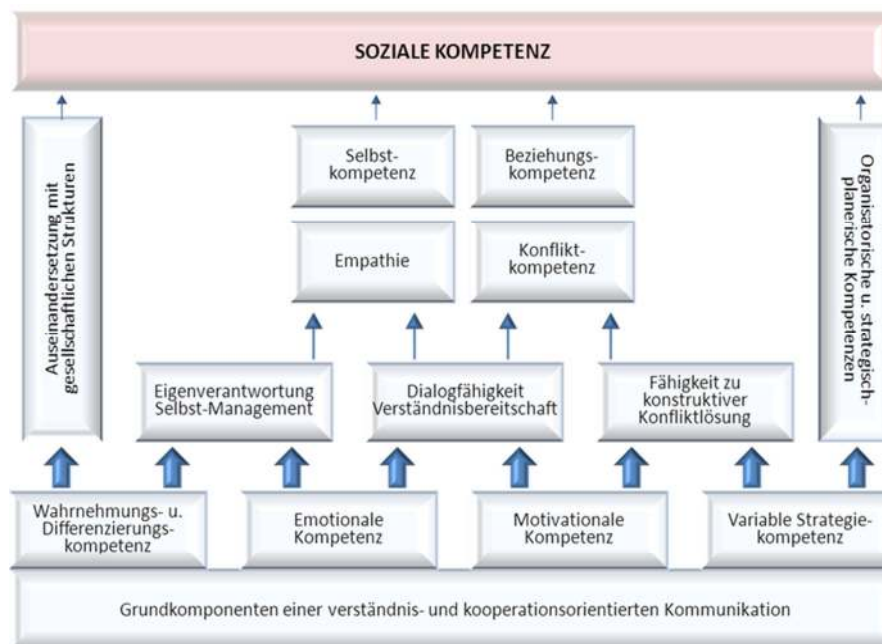


Abbildung 13: Relationale Komponenten sozialer Kompetenz (Bitschnau, 2008, S. 238)

⁵⁶ vgl. hierzu auch Freiling (2009)

⁵⁷ „Wichtig erscheint mir festzustellen, dass diese Veränderungen eben nicht sofort eintreten bzw. sofort erlebbar sind, sondern dass sich diese speziell salutogenesen Aspekte innerhalb von eineinhalb Jahren entwickeln.“ Mit salutogenesen Aspekten bezieht sich Bitschnau auf die zuvor genannte Wirkung von "signifikant höhere[m] Kohärenzerleben und die höhere Resilienz". Bitschnau (2008, S. 243)

Zwei weitere Untersuchungen können hier benannt werden, (Altmann, 2010) und (Branscomb, 2011).

Altmann (2010) hat eine Evaluation der „Gewaltfreien Kommunikation in Quer- und Längsschnittdaten“ vorgenommen. Er stellt auf die vier GfK-Schritte bezogene Hypothesen auf, die er dann in Hypothesen der Längs- und Querschnittsuntersuchung aufteilt (Hypothesen und Ergebnisdiskussion siehe zusammengefasst im Anhang, S. XXI).

Als Fazit lässt sich ziehen, dass die vermuteten Ergebnisse der Querschnittsuntersuchung, also die Untersuchung zwischen GfK-Erfahrenen und GfK-Neulingen bestätigt wurden, die Ergebnisse der Längsschnittuntersuchung aber hauptsächlich *nicht* bestätigt wurden.

So führt er für weitere Längsschnitt-Untersuchungen aus, dass neben der Wahl eines längeren Untersuchungszeitraums (> 4 Monate) und einer größeren Stichprobe (> n=20⁵⁸) folgende Fragen leitend sein sollten (S. 127)⁵⁹:

Welche Merkmale können effektiv in GfK-Trainings verändert werden (interventive Wirkung) und welche Merkmale verändern sich nicht, haben aber entscheidenden Einfluss darauf, ob sich jemand überhaupt mit der GfK befasst und an Trainings teilnimmt (selektive Wirkung). Dies wiederum hätte Folgen für die Effektivität von Trainings, da selektierte Teilnehmer mit besonderen Merkmalsausprägungen andere Veränderungen aufzeigen könnten als Individuen mit anderen Merkmalsausprägungen. Die Ergebnisse der Längsschnittuntersuchung und die A-Posteriori-Analyse lassen ein gewisses Maß an Teilnehmerselektion und selektiver Veränderung vermuten.

Branscomb (2011) führte eine summative Evaluation durch, die der Überprüfung von postulierten Effekten dient. Sieben eintägige GfK-Workshops wertete sie dabei aus (n = 108 von angedachten 200 Teilnehmern; zu den Leitragen siehe auch im Anhang „Angaben zur Untersuchung von Branscomb (2011)“, S. XXIII). Die Daten wurden anhand Internet-basierter Fragebögen von den Teilnehmern selbst eingegeben (Branscomb, 2011, S. 24) bzw. ein Test von einer dem Trainingsteilnehmer nahestehenden Person ausgefüllt. Dieser wurde sechs Wochen nach dem Training abgefragt, und zwar sowohl zur Selbst- als auch zur Fremdeinschätzung (Beobachter). Sie untersuchte die kurz-, mittel- und langfristigen Wirkungen der GfK-Werkzeuge. Mehr als die Hälfte der Teilnehmer gaben an, dass sie bereits GfK kennen und/ oder praktizieren. Im Ergebnis konnte sie u. a. feststellen, dass sechs Wochen nach dem Workshop 83% ihre Gefühle ohne Schuldempfinden ausdrücken konnten, 66% in der Lage waren Bitten zu artikulieren, ohne Druck zu spüren und 71% beschrieben Ereignisse ohne sich selbst zu kritisieren, was ebenfalls Auswirkungen auf die Beobachter hatte (ebd., S. 55). Branscomb weist ebenfalls darauf hin, dass es wenige empi-

⁵⁸ In Querschnittsuntersuchung n = 156, S. 70f

⁵⁹ mit Verweis auf den Widerspruch der Querschnitt- und die Längsschnittdaten dieser Studie

rische Untersuchungen gibt, führt allerdings weitere Untersuchungen an (ebd. S. 57f), die bei einer geplanten empirischen Untersuchung betrachtet werden sollten.

Zu erwähnen ist noch die Studie von Schmid (2010), der in seiner Arbeit über „Empathie in der Personalführung“ die GFK als einen von sieben grundlagenschaffenden Bereichen zur Empathie in den Humanwissenschaften benennt (S. 16, S. 32ff).

Anwendung in der Arbeitswelt

Rosenberg selbst spricht von einem hohen Anteil an Gewalttätigkeit unter anderem in Unternehmenskulturen (Mendizza, 2004). Der Begriff der Gewalt bleibt dabei schwierig im Sinne der Anschlussfähigkeit. Der Begriff der „Konfliktfreien Kommunikation“ verspricht zu viel, trifft aber dennoch den Kern: auf Basis der Eskalationsstufen Störung, Konflikt und Krise kann GFK Störungen zum Anlass nehmen Klärung und Konsens zu schaffen und somit Konflikte zu vermeiden bzw. konstruktiv zu gestalten.

„Das wäre für mich das Allerschönste, wenn wir uns wirklich trauen, miteinander Konflikte zu haben, weil wir uns stark [genug] fühlen, sie aushalten und bewältigen zu können.“ Leiterin der Ombudsstelle eines Unternehmens der Transportbranche.
(PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) (Hg.), 2011, S. 68)

Anschlussfähigkeit könnte über den Begriff und die Quantifizierung von **Konfliktkosten** hergestellt werden. Sowohl PwC als auch KPMG haben Untersuchungen zu diesem Bereich durchgeführt, und öffnen so den bis dato als „soft skills“ häufig nicht ernst genommenen Emotionen die Türen⁶⁰.

Der Organisationsentwickler und Konfliktforscher Glasl (2012) empfiehlt in einem Interview zur Prävention von Konflikten die Entwicklung eines gemeinsamen Umgangs und schlägt hier u. a. Trainings in GFK vor (Glasl & NNA, 2012).

Bei der Anwendung von GFK in der Arbeitswelt muss natürlich den Rahmenbedingungen Rechnung getragen werden. Basu (2010) schlägt hierzu, wie auch Miyashiro (2011), beispielsweise ein angepasstes Vokabular vor.

Tabelle 3: Übersicht Gefühlsausdrücke im Arbeitsumfeld (Basu & Faust, 2010, S. 97)

Gefühlsausdrücke privat	Synonyme beruflich
ärgert	irritiert
frustriert	genervt
überfordert	unsicher
wütend	schockiert

⁶⁰ PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) (Hg.) (2011), KPMG (2009)

Tabelle 4: Übersicht Bedürfnisse im Arbeitsumfeld (Basu & Faust, 2010, S. 96)

Begriffe: Bedürfnisse privat	Synonyme beruflich
Aufrichtigkeit	Offenheit
Gemeinschaftlichkeit	Mitdenken
Inspiration	Anregungen
Klarheit	Klärung
Liebe	Wohllollen
Rücksicht	Entgegenkommen
Selbstbestimmung	Selbstständiges Arbeiten
Spiele	Testen/ etwas riskieren
Stimmigkeit	Integrität
Unterstützung	Kooperation/ Entgegenkommen
Vertrauen	Transparenz
Unterstützung	Rückendeckung/ Loyalität
Wertschätzung	Anerkennung, Würdigung des Beitrags

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es nach Auswertung der Anwendungsliteratur, empirischen Untersuchungen und aktuellen Themen der Arbeitswelt Anknüpfungspunkte für GFK in der Arbeitswelt gibt. GFK in der Arbeitsweltlichen Beratung kommt z. Zt. hauptsächlich im Bereich Training vor, daneben gibt es erste Ansätze einer Anwendung von GFK auf und innerhalb von Organisationen.

2.2 Arbeitsweltliche Beratung

Arbeitsweltliche Beratung wird hier verstanden als Abgrenzung von lebensweltlicher Beratung hinsichtlich Beratungsauftrag und -themen⁶¹. Weiterhin wird hier unter Beratung Prozess- in Abgrenzung von Fachberatung verstanden⁶².

Der Beratungsauftrag ist in der Arbeitswelt angesiedelt. Themen können die eigene berufliche Entwicklung, die Bearbeitung konkreter Zielsetzungen, die Entwicklung von Arbeits-

⁶¹ Maurer (2012) schlägt vor, "Beratungsdienstleistungen dann als arbeitsweltliche Beratung zu bezeichnen, wenn sie aus dem beruflichen bzw. betrieblichen Kontext heraus veranlasst" sind. Dabei kann sich die Beratung sowohl auf einzelne Personen als auch auf Gruppen und Organisationen beziehen. Maurer (im Druck, S. 2). Des Weiteren untermauert er die Unterscheidung steuerrechtlich: im Gegensatz zur "privaten Beratung" kann je nach beruflicher Situation "arbeitsweltliche Beratung als Ausgabe angesetzt werden. Dies kann im Kontext einer selbstständigen Tätigkeit als Betriebsausgabe geschehen, Kontext-abhängig auch als Sonderausgaben oder Werbungskosten." Maurer (im Druck, S. 1).

⁶² Die Kontroverse Fachberatung vs. Prozessberatung kann an einem Beispiel leicht verdeutlicht werden: Ein Besuch beim Anwalt ist erst einmal eindeutig als Fachberatung einzustufen, da der Klient nicht das Fachwissen des Anwalts hat, sondern gerade diese Beratungsleistung der Fachberatung in Anspruch nimmt. Selbiges bei einem Besuch beim Arzt. Nicht ganz so klar ist die Unterscheidung mehr, wenn der Anwalt oder der Arzt den Klienten dabei unterstützen soll, die *für den Klienten passende* Entscheidung zu treffen.

Dieser kleine Exkurs skizziert wie schwarz-weiß auch schnell zu Grautönen werden kann und wie eine vermeintlich klare Verortung nicht möglich ist. Im Sinne einer Tendenz, einer Schwerpunktsetzung ist eine Unterscheidung in meinen Augen möglich. Da, vereinfachend dargestellt, Beratung ohne die Klient-/ Person-zentrierung in meinen Augen generell nicht zielführend ist, ist in dieser Arbeit durchgängig mit dem Begriff der Beratung Prozessberatung gemeint. Weiterführend bzw. grundlegend sei an dieser Stelle verwiesen auf Schein (2000).

teams oder Unternehmen sein. Ebenfalls gehören Mediation oder auch Konfliktmanagement in den Bezugsrahmen der arbeitsweltlichen Beratung.

Hinsichtlich des Beratungsinhalts kann die Abgrenzung nicht scharf gezogen werden: Die Beteiligten, sowohl Berater als auch Klient, bringen ihre je individuelle lebensgeschichtliche Erfahrung und hierdurch geprägte Persönlichkeit unweigerlich mit in die Beratung ein. Arbeitsweltliche Beratung stellt somit einen Spannungsbogen zwischen Person und Institution dar (Schmidt-Lellek, 2007).

Beratung grundsätzlich, und damit auch arbeitsweltliche Beratung, kann nach unterschiedlichen Aspekten systematisiert werden. So kann ein Aspekt der des leitenden Ansatzes und der damit verbundenen Interventionen sein (wie systemisch, personenzentriert, gruppendynamisch), ein anderer Aspekt kann der der Ebenen und Formate sein.

Bevor unter 2.2.2 ein genauerer Blick auf die Organisationsentwicklung als Gegenstand dieser Arbeit, geworfen wird, zunächst unter 2.2.1 eine kurze Ausdifferenzierung nach Ebenen und Formaten.

Abbildung 14 dient dem Überblick über die Systematik, wobei mögliche leitende Ansätze als theoretische Fundierung benannt werden, ohne im Text weiter beschrieben zu werden.

Der Herkunft nach kann OE grundsätzlich der Gruppendynamik zugeschrieben werden, wobei in dieser Arbeit der Personzentrierte Ansatz der Betrachtung nach im Vordergrund steht.

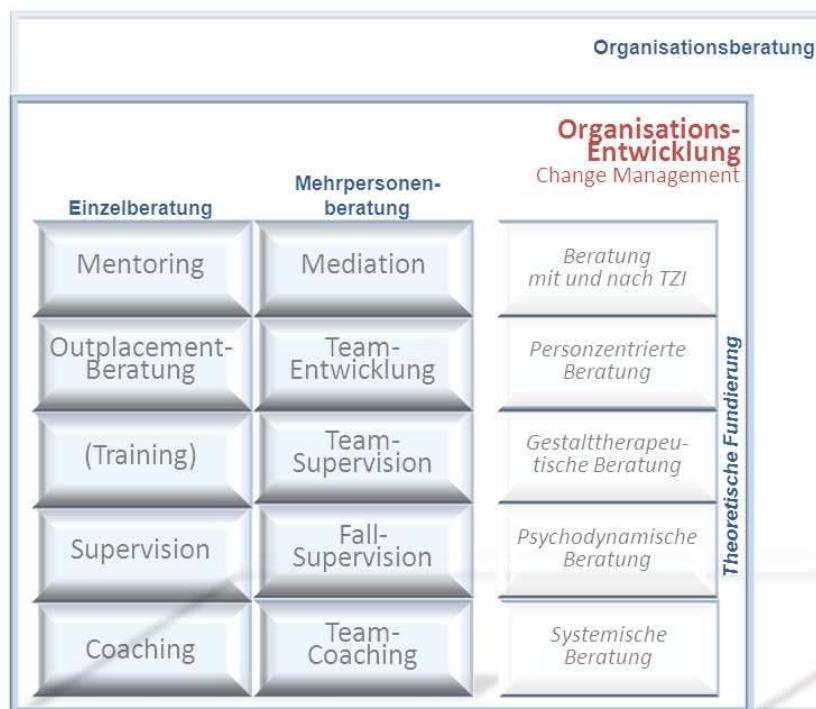


Abbildung 14: Prozessberatungsformate- und -ebenen

2.2.1 Ebenen und Formate

Den Ebenen nach kann in Einzel-, Gruppen- und Organisationsberatung unterschieden werden. OE und CM sind Bestandteil von Organisationsberatung⁶³.

Was aber ist Organisation, Beratung und Organisationsberatung? Hierzu Formulierungen, die als Grundlage der weiteren Betrachtung dienen:

Organisation: „Ganz allgemein versteht man unter einer Organisation ein soziales Gebilde, das dauerhaft ein Ziel verfolgt und eine formale Struktur aufweist, mit deren Hilfe Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden.“ (Felfe, 2008, S. 9).

Beratung: Saam (2007) unterscheidet zwischen Beratungen, Belehrungen und Betreuungen und definiert Beratung als „Interaktionssystem zwischen einem Ratgeber und einem Ratsuchenden, das sich auf Entscheidungsprobleme konzentriert, und das dem Ratsuchenden die Verantwortung für die Auswahl einer Entscheidung überläßt.“ (S. 8).

Märtens (2006) definiert Beratung aus Sicht des Nachfragenden: „Wer Beratung nachfragt, sucht Unterstützung zum Erreichen einer Veränderung. Der Ratsuchende nimmt an, diese Veränderung durch die Unterstützung schneller, besser oder überhaupt erst erreichen zu können.“ (S. 128).

Organisationsberatung: „Fokus der [Organisations] Beratung ist die Organisation, d.h. ein soziales System, das durch horizontale und vertikale Arbeitsteilung sowie durch einen Außenbezug (Sinn und Zweck der Organisation) gekennzeichnet ist. Bestandteil der Organisationsberatung sind [...] Kommunikationsstrukturen, Abläufe, Schnittstellen, Effizienzverbesserungen sowie Steigerung der Zufriedenheit von Kundinnen, Mitarbeiterinnen und Eigentümerinnen [...].“ (Egger & Hauser, 2012, S. 301). Weiter spezifizierend definiert Saam (2007) Organisationsberatung als „Interaktionssystem zwischen einem oder mehreren Ratgebern und Mitgliedern einer ratsuchenden Organisation, das sich auf Entscheidungsprobleme konzentriert und den Mitgliedern der ratsuchenden Organisation die Verantwortung für die Auswahl einer Entscheidung zuschreibt.“ (2007, S. 9).

OE kann ohne weiter abzugrenzen als Teilbereich der Organisationsberatung verstanden werden und beinhaltet dabei Einzel- und Gruppenberatung.

Auf der Ebene der Einzelberatung finden sich Formate wie Coaching, Supervision, Training, Outplacement-Beratung und Mentoring.

⁶³ Kauffeld & Schneider (2011) führen unter Organisationsberatung zur OE aus: „Da es um die aktive Einbindung und Beteiligung der Mitarbeiter geht, wird OE oft als Prozessberatung verstanden und grenzt sich damit in der Regel von inhaltlicher Beratung ab.“ Als Gegenstück der Prozessberatung wird hier der Begriff der Inhaltsberatung verwendet. (Kauffeld & Schneider, 2011, S. 54)

Unter *Coaching* und *Supervision* steht die Entwicklung des Einzelnen im Zentrum. Es kann dezidiert auf die individuellen Bedürfnisse eingegangen werden bzw. diese ausgearbeitet werden. Ich kann mich der Definition Schreyögg (2002) anschließen, nach dem das „basale Ziel von Coaching [...] in der Förderung beruflicher Selbstgestaltungspotentiale, also des Selbstmanagements" besteht. Sie bezieht dies nur auf Führungskräfte. Meinem Verständnis nach ist dies auf jede arbeitsweltlich involvierte Person auszuweiten (2002, S. 26). Zum Verhältnis Coaching und Supervision bezieht Schreyögg die Position, dass Coaching „eine anders geartete Beratungsform" darstellt als Supervision und begründet dies über die je unterschiedliche Herkunft und darüber, dass sich Coaching auf Führungskräfte bezieht. (ebd., S. 27). Maurer (im Druck) sagt demgegenüber: „Vergleicht man das Coaching mit der Supervision, lassen sich weder methodisch noch konzeptionell bedeutsame Unterschiede erkennen. Insofern sind die Abgrenzungsversuche zwischen den beiden Beratungsvarianten inhaltlich nicht begründet.“ (S. 3). Dieser Auffassung schließe ich mich an⁶⁴.

Bedeutsam in der Praxis ist daneben das Kriterium der Anschlussfähigkeit, die kontextabhängig ist. So ist der Begriff der Supervision entstanden im Non-Profitbereich und dort auch verbreitet. Mit diesem „Stallgeruch“ ist der Anschluss in Profit-Organisationen eher schwierig.

In meiner persönlichen Position, basierend auf der Fall-Supervision mit Gruppen, gibt es des Weiteren noch das Kriterium der „Reflektionsrichtung“. Mit der Bezeichnung Supervision liegt für mich der primäre Fokus auf der nachträglichen Reflektion von Fällen, bezogen auf Gefühle und Handlungen, um daraus Schlüsse für zukünftiges Handeln zu ermöglichen. Bei der Bezeichnung Coaching liegt mein primärer Fokus auf der Zukunftsgestaltung, der allerdings Lernerfahrungen aus der Vergangenheit zugrunde liegen.

Es wird deutlich, dass alleine die Definition des Begriffs Coaching durchaus unterschiedlich ausfällt. So beschreibt auch Schreyögg (2002), dass „eine Diffusität und Uneinheitlichkeit in der Begriffsverwendung" auffällt (S. 19ff).

Training ist hier mit als eine Form der Einzelberatung aufgeführt, die durchaus auch im Bereich Mehrpersonensetting gelistet werden könnte. Die Klammersetzung begründet sich darin, dass es hier einen scheinbaren Widerspruch zur Prozessberatung gibt: Unter Trai-

⁶⁴ „Man könnte von Geschwistern sprechen, die vieles gemeinsam haben, aber sich doch auch klar unterscheiden und sich auch verschieden entwickeln. Aber auf keinen Fall würde ich von eineiigen Zwillingen sprechen Böning (2006, S. 228).“ Hier liegt für mich die Chance, nicht so sehr auf die Unterschiedlichkeit der Geschwister zu fokussieren, aber anzuerkennen, dass beide zumindest sich teilweise unterscheidende Freundeskreise haben und auch eine je unterschiedliche Geschichte.

ning wird zunächst implizit verstanden, dass es ein spezifisches Ziel gibt, für das trainiert wird. Beispiele hierfür sind Computertrainings. Am Ende steht der Erwerb von Wissen und Kenntnissen. Weitet man den Begriff aber auf die Schulung von Fähigkeiten aus, die aus der persönlichen Entwicklung Einzelner formuliert sind, bzw. die die persönliche Entwicklung des/ der Einzelnen im Fokus hat, dann ist Training in meinen Augen durchaus mit Prozessberatung vereinbar. In diesem Sinne können auch GFK-Trainings Bestandteil einer OE-Maßnahme sein.

Outplacement-Beratung ist eine jüngere Beratungsform, die dann Anwendung findet, wenn sich Organisationen umstrukturieren, beispielsweise aufgrund von einem Merger oder einer Akquisition, und Personal „abgebaut“ wird. Zur Unterstützung der Betroffenen hinsichtlich Neuorientierung und Gestaltung der gesetzten beruflichen Veränderung, bieten Unternehmen bzw. sozialpolitisch finanzierte Organisationen Outplacement-Beratung an.

Mentoring ist der Begriff für kollegiale Beratung innerhalb eines Netzwerkes. Dies kann innerhalb eines Unternehmens sein, oder auch innerhalb eines Interessensverbandes. Hierbei steht der Austausch zwischen einer Person mit langjähriger und kurzer Erfahrung im Zentrum. Die erfahrenere Person teilt ihre (Er-) Kenntnisse zur unterstützenden Entwicklung der erfahrungsjüngeren Person mit und erhält im Gegenzug dadurch die Erweiterung der eingenommen Perspektiven.

Auf der Ebene der Mehrpersonenberatung finden sich Formate wie Team-Coaching und Team-Supervision, Fall-Supervision, Team-Entwicklung und Mediation.

Auch hier gelten die oben bereits aufgeführten Gemeinsamkeiten/ Differenzen zwischen Coaching- und Supervisions-Ansatz. Die Unterscheidung der Fall- zur Team-Supervision/ dem Team-Coaching besteht allerdings in der Fokussierung (Abbildung 15 verdeutlicht den Unterschied): in der Team-Supervision/ dem Team-Coaching (in der Abbildung links) steht die Reflexion/ das Ausrichten des Teams selbst und damit der Beziehungen untereinander im Mittelpunkt. In der Fall-Supervision (in der Abbildung rechts) steht die Reflexion einer Beziehung zwischen einem Mitglieder des Teams und einem Außenstehenden im Mittelpunkt. An die Fallbetrachtung durch alle Teammitglieder schließt sich das individuelle Lernen am Fall an, welches gleichzeitig das Team als solches fördert, u. a. durch das Erleben eines vertrauensvollen Miteinander und gemeinsamen Lernens.



Abbildung 15: Abgrenzung Team- zur Fall-Supervision⁶⁵

Der Begriff der Mediation steht stellvertretend für die Konfliktberatung innerhalb des organisationalen Kontextes. Hier geht es um die Vermittlung zwischen zwei Parteien.

Die vorgenommenen Unterscheidungen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder Eindeutigkeit, sondern dienen der Illustration, was in dieser Arbeit unter OE verstanden und subsummiert wird.

2.2.2 Organisationsentwicklung (OE) und Change Management (CM)

Die Klärung, was OE und was CM ist, kann hier nur im Sinne einer Verortung bzw. persönlichen Positionierung stattfinden. Es gibt teilweise ein sehr unterschiedliches Verständnis darüber, aus welchen Gründen etwas nun OE oder CM sei. Hierzu ein Blick in die aktuelle Diskussion und die Bandbreite der Argumentationsansätze:

Ein grundlegender Unterscheidungsansatz beruft sich auf die (1) historische Entwicklung, die „Urmotivation“ von OE und den Entstehungskontext von CM. Weitere Ansätze können sein die (2) Fristigkeit der Maßnahme/ der Entwicklung/ des Projekts/ der Daueraufgabe, oder des (3) Bezugsrahmens und der Adressaten. Weitere Berater/ Autoren beschreiben ihre Position (4) ohne Abgrenzung vom anderen Begriff, manche betonen ganz speziell zur OE oder dem CM zugehörige (5) Unterscheidungen, andere versuchen einen (6) Brückenschlag zu ermöglichen. Unter (7) wird das OE-Verständnis dieser Arbeit dargelegt.

⁶⁵ Einzelmensch: © Anatoly Maslennikov - Fotolia.com
Personengruppe: © masterofall686 - Fotolia.com, nachbearbeitet

(1) Historische Entwicklung

Glasl et al. (2008) datieren den Beginn der OE vor den Beginn des Zweiten Weltkrieges, mit der Zielsetzung „demokratische Organisationsformen zu finden. Diese sollten grundsätzliche Alternativen zu den aufkommenden faschistischen Staatssystemen in Europa (Deutschland, Italien, Österreich, Spanien, Ungarn) darstellen und als Abwehr autoritärer Führungsauffassungen dienen.“ (S. 33). Freimuth & Barth (2011) siedeln den Beginn in England und den USA „in den späten 40er Jahren“ an, deren „erste Protagonisten, Lewin und Bion, versuchten, die Erlebnisse des Krieges zu verarbeiten sowie die Bedingungen für eine demokratisierte Gesellschaft zu untersuchen. [...] Lewin wie Bion erkannten, dass Gruppen Ziele besser erreichten, wenn man ihnen Spielraum gab und Kooperation förderte. [...]“. Sie verweisen an gleicher Stelle darauf hin, dass „zeitgleich die Humanistische Psychologie mit ihrem Plädoyer für intrinsische Arbeitsmotivation (Rogers 1981)“ entstand, deren „[...] normativen Grundlagen [...] weitgehend denen der OE [entsprechen].“ (S. 5). Aus dieser „Geburtsstätte“ (Kriegsprävention/ -verarbeitung, Humanisierung) rekrutieren sich auch, so Freimuth die Berater, die ihrer Orientierung nach „der Transaktionsanalyse, der TZI⁶⁶, der Gestaltpsychologie oder dem Psychodrama“ (ebd, S. 8) zugeordnet sind.

So nennt auch Rosenstiel et al. (2005) drei Quellen als wichtigste Impulsgeber für OE-Konzepte in den 70er Jahren: Gruppendynamische Verfahren, Datenerhebungs- und Rückkopplungsmethode (Survey-Feedback-Methode) und die Theorie soziotechnischer Systeme (S. 379ff).

Die zunächst amerikanische Bewegung begann sich „Mitte der Siebzigerjahre [...] im deutschen Sprachraum [...] [als] spezielle Form der Unternehmensentwicklung zu etablieren, die als Organisationsentwicklung bezeichnet wurde.“ (Doppler & Lauterburg, 2008, S. 89). Mit Blick auf die historische Entwicklung bei gleichzeitiger Einführung eines dritten Begriffs, der *Prozessberatung*⁶⁷, erläutert Glasl et al. (2008):

Bei der Einführung moderner Management- und Organisationsmodelle wurde mehr und mehr offensichtlich, dass der Ansatz des klassischen Reorganisierens nicht halten konnte, was er versprochen hatte. Dies führte zur Suche nach wirksamen Änderungsansätzen. Aufgrund dieser Erfahrungen haben sich im Laufe der Siebzigerjahre des vorherigen Jahrhunderts in Europa Ansätze der Unternehmensberatung langsam durchgesetzt, die als Prozessberatung die Grundlage für Organisationsentwicklung [...] bildeten. (S. 33)

⁶⁶ TZI ist die Themenzentrierte Interaktion, ein Konzept von Ruth Cohn zur Gruppenleitung, welches ebenfalls in der humanistischen Psychologie zu verorten ist, wobei Cohn der Herkunft nach Psychoanalytikerin war.

⁶⁷ *Prozessberatung* wird, wie bereits in 2.2.1 erläutert, hier zur *Fachberatung* abgegrenzt. So wird in diesem Kontext die OE als eine Ausprägung der Prozessberatung verstanden.

Der erste wichtige deutsche Beitrag war 1978 das Buch von Lauterburg, ‚Vor dem Ende der Hierarchie‘. Er setzte sich kritisch mit den entfremdenden Arbeitsformen, der schwerfälligen Kommunikation sowie dem autoritären Führungsstil arbeitsteiliger Bürokratien auseinander und plädierte für mehr Demokratisierung und Humanisierung. Die normativen und konzeptionellen Grundlagen der OE waren denen der USA insofern vergleichbar. Allerdings war die deutsche Rezeption stärker durch den Gedanken der Humanisierung der Arbeit geprägt, ein Feld, das zu dieser Zeit von Gewerkschaften besetzt wurde. Entsprechend argwöhnisch wurde die OE dort beobachtet (Briefs 1990). (Freimuth & Barth, 2011, S. 7)

In Deutschland wird 1981 die „Zeitschrift für Organisationsentwicklung“ gegründet.

Die erste Ausgabe begann mit einem grundsätzlichen Artikel von Sievers, [...] Er charakterisierte OE als Lernprozess personaler und sozialer Systeme und betont die Entwicklung eines eigenständigen Problemlösungspotenzials zur Verarbeitung von Komplexität als zentrales Ziel. (Freimuth & Barth, 2011, S. 8)

Trebesch & Minx (2011) skizzieren in der aktuellen Diskussion anhand ihrer Interpretation der historischen Entwicklung, wie sich das CM parallel zur OE entwickelt hat:

Wir wollen die Entwicklung der OE der letzten 45 Jahre grob in drei Phasen skizzieren: Die Periode von 1975 – 1985 war geprägt von der sozialen Dynamik innerhalb der Organisationen. Man wollte partizipativ Kooperationen und Kommunikation optimieren. Die Gruppendynamik trug dazu bei und in deren Folge die Teamarbeit. Man wollte Hierarchien abbauen und ging normativ vor. Effizienz und Menschlichkeit waren die postulierten Ziele, die gleichzeitig realisiert werden sollten.

Zwischen 1990 und 2000 kam die OE unter Druck, um die Anschlussfähigkeit an die Entwicklungen der Umwelt nicht zu vernachlässigen. Die Ökonomisierung dominierte das Geschehen in Organisationen. Es war die Zeit der Marktorientierung, des Lean Management und der Prozessoptimierung. Das Kostenmanagement dominierte auch die Veränderungsziele und –verfahren. Ab 2005 waren die Veränderungsbemühungen auf System-Umwelt-Verknüpfungen gerichtet. Die sich verbreitende Systemtheorie förderte diese Entwicklung. Das strategische Management, die Marktanpassung und Kundenorientierung waren die Leitgrößen für Veränderungsziele und -notwendigkeiten. Hier zeichneten sich die Defizite der Organisationsentwicklung noch stärker ab, die auch durch den Mangel an Expertenwissen verursacht wurden. Es entwickelte sich parallel das Change Management. (Wimmer et al, 2011, S. 21)

(2) Fristigkeit der Veränderung

Doppler & Lauterberg (2008) definieren den Begriff der OE für meist mittel- bis längerfristige, geplante Veränderungsprozesse; Change Management hingegen für meist kurz- bis mittelfristig angelegte Veränderungen aller Art in Unternehmen, mit den Schwerpunkten M&A, Restrukturierungen, Auslagerungen, Sanierungen, Kostensenkungs-Programme, Geschäftsprozess-Optimierung, meistens unter hohem Zeitdruck, in Anwendung bei großen Unternehmensberatungen häufig mit technokratischem Vorgehen (S. 99f). Auf der anderen Seite beschreiben sie, dass „[...] Change Management die Bezeichnung Organisationsentwicklung weitgehend verdrängt hat“ (ebd. S. 96). Als Gründe führen sie an, dass Change Management „[...] ‚Veränderung‘ im Vergleich zur ‚Entwicklung‘ stärker betont – was übrigens nicht bedeutet, dass keine kontinuierliche Entwicklung stattfinden kann. Auch wird in dieser Formulierung der Anspruch erhoben den Wandel aktiv voranzutreiben.

Wimmer erkennt die Unterscheidung von OE und CM der Fristigkeit der Veränderungsprozesse nach nicht an: „Der heutige Anspruch an die Wandlungsfähigkeit von Organisationen hat den ‚Change‘ zu einer Daueraufgabe derselben werden lassen.“ (Wimmer et al., 2011, S. 17). Auch Vahs (2009) beschreibt: „Die Veränderung von Unternehmen ist zu einer Angelegenheit geworden, die sowohl die strategische Ausrichtung des Unternehmens als auch seine Organisation, seine gelebte Kultur und die eingesetzten Systeme und Technologien gleichermaßen betrifft. Sie ist damit zu einer **Daueraufgabe** geworden, [...]“ (S. 274f).

(3) Bezugsrahmen der Veränderung

Ein immer wiederkehrender Aspekt ist auch der Bezugsrahmen der Veränderung. So kann, in Abgrenzung zur historischen Entwicklung der OE, das CM der BWL zugeordnet werden. Doppler & Lauterberg (2008) sehen auch den Aspekt unterschiedlicher Bezugsrahmen/ Anwendungsbereiche, beschreiben aber, der Begriff des CM sei „offen für Bezüge, z.B. Ziele, Strategien, Geschäftsprozesse, Menschen, Mentalitäten. Er ist nicht auf ‚Organisation‘ fokussiert. Als definierte Managementaufgabe impliziert Change Management auch Ergebnisorientierung, Umsetzungscontrolling und damit Nachhaltigkeit.“ (S. 96) und betonen damit, dass die heutige Unterscheidung unklar geworden ist.

(4) Einseitige Beschreibungen, ohne Abgrenzung zum anderen Begriff

Herwartz (2011) hingegen schreibt „Changemanagement ist ein bewusster Steuerungsprozess, der die Veränderungen in einer Organisation auf formaler Ebene z.B. durch Änderungen der Aufbauorganisation und auf der Prozessebene initiiert und steuert. Da sich Organisationen in der heutigen Zeit ständig einem veränderten Umfeld gegenüber sehen, sind gut gesteuerte Veränderungsprozesse unverzichtbar.“ (S. 219) und lässt dabei eine, sofern mögliche, Abgrenzung zur Organisationsentwicklung offen.

Pühl (2009) grenzt die OE nicht zum CM, aber zur Supervision ab „Während sich Supervisoren früher in erster Linie als Spezialisten für *Strukturreflexion* verstanden und Organisationsentwickler in erster Linie als Spezialisten für *Strukturveränderung* verwischen sich diese Grenzen zusehends“ (S. 11). Wimmers Beobachtung ist, „dass sich im Kontext der großen, expertenorientierten Unternehmensberatungen der Begriff Changemanagement inzwischen stets an Stellen eingebürgert hat, wo es darum geht, eine von den Beratern entwickelte Organisationslösung, ein Sollkonzept also, das vom Topmanagement befürwortet wird, im Organisationsalltag umzusetzen.“ (Wimmer et al., 2011, S. 17). Auf dieser

Grundlage definiert er CM als „missing link“ zwischen den organisationalen Soll-Konzepten der Berater und deren praktischer Umsetzung.“ (ebd. S. 17).

(5) Benannte Unterscheidungen

In vielen Publikationen zum CM ist auffällig, dass die Berücksichtigung der Mitarbeiter in den Veränderungsprozess als eine *zusätzlich* zu verrichtende Aufgabe deklariert und die Aufgabe selbst begründet wird. Als Beispiel sei diese Betrachtung angeführt:

While it is important that any diagnosis gives full weighting to the commercial and organizational issues, this is not enough. Attention must also be given to the people involved. Can they work more effectively? Could they be managed more appropriately? Can we engage their commitment to change? These questions turn on whether or not we believe that there is potential for improvement within our people. (Carnall, 2008, S. 206)

Diese Frage stellt OE nicht, ist doch gerade das Potential der Mitarbeiter, der Mitarbeiter selbst, das Herzstück der OE. So betonen auch Trebesch & Minx (2011) „Change Management ist nicht OE und schon gar keine Profession“ und führen aus, dass „OE [...] ein Hoffnungsträger für die Entwicklung von Unternehmen aller Art [war].“ (Wimmer et al., 2011, S. 22). Inhaltlich sieht auch Wimmer (2011), dass CM – sich so von der OE unterscheidend – eher „als neues Problemlösungsverfahren“ in das Angebots-Portfolio der konventionellen Berater aufgenommen worden ist (ebd., S. 22).

(6) Ein Brückenschlag

Die durchaus weit verbreitete äquivalente Verwendung der beiden Begriffe erlaubt auch die Formulierung eines Brückenschlags zwischen den „zwei Lagern“.

Von Rosenstiel et al. (2005) beschreiben OE als ein Veränderungskonzept, welches „in den 70er Jahren entwickelt“ wurde. Dieses hatte sowohl die Steigerung der Produktivität als auch die Verbesserung der Lebensqualität und die Problemlösefähigkeit der Organisationsmitglieder zum Ziel. Anstelle des Begriffs der OE tritt laut von Rosenstiel et al. der Begriff Veränderungsmanagement und Change Management, wobei er, unter Verweis auf Reiß (1997), „alle Ansätze des umfassenden organisationalen Wandels“ subsummiert. (S. 376).

Einen praktischen Brückenschlag konstatieren auch Wimmer et al. (2011), trotz differenzierter Betrachtungsweisen, nämlich dass „sich auch in der professionellen Community der Organisationsentwicklung das Label ‚Changemanagement‘ für den Einsatz ihres tradierten Interventionsrepertoires bei der Begleitung von Veränderungsvorhaben aller Art durchgesetzt“ (S. 17) hat.

Glasl et al. (2008) halten pragmatisch fest „Auch wenn heute oft nicht mehr direkt von OE gesprochen wird (Doppler & Lauterburg 1994), so zeigt sich doch klar und deutlich, dass

mit *Change Management* Prozessberatung im Sinne einer Organisationsentwicklung gemeint ist.“ (S. 38).

Dass ein unterschiedlicher Zugang zum Veränderungsprozess Auswirkungen auf die Beteiligten hat, beschreibt Jick & Peiperl (2011). Hier scheint der Schulterschluss vom CM zur Prozessberatung/ der OE sinnvoll zu sein, denn sowohl in der Anwendungs- als auch in der akademischen Literatur wird Change als ein Prozess dargestellt. Viele Manager fühlen sich dann aber betrogen, wenn sie anstelle eines kontrollierbaren Prozesses sich in einem Chaos wiederfinden.

Real-life stories of corporate change rarely measure up to the tidy experiences related in bookS. The echo of well-intentioned and enthusiastic advice fades as the hard work of change beginS. No matter how much effort companies invest in preparation and workshop -not to mention pep rallies, banners, and pins- organizations are invariably insufficiently prepared for the difficulties of implementing change. The responsibility for this situation lies in several areas.

Both the popular press and academic literature tend to consider organizational change as a step-by-step process leading to succesS. [...] managers [...] feel deceived; instead of a controllable process, they discover chaoS. (S. 212)

(7) Abschließende Verortung

Die derzeitige Situation mutet ähnlich an wie die unübersichtliche Ausdifferenzierung von Strom- oder Mobilfunkprodukten und -tarifen. Aber ähnlich wie es im Bereich des Mobilfunks wieder zu einer Vereinheitlichung der Produkte geführt hat (Flatrate ist Standard, Geräte werden gesondert finanziert), gibt es wie bereits beschrieben die „Brückenschlag-Tendenzen“. So wird in der Rubrik „Resonanz“ der ZOE unter dem Titel „Reflektionen zu 30 Jahre Organisationsentwicklung: Zum Verhältnis von BWL und OE“ vorgeschlagen, zur Überwindung der Diskussion von dem Begriff OE loszulassen und einen neuen Begriff einzuführen, den der „Unternehmensentwicklung“, „um eine neue Geschichte der Organisationsentwicklung = Unternehmensentwicklung zu schreiben, zu leben und weiterzugeben.“ (Halek, 2012, S. 86).

Generell wird die Diskussion von Experten geführt, die für ihre jeweiligen Positionen plausible Erklärungskonzepte vorlegen und für die sie einstehen. In und durch die Praxis haben sich die Grenzen hingegen verwischt, vielfach werden die Begriffe äquivalent verwendet.

Ziel dieses definitorischen Kapitels ist die Einordnung des Themas und die Konkretisierung der einfließenden Annahmen. Aus diesem Grund führe ich die Abgrenzung Change Management, Organisationsentwicklung und Prozessberatung nicht weiter aus.

Zum einen würde eine weitergehende Untersuchung zur Klärung die Zielsetzung dieser Arbeit missachten. Zum anderen stellt sich die Frage, ob und wie diese Diskussion über-

haupt zusammengeführt werden könnte. Dass zumindest mehr Klärung erfolgen *sollte*, fordern viele, Möller (2010), wie bereits in der Einleitung zitiert⁶⁸, bezieht dabei allerdings auch die Auftragsseite mit ein. Diese wird in der Diskussion häufig nur kurz oder gar nicht betrachtet. Wobei: Eine weitere Klärung wäre sicherlich nicht nur gut für die Auftragsseite, sondern auch für die Anbieter, die Berater. In diesem Sinne zurück zur Zielsetzung: der abschließenden Verortung dieser Arbeit.

Um zu einer hier angebrachten und geltenden Formulierung zu kommen, fokussiere ich auf die *Haltung*, die dem Beratungsprozess zugrunde liegt.

