



SOCIUS

Organisationsberatung
gemeinnützige GmbH

Best of Servicebriefe 2006-2016

Die Servicebriefe begleiten die Aktivitäten von SOCIUS: Hier werden aktuelle Termine und Entwicklungen beschrieben, zurückgeschaut auf vergangene Veranstaltungen und Texte veröffentlicht, die eine Einführung in ein aufkommendes Thema geben. Das heißt auch: aktuelle Termine verstreichen schnell und Servicebriefe von vor 3 Jahren werden sicher bereits zum alten Eisen gezählt - schade um die guten Artikel, die darin enthalten waren!

Also haben wir die besten Inhalte nun aus der Hülle der Servicebriefe genommen und hier versammelt - im „Best of“ Servicebriefe.

Viel Freude beim Entdecken oder Wiederlesen!



Inhaltsverzeichnis



Diskussion

Thema: Schwarmintelligenz.....	3
Macht und Gegenmacht	4
Können Organisationen traumatisiert sein? ...	6
Sustainable Activism.	10
Allianzen	13
Empathie und Neurowissenschaft:	15
Reinventing Organizations - Frederic Laloux .	17

Arbeitsweisen

Was ist Mediation?	19
Was ist Coaching?	21
Psychodrama	22
Gewaltfreie Kommunikation	25
Systemische Strukturaufstellungen	27

Konzepte

Evaluation	29
Systemaufstellungen, the inner world outside	31
Das Zürcher Ressourcen Modell	32
Spieltheorie	34
Planspiele	35
Das Garbage Can Modell der „Organisierten Anarchie“	36
Somatische Transformation	37

Aspekte

Organisationales Fasten: Werfen Sie 20% Ballast ab.	38
Schweigen als Persönlichkeitsentwicklung ..	39
Gesund führen	42
Verhandlungen	44
Diversity Management	46

Praxisbeispiele

Werkzeug: Vision als Konfliktlöser – Ein Bildungsträger bildet sich ab.	48
Werkzeug : Das U – Besser keine schnelle Lösung im Umweltverband	48
Praxisbeispiele	48
Werkzeug : Emotionen rauslassen?! Zwei Geschäftsführer im Streit	49
Tipp : Online-Texte zu Organisationsentwicklung	49

Interviews

Interview mit Erhard Fitzner – Zeige mir Deine Zahlen und ich sage Dir wer Du bist	49
Interview mit Dr. Wolfgang Looss.....	50
Interview mit Prof. Dr. Friedrich Glasl	51

1

Diskussion



Andreas Knoth

Thema: Schwarmintelligenz

Schwarmintelligenz bezeichnet die Fähigkeit dezentral organisierter sozialer Systeme, zu optimierten Problemlösungen zu finden. Der Schwarm bleibt dabei eine spannende Projektionsfläche: für die Selbstorganisations-Gemeinde ist er der Beweis, dass auch größere Gruppen ohne hierarchische Führungsstruktur intelligente Entscheidungen treffen können. Führungskoaches und -berater fasziniert dagegen eher die Frage, wie im Schwarm Einzelne (im Sinne einer "situativen Elite") das Verhalten des Kollektivs beeinflussen. Am kritischen Ende des Spektrums finden sich schließlich Befürchtungen, dass die Huldigung des Schwarms als soziales Ordnungsprinzip auf direktem Weg zurück in die 30er Jahre führt.

Auch wenn die Frage berechtigt ist, wieviel „konzeptioneller Bauschaum“ dem gehypten Schwarmbegriff zugrunde liegt, ist Schwarmintelligenz längst mehr als nur hippestes Gesprächsthema: Von der Lösung kniffliger Logistikprobleme durch computersimulierte Ameisenpopulationen über die stadtplanerische Orientierung an „intelligenten“ Trampelpfaden bis hin zu Open Source Software-, Wiki- und Crowd-Sourcing Projekten, an denen hunderte von Menschen dezentral integriert arbeiten – der Schwarm ist auf dem Vormarsch.

Was die Schwarmintelligenz – die nach gängiger Meinung auf einem recht simplen Set

von Verhaltenscodierungen fußt - vom dumpfen Herdentrieb abhebt, läßt sich in ein paar Prinzipien zusammenfassen (nach M. Gisiger):

1. Unabhängigkeit der Mitglieder, um die frühzeitige Beeinflussung durch Meinungsführer zu reduzieren.
2. Dezentralisierung der Mitgliederstruktur, um eine breite Lösungssuche zu garantieren und Fehler auszubalancieren.
3. Meinungsvielfalt zwischen Mitgliedern, indem größere Mengen an Informationen als Basis für Entscheidungen zur Verfügung stehen.
4. Meinungsaggregation unter Mitgliedern durch prozesshafte Aufnahme und Abgleich der individuellen Lösungen.

Der vierte Punkt ist dabei bislang noch am schwammigsten definiert: Wo wird die Balance zwischen eigenen und kollektiven Impulsen verhandelt? Welche Regeln strukturieren den Prozess, um bestimmte „system-intelligente“ Impulse zu verstärken und andere abzuschwächen? Wie kann die Verkopplung der individuellen Beiträge mehr als additiv, im besten Fall multiplikativ verlaufen? Hier stehen noch einige Forschungen an...

Interessante Literatur:

- James Surowiecki (2007): Die Weisheit der Vielen. Warum Gruppen klüger sind als der Einzelne („The wisdom of crowds“) - Der Klassiker der Schwarmintelligenz Literatur



1

Diskussion

Kerstin Engelhardt

Macht und Gegenmacht

„Macht“ – ein schillernder, mit vielen Aspekten und Konnotationen behafteter Begriff in Deutschland. Während Ratgeber zum Umgang mit Macht selbstverständlich zum Sortiment gut geführter Buchhandlungen gehören, wird die Frage der Macht in der internen Kommunikation von Organisationen, und insbesondere gemeinnütziger Organisationen, oftmals tabuisiert.

Einige Grunddynamiken von Macht wurden am 17. Oktober in der sociusMetis-Werkstatt „Macht und Gegenmacht in gemeinnützigen Einrichtungen“ mit Prof. Dr. Scholl, Sozial- und Organisationspsychologin der Humboldt-Universität zu Berlin, diskutiert. Ein paar dieser und weiterer Gedanken zum Begriff der Macht stellen wir hier vor.

Eine weit verbreitete Grundlage, um über das Thema Macht nachzudenken, ist im wissenschaftlichen Kontext immer noch die Definition von Max Weber:

„Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht.“

Macht an sich, so Prof. Scholl, ist zunächst jedoch neutral. Problematisch werde Macht vor allem dann im Sinne Webers, wenn sie als Missbrauch empfunden wird, d.h., wenn mit ihrer Hilfe nicht vernunftgeleitete oder nicht einsichtlich erklärbare Entscheidungen getroffen und im Rahmen

empfundene Zwangs durchgesetzt werden. Dazu gehört i.d.R. eine verschleiende Begründung wie „das war eine politische“ oder „das war betriebsbedingte Entscheidung“.

Max Webers Definition bietet mit seinem Beisatz „auch gegen die Interessen“ die Möglichkeit Ausschau zu halten, wie im Einklang mit den Interessen des Gegenübers Macht ausgeübt werden kann. Scholl schlägt für diesen Ansatz den Begriff der

„Einflussnahme“ vor. So werde der Begriff Macht vermieden, der im deutschen Kontext unumstößlich mit Vorstellungen von Dominanz, Hierarchie, Machtkampf und Machtmissbrauch

verbunden ist. Der Vorteil hierbei sei, dass das Phänomen der Macht so leichter besprechbar werde. Es muss aber deutlich bleiben: Auch Einflussnahme ist eine Form der Machtausübung.

Untersuchungen zeigen, dass restriktive Machtausübung häufig zwar zur Umsetzung des Geforderten führt, die Einstellung des Gegenübers davon aber meist unberührt bleibt – d.h., Machtausübung erwirkt nicht nur keine Überzeugung des Gegenübers, sondern kann



z.T. sogar das Gegenteil bewirkt wird: innerer Widerstand im Gegenüber, der sich dann womöglich an anderer Stelle ein Ventil sucht. Der oder die Machtausübende wiederum schreibt sich selbst den Erfolg für die Umsetzung zu, also seiner oder ihrer – zugespitzt formuliert – Genialität, und vergisst dabei, dass die Umsetzung auf der Basis von Machtdurchsetzung erfolgte. Aufgrund der Erfahrung, „es hat ja gut funktioniert, wie ich das letzte Mal vorgegangen bin“, wird der oder die Machtinhaber/in erneut dazu tendieren, der eigenen Vorgehensweise, den eigenen Ideen Priorität zu geben („meine Argumente haben mich überzeugt“).

Anders, d.h. im Sinne eines konstruktiv gelebten Gestaltungswillens, verhält es sich nach Scholl bei der vorgeschlagenen Einflussnahme: Die oder der Machtausübende stellt die eigene Position als diskutablen Vorschlag in den Raum, holt die Meinungen der Mitarbeiter/innen ein und berücksichtigt sie. Wissenschaftlich lasse sich zeigen, dass bei diesem Vorgehen sowohl die Mitarbeiter/innen eine höhere Wertschätzung empfinden, wie auch, dass der Lerneffekt für die Führenden selber höher ist (Wissensgenerierung, Erkenntnisgewinn): Alle Beteiligten erleben sich als elementare Bestandteile des Zusammenkommens eines positiven Ergebnisses.

Schnell wird der Begriff Macht auch mit großen Wirtschafts- und Finanzunternehmen in Verbindung gebracht, deren profitorientierte Philosophie und Handlungstaktiken besonders im Nonprofit-Bereich abgelehnt wird. Nonprofit-Angehörige möchten bewusst für andere Ziele wirken und sehen sich in einem anderen Wertesystem. Eine Haltung, die, so die These, zum Ausblenden des Phänomens Macht führt. Dagegen gilt die vielleicht banal klingende, aber grundlegende Feststellung: Einen dauerhaft machtfreien Raum gibt es im Zusammenagieren

von Menschen und damit auch in gemeinnützigen Organisationen nicht. Die zentrale Frage lautet daher, wie die Macht gestaltet wird und ob diese Gestaltung besprechbar ist.

Machtstrukturen bringen immer Gegenmächte auf den Plan. A kann etwas von B fordern, aber B kann das Geforderte offen oder subtil verweigern oder anders als angefordert abliefern; darüber hinaus kann sich B mit Gleichgesinnten verbünden (in offen formaler Form z.B. als Betriebsrat/Personalrat) – also eine Gegenmacht aufbauen.

Aber auch Gegenmacht, so wieder Scholl, handelt in aller Regel nach den gleichen Mustern der ursprünglich bekämpften Macht, ohne sich dessen bewusst zu sein bzw. darüber zu reflektieren. Auch Menschen, die jede Form von Beteiligung an Macht ablehnen und sich u.a. aus diesem Grund im Nonprofit-Bereich verorten, setzen nicht selten dieselben Mittel wie die „Mächtigen“ ein - und werden damit paradoxerweise Teil dessen, was sie bekämpften.

Ein Phänomen, dem unseres Erachtens als Erkenntnis zentrale Bedeutung zukommt; denn es erklärt, wieso nicht anders als im Profit-Bereich in gemeinnützigen Organisationen Machtkämpfe Teil von Arbeitsalltag sind, ohne dass sie als solche benannt und reflektiert werden.

Max Weber lässt grüßen.

1

Diskussion



Marek Spitzcock von Brisinski

Können Organisationen traumatisiert sein?

Ein Psychotrauma entsteht nach einmaligen oder mehrfachen objektiven Ereignissen, „mit außergewöhnlicher Bedrohung oder katastrophenartigem Ausmaß“ (ICD-10), „die tatsächlichen oder drohenden Tod, tatsächliche oder drohende ernsthafte Körperverletzung oder eine Bedrohung der körperlichen Unversehrtheit von einem selbst oder Anderen“ (DSM-IV) einschließen.

Ein akutes Belastungsempfinden während oder nach solchen Ereignissen ist eine natürliche Reaktion, die nach einigen Wochen wieder abklingen kann. Wenn jedoch nach ein paar Monaten, die subjektiven Belastungsreaktionen andauern oder im späteren Leben erscheinen, wird von einem Psychotrauma gesprochen. Die Schwere eines Ereignisses hängt nicht unbedingt mit der Schwere der subjektiven Folgen zusammen. Auf das gleiche Ereignis reagieren Menschen sehr unterschiedlich. Laut Gesundheitsstudien entwickelt eine Minderheit der Betroffenen nach traumatischen Ereignissen die klinischen Symptome einer Posttraumatischen Belastungsstörung (PTBS). Das Risiko steigt jedoch, wenn die Ereignisse absichtlich durch andere Menschen herbeigeführt wurden.

Folgende Anzeichen machen eine Traumafolgestörung aus:

intensives, sich aufdrängendes Wiedererleben des traumatischen Ereignisses in Form von Bildern, filmartigen Szenen oder Alpträumen (Nachhallerinnerungen, Flashbacks);

Dissoziationen wie: Fehlende oder unvollständige Erinnerungen, Gefühlsmäßige oder körperliche (Teil-)Taubheiten, Erleben von „nicht ganz da sein“;

Vermeidung von Orten, Menschen oder Gedanken, die an die belastenden Ereignisse erinnern könnten;

Mentale erhöhte Wachsamkeit (Hypervigilanz), um mögliche Bedrohungen früh zu erkennen und abzuwenden;

Körperliche Übererregtheit (Hyperarousal), die sich in anhaltender oder stets wiederkehrender Ruhelosigkeit ausdrückt;

Dauerhafte Gefühle von Angst und Hilflosigkeit.

Andauernde Nervosität, Schlaf- und Konzentrationsstörungen, intensive Schreckreaktionen, Anspannung, Wutausbrüche, Gereiztheit und aggressives Verhalten können dazu kommen. Je nach Art des Traumas werden quälende Scham- und Schuldgefühle erlebt, es kann zu selbstverletzenden Verhalten durch Selbstbetäubung durch Alkohol, Drogen kommen. Verzerrungen im Denken können anhaltend die Sicht auf die Welt („überall lauert Gefahr“), die Mitmenschen („niemandem ist zu trauen“) und die

eigene Person („ich bin ein Pechvogel, mir passiert nur Schlimmes, ich werde das nie überwinden“) stark beeinflussen.

Durch alltägliche äußere Reize können „Trigger“ ausgelöst werden, die eine starke Reaktivierung des traumatischen Ereignisses verursachen, bis hin zu einem Wiedererleben im Hier und Jetzt, bei dem Raum- und Zeitempfinden nur im vergangenen Geschehen verhaftet sind. Der Mensch dissoziiert und ist wie weggetreten.

Bei traumatisierten Menschen ist es so als würde die vergangene Bedrohung auch heute noch da sein. Grundlage des Erlebens ist eine andauernde Angst, die allerdings nicht im Verhalten sichtbar sein muss.

Eine Teilnehmerin beim Labor: „Das sind natürliche Reaktionen auf unnatürliche Ereignisse.“

Menschen mit solchen Belastungen mobilisieren sehr viele Ressourcen, um im Alltag zu leben, und auch die sog. Symptome sind Ressourcen, um mit den Auswirkungen umzugehen. Auch wenn diese Copingstrategien noch nicht optimal sind, so können sie Schritte auf einem heilsamen Weg sein, bei dem fachliche Unterstützung von außen hilfreich ist. Der Weg der Heilung geht meistens schrittweise voran. Zentral in der Traumarbeit sind Stabilisierung, Traumabearbeitung und Integration. Ziel ist es, besser mit dem Trauma zu leben und es schrittweise zu überwinden. Dennoch kann es sein, dass auch Jahre später Belastungsreaktionen auftauchen. Mehr dazu im Infoblatt auf <http://kreativekommunikation.de/>

In der Arbeit mit traumatisierten Menschen ist die Stabilisierung in der Gegenwart die wichtigste Grundlage. Hierzu können alle Menschen im Umfeld beitragen. Dabei ist es hilfreich eine sichere und angenehme Atmosphäre zu schaffen mit wenig Druck und klaren transparenten Strukturen zum Umgang mit Informationen. Eine achtsame Sprache, Abwechslungen, ein Wechsel von anstrengenderen und leichteren Themen, Offenheit und Vertraulichkeit sind hilfreich. Traumatisierte Menschen müssen jedoch nicht „in Watte“ gepackt werden, sie sind „normale“ Leute, die etwas „Unnormales“ erlebt haben.

Das sog. „Trauma K I T“ hilft betroffenen

Menschen durch mehr Kontrolle, Information und Transparenz mit dem Ziel Vertrauen aufzubauen. Dies ist ein produktiver Haltung- und Handlungsansatz.

Kontrolle:

Stopp-Zeichen wenn jemand über etwas nicht reden will. Das wird respektiert! Pausen sind jederzeit möglich.

Betroffene bestimmen selber worüber sie wann mit wem sprechen. Es sollte hier kein Druck entstehen.

Auch das Setting und die Struktur der Termine sollten die Beteiligten mitbestimmen.

Informationen über Belastungen und Möglichkeiten damit umzugehen, inkl. Mechanismen von Traumareaktionen (Psychoedukation).

Transparenz zur Schweigepflicht (und deren Grenzen), zum Umgang mit allen Informationen, zu weiteren Schritten und Konsequenzen von Entscheidungen.

Bezüge zwischen Psychotraumata und Organisationen

Können Organisationen traumatisiert sein? Im medizinischen Sinn: nein! Wie oben beschrieben ist ein Psychotrauma eine andauernde, hoch belastende Nachwirkung von außergewöhnlich bedrohlichen Ereignissen für das menschliche Leben oder die körperliche Unversehrtheit. Menschen in Organisationen erleben verschiedene Ebenen von Stress und manche sind bestimmt traumatisiert durch Erfahrungen außerhalb und innerhalb ihres Berufes.

Dennoch können einzelne Aspekte von Traumata in Organisationen auftreten und es gibt Bezüge, die lohnenswert sein können, sich genauer anzuschauen. Traumatische Symptome, die in Organisationen spürbar werden können, sind grundlegende Verunsicherung; großes Misstrauen; Anspannungen; anhaltender Stress; angespannte Kommunikation; negative Antizipation der Zukunft; Vermeidungsstrategien.