Hierzu nochmal ein Blick auf die Historie. Doppler & Lauterburg (2008) benennen drei Kernelemente für Organisationsentwicklung, über die in den Siebzigerjahren weitestgehend Einigung herrscht. Demnach kann Organisationsentwicklung verstanden werden als:

- „längerfristiger, ganzheitlicher Ansatz,
- Beteiligung der Betroffenen
- Hilfe zur Selbsthilfe.“ (S. 89)

Konkret bedeutet dies: Als Basis dieser Arbeit und leitend für meine Beratung ist der PZA, in der OE-Umsetzung zusätzlich die TZI. So orientiere und verorte ich mich in der Art und Weise wie die Hilfe zur Selbsthilfe zu verstehen ist, und wie die Beteiligung der Betroffenen zu erfolgen hat. Noch ein Blick auf die Prinzipien der OE, wie sie Glasl et al. formulieren:

Prinzip 1	OE soll Betroffene zu Beteiligten machen
Prinzip 2	Weil die vielfältigen Veränderungen des Umfeldes ein ständiger Prozess sind, muss auch das Entwickeln und Anpassen einer Organisation ein permanenter Prozess sein!
Prinzip 3	Wir müssen weg von der Veränderung der Organisation und des Managements und müssen hin zum Organisieren und Managen des Veränderns!
Prinzip 4	Es geht um die zweifache Wirkung eines nachhaltigen Veränderungsprozesses: Verbessertes Ergebnis UND Verbesserungsfähigkeit der Organisation!
Prinzip 5	Sowohl die Ziele als auch die Wege der Organisationsveränderung müssen auf denselben stimmigen Prinzipien beruhen! Widersprüche und Doppelbotschaften untergraben die Glaubwürdigkeit einer Zielerklärung!

Abbildung 16: Prinzipien der OE (Glasl et al., 2008, S. 33ff)

⁶⁸ Die Forderung an die Beratungswissenschaft: „Dschungel zu lichten“ und „Kriterien zu entwickeln, die es der Kundenseite erleichtern, Orientierung zu bekommen (Möller, 2010, S. 16f)

Relevante Aussagen für diese Betrachtung sind demnach, dass mit einer OE sowohl wirtschaftliche als auch humane Ziele verfolgt werden, diese also nicht konkurrieren, sondern komplementär zusammengehören⁶⁹. Zudem ist es mein Grundverständnis, dass nur unter Einbeziehung sämtlicher Betroffener, also unter Beteiligung aller, die OE „bestmöglich“ ablaufen kann.

Der Aspekt der Fristigkeit ist meines Erachtens nach nur bedingt relevant, da ich eine prozessuale Entwicklung zugrunde lege. Ich verstehe Entwicklung als einen stetigen Prozess mit unterschiedlicher Aktivitäts-Ausprägung. So stellt für mich Entwicklung als Daueraufgabe und Entwicklung als zielgerichtetes Einzelprojekt keinen Widerspruch dar. Hinsichtlich der Begriffsverwendung tendiere und verwende ich auch in dieser Arbeit den Begriff der Organisationsentwicklung. Für mich zählt doch auch die Herkunft mit dem humanistischen Gedankengut, wobei ich das Zusammenwachsen der Welten „Mensch“ und „Profit“ sehe, als sich nicht mehr ausschließendes, sondern zusammengehöriges Paar. In diesem Sinne wäre theoretisch auch der Begriff Change Management möglich.⁷⁰

2.2.3 Instrumente der Organisationsentwicklung (OE)

Da die Frage gestellt ist, ob (und wie) GFK als OE-Instrument denkbar ist, soll ein kurzer Überblick über OE-Instrumente eine Einordnung ermöglichen. Der Begriff des „Instruments“ wird dabei durchaus unterschiedlich verwendet.

Ein Beispiel für die bunte begriffliche Verwendung dessen, womit OE-Maßnahmen umgesetzt werden, ist Seewald (2006). In ihrem Buch „Sozial nachhaltiges Changemanagement“ spricht sie von Konzepten, Interventionen und Verfahren, um dann in Summe von Ansätzen zu sprechen. Es stellt sich die, nicht beantwortete, Frage, ob diese Begriffe äquivalent zu verstehen sind. In ihre Liste der Konzepte findet die Kommunikationspsychologie nach Schulz von Thun Eingang, die Themenzentrierte Interaktion nach Ruth Cohn hingegen wird, genauso wie die Transaktionsanalyse, als Intervention gelistet (S. 11f). Dies ist ein Beispiel dafür, dass eine Differenzierung schwierig zu sein scheint und lässt vermuten,

⁶⁹ In diesem Kontext ist zu erwähnen, dass der Begriff der Komplementärberatung, der die Kombination aus Fach- und Prozessberatung bedeutet, im Laufe der letzten Jahre populärer wird. Auch hier gibt es keine allseits anerkannte definitorische Abgrenzung. In den später formulierten Modellbetrachtungen wird davon ausgegangen, dass die Fachkompetenz beim Klienten liegt, sodass keine fachliche Unterstützung durch den Berater notwendig ist, bzw. erwartet wird.

⁷⁰ In der Praxis ist sicher zudem der Aspekt der Anschlussfähigkeit (Kontext des Auftraggebers) relevant..

dass sich die nicht ausreichend anerkannte und konsistente Systematisierung der OE auch in den dazugehörigen Feldern fortsetzt. – Was wird nun alles als Instrument deklariert?

Glas et al. (2008) sprechen bei den von ihnen entwickelten Basisprozessen der OE von einem „Grundinstrumentarium“ für jede Organisations- und Unternehmensentwicklung (S. 89).

Doppler et al. (2002) führen als Teil III Ihres Buchs „Unternehmenswandel gegen Widerstände“ einen ganzen Werkzeugkasten für OE-Maßnahmen an. Wenngleich auch dieses mechanistische Bild meines Erachtens nicht ganz zu den organismischen Grundannahmen der OE passt, macht es doch deutlich, was alles unter "Instrumenten der OE" verstanden werden kann. Hier zu finden sind "Selbsteinschätzung und Feedback", Modelle zur Teamentwicklung und auch ein „Konzept einer gruppendynamisch orientierten Bereichsentwicklung“. Ebenfalls wird ein „Konzept eines praxisbezogenen gruppendynamischen Trainings Soziale Kompetenz“ beschrieben. Selbst Psychodramatische Aufstellungen werden angeführt (S. 279ff).

Bach (2000) wiederum titulierte „Lernen als Instrument des Unternehmenswandels“, denn „Lernen führt zu Veränderung“: „Aus der ressourcenorientierten Sichtweise des Strategischen Managements erfordern Wandlungsbedarfe veränderte oder neue Kompetenzen auf allen Referenzebenen der Unternehmung. Da selbst die transferierbaren Kernkompetenzen der Unternehmung einem Lebenszyklus unterliegen und degenerieren können, stellen derartige Veränderungen **Lernanforderungen** dar.“ (S. 26).

Er geht davon aus, dass das „Einleiten und Handhaben von individuellen und kollektiven Lernprozessen [...] ein essentieller Bestandteil eines jeden Wandlungsmanagements [ist].“ (ebd., S. 27). Folgende Abbildung zeigt seine Position:



Abbildung 17: Unternehmenswandel als Ergebnis von Lernprozessen (Bach, 2000, S. 27)

Dieses Bild kann als Konsens über das angesehen werden, was unter OE verstanden wird (wobei viele Unklarheiten natürlich erhalten bleiben, wie stetiger versus zyklischer Wandel, Fachberatung versus Prozessberatung usw.) und wie sich daran die Instrumente ausrichten, je nach spezifischem OE-Verständnis. Als eine Möglichkeit zur Ausdifferenzierung der Positionen bieten sich die unterschiedlichen Zugänge über die theoretische Fundierung an. Diesen Zugang hat auch Seewald (2006) gewählt, die bereits in ihrem Titel die Personzentrierung benennt⁷¹.

Bei Cameron (2009) ist eine Zusammenschau der unterschiedlichen Interventionen zu finden, die er aufteilt in die einzelnen theoretischen Fundierungen wie Verhaltensansatz, Kognitiver Ansatz, Psychodynamischer und Humanistischer Ansatz (siehe Tabelle 5, unten). Eine Reinform dieser Aufteilung ist in der Praxis nicht wahrscheinlich, dient aber der Einordnung und Klärung, auf welchen Annahmen die einzelnen – und ich verwende hier jetzt den Begriff – Instrumente basieren.

Tabelle 5: Repräsentative Interventionen zur Unterstützung des Change Prozesses
(Cameron & Green, 2009, S. 59)

Behavioural	Cognitive
Performance management Reward politics Values translated into behaviours Management competencies Skills training Management style Performance coaching 360 degree feedback	Management by objectives Business planning and performance framework Results based coaching Beliefs, attitudes and cultural interventions Visioning
Understanding change dynamics Counselling people through change Surfacing hidden issues Addressing emotions Treating employees and managers as adults	Living the values Developing the learning organization Addressing the hierarchy of needs Addressing emotions Fostering communication and consultation
Psychodynamic	Humanistic

Vahs & Weiand (2010) sind sich auch sicher: „Bei allen Veränderungsprojekten sollen die betroffenen Mitarbeiter ihr Verhalten ändern“, wobei er daraus schließt: „[...] das führt automatisch zu Widerstand. Daher ist der Umgang mit Widerstand eines der wichtigsten Instrumente im Veränderungsmanagement.“ ...also soll man „Widerstand positiv nutzen“. Zur Frage der Ausprägung des Instruments „Widerstand“ werden die Erklärungen von

⁷¹ „Sozial nachhaltiges Changemanagement - Mit dem personzentrierten Ansatz zum Erfolg“

Doppler & Lauterburg aufgeführt, und auch andere Schritte und Methoden. Hier werden Kotter & Schlesinger (1999, 44f) zitiert, mit Methoden von Training und Kommunikation, über Beteiligung und Mitwirkung, Förderung und Unterstützung, Verhandlung und Übereinkunft bis zu den Macht-bezogenen Methoden wie Manipulation und Einbezug von Widerständlern und explizitem wie implizitem Zwang (ebd. S. 373–380). So weit ist der Spannungsbogen der „Instrumente“.

Kann sich GFK nun in die Instrumente der OE einreihen? Ja, denn:

GFK kann verstanden werden als Unterstützung für das Lernen der Organisation und stellt beispielsweise eine Umsetzungsmöglichkeit verschiedener von Bach (2000) gelisteten Interventionen dar.

2.3 Praxisbezug: Strukturwandel der Arbeitswelt

Es gibt unbestritten einen deutlichen Strukturwandel der Arbeitswelt, der Auswirkungen auf Organisationsentwicklungsprozesse hat. Nachdem in den vorangegangenen Unterkapiteln GFK und OE dargestellt worden sind, sind zunächst Gegenstand dieses Unterkapitels

- Die Veränderungen (Kap.2.3.1)
- Erfolgs- und Risikofaktoren in Veränderungsprozessen (Kap. 2.3.2)

Beide Aspekte fließen unweigerlich ein in OE-Projekte, über Anforderungen an Organisationen, Führungskräfte, Mitarbeiter und somit auch an die Berater.

Das Kapitel „Thematische Einführung “ abschließend erfolgt eine Zusammenschau dieser drei Bereiche, ein „Anforderungskatalog Zukunft“ (Kap. 2.3.3).

Dieser dient, neben der Berücksichtigung der aktuellen Veränderungen in den folgenden OE-Modelle, zur Beantwortung der Fragen: Passen diese drei Themenbereiche inhaltlich zusammen – stimmen die Ziele überein? Was sind die Ziele der GFK, der OE und was wird benötigt, um die prognostizierte Transformation III, wie in Abbildung 18 (ein genauer inhaltlicher Blick folgt im nächsten Abschnitt) dargestellt, erfolgreich zu meistern?

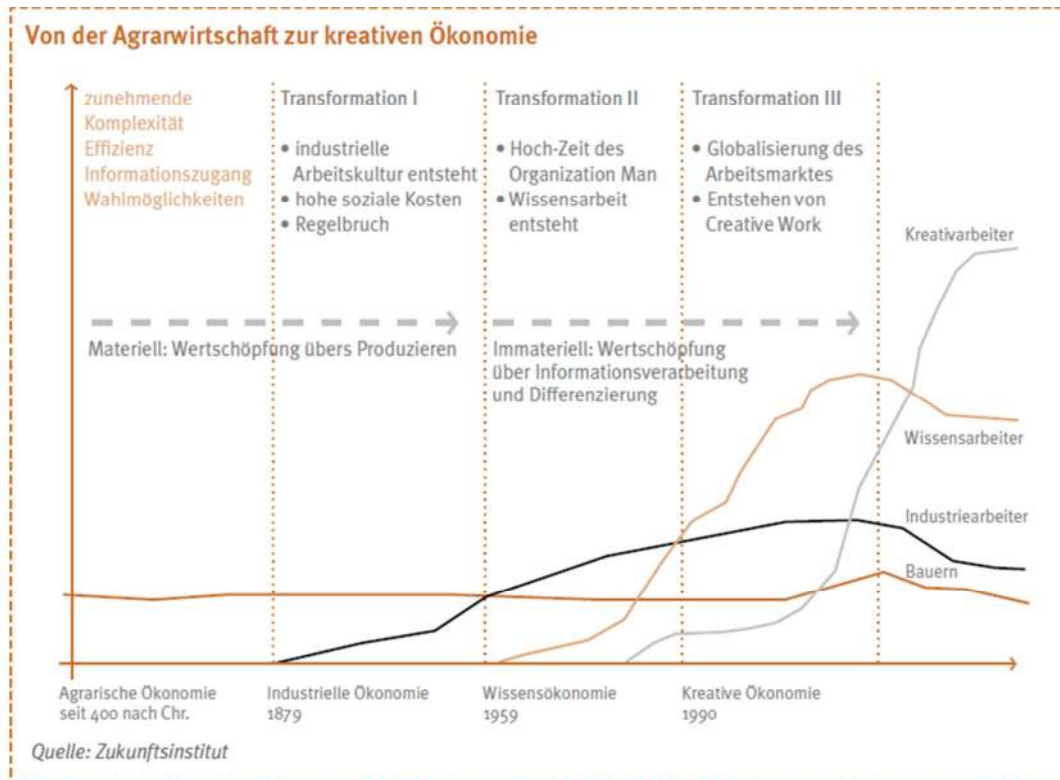


Abbildung 18: Von der Agrarwirtschaft zur kreativen Ökonomie
(Brühl und Keicher, 2007, S. 26)

2.3.1 Die Veränderungen

Veränderungen sind zunächst nichts Modernes, sondern sind immer aktuell.

Tempora mutantur et nos mutamur in illis" ("Die Zeiten ändern sich und wir uns mit ihnen") – dieser Wahlspruch Lothars I. (795-855) drückt einerseits die zwingende Notwendigkeit der Veränderung aus, andererseits enthält er implizit den Hinweis, dass es sich bei dem Objekten der Veränderung um Menschen oder Organisationen handelt. Es heißt nichts anderes, als dass sich Unternehmen und ihre Führungskräfte und Mitarbeiter an die Herausforderungen der Zeit anzupassen haben, um weiterbestehen zu können. Die Anpassungsfähigkeit kann aber nicht bedeuten, jedem kurzfristigen Trend zu folgen und unkritisch alle Forderungen und Anforderungen aus dem Unternehmensumfeld zu übernehmen. Sie muss vielmehr bedeuten, dem Organismus Unternehmen eine gewisse Robustheit zu verleihen, die ihn befähigt, sich im Konkurrenzkampf nachhaltig zu behaupten. Dies kann nur durch flexible Prozesse und nicht minder flexible Mitarbeiter gelingen. (Augustin, von Hornstein & Stihl, 2011, S. IX–X)

Flexibilität⁷² ist also die grundsätzliche Forderung an Mitarbeiter und Unternehmen.

Worauf ist aber heute in Deutschland flexibel zu reagieren?

In Abbildung 18 ist die ökonomische Entwicklung anhand ihrer charakteristischen Ausprägungen dargestellt, eingeteilt in Phasen vergleichsweise homogener Anforderungen. Entwicklung/ Wandel ist auch immer im Kontext der Historie zu sehen und zu interpretieren.

⁷² Der Begriff der Flexibilität kann wie folgt verstanden werden: aufgrund der Zunahme der Komplexität nimmt die Unsicherheit zu. Um handlungsfähig zu bleiben, wächst der Flexibilitätsbedarf. Siehe hierzu auch Brehm (2003, S. 92) und Hollmann und Daniels (2012, S. 43), „Dynamik und Komplexität ergeben dynaxity“

Brühl & Keicher (2007) skizzieren eine Zunahme von Komplexität, Effizienz, Informationszugang und Wahlmöglichkeiten, und sie leiten daraus Anforderungen für die Arbeitswelt ab.

Wichtige Merkmale der Kreativarbeiter sind Eigenständigkeit und Selbstverantwortung. [...] Führungskräfte müssen vor allem Rahmenbedingungen schaffen, in denen Komplexitätsbewältigung leichter wird, und die Menschen dabei unterstützen, mit Unsicherheit, Instabilität und Orientierungslosigkeit umzugehen. (Brühl & Keicher, 2007, S. 130)

Umgang mit **Komplexität** ist ein Charakteristikum, das deutlich hervorsticht. Sargut & Gunther Mcgrath (2011) beschreiben dies als Veränderungen des Managements:

Innerhalb kurzer Zeit hat sich der Großteil der Unternehmen von komplizierten zu komplexen Systemen entwickelt. Das heißt, dass sie aus vielen unterschiedlichen, voneinander abhängigen Teilen bestehen. Dadurch lässt sich nicht mehr exakt vorhersagen, was die Zukunft bringt. Dieselbe Ausgangssituation kann zu völlig verschiedenen Ergebnissen führen. (Sargut & Gunther Mcgrath, 2011, S. 25)

Exakte Vorhersagen waren noch nie möglich, doch die Treffsicherheit dessen, wie eine Entwicklung stattfinden wird, nimmt aufgrund zunehmender Komplexität ab. Dem ist, wie auch Brühl & Kilcher (2007) erarbeiten, mit **Kreativität** zu begegnen. Gerade in diesem Zug lohnt es sich einen Blick auf unser Bildungssystem, als Geburtsstätte der Arbeitenden von morgen, zu werfen. Hier zeichnet sich der gesellschaftliche Umbruch zur Kreativität ab. So spricht Robinson (2006) beispielsweise zu diesem Thema auf einer TED Konferenz.

In der Beschreibung des Vortrages sind seine Forderungen indirekt benannt:

Why don't we get the best out of people? Sir Ken Robinson argues that it's because we've been educated to become good workers, rather than creative thinkers. Students with restless minds and bodies -- far from being cultivated for their energy and curiosity -- are ignored or even stigmatized, with terrible consequences. "We are educating people out of their creativity." (Robinson, 2006)

Er hält fest „Human communities depend upon a diversity of talent, not a singular conception of ability. And at the heart of the challenge is to reconstitute our sense of ability and of intelligence.” (Robinson, 2006). In seiner Rede weist er mehrfach darauf hin, dass in heutigen Unternehmen die Angst vor Fehlern kultiviert ist, anstelle die Kreativität zu erhalten, die Kindern eigen ist. Er fordert ein Umdenken weg von Bewertungen in Schulen hin zu Wertschätzung der individuellen Fähigkeiten und prognostiziert, dass zukünftig die Rechnung Universitätsabschluss gleich Job nicht mehr aufgehen wird.

Zu seinem Vortrag in 2010 ist zu lesen:

In this poignant, funny follow-up to his fabled 2006 talk, Sir Ken Robinson makes the case for a radical shift from standardized schools to personalized learning -- creating conditions where kids' natural talents can flourish. Creativity expert Sir Ken Robinson challenges the way we're educating our children. He champions a radical rethink of our school systems, to cultivate creativity and acknowledge multiple types of intelligence. (Robinson, 2010)

Das dem jetzigen Umbruch vorangehende System basierte auf anderen Grundpfeilern, die nicht nur bis in meine Generation (Jahrgang 1972) wirksam sind. Rosenberg (2007) benennt hier „Dominanzorientierte Schulen“, in denen „die Lehrer/innen [bestimmen], was die Schüler/innen zu tun haben. Diesem Modell liegt die Annahme zugrunde, daß die Lehrer wissen, was Schüler lernen müssen und wie sie sich verhalten sollen. Aufgrund dieses Wissens wird den Lehrern das Recht zugestanden, ‚Machtstrategien‘ anzuwenden (Belohnung, Bestrafung, Hervorrufen von Schuld- und Schamgefühlen, Appelle an das Pflichtgefühl und an Verpflichtungen), um das Verhalten ihrer Schüler/innen zu steuern.“ (Rosenberg, 2007b, S. 85). Es ist aber gerade dieser Wissensvorsprung der Führung, der aufgrund der sich ändernden Rahmenbedingungen dekonstruiert wird.

Exner & Exner (2012) benennen einen anderen Aspekt des Wandels, den der **Volatilität**: „Wir befinden uns als Gesellschaft in einer großen Umbruchsphase, nicht in einer temporären Krise. Die kommenden Zeiten werden nachhaltig volatil.“ (Exner & Exner, 2012, S. 59)⁷³. Zum Ausgleich halten sie die Selbststeuerung als notwendige Eigenschaft von Unternehmen, wobei ihrem Unternehmensverständnis die „Metapher des lebendigen Organismus“ zugrunde liegt.

Seufert & Siebert (2010) schlagen, auch hinsichtlich der Unvorhersagbarkeit, die **Persönlichkeitsentwicklung** als Ansatz vor:

An die Stelle der Personalentwicklung rückt die Persönlichkeitsentwicklung. Die Mitarbeiter sollen nicht mehr nur das lernen, was das Unternehmen laut Strategie möglicherweise in einigen Jahren an Kompetenzen benötigt, denn diesen Bedarf kann selbst der vorausschauendste Personalmanager nicht verlässlich vorhersagen, so die realistische Selbsteinschätzung. (Seufert & Diesner, 2010, S. 9)

Brühl & Keicher (2007) benennen neben Kreativität die Selbstständigkeit, Empathie und Leidenschaft als Elemente der zukünftig gefragten Eigenschaften (S. 109).

Doppler & Lauterburg (2008) nach „wird es in Zukunft auf allen Ebenen ‚mehr Gruppe‘ geben [...]“. (S. 133). „Mehr Gruppe“ gibt es auch aufgrund der **Globalisierung**, als eine besondere Art der Gruppe zum einen und mit den weiteren Konsequenzen zum anderen

⁷³ Sie formulieren hierzu drei Ausgangshypothesen, in denen der Begriff der Volatilität konkretisiert wird: „In der Finanzmathematik ist Volatilität ein Maß für die Schwankungsbreite und -intensität von Finanzmarktparametern wie z.B. Aktienkursen und Zinsen. Eine hohe Volatilität meint starke Ausschläge des (Kurs-) Verlaufs und entspricht einem höheren (Kurs-) Risiko. In dem hier verwendeten Sinn meinen wir mit volatil die zunehmende Unstetigkeit und höhere Schwankungsbreite bereits bestehender Umweltbeziehungen sowie zusätzlich ein schnelles und auch sprunghaftes Entstehen von neuen, für das Unternehmen relevanten Umfeldern (Parametern), d.h. schnelle und überraschende Wechsel dessen, was für das Unternehmen relevant ist.“ (Exner & Exner, 2012).

(Wettbewerb, verändertes Kaufverhalten etc.). Zum Wandel formulieren Doppler & Lauterburg folgende Rahmenbedingungen und Herausforderungen:

- Rahmenbedingung 1: Innovationssprünge in der Informatik und Telekommunikation
- Rahmenbedingung 2: Verknappung der Ressource Zeit
- Rahmenbedingung 3: Verknappung der Ressource Geld
- Herausforderung 1: Bewältigung von Komplexität
- Herausforderung 2: Interkulturelle Zusammenarbeit (ebd., S. 23–56)

Jick (2011) hingegen benennt „[...] three primary forces that have evolved somewhat, but are nonetheless long-standing and pervasive: the fast pace of innovation and the rapid development of technology, an ever-increasing focus on customers, and the more and more self-evident reality of the global marketplace.” (S. XXVIII).

Als „moderne Konzepte im Großversuch“ benennen Doppler et al. (2002) „die klassische Projektorganisation“, „die Organisatorische Matrix“ und „Netzwerke“, und untersuchen sie hinsichtlich ihrer gruppendynamischen Dimension. Der hier interessierende Aspekt ist der der Anforderung, und die ist klar formuliert: es geht immer wieder um **Kooperation** und um **Selbststeuerung**. Die bisherigen Strukturen werden in unterschiedlicher Form schwächer und Mitarbeiter und Führungskräfte müssen in jedem der drei Konzepte mehr kooperieren und sich gleichzeitig selbständiger führen (so „hohe Kooperationsdichte“, S. 47, „selbsttätig [...] Kontakt und kommunikative Beziehungen zu anderen Gruppen aufnehmen“, S. 50., Umgang mit Konflikten, S. 53, Förderung von „Kommunikationsmuster[n] und Zusammenarbeitsformen“, S. 54) (S. 46ff).

Die Selbststeuerung ist Teil eines Henne-Ei-Problems, das in Unternehmen zu finden ist: die Veränderungen *für* und *der* Mitarbeiter in einem Unternehmen. Auf der einen Seite haben sich die Anforderungen gewandelt, auf der anderen Seite haben sich die Bedürfnisse der Mitarbeiter gewandelt. Ohne die Kausalrichtung hier weiter zu betrachten ein Blick auf diese zwei Qualitäten der Änderung.

[...] zunehmend mehr Arbeitsplätze [erfordern] eine hohe Qualifikation und Eigeninitiative der Beschäftigten [...], die über besondere Potenziale in Bezug auf Entscheidungsfindung, Erfüllung von Kundenbedürfnissen und Innovationsprozessen verfügen sollten. (Schmid, 2010, S. 4)

Der Trend zu mehr Eigenverantwortung der Mitarbeiter spiegelt sich in vielen Antworten der befragten Bildungsmanager wider. (Seufert & Diesner, 2010, S. 10)

Möller (2010) hält fest, dass Arbeit heute nicht mehr als reine Erwerbsarbeit gesehen wird, sondern sich dahingehend verändert hat, dass Arbeitsinhalte an Bedeutung gewinnen, da die **Arbeit als ein Lebensbereich** neben anderen gesehen wird (S. 12).

In Ergänzung zu den bisher festgestellten Veränderungen ist ihrer Qualität nach ein Strukturwandel Deutschlands greifbarer: Der **Demografische Wandel** lässt sich in Zahlen erfassen und kann als Planungsgrundlage herangezogen werden⁷⁴.

Die **Berücksichtigung „Menschlicher Grundbedürfnisse“**, wie Doppler & Lauterburg (2008) sie fordern, wird für Unternehmen aus ökonomischen Gründen notwendig. Sozialkompetenz wird zum „Schlüsselfaktor“. Der Aufbau von Vertrauen, Teambuilding und Teamentwicklung, die Entwicklung von Kommunikations- und Feedbacksystemen, Konfliktfähigkeit und das Ertragen von Widersprüchen werden zu unternehmerischen Erfordernissen zur Bewältigung des Wandels (S. 136).

Zur Förderung von Bedürfnissen, und auch nochmal hier Bezug nehmend auf unsere westlichen Bildungssysteme, führt Rosenberg (2009) aus:

Das Problem mit Menschen, die im Kontakt mit ihren Bedürfnissen sind, ist, dass sie keine guten Sklaven abgeben. Ich bin 21 Jahre zur Schule und auf die Universität gegangen, und ich kann mich nicht erinnern, jemals nach meinen Bedürfnissen gefragt worden zu sein. Meine Erziehung war nicht darauf ausgerichtet, mir dabei zu helfen, lebendiger und mehr in Berührung mit mir selbst und andern zu sein. Sie war daran orientiert, mich für die richtigen Antworten zu belohnen, die Autoritäten zuvor definiert hatten. (S. 31).

Er plädiert für eine Entwicklung von Autorität weg zur **Emanzipation**.

In diesem Kontext ist auch die **Gewaltfreiheit** zu nennen (siehe Abbildung 19).

Exkurs:

Zur wertfreieren Darstellung bemühe ich im Folgenden kurz die historische Entwicklung und weise gleichzeitig auf die Verbindung zum Aspekt der Gewalt/-freiheit hin: In der Radiosendung Lebenszeit (2012) wurde das Thema „Prügelstrafe“ erörtert.

Früher nannte man es Züchtigung und es gehörte ganz selbstverständlich zur Erziehung von Kindern dazu: das Prügeln mit Stöcken, Kochlöffeln oder Kleiderbügeln. Eltern und Lehrer taten das, was sie auch selbst von ihren Erziehungsberechtigten am eigenen Leib erfahren hatten, sie schlugen zu. Und mussten sich dafür nicht rechtfertigen, es war allgemeiner Brauch, gesellschaftlich sanktioniert. (Schmieding & Götz, 2012)

Sein Kind nicht zu schlagen wurde missbilligt, da es wichtig sei für das Kind, um erzogen zu werden. Die „schwarze Pädagogik“⁷⁵, die „früheren Zeiten“ sind im gesellschaftlichen Sinne noch nicht lange her. Denn das „änderte sich in bundesrepublikanischen Schulen erst 1976, von da an waren Schläge zumindest Lehrern verboten. Das Recht auf gewaltfreie Erziehung haben Kinder in Deutschland sogar erst ab dem Jahr 2000.“. Der Kriminologe Prof. Dr. Kai Bussmann (Universität Halle) weist in der Sendung allerdings darauf hin, dass Gewalt als Konfliktlösungsmittel weltweit in allen Bereichen abnimmt. Prof. Jutta Ikarius (Universität Köln) spricht von einem Wandel des Befehls-Haushalts zum Verhandlungshaushalt.

⁷⁴ „Der demografische Wandel zeigt sich in Alterung, Geburtenrückgang und Migration.“ (Herwartz, 2011, S. 221)

In der Praxis zeigt sich allerdings: obwohl z. B. die Zahlen des Demografischen Wandels bereits lange bekannt sind, beginnen Unternehmen erst in den letzten Jahren, diesem Ausblick Rechnung zu tragen.

⁷⁵ Siehe hierzu auch Alice Miller, „Am Anfang war Erziehung“

Ein Blick in die Studie „Creative Work. Business der Zukunft“ (Brühl & Keicher, 2007) zeigt, dass genau diese Charakteristika aus dem Privaten in der Arbeitswelt zu finden sind. Brühl & Keicher sprechen vom „Organization Man“, der natürlich in seinem historischen Kontext zu sehen ist: Sicherheit war ein entscheidendes Bedürfnis, welches über den „autokratisch-paternalistischen“ und „fürsorglichen“ Führungsstil erfüllt wurde.

Wer sich angepasst hat, ein gut funktionierendes Rädchen in der Unternehmensmaschine geworden ist und seine Arbeit an dem ihm zugewiesenen Platz ordentlich verrichtete, war abgesichert, denn er war Teil der großen „Familie“ (S. 39). Die Führungskraft war Vaterfigur, hatte den Überblick und immer einen Wissensvorsprung (S. 39)

Der Verlust dieser Sicherheit und der klaren Aufteilung zwischen Privatem und Beruflichen schwingt in fast allen Diskussionen über den Wandel mit. Und zwar häufig als Bedrohung und schmerzhafter Verlust. Vergessen sind in solchen Momenten Prügelstrafe und die Nicht-Beachtung des Menschen. Im Gegenteil: die Reaktionen auf den aktuellen Dokumentarfilm „Work Hard - Play Hard“ zeigen, wie bedrohlich der Wandel der Arbeitswelt auch empfunden wird.

So begründet die ökumenische Jury ihre Preisverleihung mit folgenden Worten:

Mit nüchterner Kamera zeigt der Film einen Spiegel unserer heutigen Arbeitswelt, in welcher der Mensch zur reinen Ressource wird, in einem entnaturalisierten Raum.

Am Beispiel von Managerschulungen und Assessmentcentern sehen wir, welche ausgefeilten Methoden leitende Angestellte und Organisationsberater darauf verwenden, die Leistungsfähigkeit ihrer Arbeitskräfte zu optimieren.

Dabei bleibt der Mensch als einzigartiges, empfindendes Individuum auf der Strecke. Carmen Losmann ist ein sowohl in thematischer als auch künstlerischer Hinsicht eindrucksvoller Film gelungen, der uns vor die unbequeme Frage stellt, wie wir mit einer solchen Welt umgehen und weiter darin leben wollen. (Preis der ökumenischen Jury 2011 Leipzig, 2012)

Abbildung 19: Exkurs "Prügelstrafe"

Becke et al. (2012) sehen für die zukünftig benötigte Veränderungsfähigkeit von Unternehmen als „ambivalenten Schlüsselfaktor“ **Vertrauen**. „Vertrauen zwischen Personen und Vertrauen in die Organisation“, beide Arten von Vertrauen als zusammengehörig. Als Beispiel für Vertrauen zwischen Personen wird das Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Führungskraft aufgeführt. Unter Organisationsvertrauen wird verstanden die „Verlässlichkeit betrieblicher Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen, [...] oder aber in die Geltung grundlegender organisationskultureller Werte. (S. 4ff)

Als ein (hier) letztes Zeichen dieses Wandels ist das Konzept der Corporate Social Responsibility zu nennen, bei dem sich **Unternehmen als Mitleistungsträger gesellschaftlicher Verantwortung** sehen⁷⁶.

Mit Blick auf Abbildung 20 kann festgehalten werden:

⁷⁶ CSR ist ein Konzept gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen [...] drei Säulen Wirtschaft, Soziales und Umwelt [...] Schmid (2010, S. 5).

Die Bedingungen für die Durchführung von OE, mit dem Ziel der Entwicklung von Mitarbeitern, sind heute so gut wie nie zuvor, da die Inhalte des notwendigen Wandels mit den Zielen der OE immer mehr übereinstimmen.



Die Einführung von GFK kann hierbei als Katalysator der Zielerreichung dienen.

Abbildung 20: Themen der Veränderung

2.3.2 Erfolgs- und Risikofaktoren in Veränderungsprozessen

Bei der Betrachtung von „GFK als Instrument der OE“, stellt sich die Frage, was in Veränderungsprozessen Erfolgs- und Risiko- oder auch Misserfolgswerte sind. Denn warum bedürfte es der GFK, wenn Veränderungsprozesse immer optimal ablaufen? Auf welcher Grundlage machte sonst die Annahme Sinn, dass GFK Unterstützung oder gar Lösungen bieten könne?⁷⁷

Ähnlich wie im Bereich Organisationsentwicklung, Change Management und Wandel der Arbeitswelt findet sich auch hinsichtlich der Erfolgs-/ Misserfolgs-/ Risikofaktoren viel. Allerdings mangelt es hier ebenfalls an einer Systematik der Betrachtung. Man könnte erwarten, dass es differenzierte Betrachtungen über den Erfolg von Veränderungsprozessen gibt, wie eine Unterscheidung in Phasen (z. B. Vorbereitung, Durchführung, Nachhalten der Veränderung), eine Unterscheidung der Beteiligten (z. B. Berater, Beteiligte, Kunden),

⁷⁷ Erfolgs- und Risikofaktoren nicht zu betrachten bedeutet für mich, die Praxis zu ignorieren. Den Rahmen der Arbeit berücksichtigend, erfolgt diese Untersuchung jedoch nur knapp.

oder dem Vorgehen selbst (z. B. Vision, Methoden). Sogar zum „Erfolg“ selbst ist in der Literatur wenig zu finden⁷⁸.

Mit genaueren Untersuchungen sind Gerds & Schewe (2011) und Vahs (2009) zu nennen. So betrachtet Vahs die „Ergebnisse ausgewählter Studien über die Gestaltung erfolgreichen Unternehmenswandels“ (siehe Abbildung 21). Er führt drei Studien auf:

1. Das Aktionsforschungsexperiment von Coch/ French (in den 1940er Jahren)
2. Die Studie von Picot/ Freudenberg/ Gaßner (Ender der 1990er Jahre: Reorganisationsprojekte in fünf deutschen Großunternehmen; explorative Studie zum individuellen Verhalten von Mitarbeitern in dem Reorganisationsprojekt; mit Faktorenanalyse)
3. Studie des Instituts für Change-Management und Innovation (2001/2002: explorative Studie für Voraussetzungen erfolgreichen Wandels; mehrdimensionale Zielvariable "Veränderungserfolg" im Mittelpunkt, auf Basis eines Kausalmodells: Umfrage an 1. Führungsebene; 123 Unternehmen mit 100 bis 999MA, 50 Großunternehmen, 28 Nonprofit-Unternehmen)

Unter dem Blick der Mitarbeiterpartizipation wird aus (1) geschlussfolgert, dass Mitarbeiterpartizipation von wesentlichem Einfluss auf die Unternehmensproduktivität nach der Umstrukturierung ist. Zu beachten ist hierbei natürlich die damalige Arbeitswelt.

Aus (2) wird geschlussfolgert, dass die Gewährung von Anreizen, zur Ermöglichung die „individuelle[n] Ziele der Mitarbeiter mit den Zielen der Reorganisation in Einklang zu bringen“ eine von sieben "Stellschrauben der Reorganisation" sind.

Aus (3) wird unter anderem geschlussfolgert, dass je „höher der **Partizipations- und Trainingsgrad** ist, desto umfassender und offensiver wird in den einzelnen Phasen des Veränderungsprozesses informiert und mit dem Top-Management kommuniziert". Zudem wird aufgeführt, dass eine „ausgeprägte **Informations- und Kommunikationspolitik** [...] einen starken Einfluss auf die Veränderungsmotivation" hat. Weiter führt Vahs aus, dass sich eine „gesteigerte extrinsische und intrinsische **Motivation** der Mitarbeiter für den Wandel [...] unmittelbar fördernd auf den **Grad der Zielerreichung**“ auswirkt, wobei „Motivation“ in dem hier dargestellten Zusammenhang als „**Bereitschaft zum Wandel**“ zu interpretieren ist (Vahs, 2009, S. 417ff).

⁷⁸ Als ein interessanter Sammelband ist „Anders wirtschaften, was Erfolgreiche besser machen“ von Hollmann & Daniels (2012) zu nennen. Sie werfen den „Blick aufs Individuum – Wachstum im Führungshandeln“ und einen „Blick auf die Organisation – Wachstum im Unternehmen“ Hollmann und Daniels (2012, S. 5)



Abbildung 21: Erfolgs-/Misserfolgskriterien von Veränderungsprozessen
(Vahs, 2009, S. 418)

Als dritte Quelle für Aussagen zu Erfolg/ Misserfolg ist Jick & Peiperl (2011) zu nennen, die auf eine Umfrage durch Larry Alexander 1985 verweisen, bei der sieben Implementierungsprobleme identifiziert wurden⁷⁹ (S. 212f):

1. Implementation took more time than originally allocated (76 percent)
4. Competing activities and crises distracted attention from implementing this strategic decision (64 percent).
5. Capabilities (skills and abilities) of employees involved with the implementation were not sufficient (63 percent).
6. Training and instruction given to lower-level employees were not adequate (62 percent).⁸⁰

Eine nicht-existente Systematik kann im Rahmen dieser Arbeit nicht ausgleichend werden, dafür kann aber, unter anderem auf den beschriebenen Ergebnissen, eine Essenz zu den Gründen gebildet werden, über die weitgehend Einigkeit zu herrschen scheint.

→ Viele/ die meisten Veränderungsprozesse scheitern⁸¹

Dass Veränderungsprozesse häufig nicht so erfolgreich ablaufen, wie geplant (was das nun auch immer konkret bedeutet), wird allenthalben formuliert. Eingereiht in die genauere Untersuchenden von oben können auch Heupl & Steyrer (2011), denn sie fragen nach: „Mehr als zwei Drittel aller Change-Projekte kommen zu keinem erfolgreichen Abschluss (Higgs und Rowland 2005). Woran liegt das?“ (S. 77) fragen sie und werten vierzig quali-

⁷⁹ „[...] seven implementation problems that occurred in at least 60 percent of the responding firms, as follows:“

⁸⁰ Es sind nur die hier relevanten zitiert.

⁸¹ Hier geht es nicht darum, erneut Ansichten zu wiederholen, die OEler oder CMler haben, sondern welche Schlüsse werden gezogen, die auf Untersuchungen basieren?

tative Interview mit Führungskräften aus. Über die Antworten konstruieren sie ein Siebenstufiges Phasenmodell aus Führungskräfte-sicht:

Unsere Recherchen haben wir zu einem Best-Practice-Modell aus der Perspektive von Führungskräften verdichtet. [...] Kenner der Literatur werden Parallelen zum Konzept von John Kotter feststellen (Kotter 2002). Die Essenz seiner Aussagen erwies sich als erstaunlich robust. Wir entdeckten aber auch neue Facetten und beschreiben ein siebenstufiges Phasenmodell organisationalen Wandels: Beginnend bei der nüchternen Analyse der Ausgangssituation und der Schubkraft, wie sie mit Ängsten und Hoffnungen verbunden ist, über die Definition von Lösungsofferten und Strategien zur Krisenbewältigung, der Neubesetzung von Positionen, der Umsetzung mithilfe von Zielen, Rankings und Feedback, bis hin zur Etablierung neuer Sprachmuster und Symbolsysteme und der Nutzung von Wachstum als Schwungrad. Schlussendlich geht es darum, die Dynamik des Wandels aufrechtzuerhalten und die Tendenz zur allmählichen Erschlaffung zu verhindern. (ebd., S. 77)

Die Autoren kommen zu Do's und Dont's, die sich teilweise inhaltlich in den folgenden Erfolgsfaktoren wiederfinden. Als außergewöhnlich greife ich hier den Do-Part der Phase 4 („Ziele und Zielkorsette“) „Teilerfolge wertschätzen und feiern“ auf.

Dieser erinnert zunächst an die GFK. Die Formulierung des dazugehörigen Don't-Parts hingegen, „Siegreiche Schlachten mit einem gewonnenen Krieg verwechseln“, als auch „Klar machen, was belohnt und bestraft wird“ (ein Do der Phase 5: „It's a long long way...“) verdeutlichen doch, dass die Grundansicht der Gewaltfreiheit nicht geteilt wird.

→ Erfolgsfaktor 1: Das Einbeziehen von Emotionen und Unsichtbarem

Carnall (2008) führt aus, dass das Verstehen, was Wandel bei Menschen auslöst, allen Beteiligten hilft, besser mit Veränderung umzugehen, dass es um Unterstützung beim individuellen Umgang mit Veränderung geht.

[...] to consider the impact of change on the people directly affected, which will often include many middle and senior managers. We are concerned here with the people who must take on new tasks, develop new skills, be transferred, regraded or retrained. Once changes emerge, people must learn to cope as individuals. [...] Understanding [...] can enable senior managers to provide practical support to people undergoing change and may better enable them to avoid creating constraints on people, which makes their personal task of coping all the harder. (S. 235)

Vahs & Weiland (2010) nehmen Bezug auf Kotter, er wisse „nachdrücklich darauf hin, dass ein erfolgreicher Wandel eine andere als eine rein rational-analytische Herangehensweise erfordert, da tief verwurzelte Verhaltensweisen verändert werden müssen und eine rationale Einsicht nicht genügt.“ (S. 72).