Drei Bezüge zwischen Trauma und Organisationen:

a) Organisationen, die mit traumatisierten Personen arbeiten. Hier ist es wichtig auf eigene

Belastungsfaktoren und Gegenübertragungen zu achten, konstruktiv und strukturell Grenzen zu setzen. Ein achtsamer Umgang miteinander und eine wertschätzende Organisationskultur sind unterstützend.

b) Organisationen, in denen hohe Belastungen bis hin zu Traumata entstehen können, sind gekennzeichnet durch: prekäre Arbeitsverhältnisse, massiver Leistungs- und Ergebnisdruck, Machtmissbrauch durch stark dominierendes Verhalten (z.B. „Alleinherrscher“), Beschuldigungen und Mobbing, ständiger Wechsel und Unberechenbarkeit, Intransparenz und Informationsdefizite, Gehaltseinbußen, Verantwortungsverschiebung

c) Organisationen in einer existentiellen Krise (z.B. akute Finanzkrise, Gewalt- oder Missbrauchsvorkommnisse, Betrugsfälle, kurzfristige mehrmalige Führungs- und Kurswechsel, Führungslosigkeit, Fusionen, Insolvenzen, Verkauf von Firmen, Sanierungsprogramme).

Hilfreich für den positiven Umgang mit Veränderungen auf persönlicher Ebene ist die eigene Resilienz. Dies bedeutet Widerstandsfähigkeit und Flexibilität, die Fähigkeit, Krisen zu bewältigen und durch Nutzung eigener Ressourcen äußere Veränderungen als Anlass für positive Entwicklungen zu nutzen.

Andauernde Beschäftigung mit Belastungen kann selber zur Belastung werden; für Betroffene, Angehörige und helfende Personen. Schlimmstenfalls kann es zu einer sekundären Traumatisierung kommen. Dabei können unterschiedliche Gefühle auftreten, z.B. Hilflosigkeit, Aggressionen, Ängste, Ekel, Aversionen gegenüber bestimmten Menschen. Andere Anzeichen von Traumata können auftreten wie innere Unruhe, körperliche Symptome (Magen-, Kopfschmerzen), Anspannungen und anhaltende Schlafstörungen. Infos zum Umgang dazu finden Sie im Infoblatt auf <http://kreativekommunikation.de/>

Das Trauma-KIT kann aus unserer Sicht auch auf den Umgang mit Traumata, Belastungen und Veränderungen in Organisationen übertragen

werden. Dabei sind folgende Aspekte zentral:

- Kontrolle/Verantwortung
- Verantwortlichkeiten bei positiver Veränderung
- Klare Zuständigkeiten und Aufgaben
- Information/Wissen
- Wichtigen Informationen
- Wissenserweiterung, Wissenserwerb
- Transparenz/Klarheit
- Wer geht wie und wann die nächsten Schritte?
- Klarheit in Kommunikationsstruktur und Inhalten
- Ergebnisse des Labors

Aus der Diskussion und der Kleingruppenarbeit kamen sehr verschiedene Aspekte zutage. Dabei konnten einige Fragen nicht abschließend geklärt werden, sondern bedürften weiterer Forschung, Reflexion und Bearbeitung. Die Arbeit mit Belastungen braucht Zeit und geschützte Räume. Dafür ist eine Entschleunigung des Bearbeitungsprozesses notwendig. In gestressten Organisationen herrscht viel Misstrauen, daher sind Schritte des Vertrauensaufbaus grundlegend.

Die Kleingruppenarbeit und anschließende Diskussion fand unter der Fragestellung statt, welche Tools nutzt ihr oder haltet ihr für sinnvoll in der Arbeit mit belasteten Organisationen. Folgende Punkte wurden in den Kleingruppen und der anschließenden Diskussion zusammen getragen:

- niedrigschwelliger Einstieg
- Druck rausnehmen
- schützende Räume schaffen und unterstützen (Wertschätzung, positives Feedback)
- Arbeit mit Einzelpersonen UND mit Teams
- Entschleunigung in der Bearbeitung von Themen
- Vertrauen immer wieder aufbauen
- hohe Beziehungssensibilität; Bewusstsein für Authentizität
- ständige Klarheit über den Prozess zu schaffen
- Auftragsklärung: stetige Klarheit im Ziel der Intervention und dessen Grenzen
- Das „laute Schweigen“ wahrnehmen und möglichst besprechbar machen. Tabu im Narrativ: in Gruppen nicht anzusprechen, intendiert, dissoziiert, Scham und Schuld
- Vertrauen bilden, u.a. durch: Experimente; Achtsamkeit; Körperarbeit
- gewaltfreie Kommunikation

Prozessorientierung
 Persönliches Sharing: Erleben zum Vorfall/
 Bedrohung in die Gruppe bringen (behutsam und
 begleitet)
 circle of control (Dinge, die ich steuern,
 beeinflussen, nicht steuern und beeinflussen kann,
 Dinge, die mich beeinflussen)
 Ressourcenorientierung
 Durch Reframing werden Defizite zu Ressourcen
 (aber nicht nur methodisch, sondern auch als
 Haltung)
 Veränderung im System und der Verantwortung
 Psychoedukation: was ist ein Trauma?
 Diagnostik zum Thema Trauma (sofern nicht
 offen)
 Grenzen und Belastungen benennen
 bei extremer Rollenübernahme: Ventil, Perso-
 nenunabhängig funktionsgebunden, Rollenkaru-
 sell
 Was kann ich gut und gerne? Was kannst du gut
 und gerne?
 Abgleich Selbst-/Fremdwahrnehmung
 Warum bin ich hier? Beziehungsebene
 Zugehörigkeit: Du interessierst mich, weil...
 Schritte der Heilung gemeinsam entwickeln und
 gehen
 Eine Erfahrung in OE-Prozessen war, dass es in Or-
 ganisationen zu einer Sedimentierung oder Verfes-
 tigung von Belastungen durch traumatische Erfah-
 rungen kommen kann. Diese Belastungen können
 an andere weitergetragen werden, auch wenn diese
 nicht wissen, wodurch sie entstanden sind.
 Eine interessante Frage kam zum Schluss des
 SOCIUS-Labor auf: Wofür muss diese Frage,
 ob Organisationen traumatisiert sein können,
 beantwortet werden? Warum kann es wichtig sein,
 Trauma als Thema in einer Organisation zu haben,
 und wo könnte dies auch kontraproduktiv sein?



Marek Spitzcok von Brisinski

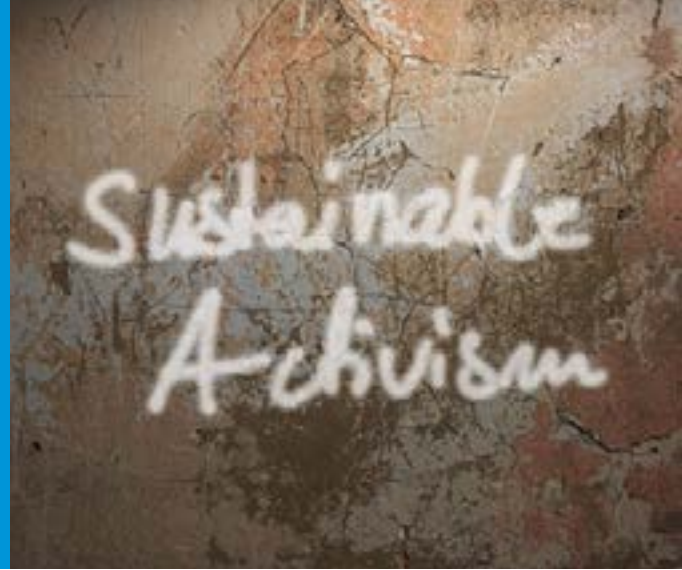
Dipl.-Soziologe, Traumazent-
 rierter Fachberater, Heilpraktiker
 für Psychotherapie, Mediator.
 Trainer, Berater und Coach für be-
 rufliche und persönliche Entwick-
 lung, kreative Konfliktbearbei-
 tung, Kinderschutz, Aufarbeitung
 sexualisierter Gewalt, Trauma und
 Theaterpädagogik. Traumaberater
 und Therapeut bei mut – mobile
 unterstützende Traumahilfe.
 Weitere Infos: [KreativeKommuni-
 kation.de](http://KreativeKommuni-

 kation.de)



1

Diskussion



Andreas Knoth

Sustainable Activism.

Wie wird gesellschaftliches Engagement nachhaltig? Ein Baustellenrundgang auf der Suche nach dem Gelingen.

Im Begriff des Aktivismus klingt immer irgendwie ein Hauch von Strohfeuer mit: Der Aktivist powert sich aus, gibt alles, kämpft bis zum Umfallen. Aber wie nachhaltig ist der Sache gedient, wenn er oder sie dann wirklich umfällt? Tagespolitisch gesprochen: Wir schaffen das – aber wie lange, und was braucht es dafür?

Die aktuellen Herausforderungen eines nachhaltigen gesellschaftlichen Engagements lassen sich anhand dreier Dilemmata beschreiben, die mit strukturellen und kulturellen Faktoren sowie mit Feld und Formen des Engagements selbst zusammenhängen:

Strukturell ist eine zunehmende Erosion der formalen Einbindung von Engagement festzustellen – positiver: eine Freisetzung von Aktivismus jenseits der institutionalisierten Zivilgesellschaft. Nicht nur ist die Ortsgruppe als Beheimatung gleichgesinnter Engagierter im Niedergang begriffen, auch die Initiative scheint nicht mehr den alten Gesetzen fortschreitender Festigung zu folgen. Der Glasl'sche Lebenszyklus der Organisation von der Pionierphase über die Differenzierung und Integration hin zur Assoziationsphase wird abgekürzt und führt immer öfter direkt von der spontanen Initiative zum lockeren Knoten im Netzwerk-Biotop. Diese Freisetzung bedingt in Anbetracht der immer sprunghafteren gesellschaftlichen

Entwicklungen nicht nur Herausforderungen der politischen Willensbildung sondern auch einen problematischen Verlust von Windschutz: Das flexible dezentrale Engagement außerhalb der sicheren Routinen und Grundfesten von Organisationen steht voll im Orkan. Die Freisetzung wird so auch schnell zum Ausgesetzt-Sein.

Womit wir zur Kultur kommen: Aktivistische Communities – gerade weil sie in besonderer Weise Commitment bündeln - verkörpern das Primat der Sache. Die hohe Intensität des Engagements ist dabei nicht nur Ausdruck, sondern oft auch Bedingung der Zugehörigkeit: Wer sich nicht selbst für die Sache aufgibt, ist kein guter Kämpfer. Die Schlüssel-Ressource „Gemeinschaft“ wird dabei zum Wächter über die Schlüssel-Belastung „Selbstlosigkeit“ - der Aktivismus frisst seine Kinder. (Ok, das ist düster und es gibt gerade in aktueller Zeit auch gute Gegenbeispiele – die kollektive Eigendynamik drückt aber oft in die oben genannte Richtung).

Die dritte Quelle von Belastungen kommt aus dem Feld selbst. Seit jeher leiden soziale Bewegungen daran, dass sie auf negativen Botschaften gründen. Der Kampf gegen Krieg, gegen Atomkraft, gegen Nazis ist – ganz unabhängig von seinem Verlauf – eine psychologische Zumutung (die Begriffe „Friedensmarsch“,

„Umweltbewegung“ und „Bündnis für Toleranz“ können darüber nur bedingt hinweghelfen). Sind die Themen dann auch noch groß und global, sind Erfolgserlebnisse mitunter schwer zu inszenieren und Frustrationen vorprogrammiert. Im Falle der Solidaritätsinitiativen mit Geflüchteten in Europa kommt eine weitere Belastung hinzu: Gesicht zeigen und die Stimme erheben reichen nicht mehr. Der Refugee-Aktivist muss soziale Arbeit leisten, und dies in einer hochgradig rollen-ambivalenten, politisch kontroversen, unübersichtlichen und dabei oft persönlich überfordernden Situation. Die menschliche Beziehung wird dabei immer wieder durch die erfahrene Notwendigkeit der eigenen Grenzziehung belastet, .der Anspruch an integrative Begegnung durch die Ernüchterung der Not-Verwaltung in seine Schranken gewiesen. Empathie-Ermüdung, als Vorstufe zum aktivistischen Burnout, liegt da nicht fern. Dass es derzeit noch hinreichend Engagement-Nachschub zu geben scheint, macht das Problem nicht besser, sondern verlagert es zunächst einmal nur in die individuelle Sphäre.

Ok, genug geklagt! Was tun wir jetzt?

Im Diskurs zum bürgerschaftlichen Engagement und neuen Ehrenamt haben wir in Bezug auf die Motivatoren und Hygienefaktoren der Freiwilligkeit u.a. gelernt, dass die traditionelle Wertbindung Engagierter verblasst und ihr persönlicher Benefit – im Sinne von Selbstverwirklichung, sozialem Austausch und praktischem Lernen - relevanter geworden ist. Da liegt es eigentlich ja nahe, neben Anerkennungs-Ritualen auch ein wenig in das Thema Selbstfürsorge, unterstützende Gemeinschaft und die Kultur des Activist Wellbeing zu investieren. Die Frage ist, wie sich Kulturen und Praktiken in diesem Sinne gärtnern lassen? Zudem ist auch die Mechanik und das Zusammenspiel der zentralen und dezentralen, professionellen und ehrenamtlichen, kurzfristigen und langfristigen Handlungsstrategien neu zu sortieren - die Institutionen stehen ja keineswegs still, sondern mahlen mit Volldampf weiter. Wie können unterstützende strukturelle Arrangements im Engagements-Biotop aussehen? Was müssen Hubs leisten, die als Surrogat-Mutterschiffe zur praktischen und supervisorischen Versorgung der Aktivist/innen im Feld dienen? Wo lohnen

sich Investitionen in langfristige Strategien und Rahmenbedingungen für Engagement, auch wenn derzeit noch die Not-Verwaltung dominiert?

5 Bürgerbeteiligung gestalten (Christian Baier)

Bürgerbeteiligung ist en vogue. In Debatten um Großprojekte geraten Beteiligungsprozesse manchmal gefährlich nahe an die Pseudolegitimierung bereits bestehender Entscheidungen. Im positiven Verständnis kann aber Bürgerbeteiligung auch weitreichende Veränderungsprozesse in Städten oder ländlichen Regionen initiieren und begleiten. Wie in anderen Veränderungsprozessen auch stellen wir bei unseren Beteiligungsvorhaben fest, dass es um einen Kulturwandel geht: Weg von den Themen, hin zu den Menschen und mit ihnen zurück zu den Themen.

Bürgerbeteiligung funktioniert durch Kontakt

Bürgerbeteiligung soll Entscheidungsprozesse mit breiterer Akzeptanz (wenn auch nicht einstimmig!) zu einem Ergebnis führen. Das setzt Vertrauen zwischen den Beteiligten voraus. Vertrauen bzw. zumindest Kenntnis umeinander ist jedoch selbst auch schon wieder Ergebnis eines eigenen kleinen Prozesses gegenseitiger Begegnung, also in der Regel mehrerer Gespräche und Treffen. Die meisten Beteiligungsverfahren haben daher – unterschiedlich prominent – Elemente der Kontaktaufnahme, des Kennenlernens und Austausches um die Interessen und Position des jeweiligen Gegenübers eingebaut.

Eine immer gerne wiederholte Methode zur Anregung von Kontaktaufnahme und Austausch ist die Wertschätzende Erkundung – angewandt haben wir sie in der Stadtteilentwicklung, zum Start von OE-Prozessen oder auch als Möglichkeit der „Rückversicherung“ wenn es mal nicht so gut läuft. Eine Einführung in die Wertschätzende Erkundung finden Sie hier:

http://ngo.de/images/stories/organisationsentwicklung/change_management/appreciative%20inquiry.pdf

Bürgerbeteiligung braucht Transparenz und Entscheidungsoffenheit

Der Schritt von einem spannenden Prozess hin zu einer Alibi-Veranstaltung ist fließend; Glaubwürdigkeit und Transparenz sind sehr hohe Werte in Beteiligungsverfahren. Bürgerbeteiligung funktioniert somit nur dann, wenn die offenen

Gestaltungsspielräume und die festliegenden Rahmenbedingungen klar kommuniziert sind. Das bedeutet, dass für den geplanten Prozess klar sein sollte, an welchen Stellen Entscheidungen getroffen werden, wer diese Entscheidungen (Bevölkerung, Stadtrat usw.) auf welcher Grundlage trifft und wie weit diese Entscheidungen verbindlich sind. Selbstverständlich, dass dieses Bild für die Bevölkerung ausreichend attraktiv sein muss, um sich darauf einzulassen. Bürgerbeteiligung bedeutet Drama
Bürgerbeteiligung ist kein Selbstzweck und findet in einem Kontext gesellschaftlicher Auseinandersetzungsprozesse statt. Entsprechend folgen Bürgerbeteiligungsprozesse einer „Dramaturgie“, die – wenn auch nicht starr einzuhalten – vorher geplant werden sollte. Wichtige Teile dieser Dramaturgie sind die angesprochenen Elemente: Kontakt und Vertrauen aufbauen, Transparenz herstellen, Meinungen und evtl. notwendiges Wissen einholen, Lösungsmodelle und –Ideen entwickeln und zu einer Entscheidungsfindung führen. Meilensteine dieser Dramaturgie sollten bekannt sein und kommuniziert werden. Den Beteiligten bietet diese Dramaturgie Orientierung für ihre Teilhabe am Prozess. Es gibt schon viele Verfahren, die Prozesse der Bürgerbeteiligung punktuell oder ausgefeilt-langfristig unterstützen. Eine ausführliche Einführung und Methodendarstellung bietet: „Praxis Bürgerbeteiligung“ von Astrid Ley und Ludwig Weitz, erschienen 2004 im Verlag der Stiftung Mitarbeit.

1

Diskussion



Andreas Knoth

Allianzen

1+1=3? Fusionen sind in der Nonprofit Szene keine Seltenheit mehr: Von der geplanten Zwangsvereinigung der drei großen Entwicklungshilfeagenturen über Zusammenschlüsse von Krankenhäusern bis hin zur Fusion von Kirchengemeinden und Stadtteilzentren finden sich viele Beispiele. Manch einer sieht gar eine Konsolidierungswelle rollen, die unsere geliebte gemeinnützige Biodiversität bedroht... Strategische Zusammenschlüsse versprechen dabei Synergie und neue Schlagkraft und führen doch oft zu erheblichen Konflikten und kostspieligen Fehlschlägen. In diesem Servicebrief finden Sie ein paar Hinweise und Tipps, was Sie vor dem Gang zum Altar beachten sollten.

Themen

Fall 1 – Heirat oder Elternschaft? Optionen Strategischer Allianzen

Fall 2 – Mein Feld, Dein Feld! Mediation in der Fusionsanbahnung

Tipp: Online-Texte zu Fusionen

Tipp: Blockade-Fibel – Konsensbildung in der Protestbewegung

Einblick: SOCIUS Cultural Engineering by Kaospilot

Fall 1 – Heirat oder Elternschaft? Optionen Strategischer Allianzen

Mit zwei Trägern der Familienbildung arbeiten wir seit einem Jahr an einem Strategischen Zusammenschluss. Die Vereine haben

komplementäre Programme mit vergleichbaren Serviceabläufen an über 80 Standorten und kooperieren bereits seit einiger Zeit - gute Voraussetzungen für Synergie. Mit einer Arbeitsgemeinschaft aus je zwei Vertretern beider Vorstände diskutierten wir zunächst die Optionen: Dachverband, gemeinsame Service gGmbH, Verschmelzung der Vereine oder Zweckverband. Nachdem sich die Vorstände auf das gGmbH Modell geeinigt hatten, wurde die Ausgestaltung mit den Mitgliedern auf einer gemeinsamen Versammlung in Form eines World Cafes erörtert. Wie oft bei Fusionsprozessen dominierte in dieser Phase die Einfluss-Sicherung der Parteien gegenüber der strategischen Ausrichtung der Neugründung. Aber auch die Strategie-Differenzen wurden immer wieder virulent, nicht zuletzt bei der Frage des Geschäftsmodells - der eine Träger ist stärker auf Servicebeiträge der Standorte ausgerichtet, der andere eher an institutionellen Förderungen orientiert. Der Geschäftsplan der gGmbH wird weiter verhandelt, aber der Zusammenschluss ist auf gutem Weg.

Einen Überblick über StrukturOptionen Strategischer Allianzen finden Sie auf unserer Service Seite: www.wissen.socius.de unter Organisationsentwicklung/Strategieentwicklung/Strategische Zusammenschlüsse.

Fall 2 – Mein Feld, Dein Feld! Mediation in der

Fusionsanbahnung

Bei der Fusion dreier Stadtteilzentren in einem Berliner Bezirk waren wir als Berater engagiert. Der Zusammenschluss war Bedingung eines neuen Finanzierungsvertrags der Senatsverwaltung und mit Budgetkürzungen verbunden – ein perfekter Konfliktboden also. Die beiden Geschäftsführerinnen der kleinen Zentren bekundeten schnell ihre Ablehnung der Fusion, der Geschäftsführer des größten Trägers fand die Sache eher attraktiv und sah seinen Führungsanspruch durch Masse legitimiert. Die Sitzungen wurden schnell hitzig und laut, es wurde gestritten, wer wen über den Tisch zieht. Da eine Lösung gefunden werden musste, entschieden sich die drei Organisationen für eine Mediation. In zwei Sitzungen wurde eine Vereinbarung herausgearbeitet, die die Bedürfnisse aller Seiten befriedigte: Ein fusionierter Träger mit zentraler Administration und drei eigenständigen aber koordinierten Programmstandpunkten. Ein Arbeitsblatt zum Mediationsverfahren finden Sie unter <http://www.wissen.socius.de> unter Teamentwicklung / Mediation

Tipp: Online-Texte zu Fusionen

Texte und Checklisten zum Thema Fusion von Gemeinden: www.fusion-kirche.de/publikation.htm

Lesenswerte Artikel und Tools zu Strategischen Allianzen (Englisch): www.lapiana.org (Research / Ressource Tools)

Juristische Grundlagen zu Vereinsfusionen und Umwandlungen: www.buergergesellschaft.de/praxishilfen (Arbeit in Vereinen / Vereinsrecht / Umwandlung)

Tipp: Blockadefibel - Konsensbildung in der Protestbewegung

Es ist November und im Wendland kocht es wieder. Während die bei den Gorleben Demonstrationen erprobte „Fünf-Finger-Taktik“ spätestens zum G8 Gipfel in Heiligendamm berühmt wurde, ist der konsensorientierte Ansatz der anti-atomaren Protestbewegung bislang vielen unbekannt – zumal er zunächst unpraktikabel erscheint. Dennoch: Hunderte Aktivisten haben bereits die Aktionstrainings von „X-tausendmal Quer“ durchlaufen und sind auf die gemeinsame Willensbildung in Bezugsgruppen und

Sprecherräten eingeschworen - und sie funktioniert Jahr um Jahr. Eine kleine Anleitung für den Konsens in der Blockade und anderswo gibt es unter <https://www.x-tausendmalquer.de/fileadmin/x-tausend/dokumente/Blockadefibel.pdf> .

1

Diskussion



Ralph Piotrowski

Empathie und Neurowissenschaft:

Was können wir für die Praxis lernen?

Empathie hat viele Gesichter. Der Begriff wird schillernd und ist schwer fassbar. Empathisch zu sein – das wünscht sich doch jeder. Empathie suggeriert gute Menschenkenntnis und die Fähigkeit sich selbst und andere Menschen gut zu kennen zu verstehen. Doch welche unterschiedlichen Vorstellungen verbergen sich hinter dem Begriff? Und warum ist Empathie an unserem Arbeitsplatz wichtig?

Was die Wissenschaft dazu zu sagen hat erfuhren die TeilnehmerInnen in der ersten SOCIUS Werkstatt „Gewaltfreie Kommunikation für Fortgeschrittene“. Dr. Philipp Kanske vom Max-Planck-Institut für Kognitions- und Neurowissenschaften in Leipzig gab einen Überblick über den Stand der Forschung und damit einen Auftakt für einen intensiven Austausch der TeilnehmerInnen über ihr individuelles Erleben von Empathie in Arbeitskontexten.

Die erste Überraschung: Was alltagssprachlich oft als ‚Empathie‘ bezeichnet wird, würde in der wissenschaftlichen Terminologie eher als Mitgefühl gefasst werden. Denn in der Neurowissenschaft wird zwischen Empathie, Mitgefühl und Mentalisieren unterschieden. Drei Ausprägungen, die mit Aktivitäten in jeweils unterschiedlichen Regionen des Gehirns im Zusammenhang stehen.

Als Empathie wird in der Neurowissenschaft ein Zustand bezeichnet, in dem wir Gleiches oder Ähnliches wie unser Gegenüber fühlen. Etwa die

Freude einer Kollegin über einen großen Auftrag, die auch in uns Freude auslöst. Oder ein Pfleger wird am Krankenbett eines Verunglückten von dessen Traurigkeit erfasst.

Mitgefühl ist eher ein grundlegendes Wohlwollen Anderen gegenüber – auch außerhalb der Familie und des engsten Kollegenkreises. Mitgefühl beinhaltet eine Verbundenheit mit dem Ganzen. Wer mitfühlend begleitet, lässt sich nicht von Gefühlen anderer anstecken, sondern entwickelt ein wohlwollendes Gefühl der Wärme in sich. Und Achtung vor begrifflicher Verwirrung: Hier unterscheidet sich die Terminologie der Neurowissenschaften von z. B. der Gesprächspsychotherapie nach Rogers oder der Gewaltfreien Kommunikation nach Rosenberg, die diesen Zustand als ‚empathisch‘ beschreiben würden.

Mentalisieren – auch als ‚Theory of Mind‘ bekannt – beschreibt das kognitive Verstehen des Anderen. Ich kann nachvollziehen, wie es dem anderen geht ohne dass ich gleiche oder bestimmte andere Gefühle entwickelte. Ich kann mir das Verhalten des anderen erklären.

Im Arbeitsalltag spielen alle drei Ebenen eine Rolle: Wir übernehmen Gefühle von anderen, wir können wohlwollend mit unseren KollegInnen umgehen und wir verstehen kognitiv was in dem anderen vorgeht. Je mehr wir uns dieser Modi gewahr sind und bewusst zwischen ihnen wechseln

können, desto einfacher können wir mit emotional schwierigen Umständen umgehen und hilfreich für unsere KlientInnen, KollegInnen und nicht zuletzt uns selber sein. Und interessant – die Forschung mit buddhistischen Mönchen, die in Gehirnsclannern meditierten, legt nahe, dass Empathie eher zu Erschöpfung führt und Mitgefühl eher Kraft und Energie gibt. Eine Konsequenz für pflegende Berufe könnte sein, dass zukünftig Mitgefühl (im GewaltfreieKommunikations-Sprech: Empathie) gelehrt wird, um Burn-Out und Erschöpfungssyndromen vorzubeugen. Denn die „Signatur des Mitgefühls“ ist auf physiologische Ebene im Körper nachweisbar. Mitgefühl reduziert Stress und trägt zum allgemeinen Wohlbefinden bei.

Literatur / Links

- Das Empathy Documentary Project. Hier finden Sie kurze Interviews mit GfKTrainerInnen über ihr Erleben von Empathie: <http://cultureofempathy.com/Projects/Interviews/Index.htm>
- Ein kostenloses und multimediales E-Book über des Max-Planck-Instituts über Mitgefühl in Alltag und Forschung. Mit vielen praktischen Beispielen und Übungen: <http://www.compassion-training.org/>



1 Diskussion

Andreas Knoth

Reinventing Organizations - Frederic Laloux

Ideeller Hintergrund dieses lesenswerten Buches ist die Integrale Theorie, die u.a. durch Ken Wilber geprägt wurde (was, Sie kennen die Theory of Everything noch nicht?). Die Theorie beschreibt, wie sich in der Entwicklung des menschlichen Bewusstseins stufenhaft wechselnde Paradigmen in den unterschiedlichen Bereichen der Gesellschaft niederschlagen und überlagern. Laloux verfolgt diese Paradigmen (die nach dem Konzept der „Spiral Dynamics“ auf einer Farbpalette geordnet sind) durch die Linse archetypischer Organisationsformen: Beginnend mit dem Paradigma der Impulsivität, für die die Organisationsform des Clans als Archetyp steht (rot), über den Konformismus mit seinen bürokratischen Institutionen (bernsteingelb) hin zum Leistungsparadigma der modernen Unternehmen (orange) und schließlich dem Pluralismus der postmodernen Organisationen, die auf Kultur und Empowerment setzen (grün). Mit jeder Organisationsform gehen dabei neue soziotechnische Errungenschaften einher, die erfolversprechendere Antworten auf die Herausforderungen der jeweiligen Entwicklungsstufe erlauben. Laloux geht davon aus, dass wir uns an der Schwelle zu einer neuen Bewusstseinsstufe befinden, die er als „evolutionär“ bezeichnet und mit der Farbe grünblau („teal“) belegt. Die charakteristische Organisationsform dieser neuen Stufe zeichnet sich

durch drei Errungenschaften aus:

- Ganzheitlichkeit bedeutet, dass die Mitglieder der Organisation sich so einbringen können, dass neben ihrer Rationalität auch ihre emotionalen, intuitiven und spirituellen Anteile am Arbeitsplatz willkommen sind (letztere werden derzeit in den meisten Organisationen in das „Private“ verwiesen, wodurch wertvolle Ressourcen verlorengehen)
- Selbstorganisation bedeutet, dass verantwortungsvolle Abstimmungsprozesse auf Augenhöhe sowohl die hierarchische Kontrolle als auch die Konsensorientierung als Entscheidungsmodus ersetzen. In größeren Strukturen ist dafür erforderlich, dass kleine Untereinheiten gebildet werden. Führungskräfte werden dann z.T. durch interne Beratungsrollen ersetzt, unterstützend wirken Trainings in lösungsorientierter Interaktion für alle Mitarbeitenden.
- Evolutionärer Sinn bedeutet, dass alle Mitglieder der Organisation an einem offenen Prozess teilhaben, in dem sich der Zweck der Organisation und ihre strategische Ausrichtung emergent entwickeln, statt a priori planerisch festgelegt zu sein. Diese Qualität kann soweit gehen, dass Projektteams ohne Zeitplanung oder Budgets arbeiten – Jazz eben. In erster Linie erfordert dies aber eine Kultur der Sensibilität und Achtsamkeit für die Innen- und Außenwelt der Organisation.

Um diese großen Konzepte nicht vage in der Luft hängen zu lassen, unterfüttert Laloux sie mit Beschreibungen konkreter Praktiken, die einzelne zukunftsweisende Organisationen heute schon anwenden. Dazu zählen etwa der niederländische Community-Pflege Anbieter Buurtzorg, die Evangelische Schule Berlin Zentrum und auch klassische Unternehmen wie Morning Star oder Patagonia. Insbesondere diese Fallstudien und Praxisberichte machen das Buch zu einer Fundgrube für „Best Practice Shopper“ und heben es über den Sumpf der Prediger neuer Paradigmen in der Managementliteratur hinaus. Die Verbeugung vor der primären Zielgruppe jedes erfolgreichen Managementbuchs bleibt dennoch nicht aus: die oberste Erfolgsbedingung für die Neuerfindung der Organisation als selbststeuerndes System – so Laloux' Analyse – ist das beherzte Vorgehen der „Leader“, die den sozialen Raum öffnen und gegen den Rückfall in ältere Organisationsparadigmen halten müssen. Als ehemaliger McKinsey-Berater versteht Laloux etwas von Strategie und Vermarktung. So finden sich neben dem Buch auch diverse Vorträge auf youtube in Englisch, Französisch und Deutsch sowie eine Online Version und ein dazugehöriges Wiki.

- <http://www.grimme-institut.de/imblickpunkt/pdf/IB-Crowdsourcing.pdf> - Informationen zum Crowd-Sourcing und Crowd Funding

2

Arbeitsweisen



Nicola Kriesel

Was ist Mediation?

Mediation ist eine bewährte Methode Konflikte zu lösen, wörtlich übersetzt heißt es „Vermittlung“. In einem Mediationsverfahren wird eine dritte Person von den Konfliktparteien beauftragt im Konflikt zu vermitteln – der/die Mediator/in. Eine Grundvoraussetzung für Mediation ist die Freiwilligkeit der Beteiligten. Mediation ist in Gruppen und Teams genauso gut möglich wie in Zweierkonstellationen, auch in oder zwischen Organisationen (oder Unternehmen) kann Mediation erfolgreich sein.

Das Mediationsverfahren durchläuft fünf Phasen:

Vorgespräch: Anliegen- und Auftragsklärung

Phase 1: Regeln des Verfahrens, Vereinbarungen, Verantwortung

Phase 2: Erhebung des Konfliktes (Konfliktparteien stellen jeweils ihre Sicht des Konfliktes dar, Mediator/in fasst zusammen, Thema wird festgelegt)

Phase 3: Bearbeitung des Konfliktes (Motive, Interessen werden sichtbar gemacht, Lösungswünsche können genannt werden)

Phase 4: Lösungssuche (Ideensammlung, Verhandlung)

Phase 5: Maßnahmensicherung (Lösungsvereinbarung wird schriftlich formuliert und von den Konfliktparteien unterschrieben)

Nachgespräch (bei Bedarf): Auswertung der Vereinbarung (eventuell: Neuverhandlung)

Die konkrete Dauer eines Mediationsverfahrens

richtet sich maßgeblich nach dem zugrunde liegenden Konflikt, und kann am besten in einem Vorgespräch mit dem/der Mediator/in besprochen werden. Aus meiner Erfahrung als Mediatorin und Juristin kann ich sagen, dass es sich oft um einen Prozess über 3 bis 10 Sitzungen á 45 bis 120 Minuten handelt, je nachdem wie viele Konfliktparteien beteiligt sind und wie schwerwiegend der Konflikt ist.

Mediative Gespräche mit Kindern und Jugendlichen z.B. können auch schon mal in einer halben Stunde zu einer Vereinbarung führen. Mediationsverfahren zwischen Organisationen hingegen können auch weit länger dauern.

Im Mediationsverfahren gibt der/die Mediator/in keine Ratschläge, Analysen oder Beurteilungen von Situationen ab, er oder sie bietet weder Veränderungs- noch Lösungsvorschläge an. Als Expert/innen des Konflikts werden die Beteiligten (die Mediant/innen) gesehen, der/die Mediator/in arbeitet mit der Überzeugung, dass die Expert/innen des Konfliktes auch die Expert/innen für dessen Lösung sind.

Der/die Mediator/in unterstützt sie mit einer allparteilichen Haltung, in dem er/sie die Bedürfnisse aller Konfliktparteien im Blick hat. Ein/e Mediator/in vertritt keine eigenen Interessen.

Mediator/innen sind für die Moderation eines konstruktiven Gesprächsprozesses sowie für

eine faire Lösungsfindung verantwortlich, nicht jedoch für den Inhalt der Vereinbarung, die die Konfliktparteien treffen. Bei Mediation geht es um Einsicht - nicht um Rechthaberei. Beide Parteien können im konstruktiven Gespräch nur gewinnen.

Mediation ist vornehmlich eine verbale Methode. Das bedeutet, dass das Sich-Mitteilen (Fakten und Gefühle) und das gegenseitige Zuhören eine wichtige Rolle spielen. Mediator/innen sind dafür verantwortlich, dass dies in richtiger Weise geschieht und tatsächlich die richtigen Konfliktpunkte herausgearbeitet werden.

Bei der Arbeit mit Gruppen und Teams, sowie in Organisation oder zwischen Organisationen kann es oft hilfreich sein, wenn es ein Team aus zwei Mediator/innen gibt.

Besonders gut eignet sich das Mediationsverfahren auch für den Umgang mit und zwischen Kindern und Jugendlichen. Sie lernen die Methoden der Mediation meist sehr schnell und begreifen, dass es bei der Mediation vorrangig darum geht, Konflikte derart zu lösen, dass es dabei weder Gewinner/innen noch Verlierer/innen gibt.

Es werden so genannte Win-Win-Lösungen erarbeitet werden, die weder mit Strafe noch mit Gesichtsverlust zu tun haben.

In Schulen ist Mediation meist unter dem Begriff Streitschlichtung oder Konfliktlotsenverfahren bekannt. In weiterführenden Schulen ist Mediation bereits mehr verankert als an Grundschulen, obwohl sowohl im Grundschulalter als auch schon im Kindergartenalter Kinder sehr gut in der Lage sind, gewaltfreie und konstruktive Konfliktlösungsmethoden zu lernen.

BUCHEMPFEHLUNGEN

Zur Einführung in das Verfahren der Mediation sei das Buch von

Christoph Besemer „Mediation Vermittlung in Konflikten“ (ISBN 3-930010-02-X Stiftung Gewaltfreies Leben, 8,50 Euro) empfohlen. Besemer erläutert darin, sowohl historische als auch kulturelle Wurzeln von Mediation, sowie die Möglichkeiten in welchen Bereichen Mediation zur Anwendung kommen kann, am Ende des Buches gibt er einen Überblick über in der Mediation verwandte Methoden.

Winfried Kerntke hat ein interessantes Buch mit dem Titel „Mediation als Organisationsentwicklung“ geschrieben, das im Haupt-Verlag erschienen ist und 38,50 Euro kostet (ISBN 3-258-06745-

7). Es richtet sich vor allem an Führungskräfte, die an einem „entwicklungsorientierten Konfliktmanagement“ interessiert sind. Kerntke geht davon aus, dass in vielen Konflikten auch Impulskräfte für neue Entwicklungen von Organisationen enthalten sind, die aufgegriffen werden können.

Monika Oboth und Gabriele Seils haben mit ihrem Buch „Mediation in Gruppen und Teams“ (Junfermann-Verlag, ISBN3-87387-596-9, 16,90 Euro) ein Methoden- und Praxishandbuch vorgelegt, das sich vor allem auf Gewaltfreie Kommunikation® bezieht und sich sowohl an interessierte Laien als auch an Mediator/innen richtet und einen ausführlichen Methodenteil hat.