In dem Kapitel „Warum so viele Vorhaben scheitern“ konstatieren Doppler et al. (2002) „Das Scheitern ist vielfach vorprogrammiert“. Dabei stellen sie auf zwei Aspekte ab, neben den Emotionen auf „scheinbar nicht kalkulierbare gruppensdynamische Prozesse.“ Sie führen weiter aus, „Beides sind Themen, die in der Geschäftswelt, solange es auch nur irgendwie geht, außen vor zu bleiben haben, beziehungsweise unter der Wasseroberfläche

gehalten werden.“ (S. 63). Die Autoren konstatieren zum Scheitern von Veränderungen sogar, dass „dieser ‚Unsinn‘ durchaus Methode hat“: Sie argumentieren wie folgt: „Die Ebene von Emotionen und Gruppendynamik soll ausgeklammert und alles unter der alleinigen Oberhoheit einer sachlogischen Betrachtungsweise konzipiert und gesteuert werden.“ (ebd., S. 69). Diese Argumentation findet man auch bei Argyris (2006), siehe hierzu auch Kapitel 3.1.

Zu den „Themen, die [...]unter der Wasseroberfläche gehalten werden“ (Doppler et al., 2002, S. 63) wird immer wieder das Eisbergmodell herangezogen. In dem Artikel „Die Metapher vom Eisberg. Zu den Möglichkeiten und Grenzen der Beobachtung von und der Kommunikation über Organisationen“ führt Kühl (2012) einige interessante Aspekte auf. Er bezeichnet den Eisberg als metaphorische Allzweckwaffe, „um auf die Bedeutung von Verborgenen, Verstecktem und Latentem hinzuweisen“ (S. 68), die zwar plausibel sei und schnell gezeichnet, die Aussagen zu dem, „was unter der Oberfläche liegt“ aber häufig nicht konkret seien. Neben der Unmöglichkeit des Versuchs, sämtliche Strukturen zu formalisieren, um alles an die Oberfläche zu bringen, verleitet das Bild nachgerade dazu, dass „Manager, Berater und Wissenschaftler [...], sich gerade nicht im Detail mit dem [...] beschäftigen, was unterhalb der Wasseroberfläche liegt.“ (ebd., S. 69). Wenn dies geschieht, dann sei zu unterscheiden zwischen „Lippenbekenntnissen“ und dem, was „jenseits der Lippenbekenntnisse“ an Motiven, Handlungen und Machtprozessen ablaufe, um nur einige zu nennen. „Die Herausforderung ist dabei, nicht nur die Strukturen unterhalb der Oberfläche zu begreifen, sondern zu erkennen, wie diese mit den Strukturen des Eisbergs oberhalb des Wassers zusammenhängen.“ (ebd., S. 70). Wenn dies gelingt, dann ist wirklich ein „Gesamteindruck vermittelt“. Doch dies ist an sich kein Zweck, und so fragt Kühl, was mit dem Wissen zu tun sei, denn, „[...] wer als neue Mitarbeiterin, Berater oder Wissenschaftlerin den Aufforderungen folgt, ‚Probleme offen zu benennen‘, den ‚Finger in die Wunde zu legen‘ und auch ‚sensible Themen anzusprechen‘, bekommt es schnell mit den Immunsierungstendenzen der Organisation zu tun.“ (ebd., S. 71). „Diese Nichtansprechbarkeit von Strukturen, die unterhalb der Oberfläche liegen, wird in der Organisationsforschung als ‚Kommunikationslatenz‘ bezeichnet. Auch wenn Manager ihre Mitarbeiter zu einem ‚offenen Wort‘ auffordern, die Schilderung ‚wirklicher Motive‘ eingefordert wird, wird häufig genau das Gegenteil erwartet – nämlich ein hohes Maß an Bereitschaft, diese ‚Kommunikationslatenz‘ sorgfältig zu pflegen“ führt Kühl aus (S. 71) und verweist auf

Luhmann⁸². „Entgegen allen Forderungen nach mehr Kommunikation, kann in einer Organisation vieles nicht offen angesprochen werden.“ (ebd., S. 72), allerdings, so schließt er seinen Artikel, „kann es vielleicht die eine oder andere geschickt eingespielte Aufklärung über Auswölbungen unterhalb der Oberfläche sein, die die Kollision des Eisbergs mit einem Schiff verhindert.“ (ebd., S. 72).

Eine Hypothese, die ich an dieser Stelle aufstelle, ist, dass GFK eine Möglichkeit darstellt, Unbesprechbares, das unter der Oberfläche Liegende, über einen Kulturwandel besprechbar zu machen, indem die „Kommunikationslatenz“ verringert wird, mit Verweis auf das Doppelschleifen-Lernen bei Argyris & Schön (2006).

→ Erfolgsfaktor 2: Eine Kultur der Partizipation

Vahs (2009) führt aus:

Die Bereitschaft zum Wandel wird am ehesten durch eine angemessene Mitarbeiterbeteiligung und eine ausreichende Schulung für den Veränderungsprozess und die neuen Aufgaben, eine damit einhergehende offensive und authentische Informations- und Kommunikationspolitik [...] erreicht. Ferner sind die Delegation von Verantwortung, die Möglichkeit der Realisierung von eigenen Ideen sowie die Gewährung von materiellen und immateriellen Anreizen wichtige erfolgswirksame Voraussetzungen. (S. 428)

Bezogen auf die Verwaltungswirtschaft schreibt Herwartz (2011):

Traditionelle, streng hierarchische Organisationsstrukturen erschweren die erfolgreiche Durchführung von Veränderungsprozessen: Die starre Regelungsgebundenheit verhindert ein flexibles Anpassen an neue Situationen und blockiert kreative Lern- und Problemlösungsprozesse. Wegen der nicht geförderten Veränderungsfähigkeit werden zukunftsorientierte Entwicklungen erheblich erschwert.

Aufgrund der vorgegebenen Entscheidungen und ausschließlichen Steuerung seitens der oberen Führungsebenen sinkt die Eigenverantwortlichkeit der Beschäftigten für die übertragenen Aufgaben. Dauerhaft kann dies zu Motivationsverlust und dadurch zu mangelnder Qualität bei der Aufgabenerledigung führen: [...] (S. 219f)

Wenn unter Partizipation auch der Begriff der Mitarbeiterverbundenheit zu einem Unternehmen subsummiert wird (als notwendiges Kriterium für Partizipation), dann ist die Erkenntnis von Felfe (2008) interessant und wichtig:

Die Forschung zur Arbeitszufriedenheit hat gezeigt, dass es durchaus nicht allein von der aktuellen Zufriedenheit abhängt, inwieweit sich Mitarbeiter engagieren oder ob sie das Unternehmen verlassen. Tatsächlich verlassen Mitarbeiter ein Unternehmen, obwohl sie eigentlich ganz zufrieden sind, während andere im Unternehmen bleiben, obwohl sie eigentlich mit vielen Dingen unzufrieden sind. [...] Unterschiede in der Verbundenheit könnten diese Widersprüche erklären helfen. (S. 13)

→ Zum Misserfolgsfaktor „Mitarbeiterwiderstand“

Gerds & Schewe (2011) gelangen aufgrund ihrer Untersuchungen zur Post-Merger-Integration zu einem der allgemeinen Diskussion gegenläufigen Schluss. Sie konstatieren,

⁸² Hier sei erneut vorweggegriffen und auf Argyris & Schön (2006) verwiesen, mit der Gegenüberstellung von Modell I und Modell II, S. 74 in dieser Arbeit

dass die „Post- Merger Binsenweisheit“ „Mitarbeiterwiderstände bilden die größte Integrationsbarriere!“ falsch sei, es hingegen an Fähigkeiten und ausreichendem Know-how mangelt. Sie beziehen sich dabei auf eine Auswertung von 150 Unternehmen, weltweit und aus allen Branchen (S. 53).

Vahs (2009) hingegen bestätigt, dass Widerstand einen „signifikant negativen Einfluss auf den Grad der Zielerreichung“ hat, bezieht sich aber insbesondere auf die Ebene des mittleren Managements (S. 417ff), und nicht auf die Mitarbeiter des unteren Managements oder ohne Führungsverantwortung.

An dieser Stelle greift erneut die Problematik der fehlenden Systematik, bzw. der nicht ausreichenden Definitionen: ob unter Mitarbeitern nur die ohne, oder auch die mit Führungsverantwortung gemeint sind, bleibt bei Gerds & Schewe offen.

Zusammenfassend scheinen OE-Maßnahmen in den meisten Fällen nicht ausreichend zufriedenstellend abzulaufen. Erfolgsförderlich ist das Einbeziehen von Emotionen und Unsichtbarem und eine Kultur der Mitarbeiterpartizipation. Der Widerstand der Mitarbeiter, als – ein häufig genannter – Risikofaktor, kann angezweifelt werden.

2.3.3 „Anforderungskatalog Zukunft“

Zum Abschluss und zur Zusammenfassung dieses Kapitels wird eine Verbindung zwischen dem beschriebenen „GFK-Kompetenzbündel“, den Zielen von OE und den Forderungen aus Abbildung 1, nach Adressaten und Forderungen gegliedert, geschaffen.

Vorab der Zusammenschau einige Ergänzungen zum arbeitsweltlichen Wandel, wie er heute stattfindet. Denn: Im Veränderungsalltag zu unterscheiden ist zwischen der Gruppe der heute und zukünftig Arbeitenden (siehe hierzu Abbildung 22, nächste Seite). Oder besser gesagt: Die Mitarbeiter von Unternehmen werden immer eine Mischung darstellen hinsichtlich ihrer Herkunft. Noch gibt es einen nennenswerten Anteil an Menschen, die durch das Industrielle Arbeiten geprägt sind, einen großen Anteil derer, die der Zeit der Wissensarbeit entstammen, und gleichzeitig auch schon einen Anteil derer, die sich der Creative Work zugehörig fühlen⁸³.

Die gewachsene Selbstbestimmung ist bereits im Alltag zu spüren. So konstatiert Möller (2010): „Durch die veränderten Rahmenbedingungen müssen sich Individuen und Gruppen selber steuern, kontrollieren und regulieren.“ (S. 9).

⁸³ „In der Phase des Beginns und des Übergangs sind viele Mitarbeiter und Führungskräfte erst einmal weit überfordert. Prozessorientiert und in Vernetzung denken und handeln unterscheidet sich meist grundlegend von den bisherigen Denkweisen und Verhaltensgewohnheiten.“ (Doppler et al., 2002, S. 32)

Creative Work auf dem Weg zur Mainstream-Arbeitskultur				
	Agrarisches Arbeiten	Industrielles Arbeiten	Wissensarbeit	Creative Work
Glaubenssätze	Arbeite, damit du zu essen hast und überlebst	Passe dich an, sei loyal, und für dich ist gesorgt	• Wer eine gute Ausbildung hat, dem kann nichts passieren • Höhe der Qualifikation bestimmt die Höhe des Entgelts	• Erfinde dich selbst • Alles ist möglich • Tu, was dir Spass macht
Lernchancen	Die Natur verstehen und bewältigen	• Sich einfügen • Befehle ausführen • Teil einer großen Maschinerie sein	• Das eigene Wissen maximieren • Informationsvielfalt managen	• Multiple Ichs • Selbstvertrauen • Umgang mit Unsicherheit • Beziehungsfähigkeit • Komplexitätstoleranz
Erfolgsfaktoren	Vorratshaltung Sparsamkeit Zähigkeit Kraft	• Standardisierung von Abläufen • Anpassungsfähigkeit, Routine	• Analytische Fähigkeiten • Rationales Handeln • Employability	• Netzwerkqualität • Beziehungsfähigkeit • Uniquability • Resilience
Quelle: Zukunftsinstitut				

Abbildung 22: Creative Work auf dem Weg zur Mainstream-Arbeitskultur
(Brühl & Keicher, 2007, S. 38)

Dies trifft auch auf die zu, die diesem Werte- und Orientierungssystem gerade nicht entstammen. Ein Beispiel dafür, wie sich der Wandel als Um-Bruch, als Durchmischung alter und neuer Weltanschauung, zeigen kann, ist im Harvard Business Manager Magazin zu lesen. Die Zielsetzung neue Werte umzusetzen – hier: Kreativität –, wird mit Instrumenten der „alten Welt“ – hier: Strafe – propagiert. Morieux (2011) schreibt dort:

Weil Unternehmen immer komplexer werden, verbringen Führungskräfte einen Großteil ihrer Zeit mit Koordinationsaufgaben. Häufig ist das ineffizient und frustrierend. Sinnvoller ist es, ein Umfeld zu schaffen, in dem Mitarbeiter gemeinsam kreative Lösungen finden – und zwar über Abteilungsgrenzen hinweg. (S. 41).

Wobei einige seiner Konsequenzen seltsam anmuten, denn er empfiehlt auch „Unkooperative Mitarbeiter [zu] bestrafen“ und begründet bzw. wendet es an in Situationen, in denen „Mitarbeiter die Folgen ihrer Arbeit nicht zu spüren bekommen“. „In diesen Fällen müssen Manager eine Strafe für Mitarbeiter oder Abteilungen einführen, die bei Problemen ihre Kooperation verweigern - auch wenn die Probleme nicht in ihrem Bereich liegen“ (ebd., S. 46f).

Rosenberg (2009) hält dem gegenüber fest: „Bestrafung ist ein aussichtsloses Unterfangen.“ (S. 34) und geht davon aus, dass Bestrafung nicht der Motivation dienlich ist, jedenfalls nicht in dem Sinne, „dass sie lebensbereichernd ist“, also dass sie kontraproduktiv dazu ist, dass jemand sein volles Potential einsetzt.

Als ein abschließendes Beispiel, „wo die Reise hingehen kann“, ein Blick auf Google.

Jarvis & Jeff (2011) untersuchen Google, und damit ein im Vergleich progressives Unternehmen und gehen so weit zu sagen, dass die Gesellschaft sich selbst organisieren will.

We've long needed help organizing ourselves. Government and media did that for us. Then internet portals and online media followed their centralized worldview. But the next generation of organizational enterprises - Facebooks, Flickr's, and Wikipedias - don't organize us. They are platforms that help us to organize ourselves.

In his book *Here Comes Everybody*, New York University professor Clay Shirky argues that self-organization is a key to understanding the internet's impact on society. (S. 50)

Give the people control and we will use it. ...Of course, we want to be in control, When don't you want to be the master of your work, business, home, time, and money? It's your life. Why would you cede control to someone else if you didn't have to? And once lost, wouldn't you take it back if given a chance? This empowerment is the reason we get so much angrier today when we are forced to wait on hold for computer service or at home for the cable guy or.... (ebd., S. 11)

Die Abbildung auf der nächsten Seite unterscheidet die Ziele von OE, Creative Work und GFK, jeweils bezogen auf den einzelnen Mitarbeiter, Führungskräfte und die Organisation. Auf eine Ausformulierung der einzelnen Elemente und eine Benennung der Quelle wird verzichtet, sofern sie den vorangegangenen Kapiteln entnommen sind. Elemente, die darüber hinausgehend in den Anforderungskatalog einfließen, werden über Fußnoten ergänzend kommentiert.

Mit einem Blick auf Abbildung 23 wird schnell klar:

Die Summe der Anforderungen sind auf der einen Seite unzählig, und doch erscheinen sie manchmal wie Qualifikationsfamilien. Was ist der Unterschied zwischen Dialog- und Konfliktfähigkeit? Und sind Kooperation und Netzwerken nicht auch zusammengehörig?

Der hier sinnvoll erachtende Schluss ist, dass zwar Ziele und notwendige Eigenschaften nicht klar voneinander abgegrenzt sind, die Forderungen aber zusammen passen, sie sich nicht widersprechen.

„Die OE strebt mit ihrem partizipativen Vorgehen [...] an, die Kompetenz der Mitarbeiter zu selbstgesteuerter Veränderung und damit die organisationalen Veränderungsvoraussetzungen langfristig zu verbessern.“ (Rosenstiel et al., 2005, S. 378f) und Selbststeuerung ist auch eine der Forderungen der Arbeitsweltlichen Veränderungen, mit all den dazugehörigen, bzw. verwandten Eigenschaften. GFK wiederum zielt genau auf die Entwicklung des einzelnen ab, um so eine gemeinschaftliche Entwicklung zu fördern.

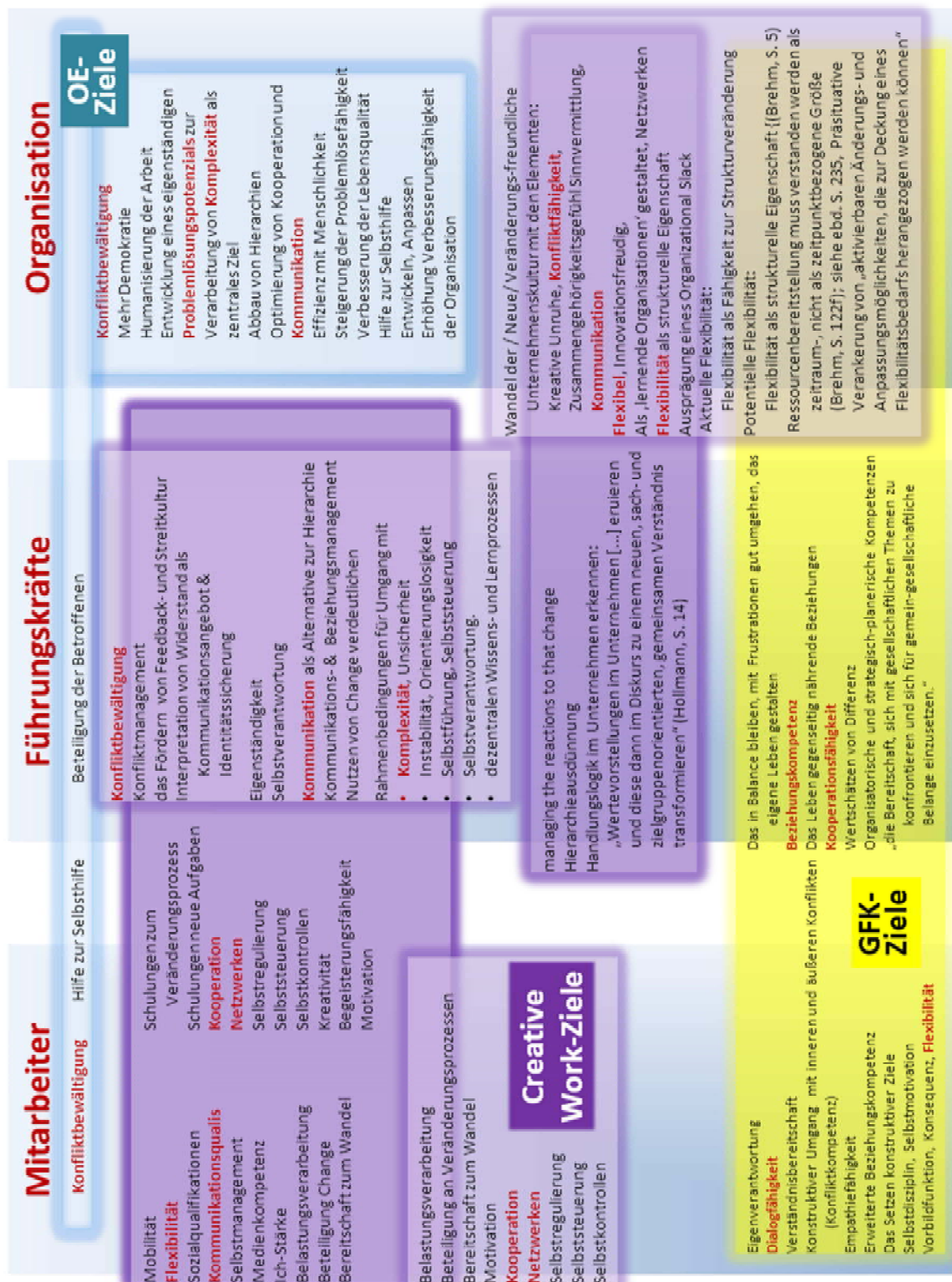


Abbildung 23: Anforderungskatalog Zukunft

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die drei Themenbereiche GFK, OE und Arbeitsweltlicher Strukturwandel einen gemeinsamen Zielbereich haben.

Eine Berücksichtigung dieser Ziele, bzw. deren Erreichen bilden eine notwendige Grundlagen für die prognostizierte Transformation III (Abbildung 18), dem Übergang von der Wissensökonomie zur Kreativökonomie.

Es wurde deutlich, dass die Anwendung der GFK in der OE insbesondere hinsichtlich der aktuellen Anforderungen an Unternehmen und deren Mitarbeiter Sinn zu machen scheint.

Abschließend zwei Zitate, die genau diesen Spannungsbogen – zwischen der Entwicklung der individuellen Entwicklung und der organisatorischen Entwicklungsnotwendigkeit – aufzeichnen:

Wenn der Zukunftsforscher Opaschowski (2002) recht hat, dass sich in den nächsten Jahren immer mehr Menschen neu orientieren, ihren Fokus mehr auf ein sinnerfülltes Leben richten, immer mehr der Mensch und seine Beziehungen im Zentrum stehen, sich eine Haltung entwickelt, die auf Kompetenzen und auf die Entwicklung von individuellen und gesellschaftlichen Potenzialen orientiert ist, dann trifft die Gewaltfreie Kommunikation so etwas wie den Nerv der Zeit, da sie genau an diesen Punkten ansetzt. (Bitschnau, 2008, S. 245)

The Empathy Factor is a call for ending this subtle, persistent, and awful violence to the Self done every day in the name of profits and productivity. But more than a call to action, it offers proof, that - ironically - building a more compassionate, empathic workplace is precisely the path to greater productivity and, consequently, profits. (Miyashiro, 2011, S. xvi)

3 Grundlagen einer Modelltheoretischen Betrachtung

Eine Modelltheoretische Betrachtung hat zum Ziel, anhand eines theoretischen Modells Effekte zu postulieren. In diesem Fall geht es, im Sinne von Vorüberlegungen, festzustellen, wie sich GFK innerhalb einer Organisationsentwicklung auswirken wird.

Um das durchführen zu können sind zunächst, neben den bisher getätigten Definitionen von GFK, Organisationsentwicklung und dem Strukturwandel der Arbeitswelt, weitere Konkretisierungen vorzunehmen. Dies ist Gegenstand dieses Kapitels.

In Kapitel 3.1 wird GFK in einem Beratungskonzept verortet und damit die Frage geklärt, wie GFK innerhalb einer OE-Maßnahme angewendet werden kann.

In Kapitel 3.2 werden Modelle von Veränderungsprozessen innerhalb einer OE vorgestellt und die Trigon-Basisprozesse als ein Modell von Veränderungsprozessen näher betrachtet. Anhand dieser Verknüpfung können die sich stellenden Fragen systematisch eingeordnet und hinsichtlich der Auswirkungen von GFK betrachtet werden.

Dies sind beispielsweise Fragen nach der Veränderung der Emotionsregulierung, des Führungsverhaltens, der Arbeitsatmosphäre oder auch der Veränderung der Effizienz in Team- und Projekt-Arbeit.

In Kapitel 3.3 werden schließlich zwei Modellbetrachtungen formuliert, die für die Modelltheoretische Betrachtung in Kapitel 4 herangezogen werden.

3.1 Verortung des GFK-Konzepts in der Beratung

Um weitere Schritte Richtung Theoretischer Wirksamkeitsüberprüfung zu gehen, werden zur Verortung des GFK-Konzepts in der Beratung in diesem Kapitel zwei Aspekte näher beleuchtet:

- GFK als Instrument für organisationales Lernen, und damit als Erweiterung, bzw. Konkretisierung des OE-Ansatzes der dieser Arbeit zugrunde liegt
- GFK als Ergänzung zum PZA und anderen Modellen.

GFK als Instrument für organisationales Lernen

GFK kann verstanden werden als Unterstützung des organisationalen Lernens. OE hat genau das zum Ziel: das Lernen der Organisation zu unterstützen, eine Organisation im Sinne eines Organismus bei der Selbstaktualisierung, also der Integration von Erfahrungen, der Adaption von Veränderungen und der Neuorganisation zu unterstützen. Argyris & Schön (2006) unterscheiden im „Bereich des organisationalen Lernens“ Anhänger der „lernenden Organisation“ (die nicht hinterfragen, was eine Organisation überhaupt ist und ob sie über-

haupt lernen kann) und Anhänger des „organisationalen Lernens“ (die hinterfragen, was unter „Lernen in Organisationen“ überhaupt verstanden werden kann und wie eine Durchführung aussähe). „Beide Zweige übernehmen unsere Unterscheidung zwischen Einschleifen- und Doppelschleifen-Lernen“, und zur „Ebene interpersonellen und organisationalen Verhaltens“ heben sie „den Unterschied und die komplizierten Typen hervor, die zwischen verschiedenen Typen von Einschleifen- und Doppelschleifen-Lernen bestehen. Eine Art des Doppelschleifen-Lernens besteht darin, Wertvorstellungen und grundsätzliche Annahmen umzugestalten, die in die handlungsleitende Theorie einer Organisation eingebaut sind⁸⁴, die ihre Strategie, Wertvorstellungen, Ansichten über ihre Umwelt und das Verständnis der eigenen Fähigkeiten enthält. Diese Art des Lernen kann die Arten des Wandels hin zu mehr Offenheit, Flexibilität, lokaler Autonomie und Untersuchungsorientierung einschließen, die die Befürworter der ‚lernenden Organisation‘ vor Augen haben.“ (S. 11ff).

In diesem Sinne kann GFK als eine Form des Doppelschleifen-Lernens klassifiziert werden. Die Verbindung zum PZA Rogers ist möglich über die Anwendung des Verständnisses der Organisation als Organismus. Hierzu führen Argyris & Schön (2006) aus:

Eine Organisation ist wie ein Organismus, dessen sämtliche Zellen ein bestimmtes, partielles, sich änderndes Bild von sich in bezug auf das Ganze enthalten. Und wie ein solcher Organismus ergibt sich das Handeln der Organisation aus ebendiesen Bildern: Ihre handlungsleitende Theorie hängt davon ab, wie die Mitglieder sich darstellen. Unsere Erforschung des organisationalen Lernens darf sich demnach nicht mit statischen Gebilden befassen, die sich Organisationen nennen, sondern, nach Karl Weick, mit aktiven Organisationsprozessen. (S. 31)

Dieses prozessuale Grundverständnis ist auch für das der Wirksamkeitsuntersuchung zugrunde zu legende Modell zu fordern. Hierzu mehr in Kapitel 4.

Unter Doppelschleifen-Lernen verstehen wir ein Lernen, das zu einem Wertewechsel sowohl der handlungsleitenden Theorien als auch der Strategien und Annahmen führt. Die Doppelschleife bezieht sich auf die beiden Rückmeldeschleifen, die die festgestellten Auswirkungen des Handelns mit den Strategien und Wertvorstellungen verbinden, denen die Strategien dienen. Strategien und Annahmen können sich gleichzeitig mit einem Wertewechsel oder als Folge davon ändern. Doppelschleifen-Lernen kann durch Einzelpersonen erfolgen, wenn ihre Untersuchung zu einer Änderung der Werte ihrer handlungsleitenden Theorien führt, oder durch Organisationen, wenn Individuen im Namen einer Organisation eine Untersuchung so durchführen, daß sich die Werte der handlungsleitenden Theorie der Organisation ändern. (ebd, S. 36)

⁸⁴ „Mit handlungsleitender Theorie („theory-in-use“) meinen wir die Aktionstheorie, die in der Durchführung dieses Aktivitätsmusters konstruiert wird. Eine handlungsleitende Theorie ist nichts ‚Gegebenes‘. Sie muß aus der Beobachtung des fraglichen Aktionsmusters konstruiert werden.“ In Abgrenzung davon, allerdings in der Praxis für Handlungen eben nicht leitend, verstehen Argyris & Schön (2006) die „vertretene Handlungstheorie“ („espoused theory“, S. 29, S. 103). (Argyris & Schön, 2006, S. 29)

Die GFK kann in diesem Sinne auch als Untersuchung verstanden werden, die zu neuen Strategien und Annahmen führt mit ihren Fragen nach genauen Beobachtungen und dem Hinterfragen der Gefühle und Bedürfnisse.

Argyris & Schön (2006) beschreiben, dass Widersprüche zwischen Handlungstheorie und handlungsleitender Theorie die Manifestation eines „defensiven Denkens“ darstellen. Die Tabuisierung dessen, was gefühlt und gedacht wird, wird selbst tabuisiert. Lernen kann auf dieser Grundlage nicht stattfinden. Zur Erklärung entwerfen sie zwei Modelle, auf die nicht im Einzelnen eingegangen werden soll, deren Gegenüberstellung anhand der Bedeutungen sozialer Tugenden aber deutlich skizzieren, wie GFK den Ansatz des Modell II, welches Bedingungen für die Verhaltenswelt des Modell O-II ist, stützt bzw. sich in diese Theorie einpasst. (S. 129).

Tabelle 6: Gegenüberstellung Modell I und Modell II, ergänzt um die GFK-Positionierung

Soziale Tugenden Modell I	Soziale Tugenden Modell II
Hilfe und Unterstützung Anderen Anerkennung und Lob zollen. Anderen etwas sagen, was ihrer Meinung nach dazu beiträgt, daß es ihnen gut geht. Bei ihnen das Gefühl der Kränkung abbauen, indem man ihnen sagt, wie sehr einem an ihnen liegt, und ihnen, wenn möglich zustimmen, daß die anderen nicht richtig gehandelt haben. GFK: <i>verneint das dualistische System von Lob und Tadel, falsch und richtig. Die Orientierung ist nach innen oder nach außen, es finden keine Verwechslung von Gefühlsverantwortung statt. Sich selbst und dem anderen empathisch zuhören hat individuelles, und darauf kollektives Wachsen zum Ziel.</i>	
Achtung vor dem anderen Anderen nachgeben; sich dem Denken oder Handeln nicht entgegenstellen. Anderen ein hohes Maß an Selbstreflexion und -prüfung zugestehen, ohne sich so zu ereifern, daß sie ihre Effektivität und ihren Sinn für Eigenverantwortung und Entscheidung verlieren. Das Zugestandene ständig prüfen. GFK: <i>Zielsetzung ist die Erfüllung aller Bedürfnisse, der Anspruch der Augenhöhe will balancierte Gemeinsam- und Lebendigkeit fördern. Die Grundannahme der GFK, dass alle die gleichen Bedürfnisse haben, und des PZA (dem Rosenberg sich verpflichtet fühlt) geht von der Selbstaktualisierungsfähigkeit eines jeden aus.</i>	
Stärke Die eigene Position verteidigen, um zu gewinnen. Die eigene Position angesichts der Verteidigung halten. Sich verwundbar zu fühlen ist ein Zeichen von Schwäche. Die eigene Position vertreten und mit Untersuchung und Selbstreflexion verbinden. Sich verwundbar zu fühlen, wenn man zu einer Untersuchung einlädt, ist ein Zeichen von Stärke. GFK: <i>Sich verwundbar fühlen und zeigen ist Ziel als Zeichen von Lebendigkeit und Vertrauen zu sich selbst innen und dem Außen. Jeder wird als Geschenk betrachtet. Es geht nicht um gewinnen, verlieren oder recht zu haben, sondern um zu hören und gehört zu werden zur gemeinsamen Entwicklung.</i>	

Ehrlichkeit	
Andere nicht belügen oder ihnen alles sagen, was man denkt und fühlt.	Sich selbst und andere ermuntern, öffentlich ihre Fähigkeiten darin zu testen, zu sagen was sie wissen, aber zu sagen fürchten. Auf ein Minimum reduzieren, was andernfalls der Entstehung und der Verschleierung der Entstehung anheimfiele.
<i>GFK: Authentizität ist Mittel für die Herstellung von Verbundenheit und kein Selbstzweck („ehrlich um jeden Preis“). Selbstempathie ist die notwendige Bedingung für Authentizität. GFK befähigt den Anwender im Mitteilen eigener Empfindungen und hören von Empfindungen anderer, auch dann, wenn dies zunächst offenlegt, dass nicht alle Bedürfnisse erfüllt sind, um auf dieser Basis gemeinsame Strategien zu ermöglichen.</i>	
Integrität	
Zu den eigenen Grundsätzen, Wertvorstellungen und Überzeugungen stehen.	Für die eigenen Grundsätze, Wertvorstellungen und Überzeugungen so eintreten, daß deren Untersuchung gefördert wird und andere Personen angehalten werden, das gleiche zu tun.
<i>GFK: fördert die Kenntnis der eigenen Bedürfnisse, die als veränderlich wahrgenommen und nicht statisch manifestiert in Grundsätzen, Wertvorstellungen und Überzeugungen gesehen werden. GFK hat zum Ziel, eine bessere Kommunikation mit sich selbst und so auch mit anderen und bei anderen zu fördern.</i>	

Bei der Betrachtung des „sich entwickelnden Bereich[s] des organisationalen Lernens“ in der gegenwärtigen Literatur schreiben Argyris & Schön (2006) zu den „Autoren auf dem Gebiet des Humankapitals“:

[...] Jones und Hendry (1992) [...] gründen ihre Besprechung der Literatur auf einen zentralen Unterschied zwischen ‚einer zunehmenden Annäherung‘ an die Ausbildung und Entwicklung und einem ‚grundlegenden Geisteswandel‘. Sie denken an ein Stadium der ‚Transformation‘ zu letzterem, wo ‚das Lernen sich darauf konzentriert, die persönliche Veränderung und Selbstbeurteilung zu handhaben‘, wo Führungsstrukturen verflachen, Manager eher wie Trainer werden, Denker und Macher zusammenkommen, wo jeder lernt, den Problemursachen auf den Grund zu gehen, statt anderen die Schuld zuzuweisen, und wo die gesamte Organisation durch persönliche Einbeziehung verpflichtet wird‘. Jenseits dieses Stadiums beschreiben die Verfasser ein noch nicht verwirklichtes Ideal der ‚Transfiguration‘, bei dem die Menschen der Sorge um das allgemeine Wohl und die Verbesserung der Gesellschaft den Vorrang einräumen. (S. 194)

An dieser Stelle scheint die Vision Rosenbergs, von einer Welt, in der die Bedürfnisse aller auf friedliche Weise erfüllt werden, nicht weit entfernt zu sein.

GFK als Ergänzung zum PZA

Wie bereits in der Einleitung und in Kapitel 2.1 beschrieben, kann zur Bestimmung des GFK-Konzepts das Konzept des Personenzentrierten Ansatzes herangezogen und ergänzt werden. Als Konzept wird hier ein handlungsleitendes Konstrukt verstanden, welches anhand deutlicher Vereinfachung einen theoretischen Überbau abbildet.

Ein Beratungskonzept kann dargestellt werden anhand von vier Elementen, der Vision, der Haltung, dem Situativen Deuten und den Methoden. Bevor das GFK-Konzept in Abbil-

Abbildung 25 dargestellt wird, in Abbildung 24 die bildliche Zuordnung einzelner Elemente der GFK und des PZA und ein Beispiel zur Darstellung, wie GFK den PZA ergänzt.



Abbildung 24: Gegenüberstellung GFK und PZA

Aussage: „Die Leute parken unmöglich! Mitten auf dem Bürgersteig! So etwas Rücksichtloses, da kommt keine Mutter mit Kinderwagen oder Rollstuhlfahrer vorbei!“

Sowohl im PZA, als auch in der GFK steht das empathische Zuhören an erster Stelle. Die Haltung des Beraters ist akzeptierend, empathisch und kongruent. In der Aussage und in den erlebten Emotionen werden aus Sicht des PZA die Inkongruenzen als indirekte Selbstkonzeptaussagen (SeKoAu) wahrgenommen. Die GFK würde hier von nicht erfüllten Bedürfnissen sprechen. Eine mögliche Analyse (da immer im Sinne von Arbeitshypothesen, denn der Klient ist sein eigener Experte) könnte sein:

SeKoAu: Ich bin rücksichtsvoll, die anderen bedeuten mir etwas.

Bedürfnisse: Gleichwertigkeit (alle brauchen Raum)

Bedeutung (der andere sieht mich/ die anderen gar nicht).

PZA und GFK haben die Vision, dass der Klient in der Lage ist, sich selbst zu organisieren (Erfahrungen integrieren, lernen) und so zu wachsen, sich so zu entwickeln. Die GFK hat die Erweiterung des Wachstums „für alle“, und sieht den Klienten als fähig an, sich selbst und dem anderen verbunden zu fühlen.

Methodisch würde nach dem PZA das aktive Zuhören den Klienten bei seiner Selbstexploration unterstützen. Nach Rogers ist davon auszugehen, dass der Klient alleine, nur durch die empathische, kongruente und akzeptierende Grundhaltung des Beraters unterstützt, zu der Quelle seines Inkongruenzerlebens findet und auf dieser Basis neue Handlungsmöglichkeiten erschafft. Durch die Haltung des Beraters wird die Befähigung des Klienten,

sich selbst in dieser Form zuzuwenden – also akzeptierend, empathisch und kongruent –, gefördert.

Die GFK würde ebenfalls mit dem aktiven Zuhören und der PZA-Haltung dem Klienten folgen. GFK und PZA gehen davon aus, dass das vollständige (weitgehende) Wahrnehmen und Erleben dessen, was für den Klienten bedeutsam ist, notwendig ist für das Finden einer Strategie. Ähnlich dem Verbalisieren Erlebter Emotionsinhalte würden mit der GFK auch Bedürfnisse (fragend) angeboten werden⁸⁵. „Ihnen ist Gleichwertigkeit wichtig (?).“ Dahinterliegende Bedürfnisse könnten ebenfalls über die aktuellen Gefühle exploriert werden, wie „Sie sind traurig, weil sie sich hilflos fühlen. Sie wünschen sich Macht, um die Situation zu ändern?“. Eine Möglichkeit des weiteren Vorgehens mit der GFK könnte sein, den Fokus nach außen zu richten und zu fragen, was dem anderen wohl wichtig gewesen sein könnte, als er so parkte. Mit der Annahme, dass ein unbewusstes Nein (hier z. B. Gleichwertigkeit) gleichzeitig ein unbewusstes Ja für etwas anderes ist (hier z. B. Leichtigkeit), und alle Menschen die gleichen Bedürfnisse haben, kann hier zur Überwindung des Feinbildes Verständnis für den anderen und damit Verbindung ermöglicht werden. Nach der Verbindung mit sich („ja, das sind die Bedürfnisse, die gerade nicht erfüllt sind“) und der Verbindung mit dem anderen („das könnte ihm wichtig gewesen sein“) kann sich der Situation zielorientiert zugewendet werden. Strategien könnten sein, dass gar kein Handeln mehr notwendig ist, dass ein Zettel aufgehängt wird, um im Wirkungsbereich eine Veränderung zu versuchen oder Ähnliches.

In Abbildung 25 sind die GFK-Anteile in das Konzept des PZA integriert.

⁸⁵ Schulz von Thun et al (2009) beschreiben die drei Stufen des Aktiven Zuhörens. Beziehung („Ich bin ganz Ohr“), Inhalt („Kernaussagen ‚auf den Punkt bringen‘“) und Gefühle („Dem anderen ‚aus dem Herzen sprechen‘“). (Schulz von Thun et al., 2009, S. 70ff) Bei der Stufe der Gefühle ergänzt die GFK die Bedürfnisse.

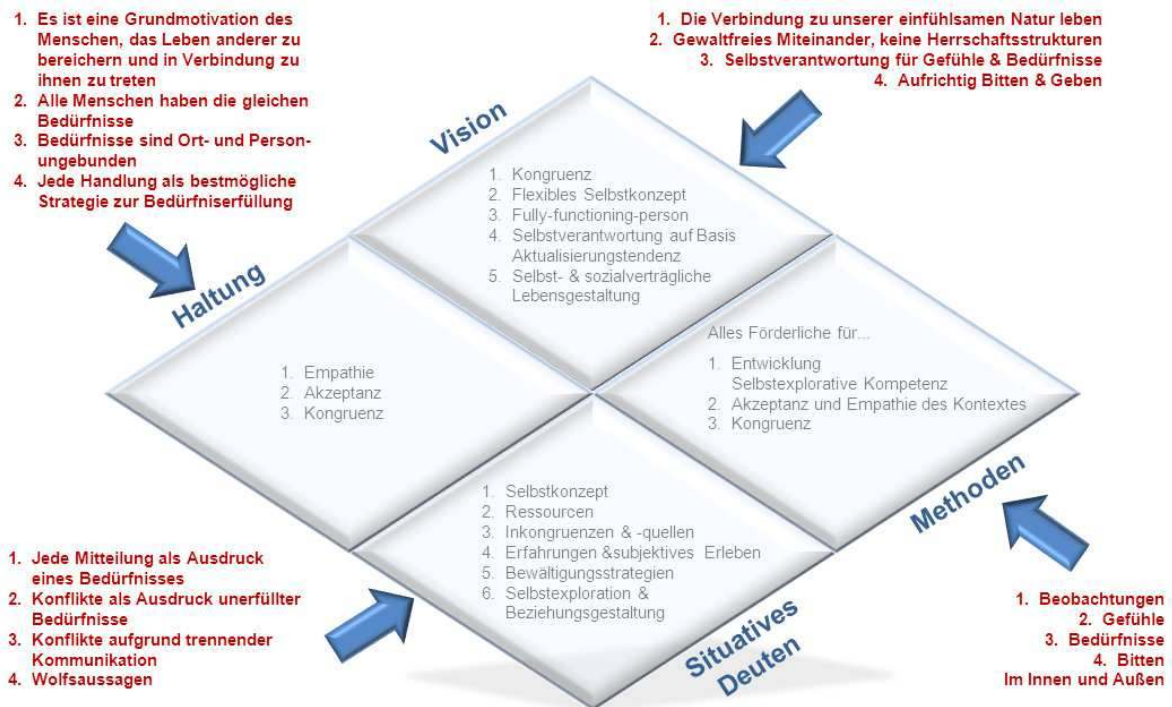


Abbildung 25: Verortung der GFK im PZA⁸⁶

GFK und Schulz von Thun

In einem Interview zwischen Fritsch, GFK-Trainierin, und Schulz von Thun führt er aus:

Die vier Schritte von Rosenberg finde ich genial. Sie haben viel Ähnlichkeit mit dem Kommunikationsquadrat, sie stammen gewissermaßen aus demselben Geiste. Und solange er das als eine Hilfe zur Selbstklärung versteht und als eine Möglichkeit der Kommunikation, als eine Option und nicht als eine Norm, solange ist er für mich ein Bruder im Geiste. (Rachow, 2010, S. 7)

...und das Kommunikationsquadrat

„Die Kommunikationspsychologie nach Schulz von Thun und die Gewaltfreie Kommunikation (GFK) nach Rosenberg sind Ansätze zur Förderung konstruktiver Kommunikation.“

beginnt Doctor (2010) ihren Artikel über eine Annäherung des Kommunikationsmodell von Schulz von Thun und Rosenberg (S. 14).

Sie stellt den Zusammenhang dar (siehe auch Abbildung unten):

Bis auf die Beziehungsseite entsprechen sich die Aspekte. Die Rosenbergschen Komponenten stellen explizite Handlungsanweisungen auf drei Seiten des Kommunikationsquadrates nach Schulz von Thun dar. Diese halte ich – wenn im jeweiligen Fall stimmig – für eine bereichernde Orientierung und Inspiration für die Selbstklärung, Gesprächsvorbereitung und -durchführung anhand des Kommunikationsquadrats, nämlich:

⁸⁶ Zur Grundlage dieser Aufteilung Straumann und Zimmermann-Lotz (2006)

- Für die Sachseite: Den „Stein des Anstoßes“ benennen, d. h. beobachtbares Verhalten bzw. Geschehnisse beschreiben, ohne Wertung. Kurz: Beobachtung nicht mit Bewertung vermischen.
- Für die Selbstkundgabeseite: Innere Gestimmtheit, ausgelöste Gefühle benennen und die zugrunde liegenden Bedürfnisse.
- Für die Appellseite: Eine Bitte formulieren mit folgenden Merkmalen
- positiv statt negativ
(das, was ich möchte und nicht, was ich nicht möchte)
 - konkret und handlungsbezogen
 - machbar
- Erfolg der Bitte sollte jetzt und hier überprüfbar sein (Doctor, 2010, S. 16)

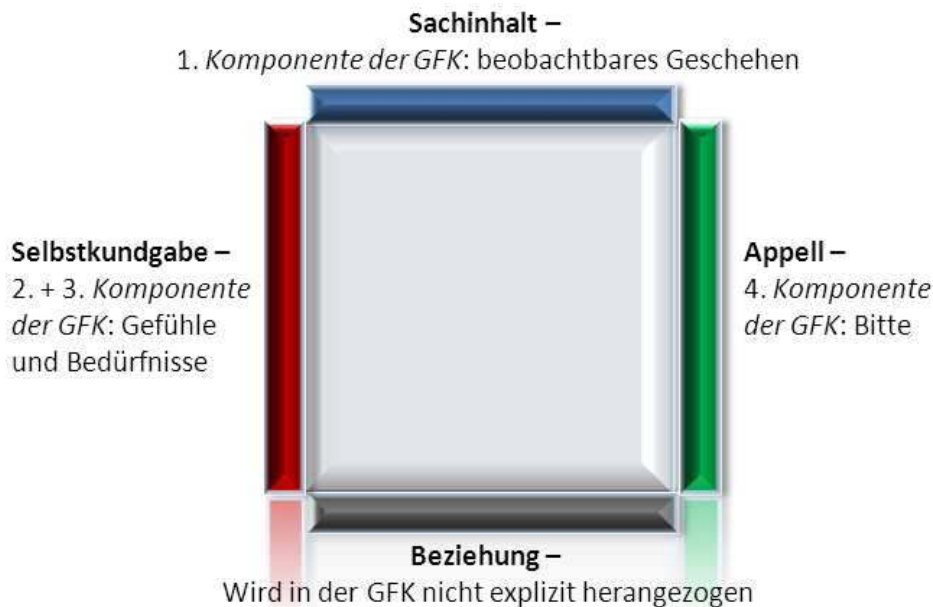


Abbildung 26: Das Kommunikationsquadrat und die 4 Komponenten der GFK
(Doctor, 2010, S. 16)

Die von ihr aufgeworfene Frage, ob Du-Botschaften in der GFK überhaupt eine Berechtigung haben, beantwortet sie u. a. mit dem Zitieren von Rosenberg, dass man nicht immer GFK sprechen könne, sondern sich vielmehr immer wieder dafür entscheiden könne (ebd., S. 17). Mir fehlt hier der Aspekt des Wertschätzens der Wolfssprache – als eventuelle Erweiterung der vier zu fünf Schritten. Es ist eine Sache, eine gewaltfreie Form des Umgangs leben zu wollen, also ohne Urteile oder Vergleiche, es ist eine andere Sache, gewaltfrei denken und erleben zu wollen. Hier werden Ziel und Weg verwechselt. Die von ihr benannte „Sprechblasen-Kosmetik“ kann es nicht sein, aber ich kann mich dafür entscheiden, ob ich ausspreche was ich denke, oder erst mal mit mir kläre, womit ich in Resonanz gehe, welche Bedürfnisse gerade in Not sind. Du-Botschaften, die sehr schnell in meinem Kopf sind, stellen m. E. nach in der GFK einen wesentlichen „Stein des Anstoßes“ – der Titel

von Doctor anders angewandt – dar, um mich mit mir und dann mit dem anderen verbinden zu können. Dieses Potential wird fast durchgängig unterschätzt.⁸⁷

...und das Wertequadrat

Zu Herkunft und Zielsetzung führt Schulz von Thun et al. (2009) aus:

Die Denkfigur des Wertequadrats habe ich [...] bei Helwig (1967) wiederentdeckt und 1989 zum ‚Entwicklungsquadrat‘ erweitert. Diese Erkenntnis hat für unsere Kommunikationskurse eine kopernikanische Wende eingeleitet: dass es nicht darum gehen kann, Führungskräfte vom ‚Schlechten‘ zum ‚Guten‘ zu leiten, sondern von dem Guten, wovon sie (je individuell) zu viel haben, hin zum Guten, welches ergänzend dazukommen müsste und vielleicht noch unterentwickelt ist. (S. 54)



Fritsch sagt zum Zusammenhang des Wertequadrats und der GFK:

Es vergeht kaum eine Therapie, in der ich nicht diese Dialektik deutlich mache, dass ein Bedürfnis stets auch ein Gegenbedürfnis braucht, damit es nicht schräg wird, und dass ein Wert einen Gegenwert braucht." und Schulz von Thun greift das mit großer Zustimmung auf: „Das finde ich interessant: dann verträgt sich GFK gut mit dem dialektischen Werteeansatz! [...] (Rachow, 2010, S. 11)

Abbildung 27: Beispiel für Wertequadrat (Schulz von Thun et al., 2009, S. 57)

⁸⁷ In diesem Missverständnis über den Begriff der „Pseudogefühle“ spielt sich auch folgender Dialog zwischen Schulz von Thun und Fritsch ab

SvT: Ich bin überhaupt ein GFK-Mensch. Ja, ja. Nur die Pseudogefühle, die würde ich gern rehabilitieren. Bei der Unterscheidung von Gefühl und Pseudogefühl, zu der die GFK anregt, hätte ich den Verdacht, dass das eine die guten und edlen Gefühle sein sollen, die jener edlen Seele würdig sind, und das andere etwas - na, das ist nicht ganz so koscher, das ist unreif und wölfisch, da ist noch ein Akt der Selbsterziehung nötig, um von solchen Pseudogefühlen loszukommen. Und das würde ich nicht mitvollziehen.

Nehmen wir ein klassisches Beispiel: Ich fühle mich von dir abgelehnt.

SvT: Das wäre aus meiner Sicht ein mutiger, vielleicht zutreffender, mindestens klärungswürdiger Satz. Wenn ich jemandem sage, ich fühle mich von dir abgelehnt, dann signalisiere ich: Es hat auch etwas mit dir zu tun. Wie du mir begegnest. So empfinde ich es nämlich. Zu Recht oder zu Unrecht - aber ich möchte berechtigt sein, das zu thematisieren. Das sollte man den Menschen nicht abtrainieren.

GRF: Ich sag's mal als Tiefenpsychologin: Wenn du strukturell reif entwickelt bist, dann ist das für dich eine kostbare Information. Aber es gibt Menschen, die überall einen Feind wittern. Da ist es überhaupt nicht hilfreich. Da machen unsere unterschiedlichen beruflichen Kontexte den Unterschied zwischen uns. Der Satz, ich fühle mich von dir abgelehnt, führt nach meiner Erfahrung in die Sackgasse einer Opferhaltung und in Abhängigkeit vom Verhalten des anderen. Ich korrigiere dann die Worte auch nicht direkt, sondern ich sage: „Aha, Ihr Bedürfnis nach Annahme ist nicht erfüllt. Wie fühlen Sie sich denn, wenn Ihr Bedürfnis nach Annahme nicht erfüllt ist? Und was genau habe ich gesagt oder getan, so dass Ihr Bedürfnis nach Annahme nicht erfüllt ist?“

SvT: Darin würde ich jetzt wieder völlig übereinstimmen mit Dir. Die Klärungshilfe muss genau diesen Weg gehen. Aber als einen Einleitungssatz für eine Klärung ist das Pseudogefühl okay. Es trifft zwar zu, dass in einem Satz wie ‚Ich fühle mich von dir hintergangen‘ nicht nur mein Gefühl anklingt, sondern dass auch eine Interpretation und ein Vorwurf drinsteckt. Für diese Botschaft auf der Beziehungsebene kann uns der Begriff ‚Pseudogefühl‘ immerhin sensibilisieren: Viele so genannte Ich-Botschaften enthalten tatsächlich implizit Vorwürfe. Dies sollte aber nicht pauschal zu ihrer Ächtung führen, wie es das ‚Pseudo‘ nahelegt: Im menschlichen Kopf sind Gefühl und Interpretation miteinander verschaltet. Auch dem Ärger liegt eine Interpretation zugrunde, die dieses Gefühl erst hervorbringt. Und der Vorwurf kann durchaus zur guten Kommunikation gehören, besonders wenn ich ihn im Herzen mit mir herumtrage, aber lieb und nett sein möchte. (Rachow, 2010, S. 12)

Neben der unterschiedlichen Herkunft (Schulz von Thun aus dem Kontext der Führungskräfteentwicklung, Rosenberg aus dem psychologischen Bereich) wird doch auch hier wieder die „Bruderschaft im Geiste“ deutlich. Das Wertequadrat *be*-wertet eben nicht, sondern vermittelt das Erkennen unterschiedlicher Qualitäten und hat die Herstellung einer Balance im Sinn. Schulz et al. (2009) zielen ab auf die „*Integration der Gegensätze*, die dynamische Balance der Polaritäten, die Teambildung der inneren Wertgegenspieler.“ (S. 55), und spricht so der GFK „aus der Seele“. Abbildung 27 zeigt, bezogen auf das Fallbeispiel eines neuen ärztlichen Teamleiters in einem Krankenhaus, Struktur und Ziel des Modells. In einer Situation hoher Anforderungen, die sich als Druck im Team bemerkbar machen, fragt eine Mitarbeiterin, ob sie ausgleichend zu der beruflichen Fortbildung, die sie sonntags besuche, den Montag frei nehmen dürfe. Das lehnt der Oberarzt vehement ab. In diesem Verhalten wird deutlich, dass er sich abgrenzen kann, keine Angst hat vor Konfrontation und Kritik. In der GFK würde das Bedürfnis nach Abgrenzung, Distanz, herangezogen werden können. In seiner Extremausprägung kann sich die Abgrenzung in gering-schätzender Strenge äußern, so wie in diesem Fall. Als dazugehöriger Gegenspieler wird hier das Verständnis gewählt, welches auch im Sinne der GFK ein Bedürfnis ist (wobei hinter Verständnis wiederum das Bedürfnis nach Gesehen-werden, Gemeinschaft, Wertschätzung zu finden ist). Ein *zu viel* an Verständnis kann in konfliktscheue Weichheit umschlagen. Als Entwicklungsrichtung kommt hier das Wertequadrat zu einer Richtung von unten links nach oben rechts, von der geringschätzenden Strenge hin zum Verständnis. Die GFK würde generell hier anders vorgehen (je nach Beratungssetting im Team, im Einzelcoaching, ...) und sich an den Gefühlen und den dahinterliegenden Bedürfnissen orientieren, sei es auf den Arzt selber, als auch des Teams. Der Ansatz des Wertequadrats ist rationaler, der Zugang weniger emotional. Die Inhalte und Grundannahmen stimmen dabei überein.

...und das Innere Team

Im oben benannten Interview beschreibt Schulz von Thun, dass im Einsatz des Inneren Teams der Botschafter hinter dem Strategen sichtbar gemacht werden soll, und so für die Bedürfnisse eingetreten werden kann. (Rachow, 2010, S. 11) Er führt aus, er würde „[...] von Seiten der GFK mit Aufgeschlossenheit rechnen. Denn die innere Pluralität des Menschen muss sich ja auch in pluralistischer Empathie und Selbstempathie – ein schöner Begriff, den ich gerne von Dir übernehmen – wiederfinden“ (ebd., S. 10f).

Als ein Beispiel für die Übereinstimmung des Vorgehens und der Ziele der GFK mit dem Inneren Team kann Papendorf (2009) herangezogen werden: Nach der Aufstellung des Inneren Teams für eine ganze Abteilung, es handelt sich hier um eine OE, nimmt sie eine Ableitung dessen vor, was die hypothetische Teamaufstellung zu Tage gebracht hat. Auf diese Weise formuliert sie drei Bedürfnisse, nämlich Beteiligung, Transparenz und Würdigung (S. 92). Hier wird die Beobachtung über die „Wolfssprache“ vorgenommen, durch die Aufstellung der einzelnen Stimmen im Team.

Bei Redlich (2009) ist sogar direkt zu lesen: die „[...] Teammitglieder repräsentieren zentrale Hintergrundbedürfnisse der Konfliktpartner.“ (S. 75)

Bei Schulte-Werning (2012) ist zu lesen, dass er zur Erhöhung der Selbstregulation, verstanden als Navigation im Inneren Raum (S. 70) mit dem Inneren Team von Schulz von Thun arbeitet. Für Entscheidungskonflikte führt er die „unterschiedlichen Ich-Zustände“, die „Multiplizität unserer Ichs“ auf (ebd., S. 82). Er betrachtet die „Inneren Personen“ zunächst ohne, dann mit reflektiertem Bewusstsein, und fährt durch die Reflexion den Integrator als eine Ausprägung von Führungspräferenz ein (ebd., S. 84f). Indem der Integrator die einzelnen Personen, als Repräsentanten unterschiedlicher Positionen, auffordert ihre Meinung kund zu tun, nähert er sich den dahinterliegenden Bedürfnissen. „Selbstwahrnehmung, Reflexion und Lernen“ (ebd., S. 89) als Instrumente des Selbstmanagements, das nach seiner Meinung zur Selbstregulation führt⁸⁸. Die GFK geht davon aus, dass über die Schritte der Beobachtung und der Gefühle der Zugang zu den Bedürfnissen ermöglicht ist. So wie im Inneren Team die einzelnen Meinungen Indikatoren für die Bedürfnisse sind, sind es in der GFK die Gedanken in der Wolfssprache, bzw. unsere wahrgenommenen Gefühle.

⁸⁸ Bei Maurer (2006) ist zu lesen: „Selbstregulation unter emotionalem Aspekt meint die Fähigkeit, seine negativen Gefühle so weit zu steuern, dass man die wichtigen Ziele nicht aus den Augen verliert und auch unter Druck noch klar denken kann.“ (S. 148). Denn die Anforderung ist die, dass Handlungsfähigkeit erhalten bleibt. Hierzu betrachtet er als „effiziente Strategie“ „die Änderung der Problemsicht. Da negative Emotionen das Resultat von Bewertungsprozessen sind ist es eine wichtige Aufgabe im Coaching, dem Klienten zur Veränderung seiner Problemsicht zu verhelfen. Wenn es beispielsweise einer Führungskraft gelingt, die schwache Leistung eines Mitarbeiters nicht länger als Sabotageakt zu interpretieren, sondern als Folge einer mangelhaften Schulung zu begreifen, dann wird sich auch das damit verbundene Gefühl dem Mitarbeiter gegenüber verändern.“ Mit der Vermittlung der GFK wird genau diese Problemsicht grundlegend verändert, da vormalig wahrgenommene Angriffe auf sich selbst als Ausdruck von Bedürfnissen eines anderen interpretiert werden. (S. 148)

Hierzu auch „Ein Hauptfaktor [...] ist das Lernen auf der Ebene von Anschauungen. Wenn sich eine wichtige Grundüberzeugung verändert, wird das Repertoire an Handlungsmöglichkeiten immens erweitert.“ (Dietz & Dietz, 2008, S. 122) und „Viele systemische Therapeuten und Berater gehen davon aus, dass es für die Lösung von Problemen oder die Heilung von Leiden vor allem darum geht, den Klienten Wege zu besseren, für ihn nützlicheren Wirklichkeitskonstruktionen zu ermöglichen.“ (ebd. S. 89)



Abbildung 28: GFK und das Innere Team

GFK und TZI

Die Themenzentrierte Interaktion (TZI) nach Ruth Cohn (1912-2010) hat das Lebendige Lernen zum Ziel. Cohn emigrierte aus Deutschland in die USA, wo sie nicht als Psychoanalytikerin praktizieren durfte. Sie durfte aber in der Ausbildung von Psychoanalytikern mitwirken und leitete in diesem Kontext Gruppen. In ihrem Balance-Ansatz von Ich – Wir – Es und Globe (auch als Vier-Faktoren-Modell bezeichnet) verfolgt sie gemeinsames Lernen und Wachsen, welches sie über die Berücksichtigung der Faktoren und Grundannahmen (den Axiomen) und den handlungsleitenden Aussagen, den Postulaten, anstrebt. Ihre Motivation, mit der TZI einen Beitrag zum Frieden zu leisten – nach den Erlebnissen des Dritten Reichs in Deutschland –, ist ein wesentliches Element ihrer Arbeit, welches auch eine innerliche Nähe zur GFK begründet. Zur Veranschaulichung siehe Abbildung.



Abbildung 29: GFK und TZI

Nur benennen möchte ich an dieser Stelle noch die möglichen Analogien zur RET (Rational-Emotive-Therapie nach Albert Ellis) mit den drei Schritten A, B und C und zur Transaktionsanalyse (TA). Gerade in Abgrenzung zur TA, die ich sehr häufig sehr klärend und

unterstützend erlebe, sehe ich hier den Mehrwert der GFK in dem „Schlüssel“ des klaren Vorgehens. Ich suche quasi bei mir selber anhand eines strukturierten Vorgehens. Bei der TA stellen sich deutlich komplexere Fragen, beispielsweise, warum welcher Ich-Zustand vorliegt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die GFK in angewandten Modellen, die die Grundlage von arbeitsweltlicher Beratung bilden, verortet werden kann.

Inhaltlich wurde differenziert die Nähe von PZA und GFK betrachtet, die Rosenberg selbst betont. Die Nähe von den Modellen von Schulz von Thun wurde von ihm selber bestätigt, und anhand der Arbeit mit dem Inneren Team und dem Wertequadrat gezeigt.

Wie bereits dargestellt, kann GFK als Haltung oder auch als Methode betrachtet werden. Hierbei kann GFK in einem Beratungsprozess beispielsweise nur auf Beraterseite angewendet werden, oder die Anwendung der GFK durch den Klienten, in Form einer neuen Kommunikationskultur, angestrebt sein.

Der Verlauf kann als zunehmender Wissenstransfer vom Berater zum Klienten betrachtet werden. Hierbei findet über die Haltung des Beraters der geringste, über ein GFK-Training der größte Wissenstransfer statt. Dazwischen können mit zunehmendem Wissenstransfer das Situative Deuten, die „implizite Intervention“ und die „explizite Intervention“ einge-
reicht werden. Dieses Modell soll dabei nicht als reine Klassifizierung verstanden werden, sondern als vereinfachte Darstellung eines fließenden Übergangs.

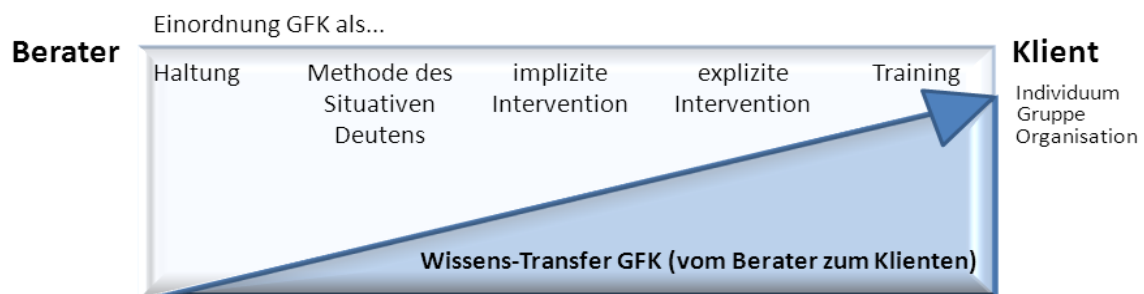


Abbildung 30: GFK-Wissenstransfer vom Berater zum Klienten

Als Beispiel für die fünf Ausprägungen dient die Aussage eines Mitarbeiters in einem Organisationsberatungsprozess: „Nach Verkaufsabschluss gebe ich meinem Kollegen immer alle Unterlagen weiter, damit er dann die Zeichnung mit dem Kunden abstimmt. Und immer wieder beschweren sich Kunden bei mir, dass sie nach Tagen oder Wochen immer noch keine Zeichnungen bekommen haben!“

(1) GFK als Haltung und Vision bedeutet, dass dem Beraten die Ziele und Werte der GFK zugrunde liegen. Dies beinhaltet sowohl Haltung und Vision des PZA⁸⁹ als auch die Ergänzungen der GFK. Damit ist beispielsweise gemeint, dass ich davon ausgehe, dass es eine Grundmotivation des Menschen ist, das Leben anderer zu bereichern und dass jedes Verhalten der bestmöglich *verfügbaren* Erfüllung der je eigenen Bedürfnisse dient (siehe Kapitel 2.1.1 und Kapitel 3.1).

⁸⁹ Empathie, Akzeptanz und Kongruenz als Haltung; als Vision Kongruenz, Flexibles Selbstkonzept, Fully-functioning-person, Selbstverantwortung auf Basis der Aktualisierungstendenz und Selbst- & sozialverträgliche Lebensgestaltung

- (2) GFK als „Situatives Deuten“ schließt sich an die Haltung an. Mit der GFK achte ich auf Emotionen als Wegweiser zu unerfüllten Bedürfnissen. In diesem Fall höre ich mit dem *Bedürfnisohr*. Welches Bedürfnis ist hier in Not? Was ist ihm wichtig? Ich gehe davon aus, dass ihm sehr wahrscheinlich Zuverlässigkeit und Effizienz wichtig sind und in dem Moment des Berichtens auch das Gesehen-Werden. Diese Annahmen fließen ein in mein aktives Zuhören und Verbalisieren emotionaler Erlebensinhalte.
- (3) GFK als „implizite Intervention“ bedeutet, dass der Ansatz der GFK in die Intervention einfließt, ohne dies dem Klienten als Ansatz zu vermitteln. Ich frage „Du ärgerst Dich, weil Dir Verlässlichkeit und Effizienz wichtig ist?“, „Ja! Das geht doch nicht, dass wir was vereinbaren, und er hält sich nicht dran!“.
- (4) GFK als „explizite Intervention“ bedeutet, dass ich den GFK-Ansatz dem Klienten darlege. In diesem Fall könnte dies in Ergänzung zu dem vorherigen Schritt so aussehen: „Ja, das läuft ja wirklich nicht rund. Ich schätze allerdings, dass Deinem Kollegen Verlässlichkeit und Effizienz auch wichtig sind. Ich kann mir vorstellen, dass Euer Konflikte auf der Strategie-Ebene ist. Damit meine ich, dass dieses Vorgehen, diese Strategie vielleicht nicht in dem Sinne Deines Kollegen ist. Steht er denn hinter diesem Vorgehen, dass er mit dem Kunden direkt die technischen Zeichnungen austauscht?“⁹⁰
- (5) Mit GFK als Training könnte in dieser Situation direkt auf den Ansatz zurück gegriffen werden. An (3) anknüpfend beispielsweise „Wenn wir davon ausgehen, dass Konflikte auf der Strategie-Ebene, nicht auf der Bedürfnis-Ebene entstehen, hast Du eine Idee, warum Dein Kollege sich nicht an das Vorgehen hält? Was könnte ihm wichtig sein?“

Die vorgenommene Differenzierung der fünf Ausprägungen kann auf das jeweilige Klientensystem übertragen werden, also neben dem Einzelsetting, auf Gruppen oder eine Organisationen.

In dieser Arbeit werden als Umsetzungsbetrachtung in Kapitel 4.3 zwei Szenarien von Organisationsentwicklung untersucht: die Anwendung der GFK als explizite Intervention und als Training innerhalb einer Organisationsentwicklung. Wie in Abbildung 30 und Abbildung 31 dargestellt ergeben sich innerhalb der OE die Ebenen der Einzelberatung, der Gruppenberatung und der Organisationsentwicklung als Gesamtes.

⁹⁰ Wie sich herausstellte, hatte es hierüber nie ein abgestimmtes Vorgehen gegeben, sondern beide Seiten hatte eine voneinander unterschiedliche Vorstellung, wie der Prozess ablaufen solle.

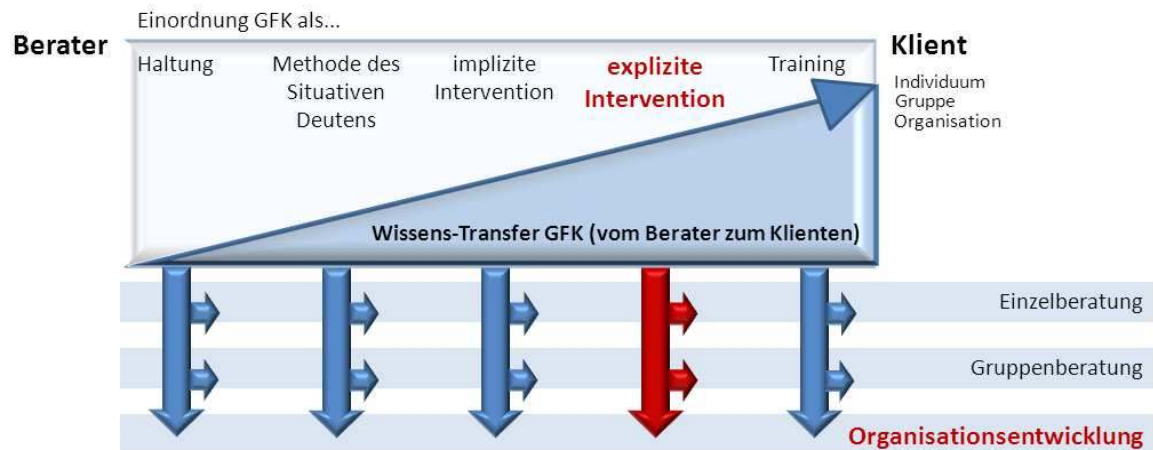


Abbildung 31: GFK als explizite Intervention in der OE

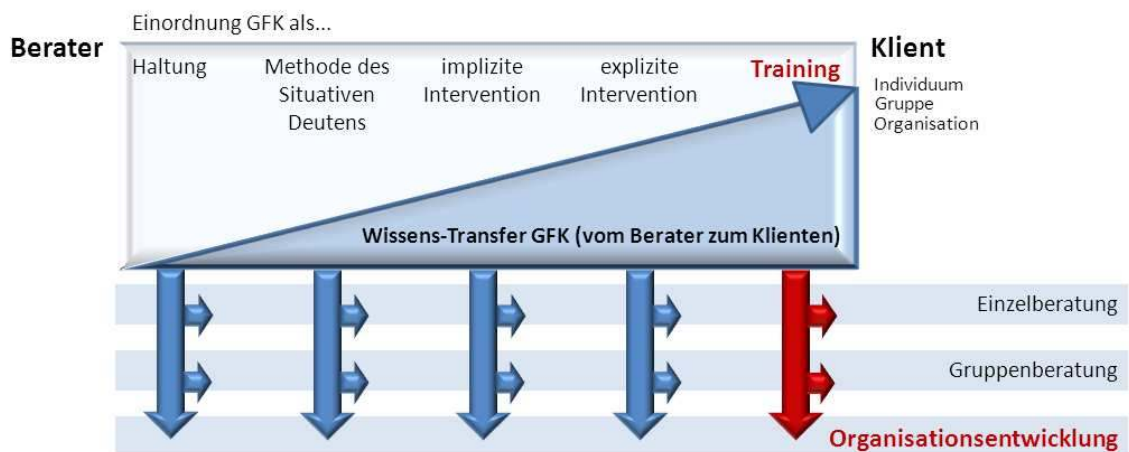


Abbildung 32: GFK-Training als Bestandteil einer OE

Die Wirkungsweisen von GFK im Beratungsprozess werden nach der hier anschließenden Betrachtung von OE-Modellen und der Charakteristik von Veränderungsprozessen in Kapitel 4 näher beschrieben.

3.2 Verortung in OE-Modellen

Es gibt eine größere Auswahl an OE-Modellen. Kohnke & Wieser (2012) führen hierzu an, dass „aussagekräftige Change Management-Modelle von vielen Beratern aufgegriffen und weiterentwickelt werden“ (S. 54)⁹¹. Zu hinterfragen ist grundsätzlich und für die weitere Untersuchung hier, welches Modell für eine Betrachtung sinnvoll ist.

Als Grundlage zur Auswahl werden im nächsten Schritt einige Modelle betrachtet, die in der Literatur zu finden sind. Diese beziehen sich auf Individuelle Veränderungen und Modelle zu OE-Prozessen. Leitend für die Auswahl eines OE-Modells ist dann, dass die Theorie stimmig ist mit der der GFK⁹².

3.2.1 Modelle von Veränderungs- und OE-Prozessen

Individuelle Veränderungsmodelle

Cameron & Green (2009) systematisieren Individuelle Veränderungen grundsätzlich anhand vier möglicher, zugrunde liegender Theorien (siehe auch Tabelle 5, Seite 53). So unterscheiden sie den Verhaltensansatz, den Kognitiven Ansatz, den Psychodynamischen und den Humanistischen Ansatz. Auf diesen Grundlagen führen sie zur Charakteristik von Veränderungen die Veränderungskurve von Kübler-Ross als psychodynamischen Ansatz an und betrachten die Maslowsche Bedürfnishierarchie und den Gestaltzyklus von Perls als humanistischen Ansatz.

Gerade zur Veränderungskurve nach Kübler-Ross stellt sich jedoch die Frage, inwieweit sie für individuelle Veränderungsprozesse innerhalb einer OE-Maßnahme überhaupt anwendbar sind. So fragen auch Kohnke & Wieser (2012):

In Anbetracht der [...] Unterschiede zwischen dem individuellen Sterbeprozess und Veränderungen in Organisationen ist es [...] notwendig, den Anwendungsbereich eindeutig zu definieren – und zwar im Zweifel in Anlehnung an die Ursprünge des Modells. Deshalb sollte die Kurve nur für negativ wahrgenommene, nicht kontrollierbare Veränderungen verwendet werden, von denen das Individuum direkt betroffen ist. Auf positiv erlebte Veränderungen oder Veränderungen, die von den Betroffenen selbst aktiv gestaltet werden, lässt sich die Kurve folglich nicht übertragen. (S. 59)

⁹¹ In ihrem Artikel hinterfragen sie anstelle einer unreflektierten Verwendung beispielhaft die Veränderungskurve, die „zum kleinen Einmaleins des Change Managements“ gehört (Kohnke & Wieser, 2012, S. 54).

⁹² Als Gegenbeispiel seien Jick/ Peiperl (2011) benannt, die „10 Gebote“ zur Implementierung von Veränderung aufstellen. An erster Stelle steht die Analyse der Organisation und die Notwendigkeit des Wandels, an 5. Stelle steht, dass eine starke Leitungsrolle unterstützt werden soll. Hier wird beim Lesen deutlich, dass eine Vermischung von Theorien stattfindet, und es keine konsistente Grundlage gibt. (S. 213–214)

Grundsätzlich merken sie an, dass „Veränderungen in Organisationen [...] komplex und mehrdeutig [sind]. Veränderungsprozesse sind bei weitem nicht so klar umrissen und definiert wie der Sterbeprozess.“ (Kohnke & Wieser, 2012, S. 59).

Die Bedürfnispyramide nach Maslow passt hier bereits stimmiger in die Perspektive „GFK als Instrument der OE“.

OE-Prozessmodelle

Zur strukturierten Darstellung von Organisationsveränderungen gibt es unterschiedliche Systeme. Vahs (2009) führt als „Modelle des Wandels“ folgende Systematik an:

1. Gleichgewichts- und Ungleichgewichtsmodelle (dialektische Prozesstheorien)
2. Entwicklungs- und Lebenszyklusmodelle (deterministische Modelle)
3. Selektionsmodelle (evolutionäre Prozesstheorien)
4. Teleologische Prozessmodelle
5. Lernmodelle (S. 319)

Cameron & Green (2009) hingegen führen neun Modelle bzw. Annäherungen hinsichtlich organisationalem Wandel auf und systematisieren anhand von Metaphern, die den Modellen zugrunde liegen. Im Folgenden betrachte ich zwei von den neun Modellen genauer, die häufiger in der Literatur zu finden sind. Dies sind das Dreistufen-Modell von Lewin und das Modell der acht Stufen von Kotter. (S. 109–136)⁹³.

Zur Gestaltung von Änderungsprozessen leistete Lewin einen wesentlichen Beitrag. Er erforschte anlässlich von Nahrungsmittelknappheit (ab 1943) die Veränderungsbereitschaft amerikanischer Hausfrauen hinsichtlich der Verwendung von Innereien. „Das Untersuchungsobjekt ‚Speiseabscheu‘ eignet sich sehr gut für die exemplarische Analyse von verhaltensbedingten Widerständen, weil es sich hier ganz offensichtlich um eine nicht sachlich begründete, sondern *stark emotionale*, meist sehr tief sitzende Barriere handelt.“ Die Ergebnisse seiner experimentellen Untersuchungen führten zu „den ‚goldenen Regeln‘ des erfolgreichen organisatorischen Wandels“. Neben diesen Regeln „betont Lewin als einer der Ersten [...] die Notwendigkeit einer *Auftauphase*. Änderungen haben nur Aussicht auf Erfolg, wenn die bisherige Praxis in Frage gestellt und die Notwendigkeit eines Wandels deutlich erlebt wird. Diese beiden Einsichten führten schließlich dazu, den erfolgreichen

⁹³ Die zusammenfassende Darstellung von Cameron & Green (2009) ist sehr informativ: neben der einzelnen Darstellung der Modelle nehmen sie eine Differenzierung nach den verwendeten Metaphern (Maschine, Politisches System, Organismus) vor und stellen abschließend ihre Schlussfolgerungen hinsichtlich Anwendbarkeit dar. So bewerten sie beispielsweise Kotters Achtstufen-Modell als „an excellent starting point for those interested in making large or small-scale organizational change. The model places most emphasis on getting the early steps right: building coalition and setting the vision rather than later steps of empowerment and consolidation. Change is seen as linear rather than cyclical, which implies that a pre-designed aim can be reached rather than iterated towards.“ (S. 109–136)

Veränderungsprozess als triadische Episode zu konzeptionalisieren: Auftauen (unfreezing) – Veränderung (moving) – Stabilisieren (freezing)." (Schreyögg, 2008, S. 409f).

Diese Modell wird von vielen Autoren aufgrund der arbeitsweltlichen Veränderungen als überholt angesehen, da die längerfristige Stabilisierung (Refreezing) in der Form nicht mehr vorkommt. Diesem Kriterium schließe ich mich an.

Bach (2000) legt seiner Dissertation „Mentale Modelle als Basis von Implementierungsstrategien – Konzepte für ein erfolgreiches Change Management“ das Achtstufen-Modell von Kotter zugrunde. Dort zu finden ist eine Beschreibung der Stufen, der dazugehörigen Teilaufgaben und der verantwortlichen Stellen; nachfolgend die Übersichtstabelle.

Tabelle 7: Phasen des Transformationsprozesses nach Kotter (Kotter & Bach, 2000, S. 26)

Bezeichnung der Stufe	Teilaufgaben	Verantwortliche Stellen
• Wandlungsbedarf bestimmen	• Lageanalyse und Prognose • Veränderungsbedarf bestimmen • Wandlungsfähigkeit analysieren • Chancen/Risiken des Wandels abschätzen	Unternehmungsspitze (Leistungsorgan, Gesellschafter, Aufsichtsorgan) unterstützt durch Führungsstäbe, externe Berater
• Wandlungsträger aktivieren	• Koalition des Wandels bilden • Kraftfeld analysieren	Unternehmungsspitze
• Wandlungskonzept entwickeln	• Leitbild und Strategie entwickeln • strategische Programme ausarbeiten • Programmentscheidung	Wandlungskoalition unterstützt von externen Beratern, Unternehmungsspitze
• Wandlungskonzept kommunizieren	• Konferenzen und Workshops • umfassende Mitarbeiterinformation • Öffentlichkeitsarbeit	Unternehmungsspitze, Programmbeauftragte, externe und interne Moderatoren
• Wandlungsbedingungen schaffen	• Programm-Management organisieren • Infrastruktur des Wandels schaffen • Training und Betreuung	Unternehmungsspitze, Programmbeauftragte, Teilbereichsleiter
• Kurzfristig realisierbare Projekte durchführen	• robuste erste Schritte identifizieren • Projekt durchführen • Ergebnisse/Erfolge evaluieren und kommunizieren • Erfahrungen dokumentieren und verbreiten	Programmleitung, Projektleitung, Projektteam
• Folgeprojekte zur Konzeptumsetzung durchführen	• flächendeckend Projekte zur Umsetzung des Konzepts durchführen	Programmleitung, Projektleitung, Teilbereichsleiter und Bereichsteams
• Wandel absichern und stabilisieren	• Evaluation und Dokumentation von Ergebnissen • Prozesse Strukturen und Systeme zur Verankerung permanenter Verbesserung einrichten	Unternehmensleitung, Teilbereichsleiter, Bereichsteams

Dieses Modell geht von einem linearen Prozessablauf aus. Zudem finden sich die OE-Maßnahmen eher in den Management-Ebenen und in den Händen der (Fach-) Berater im Sinne von Prozessgestaltung und -vorgaben wieder (er spricht auch von „direktivem Wan-

del“, S. 126ff⁹⁴) als dass die Einbeziehung der Mitarbeiter in die Organisationsentwicklung Bestandteil ist. Kommunikation wird verstanden als Mitteilung von A an B, und nicht im dialogischen Sinne. Mit diesen Feststellungen passt es nicht mit den Grundlagen der GFK zusammen.

In Anlehnung an Kotter kann an dieser Stelle auch das Siebenstufige Phasenmodell aus Führungskräfte-sicht benannt werden, auf das bereits auf Seite 64 Bezug genommen wurde.

Für ein anderes, der GFK-Haltung grundsätzlich gegensätzliches Modell kann nochmals Vahs (2009) zitiert werden. Er führt das Business-Reengineering als Modell an, welches „konsequent und kompromisslos die Verbesserung der organisatorischen Effizienz verfolgt“ und sich auf revolutionären Wandel bezieht. Dabei wird die Rolle der Mitarbeiter als „Manövrier-masse“ verstanden, ganz im Gegensatz zu evolutionären Wandelmodellen, die die Mitarbeiter als „Mitgestalter“ des Wandels sehen. (S. 373ff).

Als mit der Haltung der GFK vereinbares Modell ist das Trigon-Modell der sieben Basisprozesse zu nennen. Konzepte der Firma Trigon – in Person geprägt durch Bernard Lievegoed, Otmar Donnenberg, Friedrich Glasl und Hans von Sassen – gründen auf der Humanistischen Psychologie, wobei auch sich daraus entwickelnde Ansätze, wie die Transaktionsanalyse oder der Gestaltansatz und auch betriebswirtschaftliche Konzepte im Laufe der Zeit in die Konzepte eingeflossen sind. Die Modelle/ Konzepte sind „auf Entwicklung und Emanzipation der Menschen ausgerichtet“ (Glasl et al., 2008, S. 16).

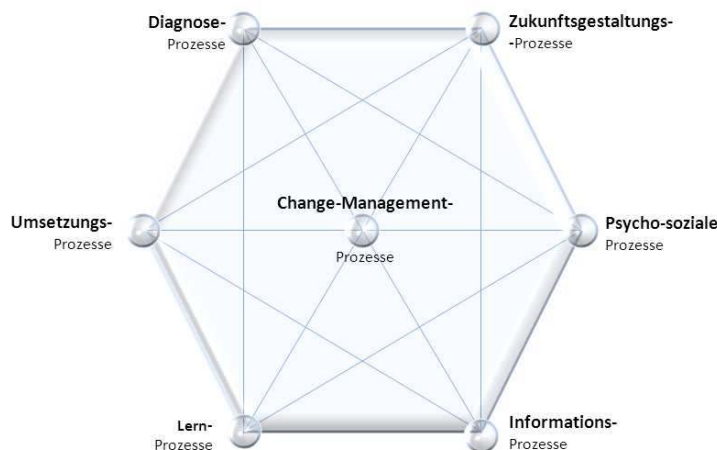
Aus dieser Kongruenz des Wertesystems wird für die weitere Untersuchung das Trigon-Modell der sieben Basisprozesse ausgewählt und ist im nächsten Kapitel näher dargestellt. Zur Untermauerung des gleichen Wertesystems sei hier auf das durch Glasl verfasste Vorwort zu Rosenbergs Grundlagenbuch verwiesen⁹⁵.

⁹⁴ In Abgrenzung vom „direktiven Wandel“ und dem „partizipationsergänzten Generalplan“, S. 140ff. führt Bach (2000) als Ergänzung zum Top-down-Ansatz auch eine Betrachtung des Bottom-up-Ansatzes durch.

⁹⁵ Glasl schrieb im Jahr 2000 das Vorwort zur deutschen Übersetzung von Rosenbergs Grundlagenbuch. Hierin beschreibt er, dass er bereits vor langen Jahren durch begeisterte Berichte von Rosenberg-Schülern dem Wirken Rosenbergs und der GFK begegnet sei. Er erachtet die GFK als Grundlage für „Konfliktmanagement im mikro-sozialen Bereich“, die „somit auch die Basis für Mediation im meso- und makro-sozialen Feld ist.“. Er sieht in Rosenbergs Methodik die Ermöglichung eine wahre Begegnung des tieferen Wesens der beteiligten Menschen. [...] Wenn es gelingt, das zum Ausdruck zu bringen [was die beteiligten Menschen in ihrem tiefsten Inneren wirklich denken, fühlen und wollen] kann das zu überraschenden Öffnungen und somit zu einer inneren wie äußeren Abrüstung führen. So möge dieses Buch endlich auch im deutschen Sprachraum einen guten Beitrag zu einer konstruktiven Kultur der Konfliktaustragung leisten!“. (Rosenberg, 2007c, S. 15f)

3.2.2 Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse

Glasl et al (2008) strukturieren ablaufende Prozesse innerhalb einer OE-Maßnahme anhand von sieben Prozessen. Diese bilden Bereiche ab, in denen sich Veränderungen manifestieren (z. B. Psycho-soziale Prozesse), bzw. gezielt Veränderungen vorgenommen werden (z. B. Umsetzungs-Prozesse).



Die Prozesse werden dabei explizit nicht verstanden als aufeinanderfolgende Phasen. In unterschiedlichen Phasen der OE laufen unterschiedliche Prozesse ab, dabei meistens mehrere gleichzeitig. Im Folgenden werden die Prozesse beschrieben⁹⁶.

Abbildung 33: Die vernetzten sieben Basisprozesse (Glasl et al., 2008, S. 90)

Diagnose-Prozess

Hierunter wird der andauernde Prozess der Diagnose im Sinne eines umfassenden Verständnisses über die Organisation verstanden. Glasl et al. (2008) ziehen hier den Vergleich zur Medizin und führen aus, dass Bestandteile des Diagnose-Prozesses die Anamnese, die Analyse und dann die Diagnose selbst ist.