LINKS IM INTERNET

Allgemeine Informationen über Mediation im Internet finden sich unter <http://www.bmev.de/>, dem Portal des Bundesverbandes Mediation. Im Sommer 2004 hat der Bundesverband seine Fachzeitschrift, die damals „Infoblatt Mediation“ hieß und heute „Spektrum Mediation“ heißt, dem Thema Mediation in Organisationen gewidmet und auch die aktuelle Ausgabe im Mai 2006 wird sich diesem Thema widmen.

Speziell auf Mediation im Wirtschaftsbereich ist der Bundesverband für Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt (<http://www.bmwa-deutschland.de/>) ausgerichtet.

Besondere Hinweise für Schulen, die sich mit Streitschlichtung beschäftigen, finden sich unter <http://www.sich-vertragen.de/>.



Rudi Piwko

Was ist Coaching?

Wikipedia sagt: „Coaching ist die professionelle Beratung und Begleitung einer Person (Coachee) durch einen Coach bei der Ausübung von komplexen Handlungen mit dem Ziel, den Coachee zu befähigen, optimale Ergebnisse hervorzubringen. Coaching entwickelt sich neben Führungsseminaren zunehmend zum zweiten Standbein in der Personalentwicklung von Führungskräften.“

Der österreichische Coaching - Dachverband sagt: „Coaching ist ein interaktiver personenzentrierter Beratungs- und Begleitungsprozess im beruflichen Kontext, der zeitlich begrenzt und thematisch (zielorientiert) definiert ist. Die individuelle Beratung von einzelnen Personen, Gruppen oder Teams richtet sich auf die Arbeitswelt bezogene, fachlich-sachliche und/oder psychologisch-soziodynamische Fragen bzw. Problemstellungen“.

Eine weitergehende Definition und Vergleiche mit anderen Beratungsformen findet sich bei Christoph Rauen unter <http://www.rauen.de>. Meine persönliche Einschätzung: Durch meine Praxis und nachdem ich selbst im vergangenen Jahr eine Coaching Zusatz-Ausbildung bei Trigon (Dr. Werner Vogelauer www.coaching.at) absolviert habe, ist Coaching für mich auch im Non Profit Bereich eine effektive Hilfestellung für einzelne oder Gruppen bei Neuorientierungen / Entscheidungen. Methodisch sachlich und klar, nicht so „therapeutisch stigmatisiert“ wie Supervision ist Coaching vor allem durch eine zeitliche Streckung gut wirksam. Natürlich ist es eine recht begrenzte Intervention, dafür aber relativ preisgünstig.

Im Nonprofit Bereich: Wie finde ich einen guten Coach

Die Kriterien des Coaching in der Wirtschaft lassen sich nicht einfach auf den Non Profit Bereich übertragen: So ist der wirtschaftliche Ertrag in der Geschäftswelt oft der zentrale Fokuspunkt - im gemeinnützigen Bereich wird oft mit anderen „Motivatoren“ gearbeitet. Da die Feldkompetenz

große Bedeutung hat, sollte dem Coach also die besondere Kultur des gemeinnützigen Bereiches gut vertraut sein. Der Coach sollte beispielsweise Führungsstile kennen, die funktionieren, wenn Geld nicht die dominierende Rolle spielt oder spielen kann. Allgemein also der Tipp: Nicht so sehr die Vokabel „Coaching“ ins Zentrum der Suche stellen, die Methoden in der Supervision, der Organisationsentwicklung oder der Beratung ähneln sich stark. Wichtiger sind die persönlichen Qualitäten: Akzeptiere ich den Coach auch als persönlichen Vertrauten?

Work Life Balance: ein Aufsatz

Speziell in der Arbeit gemeinnütziger Organisationen ist es immer wieder eine Frage: Was gehört zu meinen „privaten“ Schwerpunkten und was tue ich als „Profi“, wo balanciere ich zwischen diesen Polen meinen persönlichen „Sinn des Lebens“.

Wer noch mehr über Coaching und die Zusammenhänge mit therapeutischen Methoden aus Gestaltarbeit oder Psychodrama lesen möchte: Die Seite www.schreyoegg.de ist ein wertvolles Schatzkästchen!

Buchtip: Coaching für den Kopf

Mit zunehmenden Vergnügen habe ich ein kleines Büchlein gelesen, das mir eine neue Sicht auf „Wissensmanagement“ vermittelt hat. Kai Romhardt beschreibt in kleinen übersichtlichen Kapiteln einen anderen Umgang mit dem Austausch von Informationen. Gut ausgewählt, langsam genossen, ausreichend verdaut - eine anregende - klösterlich angehauchte - Kontrastierung unserer flinken MultiMedia Attitüde. Romhardt, Kai: Wissen ist machbar. 50 Basics für einen klaren Kopf. München/ Econ Verlag 2001 (Übrigens bei Amazon für 7,50 gebraucht zu haben.)



2

Arbeitsweisen

Kerstin Engelhardt

Psychodrama

Psychodrama lässt sich übersetzen mit handelnde Darstellung inneren Erlebens (griechisch psyche = Seele und drama = Handlung). Entwickelt wurde es von dem rumänischen Arzt jüdischer Herkunft Jacob Levy Moreno (1889-1974). Moreno ging davon aus, dass der immer im Zusammenhang mit seinem Umfeld zu sehende Mensch über drei wesentliche Fähigkeiten verfügt: Kreativität, Spontaneität und Empathie. Ziel des Psychodramas ist es, diesen Fähigkeiten wieder mehr Raum zu verschaffen, indem der/die Einzelne oder die Gruppe über das szenische, freie Spiel - Probehandeln sagen wir heute - neue Handlungsoptionen bei Konflikten oder Problemstellungen gewinnt.

Dieses szenische Spiel kann sehr unterschiedliche Formen annehmen:

- in der Einzelberatung z.B. als Perspektivenübernahme und Rollentausch, als Arbeit mit Symbolen oder als Aufstellung mit Stühlen oder Systemfiguren;

- in der Arbeit mit Gruppen und Teams als Aufstellungen und Positionierungen oder als interaktives Spiel zu einer spezifischen Ausgangssituation, die weiterentwickelt wird.

Elemente des Psychodramas finden sich heute in fast jedem Beratungssetting, z.B. in der vielfach weiterentwickelten Methode Aufstellung wie der Systemischen Strukturaufstellung oder der Familienaufstellung. Auch Rollenspiel und

Perspektivenübernahme gehören mittlerweile zum Standardrepertoire von BeraterInnen. Darüber hinaus fand Psychodrama Eingang in die weltweite politische Bildungsarbeit, hier z.B. in seiner Variante des Soziodramas wie im „Theater der Unterdrückten“ nach Augusto Boal. Vielfach eingesetzt werden ferner Varianten des ebenfalls von Moreno entwickelten Messverfahrens Soziometrie.

Eine gute Ergänzung zum stark handlungsorientierten Ansatz des Psychodramas bildet u.E. der systemische Ansatz mit seiner Heraushebung von Sichtweisen auf eine Sache (Dekonstruktion und Rekonstruktion). Eine Gemeinsamkeit beider Ansätze besteht zudem in dem Verständnis vom Menschen als stets kontextgebunden.

Themen

- Fall 1: Bürden zu Grabe tragen X Eine Basis für gemeinsames Arbeiten schaffen

- Fall 2: „Mir ist alles zu viel“ – Arbeitsplatzaufstellung mit Stofftieren

- Fall 1: Bürden zu Grabe tragen – Eine Basis für gemeinsames Arbeiten schaffen

Die Fusion zweier auf Landesebene arbeitender Abteilungen einer bundesweit operierenden Organisation fand unter schwierigen Umständen statt: Die Landesvorsitzenden hatten den Prozess zwischendurch abgebrochen; die

AbteilungsleiterInnen wechselten während des Prozesses mehrmals und übten unterschiedliche Führungsstile aus; die Kulturen der beiden Abteilungen waren hoch verschieden; ein neuer, gemeinsamer Dienstort musste gefunden werden. Die Wirkungen zeigten sich bei den MitarbeiterInnen in Form zahlreicher Ängste, Ressentiments und Unsicherheiten. Teil der Begleitung war daher, diesen Gefühlen Raum zu geben, sie zu „entschärfen“ und auf diese Weise eine Basis für die gemeinsame Arbeit herzustellen. Im Rahmen einer Klausur richtete ich als Bühne (die Bühne ist Kernbestand des Psychodramas) einen Platz im Raum ein, der die Funktion eines besonderen Friedhofes erhielt: Ein Ort, an dem Ängste, Sorgen und Anderes begraben werden können, so dass sie als Gepäck nicht mehr auf den Schultern lasten, aber dennoch ihren sichtbaren Platz haben und während der gesamten zwei Tage besucht werden können. Die TeilnehmerInnen suchten sich Symbole (mitgebrachte oder im Umfeld des Hauses ausgewählte Gegenstände) für die Gefühle oder Anliegen, die sie auf dem Friedhof begraben möchten. Sie stellten diese Gegenstände und ihre symbolische Bedeutung der Gruppe vor und suchten dann für sie auf dem Friedhof einen Platz. Im Verlauf der zwei Tage veränderten einige Teilnehmende ihre „Grabstellen“. Am Ende der Klausur entschied jede/r TeilnehmerIn für sich, ob und wenn ja was von den symbolischen Gegenständen sie/er in den Arbeitsalltag mitnehmen möchte, und was dauerhaft im Umfeld der Tagungsstätte „beerdigt“ werden sollte. Die dauerhaften Beerdigungen reichten von Wegwerfen in den Mülleimer bis zum Ablegen im Garten; andere Symbole wurden mitgenommen.

Der symbolische Friedhof hatte die erhoffte Wirkung während der Klausur entfaltet: Die TeilnehmerInnen waren emotional entlastet und konnten zugleich einen leichten, spielerischen Umgang mit belastenden Empfindungen erproben.

Fall 2: „Mir ist alles zu viel“ –
Arbeitsplatzaufstellung mit Stofftieren

Die Klientin arbeitete an der zentralen „Durchlaufstelle“ der Einrichtung, der Rezeption: MitarbeiterInnen und TeilnehmerInnen, letztere zu vielen Dutzenden täglich, gingen an ihr vorbei und sprachen sie z.T. mit Fragen, manchmal wegen Beschwerden an. Hinzu kamen der Telefondienst sowie inhaltliche Aufgaben, die sie parallel bewälti-

gen sollte. Die Klientin fühlte sich von der Situation zunehmend überfordert. In der Beratung baute die Klientin ihren Arbeitsplatz mit Stühlen und Tischen auf. Aus unserer Stofftiersammlung suchte sie sich ein Stellvertreterin-Stofftier für sich selbst sowie Stofftiere für andere Personen(gruppen) aus. Diese platzierte sie im Verhältnis zu ihrer eigenen Position am Rezeptionstresen. Im Ergebnis standen einige Tiere knapp zehn Zentimeter von der Klientin entfernt. Die Klientin betrachtete das nun fertige Bild mit ihrer Stellvertreterin am Tresen, nahm also die Außenperspektive ein, und berichtete, was sie sah (erste Erkenntnisstufe). Sodann wechselte sie die Position mit der Stellvertreterin hinter dem Tresen und erläuterte, was sie dort wahrnahm (zweite Erkenntnisstufe). Es zeigte sich, dass der Rezeptionstresen zu drei Seiten hin offen war, ohne eine Barriere zwischen der Klientin und den durchlaufenden Menschen; so dass MitarbeiterInnen von drei und Teilnehmende von zwei Seiten dicht an die Klientin heranrücken konnten (selbst wenn sie im Gespräch oder am Telefon war) – was u.a. Platzangst bei der Klientin auslöste. Auch entpuppte sich ein Mitarbeiter des Hauses als besonders aufmerksamkeitsfordernd, zudem verletzte er die körperlichen Grenzen der Klientin durch häufige, kumpelhaft gemeinte Berührungen. Die Klientin erarbeitete daraufhin erste Schritte, wie sie sich mehr räumliche Distanz verschaffen kann. Dazu zählte ein Umbau des Rezeptionstresens, so dass der Zugang für andere Menschen nur noch von einer Seite möglich und dieser zudem durch den Tresen geschützt ist; den Umbau konnte die Klientin innerhalb weniger Wochen realisieren. Ferner wurde mit der Klientin in Form von Rollenspielen eingeübt, wie sie ihre körperliche Grenze kommunizieren und ihre Einhaltung durchsetzen kann.

Einen weiteren Artikel zum Psychodrama finden Sie auch auf unserer Seite [socius wissen](#) (Psychodrama - Eine unglückliche Bezeichnung für ein gutes Konzept und eine erfolgreiche Methode)

Eine weitere Technik, welche auf Morenos Methoden zur systemischen Arbeit aufbaut, ist die Kraftfeldanalyse. Sie wurde von Lewin im Rahmen seiner Feldtheorie entwickelt und dient der schnellen Diagnose von treibenden und hemmenden Faktoren eines Veränderungsvorhabens. Auf [socius wissen](#) finden Sie ein Methodenblatt zur Kraftfeldanalyse.

Empfehlenswerte Grundlagenliteratur zum Psychodrama

*(2010/2) Ameln, F. v. / Gerstmann, R. / Kramer, J.: Psychodrama. Berlin, Heidelberg, New York, Hongkong, London, Mailand, Paris, Tokio, Wien. 49,95€.

*(2010) Ensel, D./Stiegler, G. (Hrsg.): „Ein Stück Himmel“. Psychodramatikerinnen begegnen sich. Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie, Sonderheft 2. Wiesbaden. 29,95€.

*(1996) Gellert, M.: Lebendige Soziometrie in Gruppen. in: Bosselmann, R. / Lüffe8 Leonhardt, E. / Gellert, M. (Hg.): Variationen des Psychodramas. Meezen. S. 2868301. 28,00€.

*(1959) Moreno, J.L.: Gruppenpsychotherapie und Psychodrama: Einleitung in die Theorie und Praxis. Stuttgart. 59,95€.

*(2005) Wittinger, Th. (Hrsg.): Handbuch Soziodrama. Die ganze Welt auf der Bühne. Wiesbaden. 49,95€.

*Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie. VS-Verlag. Erscheint 2 Mal pro Jahr. Jahresabonnement privat: online ab 39,00€, print ab 56,00€; Institutionen (nur print): 89,00€. Weiterbildungsinstitute in Deutschland, u.a.

*Psychodramaforum, Berlin. <http://www.psychodramaforum.de>. Hier absolvierte ich, K. Engelhardt, meine Ausbildung zur Psychodrama-Praktikerin.

*Moreno Institut, Stuttgart <http://www.morenoinstitut.de>. Hier befindet sich Ch. Baier zurzeit (2011) in der Ausbildung „Organisationsentwicklung und Psychodrama“; ich, K. Engelhardt, nahm an Seminaren teil.

*Institut für soziale Interaktion, Hamburg. <http://www.isi-hamburg.org>. Hier nahm ich, K. Engelhardt, an Seminaren teil.

*Psychodrama-Institut für Europa Landesverband Deutschland e.V., Hamburg. <http://www.pife.de>.

3 Organisationsentwicklung / OE (Rudi Piwko)
Kurz definiert beschäftigt sich OE mit der gesamten Organisation, dem ganzen System, während Supervision sich auf Teams oder Einzelpersonen und Coaching sich nur auf Einzelne bezieht. Dabei hat Organisationsentwicklung sowohl die „hard facts“ wie Finanzierung, Abläufe, Produkte oder die Marktsituation im Auge, als auch die „weichen Faktoren“ wie Zusammenarbeit, Konflikte oder informelle Hierarchien. Im

Gegensatz zu Deutschland hat sich in der Schweiz der Mitte der Siebziger Jahre gegründete Verband für Supervision 1995 entschlossen, sich in Berufsverband für Supervision und Organisationsentwicklung (BSO) umzubenennen. Für 2005 steht nun die Hinzunahme von „Coaching“ an.

Einen Leitfaden zu den einzelnen Schritten der Organisationsentwicklung finden Sie auf unserer *socius wissen* Seite: <http://www.ngo.de/images/stories/organisationsentwicklung/oe-prozesse/oe-prozess.pdf>.

Eine gute Definition der verschiedenen „Beratungsformen“ unter www.bso.ch

2

Arbeitsweisen



Nicola Kriesel

Gewaltfreie Kommunikation

Am OE Tag haben Ralph Piotrowski und ich (Nicola Kriesel) einen Workshop zur Gewaltfreien Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg angeboten. Auch in diesem Workshop wurden häufige Fragen deutlich: Wie gehe ich damit um, wenn sich der Chef/ die Chefin oder die KollegInnen und Mitarbeitenden, oder mein Partner oder die Kinder sich nicht so verhalten, wie es mir angemessen erscheint? Was mache ich, wenn ein Konflikt zu eskalieren droht?

Leitfragen waren: Um was geht es den Beteiligten in solchen Situationen tatsächlich? Wie kann man durch Empathie seine emotionale Intelligenz schulen und zu einem guten Klima beitragen?

Fallbeispiel: Vier Schritte damit Streit besser gelingt...

Nehmen wir uns z. B. den Fall einer Vorgesetzten, deren Mitarbeiter regelmäßig zu spät zur Arbeit kommt. Für gewöhnlich wird die Chefin den Mitarbeiter zurechtweisen, ihm die Notwendigkeit zur Pünktlichkeit darlegen und gewisse Konsequenzen in Aussicht stellen, sollte sich das Verhalten des Mitarbeiters nicht bessern. Nach einem solchen Gespräch – das für beide Parteien wenig angenehm sein dürfte – wird der Mitarbeiter, ob der angedrohten Sanktionen zunächst pünktlicher erscheinen. Mit ebenso großer Wahrscheinlichkeit wird er sich aber nach einiger Zeit wieder verspäten oder an anderer Stelle in Widerstand gehen. Vermutlich wird es

nicht gelingen, dass der Mitarbeiter längerfristig Verantwortung für sein Handeln übernimmt.

Dieses Ziel zu erreichen, wird wahrscheinlicher, wenn wir die vier Schritte der Gewaltfreien Kommunikation anwenden. Sie machen grundlegende Motivationen des Mitarbeiters verständlich und zeigen einen Weg auf, wie ein besseres Einvernehmen zwischen ihm und seiner Vorgesetzten erzielt werden kann.

Diese vier Schritte sind:

1. Beobachtung (Was ist passiert? Was habe ich wahrgenommen? Was hat der andere wahrgenommen?)

2. Gefühl (Wie ging es mir und dem anderen damit? Welche Gefühle wurden wachgerufen?)

3. Bedürfnis (Was brauche ich und mein Gegenüber? Was hat mir und dem/der anderen gefehlt?)

4. Bitte/Information (Welche konkrete Bitte habe ich an meinen Gesprächspartner? Welche Information brauche ich von ihm/ihr, um das genannte Bedürfnis erfüllen zu können?)

Oft fällt es uns schwer, einfach nur zu beschreiben, was wir beobachtet haben, ohne gleich das Beobachtete nach unseren Werten zu beurteilen. Wir denken gerne und oft über anderer Menschen Fehler nach. Das führt – nach Marshall Rosenberg – dazu, dass wir den Blick dafür verlieren, was wir und andere in einer bestimmten Situation brauchen. Wenn wir hingegen mit weniger

Empörung und mehr Neugierde mit anderen in Kontakt treten, verstehen wir uns und den anderen besser.

In unserem kleinen Fall, haben wir herausgefunden, dass sich der Mitarbeiter selber auch Vorwürfe machte, zu spät zu kommen. Vorhaltungen und Sanktionen der Chefin hätten diese Selbstvorwürfe verstärkt. Indem sie ihm aber zunächst mit aufrichtigem Interesse entgegentrat, konnte der Mitarbeiter wahrnehmen, dass es ihm nicht nur um Pünktlichkeit, sondern auch um Selbstbestimmung und Autonomie ging. Das aufmerksame Vorgehen der Chefin und die dabei gewonnene Erkenntnis halfen dabei, Wege zu finden, die es dem Mitarbeiter erleichterten, aus eigenen Stücken heraus pünktlicher zur Arbeit zu erscheinen.

Literatur und Links zum Thema Gewaltfreie Kommunikation:

Das Grundlagenwerk „Gewaltfreie Kommunikation – Aufrichtig und einfühlsam miteinander sprechen“ von Marshall B. Rosenberg ist erstmals 1999 erschienen und mittlerweile in der 8. Auflage von 2009 beim Junfermann Verlag für 19,95 € zu kaufen. Es bietet eine fundierte Einführung in die Methode und Haltung der Gewaltfreien Kommunikation.

Mit „Mach doch... was du willst“ präsentieren Klaus-Dieter Gens und Susann Pásztor die Begleitung eines kleinen Arbeitsteams in ihren Konflikten im gemeinsamen Alltag und geben Anregungen wie schwierige Situationen anhand von Gewaltfreier Kommunikation gelöst werden können. Junfermann Verlag, 9,95 €

Gabriele Seils hat in „Konflikte lösen durch Gewaltfreie Kommunikation“ ihre persönlichen Gespräche mit Marshall B. Rosenberg aufgezeichnet und stellt sie den interessierten Leser/innen zur Verfügung. Ein bewegendes Büchlein mit viel Informationen über die Haltung der Gewaltfreien Kommunikation. Herder Verlag, 8.95 €

Unter www.gewaltfrei.de findet man viele weitere Links zum Thema.

Weitere Anregungen zum Thema Kommunikation finden sie in unseren Methodenblättern auf [socius wissen](http://sociuswissen.de) :

Informationsblatt zur gewaltfreien

Kommunikation: http://www.ngo.de/images/stories/teamentwicklung/mediation/gewaltfreie_kommunikation.pdf

Checkliste zum Vorbereiten von Konfliktlösungsgesprächen: http://www.ngo.de/images/stories/teamentwicklung/mediation/vorbereitung_konfliktlösungsgesprch.pdf

Dialogisches Zwiegespräche: http://www.ngo.de/images/stories/teamentwicklung/mediation/dialogisches_zwiegespraech.pdf

Dialog nach Scharmer: http://www.ngo.de/images/stories/teamentwicklung/mediation/dialog_nach_scharmer.pdf

Bedürfnisse: <http://www.ngo.de/images/stories/teamentwicklung/mediation/bedrfnisse.pdf>

Bedürfnisse und Kinder: http://www.ngo.de/images/stories/teamentwicklung/mediation/bedrfnisse_kinder.pdf



Rudi Piwko

Systemische Strukturaufstellungen

Eine Systemaufstellungen unterscheidet sich von Familienaufstellungen in der Hauptsache dadurch, dass nicht zentral Personen / Ereignisse gestellt werden, sondern genauso gut sowohl Organisationen oder Teile von Organisationen als auch Unbekannte. Statt Personen wird im SySt Konzept bewusst nur deren „Fokus“ aufgestellt. Gut illustrieren kann man dies beispielsweise an der Tetralemma Aufstellung: Aufgestellt werden in einem Entscheidungsfindungsprozess (oft als Dilemma erlebt):

- a) „das eine“
- b) „das andere“
- c) „sowohl das eine als auch das andere“
- d) „keins von beiden“
- e) „all dies nicht und selbst das nicht“ / „das Neue“.

Dabei vertritt SySt eine gewisse Leichtigkeit: Matthias Varga von Kibed und Insa Sparrer und ihre Schule möchten bei Aufstellungen nicht Erklären und Herausfinden, sondern lediglich die „Handlungsmöglichkeiten erweitern“. Die Entscheidung verbleibt bei dem Aufstellenden, der / die Aufstellungsleiter/in macht lediglich Vorschläge für weitere Möglichkeiten. In seiner netten Metaphersprache sagte Matthias V.v.K., dass er statt die normative Vorschrift einer Interpretation (verheiratet sein) unbedingt das kurative Angebot einer Hypothese bieten will (flirten).

Ein weiterer Unterschied: Familienaufstellungen sind ja oft verbunden mit einer gerade zwangsläufig erlebten Intimität. Dies soll in Systemaufstellungen durch obige Haltung (Vorschläge statt Vorschriften), aber auch durch verdeckte Aufstellungen vermieden werden. So muss ein Aufsteller sein „Problem“ nicht benennen, sondern kann in einer verdeckten Aufstellung beim Synonym „Problem“ bleiben. Zugrunde liegt dem ein nichtinhaltlicher Lösungsbegriff, bei dem

lediglich wichtig ist, dass die Lösung des Problems sich am Verschwinden dieses Problems zeigt. Nicht wichtig ist die Erklärung wie es zustande kam. Zudem kann man oft genug von einer „Asymmetrie von Problem und Lösung“ (hier zitierte M.V.v.K. wieder Wittgenstein) ausgehen. Oder einfacher gesagt: Meist wird das Problem nicht auf dem Weg gelöst, wie es entstanden ist.

Aufstellungen sind für Matthias Varga von Kibed eine transverbale Sprache und er verwendet sie als „kunstfertige Mittel zur Musterunterbrechung“. Mit den SySt Aufstellungen soll eine Brücke zwischen dem „Wunsch“ (ohne Folgen) und dem „Willen“ (der sich in der Handlung manifestiert) gebaut werden. Auch hier wieder frei nach Wittgenstein: Um zu wissen, was Du willst, schau wie du handelst.

Aber um einen erweiterten Entscheidungsraum zu haben, müssen die fest geglaubten kausalen Zusammenhänge erst aufgelöst werden. Dieser Glaube an die Kausalitäten ist der eigentliche Aberglaube (Martin Buber: Den Gott den es gibt, den gibt es nicht). Aber bevor ich hier abschweife und das ungeheuer faszinierende Feuerwerk an Gedankengängen von Matthias V.v.K. versuche weiter wiederzugeben, will ich zu der zweiten Systematik kommen. (weitere Informationen entweder auf der Seite www.syst.info oder im sehr lesenswerten Buch von Renate Daimler: Basics der systemischen Strukturaufstellungen: Eine Anleitung für Einsteiger und Fortgeschrittene - mit Beiträgen von Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd, 2008, Euro 26,95 – eine 150 seitige (!) Leseprobe bei Amazon.)

2. Das Trigon-Modell

In einem systemisch-evolutionären Ansatz hat Trigon verschiedene Modelle entwickelt, um Gesetzmäßigkeiten in Entwicklungsprozessen zu verstehen und in diesen Entwicklungen unterstützend wirken zu können. Dabei werden beispielsweise für die Analyse einer Organisation

sieben Wesenselemente in drei Systeme geordnet:

- a) Technisches System (Physische Mittel, Abläufe),
- b) soziales System (Funktionen, Menschen, Strukturen) und
- c) Kulturelles System (Policy, Identität).

Was technisch klingt, kann fabelhaft kreativ genutzt werden. Im Symposium beispielsweise mit Mitteln des Psychodramas als Dialog zwischen den Wesenselementen, die jeweils von einer Person gespielt wurden. Wenn also im Rollenspiel die Vertreterin der physischen Mittel (IT Administratorin) dem Vertreter der Strukturen (Personalabteilung) deutlich macht, dass sie sich nicht ernst genommen fühlt, dann wird deutlicher, woher die Kommunikationsprobleme zwischen den Abteilungen kommen können.

Ein weiteres Modell ist die Phasenentwicklung, die von Friedrich Glasl vorgestellt wurde. Bekannt sind die von ihm und Bernhard Lievegoed entwickelten vier Stufen der Entwicklung einer Organisation:

- 1) Pionierphase (Großfamilie)
- 2) Differenzierungsphase (Apparat)
- 3) Integrationsphase (Organismus)
- 4) Assoziationsphase (Biotop).

Nun hat Friedrich Glasl dies auf die Entwicklungen des Menschen bezogen und in die bekannte siebenjährige Jahres-Stufen unterteilt. Illustrativ dargestellt an der Unterscheidung für wen ich arbeite:

Bis zur Pubertät arbeite ich für meine Lehrer/in
bis 21 Jahre arbeite ich für meine Freunde
(Rezeptive Phase),

- bis 28 arbeite ich für große Ziele,
- bis 35 arbeite ich für die Sache,
- bis 42 arbeite ich für mich (Expansive Phase).

Nach der Midlife Crisis arbeite ich dann für zukünftige Generationen (Soziale Phase).

Auf eine Gruppe übertragen wäre die Zeit der großen Ziele bis 28 die Forming & Storming Phase,
die Epoche des Sachlichen bis 35 die Norming Phase und

bis 42 käme dann die Performing Phase um nach der Midlife Crisis als Reforming Phase die Selbsterneuerung der Gruppe einzuleiten.

Zusätzlich interessant wurde es in der Übertragung auf Gesellschaften:

Die Vorherrschaft des Geisteslebens in der Pionierphase (Könige, Priesterinnen),
die Vorherrschaft des Rechtslebens in

der Differenzierungsphase (Demokratien, Verfassungen),

danach die Vorherrschaft des Wirtschaftslebens in der Integrationsphase (heute: Zivilgesellschaft vs Staat)

sowie der Ausblick auf die Gleichwertigkeit von Kultur, Recht und Wirtschaft in der Assoziationsphase.

Ein wenig mehr über dieses Modell im Artikel „Lebensphasenorientierte Unternehmensführung“ bei <http://www.trigon.de>. Die Wirksamkeit der SySt und Trigon Ansätze ist evident. Aber wie ist die Anschlussfähigkeit? Handelt es sich um eigene „Welten“ oder gar „Weltsichten“, oder können sie kombiniert werden?

3. Fazit: Phasenmodell meets Tetralemmaaufstellung

Die obig geschilderten Phasen und die vier Aufstellungspositionen der Tetralemmaaufstellung brachte nun Matthias V.v.K. zusammen: Er erläuterte die oben geschilderte Tetralemmaaufstellung als Modell des Wechsels zwischen Zustand und Prozess. Der Zustand ist der Standpunkt, der Prozess ist der Übergang in einen anderen Standpunkt.

Die vier Standpunkte können als Zustand mit den vier Entwicklungsphasen einer Organisation verbunden werden:

- „das eine“ = Pionierphase ,
- „das andere“ = Differenzierungsphase,
- „das sowohl-als-auch“ = Integrationsphase,
- „das keins von beiden“ = Assoziationsphase.

Dabei ist der Wechsel zwischen den Positionen als Prozess zu betrachten und kann dann mit entsprechenden Spannungen, Widerständen, einem „Hin-und-Her einhergehen“.

An diesem einfachen kleinen Beispiel zeigte sich inhaltlich die Kraft, die in der Kombination der beiden Herangehensweisen lag. Dabei war schon alleine die Kulturausstrahlung der beiden Gruppen, die in dem Symposium miteinander sympathisch in die Arbeit gingen, sehr vielsagend: Sorgfältig geordnet und mit Aufwand und Disziplin vorbereitete Materialien von Trigon. Lange wallende Haare und mit Charme gelebtes „Hier und Jetzt“ von SySt. Wenn auch dieser kurze Artikel nicht die über hundert Seiten Mitschrift, Photoprotokoll und Grafiken / Textmaterialien wiedergeben kann – so hoffe ich eine kleine Einladung zum weiteren Kennenlernen der beiden so wirksamen wie freundlichen Herangehensweisen zusammengestellt zu haben.

3

Konzepte



Andreas Knoth

Evaluation

Projekte sind die Container zivilgesellschaftlichen Handelns. In ihnen werden soziale Veränderungsvorhaben verpackt und transportiert. Wie effektiv diese Veränderung geplant und betrieben wird, ist eine Frage des passenden Projektmanagement Werkzeugs. Den Rahmen bilden dabei die wirkungsorientierte Entwicklung und Evaluation von Projekten. Im Folgenden stellen wir drei Ansätze vor, die wir in diesem Sinne für vielversprechend halten: Partizipative Evaluation, Outcome Mapping und Most Significant Change.

Wege aus dem Dilemma von Lernen und Legitimieren: Partizipative Evaluation

Evaluation ist die systematische Analyse und Bewertung von Prozessen und Ergebnissen in Bezug auf Projekte oder Programme. Wenn wir als externe Evaluator/innen engagiert werden, finden wir dabei oft ein klassisches Dilemma vor: der Anstoß zur Evaluierung kommt in der Regel von „oben“ und die Evaluationsergebnisse werden an Förderer oder Dachstrukturen weitergeleitet. Dies provoziert Fassadenbau und verhindert das eigentliche Potential von Evaluationen als Rahmen für interne Steuerung und organisationales Lernen. Ein vielversprechender Weg aus diesem Dilemma ist die partizipative Evaluation, die die Projektbeteiligten intensiv und in mehreren Schleifen in die Frage einbezieht, was analysiert und wie bestimmte Ergebnisse bewertet werden sollen. Evaluation versteht sich dabei weniger als wissenschaftlicher Vorgang, in dem objek-

tive Werte gemessen werden, sondern vor allem als sozialer Prozess, in dem subjektive Bewertungen moderiert werden.

Der Weg zwischen Impact und Output: Outcome Mapping

Welchen Beitrag leistet der Bau eines Schulgebäudes zum Bildungsstandard einer Region? Und wenn wir feststellen müssen, dass sich diese Frage nicht befriedigend beantworten lässt: Ist es genug, unseren Erfolg einfach nur an der rechtzeitigen Fertigstellung des Gebäudes zu messen? Zwischen der Orientierung auf schwer nachweisbare langfristige Wirkungen (Impacts) und dem Rückzug auf wenig aussagekräftige Leistungen (Outputs) gibt es einen Mittelweg: die Betrachtung der Ergebnis-Ebene (Outcomes). Outcome Mapping (OM) ist ein Projektentwicklungs- und Evaluationsansatz, der Verhaltensänderungen zentraler Stakeholder zum Ausgangspunkt von Ziel- und Ergebnisbeschreibungen nimmt. Die Logik ist einfach: die Verbesserung der Bildungssituation braucht neben dem Gebäude auch das Commitment der lokalen Behörden zur Ausstattung, engagierte Lehrer/innen und Eltern, die ihre Kinder beim Lernen unterstützen. Die gewünschten Verhaltensänderungen dieser eingebundenen Akteure (Boundary Partners) werden beim Outcome Mapping anhand von Meilensteinen (Progress Markern) geplant und laufend ausgewertet.

Geschichten statt Kennzahlen: Most Significant Change

Die klassische Evaluation, die auf SMARTen Ziele und LogFrames aufsetzt, bedient sich vorzugsweise quantitativer Indikatoren. Ein Problem dabei ist, dass Prozesse des Lernens und persönlicher Entwicklung am besten narrativ erfasst werden können. Zudem greift die Überprüfung vorher festgelegter Ziele häufig zu kurz, weil wichtige nicht-intendierte Wirkungen verborgen bleiben. Der Most Significant Change (MSC) Ansatz basiert darauf, Geschichten über bedeutungsvolle Veränderungen bei den Zielgruppen eines Projekts zu sammeln und in einem mehrstufigen Prozess daraus die wichtigsten Aspekte zu destillieren. Die Sammlung von Erzählungen erfolgt in moderierten Gruppensitzungen mit Beteiligten und Projektdurchführenden. Die zentrale Frage ist dabei: „Was war deiner Meinung nach während den letzten drei Monaten die bedeutendste Veränderung für die Begünstigten des Projekts?“. Die Berichte werden kondensiert und münden in einer Zusammenschau der bedeutungsvollsten Veränderungen im Projekt. Die Methode eignet sich besonders für komplexe und vielschichtige Projekte, deren Wirkungen im Vorfeld nicht erschöpfend planbar sind. Das von Rick Davies und Jess Dart 2005 vorgestellte Konzept findet sich hier in einem Handbuch: <http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf>

Weiteres zum Thema Evaluation und Evaluationstechniken finden Sie auf [socius wissen](http://www.sociuswissen.de):

Was ist Evaluation? <http://www.ngo.de/images/stories/projektmanagement/Evaluation/evaluation.pdf>

SMART-Methode: http://www.ngo.de/images/stories/projektmanagement/zielentwicklung/zielentwicklung_smart.pdf

Logocal Framework Matrix: <http://www.ngo.de/images/stories/projektmanagement/zielentwicklung/logical%20framework%20matrix.pdf>

Evaluationsmethoden: <http://www.ngo.de/images/stories/projektmanagement/Evaluation/evaluationsmethoden.pdf>



Kerstin Engelhardt

Systemaufstellungen – the inner world outside

Die Methode der „Organisationsaufstellung“ wird immer öfter in der Organisationsberatung, der betrieblichen Personalentwicklung und im Coaching eingesetzt. Ich selber, Kerstin Engelhardt, habe ich mich 2005 im Rahmen einer Fortbildung des Moreno Instituts Stuttgart darin ausbilden lassen.

Kurzbeschreibung, idealtypisch: Der oder die FallgeberIn projiziert ein inneres Bild nach außen, es wird im Raum aufgestellt. Dadurch werden bislang unsichtbare Dynamiken sichtbar und Erkenntnisse gewonnen. Durch Veränderungen in der Aufstellung, die der oder die FallgeberIn vornimmt, kommt es zu einer Veränderung in den Dynamiken; das nun Neue wird verinnerlicht und der/die FallgeberIn hat neue Handlungsoptionen gewonnen.

Das nach außen gebrachte Bild kann eine konkrete Situation darstellen, ein Problem, eine Wahrnehmung oder eine Fantasie. Die verschiedenen Personen oder Elemente im Bild werden von Personen aus der Gruppe (RepräsentantInnen) oder von Gegenständen wie z.B. Stühlen symbolisiert.