Dem Wortsinn nach bedeutet Dia-gnose ein ‚Durch-schauen‘. Deshalb sollte von ‚Organisationsdiagnose‘ nur dann gesprochen werden, wenn nicht bloß auf die Problem-Oberfläche geblickt wird. Vielmehr müsste darüber hinaus durchgeschaut und erkannt werden, durch welche Grundannahmen bzw. ‚mental Programme‘ oder ‚Paradigmen‘ die wahrgenommenen Schwächen und Stärken der Organisation immer wieder generiert worden sind. Zur ‚Draufsicht‘ muss also noch der ‚Durchblick‘ dazu kommen. Dann erst kann eine Organisationsveränderung (‚organizational change‘) zu einer Organisationsentwicklung (‚organizational development‘) werden. (Glasl et al., 2008, S. 91)

In Bezug auf OE kann dies geschehen über die aufeinander aufbauenden Zwischenschritte Datensammlung, Organisationsanalyse und Organisationsdiagnose (S. 92).

Die Datensammlung als „Probleminventar“ der „subjektiv empfundenen Probleme[n]“ mit der Organisationsanalyse als systematisierende und ausdifferenzierte Fortsetzung der Datensammlung, die „Vermutungen über die Grundfragen der Organisation erlauben (S. 92).

Aufdecken der geistigen Grundlagen der bestehenden Situation, d. h. der Grundauffassungen zu Mensch, Organisation und gesellschaftlichem Umfeld. Diese haben als ‚Alltagstheorie‘ zu impliziten oder expliziten Denkmodellen geführt, die seinerzeit bei

⁹⁶ Zum Überblick der Basisprozesse: hinteren Buchrücken der Arbeit aufklappen Glasl et al. (2008, S. 129)

der Gestaltung von Führung und Organisation bestimmend gewesen sind. Die ursprünglichen Denkmodelle mögen einmal der Situation angemessen gewesen sein und Probleme gelöst haben. Sowohl durch interne als auch externe Veränderungen ist das damals hilfreiche Denkmodell nicht mehr zeit- und situationsgemäß und generiert jetzt Probleme. (Glasl et al., 2008, S. 92)

Zu den Methoden für Organisationsdiagnose werden unterschiedliche benannt, so die U-Prozedur von Glasl, das skip-Instrumentarium nach Kemm, Methoden der systemischen Beratung und „Appreciative Inquiry“ (vgl. S. 93). An dieser Stelle ist zu untersuchen, wie GFK einen Beitrag zur Diagnose leisten kann.

Der Gegenstand der Diagnose, das Was wird dabei von unterschiedlichen Faktoren bestimmt. Glas et al. führen hier unter anderem die auslösenden Probleme, die Ziele, Wünsche und Erwartungen, das Bild der Organisation, sowie das Menschenbild auf.

Zum Wann der Diagnose lässt sich ein Wandel der Auffassungen beschreiben. Nach dem OE-Verständnis, das bis etwa 1980 vorherrschend war, sollte an den Beginn jeder OE eine ausführliche Diagnose gestellt werden, um anschließend an die Lösungssuche und deren Umsetzung und Evaluation zu gehen. In dem Maße in dem OE in Organisationen mit ganz unterschiedlichen Ausgangssituationen praktiziert worden war, nahmen auch die Varianten des Vorgehens zu. Heute wird ein OE-Prozess sehr oft durch eine längere Phase von Trainings angestoßen. Oder es wird mit Maßnahmen der Zukunfts-Entwurfsprozesse begonnen, um zu klären, wohin die Entwicklungen überhaupt gehen sollen, so dass es erst danach zu verschiedenen gezielten diagnostischen Aktivitäten kommt. (Glasl et al., 2008, S. 95)

GFK ist hier durchgängig anschlussfähig: mit der zentralen Frage nach dem, was gerade jetzt lebendig ist, versteht sich die GFK als prozessorientierte Haltung, die einer abschließlich zu Beginn durchgeführten und dann als abgeschlossen bezeichneten Diagnose widersprechen würde. Das bedeutet, dass durchaus zu Beginn eine Diagnose durchgeführt werden kann, aber eine generelle Offenheit demgegenüber bleibt, was sich zu jedem späteren Zeitpunkt zeigt. Ebenfalls werden in dieser Textpassage Trainings als möglicher Auftakt einer OE-Maßnahme benannt.

Grundsätzlich ist das Verständnis von OE derart, dass es als Maßnahme zur Unterstützung der Selbstbefähigung zu verstehen ist, und so dem humanistischen Gedankengut entspricht, wie es sich im PZA und der GFK darstellt. So führen Glas et al. zur Frage Fremddiagnose/Selbstdiagnose aus:

[...] wird Diagnose bei OE so weit wie möglich eine Selbstdiagnose sein. [...] Wenn die eingesetzten Instrumente für die beteiligten Menschen keine Geheimwissenschaft sind, dann können sie diese erlernen und später mehr und mehr selbständig anwenden. Damit wird eines der Hauptziele der Organisationsentwicklung angestrebt. Denn durch aktive Beteiligung sollen von vielen Menschen solche Methoden erlernt werden, die eine Organisation braucht, um sich aus eigener Kraft auf die geänderten Erfordernisse des Marktes, der Technologie, Politik und Kultur immer wieder neu einzustellen. So erfolgt durch OE eine Befähigung der Organisation und ihrer Menschen zur Selbsterneuerung. (Glasl et al., 2008, S. 96f)

GFK als Instrument von OE bedeutet gerade das Erlernen einer Methode, um zur Selbsterneuerung befähigt zu werden. Deutlich wird in diesem Abschnitt auch, dass OE grundsätzlich in einen Kontext eingebunden ist, in dem kein Expertenverständnis herrscht im Sinne „Ich als Experte untersuche Dich, Klient, und werde Dir am Ende mitteilen, welche Erkrankung Du hast“, um nochmals den medizinischen Vergleich heranzuziehen.

Zukunftsgestaltungs-Prozess

„Bei diesem Basisprozess geht es um alle Aktivitäten, mit denen die Zukunft exploriert und schließlich verbindlich bestimmt werden kann.“ (Glasl et al., 2008, S. 97). Dabei unterscheiden Glasl et al. in eine räumliche und eine zeitliche Perspektive.

Die räumliche Perspektive nimmt tatsächlich Bezug auf den Führungsraum der Organisation, auf den sie sich bezieht, hier unterteilt in Makro-, Meso- und Mikro-Führung mit den je unterschiedlichen Perspektiven und Aufgaben bzw. „Wahrnehmungs- und Handlungsfelder[n]“ (S. 99). Ziel dieser Einteilung ist es, die einzelnen Beteiligte sowohl adressatengerecht einzubinden, als auch eine Zusammenschau der gesamten Organisation zu ermöglichen, also gerade die Perspektivvielfalt zu berücksichtigen und langfristig zu verzahnen.

Zur zeitlichen Perspektive wird ausgeführt, dass es individuelle Zeithorizonte gibt, sogenannte „Zeitspann-Fähigkeiten“, innerhalb derer ein Mensch „Unsicherheit ertragen kann, ohne den Glauben an die Sinnhaftigkeit und Richtigkeit der von ihr getroffenen Entscheidung zu verlieren.“ (ebd., S. 100). In Bezug auf OE hat beispielsweise der Leiter eines Unternehmens eine Zeitspann-Fähigkeit von 12 Jahren, innerhalb derer er Unsicherheit ertragen kann, und plant so die Unternehmensstrategie als eine langfristige Maßnahme.

Glasl fasst die zeitliche und räumliche Perspektive zusammen und ordnet die langfristige Perspektive dem Makro-Bereich zu, die Mittelfristige Perspektive dem Meso-Bereich und die Kurzfristige Perspektive dem Mikro-Bereich mit jeweils eigenen Inhalten bzw. Instrumenten der Zukunftsgestaltung (wie Vision, Jahresziele, Arbeitsprozesse). Ziel ist es, die Menschen dort abzuholen, wo sie stehen: „Wenn sich die Menschen Gedanken machen sollen über zukünftige Strukturen, Strategien, Arbeitsabläufe usw., dann gilt es, sie bei dem ‚Identifikationsprozess‘ abzuholen, innerhalb dessen sie sich gerade befinden.“ (ebd., S. 99).

Bezogen auf den Zukunftsgestaltungsprozess, als auch auf den Diagnose-Prozess unterscheidet Glasl grundsätzlich die Nutzung von „zwei unterschiedliche[n] Kraftquellen“ (S. 102): den „Lustsog“, als Ausdruck einer Visionsleitung, und den „Leidensdruck“, als Ausdruck der Problemleitung. Er plädiert für ein ausgewogenes Verhältnis dieser beiden

Antreiber innerhalb der OE, da zu viel „Leidensdruck“ defizitär wahrgenommen wird, zu viel „Lustsog“ hingegen die Gefahr des „Strohfeuer der Euphorie“ birgt (S. 102).

Psycho-sozialer Prozess

Wo es viele und tief greifende Veränderungen gibt treten Stress, Spannungen und Konflikte auf. Sie sind wichtige Signale, die Hinweise auf Probleme im Veränderungsprozess geben. Wenn sie ernst genommen, aufgegriffen und mit geeigneten Methoden bearbeitet werden, kann dies dem Erfolg des Veränderungsprozesses nur zugute kommen. (ebd., S. 103)

Flankierende psycho-soziale Interventionen

Glasl beschreibt, dass sich bereits zu Beginn in Veränderungsprozessen, in der Diagnose und der Zukunftsgestaltung, Konflikte zeigen können, die latent in der Organisation vorhanden waren und sich nun im Arbeiten manifestieren. Zwischenmenschliche Beziehungen und das Arbeitsklima können sinnvolle Themen sein, die mit geeigneten Interventionen bearbeitbar werden.

Als Ziele Psycho-sozialer Interventionen benennt Glasl die (1) Auflösung von Stress, (2) das Nutzen von Widerständen, (3) die Umwandlung von alten zu neuen Rollenauffassungen, (4) die Diskussion von Machtbeziehungen und Führungsstilen und die Bearbeitung von Spannungen und Konflikten (ebd., S. 104).

(1) Stress auflösen

Glasl führt aus, dass Stress zu weiterem Stress führen kann, und sich so die Gefahr eines „Teufelskreises“ abzeichnet. In Anlehnung an Gerald Hüther (2002, Biologie der Angst) führt er drei typische Arten von Stressverhalten auf, „(1) zu *flüchten*, oder (2) *anzugreifen*, oder (3) *sich tot zu stellen*.“ (S. 104). Diese Verhaltensweisen sind in die OE zu integrieren, indem sie nicht geleugnet, sondern anerkannt und damit bearbeitbar werden.

(2) Widerstände erkennen, anerkennen und nutzen

In Veränderungsprozessen vertreten unterschiedliche Beteiligte unterschiedliche Auffassungen. Werden diese Auffassungen nicht ernst genommen und gemeinsam überwunden, dann entsteht mit den zugrunde liegenden Emotionen steigender Widerstand innerhalb der Organisation. Mit Verweis auf die Physik legt Glasl dar, dass entgegengewirkende Kräfte dazu führen, dass sich nichts bewegt. Gleich wirkende Kräfte addieren sich hingegen und unterstützen somit die Veränderung. Die Berücksichtigung aller sieben Basisprozesse bietet Glasl als Möglichkeit des Verstehens an, um die vorhandenen Kräfte nutzen und eventuell vorhandene Teufelskreise überwinden zu können

Meiner Auffassung nach führt genau die Berücksichtigung der unterschiedlichen Kräfte, um bei dem physikalischen Bild zu bleiben, dazu, dass sich das Optimum einer OE-Maßnahme erreichen lässt. Und zwar weder über das rigide Verfolgen der vorgegebenen

Richtung noch über eine Gleichschaltung aller Kräfte in eine Richtung, sondern über die Berücksichtigung der vorhandenen Kräfte, die zu einer Richtungsänderung führen, damit aber von allen gemeinsam getragen werden kann. Abbildung 34 stellt diesen Zusammenhang von Glasl bildlich dar, ergänzt um den Richtungsaspekt.

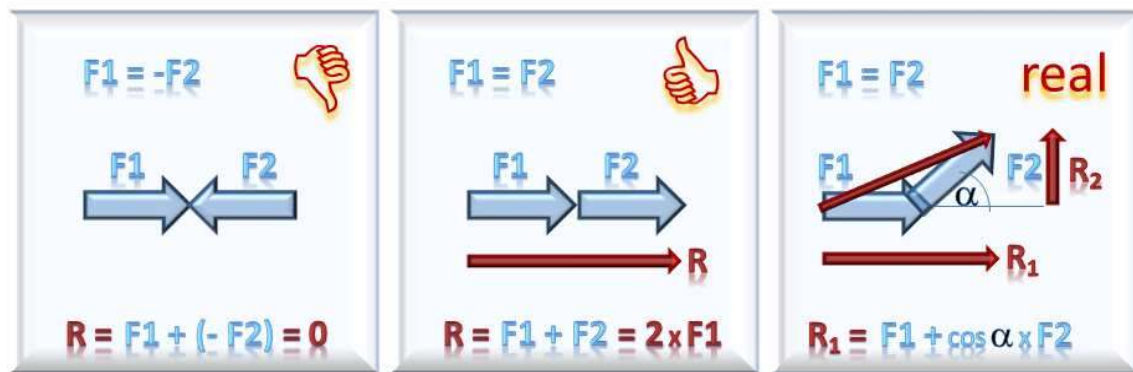


Abbildung 34: Richtung und Resultierende von Kräften
(in Anlehnung an Glasl et al., 2008, S. 106)

(3) Rollenauffassungen ändern

Bestehende Rollenauffassungen beschreibt Glasl als einen verunsichernden Einfluss in Veränderungsprozessen. Hier betont er, dass das Lernen neuer Haltungen leichter sei als „bisherige Gewohnheiten und Haltungen zu lösen“ (Glasl et. al., S. 107). Da Rollenauffassungen meist implizit, nicht explizit vorhanden sind, schlägt er vor, diese über geeignete Interventionen zu explizieren und so diskutieren zu können. Auf diese Weise können gemeinschaftlich neue Rollenerwartungen und Verhaltensweisen vereinbart werden.

(4) Mit Macht und Konflikten konstruktiv umgehen

Wie bereits eingangs benannt, führen Veränderungen zum Aufdecken, Wachsen und Entstehen von Konflikten. Glasl unterscheidet hier vier Arten von Auseinandersetzungen, bzw. vier Intensitätsschichten. Auseinandersetzungen über sachliche Differenzen, über persönliche Differenzen, über den Konflikt selbst und über die Konfliktlösung. In Analogie zur Medizin betont er, dass „Früherkennung“ wichtiger sei „als späteres Kurieren“ (S. 107). Cacaci (2006) geht an dieser Stelle sogar noch einen Schritt weiter, und hält ein Plädoyer für die Prävention. Hierzu gibt es in der OE die Auffassung, dass die gesamte Veränderungsmaßnahme zum Ziel hat, die Organisation selber zu befähigen und trägt so als solches zur Prävention bei.

Glasl (2008) betont, dass Konflikte und Differenzen zu unterscheiden seien. Sachliche Differenzen sind notwendig für Veränderung, wohingegen Konflikte keinen direkten Beitrag leisten. Der Boden für Konflikte sind aber sachliche Differenzen, über die kein ausreichen-

der Konsens erreicht wurde: „Die vorgebrachten Argumente verhallen wirkungslos“ (S. 108). Die Intensität der Auseinandersetzung nimmt dann zu.

Als Ansatzpunkte möglicher Interventionen unterscheidet Glasl sechs Ansatzpunkte (siehe Abbildung 35, Glasl, 2008, S. 109)

- (a) Klärung von Wahrnehmungsunterschieden, weil in Konflikten die Wahrnehmung subjektiv gefiltert und verzerrt wird,
- (b) Offenlegen von Interpretationen und Denkmuster, inwiefern sie zu Vorurteilen und Fehlschlüssen geführt haben,
- (c) Bewusst machen von Emotionen und Haltungen, damit sich die Betroffenen in die Gegenseite einfühlen können,
- (d) Reflexion der Motive und Absichten, die zum Konfliktverhalten geführt haben können,
- (e) Kritische Betrachtung des Verhaltens und
- (f) Der beabsichtigen sowie unbeabsichtigten Folgen des Verhaltens im Konflikt

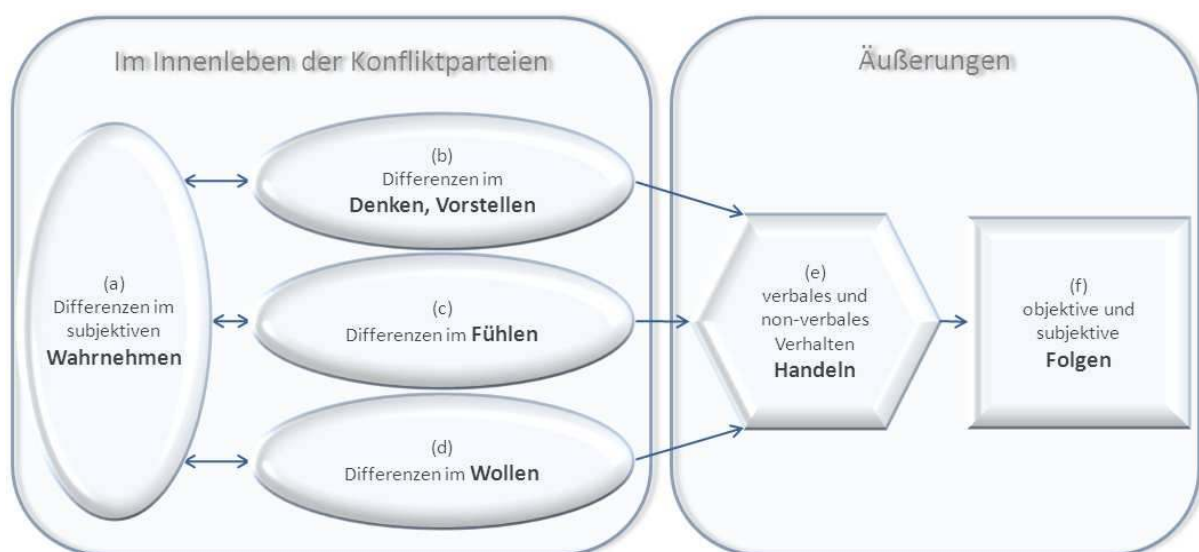


Abbildung 35: Intra-psychische und inter-psychische Faktoren im sozialen Konflikt
(Glasl 2008, S. 109)

Die Erfahrung hat gezeigt, dass für die Qualität, das Tempo und die Dauer eines Veränderungsprozesses die Fortschritte bei psycho-sozialen Veränderungsprozessen bestimmend sind. Sie sind der zeitkritische Faktor. Für einen organischen OE-Prozess bedarf es deshalb strategischer Überlegungen für die Gestaltung der psycho-sozialen Prozesse. (ebd., S. 110).

Dies ist ein Ansatzpunkt für GKF.

Lern-Prozess

Glasl distanziert sich von dem Verständnis, dass der Entwicklungsprozess einer Organisation in Gänze ein Lernprozess sei. Er versteht den Lernprozess als einen der sieben Bereiche, in denen sich der Entwicklungsprozess zeigt. Er stimmt hingegen zu, dass das Lernen, und zwar „auf den drei Ebenen des Individuums, der Gruppe und der Gesamtorganisation [...] zwar immer Voraussetzung für Veränderungen“ sei, dass „aber jede Organisationserneuerung [...] über das Lernen nach diesem Verständnis hinaus [geht].“ (ebd., S. 111).

Lernfelder und Lerninhalte

Glasl beschreibt „Lehren und Lernen“ als „Befähigung von Menschen und ihren Systemen“ (S. 119). Von „drei Zielbereichen“ („(a) Wissen, (b) Einstellungen, Haltungen und Affektives, (c) Können, Fertigkeiten“) leitet er „vier Kompetenzfelder“ ab („(1) Fachkompetenz [...], (2) Sozialkompetenz [...], (3) Methodenkompetenz [...]“, und zusammengefasst ergibt sich daraus die „(4) Handlungskompetenz, ganzheitliche Qualifikation und Motivation“). Zu den Inhalten des Lernen führt er aus, dass sie sich auf „einzelne oder mehrere, bzw. alle 7 Wesenselemente der Organisation beziehen“ können⁹⁷, abhängig davon, was geplant ist. Das Planen von Lernprozessen sieht Glasl als Vorwegnahme, bzw. Auffangen potentieller Ängste und räumt dem Lernen und dem Verlernen einen wichtigen Platz ein.

Zyklus des Erfahrungslernens

Zum Zyklus des Erfahrungslernen greift er auf das Modell von David A. Kolb zurück.

Lernen geschieht nach Kolb als Interaktion zwischen individuellen und kollektiven Lernaktivitäten und Wissensbeständen. Diese Lernaktivitäten sind dann:

- Zwischen (1) konkreter Erfahrung und (2) reflektierendem Beobachten:
Wirklichkeit wahrnehmen
- Zwischen (2) reflektierendem Beobachten und (3) abstraktem Konzeptualisieren:
Erfahrenes analysieren
- Zwischen (3) abstraktem Konzeptualisieren und (4) aktivem Experimentieren:
Verhaltensorientierung entwickeln. (Abbildung 36)
- Zwischen (4) aktivem Experimentieren und (1) konkreter Erfahrung:
Verhalten generieren

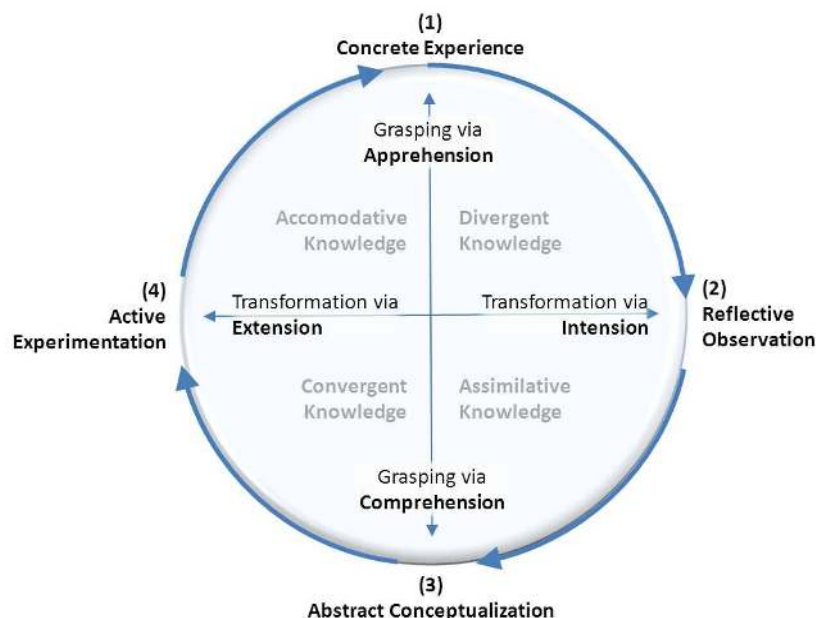


Abbildung 36: Der Zyklus des Erfahrungslernen von Kolb (Glasl et al., 2008, S. 112)

⁹⁷ Die sieben Wesenselemente von Glasl et al. (2008) umfassen Physische Bedingungen, Prozesse/ Abläufe, Einzelfunktionen/ Teilsysteme, Menschen – Gruppe – Klima, Struktur, Policy/ Strategie, Identität (S. 79)

Lernen in Pilotprojekten

Lernen in Pilotprojekten sieht Glasl als eine Möglichkeit des Lernens „auf der Ebene von Gruppen und Organisationseinheiten“, wobei er seine Definition konkretisiert: „Für Pilotprojekte müssen die Erwartungen, Ziele und Erfolgskriterien für das Experiment explizit und messbar gemacht werden“.

Dem Lernen schreibt Glasl generell eine große Bedeutung zu, denn:

Lernen im engeren Sinn als Strategie der Qualifizierung hat in seinen vielfältigen Formen für OE-Prozesse große Bedeutung. Es sollte Teil einer umfassenden PE-Konzeption sein, weil nur dadurch eines der Hauptziele der OE erreicht werden kann, nämlich die Befähigung der Menschen und der Organisation zur Selbsterneuerung. Wo nicht gelernt wird kann auch keine Entwicklung stattfinden. Für einen organischen OE-Prozess bedarf es deshalb strategischer Überlegungen zur die Gestaltung der Lern-Prozesse. (Glasl et al., 2008, S. 114)

Informationsprozess

Während eines Veränderungsprozesses entstehen immer Informationslücken und Fehlinformationen laut Glasl (2008), da die Menschen nicht gleich mitwirken können, wollen oder sollen, und so „Unterstellungen und Angstphantasien, aber auch Wunschdenken, und [...] Gerüchte“ begünstigt werden (S. 114). Ich ergänze dies noch hinsichtlich eines Informationsgefälles zwischen Berater und Klientensystem in Ergänzung zu der Intensität der Beteiligung. Als „Informations-Sünden“ führt er auf⁹⁸ (S. 115):

- Information ist entweder zu kompliziert oder sehr simplifiziert und primitiv
- Sie ist negativ formuliert
- Sie ist unehrlich
- Sie ist unästhetisch
- Sie ist Standardtext, den niemand glaubt
- Sie ist im Detail übergenau, in der Essenz der Aussage aber vage
- Information ist oft nicht Empfänger orientiert sondern aus der Interessenslage, Denkweise und Sprache des Sender formuliert,
- sie signalisiert den Adressaten, dass sie Informationen aufnehmen sollen, während ihnen selbst niemand zuhört,
- sie ist einseitig rational und befriedigt nicht den emotionalen Hunger.

Leitend für die Informationsgestaltung führt er die Fragen an: Wer an wen wozu? Inhalt und Umfang der Information? Wann? Wie (adressatengerechte Medienwahl)? Gestaltung der Form der Information?

Das Was und der Umfang der Information

Hier betont Glasl, dass die Richtschnur für jede „Kommunikations-Aktion“ die Betroffenen selber sind. Zur Sicherstellung, dass nicht zu viel, nicht zu Banales, nicht Unrelevantes

⁹⁸ unter Verweis auf Ursula Schneider (1993, S. 17-19), die letzten drei durch Glasl zugefügt

kommuniziert wird, ist „regelmäßiges Feedback zur Qualität der Information und Kommunikation einzuholen (S. 116).

Die Wahl des Kommunikationsmediums

Neben der Diskussion des angebrachten Mediums, hier von Business-TV bis zu Wandzeitungen aufgeführt, liegt der Schwerpunkt ebenfalls auf der Interaktion der Kommunikation. Es geht um „Schritte der partnerschaftlichen Begegnung“ und die Chance, dass „die für die Veränderungsprozesse Verantwortlichen [...] aus den direkten Kontakten mit den betroffenen Menschen gelernt [haben], dass ihre Sicht der Dinge nicht immer übereinstimmt mit dem Bild, das sich die Menschen in der Organisation machen.“ (Glals et al., S. 117).

Der Zeitpunkt der Kommunikation

Kommunikation bei OE-Maßnahmen muss bereits bei der Planung beginnen. Während der Maßnahme ist ein Maß zu finden, ob und was kommuniziert wird. Sollen auch Informationen weitergegeben werden, die noch nicht geklärt sind? Was ist der Mehrwert, was der Preis, Unsicherheit weiterzugeben? Dies ist ein Beispiel für ein breites Spektrum, welches sich als Fragen für den Zeitpunkt anschließt.

Die Form der Information

„Information und Kommunikation während des OE-Prozesses antizipieren die Kommunikationskultur, welche die Organisation mit den Veränderungen anstrebt.“ (ebd., S. 119). Des weiteren weist Glasl (2008) darauf hin, dass sich Informationen zum OE-Projekt deutlich unterscheiden sollten. Er empfiehlt eine Marke für den Veränderungsprozess zu entwickeln und zu verwenden, um die emotionale Ebene mit einzubeziehen. „Informieren führt zum Involvierenden. Für einen organischen OE-Prozess bedarf es deshalb strategischer Überlegungen zur Gestaltung der Kommunikations-Prozesse.“ (ebd., S. 119).

Umsetzung-Prozess

Glasl betont, dass neben dem Lernen und allen zur OE-Maßnahmen gehörigen Aktivitäten es schlussendlich um die Umsetzung der Veränderung geht, und zwar „dass es adäquat ist und nachhaltig wirkt.“ (ebd., S. 120).

Der richtige Zeitpunkt für Umsetzungen

Der „richtige Zeitpunkt“ ist abhängig von der zu ändernden Aktivität. Hier lautet die Empfehlung, so früh wie möglich Ergebnisse in Form von ersten Änderungen umzusetzen. Dies können beispielsweise Änderungen hinsichtlich Räumen, Leitung oder auch Zyklen sein. Es geht darum, schnell Wirkungen zu erzielen und erreichbare Teilziele zu formulieren.

Hier bietet Glasl eine Entscheidungsmatrix an, um Umsetzungsaktivitäten auswählen zu können und auf diese Weise die Veränderungskultur und -bereitschaft zu stärken.

Symbolverhalten und Rituale

Diese Umsetzungsaktivitäten haben als solches Symbolcharakter für die Veränderung. Insbesondere neue Rituale können ins Leben gerufen werden und überholte Rituale verabschiedet werden. Über symbolhaftes Verhalten kann beispielsweise die Geschäftsleitung demonstrieren, dass auch sie einen Beitrag zur Kosteneinsparung leistet, indem das Budget für die eigenen Geschäftsreisen reduziert wird (zum Beispiel Bahnfahrten jetzt mit der 2. Klasse), oder auch gemeinsames Essen, hierarchieübergreifend.

Es ist oft schwierig, für die Umsetzung das richtige Tempo und Maß zu finden. Wenn es zu lange dauert, bis die Veränderungen spürbar werden, zweifeln viele, ob es außer klugen Papieren überhaupt etwas anderes geben wird. Wenn übereilt und undurchdacht implementiert wird, kommen Menschen unter die Räder. (Glals et al., 2008, S. 122)

Change-Management-Prozess

Alle Aktivitäten der bisher genannten Basisprozesse müssen entworfen, geplant, gelenkt und überprüft werden. Dies ist der Inhalt des siebten Basisprozesses [...] (ebd., S. 122).

Er weist zudem darauf hin, dass Plan- und Steuerbarkeit von Veränderung begrenzt ist.

Das Management der Veränderungen und Entwicklungen

Glasl führt folgende „Aktivitäten“ als Elemente dieses Managements auf:

- erste Kontaktpersonen für die externen OE-Beraterinnen und Berater auszuwählen;
- Planungs- und Lenkungsorgane (‘Steuergruppe’) und eine Projektorganisation zu bilden und zu lenken
- und diese Organe personell zu besetzen;
- für die Innovationsfragen kompetente Entscheidungsorgane und -wege zu schaffen und Kommunikationsbeziehungen zu den Entscheidern der bestehenden Organisation (‘Entscheidergruppe’, ‘Resonanzgruppe’ usw.) aufzubauen;
- und notwendige Entscheidungen zu veranlassen;
- die Innovationsorganisation mit Geld, Zeit und administrativer Unterstützung usw. auszustatten;
- alle Veränderungsaktivitäten zu kontrollieren und zu evaluieren und
- die Auswirkungen der Veränderung auf das Ganze im Auge zu behalten und hinsichtlich Tempo und Umfang zu lenken.

Notwendige Organbildung

Innerhalb einer Organisation ist die Veränderungsmaßnahme zu verankern. Hierzu gehört die Bildung unterschiedlicher Einheiten, zum „Planen, Entscheiden, Lenken und Koordinieren aller OE-Aktivitäten“ (ebd., S. 123). Er versteht unter dieser Organbildung eine temporäre „Parallelorganisation“, die als Ergänzung und Entlastung der generellen unternehmerischen Tätigkeit fungieren kann, und die gleichzeitig zu Spannungen führen kann.

Zur Verhinderung destruktiver Spannungen empfiehlt er die Schaffung von „Brückenorganen“. Mögliche Organen können sein eine Steuergruppe, Projektgruppen oder auch Arbeitsgruppen.

Das Gestalten einer Gesamt-OE-Strategie

Hier entwirft Glasl ein auditives Bild, das eines Musikstück. Change-Management-Prozesse sieht er als leitend in dem Musikstück, wobei zwischendurch die einzelnen Instrumente Soli spielen können, im Vorder- oder nur im Hintergrund hörbar sind. Dabei können auch, wie er beschreibt, die Themen und Stimmungen wechseln (ebd., vgl. S. 125). Er weist, obwohl im dem Bild eigentlich bereits skizziert, darauf hin, dass „eine bestimmte Interventionsmethode zumeist Wirkung auf mehrere Basisprozesse auslöst, nicht nur auf einen“ (ebd., S. 125).

Ein Beispiel für „eine mögliche Verflechtung der sieben Basisprozesse, ähnlich einer Partitur eines klassischen Musikstückes“ ist in Abbildung 37 dargestellt.

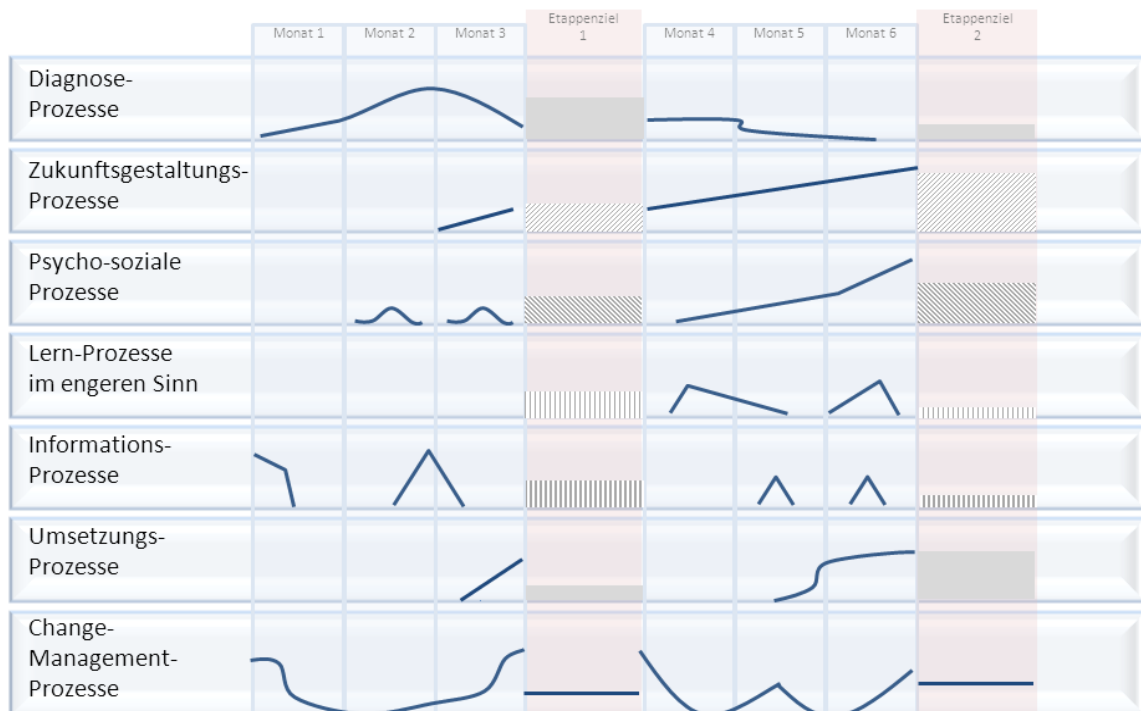
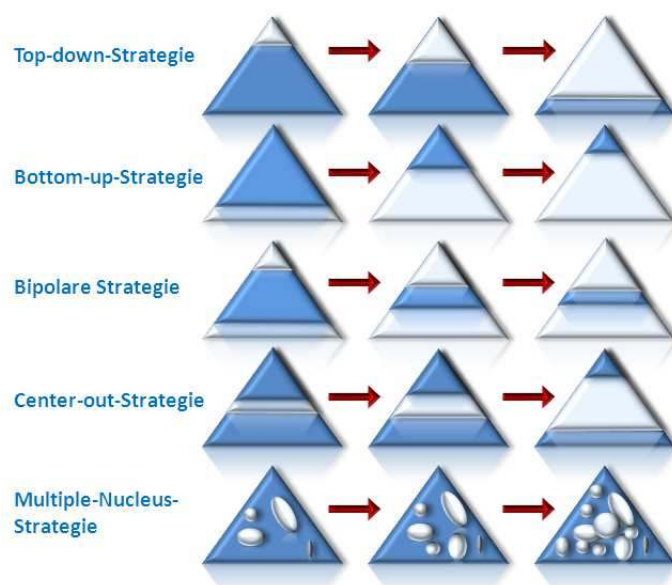


Abbildung 37: "Das Strickmuster der sieben Basisprozesse" (Glasl et al. 2008, S. 126)

3.3 Formulierung von Randbedingungen

Rückkoppelnd zur Zielsetzung dieser Arbeit sollen neben der Wirksamkeitsüberprüfung auch Grundlagen für die Anwendung und eine spätere empirische Untersuchung gebildet werden. In diesem Sinne muss der Rahmen der praktischen Umsetzung beschrieben werden. Hier werden zwei Parameter konkretisiert.

Zur Unternehmensgröße wird bei der Beschreibung der Wirkungszusammenhänge auf die OE eines kleineren Unternehmens abgestellt. Die Komplexität der Zusammenhänge innerhalb der OE ist sehr groß und steigt mit zunehmender Unternehmensgröße. Hier bietet es sich an, Unternehmen mit bis zu 20 Mitarbeitern auszusuchen. Sämtliche Elemente wie beispielsweise Steuerungsgruppe, Vorstand und Change Agents entfallen hierdurch. Dem OE-Postulat „Betroffene zu Beteiligten machen“ kann bei Unternehmen dieser Größe deutlich leichter nachgekommen werden. Ebenfalls kann bei Unternehmen dieser Größe mit nur einem Organisationsentwickler gearbeitet werden, so dass hier die Möglichkeit besteht,



diesen Einflussfaktor über eine gewisse Fallzahl stabil zu halten⁹⁹.

Grundsätzlich ist bei OE-Projekten, insbesondere in größeren Unternehmen, die Vorgehensweise zur Einführung ein wichtiger Bestandteil der strategischen Überlegungen, wie Vahs darstellt (Abbildung links).

Abbildung 38: Vorgehensweisen bei Einführung Veränderungsprozess (Vahs, 2009, S. 377)

Die Art des GFK-Wissenstransfers kann, wie in Kapitel 3.1 entwickelt, unterschiedlich erfolgen. In der Untersuchung der Wirkungszusammenhänge wird nur betrachtet, welche Effekte durch GFK erwartet werden. Zur Umsetzungsanwendung ist zu entscheiden, wie die Trainings in der OE platziert werden. Eine qualitative Gegenüberstellung der Umsetzung erfolgt anschließend an die Modellüberprüfung.

⁹⁹ Sofern quantitative Untersuchungen umgesetzt werden sollen und können

4 GFK-OE-Wirkungszusammenhänge

Im Folgenden werden Wirkungszusammenhänge von GFK innerhalb einer OE-Maßnahme formuliert. Der Aufbau der Beschreibung orientiert sich, wie auch im vorangegangenen Abschnitt beschrieben, an den Trigon-Basisprozessen (Glasl et al., 2008)¹⁰⁰. Von jedem Prozess werden exemplarisch Aspekte aufgegriffen und deren Umsetzung mit GFK hinsichtlich ihrer wechselseitigen Wirkungen beschrieben.

In Kapitel 4.1. erfolgt die Modelltheoretische Betrachtung, in Kapitel 4.2 erfolgt die Zusammenstellung der postulierten Effekte, in Kapitel 4.3 werden zwei mögliche Umsetzungsformen betrachtet und gegenübergestellt.

Die sieben Basisprozesse sind zur Orientierung während des Lesens auf der aufklappbaren Innenseite der letzten Seite dargestellt

4.1 Modelltheoretische Betrachtung der GFK-OE-Wirkzusammenhänge

4.1.1 Diagnose-Prozess

Aufgrund der Annahme, dass alle Prozesse, und so auch der Diagnose-Prozess, nicht als abgeschlossene Phasen zu verstehen sind, steht zwar eine Aufnahme der Bedürfnisse zu Beginn der OE-Maßnahme an, bleibt dann aber als Daueraufgabe erhalten.

Diagnose-Prozess als Beginn der OE-Maßnahme

Der Diagnose-Prozess dient der Aufnahme dessen, was es zu verändern gilt, und beruft sich dabei aus Sicht der GFK auf die unerfüllten Bedürfnisse einzelner und/ oder der Organisation. Die Fokussierung der Aufmerksamkeit der Beteiligten auf das, was sie benötigen und was sie im Angebot haben führt dazu, Ressourcen zu erkennen und Entwicklungspotentiale zu benennen.

Anwendung: In Einzelgesprächen werden die Mitarbeiter gebeten zu benennen, was sie stört und was sie gut finden in ihrem Unternehmen. Ziel ist es, die Bedürfnisse zu identifizieren, die den Einzelnen bedeutsam sind, und die entweder nicht erfüllt sind, oder die ihnen generell bedeutsam sind. So wird mit einem Vertriebsmitarbeiter erarbeitet, dass ihm u. a. Autonomie sehr wichtig ist. „Ich kann es nicht leiden, wenn mir jemand reinredet! Ich bekomme einen Großteil meines Gehalts auf Basis von Provision, und dann will ich das auch so machen, wie ich es richtig finde!“. Die Benennung der Autonomie als Wert für ihn, als wichtiges Charakteristikum für eine für ihn gute Grundlage des Arbeitens ist

¹⁰⁰ Bei Zitaten und Verweisen werden in Bezug auf dieses Buch nur die Seiten angegeben. Da es unterschiedliche Autoren je Basisprozess gibt, wird in dieser Abhängigkeit immer der jeweilige Autor benannt. Im Diagnose-Prozess ist dies beispielsweise Glasl, dann benenne ich Glasl, und nicht Glasl et al..

Grundlage der weiteren Gestaltung der Zusammenarbeit. Weiterhin wird erarbeitet, dass es immer wieder Konflikte im Ablauf gibt, da dieser unklar ist. Es gibt ein Bedürfnis nach Struktur und Ordnung.

Eine andere Mitarbeiterin ist frustriert, dass es „immer noch“ an einem repräsentativen Internetauftritt mangelt. Für sie ist das ein Aushängeschild für die Firma, „welches sie brauchen“. In dem Einzelgespräch werden hierzu *ihre* Bedürfnisse nach Bedeutung und Kompetenz festgehalten. Da die Internetseite schon seit Monaten ein Thema ist, findet sich auch dort das Bedürfnis nach Struktur wieder, zudem nach Verantwortung, denn sie könnte und würde sich gerne der Aufgabe annehmen. Sie gestaltet in ihrer Freizeit Internetseiten (Ressource: Kompetenz!). In diesem Kontext wird auch festgestellt, dass die dezentrale Rechnerstruktur immer wieder Probleme bereitet. Keiner der Mitarbeiter kennt sich damit aus (Entwicklungspotential: Kompetenz und Organisation IT-Strukturen).