Die Aufstellung wird eingesetzt als Teil eines Entwicklungsprozesses, der auf einem Konzept basiert und die durch eine Aufstellung ausgelösten (Veränderungs-)Prozesse einordnet und zielorientiert steuert. Die Aufstellung wird angeleitet; der/die AufstellungsleiterIn ist gut ausgebildet und versteht die eigene Rolle als Prozessbegleitung.

Die Herkunft: Die Grundform entstammt der Familien- und Gruppentherapie und wurde von Jakob L. Moreno (1889-1974), dem Begründer des Psychodramas (und Mitbegründer des Soziodramas), zu Beginn des 20. Jahrhunderts entwickelt. Im Lauf der Zeit fanden andere Ansätze und Theorien Eingang in die Ausformung der Methode (z.B. durch Kurt Lewin, Milton Erickson,

Virginia Satir, Insa Sparrer, Matthias Varga von Kibéd). Populär und zugleich in Verruf gebracht wurden Aufstellungen durch spektakuläre öffentliche „Familienaufstellungen“ von Bert Hellinger.

Die Idee nach Moreno: Ziel von Aufstellungen ist es, die Unterstützungsnetze in einer Organisation auf ihre belastenden und entlastenden, Innovation steigernden und hemmenden Seiten hin zu untersuchen, zu ergänzen oder neu zu knüpfen. Dabei geht es primär um informelle Beziehungen und ihre Wirkungen auf die Arbeitskultur.

Die (unerklärliche) Wirkung: Eine „Aufstellung vermittelt innerhalb kürzester Zeit maximalen Erkenntnisgewinn, wie er mit dem Verstand nie zu gewinnen wäre.“ (Kristine Alex, systemische Beraterin) Wissenschaftlich überzeugend erklären lässt sich die große Wirkung von Aufstellungen bislang nicht.

Anwendungen in der Gegenwart: Mittlerweile existieren viele Aufstellungsformate (z.B. dilemmataorientierte Aufstellung, zielorientierte Aufstellung, lösungsorientierte Aufstellung, systemische Strukturaufstellung etc.). Ich setze die Methode auch gern als Analyse- und Diagnoseinstrument ein. Zunächst ausschließlich für Gruppenzusammenhänge entworfen, findet die Methode zunehmend Eingang in die Einzelberatung und Einzeltherapie. Mit Vorsicht zu genießen sind meiner Ansicht nach Tendenzen im Bereich der Unternehmensberatung, die die Arbeit mit Aufstellungen als „schnell und dadurch sehr kostengünstig“ anbieten. Entscheidend wird immer sein, wie die Methode in den Gesamtprozess eingebettet ist.

Eine weitere Methode der systematischen Praxis ist das Organisations-Legen. Dazu gibt es ein Methodenblatt auf unserer Seite socius wissen (Organisations-Legen).



Lysan Escher und Hanna Kunze

Das Zürcher Ressourcen Modell

Wie kann man das Wissen über unbewusste neuronale Prozesse nutzen, um Menschen bei der Erreichung ihrer Ziele zu unterstützen? Diese Frage, die für Coaching, Supervision aber auch für Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen zentral ist, war das Thema des SOCIUS labor am 24.9.2015. Hierzu haben wir das von einer Arbeitsgruppe um Maja Storch und Frank Krause entwickelten Zürcher Ressourcen Modells (ZRM) praktisch ausprobiert. Das Zürcher Ressourcen Modell ist ein Selbstmanagement-Training, das auf neuesten neurowissenschaftlichen Erkenntnissen zum menschlichen Lernen und Handeln basiert. Es bezieht systematisch kognitive, emotive und physiologische Elemente in den Entwicklungsprozess mit ein. Durch eine abwechslungsreiche Folge von systemischen Analysen, Coaching, theoretischen Impulsreferaten und interaktiven Selbsthilfetechniken entwickeln und erweitern die Teilnehmenden ihre Selbstmanagementkompetenzen.

Ein Erklärungsansatz dieses Modells für den Umstand, dass intendierte Verhaltensänderungen häufig scheitern, besteht in einer Inkongruenz zwischen bewussten Motiven und unbewussten Bedürfnissen. Entscheidend für eine gelingende Veränderung ist es daher, die Ressourcen der Klient*innen, genauer: deren positiv belegten neuronale Netze zu aktivieren. Da sich Bilder gut eignen, diese unbewussten positiven Ressourcen zu aktivieren, wird beim ZRM mit dafür zusammengestellten

Fotos gearbeitet. Die Teilnehmer*innen wählen aus den Fotos dasjenige aus, welches bei ihnen die stärkste positive emotionale Reaktion auslöst (z. B. das Bild eines Baumes). Die Teilnehmer*innen werden anschließend gebeten sich gegenseitig ihre positiven Assoziationen zu diesen Bildern mitzuteilen („in sich ruhend“, „weise“, „tief verwurzelt“ usw.). Diese Ideen werden in einem sogenannten Ideenkorb gesammelt. Im Anschluss daran werden aus diesen Assoziationen wiederum diejenigen ausgewählt, die positive Reaktionen auslösen. Um zu ermitteln, inwieweit das Foto und die damit verbundene Assoziation rein positive Reaktionen auslösen, nutzt das ZRM das von dem portugiesischen Hirnforscher Antonio Damasio entwickelte Konzept der somatischen Marker und die Erkenntnis, dass Belohnungs- und Bestrafungssysteme im Gehirn auf unterschiedlichen Regelkreisen beruhen. Weitergearbeitet wird daher nur mit Assoziationen, die in der Gefühlsbilanz eine negative Reaktion von 0 und eine positive Reaktion von über 70 auf einer 100er-Skala hervorrufen. Aus den Assoziationen im Ideenkorb entwickelt der Klient im nächsten Schritt einen Text aus dem anschließend ein Mottoziel entwickelt wird. Das Mottoziel soll dabei helfen, eine neue Haltung zu erlernen, aus der wiederum neues Verhalten entsteht. Um das Motto- oder Haltungsziel nachhaltig zu verankern, werden verschiedene sogenannte Erinnerungshilfen entwickelt. Sie sollen dabei helfen, dieses präsent zu halten.

Quintessenz des SOCIUS labors war: Das Zürcher Ressourcen Modell bietet ein hilfreiches und darüber hinaus sehr ansprechendes Verfahren, das – ein nicht allzu knappes Zeitbudget vorausgesetzt – in Coaching-Prozessen oder für die Transfersicherung oder das Empowerment bei Seminaren wirksam eingesetzt werden kann. Die Methode eignet sich besonders für die Arbeit mit Gruppe, ist aber auch im Einzel- und Teamcoaching sowie als Selbstcoaching gut anwendbar. O-Ton einer Teilnehmerin: „Das war wie Urlaub. Ich fühle mich so beschenkt. Ich dachte, ich lerne eine neue Methode für meine Arbeit kennen, und jetzt bin ich plötzlich ganz bei mir.“

Wer sich ausführlicher mit dem Zürcher Ressourcen Modell beschäftigen will, dem seinen folgende weblinks und Bücher empfohlen:

Literaturtipps:

* <http://www.zrm.ch/>

* Selbstmanagement - ressourcenorientiert - Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell. Storch, Maja & Krause, Frank (2014, 5., erweiterte und vollständig überarbeitete Auflage)

* Ich packs! - Selbstmanagement für Jugendliche. Ein Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell. Storch, Maja & Riederer, Astrid (2005) (3., vollständig überarbeitete Auflage)

* Durchstarten mit dem neuen Team. Erfolgreich mit dem neuen Team starten. Diedrichs, Annette & Krüsi, Dominique & Storch, Maja (2012).

* Das Quadro „Ziele erreichen - Wie persönliche Veränderung wirklich gelingt“ von Christoph Schalk erscheinen im Down to earth Verlag zeigt, wie du Schritt für Schritt mit dem Zürcher Ressourcen Modell Ziele so entwickelst, dass sie für Kopf und Bauch stimmig sind und du sie zielstrebig erreichen kannst. Fragen und Handlungsimpulse helfen dir, das Gelesene praktisch umzusetzen. Das Quadro inspiriert und begleitet dich bei deinem Lernprozess mit vier Impulsen pro Tag: ein prägnantes Zitat, ein anregender Denkanstoß, eine provokante Frage und ein praktischer Handlungsimpuls. Ideal für alle, die am Ziel ankommen wollen.



Hanna Kunze

Dipl. Sozialpädagogin, freiberufliche Bildungsreferentin und Trainerin (Schwerpunkte: Teamentwicklung, Prozessbegleitung und Konfliktbearbeitung), Systemischer (Team)Coach



Lysan Escher

Erziehungswissenschaftlerin, Projektleiterin „Führungskräftetraining für Frauen“ bei der Diakonie Mitteldeutschland, Trainerin für Konfliktbearbeitung

3

Konzepte



Andreas Knoth

Spieltheorie

Spielen Sie gerne? Dann lassen Sie das mal schnell sein, denn jetzt wird es ernst: Hier stellen wir Ihnen Grundlinien der Spieltheorie vor. Der Artikel beschränkt sich dabei auf einige Theoriehappchen, die eine erste Orientierung und vielleicht Appetit auf mehr geben können. Ich selbst habe mit spieltheoretischen Modellen bei der Analyse von Netzwerken einige Aha-Effekte erlebt und finde die Theorie für den Prozess der Strategieentwicklung bereichernd.

Thema Spieltheorie

Was ist eigentlich Spieltheorie? Die Spieltheorie befasst sich mit Entscheidungen von Akteuren in spielähnlichen Beziehungen. Als „Wissenschaft vom Strategischen Denken“ erstreckt sich ihr Einfluss heute vor allem auf die Sozial-, Politik- und Wirtschaftswissenschaften. Im Kontext des strategischen Managements liefert die Theorie dabei einen nützlichen Rahmen für die Analyse der Dynamik von Kooperation und Konkurrenz zwischen Organisationen.

Praktische Anwendung: Das Herzstück der spieltheoretischen Analyse ist die Erstellung einer „Gewinnmatrix“, bei der eine konkrete Austauschbeziehung (etwa eine Verhandlungssituation oder ein Kooperationsprojekt – verstanden als „Spiel“) zu einem mathematischen Modell abstrahiert wird. Das Modell beschreibt, mit welchen Nutzen und Kosten bestimmte Entscheidungen für die Partner verbunden sind. Die Gewinnmatrix einer Netzwerkkooperation könnte etwa die Optionen „aktive Beteiligung“ und „passive Nutzung“ des Netzwerks gegenüberstellen. Die resultierende Gewinnstruktur zeigt an, welche Strategie die Partner voraus-

sichtlich wählen werden, und zwar – dies ist der besondere Beitrag der Spieltheorie – unter Berücksichtigung der strategischen (Re)aktionen ihrer Mitspieler. Letztendlich lässt sich aus dieser Analyse ableiten, wie die Austauschstruktur (etwa durch Anreize, Sanktionen oder Monitoring) beeinflusst werden muss, um nachhaltige Kooperationsbeziehungen zu fördern.

Grenzen der Spieltheorie: Einer der stärksten Kritikpunkte an der Spieltheorie ist ihre Prämisse des rational-gewinnmaximierenden „Homo Oeconomicus“: Die moderne Verhaltenstheorie legt glaubhaft dar, dass menschliche Handlungen (mithin auch strategische Entscheidungen in Organisationen) nicht rein rational begründet sind, sondern den Unzulänglichkeiten unterliegen, die Herbert Simon „Bounded Rationality“ nennt. Gleichzeitig hat die soziale Einbettung einer Interaktion neben der rationalen auch eine emotionale Seite, die in der spieltheoretischen Analyse unberücksichtigt bleibt. In wieweit sich das Fundament der Spieltheorie mit diesen Einwänden versöhnen lässt, bleibt spannend.

Buchtip: Dixit, Avinash / Nalebuff, Barry (1997): Spieltheorie für Einsteiger, Stuttgart: Schäffer-Poeschel. 381 Seiten, 12,40 Euro: Dieses Buch ist eine gut verständliche Einführung in das Gebiet der Spieltheorie, die dem Laien das komplexe Thema durch anschauliche Beispiele (von Backgammon bis zum Kalten Krieg) näher bringt. Ein optimaler Einstieg für alle, die ahnen, dass der Denkansatz der Spieltheorie ihre Arbeit befruchten kann, die sich aber nicht durch seitenlange Theorie- und Formelwüsten schleppen wollen.

Christian Baier

Planspiele

Planspiele sind eine anerkannte Methode in Seminaren und der Organisationsentwicklung. Sie sind hilfreich, um Organisationen und ihre Umwelten nachzustellen und Entwicklungsmöglichkeiten in einem System durch das ‚Nachspielen‘ erfahrbar zu machen. Wir haben mit Planspielen in verschiedenen Lehrveranstaltungen gute Erfahrungen gemacht, auch als Unterstützung bei der Teamentwicklung.

Idee und Durchführung

Ein Planspiel integriert zwei Erfahrungsebenen. Die „fiktive Wirklichkeit“ basiert auf den Vorgaben der Trainer/innen. Hier können z.B. Rollentypen festgelegt werden, das Umfeld und die Strukturen einer Organisation usw. Die „authentische Wirklichkeit“ beschreibt Erfahrungen, die die Teilnehmer/innen während der Durchführung des Planspiels durchlaufen. Hierzu zählen neue Erkenntnisse über eigene Verhaltensweisen in bestimmten Situationen oder soziale Dynamiken, die sich z.B. in einer nachgestellten Verhandlungsführung etc. entwickeln.

Drei Charakteristika machen den Reiz von Planspielen aus:

Simulation: Ein Planspiel stellt in der Regel den modellhaften Ausschnitt einer realen Situation dar. So können in einem plan- und überschaubaren Rahmen Entwicklungen ‚simuliert‘ werden, deren Abläufe in der Realität unsteuerbar, zu risikobehaftet oder zu teuer – also im weiteren Sinne undurchführbar – wären.

Spielregeln: Im Unterschied zu einem ‚reinen‘ Spiel beziehen sich viele Spielregeln in einem Planspiel auf einen realen Kontext. Dadurch werden Verfahrensabläufe und die Auswirkung formaler und informeller Strukturen erfahrbar.

Akteure: Den Akteur/innen in einem Planspiel werden bestimmte Rollen zugewiesen, die durch die Spielregeln oder den Spielverlauf mit entsprechenden Verhaltensmustern verknüpft sind. Soziale Rollenmuster und Dynamiken werden auf diese Weise offensichtlich und für die Teilnehmer/innen besser nachvollziehbar.

Planspiele können in einer offenen oder einer geschlossenen Form stattfinden. In der offenen

Form entscheiden die Teilnehmer/innen selbst mit über die Spielregeln und den zu gestaltenden Simulationsraum. In der geschlossenen Form treffen sie auf eine weitgehend vorbereitete Spielsituation. Ansonsten durchlaufen die meisten Planspiele vergleichbare Stationen:

1. Entwicklung der ‚Spiellandschaft‘. Hier entscheiden Sie, welcher Teilbereich der Realität für das Planspiel herangezogen werden soll. Dabei ist weniger manchmal mehr. Je unkomplizierter der Simulationsraum ist, desto offensichtlicher werden die zu betrachtenden Prozesse.

2. Durchführung des Spieles. In der Spieldurchführung nehmen die Teilnehmer/innen den simulierten Kontext und ihre Rollen neu wahr. Als Trainer/in verfolgen Sie den Verlauf und brechen Sie das Spiel lieber in einem Spannungsmoment ab, als es ‚auslaufen‘ zu lassen.

3. Die Auswertung des Planspiels. In der Auswertung reflektieren die Teilnehmer/innen die erlebten Prozesse und tauschen die jeweiligen Erfahrungen aus. Häufig folgt die Auswertung einem ähnlichen Schema: Selbstwahrnehmung der Teilnehmenden des Planspiels, bevor mögliche Beobachter/innen von außen ihre Eindrücke spiegeln. Die Trainer/innen bilden den Abschluss bei den Rückmeldungen.

Internetressourcen

Ein Beispiel für ein Planspiel, das wir in einem Sozialmanagementlehrgang anwenden, finden Sie unter: http://www.socius.de/images/stories/pdf/planspiel_arbeitsblatt.pdf

Neben <http://de.wikipedia.org/wiki/Planspiel> findet sich eine weitere Einführung in die Methode unter <http://alt.sowi-online.de/methoden/lexikon/planspiel-boettger.htm> Hier weisen weitere Links auf konkrete Planspiele und deren Durchführung hin.

Willy Kriz beschreibt in seinem Artikel: „Systemkompetenz als Zieldimension komplexer Simulationen“ die Möglichkeiten, durch Planspiele komplexe Zusammenhänge zu reduzieren und dadurch bedeutende Prozesse zu reflektieren. Herunterladbar unter: http://www.bwpat.de/ausgabe10/kriz_bwpat10.shtml



3

Konzepte

Andreas Knoth

Das Garbage Can Modell der „Organisierten Anarchie“

„Organisationen sind Sammlungen von Entscheidungen, die Probleme suchen, Fragestellungen und Bedürfnissen, die Entscheidungssituationen suchen, in denen sie Ausdruck finden können, Lösungen, die Fragen suchen, auf die sie eine Antwort darstellen könnten, und Entscheidern, die Arbeit suchen“.

Mit diesem viel zitierten Satz leiteten Cohen, March und Olsen 1972 ihre Abhandlung über das Entscheidungsverhalten von „Organisierten Anarchien“ ein. Im Rahmen des Garbage Can Modells beschreiben sie Entscheidungssituationen als Mülleimer, in denen herumströmende Probleme, Lösungen und Entscheider mehr oder weniger zufällig aufeinander treffen. Ob und wie Entscheidungen getroffen werden, hängt von der Mischung und Aufladung dieser „Zutaten“ ab, die wiederum durch strukturelle Faktoren wie Spezialisierung und Zugang zu Entscheidungsfeldern beeinflusst werden.

Als charakteristisch für „organisierte Anarchien“ beschreiben die Autoren, die ihre Untersuchungen zunächst an Universitäten vollzogen, folgende Faktoren:

- Ziele und Entscheidungsgrundlagen sind unscharf oder inkonsistent („problematic preferences“),
- die Wirkzusammenhänge im Arbeitsfeld sind wenig bekannt („unclear technology“) und
- die Beteiligung an Entscheidungsprozessen fluktuiert („fluid participation“).

Der vielleicht interessanteste Aspekt des Modells ist die Entkopplung von Problemen, Lösungen und Entscheidungssituationen. Während Entscheidungen im klassisch-rationalen Verständnis immer Problemlösungscharakter haben, driften im Garbage Can Modell Probleme und Lösungen laufend von

einer Entscheidungsarena zur nächsten. Dadurch kann es vorkommen, dass Entscheidungen getroffen werden, obwohl die zugehörigen Probleme bereits abgewandert sind. Andersherum existieren auch schon Lösungen für Probleme, die noch gar nicht aufgetaucht sind. Den Autoren zufolge sind solche Situationen sogar eher die Regel als die Ausnahme. Dennoch, und auch dies ist eine Grundthese des Modells, werden in organisierten Anarchien auf lange Sicht die meisten Probleme erfolgreich gelöst, nur eben nicht an der Stelle, wo ihre Lösung geplant war. Wie in einem Basaar regulieren sich Angebot (Lösungen) und Nachfrage (Probleme) durch viele Schleifen von Versuch und Irrtum.

Kommt Ihnen das bekannt vor? Dann lesen Sie hier mehr zum Modell: <http://ngo.de/images/stories/organisationsentwicklung/oe-prozesse/garbagecanmodell.pdf>

Literatur:

A Garbage Can Model of Organizational Choice - Michael D. Cohen, James G. March, Johan P. Olsen: Administrative Science Quarterly, Vol. 17, No. 1 (Mar., 1972), pp. 1-25

Wer statt dem ab einem bestimmten Punkt recht technischen Text lieber die dazugehörige Geschichte hört, findet hier eine schöne Erzählung von Johan P. Olson zur Entstehung des Modells: www.youtube.com/watch?v=raTM7OSSQ8k

Ein weiteres interessantes Konzept zu Entscheidungen und Entscheidungspathologien in Teams und Organisationen liefert das Modell der Evolution von Gruppenzielen von E. Stahl (2007) – <http://ngo.de/images/stories/teamentwicklung/gruppensdynamik/evolutiongruppenziele.pdf>

3

Konzepte



Carol Clark

Somatische Transformation

Warum eigentlich Körperarbeit? In der Beratungsarbeit in Veränderungsprozessen können wir mit Menschen auf unterschiedlichen Ebenen arbeiten. Dabei können wir jedoch möglichst viele Ebenen ansprechen, so dass Veränderungen nicht nur in Teilgebieten erfolgen, denn Menschen sind auf vielfältige Weise innerlich und nach außen vernetzt. Organisationsentwicklung ist unserer Erfahrung nach vor allem dann nachhaltig, wenn sie auch eine Bewusstseinsentwicklung mit sich bringt. In Veränderungsprozessen entsteht dann eine neue Verkörperung in einem Individuum, im sozialen Körper einer Gruppe, eines Teams, einer Organisation, einer Gesellschaft, etc..

Die körperorientierte Beratung lädt ein, eine neue Perspektive einzunehmen, wie Menschen sich verändern können. Wenn wir über jemandes Form/Gestalt sprechen, dann sprechen wir eigentlich darüber, was in jemandem verkörpert ist (der Körper, das Selbst, wie wir uns in Beziehung setzen, unsere Glaubenssysteme). Drei zentrale Komponenten der somatischen (Soma=Körper) Veränderung spielen eine Rolle: somatisches Bewusstsein, somatische Praktiken/Übungen und somatische Öffnung (einige Übungen sind zu finden unter: <http://www.youtube.com/user/IntegrationTraining>)

Diese drei Komponenten sind wiederum eingebettet in einem größeren Ganzen. Je weniger Zugang wir zu unseren gelebten Erfahrungen haben, desto schwieriger ist es den sozialen Kontext bzw. den

sozialen Körper wahrzunehmen. Sozialer Kontext bedeutet, dass es hier bestimmte soziale Glaubenssysteme und entsprechende Praktiken gibt, die die ganze Zeit Kontext sind und uns prägen. Auf dem Presencing Global Forum 2012 in Berlin hat Arawana Hayashi einen kleinen Eindruck sowie eine Übung hierzu vermittelt, die Sie leicht mit einer Gruppe durchführen können <http://vimeo.com/44386650> . Die Übung verdeutlicht, wie nützlich es ist den gesamten Körper in der eigenen Aufmerksamkeit zu halten. In der Beratungsarbeit, als Führungskraft oder in welcher Rolle auch immer, öffnet der Körper fortwährend die Aufmerksamkeit für das größere Ganze und das Selbst sowie deren Ressourcen. So können wir merken, wie deutlich der soziale Kontext in einer Person oder in der Organisation verkörpert ist und entweder ein Teil der Lösung oder Teil des Problems darstellt. Wir können so erkennen, dass wir nicht nur Einzelpersonen sind, sondern wir uns und andere vielmehr auch als ein „kollektives Soma“ begreifen können.



Andreas Knoth

Organisationales Fasten: Werfen Sie 20% Ballast ab.

Ob aus spirituellen oder gesundheitlichen Gründen – wer reduziert, hat viel zu gewinnen! Wir möchten Sie daher heute zu einem Fasten-Experiment ermuntern und stellen Ihnen drei mikropraktische Wege des Verzichts vor, die Ihre Organisation nachhaltig verändern können. Verstehen Sie „Verzicht“ dabei im positivsten Sinne: Als Erleichterung, Entschlackung und Befreiung!

1. Reduzieren Sie Aufgaben

Begeben Sie sich ans strategische Unkrautjäten. Streichen Sie 6 Wochen lang 20 % der als selbstverständlich angenommenen Aufgaben Ihrer To Do Liste. Tun Sie 20 % weniger, und dafür 80 % besser (als kleine Neuinterpretation des Pareto-Prinzips). Tun Sie dies diszipliniert für sich selbst, im Team, aber auch für die Organisation als Ganze: was von dem, was Ihre Organisation tut, könnte sie auch bleiben lassen? Was sind Prioritäten des „Kerngeschäfts“, was „Nice to Haves“? (Sie können eh nicht die ganze Welt alleine retten). Stellen Sie die „Nice to Haves“ in Frage – oft sind sie gar nicht nur „nice“, sondern rauben Ihnen mit einem gewissen Gewohnheitsrecht den Blick fürs Wesentliche. Ein Tool zur strategischen Analyse und zum „Ausmisten“ von Aufgabenfeldern finden Sie hier (Pareto-Prinzip)

2. Reduzieren Sie Koordination

Wie wäre es, wenn in Ihrer Organisation alle ihren Regler um 20 % in Richtung Eigenverantwortung schieben würden? Wäre Verlust von Kontrolle oder Gewinn von Handlungsfähigkeit die Folge? Nutzen Sie die Fastenzeit für ein Experiment in Dezentralität und verzichten Sie auf 20 % der Abstimmungsprozesse im Team (per email-Schleifen, in Teamsitzungen oder direkten Gesprächen). Vertrauen Sie auf die Kompetenz der Durchführenden; geben Sie Kleingruppen Autorität für Abstimmungsprozesse; klären Sie Grundlagen so, dass jede/r die eigene

Arbeit eigenständig und effektiv erledigen kann. Verzichten Sie in diesem Experiment darauf, die neuen Kompetenzgrenzen genau zu kartieren – überlassen Sie das einfach dem Gespür der Beteiligten und achten Sie auf gutes Feedback. (Achtung: zu den Nebenwirkungen dieser Fastenvariante gehört u.U. auch ein sprunghafter Anstieg der Motivation im Team).

3. Reduzieren Sie Material

Und hier noch etwas ganz anderes: Verzichten Sie für sechs Wochen – soweit es geht – auf Papier. Das papierlose Büro ist ein viel gepriesenes und doch kaum erreichtes Ideal (nicht zuletzt weil man immer noch ungerne am Bildschirm liest). Dennoch gibt es gute Gründe und viele praktische Möglichkeiten, den Zellstoff in unseren Büros in seine Schranken zu weisen. Nutzen Sie die Fastenzeit für eine 20 %ige Reduzierung Ihres Papierverbrauchs (und der Archivmasse) und erkunden Sie die Vorzüge elektronischer Dokumentation – Sie helfen damit nicht nur der Umwelt, sondern sparen Geld und Platz im Büro und gewinnen Übersicht und Flexibilität für Ihre Arbeit (10 Wege zum Papierlosen Büro).

Welche Fasten-Variante Sie wählen sollten, hängt davon ab, was bei Ihnen gerade dran ist. Die Pionier-Organisation, die sich ständig zu viel auf den Teller lädt, sollte sich vielleicht in einer strategischen Aufgabenreduzierung ergehen. Die Organisation in der Kollektivphase, die in interner Kommunikation versinkt, sollte u.U. Koordinationsabstinenz betreiben. Und die Organisation in der bürokratischen Differenzierungsphase sollte einen ressourcenschonenden und vernetzten Umgang mit Dokumentation finden. Vielleicht ist es auch noch ein gänzlich anderer Verzicht, der bei Ihnen dran ist. In jedem Fall wünschen wir Ihnen (und uns selbst) viel Spaß beim Fasten.

4

Aspekte



Dr. Patrick Ressler

Schweigen als Persönlichkeitsentwicklung

Von einem zehntägigen Schweigen in der Gruppe berichtete uns ein schon lange mit uns kooperierender Kollege und Dozent der Humboldt-Universität, Dr. Patrick Ressler.

Die Kraft der Stille

Stille, Alleinsein und Schweigen passen auf den ersten Blick nicht in unseren geschäftigen Alltag. Dabei können sie machtvolle Instrumente der Selbsterfahrung und Veränderung sein. In vielen spirituellen Traditionen etabliert, erkennen zunehmend auch Psychologen, Coaches und „Lifestyle-Autoren“ ihr großes Potential.¹ Auf der Grundlage eigener Erfahrungen skizziere ich hier grob einige Überlegungen dazu, wie man das, was etwa die katholische Tradition als Schweigeexerzitien bezeichnet, auch in der Organisationsentwicklung nutzen kann. Mehr als viele andere Formate sind Schweigeexerzitien geeignet, so die These, um auf einer existenziellen Ebene zu arbeiten. Ziel ist hier nicht unbedingt Sicherheit, sondern ein sicherer im Umgang mit Unsicherheit. Anstatt jedoch abschließende Antworten zu geben, möchte ich hier in erster Linie Fragen aufwerfen und zur weiteren Beschäftigung mit einem facettenreichen Thema anregen. Bewusst verwende ich dabei den oft als Zumutung empfundenen Begriff Schweigeexerzitien, denn wengleich Schweigeexerzitien landläufigen Vorurteilen zum Trotz nichts Indoktrinierendes haben müssen, sind sie in der Tat eine „Zumutung“, allerdings in einem guten Sinne.²

„Meine“ Schweigeexerzitien sahen so aus: Um jene äußere Routine zu etablieren, die frei für den Weg nach innen machen kann, war der Tagesablauf klar strukturiert und den gesamten Kurs über gleich: 6.45- 7.45 Uhr: gemeinsame Meditation. 7.50-8 Uhr: gemeinsamer Morgenimpuls. 8-8.30: gemeinsames Frühstück. 8.30-9 Uhr Stille Zeit allein. 9-9.30 Uhr: gemeinsame, von der Exerzitienbegleiterin angeleitete Körperwahrnehmung. 9.30-12 Uhr: stille Zeit allein. 12 Uhr: gemeinsames Mittagessen. Danach bis 17.15 Uhr stille Zeit allein. 17.15-18 Uhr: gemeinsamer Gottesdienst. 18 Uhr: gemeinsames Abendessen. Danach stille Zeit allein. 20-20.15 Uhr: angeleiteter Tagesrückblick, gefolgt von stiller Zeit allein. Während der stillen Zeiten hatte jeder Teilnehmer ein halbstündiges Einzelgespräch mit der Begleiterin. Der Kurs dauerte zehn Tage.

Der Kursort, ein an ein Kloster angeschlossenes Bildungshaus, war insgesamt arm an äußeren Reizen, dabei aber ansprechend schlicht gestaltet und von einem weitläufigen Garten umgeben. Die Teilnehmer – sechs Frauen und zwei Männer zwischen 32 und 72 aus unterschiedlichsten Hintergründen – waren in Einzelzimmern untergebracht. Weitere Besucher gab es nicht. Der tägliche Gottesdienst, eine traditionelle katholische Messe, wurde von einem Priester nur für die Kursteilnehmer gefeiert. Lesen, Schreiben (Tagebuch eingeschlossen), Musikhören und andere Ablenkungen waren während

des gesamten Kurses ebenso tabu wie „Außenkontakte“. Selbst die Bibel sollte nur sparsam genutzt werden. Außerhalb der gemeinsamen Zeiten war zudem auch unter den Teilnehmern jeder Kontakt zu vermeiden.

Der Übergang in die Stille verlief fließend. Der Kurs begann mit einem gemeinsamen Abendessen. Dem folgte eine Ankommensrunde, in der sich die Teilnehmer vorstellten. – Um sich auf die Teilnehmer einzustellen, hatte die Begleiterin vorab einen Fragebogen verschickt. – Nach einer kurzen Einführung begann das durchgängige Schweigen. Dieses galt auch bei Tisch und gegenüber den Mitarbeitern des Hauses. Unterbrochen wurde es lediglich von den Begleitgesprächen sowie den Gebeten und Gesängen während Morgenimpuls, Gottesdienst und Tagesrückblick. Aufgehoben wurde es erst wieder am Morgen des zehnten Tages.

Besonders vorbereitet habe ich mich nicht. Familie und Freunde reagierten mit wohlwollendem Erstaunen darauf, dass ich meinen Urlaub freiwillig mit „so etwas“ verbringen wollte.

Die Schweigeexerzitien standen unter einem übergreifenden Thema. Dazu setzte die Exerzitienbegleiterin – eine u.a. als Religionspädagogin und geistliche Begleiterin ausgebildete Pallottinerin – v.a. während der gemeinsamen Phasen entsprechende Impulse. Diese wurden in den Einzelgesprächen so fortentwickelt, dass die Teilnehmer individuell daran anschließen konnten. In meinem Fall ging es dabei bspw. um Gedanken und Gefühle, die mich während des vergangenen Tages besonders beschäftigt hatten. Diese reflektierten wir gemeinsam mit Blick auf das übergeordnete Kursthema. Die Begleiterin agierte hier v.a. als wohlwollend-kritische Instanz. Auf dieser Grundlage ergaben sich dann weiterführende Perspektiven, bspw. in Form von Meditations- und Betrachtungsaufgaben.

Dieses Format erlebte ich als äußerst machtvoll, allerdings anders als erwartet. Das heißt, eigentlich hatte ich im Vorfeld gar keine Erwartungen, sondern wollte einfach etwas mir Fremdes ausprobieren. Dabei sah ich mich in erster Linie als Beobachter. Insbesondere die Offenheit und Versiertheit der Begleiterin ermöglichten es mir jedoch, mich vorbehaltlos zu öffnen. Wesentlich war hier, dass es weder individuelle noch kollektive „Klassenziele“ gab. Ziel war vielmehr das, was passierte, und zwar

unabhängig davon, ob dies zum Kursthema bzw. institutionalisierten Glaubensinhalten passte. So entfaltete sich eine unerwartete Dynamik, die mich schließlich an einen Punkt führte, der nicht auf meinem „Bildschirm“ gewesen war, obwohl er von wesentlicher Bedeutung ist, wie ich jetzt weiß. Wie die Abschlussrunde zeigte, ging es den anderen Teilnehmern ähnlich.

Diese mitunter beunruhigende Unbestimmtheit mit anderen Menschen gemeinsam zu durchleben, empfand ich als in hohem Maße stützend und verbindend. Da die Sprache als Kommunikationsmittel ausfiel, musste ich zudem andere Wahrnehmungskanäle aktivieren, bspw. wenn es nach dem Essen darum ging, sich beim Abräumen abzustimmen. Erstaunlich war, wie vielfältig die nonverbale Kommunikation mit unterschiedlichen Teilnehmern verlief, und zwar sowohl der Art wie auch der Intensität nach. Dass ich die Geschichten der anderen Teilnehmer, die ich mir dabei anfangs zusammenspann, nicht im Gespräch verifizieren konnte, ließ mich auch zunehmend bei mir bleiben bzw. mich darauf beschränken, was ich unmittelbar beobachten konnte. Wie trügerisch meine, wie ich mir einbildete, durchaus geschulte Intuition sein kann, fiel mir an einem Teilnehmer auf, dessen „Thema“ ich auch ohne Worte zu erkennen glaubte. In der Abschlussrunde stellte ich fest, dass ich ziemlich danebengelegt hatte... „Richtig“ begleitet, sind Einzelexerzitien und Gruppenerfahrung keine Gegensätze. Vielmehr kann die Gruppe dem Einzelnen helfen, sich besser auf sich und das Alleinsein einzulassen.³

Schweigeexerzitien bzw. einzelne Elemente davon sind auch in der Organisationsentwicklung denkbar. Ich denke hier besonders an längere Schweigephasen, die von dem jeweiligen Anlass entsprechenden Impulsen begleitet werden. Mögliche Zielgruppen sind ganze Organisationen (bei kleinen Organisationen), kleinere Teileinheiten (z.B. Teams) oder ausgewählte Mitglieder (z.B. Führungskräfte). Anlässe können bspw. die Vorbereitung weitreichender Entscheidungen oder eine grundlegende Neuorientierung, die Bewältigung von Konflikten oder der Aufbau neuer Teams sein. Da Verlauf und Ergebnisse von Schweigeexerzitien offener sind als in vielen anderen Formaten, entziehen sich Schweigeexerzitien dabei jedoch in besonderem Maße

einer gezielten Indienstnahme.

Schweigeexerzitien müssen nicht unbedingt eine religiöse Klammer haben. Im Rahmen der Organisationsentwicklung könnte man diese bspw. durch eine die Organisation betreffende Fragestellung ersetzen. Diese sollte jedoch ebenfalls so offen sein, dass die Teilnehmer individuelle Wege einschlagen können. Anstelle der skizzierten religiösen Einheiten sind dann bspw. auf die jeweilige Fragestellung ausgerichtete Impulsreferate, geführte Meditationen sowie andere passende Formate denkbar. Um Entwicklungsprozesse anzuregen, zu akzentuieren und zu vertiefen, können hier auch ausgewählte Coachinginstrumente zum Einsatz kommen. Dabei scheint mir jedoch wichtig, die ungemein kreative Offenheit von Schweigeexerzitien nicht durch eine allzu fokussierte Abarbeitung fester Ziele zu stören. Da Stille Zeit braucht und es etwas dauert, bis es „ans Eingemachte“ gehen kann, sollten Schweigen und Alleinsein sowohl auf die Gesamtdauer als auch auf den einzelnen Kurstag bezogen zudem ausreichend lang sein. Damit das „Wagnis“, auf eine existentielle Ebene zu kommen, gelingen kann, bedarf es darüber hinaus einer Begleitperson, die selbst über entsprechende Erfahrungen verfügt und in besonderem Maße offen ist für das Unplanbare (s.o.). Dies ist etwas anderes als jene „geplante Offenheit“, mit der viele Berater operieren. Diese Aussage ist jedoch nicht als Werturteil zu verstehen, denn beide Ansätze haben ihre Berechtigung.