Diagnose-Prozess als dauerhaft zu implementierende Fähigkeit

OE hat die Selbstbefähigung der Organisation zum Ziel. OE-Maßnahmen wollen sich somit gerade selber überflüssig machen. Da Veränderungen jeglicher Art dauerhaft stattfinden, muss die Zielsetzung für Diagnoseprozesse sein, dauerhaft eine Befindlichkeits- und Bedarfskenntnis bzw. –sensibilität im Unternehmen zu verankern. Glasl (2008) spricht hier von der „Befähigung der Organisation und ihrer Menschen zur *Selbsterneuerung*“ (S. 97, S. 133).

Selbsterneuerung ist dann möglich, wenn es erfolgreich gelingt, Erfahrungen zu integrieren und sich demgemäß zu organisieren¹⁰¹. Das setzt voraus, relevante Geschehnisse zu erkennen und zu analysieren, um daraus lernen zu können, im Sinne einer Integration.

Zur Verdeutlichung ein Beispiel aus dem Bereich Coaching, als Analogie Person zu Organisation:

Das Coaching hat die Karriereentwicklung von Herrn Aufsteiger zum Ziel. Er kann zu Beginn des Prozesses nicht benennen, wo er hin will. Zur Zielbestimmung und dem Erreichen sucht er Unterstützung. Er leidet darunter, wie sehr er in seinem Unternehmen verkannt wird und führt viele Beispiele dafür an, wie inkompetent das Verhalten anderer sei. Er sieht sich dem ausgeliefert, erlebt die Schwierigkeiten nur begründet im Außen (dem Unternehmen), und „will weg, um endlich weiter Karriere zu machen“. Er berichtet davon, dass er an manchen Tagen sehr euphorisch ist, da er sich als kompetent erlebt und mit sich

¹⁰¹ Hierzu das vielzitierte Bild der Spinne, der ein Bein ausgerissen wird: aufgrund sehr schneller Reorganisation ist sie in der Lage weiter geradeaus zu laufen (ich hoffe nach wie vor, dass hier keine empirischen Untersuchungen zu vorliegen ☺).

sehr zufrieden ist, an anderen Tagen fühlt er sich erschlagen, kann sich nicht erfreuen, berichtet von depressiven Verstimmungen. In Bezug auf sich selbst hat er kaum Zugang zu seinen Gefühlen. Zur Beantwortung der Frage nach seinem Befinden stehen ihm nur die Kategorien gut und schlecht zur Verfügung. Einen Zusammenhang mit dem Alltag kann er nicht erkennen. Im Coaching-Prozess lernt er unterschiedliche Qualitäten seines Befindens kennen. Über das tägliche Selbstabfragen „Wie geht es mir gerade“ lernt er seine Selbstwahrnehmung deutlich zu diversifizieren (u. a. über somatische Marker und die GFK-Gefühlsliste). Was zu Beginn ein fremdes Element ist, ist später innerer Bestandteil seines Selbst – er ist sich selbst nahe über das Bewusstsein wie es ihm geht. Das ist die Grundlage für die Feststellung dessen, was er braucht¹⁰².

Wenn ich wenig weiß, was mir wichtig ist, was ich brauche und will, dann gleicht das Ziel, zu dem ich will, eher einem nicht näher bestimmbaren Gebiet als einem Ort. Je klarer ich in meiner Positionierung bin, desto genauer weiß ich, wohin ich will. Wenn ich weiß, worum es mir geht, kann ich mich dafür einsetzen, dass ich es erreiche. GFK setzt bei der Innenklärung, der Unterstützung des Klienten an, um so seine eigene Kompetenz zu stärken. Die Diagnose wird in dem Sinne ein ständiger Prozess.

4.1.2 Zukunftsgestaltungs-Prozess

Glasl & Weiss (2008) beschreiben, dass bei Expertenansätzen häufig die Zukunftsgestaltung über das Müssen, das Dürfen und das Können geschieht (S. 164), dass dabei aber das Wollen außen vor bleibt. Genau das Wollen ist aber der zentrale Aspekt.

Neben der Zielfindung stellt sich, nach gefundenem Ziel, auch die Frage nach dem Weg (S. 165ff). Hier kann ich an den Coachingprozess von Herrn Aufsteiger anschließen, bei dem genau diese *Unkenntnis* des Wollens auf der Unkenntnis der Bedürfnisse oder gar der Gefühle beruht. GFK könnte hier alternativ zu den betrachteten Modellen als Weg dienen.

Ein angeführtes Modell ist das vom mikro- und makroskopischen Blick nach Joel de Rosnay (S. 170). Dies kann im Sinne der GFK nur komplementär verstanden werden.

Die „Schleife“ der GFK – die beiden Bereiche von „sich aufrichtig zeigen“ und „empathisch hören“ – kann hier auch symbolhaft für innen und außen stehen, für kurz- und langfristig oder auch für Markt- und Binnenstrategie: Wenn die Bedürfnisse im Jetzt ernst genommen werden, dann ergibt sich ein Potential, sich auf die Zukunft einzulassen. Gleiches gilt auch für die Fristigkeit: wenn ich sehr im kurzfristigen Agieren verankert bin (meine

¹⁰² Die Frage nach Ziel und Vorgehen der beruflichen Veränderung wurden durch ihn selber, quasi als Parallelprozess zum Coaching, gelöst.

Bedürfnisse nicht erfüllt sind), dass ich keine Kapazitäten frei habe, dann machen die besten Zukunftsvisionen keinen Sinn. Es muss aus GFK-Sicht der Blick auf die Bedürfnisse Vorrang haben, und zwar werturteilsfrei.

Genau wie im Wertequadrat von Schulz von Thun geht es darum, eine Entwicklungsrichtung zu bestimmen. Dabei unterstützt GFK das wertfreie Beobachten und die Gleichwertigkeit der unterschiedlichen Bedürfnisse und Ziele. Basierend auf dem Diagnoseprozess, in dem neben dem eher statisch wirkenden „Status quo“ eine erste Vermittlung für die Dynamik von Bedürfnissen stattgefunden hat, können aufgrund der derzeit nicht erfüllten Bedürfnisse Ziele formuliert werden.

Um bei dem Beispiel oben zu bleiben: Im Diagnoseprozess wurden in Einzelgesprächen die Bedürfnisse der einzelnen „gesammelt“. Diese gaben bereits konkrete Anlässe für Handlungen. Das Bedürfnis nach Struktur führte zu mehreren geleiteten Zweier- und Dreier-Gesprächen, um eine erste Klärung innerhalb des Teams vorzunehmen. Im Anschluss konnten alle gemeinsam wieder den Gruppenprozess fortsetzen.

Hierbei standen dann die einzelnen Bedürfnisse im Vordergrund. Die Bedürfnisse wurden zu häufig geteilten Werten. Es zeigt sich das Bild gemeinsamer Werte. Für diese kann konkret und sachlich eingetreten werden. „Weil mir Struktur wichtig ist, müssen wir hier klären, wie wir zukünftig unsere Vertriebsstrategie gestalten.“ Oder auch „Ich brauche Kreativität und Leichtigkeit“, und das Erkennen, dass Nachhaltigkeit zwar auch ein Wert ist, aber eben nicht der, der für diese Person relevant ist.

Es findet eine doppelte Wirkung statt: Die erhöhte Kenntnis dessen was förderlich für das eigene Arbeiten ist gibt Sicherheit im Auftreten – „damit ich gut arbeiten kann brauche ich“ – , zum anderen können diese Werte von Personen losgelöst, und damit konfliktärmer, bearbeitet werden. Anstelle einer gegenseitigen Schuldzuweisung entsteht ein direkter Zusammenhang zwischen dem, was wichtig ist, und dem, was sachlich daraus folgen kann.

Hinsichtlich der Veränderungsdynamik würde weder der Lustsog, noch der Leidensdruck ein Bild der GFK sein. Hier kann es wieder nur um die Bedürfniserfüllung gehen. Bezugnehmend auf die Annahme, dass jede Handlung als eine Bedürfniserfüllung – und zwar die bestmögliche zur Verfügung stehende – verstanden wird, finden Veränderungen aufgrund der Veränderung der Balance aus erfüllten/ nicht erfüllten Bedürfnissen statt. Das, was war, kann wertgeschätzt werden, weil es das zu seiner Zeit Bestverfügbare war. Das, wo wir hin wollen berücksichtigt aber auch das, was wir heute brauchen, so dass zwischen

gestern, heute und morgen eine Balance entsteht. Es kann von einer Augenhöhe der Bedürfnisse gesprochen werden, die die Zukunftsvision, das Leitbild prägt.

Die Modelle für Zukunftsgestaltung (S. 183ff) sind mit ihrem Anliegen der Partizipation stimmig mit der GFK und bedürfen hier keiner weiteren Untersuchung.

Glasl & Weiss (2008) führen als Schlüsselaspekt den „Weg zwischen Verkrampfen und Abheben“ auf. Wie sie schreiben, „geht es vor allem darum, Spannungsfelder konstruktiv zu gestalten. Das Wünschbare ist oft nicht machbar weil Rahmenbedingungen beschränken, Vision und Realität stehen sich in einer Zerreissprobe gegenüber, das Umfeld hat an uns zukünftige Anforderungen, die wir mit unseren Fähigkeiten heute nicht erfüllen können usw.“ (S. 193).

Mit der Unterscheidung von Strategie und Bedürfnis kann auch hier GFK unterstützen: denn das Wünschbare wird häufig verwechselt mit dem Bedürfnis selbst („aber ich möchte *von Dir* geliebt werden“). Wenn ein kognitives und emotionales Bewusstsein wächst, im Sinne von Vertrauen, dass die Bedürfniserfüllung aller das Ziel ist, und zwar nicht zu Lasten einiger, dann können offener und konfliktärmer gemeinsam nach ganz unterschiedlichen Strategien geschaut werden. Es geht eben nicht um Träumen und Wünschen, sondern um reales Spüren dessen, was gebraucht, und was gegeben werden kann.

4.1.3 Psycho-sozialer Prozess

Döring & Glasl (2008) benennen die (1) Auflösung von Stress, (2) das Nutzen von Widerständen, (3) die Umwandlung von alten zu neuen Rollenauffassungen, (4) die Diskussion von Machtbeziehungen und Führungsstilen und die Bearbeitung von Spannungen und Konflikten (ebd., S. 104).

(1) Das Empfinden von Stress kann unter der Anwendung von GFK als Indikator verstanden werden, der, und das ist die Zielsetzung, in der Organisation wertgeschätzt wird als Information, dass Bedürfnisse nicht erfüllt sind. Eine Unternehmenskultur, in der Rückmeldungen dieser Art willkommen sind, wird schneller reagieren und sich anpassen können. Es ist so, als ob im Auto Kontrolllampchen angehen, und ich klebe sie zu, damit ich das nicht sehe. Das wird sehr wahrscheinlich nicht lange gut gehen. Und wenn doch, dann unter hohen Kosten, womit wir bei dem Befinden des Autos wären.

Döring & Glasl (2008) sprechen davon, dass der „emotionale Zustand der Betroffenen [...] ein wichtiger Indikator für die Güte der Veränderungsstrategie ist“ (S. 203).

Es geht darum, GFK als eine Möglichkeit anzubieten, um das Repertoire an Stressverhalten zu erweitern: anstelle zu flüchten, anzugreifen oder sich tot zu stellen steht nun die Handlungsoption zur Verfügung, sich für sich selber einzusetzen (S. 104).

Gleiches gilt für die unter (2) genannten Widerstände. Widerstände können nur solange existieren, solange es kein Regulativ, keinen Ausgleich gibt. Widerstand bedeutet immer Druck. Wobei Druck auch wieder interpretiert werden kann als kraftvolles Element in einem Unternehmen.

Veränderung von Rollenauffassungen (3) und der konstruktive Umgang mit Macht und Konflikten (4) sind Bereiche, in denen die GFK zunächst sehr fremd erscheinen mag. Hinter der ausgelebten Macht eines Abteilungsleiters ein Bedürfnis nach Autonomie, nach Kreativität sehen zu können, mag zunächst sehr ungewohnt sein. Es ist aber genau diese Entkopplung des Verhaltens und der Bedürfnisse von der Person, die Konflikte reduzieren bzw. verhindern können. Wenn ich zustimmen kann, wenn ich mich mit dem Bedürfnis verbinden kann, dann distanzieren ich mich vom Feindbild denken. Das Zugeständnis, dass dem anderen Autonomie und Kreativität wichtig ist, kann dazu führen, mir meiner Bedürfnisse selber bewusst zu werden. Mit dieser Kenntnis kann ich dem anderen wertschätzend gegenüberzutreten („Ich merke, Ihnen ist Kreativität und Autonomie wichtig.“) und mich gleichzeitig, ohne in eine unterlegene Position zu geraten, für meine Bedürfnisse einsetzen, denn „mir ist Harmonie wichtig“. So können aus Feindbildern Verhandlungspartner werden. Und die Wichtigkeit von sachlichen Differenzen bleibt nicht nur erhalten, sondern es kann sich derer viel schneller angenommen werden, weil nicht auf „Nebenschauplätzen“ gekämpft wird. Ängste und Unsicherheiten können geprüft werden: welches Bedürfnis wird gerade nicht ausreichend erfüllt? Ist es das nach Information? Dann kann ich mich dafür einsetzen. Ist es das nach Beteiligung? Dann kann ich mich auch dafür einsetzen. Je klarer dieses Erkennen ist, desto genauer können Handlungsbitten formuliert oder Lösungsstrategien gemeinsam erörtert werden.

Die Phasen der Veränderungen können umso besser gestaltet werden, je aktiver sich die Betroffenen einbringen können. Genau das beabsichtigt die OE. GFK unterstützt insofern, dass die aktive Beteiligung mit einer zielgenauen Beteiligung einhergeht. Und dass es gerade nicht zu einer „Personifizierung von ‚Guten‘ und ‚Schlechten‘ [...]“ im Veränderungsprozess kommt (S. 207).

Wenn Störungen frühzeitig ernst genommen werden, dann müssen keine Konflikte oder gar Krisen entweichen. Dies gilt für OE-Maßnahmen und generell.

Die vorgeschlagenen Entwicklungsgespräche, die hier von Döring & Glasl (2008) als Interventionen in den ersten beiden Phasen des Krisenmodells nach Kübler-Ross empfohlen werden (S. 206), können ebenfalls als zum Diagnose-Prozess dazugehörig gesehen werden. Die Prozesse sind nicht klar voneinander abgegrenzt, sondern mit einander verwoben, wie Glasl (2008) mehrfach ausführt. Die beschriebenen Einzelgespräche zur Feststellung erfüllter und unerfüllter Bedürfnisse können so auch als Element des Zukunftsgestaltungs-Prozesses und des Psycho-sozialen Prozesses verortet werden.

Die aufgeführte Möglichkeit gegen „depressive Stimmungen [...] die Ängste im kleinen Kreis offen anzusprechen“ (S. 208) halte ich hier ebenso wenig anschlussfähig, wie die vormals erwähnten Sensitivity-Trainings von Doppler. Es steht eine andere Kraftrichtung dahinter, mich für meine Werte einzusetzen, oder über meine Ängste zu sprechen.

Zur Bearbeitung von Widerstandskräften führen die Autoren den Bedürfnisansatz nach Maslow an. Dieser Ansatz findet sich, etwas anders gelagert, auch in der GFK wieder.

Es ist bei Glasl und Weiss (2008) zur Überprüfung, welche Wirkungen eine Maßnahme auf den einzelnen hat, zu lesen:

Dabei geht es in allen Fällen um das genaue Hinhorchen auf die Botschaften, die im äußeren Verhalten verklausuliert gegeben werden. Beraterinnen und Berater sollten deshalb ihrem eigenen Gefühl vertrauen, das ihnen ‚irgendwie signalisiert, dass etwas an der Sache nicht stimmt...‘ (S. 219)

Im Sinne von Kongruenz auf Beraterseite und Kongruenz auf Mitarbeiterseite kann sich dies schwierig gestalten. Ist vorher die GFK eingeführt worden bzw. agiert der Berater authentisch – zeigt sich also auch mit Gefühlen und Bedürfnissen, ohne dabei schwächlich zu sein – dann kann hier offen geredet werden, ohne von potentiellen Verletzungen ausgehen zu müssen. Das ist vor allen Dingen darüber zu begründen, dass es eine deutlich herabgesetzte Notwendigkeit nach Tabuisierung gibt. Wenn es innerhalb des Unternehmens „natürlich“ ist sich für sich und seine Bedürfnisse einzustehen, weil erfahren worden ist, dass es dann allen besser geht, dann bauen sich Hemmungen ab das zu fühlen, was es zu fühlen gibt. Dies ist ganz im Sinne der TZI:

Störungen abfragen und willkommen heißen, um Konflikte zu reduzieren.

Am Bild der Intra-psychischen unter inter-psychischen (Abbildung 35) Faktoren lässt sich gut nachvollziehen, auf welchen Ebenen die Wirkung stattfindet:

Zu a) Wahrnehmen zulassen

Zu b) Innere Wolfssprache zulassen

Zu c) Fühlen als Information willkommen heißen

Zu d) Wollen als Ausdruck eines unerfüllten Bedürfnisses anerkennen.

Auf dieser Basis ist selbstverantwortliches Handeln, und damit auch für die Organisation, möglich. Glasl & Weiss (2008) sprechen vom „emanzipatorischen Ziel des Empowerment“ (S. 228), denn „Machtverhältnisse können verändert werden, indem die Machtunterworfenen nicht mehr ihre gewohnte rezeptive Rolle spielen.“ (S. 228).

4.1.4 Lern-Prozess

Hinsichtlich des Lern-Prozesses steht in dieser Betrachtung das Erlernen von GFK.

Wie bereits erörtert kann dieses Lernen in Gruppen stattfinden, als Training vorab einer OE-Maßnahme. Die zunächst ungewohnten Begriffe und die deutliche Veränderung der Einstellungsmuster ist sehr weitreichend. Das Anwenden der vier Schritte wirkt leicht, führt aber zur Verunsicherung und betont die Wahrnehmung von Gefühlen.

Diese Anstrengung sollte nicht unterschätzt werden, so dass ein zeitliches Auseinanderfallen von Training und OE-Maßnahme in doppelter Hinsicht hilfreich sein kann: um Kapazitäten nicht vollständig auszuschöpfen als auch den Lerneffekt bereits in der OE nutzen und verstärken zu können.

Eine andere Möglichkeit ist die, während einer OE die Begriffe und das Wertesystem immer wieder über die Deutung des Geschehens einfließen zu lassen. Hier findet das Lernen langsamer statt, allerdings können dadurch Vorbehalte auch reduziert werden.

Zur Darstellung einige Erläuterungen an dem bereits erwähnten Zyklus des Erfahrungslernens. Innerhalb der OE, die mit GFK durch den/ die Berater durchgeführt wird, wird Lernen ermöglicht. Und zwar genau unter der gerade beschriebenen Wahrnehmung der Wirklichkeit aus der Mischung von konkreter Erfahrung und reflektierendem Beobachten.

In dem GFK erlebt wird, die Formulierung der Schritte beobachtet und erfahren werden, findet Lernen zwischen reflektierendem Beobachten und abstraktem Konzeptualisieren statt, zwischen abstraktem Konzeptualisieren und aktivem Experimentieren, indem GFK angewendet wird und sich eine neue Verhaltensorientierung (an Gefühlen und Bedürfnissen und an dem Wertesystem der GFK) einstellt, zwischen aktivem Experimentieren und konkreter Erfahrung, wenn GFK mehr und mehr zur Haltung wird.

4.1.5 Informationsprozess

Da in dieser Arbeit von einem kleinen Unternehmen ausgegangen wird, finden sich die beschriebenen Elemente so nicht wieder. Es gibt aber an dieser Stelle ein anderes Risiko der Wissensverteilung, und zwar zwischen Berater und Auftraggeber/ Klientensystem.

Im Zuge des Austauschs der Mitarbeiter mit dem Berater in Einzelgesprächen stellt sich eine Schieflage hinsichtlich Wissen über die Organisation dar. Das Wissen, welches in kleinen Runden gesammelt worden ist, muss, um wieder die Balance herzustellen, in die Organisation zurückgegeben werden. Dies kann genau über das Extrahieren und Sammeln der Bedürfnisse geschehen. Die vertraulichen Gespräche, die zur Entwicklung dieser Kenntnis notwendig waren, können bei den Beteiligten bleiben, indem das Ergebnis – eine Zusammenschau der gesammelten Anliegen/ Bedürfnisse – wieder in die Gesamtorganisation eingegeben werden. Insgesamt manifestieren sich insbesondere im Informationsprozess die Veränderungen durch die GFK:

1. Durch die geübtere Fokussierung nach innen (und die damit verbundene geringere Abhängigkeit von außen) nimmt das Vertrauen in sich selbst zu.
2. Durch die Übernahme der Verantwortung für die eigenen Gefühl nimmt die Unabhängigkeit zu.
3. Gleichzeitig reduzieren sich Teufelskreise, in denen es um Zuschreibungen von Fehlern und das Konstruieren von Feindbildern geht.
4. Das Einüben des sich selbst empathisch widmen eröffnet Handlungsperspektiven.
5. Dadurch werden Situationen weniger belastend empfunden und es fällt leichter sich auch wieder dem Außen zuzuwenden, ohne sich selbst dabei in den Bezugsmittelpunkt zu stellen.
6. Ein „gegen mich“ kann im besten Fall ein „für etwas anderes“ empfunden werden.

Der Informationsprozess ändert sich dahingehend, dass die eigene Kommunikation im Sinne des Informierens besser funktioniert, als Voraussetzung sich in der äußeren Kommunikation aktiver einbringen zu können. Informationen, die jemand nicht hat, aber an denen er interessiert ist, sind nach innen und nach außen kommunizierbar: „Ich bin ärgerlich, weil ich nicht weiß, was hier jetzt läuft. Seit einem Monat tut sich hier anscheinend gar nichts. Hm, wenn ich in mich reinfühle merke ich, dass ich auch beunruhigt bin, weil ich nicht weiß, ob und was passiert, oder ob nur ich nicht informiert worden bin. Mich verunsichert das und ich merke, dass ich mehr Sicherheit brauche. Ja, und außerdem bin ich enttäuscht, weil ich gerne aktiv dabei wäre, und mir die Luft ausgeht. Mir fehlt Kreativität und Leichtigkeit.“ An dieser Stelle kann der Mitarbeiter sich aktiv an Kollegen oder den Berater wenden und nachfragen. Der gesamte Ärger konnte gelöst werden, weil die Ursache des Ärgers ernst genommen worden ist. Dieser Prozess kann mit Übung sehr schnell ablaufen und an Stelle des bedürftigen tritt das zielorientierte Element der GFK.

4.1.6 Umsetzung-Prozess

Der Umsetzungsprozess bzw. die Umsetzungsprozesse müssen sich eindeutig nach den Anliegen der Mitarbeiter richten. Die Empfehlung hierzu eine Matrix anzulegen, ist sicher-

lich sinnvoll. Innerhalb des Entscheidungsprozesses, was wann ansteht, kann GFK wieder unterstützend wirken. Es steht kein entweder oder an, sondern es geht immer um ein sowohl als auch. Mit dem Hoffen und dann dem Erleben, sich darauf verlassen zu können (und dieser zeitliche Zwischenraum ist weder für Berater, noch für Mitarbeiter leicht), können Umsetzungsprozesse effizienter gestaltet werden. Aspekte wie Macht, unklare Rollen und anderes können, solange sie vorhanden sind, als Informationen wahrgenommen und wertgeschätzt werden. Sobald die Bedürfnisse dahinter expliziert sind, kann gemeinsam an der Erfüllung gearbeitet werden. Mit Verweis auf Cohns Postulat „Jeder ist seine eigene Chairperson“ wird Vertrauen zu sich selbst und zu der Gruppe erfahren und aufgebaut.

Die Frage, ob „die Menschen das Neue mittragen“ (Leinweber, 2008, S. 315) braucht sich nicht zu stellen, wenn sie aufrichtig in den Prozess eingebunden und beteiligt worden sind. Und genau das fördert wechselseitig eine gute Unternehmenskultur.

Mit dem Anwenden der GFK stellt sich sehr schnell eine Veränderung und ein Veränderungserfolg ein. Dies entlastet den Gesamtprozess mit der Notwendigkeit, auch kurzfristig über Handlungen verankert zu werden.

Leinweber schlägt im Umsetzungs-Prozess eine Unterstützung durch die Berater vor, „indem sie anregen, vermutete und zugebilligte Handlungsspielräume, unterstützende Elemente und Erfolgsaussichten [...] klären und damit Orientierung [...] schaffen“ (ebd., S. 323).

Fragen wie „Was will ich tun? Wozu und warum will ich es tun? Unter welchen Bedingungen bin ich bereit [...]“ sind Fragen die bei GFK ihrer Bedeutung nach zentral sind.

Die Empfehlung „Lernsituationen schaffen und Erfolge feiern“ passt völlig mit der GFK überein, die Feiern und Trauern als Kernbestandteil des Lebens sieht. Hierin spiegeln sich auch die erfüllten und nicht erfüllten Bedürfnisse wieder, das Akzeptieren, das Beobachten von Gefühlen und Gedanken, und das aufrichtige und empathische Widmen, um zum Leben beizutragen. Und darunter ist zu verstehen, dass sich ein Geben und Nehmen einstellt, indem sich jeder einsetzt für sich, und sich aus der eigenen Fülle dem anderen zuwenden kann, bzw. sich sich selbst zuwendet und Unterstützung konkret anfragt, anstelle unter innerem Druck Gefühle und nicht erfüllte Bedürfnisse zu verleugnen.

4.1.7 Change-Management-Prozess

Der Change-Management-Prozess im Trigon-Modell bezieht sich auf das Management der gesamten Prozesse, als Steuerung des Gesamtprozesses, verstanden als Führungsaufgabe

und Beratungsfunktion. In weiten Teilen beschreiben Leinweber & Piber (2008) wie in größeren Organisation hierzu Projektstrukturen gebildet werden können, zur Sicherstellung eines partizipativen Vorgehens. Bei kleineren Unternehmen entfällt diese Organbildung, der Strukturaspekt stellt sich deutlich anders dar, wobei die Aufgaben der Sicherung von Kontinuität bei gleichzeitiger Veränderung dabei genauso vorliegen. Je nach Führungsverständnis der Unternehmensleitung kann die Verantwortung unterschiedlich verteilt sein. Wie die Entscheidungsprozesse ablaufen kann dabei, je nach Führungsverständnis, sehr variieren: von kooperativ-partizipierend bis hin zu autoritär. Mit dem Auftrag der OE ist allerdings der Auftrag für folgende Zielstellung ausgesprochen:

- die Befähigung zur Selbsterneuerung
- Effektivitätsziel
- Humanisierungsziele
- Authentizitätsziel (Leinweber & Piber, 2008, S. 345)

Mit Einwilligung auf ein OE-Vorgehen mit GFK kann sowohl das aktuelle Führungsverständnis untersucht werden und auch zur Diskussion gestellt werden in dem Sinne, dass die Qualitäten und dahinterliegenden Bedürfnisse erfasst werden. Auf dieser Basis können Verhandlungen mit den Mitarbeitern erfolgen.

Zum Prozessaspekt kann die „OE-Landkarte“ aufgegriffen werden. Die drei Elemente Organisationsverständnis, Entwicklungsverständnis und Prozessverständnis sind Bestandteile unabhängig der Organisationsgröße. Anstelle der Steuergruppe als Orientierung zu dienen, kann sie in kleinen Unternehmen allen näher gebracht werden. Die kurz angerissene Möglichkeit, GFK auf die Organisation selbst anzuwenden unterstützt den Prozessaspekt, da auch hier mehr Klarheit und Unabhängigkeit entsteht: Die Entwicklungsphasen einer Organisation, um einen Aspekt aufzunehmen, können über sich verändernde Bedürfnisse verständlich transportiert werden. Auf Grundlage der besseren Selbstkenntnis der Mitarbeiter können Anforderungen aus der Organisation heraus relativ urteilsfrei wahrgenommen und betrachtet, und so konstruktiv bearbeitet werden.

4.2 Zusammenstellung der GFK-Wirkungen in der OE

Folgende Wirkungszusammenhänge können zusammenfassend formuliert werden:

Diagnose-Prozess:

- GFK stellt im Diagnoseprozess eine Balance her zwischen erfüllten und nicht erfüllten Bedürfnissen.
- Fokussierung der Aufmerksamkeit der Beteiligten auf das, was sie benötigen und was sie im Angebot haben führt dazu, Ressourcen zu erkennen und Entwicklungspotentiale zu benennen.
- Die Benennung von Bedürfnissen als Werte bilden eine Grundlage für eine konstruktive Diagnose
- Über das Selbstabfragen „Wie geht es mir gerade“ diversifiziert sich die Selbstwahrnehmung als Grundlage für die Feststellung dessen, was gebraucht wird.
- Die Kenntnis des „Wo stehe ich“ unterstützt den Zukunftsgestaltungs-Prozess im Sinne eines kontinuierlichen Prozesses.

Zukunftsgestaltungs-Prozess

- Die „Schleife“ der GFK als Verknüpfung von innen und außen, der Vergangenheit bis heute und der Zukunft.
- Gegenseitige Schuldzuweisung nimmt ab, es entsteht ein direkter Zusammenhang zwischen dem, was wichtig ist, und dem, was sachlich daraus folgen kann.
- Es kann von einer Augenhöhe der Bedürfnisse gesprochen werden, die die Zukunftsvision, das Leitbild prägt (zu jeder Zeit das Bestverfügbare: das Handeln wertschätzen).
- Zunehmendes kognitives und emotionales Bewusstsein ermöglicht gemeinsame Strategiesuche im gegenseitigen Vertrauen

Psycho-sozialer Prozess

- Stress wird als Indikator verstanden und wertgeschätzt als Information, dass Bedürfnisse nicht erfüllt sind.
- Das Repertoire an Handlungsoptionen in Stresssituationen wird größer
- Die Entkopplung von Verhalten und Bedürfnisse der Person A ermöglicht, dass aus Feindbildern Verhandlungspartner werden.
- Für Bedürfnisse einzutreten ist anschlussfähiger als über Ängste zu sprechen.
- Das Abfragen und Willkommenheißen von Störungen reduziert Konflikte
- Machtverhältnisse werden verändert, weil sich die Mitarbeiter selbstverantwortlicher fühlen.

Lern-Prozess

- GFK unterstützt, selber Lernprozess, das Reflektieren und die Selbstwahrnehmung

Informationsprozess

- Durch die geübte Fokussierung nach innen (und die damit verbundene geringere Abhängigkeit von außen) nimmt das Vertrauen in sich selbst zu.
- Durch die Übernahme der Verantwortung für die eigenen Gefühl nimmt die Unabhängigkeit zu.
- Teufelskreise reduzieren sich, in denen es um Zuschreibungen von Fehlern und das Konstruieren von Feindbildern geht.
- Das Einüben des sich selbst empathisch Widmen eröffnet Handlungsperspektiven.

- Situationen werden als weniger belastend empfunden und es fällt leichter sich auch wieder dem Außen zuzuwenden, ohne sich selbst dabei in den Bezugsmittelpunkt zu stellen.
- Ein „gegen mich“ kann im besten Fall als ein „für etwas anderes“ empfunden werden.
- Zielorientierte Kommunikation ist möglich.

Umsetzung-Prozess

- Es wird Vertrauen zu sich selbst und zu der Gruppe erfahren und aufgebaut.
- Das Verankern von Feiern und Trauern erhöht die generelle, wertschätzende Akzeptanz.

Change-Management-Prozess

- Bessere Selbstkenntnis der Mitarbeiter ermöglicht relativ urteilsfreie Wahrnehmung von Anforderungen aus der Organisation, die konstruktiv bearbeitet werden können.

4.3 Gegenüberstellende Umsetzungsbetrachtung für GFK in der OE

Die Modelle unterscheiden sich nach Zeitpunkt und Art des GFK-Einsatzes.

Modell 1 wendet GFK innerhalb einer OE-Maßnahme an. Das Training findet hier nicht explizit als Training statt, sondern über die Anwendung des Personenzentrierten Ansatzes, erweitert über die Haltung, die Methoden, das situative Deuten und die Vision der GFK.

Modell 2 skizziert die Effekte von expliziten GFK-Trainings vorab einer OE-Maßnahmen.

Eine Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile beider Modelle

	Vorteile	Nachteile
 Modell 1	Kein gesonderter Auftrag. Keine Irritationen über „gewaltfrei lernen“. Keine Ressourcenbindung vorab.	GFK-Inhalte müssen in kleinen Einheiten vermittelt werden → höherer Zeitaufwand. Es ist nicht sichergestellt, dass GFK übernommen wird (da keine explizite Zielsetzung).
 Modell 2	Zielorientiertes Arbeiten in der OE. Wiederholung der GFK-Elemente im beruflichen Alltag. „Lernen am Modell“ durch Berater möglich. Deutliche Konfliktreduktion.	Gesonderter Auftrag. „Gewaltfrei lernen“ kann auf Widerstand stoßen. Ressourcenbindung.

5 Reflexion, Schlussbetrachtung und Ausblick

Die Arbeit hatte sich zur Zielsetzung folgende Fragen gestellt:

- Ist GFK eine sinnvolle Ergänzung zur OE, um den strukturellen Änderungen der Arbeitswelt als Anforderung gerecht zu werden
- Wie kann GFK in der Beratung verortet werden?
- Wie sehen, anhand einer Modelltheoretischen Betrachtung die Wirkungszusammenhänge von GFK und OE aus?

**Erkenntnisse/
Beantwortung
Leitfragen**

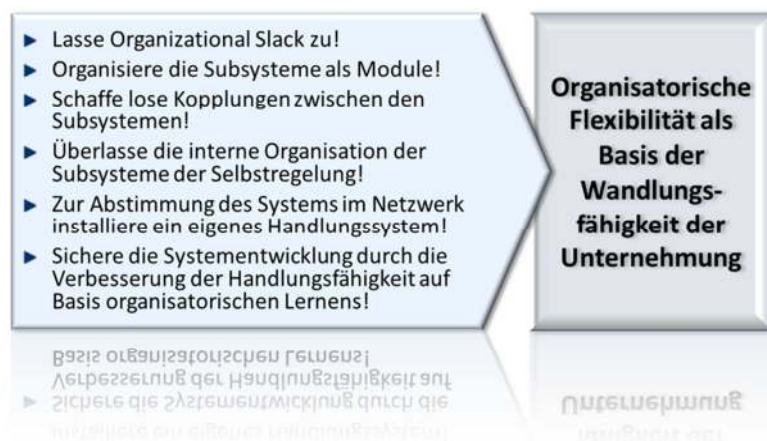
Es wurden verschiedene Veränderungen festgestellt, die notwendig sind für den Wandel, auch unter dem Blick der „erfolgreichen Veränderung“. So ist Flexibilität und Kreativität zu finden, aber auch die Fokussierung auf Gefühle und Bedürfnisse. Es kann begründet vermutet werden, dass hierüber die von Vahs benannte „Realitätslücke“ geschlossen werden könnte.

Die Anwendung von GFK in der Arbeitswelt kann im Sinne einer Emotions- und Bedürfnisorientierung zur Schaffung von Kongruenz von hohem Nutzen ist.

Dieser „bezieht sich auf unterschiedliche Aspekte, wie beispielsweise geringeren Widerstand, weniger Konflikte oder auch Performance-Verbesserung der Unternehmung aufgrund höherer Ressourcennutzung (da Mitarbeiter motivierter, stärkere Beteiligung, Nutzung der „Weisheit der Menge“ (Jarvis, 2011, S. 88ff).

Die einhellige Forderung nach Flexibilität fragt implizit nach der Art und Weise, (1) wie diese auszusehen hat und (2) was eine Organisation tun kann, um dorthin zu kommen.

- Und sind wir nicht Organisationsentwickler, uns diesen Fragen anzunehmen?



Zu (1) sei Brehms Untersuchung (2003) empfohlen, der in seiner Arbeit zusammenfassen sechs Imperativen formuliert (siehe Abbildung links).

Abbildung 39: Zusammenfassende Imperative (Brehm, 2003, S. 240)

Zu (2) hat diese Arbeit einen Aspekt beleuchtet.

Die Anwendung der GFK in der Organisationsentwicklung ist prozessförderlich und befähigt, sowohl als Training als auch als explizite Intervention, die Entwicklung von Kompetenzen, die der Einzelnen, mit und ohne Führungsverantwortung, als auch die Organisation

für ein zukünftiges Bestehen entwickeln muss. Die GFK kann in weiten Teilen als förderlich für die anstehende Transformation der Arbeitswelt vermutet werden.

So vermuten Brühl & Keicher (2007) dass es in der Zukunft der Arbeit eine neue Arbeitskultur der Selbstverantwortung geben wird:

[...] eine neue Haltung von Selbstverantwortung, Selbstständigkeit und Eigeninitiative zu erlernen. Denn die ist nach jahrzehntelangem Arbeiten zum Beispiel in einem hierarchisch strukturierten Großkonzern mit ganz eigenen Strukturen und Spielregeln nicht selbstverständlich oder wurde sogar systematisch abtrainiert. Auf dem Weg zu einer Gesellschaft der Lebensgestalter braucht es also viel Unterstützung für die inneren Anpassungsprozesse der Betroffenen (S. 69f)
[...] Empathie und Beziehungsfähigkeit sind wichtige Kreativitätsfaktoren.

Und gleichzeitig weisen auch sie darauf hin, „[...] Auf der Umsetzungsebene allerdings geschieht noch wenig. Die große Frage nach dem ‚Wie‘ ist angesichts chronisch überlasteter Mitarbeiterschaften noch weitgehend unbeantwortet. (ebd., S. 108)

Die zunehmende Anwendungsliteratur über „GFK in der Arbeitswelt“ bestätigt, neben bzw. in Kombination meiner Erfahrung, die Annahme, dass GFK anschlussfähig ist in der Arbeitswelt, und so auch in der Arbeitsweltlicher Beratung.

Der Frage „Was wollen Sie ‚eigentlich‘ genau herausfinden?“, dem Ziel, musste ich mich immer wieder während der Themen-Bearbeitung stellen, auch wenn ich (noch) kein „bemoste[r] Schreibkarpfen“ (Franck & Stary, 2009, S. 25) bin. Und ich bestätige, immer wieder „ins Stottern“ gekommen zu sein. „Mit der stacheligen Frage im Denkfleisch lesen Sie; recherchieren Sie; und fragen und fragen.“ (ebd., S. 25). Dies habe ich getan.

**Prozess-
Reflexion**

So ist ein möglicher Kritikpunkt an dieser Arbeit, dass sie sehr umfänglich ist.

War die Betrachtung des Arbeitsweltlichen Wandels wirklich nötig? Hätte nicht der Bezug von OE zur GFK gereicht? Ja, vielleicht, es wäre sicherlich eine Alternative gewesen. Allerdings nicht für mich. Mein Anliegen ist es gerade, die relevanten Umwelten zu berücksichtigen, damit ich als Dienstleisterin für Unternehmen bedarfsorientiert agieren kann. Damit ist mir Ruth Cohn nahe, die die Umwelt als Faktor mit einbezieht, die mit ihrem Postulat „Störungen nehmen sich Vorrang“ sehr aktuell prognostiziert, dass das Ignorieren von Störungen zu Konflikten bis hin zu Krisen führen kann. Unternehmen selbst und Klient-Berater-Systeme sind keine geschlossenen Systeme. Ich und Sie auch nicht.¹⁰³

¹⁰³ Weitergehend auch der Begriff der „System-Umwelt-Koevolution“: „**Koevolution**, beschreibt zum einen - unmittelbar abgeleitet aus dem Begriff ‚evolviere‘ - eine **bewußt gestaltete Form des Handelns** im Umgang mit den umgebenden Systemen.“ (Brehm, 2003, S. 93)

Mir ist Möller „im Ohr“ mit ihrer Forderung den Auftraggeber in den Blick zu rücken und ihm Orientierung bieten zu können, die geschaffen sein will. So interessant die Artikel und Bücher über OE auch sind, so nähren sie sich doch oft sehr aus sich selbst. Sie bewerten anstelle zu charakterisieren, lassen oft unberücksichtigt, was „im Außen“ notwendig ist, verbleiben „im Innen“.

Ein weiterer Kritikpunkt könnte mein subjektiver Blick der Untersuchung sein. Ich habe versucht, meine Subjektivität offen zu legen, anstelle „zu tun als ob“. Eine Untersuchung, wie ich sie hier durchgeführt habe, ist subjektiver „als mir lieb ist“. Im Sinne meines Bedürfnisses nach Balance wäre mehr wissenschaftlicher Diskurs mit einem Außen über das Thema wünschenswert gewesen. Auf der anderen Seite – hätte das nicht auch wieder den Rahmen gesprengt?

Von meinem subjektiven Blick zu meiner Überzeugung, dass GFK „sinnvoll“ ist – ebenfalls ein Punkt, den ich nicht unerwähnt lassen will. Ohne meine Überzeugung, meine persönliche Erfahrung, dass GFK „sinnvoll“ ist, wäre diese Arbeit nicht möglich gewesen. Und doch könnte genau dadurch der Vorwurf im Raum stehen, dass es sich hier um eine Werbeschrift handelt, im Mantel einer wissenschaftlichen Untersuchung. Im Sinne: das, was ich gesucht habe, habe ich auch gefunden.

Dieser Kritikpunkt, der mich anfangs durchaus beschäftigte, ist nach dem Schreiben dieser Arbeit aus meiner Sicht weitgehend entkräftet: GFK gliedert sich in die Modelle wie TA, TZI, PZA und andere ein. Das Anwenden der GFK im Bereich Mediation und die zunehmende Wertschätzung der Wertschätzung in der Arbeitswelt sprechen für eine Orientierung an den Bedürfnissen. Ob eine Annäherung an diese nun mit 4 oder 37 Schritten, mit Innenreisen oder Aufstellungen erreicht wird, ist meines Erachtens nach sekundär.

Nachdem vieles für GFK spricht stellen sich Fragen nach der Abgrenzung, wie: Was spricht generell gegen die GFK? Und: Ist GFK immer indiziert? Wo sind die Grenzen von GFK in der Arbeitsweltlichen Beratung? Hierzu einige Zitate:

[...] ist die Gefahr eines Individuum-zentrierten Blicks. Kommunikation passiert zwischen Menschen, sie kann sich nur durch Kommunikation in Richtung von mehr Kongruenz verändern. Auf diesen Aspekt weist Rosenberg war hin trotzdem kann es zu Missverständnissen kommen, und manche glauben, durch Übung an der eigenen Ausdrucksweise und die Anwendung der vier Schritte das Gegenüber dazu zu bringen, das zu tun, was sie wollen. (Bitschnau, 2008, S. 242)

Einige Befragte vertreten die Gewaltfreie Kommunikation wie eine religiöse Überzeugung. Das wird unterstützt durch eine eigene Sprache (die Giraffensprache), eigene Musik und Liedtexte, die gemeinsam gesungen werden, und eigene Rituale, die regelmäßig in den Seminaren und in Übungsgruppen zelebriert werden. (ebd., S. 240)

Anknüpfend an den Aspekt der Religiosität fragt sich auch Kühl (2009) und spricht von der Gefahr einer „Totalinklusion“ (S. 126). Hier sind wohl auch die Reaktionen auf den Film „Work hard – Play hard“ einzuordnen. Mit der Tatsache, dass in der Arbeitswelt Gefühle und Bedürfnisse ins Zentrum rücken, werden Ängste wach um Intimitätsverlust und zur Abgrenzung von Privatem. Das was vorher begrenzend wahrgenommen wurde wirkt plötzlich haltgebend. Und an diesem Punkt sind wir mitten in der Vielseitigkeit des Wahrnehmens.

Zu den Risiken der GFK-Anwendung (und auch zu den Chancen) findet man in dem Artikel „Unter der Spitze des Eisbergs“ von Fritsch (2009) drei Thesen.

1. These: GFK ist nicht so einfach, wie es scheint
2. These: Es gibt keine GFK ohne gründliche Selbst-Empathie
3. These: GFK zu sprechen macht die Welt nicht gewaltloser (S. 18ff)

Zwei Aspekte möchte ich dabei aufgreifen, zum einen zur Qualität der (vermeintlichen) GFK-Vermittlung und des Potentials von GFK, zum Anderen zum „GFK sprechen“. Sie führt aus, dass viele GFK anzuwenden glauben, dies aber beispielsweise nur auf dem Lesen von Rosenbergs Grundlagenbuch beruht. Insbesondere sieht sie diese Gefahr bei Psychologen, wobei sie der Meinung ist, dass „VerhaltenstherapeutInnen [...] in der GFK die vierte, ‚bedürfniszentrierte‘ Welle der VT finden [könnten]“.

Sie betont den Unterschied, formal korrekt nach den vier Schritten zu kommunizieren und wirklich empathisch sein zu können:

GFK ist nicht die korrekte Anwendung von bestimmten Worten (und die Vermeidung anderer Worte), und GFK zu sprechen macht die Welt nicht ärmer an Gewalt. GFK hat nicht eine Sprachveränderung, sondern eine bestimmte innere Haltung zum Ziel: eine tiefe wertschätzende Verbindung zu mir selbst und zu anderen herzustellen, urteilsfrei präsent zu sein. Die vier bekannten GFK-Elemente aber kann man formal korrekt anwenden, ohne auch nur ein Stück dem eigenen Herzen oder dem des anderen näher zu kommen. (ebd., S. 19)

Und sie verweist auf Rosenbergs Frau Valentina, die „berichtete, dass sie Marshall manches Mal sage: ‚Don't NVC me!‘ [...], wenn sie echte Verbindung haben wolle.“

Sie schließt „GFK kann die Verbindung von Herz zu Herz verhindern.“ und appelliert „Hören wir auf, GFK zu sprechen, fangen wir an, uns aus der Tiefe unseres Herzens mit uns selbst und anderen zu verbinden!“. {Fritsch 2009 #203}

Eine andere, mehr praxisorientierte Frage/ Antwort ist die der Anwendbarkeit in der Arbeitswelt. Abgesehen von dem stillen Anwenden zur Selbstklärung konstatieren Doppler et al. (2002) generell zu Gefühlen: „Es entspricht nicht der allgemeinen Situationserwartung, dass im geschäftlichen Bereich über Emotionen gesprochen wird.“ (Doppler et al., 2002, S. 65). Und sie führen bezogen auf Manager weiter aus: „Zur Schwierigkeit, die

Ebene emotionaler Befindlichkeit mit dem persönlichen Verständnis der Managerrolle in Übereinklang zu bringen, kommt die Erschwernis hinzu, dies in einer Sprache tun zu müssen, die man in solchen Situationen selbst weder gewohnt ist noch beherrscht, und selbst wenn das der Fall wäre, die die anderen Beteiligten, aus eben den gleichen Gründen, nicht ohne weiteres schätzen.“ (ebd., S. 66).

Zum Vorgehen kann gefragt werden, ob die modelltheoretische Betrachtung der Wirkungszusammenhänge von GFK, OE und arbeitsweltlicher Veränderung sinnvoll im Sinne von angebracht war. Ich dachte oft, dass eine Untersuchung von GFK auf ein Einzelberatungsformat leichter zu untersuchen gewesen wäre. Und vielleicht dadurch auch konkreter. Desweiteren stelle ich mir die Frage, inwieweit ich hier nicht mit „alten Instrumenten“ versucht habe, die Gegenwart abzubilden. Der Wandel ist so grundlegend, dass beispielsweise Jens Hollmann davon ausgeht, dass das Menschenbild jenseits vom Kontrollieren und Prognostizieren in hierarchischen Unternehmen, über den Ansatz „Kontrolle ist nicht möglich, Steuerung ein Konstrukt“ dort angekommen sind: „Die Vorbereitung auf und der Umgang mit seltenen gravierenden Ereignissen sind überlebenswichtig“, wir sind beim Managen des Unvorhersehbaren angekommen. Macht es in diesem Kontext Sinn, das beschriebene Vorgehen zu wählen? Ist das verwendete Modell aktuell genug, um den heutigen Anforderungen Rechenschaft zu tragen? Allein, es fehlt mir die Alternative!

Eine Schwierigkeit in der Umsetzung von GFK in der OE ist sicherlich der Lernprozess. Denn es wird sehr wahrscheinlich zunächst zu einer Destabilisierung kommen. Darauf weisen verschiedene Autoren hin, und es ist sehr schnell und einfach selbst zu spüren: einmal auf dem Weg der Beobachtung von Gefühlen und Bedürfnissen stellen sich häufig die Fragen „Ist das jetzt eigentlich ein Gefühl? Oder ein Bedürfnis?“ Aber Verunsicherung geht eben immer der Integration voraus. Motschnik(2009) berichtet zum PZA:

Nach Rogers' ‚Lernen in Freiheit‘ genügt oft bereits ein Workshop von ca. 15 Stunden, um erste Impulse und Motivation für personenzentrierte Haltungen und Kommunikation zu erhalten. Um diese Haltungen jedoch zu festigen und in neuen Situationen konstruktiv anzuwenden, bedarf es der Auffrischung und weiterer Erfahrungen im entsprechenden Klima. (S. 21)

Ausblick

Die Arbeit kann als Grundlage weiterer empirischer Untersuchungen herangezogen werden. Neben den verschiedenen Möglichkeiten der empirischen Überprüfung kommt auch noch eine weitergehende Theorieverortung hier in Frage.

Ausblick

Mein persönliches Befinden mit den arbeitsweltlichen Veränderungen ist sehr positiv. Möller 2010) beschreibt es in meinen Augen sehr treffend:

Fuchs (2006) macht uns Mut. Er beschreibt die Karriereleiter als ausgedient. Kompetenz und Persönlichkeit werden ihm zufolge zunehmend wichtiger als Rang und Titel. Er sieht in der Zukunft die Momente Hierarchie und Karriere voneinander entkoppelt. [...] Er sieht die Menschen zunehmend an einem Werde-Gang als an einer Lauf-Bahn interessiert. Folgen wir seiner Beobachtung, so wird Karriere nicht länger als Aufstieg definiert, sondern als Wertvollerwerden am Weltmarkt der Arbeit. (S. 19f)

Schirmachers Statement hingegen lässt mich ein wenig mulmig werden:

„Kein Mensch kann mehr daran zweifeln, dass wir in eine neue Ära eingetreten sind, aber die Zweifel, wohin sie uns führt, wachsen täglich. [...] ‚Es gibt nicht mehr genügend Hirne, die die Bevölkerungsexplosion der Ideen beherbergen könnte‘, schreibt resigniert der Philosoph Daniel Dennett. Informationen fressen Aufmerksamkeit, sie ist ihre Nahrung. Aber es gibt nicht genügend Aufmerksamkeit für alle die neuen Informationen, nicht einmal mehr in unserem eigenen persönlichen Leben.“ (Schirrmacher, 2010, 18f)

Allerdings: ist es in dem Kontext nicht so wichtig wie nie zu vor, sich selbst nah zu sein, die Verantwortung für sich selbst zu übernehmen und neu lernen, Grenzen zu erfahren, zu schützen, aber eben auch neue Länder. In uns und außerhalb.

Zum Schluss möchte ich nochmal die Eisbergmetapher bemühen. Kühl (2009, S. 71) schrieb ja fragend, was es mit dem Wissen zu tun gilt, sofern man es erlangt. Und hierzu kann ich natürlich nur eine GFK-Antwort geben: ich würde sie nutzen, um Konflikte zu lösen und freier zu werden. Und genau passend zum Eisbergmodell habe ich am Ende hin noch eine Zeichnung gefunden, die ich nun zum Schluss der Arbeit mache: die Zeichnung des Eisbergmodells zur Erläuterung von GFK.

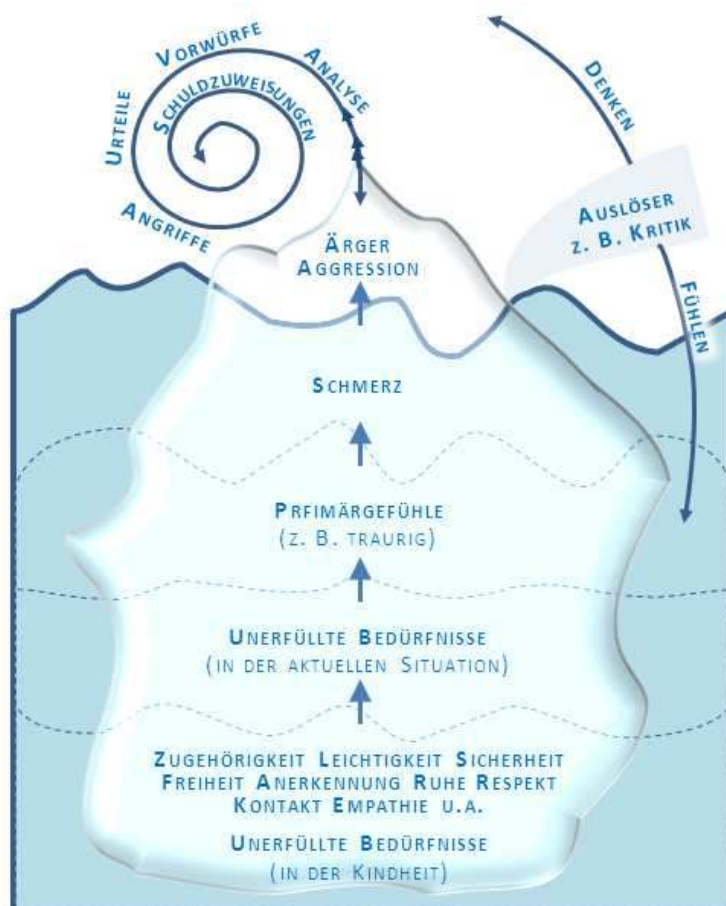


Abbildung 40: GFK im Eisbergmodell (Oboth, 2007, S. 9)

Zum Abschluss, und gleichsam als meine Empfehlung, „in Zeiten wie diesen“:

Wir sollten täglich eine halbe Stunde über uns selbst nachdenken.
Die einzige Ausnahme wäre die, wenn wir richtig viel zu tun haben.
Dann sollte es eine Stunde sein. (Schulte-Werning, 2012, S. 93)

Wenn das mehr und häufiger gewaltfrei gelingt, dann, ja dann bleiben wahrscheinlich selbst mir die Worte weg.

Ich will spüren, was ich spüre, damit ich fühle, was ich brauche,
und mich so für mich einsetzen kann.
Das ist meine Grundlage Fülle zu erfahren und nicht Mangel zu erleiden.
Denn aus der Fülle kann ich schöpfen und mich einsetzen für das Wohlergehen
anderer. Indem ich mich schütze, kann ich frei und offen sein.

Literaturverzeichnis

- Liebst du mich? - Rollenspiel Wolf und Giraffe - Marshall B. Rosenberg - dt. Untertitel - YouTube. <http://youtube.com/watch?v=T0cdFOflTeA> [22.06.2012]
- Preis der ökumenischen Jury 2011 | DOK Leipzig.. http://dok-leipzig.de/dok/archiv-2011/preistraeger_2011/oekumene_2011 [06.07.2012]
- About Marshall Rosenberg, founder of NVC | The Center for Nonviolent Communication. <http://cnvc.org/about/marshall-rosenberg.html> [20.05.2012]
- Altmann, T. (2010). Evaluation der Gewaltfreien Kommunikation in Quer- und Längsschnittdaten. Diplomarbeit, Universität Leipzig. http://gewaltfreidach.eu/wissensch/altmann-tobias_2010.pdf [16.05.2012]
- Argyris, C. & Schön, D. A. (2006). Die lernende Organisation: Grundlagen, Methode, Praxis (3. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Augustin, S., Hornstein, E. von & Stihl, N. (2011). Change Management - ein Wechselspiel von Psychologie und Logistik: Praxisgerechte Veränderungen durch Psychologiestik. Wiesbaden: Gabler.
- Bach, N. (2000). Mentale Modelle als Basis von Implementierungsstrategien - Konzepte für ein erfolgreiches Change Management, Univ. Wiesbaden, Gießen.
- Balzert, H. (2008). Wissenschaftliches Arbeiten: Wissenschaft, Quellen, Artefakte, Organisation, Präsentation. Herdecke: W3L-Verlag.
- Basu, A. & Faust, L. (2010). Gewaltfreie Kommunikation. Freiburg i. Br: Haufe.
- Bauer, J. (2011). Schmerzgrenze: Vom Ursprung alltäglicher und globaler Gewalt. München: Blessing.
- Becke, G., Behrens, M. & Bleses, P. (2012). Vertrauen $\neq$ Vertrauen. OrganisationsEntwicklung, 32 (1) 4-8.
- Becker, H. S. (1994). Die Kunst des professionellen Schreibens: Ein Leitfaden für die Geistes- und Sozialwissenschaften (Reihe Campus, Bd. 1085). Frankfurt/Main: Campus-Verlag.
- Bibliographisches Institut GmbH & Mannheim. Duden | Methode | Bedeutung, Rechtschreibung, Synonyme, Grammatik, Dudenverlag. Verfügbar unter <http://duden.de/rechtschreibung/Methode> [25.05.2012]
- Bitschnau, K. I. (2008). Die Sprache der Giraffen: Zur Qualität zwischenmenschlicher Beziehungen ; wie die GfK Ihr Leben verändern kann. Paderborn: Junfermann.
- Böning, U. (2006). Coaching und Supervision: Zur Abgrenzungsproblematik in der Praxis. Eine Analyse aus der Sicht eines Executive Coachs. In U. Straumann & C. Zimmermann-Lotz (Hrsg.), Personenzentriertes Coaching und Supervision - ein interdisziplinärer Balanceakt (S. 228–251). Kröning: Asanger.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). Forschungsmethoden und Evaluation: Für Human- und Sozialwissenschaftler; mit 87 Tabellen Heidelberg: Springer.
- Branscomb, J. (2011). Summative Evaluation Of A Workshop In Collaborative Communication. Emory ty, http://cnvc.org/sites/cnvc.org/files/NVC_Research_Files/NVC%20Research/branscomb_dissertation.pdf [16.05.2012]



- Brehm, C. R. (2003). Organisatorische Flexibilität der Unternehmung, Univ. Wiesbaden, Gießen.
- Brüggemeier, B. (2010). Wertschätzende Kommunikation im Business: Wer sich öffnet, kommt weiter! Wie Sie die Gewaltfreie Kommunikation im Berufsalltag nutzen (Reihe Coaching & Beratung Angewandte GFK im Business). Paderborn: Junfermann.
- Brühl, K. & Keicher, I. (2007). Creative Work: Business der Zukunft. Kelkheim: Zukunftsinstitut.
- Bryson, K. (2010). Mein Bedürfnis, gehört zu werden: Warum es manchmal gut ist, einen Schritt zurück zu machen, eine Auszeit zu nehmen, bevor ein Streit losbricht. Kommunikation & Seminar, 19 (1), 19-21.
- Cacaci, A. (2006). Change Management Widerstände gegen Wandel: Plädoyer für ein System der Prävention. Wiesbaden: DUV.
- Cameron, E. & Green, M. (2009). Making sense of change management: A complete guide to the models, tools & techniques of organizational change. London: Kogan Page.
- Carnall, C. A. (2008). Managing change in organizations. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Dahinden, U., Sturzenegger, S. & Neuron, A. C. (2006). Wissenschaftliches Arbeiten in der Kommunikationswissenschaft. Bern u.a.: Haupt.
- Detel, W. (2007). Erkenntnis- und Wissenschaftstheorie. Stuttgart: Reclam
- Dietz, I. & Dietz, T. (2008). Selbst in Führung: Achtsam die Innenwelt meistern. Wege zur Selbstführung in Coaching und Selbst-Coaching. Paderborn: Junfermann.
- Doctor, L. S. (2010). Vom Umgang mit dem Stein des Anstoßes: Eine Annäherung zwischen der Kommunikationspsychologie nach Schulz von Thun und der Gewaltfreien Kommunikation nach Rosenberg. Kommunikation & Seminar, 19 (1), 14-18.
- DOK Leipzig (2011). Preis der ökumenischen Jury. http://dok-leipzig.de/dok/archiv-2011/preistraeger_2011/oekumene_2011 [06.07.2012]
- Doppler, K. & Lauterburg, C. (2008). Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt u.a.: Campus-Verlag.
- Doppler, K., Fuhrmann, H., Lebbe-Waschke, B. & Voigt, B. (2002). Unternehmenswandel gegen Widerstände: Change Management mit den Menschen. Frankfurt u.a.: Campus Verlag.
- Dörffer, T. (2011). Lernen, den Wandel klug zu gestalten. OrganisationsEntwicklung, 31 (01), 31-33.
- Egger, E. & Hauser, H.-G. (2012). Worauf Berater achten: Kompetenzen, Methoden, Trends in der professionellen Beratung. Wien: Linde.
- Exner, A. & Exner, H. (2012). Unternehmens(Selbst)Steuerung in volatilen Zeiten. OrganisationsEntwicklung, 32 (02), 59-68.
- Felfe, J. (2008). Mitarbeiterbindung. Göttingen u.a.: Hogrefe.
- Flick, U. (2011). Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.
- Franck, N. & Sary, J. (2009). Die Technik wissenschaftlichen Arbeitens: Eine praktische Anleitung. Paderborn u.a.: Schöningh.

- Freiling, J. (2009). Wirkungsbeziehungen zwischen individuellen Fähigkeiten und kollektiver Kompetenz: Jahrbuch Strategisches Kompetenz-Management. Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Freimuth, J. & Barth, T. (2011). 30 Jahre Organisationsentwicklung. OrganisationsEntwicklung, 31 (04), 4-13.
- Fritsch, G. R. (2009). Unter der Spitze des Eisberg. Gewaltfreie Kommunikation? Ist doch eay - oder? Drei Thesen zum besseren Verständnis einer Methode, die nur wirkt, wenn sie zur Haltung wird. Kommunikation & Seminar 18 (1), 18-20.
- Fritsch, G. (2010, 28. Juli). GefuehleBeduerfnisse. http://uni-marburg.de/fb21/motologie/mitarbeiter_seiten/ls/gewaltfrei.pdf [18.06.2012]
- Gens, K.-D. & Pásztor, S. (2011). Ich höre was, das du nicht sagst: Gewaltfreie Kommunikation in Beziehungen. Paderborn: Junfermann.
- Gerds, J. & Schewe, G. (2011). Post Merger Integration: Unternehmenserfolg durch Integration Excellence (4. Aufl.). Berlin: Springer.
- Glasl, F. & NNA News-Network-Anthroposophy. (2012). Umgang mit Mitarbeitern eine Qualitätsfrage, NNA News-Network-Anthroposophy. http://themen-der-zeit.de/content/Umgang_mit_Mitarbeitern_eine_Qualitaetsf.1614.0.html [02.06.2012]
- Glasl, F., Kalcher, T. & Piber, H. (Hrsg.). (2008). Professionelle Prozessberatung: Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse. Bern, Stuttgart, Wien, Stuttgart: Haupt; Verlag Freies Geistesleben.
- Halek, P. H. (2012). Reflektionen zu 30 Jahren Organisations-Entwicklung: Zum Verhältnis von BWL und OE. OrganisationsEntwicklung, 32 (01), S. 86.
- Heim, V. & Lindemann, G. (2010). Was Manager in Krisenzeiten bewegt: ...und was sie durch Empathie bewegen können - Gewaltfreie Kommunikation in der Wirtschaft. Kommunikation & Seminar, 19 (1), 22-25.
- Herwartz, B. (2011). Changemanagement. In R. Paulic (Hrsg.), Verwaltungsmanagement und Organisation (S. 219–235). Frankfurt a. M.: Verlag für Verwaltungswissenschaften.
- Hollmann, J. & Daniels, K. (Hrsg.). (2012). Anders wirtschaften was Erfolgreiche besser machen: Integrale Konzepte für ein neues Wachstum in dynamischen Märkten. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Holman, P., Devane, T. & Cady, S. (2008). The change handbook: The definitive resource on today's best methods for engaging whole systems. San Francisco: Berrett-Koehler Publ.
- Jarvis, J. (2011). What would Google do?: Reverse-engineering the fastest-growing company in the history of the world. New York: Harper Business.
- Jick, T. D. & Peiperl, M. A. (2011). Managing change: Cases and concepts New York, N.Y: McGraw-Hill Irwin.
- Kauffeld, S. & Schneider, H. (2011). Organisationsentwicklung und -beratung. In S. Kauffeld (Hrsg.), Einführung in die Arbeits-, Organisationsund Personalpsychologie (S. 51–66). Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.
- Kohnke, O. & Wieser, D. (2012). Die Veränderungskurve - Ein Berater-Mythos? OrganisationsEntwicklung (1), 54-62.

- KPMG. (2009). Konfliktkostenstudie. Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen. http://kpmg.de/media/20090101_Konfliktkosten_Gesamt_web_FINAL.pdf [08.07.2012]
- Kühl, S. (2009). Über die Funktion personzentrierter Beratung. In H. Pühl, Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung (124-144). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kühl, S. (2012). Die Metapher vom Eisberg: Zu den Möglichkeiten und Grenzen der Beobachtung von und der Kommunikation über Organisationen, 31 (1), 68-72.
- Landesakademie für Fortbildung und Personalentwicklung an Schulen. (2006, 08. Juli). Methoden, Landesakademie für Fortbildung und Personalentwicklung an Schulen. <http://lehrerfortbildung-bw.de/kompetenzen/projektkompetenz/methoden/index.htm> [25.05.2012]
- Lasater, I. K. (2011). Worte, die im Business wirken: Gewaltfreie Kommunikation – bewährte Techniken für den Arbeitsalltag. Paderborn: Junfermann.
- Lindemann, G. & Heim, V. (2011). Erfolgsfaktor Menschlichkeit: Wertschätzend führen - wirksam kommunizieren ; ein Praxishandbuch für effektives Beziehungsmanagement und neue Unternehmenskultur. Paderborn: Junfermann.
- Märtens, M. (2006). Der systemische Blick in der Personzentrierung. In U. Straumann & C. Zimmermann-Lotz (Hrsg.), Personzentriertes Coaching und Supervision - ein interdisziplinärer Balanceakt (S. 128–143). Kröning: Asanger.
- Maurer, I. (2006). Verhaltenssteuerung durch emotionale Selbstregulation im Coaching. In U. Straumann & C. Zimmermann-Lotz (Hrsg.), Personzentriertes Coaching und Supervision - ein interdisziplinärer Balanceakt (S. 144–159). Kröning: Asanger.
- Maurer, I. (im Druck) Beratung in der Arbeitswelt (im Druck). In Gahleitner, Silke Birgitta; Maurer, I.; Ploil, E. O.; Straumann, U. (Hrsg.), Personzentriert beraten: alles Rogers? Theoretische und praktische Weiterentwicklungen Personzentrierter Beratung (S. 1–13). Weinheim, Bergstraße: Juventa.
- Mendizza, M. (2004). Eine Sprache des Mitgefühls: Durch „gewaltfreie Kommunikation“ können unsere Beziehungen und unser Leben bereichert werden Ein Interview mit Marshall B. Rosenberg. Mit Kindern wachsen, 9 (4), 2-7.
- Miyashiro, M. R. (2011). The empathy factor: Your competitive advantage for personal, team, and business success. Encinitas, Calif: PuddleDancer Press.
- Möller, H. (2010). »Entgrenzte Arbeitswelt« und ihre Herausforderungen an die Beratungsarbeit. In H. Möller (Hrsg.), Beratung in einer ratlosen Arbeitswelt. (S. 7-21). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Möller, H. (Hrsg.). (2010). Beratung in einer ratlosen Arbeitswelt. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Morieux, Y. (2011). Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser. Harvard Business Manager, 33 (11), 38-48.
- Motschnik, Renate; Nykl, Ladislav (2009). Auf dem Wege zu echtem Interesse - Der personzentrierte Ansatz nach Carl Rogers zeigt, wie sich konstruktive Kommunikation erfahren. Kommunikation & Seminar, 18 (4), 20-22
- Oboth, M. (2007). Inspiration und Herausforderung. Spektrum der Mediation. 12 (4). 9-14.

- Papendorf, A. (2009). Was tun, wenn's kracht?: Gegenwind bei der Organisationsentwicklung. In F. Schulz von Thun & W. Stegemann (Hrsg.), *Das Innere Team in Aktion. Praktische Arbeit mit dem Modell* (S. 81–97). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Pásztor, S. & Gens, K.-D. (2005). *Mach doch, was du willst!: Gewaltfreie Kommunikation am Arbeitsplatz (Gewaltfrei leben)*. Paderborn: Junfermann.
- Pichler, M. (2003). Spielerisch gewaltfreie Kommunikation erlernen. *wirtschaft & weiterbildung*, 14 (03), 32-35.
- Preißner, A. (1998). *Wissenschaftliches Arbeiten*. München u.a: Oldenbourg.
- PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) (Hg.). (2011). *Konfliktmanagement: Von den Elementen zum System*. http://pwc.de/de_DE/de/consulting/forensic-services/assets/Studie-Konfliktmgmt.pdf. [08.07.2012]
- Pühl, H. (Hrsg.). (2009). *Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Rachow, R. (2010). Die Wahrheit beginnt zu zweit: Beziehung, Würde, Empathie - Friedemann Schulz von Thun und die GFK-Trainerin Gerlinde R. Fritsch diskutieren darüber, wie Kommunikation gelingen kann. *Kommunikation & Seminar*, 19 (Februar), 6-13.
- Redlich, A. (2009). Vom Nutzen des Inneren Teams in der Konfliktvermittlung. In F. von Schulz Thun & W. Stegemann (Hrsg.), *Das Innere Team in Aktion. Praktische Arbeit mit dem Modell* (S. 61–80). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Robinson, K. (2006). Ken Robinson sagt: Schule erstickt die Kreativität. | Video on TED.com, http://ted.com/talks/lang/de/ken_robinson_says_schools_kill_creativity.html#. TuY80mpZHj6.facebook [26.05.2012]
- Robinson, K. (2010). Sir Ken Robinson: Bring on the learning revolution! | Video on TED.com, http://ted.com/talks/sir_ken_robinson_bring_on_the_revolution.html. [26.05.2012]
- Rosenberg, M. B. (Autor). (2002). *Gewaltfreie Kommunikation am Arbeitsplatz und in Organisationen [DVD]*. Mühlheim/ Baden: Auditorium Netzwerk.
- Rosenberg, M. B. (2007a). *Das können wir klären: Wie man Konflikte friedlich und wirksam lösen kann*. Paderborn: Junfermann.
- Rosenberg, M. B. (2007b). *Erziehung, die das Leben bereichert*. Paderborn: Junfermann.
- Rosenberg, M. B. (2007c). *Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens*. Paderborn: Junfermann.
- Rosenberg, M. B. (2012). *Living nonviolent communication: Practical tools to connect and communicate skillfully in every situation*. Boulder, CO: Sounds True, Inc.
- Rosenberg, M. B. (2009). *Die Sprache des Friedens sprechen - in einer konfliktreichen Welt: Was Sie als Nächstes sagen, wird Ihre Welt verändern*. Paderborn: Junfermann.
- Rosenberg, M. B. & Seils, G. (2010). *Konflikte lösen durch gewaltfreie Kommunikation: Ein Gespräch mit Gabriele Seils*. Freiburg u.a.: Herder.
- Rosenberg, Marshall B. & Seils, Gabriele (Komponisten). (2007). *Konflikte lösen durch gewaltfreie Kommunikation [4 CDs]*. Schwäbisch Hall: Steinbach.

- Rosenberg, Marshall B. (Komponist). (2003). Speaking peace [2 sound discs (2.5 hr.)]. Boulder, CO: Sounds True.
- Rosenstiel, L. von, Molt, W., Rüttinger, B. & Salisch, M. von. (2005). Organisationspsychologie. Stuttgart: Kohlhammer.
- Rust, S. (2011). Giraffentango: Selbstbewusste Kommunikation in der Partnerschaft. Burgrain: Koha.
- Saam, N. J. (2007). Organisation und Beratung: Ein Lehrbuch zu Grundlagen und Theorien Hamburg: Lit.
- Sargut, G. & Gunther Mcgrath, R. (2011). Mit Komplexität leben lernen. Harvard Business Manager, 33 (11), 23-34.
- Sauerbier, E. (2012, Juni). Empathie und Sympathie, Zülpich.
- Schäper, C. (2012), Ein Interview mit Daniela Fuchs – Emotionale Kompetenz. http://janusteam.de/publikationen/podcasts.php?we_objectID=948 [06.05.2012]
- Schein, E. H. (2000). Prozessberatung für die Organisation der Zukunft: Der Aufbau einer helfenden Beziehung. Köln: Ed. Humanistische Psychologie.
- Schirmacher, F. (2010). Payback. München: Karl Blessing Verlag.
- Schmid, T. J. (2010). Empathie in der Personalführung: Eine anwendungsbezogene qualitativ-empirische Studie (1. Aufl.). Stuttgart: Steinbeis-Edition.
- Schmidt-Lellek, C. J. p. (2007). Coaching und Therapie. <http://schmidt-lellek.de/9.htm>. [08.06.2012]
- Schmieding, B. & Götz, E.-M. (2012). Früher alltäglich heute verpönt - die Prügelstrafe, Deutschlandfunk. <http://dradio.de/dlf/sendungen/lebenszeit/1733159/>. [17.05.2012]
- Schreyögg, A. (2002). Konfliktcoaching: Anleitung für den Coach. Frankfurt/Main u.a: Campus-Verlag.
- Schreyögg, G. (2008). Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Wiesbaden: Gabler.
- Schulte-Werning, A. (2012). Selbstregulation im Führungshandeln: Vom Management zum Leadership: Innere Komplexität ist Ressource - richtig genutzt schafft sie neuen Raum für die Potenzialentwicklung von Management und Mensch. In J. Hollmann & K. Daniels (Hrsg.), Anders wirtschaften was Erfolgreiche besser machen. Integrale Konzepte für ein neues Wachstum in dynamischen Märkten (S. 69–93). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schulz von Thun, F., Ruppel, J. & Stratmann, R. (2009). Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Sears, M., Weckert, A. & Petersen, K. (2012). Gewaltfreie Kommunikation im Gesundheitswesen: Eine Kultur des Mitgefühls schaffen. Paderborn: Junfermann.
- Seewald, C. (2006). Sozial nachhaltiges Changemanagement: Mit dem personenzentrierten Ansatz zum Erfolg. München u.a.: Reinhardt.
- Seufert, S. & Diesner, I. (2010). Wie Lernen im Unternehmen funktioniert. Harvard Business Manager, 32 (8), 8-12.
- Steyrer, J. & Heupl, W. (2011). Do's and Don'ts im Change Management. Organisations-Entwicklung, 31 (01), 77-83.

- Stickel-Wolf, C. & Wolf, J. (2009). *Wissenschaftliches Arbeiten und Lerntechniken: Erfolgreich studieren - gewusst wie!*. Wiesbaden: Gabler.
- Storch, M. (2009). *Machen Sie doch, was Sie wollen!: Wie ein Strudelwurm den Weg zu Zufriedenheit und Freiheit zeigt*. Bern: Verlag Hans Huber.
- Straumann, U. & Zimmermann-Lotz, C. (2006). Personenzentriertes Coaching und Supervision im Balancemodell: differentiell und multidimensional, interdisziplinär und integrativ. In U. Straumann & C. Zimmermann-Lotz (Hrsg.), *Personenzentriertes Coaching und Supervision - ein interdisziplinärer Balanceakt* (S. 27–59). Kröning: Asanger.
- Vahs, D. (2009). *Organisation: Ein Lehr- und Managementbuch*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Vahs, D. & Weiland, A. (2010). *Workbook Change Management: Methoden und Techniken*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Warmbier, H. (2009). Achtungsvoller Umgang und klare Ansage: Gewaltfreie Kommunikation in Unternehmen. Ein Beispiel aus der Baubranche. *Kommunikation & Seminar*, 18 (1), 21-22.
- Weckert, A. (2011a). Die "ultimative" Bedürfnisliste: Was Psychologie, Wirtschaftswissenschaften, Gehirnforschung und Gewaltfreie Kommunikation zum Vokabular der Bedürfnisse beitragen. *Spektrum der Mediation*. 16 (3), 29-32.
- Weckert, A. (2011b). Führen ohne Feinde: Empathische, achtsame und gewaltfreie Kommunikation in Unternehmen. *Kommunikation & Seminar*, 20 (06), 46-47.
- Weckert, A. (2012). Üben, üben, üben: Trainingsbücher für Gewaltfreie Kommunikation. *Kommunikation & Seminar*, 21 (2), 52-53.
- Wimmer, R., Trebesch, K., Minx, E., Doppler, K. & Lauterburg, C. (2011). Die Zukunft des Change Management. *OrganisationsEntwicklung*, 31 (04), 16-29.

Anhang

Gefühlsliste

Gefühle, die wir empfinden, wenn unsere Bedürfnisse erfüllt sind

1.	ausgeglichen, zentriert, friedvoll, gelöst, ruhig, in Frieden, in Harmonie, wohl, angenehm, zufrieden
2.	entspannt, gelassen
3.	heiter, fröhlich, gut gelaunt, glücklich
4.	beruhigt, erleichtert, besänftigt, befriedigt, entlastet, erquickt, getröstet, gestärkt
5.	aufgeweckt, inspiriert, interessiert, wach, aufmerksam, aufgemuntert, lebendig, angeregt, spritzig, prickelnd, stimuliert, leidenschaftlich, temperamentvoll, schwungvoll, voller Lebenslust, voller Energie, enthusiastisch, überströmend, überschwänglich, belebt, erregt, elektrisiert, energiegeladen, abenteuerlustig,
6.	bewegt, betroffen, erfüllt, berührt, ergriffen, bezaubert, berauscht, getragen, empfindsam, tiefbewegt, überwältigt, glühend, jubilierend,
7.	bereichert, beeindruckt, begeistert, hingerissen
8.	erfreut, entzückt, hocheifrig, im siebten Himmel, in Ekstase, strahlend, vergnügt,
9.	voller Bewunderung, voller Wertschätzung
10.	nah, freundschaftlich, verliebt, voller Zärtlichkeit, voller Zuneigung, leidenschaftlich, liebevoll, zärtlich
11.	verrückt
12.	offen, frei
13.	sicher
14.	mutig, ermutigt
15.	stolz
16.	dankbar
17.	klar, konzentriert
18.	optimistisch, unbesorgt, vertrauensvoll, hoffnungsvoll
19.	interessiert, neugierig, erwartungsvoll, fasziniert, gebannt, gespannt, in etwas vertieft
20.	erstaunt, überrascht, verblüfft, verdutzt, sensibilisiert, wachsam, ungeduldig
21.	hilfsbereit
22.	mitfühlend, teilnahmsvoll, offenherzig
23.	mit einbezogen
24.	humorvoll, schelmisch, lustig

Gefühle, die wir empfinden, wenn unsere Bedürfnisse nicht erfüllt sind

25.	allein, einsam, isoliert, getrennt
26.	schweigsam, still, verschlossen, verschwiegen
27.	beschämt, peinlich berührt
28.	eifersüchtig, neidisch
29.	ausgehungert, durstend, lechzend
30.	abgespannt, energielos
31.	erschöpft, überlastet
32.	schlecht, schlecht gelaunt,
33.	gelangweilt, gleichgültig, desinteressiert
34.	niedergedrückt, niedergeschlagen,
35.	müde, träge, passiv, lethargisch, blockiert, ohne Schwung, schläfrig, faul, leblos, schwer, schwerfällig, schlapp, zerschlagen, apathisch, lau
36.	zögernd, unentschlissen
37.	melancholisch, deprimiert, depressiv, pessimistisch, entmutigt, angeödet, übersättigt, überdrüssig, auf dem seelischen Tiefpunkt
38.	gefühllos, abgetrennt, unverbunden, taub
39.	hilflos
40.	verletzlich, labil, unbeständig, schwankend, zerbrechlich
41.	verwundert, überrascht, verdutzt, stutzig, perplex, verwirrt
42.	aufmerksam, angespannt
43.	unruhig, unsicher, irritiert, unbehaglich, verstört, verunsichert
44.	argwöhnisch, skeptisch, misstrauisch, ungläubig, auf der Hut, wachsam, alarmiert
45.	sprachlos, aus der Fassung, durcheinander
46.	bestürzt, erschrocken
47.	ängstlich, besorgt, verängstigt, geängstigt, furchtsam, zitternd voller Angst, eine Heidenangst haben
48.	bedauemd, bekümmert, kummervoll, betroffen, betrübt
49.	schockiert, in Panik, panisch, starr vor Schreck
50.	unzufrieden, verdrießlich, verdrossen, verstimmt, gekränkt, mürrisch, gereizt
51.	frustriert, bitter, verbittert, beleidigt, finster, satt haben
52.	ungeduldig, nervös
53.	ärgerlich, verärgert, erbost, erregt, erzürnt, entsetzt, enttäuscht, genervt, fassungslos, außer sich, zornig, die Nase voll haben, rasend vor Wut, voller Groll, hasserfüllt, rachsüchtig, feindselig
54.	widerwillig, angewidert, voller Abneigung, von Ekel erfüllt
55.	unglücklich, verzweifelt
56.	erschüttert, aufgewühlt, nach Luft ringend
57.	hin und hergerissen, innerlich zerrissen
58.	verletzt, gequält, leidend, leiderfüllt, gerädert, schmerz erfüllt
59.	traurig, in der Seele wund, ein gebrochenes Herz haben

Gabriel Fritsch

KOMMUNIKATIONSENTWICKLUNG jenseits von richtig und falsch

+49-179-67 21 779 • www.gfk-mediation.de

Seite 1

Abbildung 41 Gefühlsliste (Fritsch, 2010)

Liste der Gefühle die eine Interpretation oder ein Werturteil enthalten

Diese werden in der Gewaltfreien Kommunikation **nicht** verwendet.

abgelehnt	eingezwängt	manipuliert	übers Ohr gehauen
abgestoßen	erbärmlich	missbraucht	ungewollt
abgewertet	erniedrigt	missachtet	uninteressant
abgewiesen	ernst genommen	missverstanden	unwichtig
angegriffen	erstickt	mit den Füßen getreten	unpassend
angeklagt	fallengelassen	missbraucht	unsichtbar
armselig	festgenagelt	nicht akzeptiert	unter Druck gesetzt
ausgebeutet, ausgenutzt	geachtet	(nicht) beachtet	unterbewertet
bedrängt	gehört	nicht geglaubt	unterdrückt
bedroht	gesehen	nicht gehört	unverstanden
beherrscht	gebraucht	nicht geliebt	unwichtig
beleidigt	geringgeschätzt	nicht gewollt	unwürdig
bemuttert	getäuscht	niedergetreten	verabscheut
benutzt	gequält	niedergemacht	vergewaltigt
beschuldigt	gezwungen	manipuliert	verhasst
beschützt	gestört	proviziert	verlassen
beschwindelt	herabgesetzt	reingelegt	verleugnet
besiegt	herausgerissen	sabotiert	vernachlässigt
bestohlen	ins Abseits gestellt	schlechtgemacht	vernichtet
bestürmt	in die Enge getrieben	schmutzig	verraten
betrogen	in die Falle gelockt	schuldig	verstanden
bevormundet	inadäquat	respektiert	vertrieben
dominiert	ignoriert	unterstützt	verurteilt
dumm	inkompetent	überarbeitet	weggeworfen
eingeschüchtert	irreführt	überbeansprucht	wertgeschätzt
eingesperrt	lächerlich gemacht	übergangen	zurückgewiesen
eingeeengt	links liegen gelassen	überfahren	

Ich fühle mich ...

benennt oft nicht ein wirkliches Gefühl, sondern eine Interpretation, einen Gedanken, eine Wahrnehmung.

Ich fühle mich herabgesetzt, hintergangen, = Ich denke, ich werde herabgesetzt, hintergangen, etc.

Identifizierung solcher „Interpretationsgefühle“

Es handelt sich wahrscheinlich eine Interpretation, wenn

- es einen Täter geben kann,
- wenn ich fragen kann: Wie fühle ich mich, wenn ich denke, dass ich ausgenutzt werde - ein echtes Gefühlswort finden.

Sätze wie

- Ich habe das Gefühl, **dass** ...
- Ich fühle mich **wie** ...
- Ich fühle mich, **als wenn** ...
- Ich habe das Gefühl, **mein Chef**...

Ausdruck wirklicher Gefühle:

- Ich fühle mich traurig.
- Ich fühle mich ungeduldig.
- Ich bin glücklich, irritiert, hilflos, ...

Abbildung 42: Nicht-Gefühlsliste (Fritsch, 2010)



Bedürfnisliste

körperlich

Luft
Wasser
Nahrung
Bewegung
Schutz
Obdach
Ruhe
Berührung
Nachkommen

eher in Bezug auf mich selber

Schönheit
Harmonie, Gelassenheit, Frieden, Ruhe, Entspannung, freie Zeit
Inspiration
Information, Feedback, Reaktion
Autonomie, Freiheit, Unabhängigkeit
Integrität, Mut, Tapferkeit, Stärke, Entschlossenheit, Ernst
Authentizität, Echtheit, Spontaneität
Bedeutung, Wichtigkeit
Kreativität, Phantasie, Flexibilität, Abwechslung
Wirksamkeit, Effektivität, Erfolg, Glück
Aktivität, Veränderung, Abenteuer, Leidenschaft, Neugier, Vielfalt
Klarheit, Wissen, Weisheit, Kompetenz, Bildung
Kraft, Beständigkeit, Macht, Autorität, Initiative
Selbstgefühl, Selbstempfindung, Wachheit, Leben
Gesundheit, Reichtum, Fülle
Optimismus, Zuversicht, Heiterkeit
Leichtigkeit, Spiel, Feiern, Humor, Erfüllung, Lebensfreude, Vergnügen
Klarheit, Ordnung, Sauberkeit, Struktur
Beständigkeit
Veränderung, Heilung, Umstrukturierung, Neuordnung, Wachstum
Abschluss, Ende, (innerer) Schlusspunkt, Neubeginn

eher in Bezug auf andere Personen

Abstand, Distanz, Raum, Privatsphäre
Schutz, Sicherheit, Geborgenheit,
Objektivität, Höflichkeit
Gleichgewicht, Gleichwertigkeit, Balance
Verlässlichkeit, Integrität, Verbindlichkeit
Aktivität, Wirksamkeit, Effektivität, Zielstrebigkeit
Einfluss, Führung
Disziplin, Pünktlichkeit, Engagement,
Aufrichtigkeit, Ehrlichkeit, Wahrheit, Gerechtigkeit,
Achtung, Respekt, Sensibilität, Anerkennung
Sympathie, Zugehörigkeit, Geselligkeit, Freundschaft, Gemeinschaft
Akzeptanz, Vertrauen, Toleranz, Verständnis, Offenheit, Aufgeschlossenheit
Freundlichkeit, Rücksichtnahme, Vorsicht, Bescheidenheit, Demut
Bestätigung, Begeisterung, Dankbarkeit
Unterstützung, Hilfsbereitschaft, Zusammenarbeit
Loyalität, Treue, Verschwiegenheit
Nähe, Zuneigung, Wärme, Zärtlichkeit, Liebe
Einfühlung, Empathie, Mitgefühl, Güte, Gütmütigkeit
Harmonie, Frieden, Ruhe, Entspannung

Spiritualität

Wachstum, Grenzen sprengen
Zentriertheit
Sinn, Erfüllung, Tiefe
Heilung

Abbildung 43: Bedürfnisliste (Fritsch, 2010)

Trennende Sprache	Verbindende Sprache
Beobachtung, vermischt mit Bewertung <i>Ich warte jetzt schon seit Tagen auf Ihre Lieferzusage.</i>	1. Beobachtung Was genau ist geschehen? Auf was beziehen Sie sich im Gespräch? <i>Frau Frenzen, ich habe bei Ihnen Werbeprospekte mit Liefertermin nächsten Donnerstag bestellt. Ich habe bis heute keine Bestätigung erhalten.</i>
Befinden, vermischt mit Gedanken, Analysen, Annahmen, Interpretationen, Schlussfolgerungen ... <i>Scheinbar liegt Ihnen nicht sehr viel an unserem Auftrag, sonst hätten Sie uns wenigstens Bescheid gesagt.</i>	2. Befinden Wie ist Ihr Befinden, wenn Sie das sehen? <i>Ich bin irritiert...</i>
Schuldzuweisung, Urteil, kein Bedürfnis benannt. <i>Wenn das so unzuverlässig läuft...</i>	3. Bedürfnis Welches Bedürfnis kommt im Moment zu kurz und möchte gerne erfüllt werden? <i>..und brauche Klarheit.</i>
Sanktionen ankündigen <i>...müssen wir uns nach anderen Anbietern umschauen.</i>	4. Bitte Welche konkrete Bitte haben Sie an Ihr Gegenüber? Was wollen Sie jetzt konkret tun, um Ihr Bedürfnis zu erfüllen? <i>Bitte sagen Sie mir jetzt, ob das mit der Lieferung bis Donnerstag klappt.</i>

Abbildung 44: Gegenüberstellung trennende/ verbindende Sprache
(Lindemann & Heim, 2011, S. 69f)

Tabelle 7: Vergleich Bedürfnisse Maslow, Max-Neef und Rosenberg (Bitschnau, 2008, S. 143f)

Abraham Maslow	Manfred Max-Neef	Marshall Rosenberg
Physiologische Bedürfnisse	Subsistenz	Nähren der physischen Existenz (Lebenserhalt)
Sicherheit	Schutz und Sicherheit	Schutz, Sicherheit
Liebe und Bindung	Teilhabe	Liebe Empathie Interdependenz (Gemeinsinn)
Achtung und Selbstwert	Zuneigung, Liebe	Integrität
Selbstverwirklichung	Identität	
	Freiheit	Autonomie
Kognitive Bedürfnisse	Verstehen	
Ästhetische Bedürfnisse	Kreatives Schaffen	Kreativität
Transzendenz	Transzendenz	Spirituelle Verbundenheit
	Müßiggang	Ruhe, Erholung
		Feiern
		Spiel
		Sinnhaftigkeit



Abbildung 45: Neun Strategien für wirksames Beziehungsmanagement
(Lindemann & Heim, 2011, S. 178)

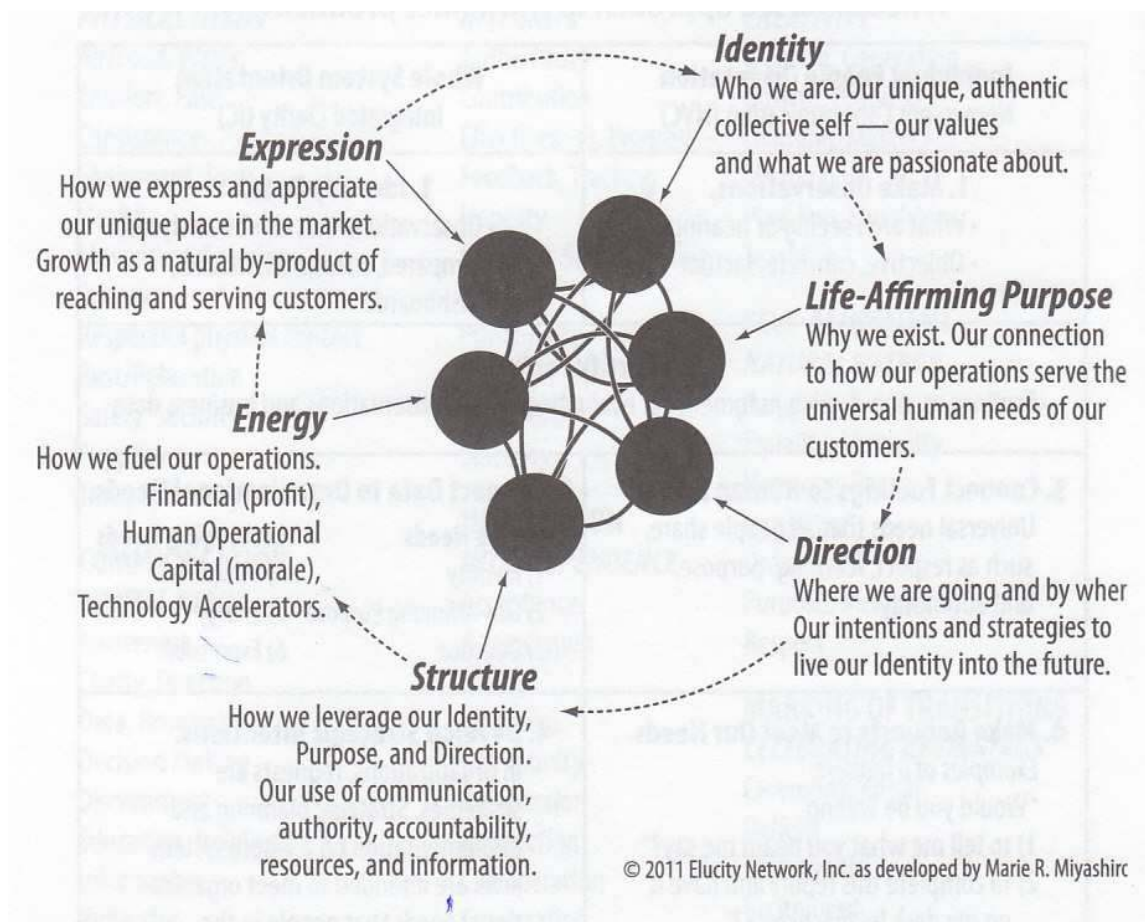


Abbildung 46: 6 Universal Organization Needs (Miyashiro, 2011, S. 232)

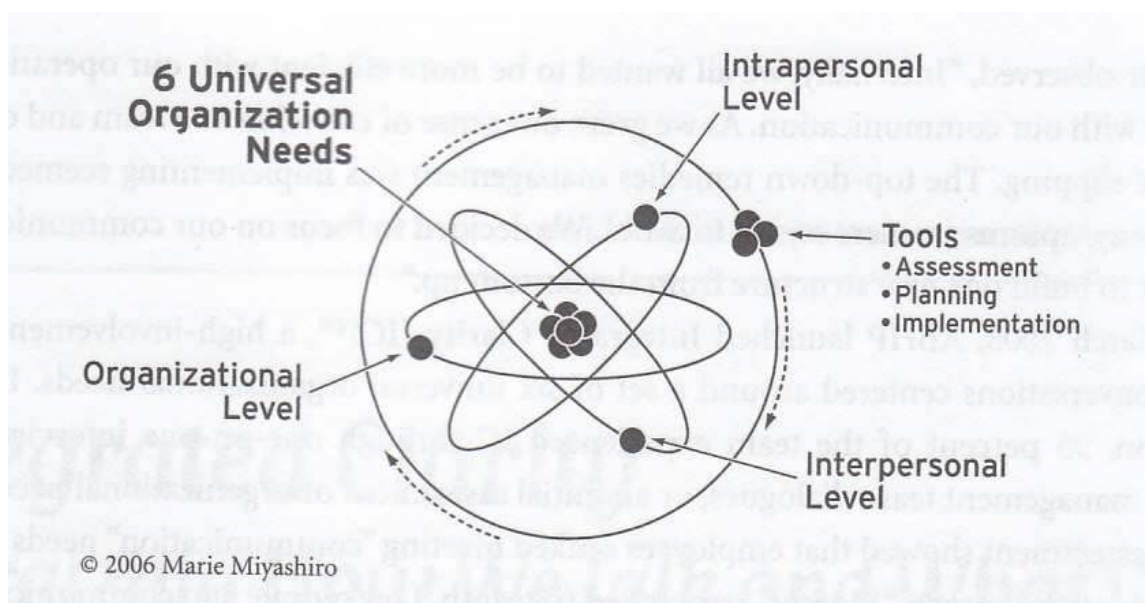


Abbildung 47: Integrated Clarity Elements (Holman et al., 2008, S. 120)

THE FOUR STEPS OF THE INTEGRATED CLARITY® FRAMEWORK

A needs-based approach to workplace productivity

Individual People Orientation Nonviolent Communication (NVC)	Whole System Orientation Integrated Clarity (IC)		
1. Make Observations. • What am I seeing or hearing? • Objective, concrete, factual	1. Identify Data. • Observations that can be analyzed, compared, measured: metrics, dashboards		
2. Identify Feelings. • Feelings vs. non-feeling judgments or evaluations about observations and business data			
3. Connect Feelings to Human Needs. Universal needs that all people share, such as respect, learning, purpose, and autonomy	3. Connect Data to Organizational Needs. <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> Source Needs 1) Identity 2) Life-Affirming Purpose 3) Direction </td><td style="vertical-align: top;"> Leveraging Needs 4) Structure 5) Energy 6) Expression </td></tr> </table>	Source Needs 1) Identity 2) Life-Affirming Purpose 3) Direction	Leveraging Needs 4) Structure 5) Energy 6) Expression
Source Needs 1) Identity 2) Life-Affirming Purpose 3) Direction	Leveraging Needs 4) Structure 5) Energy 6) Expression		
4. Make Requests to Meet Our Needs. <i>Examples of a request:</i> "Would you be willing . . . 1) to tell me what you heard me say?" 2) to complete this report and have it on my desk by five o'clock?"	4. Develop Strategic Intentions. In organizations, requests are strategies. Strategic planning and implementation on a whole system level are intended to meet organizational needs that people in the system perceive and monitor.		

© 2011 Elucity Network, Inc. as developed by Marie R. Miyashiro

Abbildung 48: The Four Steps of the Integrated Clarity Framework (Miyashiro, 2011, S. 231)

Feelings Inventory for the Workplace		
SAD	TIRE	CALM
Ashamed	Burned Out	Absorbed
Blue	Distracted	Awed
Brokenhearted	Exhausted	Blissful
Depressed	Fatigued	Comfortable
Disappointment	Flat	Confident
Discouraged	Frazzled	Content
Disheartened	Hopeless	Fulfilled
Fragile	Indifferent	Loving
Helpless	Lethargic	Peaceful
Hurt	Off Center	Relaxed
Lonely	Restless	Secure
Miserable	Weary	Serene
Numb		
Vulnerable	WORRIED	FRIENDLY
GLAD	Alarmed	Appreciative
Delighted	Anxious	Cordial
Eager	Concerned	Fondly
Encouraged	Disturbed	Grateful
Excited	Guarded	Open
Happy	Nervous	Receptive
Hopeful	Overwhelmed	Sensitive
Inspired	Panicky	Social
Optimistic	Scared	Tender
Proud	Shocked	Trusting
Relieved	Suspicious	Warm
Satisfied	Tense	Welcoming
Thrilled	Terrified	
	Wary	EXCITED
MAD	CONFUSED	Adventurous
Agitated	Cautious	Amazed
Angry	Conflicted	Creative
Annoyed	Doubtful	Curious
Bitter	Hesitant	Energetic
Disgusted	Puzzled	Engaged
Enraged	Reluctant	Exhilarated
Frustrated	Skeptical	Fascinated
Furious	Torn	Free
Impatient	Troubled	Inspired
Irate	Uncomfortable	Interested
Jealous	Uneasy	Intrigued
Pessimistic	Unsettled	Invigorated
Resentful	Unsure	Passionate

© 2011 Elucity Network, Inc. as developed by Marie R. Miyashiro

Abbildung 49: Feelings Inventory for the Workplace (Miyashiro, 2011, S. 229)

Needs Inventory for the Workplace

RESOURCES

PHYSICAL NEEDS

Air/Food/Water
Comfort, Ease
Consistency
Equipment, Tools
Health
Movement, Exercise
Privacy
Respectful physical contact
Rest/Relaxation
Safety, Security
Supplies
Time, Efficiency

COMMUNICATION

MENTAL NEEDS

Awareness
Clarity, Direction
Data, Research
Decision Making
Discernment
Education, Training
Information
Reflection
Stimulation, Challenge

AUTHORITY

EMPOWERMENT

Autonomy
Choice
Co-creation of strategies
Collaboration
Discipline
Freedom
(emotional, spiritual, and physical)
Individuality
Solitude

ACCOUNTABILITY

INTEGRITY

Authenticity
Contribution
Effectiveness, Progress
Feedback, Tracking
Honesty
Humility, Self-reflection
Morality
Punctuality
Quality
Self-worth
Sincerity

INTEGRATION

INTERDEPENDENCE

Acceptance
Appreciation
Clarity
Closeness
Community
Compassion
Connection
Consideration
Cooperation
Emotional Safety
Empathy
Harmony
Inclusion
Intimacy
Love
Reassurance
Respect
Support
Trust
Understanding
Validation
Warmth

SELF-EXPRESSION

CREATIVITY

Creating, Generating
Growth, Progress
Learning, Mastery
Meaning
Play, Fun, Laughter
Teaching

SELF-ALIGNMENT

NATURAL ENERGY

Beauty
Equality, Mutuality
Harmony, Peace
Inspiration
Order
Purpose, Meaning
Respect

MARKING OF TRANSITIONS

CELEBRATING BEGINNINGS

Ceremony/Ritual
Delight
Enjoyment
Excitement
Healing
Humor
Passion

ACKNOWLEDGING ENDINGS

Accept learning
Accept limitations
Acknowledge regrets
Grieve dreams unfulfilled
Mourn lost relationships

© 2011 Elucity Network, Inc. as developed by Marie R. Miyashiro

Abbildung 50: Needs Inventory for the Workplace (Miyashiro, 2011, S. 230)



Abbildung 51: Wahrnehmungs- und Differenzierungskompetenz (Bitschnau, 2008, S. 87)

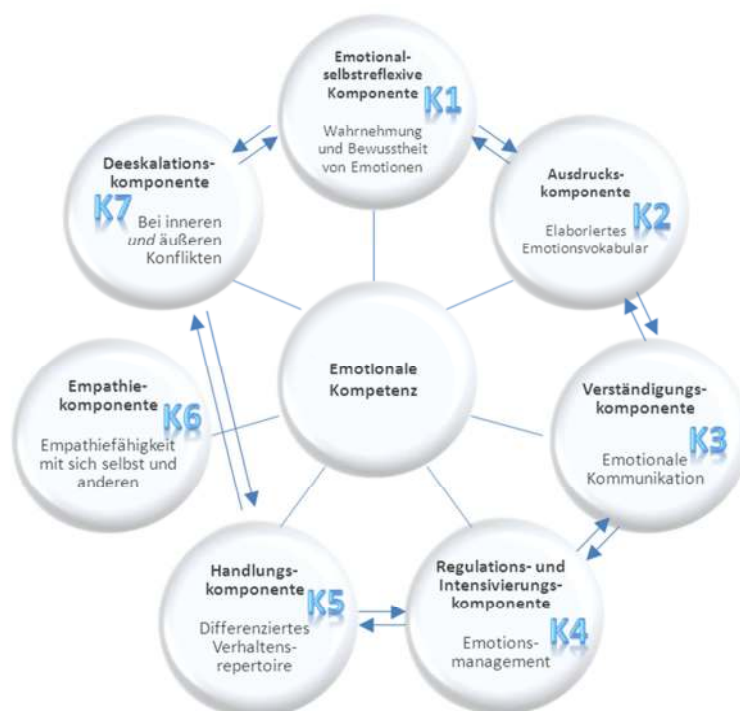


Abbildung 52: Relationaler Zusammenhang emotionale Kompetenz (Bitschnau, 2008, S. 129)

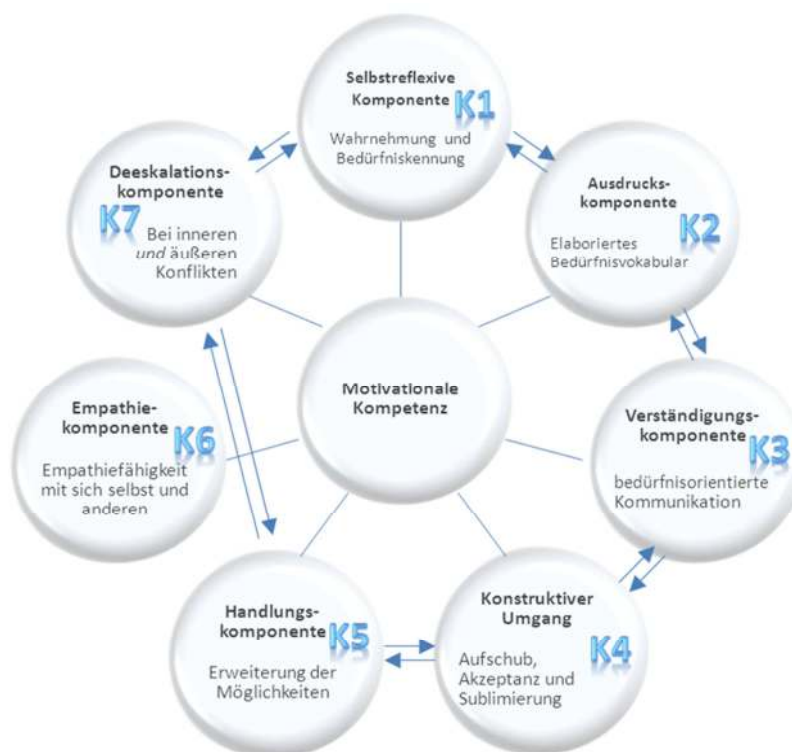


Abbildung 53: Relationaler Zusammenhang motivationaler Kompetenz
(Bitschnau, 2008, S. 156)

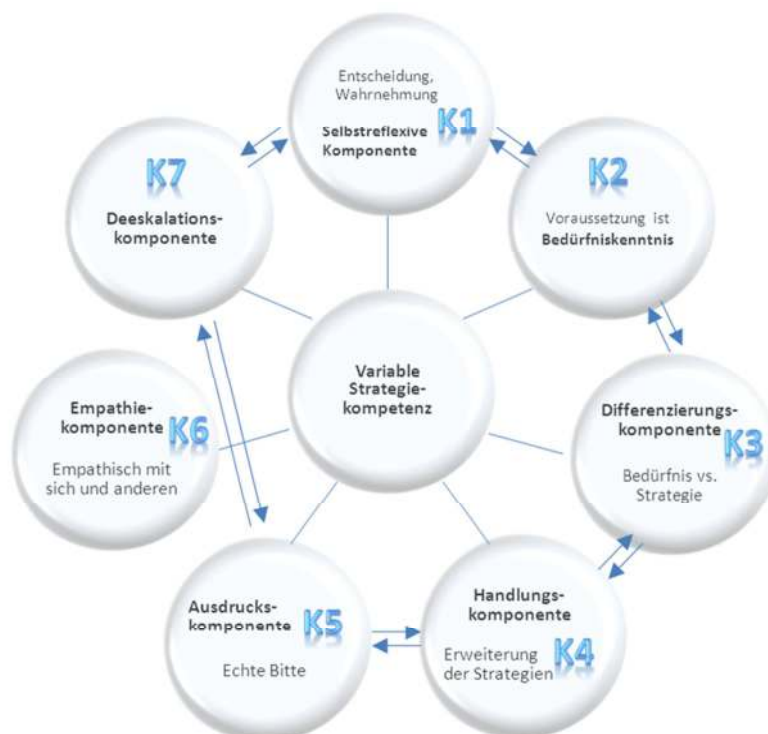


Abbildung 54: Relationaler Zusammenhang variabler Strategiekompetenz
(Bitschnau, 2008, S. 164)

Hypothesen zur GfK-Untersuchung von Altmann (2010)

Ein Training in der GfK bewirkt

Längsschnitthypothesen¹⁰⁴: Ein Training in der GfK bewirkt:

- Hypothese 1.1: eine Erhöhung der Kompetenz der Differenzierung zwischen Beobachtung und Bewertung.
- Hypothese 1.2: eine Erhöhung des Selbstwerts.
- Hypothese 1.3: eine Erhöhung der Kompetenz der Differenzierung zwischen Gedanken und Gefühlen.
- Hypothese 1.4: eine Erhöhung der Leichtigkeit im Umgang mit negativen Gefühlen.
- Hypothese 1.5: eine Erhöhung der subjektiven internalen Kontrollüberzeugungen und eine Abnahme der externalen Kontrollüberzeugungen.
- Hypothese 1.6: eine Erhöhung der Empathiefähigkeit sowie der Selbstempathie und der Empathie für Andere. (Altmann, 2010, S. 65)

Querschnittshypothesen¹⁰⁵: In der GfK Erfahrene unterscheiden sich von Nichterfahrenen durch

- Hypothese 2.1: eine höhere Kompetenz in der Differenzierung zwischen Beobachtung und Bewertung.
- Hypothese 2.2: einen höheren Selbstwert.
- Hypothese 2.3: eine höhere Kompetenz in der Differenzierung zwischen Gedanken und Gefühlen.
- Hypothese 2.4: einen leichteren Umgang mit negativen Gefühlen.
- Hypothese 2.5: höhere internale und niedrigere externale Kontrollüberzeugungen.
- Hypothese 2.6: höhere Empathiefähigkeit sowie höhere Selbstempathie und Empathie für Andere.

Es besteht ein positiv korrelativer Zusammenhang

- - Hypothese 2.7: zwischen der Kompetenz der Differenzierung zwischen Beobachtung und Bewertung und dem erlebten Selbstwert. (Altmann, 2010, S. 65f)

Bei der Diskussion der Querschnittsergebnisse führt Altmann (S. 122) folgendes aus:

Die Querschnittstichproben unterscheiden sich in acht von 11 Dimensionen hypothesenkonform, was den Schluss nahe legt, dass sich Individuen, die sich mit der GfK befassen, in selbigen Dimensionen von GfK-Unerfahrenen bedeutsam unterscheiden. [...]

Im Selbstwert zeigen sich keine Unterschiede zwischen Erfahrenen und Unerfahrenen, was verschiedene Gründe haben kann. [...]

Die Gleichheit in den Kontrollüberzeugungen (internale sowie externale zu Zufall/Schicksal) ist nicht eindeutig zu erklären. [...]

Als letzte nicht bestätigte Hypothese der Querschnittuntersuchung wird die Nullkorrelation zwischen der Kompetenz der Trennung von Beobachtung und Bewertung mit dem Selbstwert betrachtet. [...] wird von einem Nullzusammenhang ausgegangen.

Bei der Diskussion der Längsschnittergebnisse zeigt sich „nur im Selbstwert eine höhere Veränderung der Experimentalgruppe im Vergleich zur Kontrollgruppe“. „Da auf den an-

¹⁰⁴ „Die Längsschnittdaten dieser Untersuchung wurden im Sinne einer Trainingsevaluation im quasi-experimentellen Design mit Prä-Post-Messungen erhoben. Die Längsschnitt-Experimentalgruppe (L-EG) wurde vor und nach Absolvieren eines ca. 4-monatigen Trainings in der GfK mit einem Fragebogen untersucht. Die Längsschnitt-Kontrollgruppe (L-KG) erhielt kein Training, wurde aber ebenso zu beiden Messzeitpunkten parallel zur L-EG untersucht. Die unabhängige Variable der Längsschnittuntersuchung ist also die personenorientierte Intervention in Form eines Trainings in der GfK.“ (S. 67f)

¹⁰⁵ „Die Querschnittdaten stammen aus einer parallelen Untersuchung mit demselben Fragebogen, wobei hier Individuen mit Erfahrung in der GfK (Querschnittstichprobe Erfahrene, Q-E) und in der GfK Unerfahrene (Querschnittstichprobe Unerfahrene, Q-U) – unabhängig vom oben genannten Training – untersucht wurden.“ (S. 68)

deren 10 von 11 Merkmalen keine Veränderungen nachgewiesen werden konnten, besteht hier die Notwendigkeit einer grundsätzlichen Erklärung." (S. 122 ff).

Zu den Gründen führt er auf, dass (1) das Training unwirksam sein könne, was er allerdings für nicht realistisch hält, da die Teilnehmer als auch die Ergebnisse von Bitschnau andere Ergebnisse zeigen und erklärt dies über die „gewählten psychometrischen Verfahren“ (Wahl der Skalen, der Fokus der Teilnehmer), dass (2) „die in Seminaren und Trainings zur GfK angestoßenen Veränderungen langsam vonstatten gehen“, und der Zeitraum von 4 Monaten zu kurz sei. Weiterhin besteht die Vermutung, dass (3) die eingangs Unerfahrenen sich bereits mit GfK befasst hatten, und die „Wahrscheinlichkeit einer effektiven Veränderung durch das Training erheblich reduziert“ sei. Zum Selbstwert führt er aus:

Auffällig ist bezüglich des Selbstwerts, dass die Experimentalgruppe zum ersten Messzeitpunkt im Mittel niedrigere Werte auswies als beide Gruppen der Querschnittuntersuchung. Dies kann zu der Vermutung führen, dass die Selbstreflexion, die durch GfK-Gruppenprozesse forciert wird (Bitschnau, 2008), zu einer anfänglich kritischen Betrachtung des eigenen Selbstwerts führt. Dies könnte die niedrigeren Werte der Experimentalgruppe zum ersten Messzeitpunkt erklären. Die Selbstwerterhöhung durch das Training kann dann verstanden werden als Nivellierung oder Wiedererlangen des (vermeintlich vorherigen) Niveaus. Dieses ist dann zwar quantitativ gleich mit den Werten der Stichproben der Querschnittuntersuchung, aber vermutlich qualitativ verschieden im Sinne eines reflektierten Selbstwerts: So könnte durch die Reflexion eine höhere Stabilität und Situationskonsistenz des Selbstwerts in der Experimental- wie auch in der Gruppe der Erfahrenen in der Querschnitterhebung bestehen. (S. 125f)

Im Fazit fasst er zwei relevante Einflussfaktoren auf: zum einen, dass generell alle Probanden als „GfK-Erfahren“ eingestuft werden können, und so die mangelnden Unterschiede erklärt seine, zum anderen führt er zu einer weiteren Frage aus, die für weitere Untersuchungen leitend sein sollte¹⁰⁶:

Welche Merkmale können effektiv in GfK-Trainings verändert werden (interventive Wirkung) und welche Merkmale verändern sich nicht, haben aber entscheidenden Einfluss darauf, ob sich jemand überhaupt mit der GfK befasst und an Trainings teilnimmt (selektive Wirkung). Dies wiederum hätte Folgen für die Effektivität von Trainings, da selektierte Teilnehmer mit besonderen Merkmalsausprägungen andere Veränderungen aufzeigen könnten, als Individuen mit anderen Merkmalsausprägungen. Die Ergebnisse der Längsschnittuntersuchung und die A-Posteriori-Analyse lassen ein gewisses Maß an Teilnehmerselektion und selektiver Veränderung vermuten.

¹⁰⁶ mit Verweis auf den Widerspruch der Querschnitt- und die Längsschnittdaten dieser Studie

Angaben zur Untersuchung von Branscomb (2011)

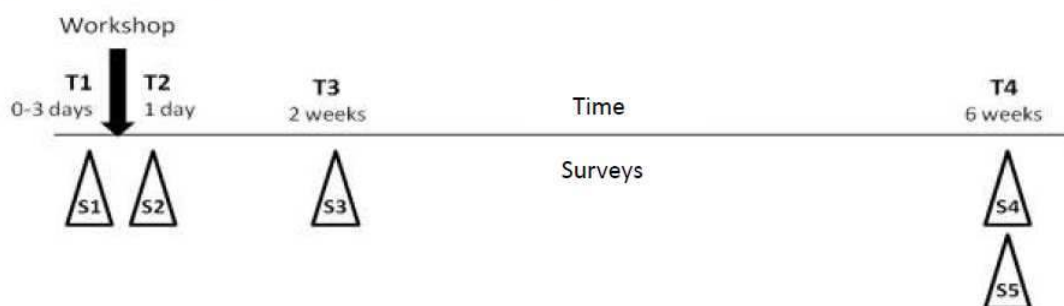
Leitende Fragen:

A repeated measures design was used to address four questions:

1. Are participants better able to recognize key distinctions of NVC: (a) observations versus evaluations; (b) feelings versus thoughts; (c) needs versus strategies; and (d) requests versus demands?
2. Do participants express greater likelihood of taking action: (a) applying the tools and principles of NVC; (b) pursuing support for their ongoing practice; (c) seeking additional NVC learning; (d) telling others about NVC tools and principles; and (e) teaching NVC?
3. Do participants take action: (a) to apply the tools and principles of NVC; (b) to pursue support for their ongoing practice; (c) to pursue additional NVC learning; (d) to tell others about NVC tools and principles?
4. Do participants and their relationships exhibit greater compassion, connection, collaboration and caring? (Branscomb, 2011, S. Abstract)

Untersuchungsaufbau (S. 26)

Figure 3. Survey Timing Relative to Workshop



Zu Kapitel 2: Zielsetzung

Die „Thematische Einführung und Abgrenzung“ ist zunächst Bestandteil einer wissenschaftlichen Arbeit und hat zum Ziel, einen Kontext, eine Rahmung zu bilden, innerhalb dessen die Untersuchung stattfindet. Die Beantwortung von Forschungsfragen, die Ergebnisse von Untersuchungen sind immer im Kontext der Untersuchung zu interpretieren. Dies ist eine wesentliche Prämisse für wissenschaftliches Arbeiten und gilt somit auch für diese Arbeit¹⁰⁷. Der entscheidende Punkt hierbei ist die Nachvollziehbarkeit, die die Grundlage für Diskussion ermöglicht.

Wenn in dieser Arbeit (ein erster Teil der Frage) betrachtet wird, welchen Beitrag GFK-Trainings in der Organisationsentwicklung leisten können, dann fließt in diese Betrachtung meine subjektive, meine handlungsleitende Theorie mit ein. Unweigerlich.

Um der Forderung nach intersubjektiver Überprüfbarkeit nachkommen zu können, muss diese implizit vorhandene Theorie sichtbar gemacht werden. Nicht im Sinne einer eigenständigen Theorie, sondern im Sinne einer Verortung innerhalb von existierenden Theorien (so auch die Forderung nach der Anschlussfähigkeit der Fragestellung).

Ein kleines Beispiel zur Verdeutlichung: Wenn es in einem Unternehmen Leistungsvergütung gibt, dann liegt als handlungsleitende Theorie zugrunde, dass es einer externen Motivation bedarf, damit der Mitarbeiter „sein Bestes gibt“. In einem anderen Unternehmen hat man sich gegen Leistungsvergütung entschieden, da davon ausgegangen wird, dass dies kontraproduktiv sei.

Was ist hier der Mehrwert der wissenschaftlichen Methode? Für beide Positionen gibt es Gründe, die in Theorien verortet werden können. Beide Positionen können „wissenschaftlich“ begründet werden. „Wissenschaft“ hilft an dieser Stelle aber weiter, indem *Nachvollziehbarkeit* gefordert und gewährleistet ist (sein sollte). Objektivität ist in diesem Sinne zu verstehen als Überprüfbarkeit und Schlüssigkeit. „Ok, wenn Du davon ausgehst, dass Mitarbeiter nicht von sich aus die volle Arbeitsleistung zur Verfügung stellt, dann macht es Sinn, nach Anreizen zu suchen.“ So wird die Basis für eine Diskussion und Weiterentwicklung ermöglicht. Es kann eine Weiterentwicklung von Anreiztheorien geben UND eine Weiterentwicklung hinsichtlich Mitarbeitermotivation. Es geht dann nicht um ein „richtig“ oder „falsch“, so häufig es auch angefragt und angeboten wird, dafür aber eine Aussage zur Wahrscheinlichkeit eines Ereignisses, und der Plausibilität innerhalb eines Kontextes.

¹⁰⁷ Warum aber wird gerade die wissenschaftliche Methode für die Gewinnung von Erkenntnissen herangezogen, warum wird ihr, um mit Chalmers (2007) zu sprechen, der Vorzug gegeben vor anderen Formen des Erkenntnisgewinns, beispielsweise X oder Y.

Damit diese Arbeit den Anspruch der „Objektivität“ erheben kann, mache ich meine „Subjektivität“ in Form meiner Rahmen-bildenden Annahmen transparent. Das ist das Ziel der „Thematischen Einführung und Abgrenzung“.

Vorab den fokussierenden Betrachtungen der einzelnen Elemente, die im Folgenden untersucht werden, der Versuch einer Überblicksbetrachtung zur Verortung im Gesamtkontext.

Warum Versuch? Weil es, egal wohin ich schaue, immer eine große Bandbreite an Theorien, Ansätzen gibt. Das fängt bereits bei den Beratungsansätzen an. Der Schritt zur Organisationsberatung verkompliziert diesen Sachverhalt, da hier viele Einflussfaktoren zusammen kommen, zu denen es jeweils unterschiedliche Konzepte gibt. Exemplarisch können Theorien zur Unternehmenskultur, zur Motivation, zur Führung, zu Unternehmen als Ganzes, zur Organisationsberatung usw. genannt werden. Eine klare Verortung in diesen Theorien, die hierfür sinnvolle Struktur und Methode, die inhaltliche Erörterung und Auswahl, sprengt eindeutig den Rahmen dieser Arbeit.

So ist die folgende Abbildung als „kleine Variante“ dessen zu sehen, was in einem nächsten Schritt in Richtig empirischer Überprüfung unabdingbar weiter zu konkretisieren wäre.

Um GFK weiter anzuwenden: ich komme hiermit meinem Bedürfnis nach Klarheit (bestmöglich) nach, und Abbildung 55 ist als eine erste, mögliche Verortung zu verstehen.

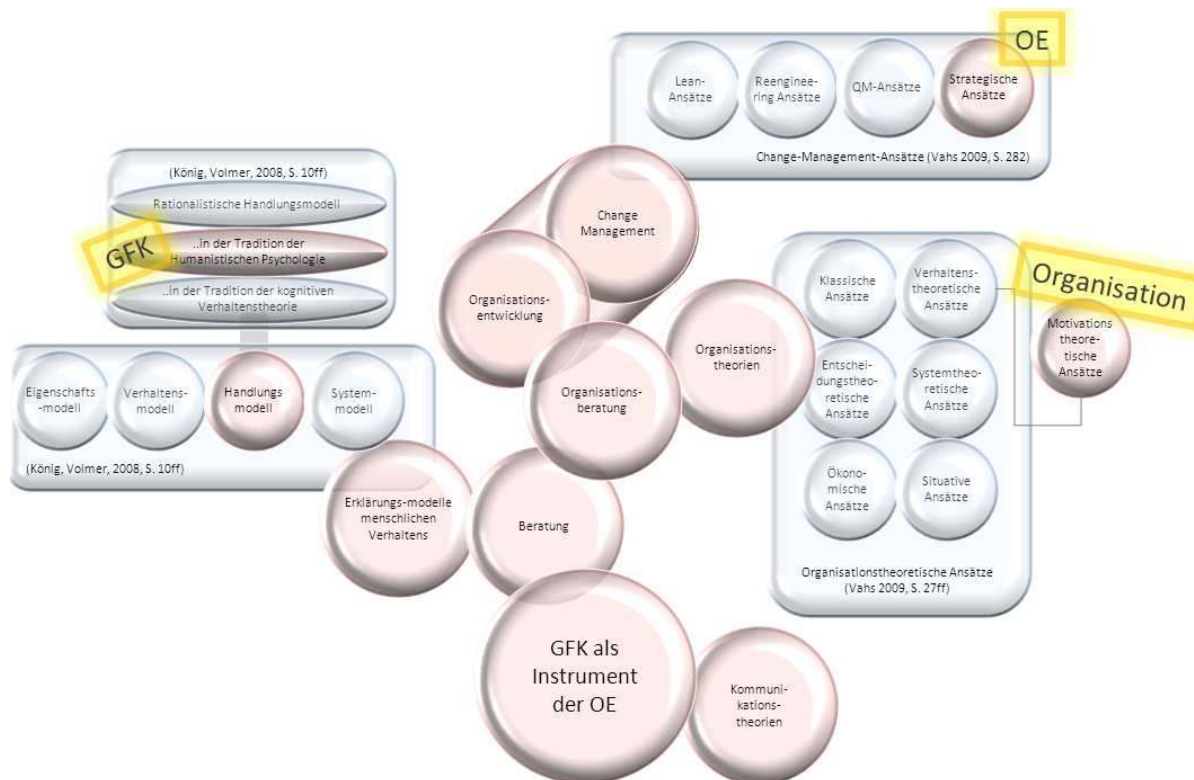


Abbildung 55: Erste Veortung von GFK und OE in Theorien

Dass dieses Unterfangen nicht leicht ist, bestätigte mir folgende Zeichnung aus der ZOE.

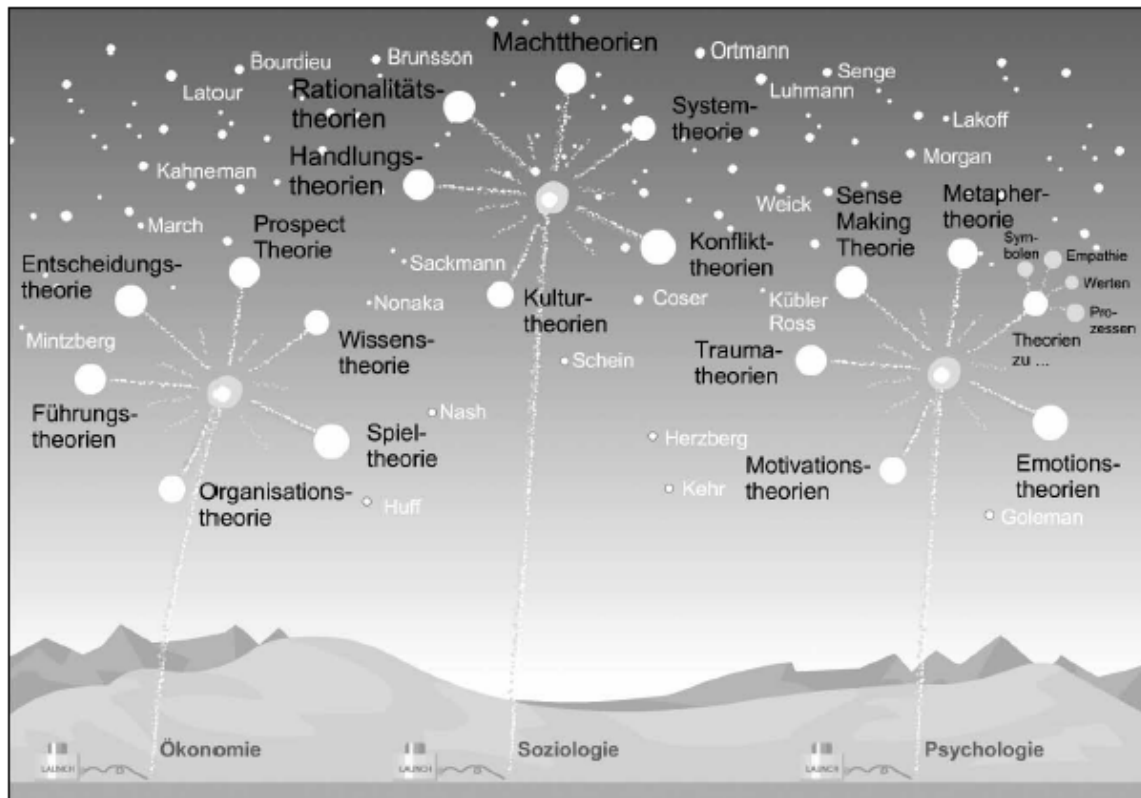


Abbildung 56: OE-Theorien

Eidesstattliche Erklärung und Erklärung für die Bibliothek der FH:

1. Ich versichere, dass ich die vorliegende Master-Thesis selbständig angefertigt und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel verwendet habe.
2. Ich bin damit einverstanden, dass ein Exemplar meiner Master-Thesis in der Bibliothek der Fachhochschule Frankfurt am Main aufbewahrt wird und im Online Public Access Catalogue eingesehen werden kann



Die Basisprozesse der Veränderung (Trigon-Modell)

DP	Diagnose-Prozesse	Probleme inventarisieren, Befragungen, Beobachtungen, Fakten sammeln und untersuchen, Analysen und Interpretationen, Daten-Rückkopplungen, Selbstdiagnosen	Bewusstseinsbildung
ZGP	Zukunfts-Gestaltungs-Prozesse	Visionen, Leitbilder und Ziele erarbeiten; Wertaussagen, Modell-Vorstellungen für die Zukunft; Leitsätze und Strategien, Pläne, Programme erstellen	Willensbildung
PSP	Psycho-soziale Prozesse	Alte Beziehungen loslassen und neue aufbauen; Konflikte klären und lösen; abgewöhnen und umgewöhnen; Motive, Einstellungen, Erwartungen ändern	Emotionales Verarbeiten
LP	Lern-Prozesse im engeren Sinn	Wissen und Können vermitteln, schulen, trainieren; Lernen durch Tun organisieren, experimentelle Situationen und Pilotprojekte einrichten	Befähigen
IP	Informations-Prozesse	Vorinformation über Sinn und Zweck der OE geben; Informationszeitung, Informationsmärkte über laufende OE-Maßnahmen und deren Ergebnisse	Informieren über Aktuelles
UP	Umsetzungs-Prozesse	Umsetzen in der Organisation; symbolische Aktionen; Rituale schaffen, Verankerung durch Instrumente und Strukturen; Rahmenbedingungen; Routine bilden	Wirklich tun!
CMP	Change- Management-Prozesse	OE-Strategie auswählen, OE-Aktivitäten entwerfen, verbindlich planen, entscheiden, budgetieren, koordinieren, beschleunigen oder bremsen; spezielle Organe einrichten (Steuergruppe, Projektorganisation)	Planen, lenken, organisieren