Vor diesem Hintergrund ergeben sich viele Fragen, die ich hier jedoch nur nennen kann: Welche Anlässe rechtfertigen das doch recht aufwändige und „unberechenbare“ Format Schweigeexerzitien überhaupt? Was können sinnvolle Fragestellungen sein? Wie kann man dabei das legitime Interesse einer Organisation an Effektivität und Effizienz bedienen, ohne das kreative Potential von Schweigeexerzitien durch eine allzu große Engführung zu zerstören? Wie lang darf / muss ein Kurs sein, der die Alltagszwänge von Organisationen berücksichtigt und gleichzeitig ausreichend Raum für Unvorhergesehenes lässt? Wie kann man die z.T. sehr unterschiedlichen Erfahrungen, die Teilnehmer dabei machen, im Sinne der Organisation zusammenführen? Wie ist damit umzugehen, wenn Ergebnisse anders ausfallen als erhofft? Welche Organisationsmitglieder ermuntert man zur Teilnahme? Wie

ist damit umzugehen, dass sich vermutlich nicht jeder auf dieses Format einlassen kann bzw. will? Wie kann man Hemmschwellen abbauen, ohne das Potential von Schweigeexerzitien zu verwässern?



4

Aspekte

Kerstin Engelhardt

Gesund führen

Die Erwartungen an Führungskräfte sind hoch: Sie sollen den Überblick besitzen, effektiv steuern, der Organisation dienliche Ergebnisse produzieren, die Mitarbeiter*innen motivieren, Konflikte lösen und Vorbild sein. Seit einigen Jahren sollen sie außerdem „gesund führen“ – Wieso nun auch noch das? – wird sich so manche Leitungskraft fragen.

Bei der Analyse krankheitsfördernder Arbeitsbedingungen sowie bei Mitarbeiter*innenbefragungen zu Belastungen am Arbeitsplatz wird immer wieder das Verhältnis zu Vorgesetzten als ein Stressfaktor benannt – das Verhalten von Führungskräften wirkt sich demnach nicht nur auf die Motivation, sondern zudem auf die Gesundheit von Mitarbeiter*innen aus und wird damit auch zu einem Kostenfaktor; egal, ob es sich um eine gemeinnützige Organisation, eine staatliche Behörde oder ein Wirtschaftsunternehmen handelt. So wundert es nicht, dass das Thema nicht nur in den Personalabteilungen großer Konzerne, sondern mittlerweile auch in der wissenschaftlichen Forschung und in der Beratungsbranche angekommen ist.

Als Hauptfaktoren eines „gesunden“ bzw. „gesundheitsgerechten Führungsstils werden in der Fachdiskussion benannt:

1. Sicherheit geben: durch transparente und berechenbare Führung, die Kommunikation von Organisationszielen und –strategien sowie den kontinuierlichen Austausch zwischen Mitarbeiter*innen

und Führungskraft.

2. Wertschätzung zeigen: durch Aufmerksamkeit und Zeit für die einzelnen Mitarbeiter*innen, durch wertschätzende und anerkennende Kommunikation, soziale Unterstützung und Unterstützung bei der beruflichen Weiterentwicklung.

3. Adäquate Belastung gestalten: durch das Vermeiden von Über-, aber auch Unterforderung der Mitarbeiter*innen. Und damit verbunden immer wieder die Reflexion des erlebten Sinngehalts der jeweiligen Tätigkeit.

4. Motivation statt Druck erzeugen: indem die Führungskraft die inneren Motive der Mitarbeiter*innen berücksichtigt und Ziele definiert, die als attraktiv und nützlich, zumindest aber als leistbar erlebt werden; und indem die persönlichen Werte der Mitarbeiter*innen möglichst mit den Werten der Organisation verknüpft werden.

5. Handlungsspielräume und Freiräume entwickeln: durch mehr eigenständige Projektarbeit und mehr Entscheidungskompetenz der Mitarbeiter*innen, auf die jeweilige Aufgabenstellung und erforderlichen Kompetenzen abgestimmt, und mit weniger Vorstrukturierungen seitens der Führungskraft.

6. Ein soziales Betriebsklima schaffen: Das Verhältnis zu Kolleg*innen und Vorgesetzten gilt als einer der wichtigsten Gesundheitsfaktoren; insbesondere in gemeinnützigen Organisationen besitzt das Betriebsklima einen hohen Stellenwert

bei den Beschäftigten. Ein gutes Betriebsklima kann erreicht werden durch Vertrauensbildung, das Vorleben von Fairness, durch Ansprechbarkeit sowie durch transparentes, achtsames und berechenbares Agieren.

Und schließlich gehört zum gesundheitsgerechten Führen, dass die Führungskraft ihre eigene Gesundheit im Blick behält. Als deutliche Signale, dass etwas nicht in Ordnung ist und Belastungen möglicherweise zu stark sind, gelten ein „Reizklima“ bis hin zu Mobbing unter Kolleg*innen, ein hoher Krankenstand sowie eine hohe personelle Fluktuation.

So sehr es also auf das individuelle Agieren der einzelnen Führungskraft ankommt – vor längerer Zeit wäre statt von „gesundheitsgerechter Führung“ vielleicht von „Mitarbeiterorientierung“ gesprochen worden – so ist doch die einzelne Führungskraft immer nur Teil der Gesamtorganisation und bewegt sich in deren Rahmen. Hier ist wesentlich, wie insgesamt die Führungskultur definiert bzw. gelebt wird und wie die strukturellen Arbeitsbedingungen innerhalb der Organisation beschaffen sind. Diese Ebene gilt es immer mit zu berücksichtigen und ggf. gilt es hier einzuwirken.

Letztlich, das ist unsere Erfahrung, möchten gemeinnützige Organisationen nicht nur ihre Organisationsziele erreichen, sondern auch zufriedene und motivierte Mitarbeiter*innen haben (Kongruenz von Ziel und Inhalt); in diesem Sinne wäre gesundheitsgerechte Führung nicht etwas Zusätzliches, sondern könnte etwas Selbstverständliches sein.

Links:

Silke Kleinschmidt: Ansetzen beim Verhalten und den Verhältnissen (Homepage der Caritas). <http://www.gesund-fuehren.net/beitraege/ansetzen-beim-verhalten-und-den-verhaeltnissen/233176>

Kristian Sjøgren: The boss, not the workload, causes workplace depression. <http://scienordic.com/content/kristian-sj%C3%B8gren>

Weiteres zum Thema Führung auf socius wissen :

Einführung in die Führungsbiographie: http://www.ngo.de/images/stories/coaching/Fuehrung/einfuehrung_in_die_fuehrungsbiografie.pdf

Führungsverhalten: <http://www.ngo.de/images/stories/coaching/Fuehrung/fuehrungsverhalten.pdf>

Grundprinzipien einer modernen Führungsphilosophie: http://www.ngo.de/images/stories/coaching/Fuehrung/m_grundprinzipien_einer_moder-

[nen_fuehrungsphilosophie.pdf](#)

Situationserklärung zur Kompetenzverteilung: <http://www.ngo.de/images/stories/coaching/Fuehrung/kompetenzverteilung.pdf>

Suchfragen zur Findung von Führungsgrundsätzen: http://www.ngo.de/images/stories/coaching/Fuehrung/suchfragen_zur_findung_von_fuehrungsgrundsuetzen.pdf

Körperübung – Zentrierung: <http://www.ngo.de/images/stories/coaching/Fuehrung/methodenblatt-krperbung%20zentrierung.pdf>

4

Aspekte



Nicola Kriesel

Verhandlungen

In diesem Artikel soll es um Verhandlungen gehen, wie sie effizient und menschlich gestaltet werden können. Verhandelt wird täglich. Verhandeln wird meist mit Geld in Zusammenhang gebracht, aber es wird immer auch in ganz alltäglichen Situationen verhandelt: Mit Kolleg/innen und Vorgesetzten, mit Geschäftspartner/innen und Familienmitgliedern und über ganz alltägliche Themen.

Zwei Schwestern streiten sich um eine Orange. Jede Schwester fordert für sich die ganze Orange. Diese gegensätzlichen Positionen führen zu der Übereinkunft, die Orange zu teilen. Jede erhält eine halbe Orange. Die eine Schwester nimmt die Hälfte und presst sich einen Saft, die andere schabt die Schale für ihren Orangenkuchen ab.

Hätten sich die beiden Schwestern über ihre zugrunde liegenden Interessen ausgetauscht mit der Frage: „Was machst du mit der Orange?“, oder „Warum willst du die Orange haben?“, hätten sie zum Ergebnis kommen können, dass die eine das Fruchtfleisch, die andere die Schale der jeweils ganzen Orange bekommt.

Das Ziel einer guten und erfolgreichen Verhandlung sollte diese Erarbeitung eines Win-Win-Ergebnisses sein. Verhandlungen durchlaufen regelmäßig bestimmte Phasen.

1. Phase: Vorbereitung
2. Phase: Anwärmphase
3. Phase: Bestimmen des Verhandlungsthemas

4. Phase: Persönliche Bedeutung der einzelnen Punkte (Interessen hinter den Positionen)
5. Phase: Lösungsmöglichkeiten (Optionen) erarbeiten
6. Phase: Ergebnisse Überprüfen
7. Phase: Ergebnissicherung
8. Phase: Rückschau auf die Verhandlung
9. Phase: Nachbereitung

Was eine gute Verhandlung ausmacht
Es beginnt bevor es beginnt: Je gründlicher die Verhandlung vorbereitet wird, desto besser wird sie verlaufen.

Bestimmt in der Sache, sanft zum Menschen: Verhandlungen finden in der Regel auf der Sach- und auf der Beziehungsebene statt. Für eine erfolgreiche Verhandlung sollte die Aufmerksamkeit auf beide Ebenen gerichtet sein.

Beste Alternative: Es ist ratsam bereits vor Beginn der Verhandlung überlegt zu haben, was die Beste Alternative zu einem befriedigenden Verhandlungsergebnis wäre. Manchmal kann es besser sein, eine Verhandlung scheitern zu lassen bzw. zu keinem Ergebnis zu kommen, weil Ihre Interessen nicht befriedigt werden können. Das ist dann der Fall, wenn die Beste Alternative besser ist als das, was in der Verhandlung erreicht werden kann.

Die Beste Alternative sollten Sie in der Verhandlung innerlich für sich zur Verfügung haben. Damit kann verhindert werden, dass Sie sich auf ein Verhandlungsergebnis einlassen, dass Sie hinterher

bereuen. In der Verhandlung sollte eine Lösung gefunden werden, die besser ist als die Beste Alternative. Diese dient als Maßstab für die Qualität des Verhandlungsergebnisses. Die Beste Alternative muss aber auch eine tatsächliche zur Verfügung stehende Möglichkeit sein.

Den Kuchen größer machen: Wenn in Verhandlungen nach Möglichkeiten gesucht wird, die die beiderseitigen Interessen befriedigen, kann es zu einem Ergebnis kommen, das weit mehr befriedigt, als die ursprünglichen Positionen.

Verhandlungspartner/in als Ideenquelle nutzen: Das Gegenüber könnte eine Idee liefern, auf die man selbst nicht gekommen ist, deshalb sollte jede Idee willkommen geheißen werden, ohne sie gleich zu bewerten.

Paralleles Denken: Erfolgreich verlaufen Verhandlungen dann, wenn ein auf Positionen beharrendes Denken verlassen wird und man sich in ein paralleles Denken mit dem/der Verhandlungspartner/in begibt, bei dem die unterschiedlichen Aspekte gemeinsam beleuchtet werden. Verhandeln ist keine Übung zur Beseitigung von Differenzen, sondern ihrer bewusst zu sein und sie zu nutzen, um ein besseres Verhandlungsergebnis zu erzielen.

Ergebnis und Kriterien: Das Ergebnis einer Verhandlung soll den Verhandlungspartner/innen die Gewissheit geben, ihre Interessen befriedigt zu sehen. Dazu bedarf es Kriterien, die das messbar machen und durch beide Verhandlungspartner/innen anerkannt sind.

Zwei Endpunkte: a) Abschluss mit Verpflichtung oder Abbruch und b) Gemeinsames Feedback oder Rückblick alleine.

Literaturempfehlungen:

Standardwerk der Verhandlungstechnik von Fisher, Roger / Ury, William / Patton, Bruce: Das Harvard-Konzept (engl. Getting to yes), 22. Auflage 2003, Campus Verlag (24,90 Euro), welches sehr ausführlich die Ergebnisse des „Harvard Negotiation Projects“ der Harvard Law School beschreibt. Es ist in USA erstmals 1981 veröffentlicht worden und hat sich zum „Klassiker“ entwickelt.

Peter Knapp und Andreas Novak, Effizientes Verhandeln – Konstruktive Verhandlungstechniken in der täglichen Praxis, 2. Auflage 2006, Verlag Recht und Wirtschaft. Peter Knapp und Andreas Nowak geben eine gute Einführung in die Technik des Effizienten Verhandeln, auf 86 Seiten finden sich

Beispiele, Methoden und zahlreiche Checklisten.

Außerdem mit Artikeln und Checklisten rund ums Thema Kommunikation versehen ist: <http://www.stangl-taller.at/ARBEITSBLAETTER/KOMMUNIKATION/>

4

Aspekte



Janka Kuball

Diversity Management

Was ist Diversity Management?

Diversity bedeutet so viel wie Vielfalt, Vielfältigkeit, Unterschiedlichkeit oder Heterogenität, wobei in Bezug auf Diversity Management im deutschen Sprachraum meist der Begriff ‚Vielfalt‘ gebraucht wird. Es bedeutet, dass sich Menschen in vielen Merkmalen unterscheiden können, aber auch gleich sind. Diversity bezieht sich auf den Einzelnen/die Einzelne.

Diversity Management ist ein Prinzip der Organisationsführung, das die Unterschiede zwischen den Mitarbeiter/innen als Gestaltungsprinzip und als Schlüssel zu Kreativität und Problemlösung in den Vordergrund stellt. Es bedeutet, die Vielfalt der Beschäftigten und den Menschen in seiner Vielfältigkeit gezielt wahrzunehmen, wertzuschätzen und dieses Potential von unterschiedlichen Lebens- und Sichtweisen, Werten und Erfahrungen bewusst zu nutzen.

Warum ist es von Bedeutung?

Damit reagiert es auf interne und externe Veränderungen, mit denen Organisationen, Unternehmen und Institutionen heute konfrontiert sind. Demographischer Wandel, Globalisierung, Migration, Innovationsdruck, Veränderungen traditioneller Geschlechterrollen, Ansprüche und Rechte der Lesben- und Schwulenbewegung sowie von Menschen mit Behinderung tragen dazu bei, dass sich die Kultur einer Organisation wandelt oder wandeln muss.

Diversity Management orientiert sich vor allem an den sechs Kerndimensionen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG): Geschlecht, sexuelle Identität, Alter, Behinderung, Religion und Weltanschauung sowie Ethnische Herkunft / Hautfarbe.

Seit dem Inkrafttreten des AGG im Jahre 2006 sind Individuen, Unternehmen und öffentliche Institutionen verpflichtet, es umzusetzen. Die Vielfalt der Mitarbeiter/innen einer Organisation kann sich jedoch auch auf andere Dimensionen beziehen wie zum Beispiel (Aus-) Bildung, Einkommen, Voll- oder Teilzeit, Familienstand, Elternschaft, Freizeitgestaltung, Früh- oder Spätaufsteher/in ... Das ist von den Menschen in der jeweiligen Organisation abhängig.

Wie kann man Diversity Management umsetzen?

Diversity Management ist ein ganzheitlicher Ansatz. Es sollte in alle Organisationsbereiche integriert werden und beinhaltet Veränderungen auf allen Ebenen und in allen Bereichen. Es ist ein Prozess mit ausgewogenen, sorgfältig geplanten Schritten sowie langfristiger Ausrichtung. Diversity Management geht von dem Prinzip aus, dass eine erfolgreiche Umsetzung sowohl von der Leitung ausgehen und vertreten werden muss („top-down“) als auch von den Mitarbeiter/innen mitgetragen werden kann und muss („bottom-up“).

Das kann in der Praxis z.B. folgendermaßen um-

gesetzt werden:

a) top down:

die entsprechenden Ziele für die Organisation und die Mitarbeiter/innen formulieren

Ressourcen (finanzielle Mittel, Zeit, Räumlichkeiten, usw.) bereitstellen

Diversity-Teams bilden (es sollten verschiedene Abteilungen, Hierarchien, Schlüsselpersonen der Institution, Betriebsrät/innen, Frauenbeauftragte, Gleichstellungsexpert/innen, usw. einbezogen werden)

zu den formulierten Zielen eine betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Analyse zum Projekt Diversity Management anstellen (Business-Case)

zur inneren und äußeren Wahrnehmung des Konzepts Managing Diversity die Diversity-Ziele in ein vorhandenes Leitbild einarbeiten bzw. ein Leitbild unter Einbeziehung des Management Konzepts entwickeln

Erstellung einer Betriebsanalyse (Ist-Analyse), die eine Sammlung und Analyse von Informationen zur Diversität in der Organisation darstellt (z.B. Geschlecht, Alter, ethnische und religiöse Zugehörigkeit, Behinderung, sexuelle Orientierung, ...)

Teilnahme der Führungsebene an einem Sensibilisierungstraining zu Managing Diversity mit Schwerpunkt Organisationsentwicklung, um sich bewusst auf den Prozess der Umsetzung von Managing Diversity vorzubereiten und die notwendigen Schritte einleiten zu können

b) bottom-up

für die Mitarbeiter/innen sollten auf Grundlage der Betriebsanalyse sowohl Weiterbildungs- und Sensibilisierungstrainings angeboten werden

um Mitarbeiter/innen-Partizipation und -Kommunikation zu ermöglichen, werden Angebote in Bezug auf den sozialen Kontext der Organisation geschaffen (z.B. Bildung von Fokusgruppen und Netzwerken, Mentor/innen-Programme, Broschüren, Veranstaltungen) (Quelle)

Linktipps und weiterführende Informationen

„Für Vielfalt – gegen Diskriminierung“ – Eine Initiative der europäischen Union

5

Praxisbeispiele



Rudi Piwko

Praxisbeispiele

Werkzeug: Vision als Konfliktlöser – Ein Bildungsträger bildet sich ab.

Ein Bildungsträger lud uns ein, eine einjährige Organisationsentwicklung zu begleiten. Über die Jahre hat sich die Organisation so „urwüchsig“ entwickelt, dass die Aktivitäten kaum noch zu koordinieren seien. Die Strukturen seien zunehmend unklar und die Abläufe zum Teil kostspielig redundant. Eine Steuerungsgruppe wurde gebildet und schnell wurde klar, dass die dreiköpfige Geschäftsleitung sozusagen das Abbild der unklaren Organisation war. Als erster Schritt im Prozess wurde also mit der Arbeit in der Geschäftsleitung begonnen. Sehr hilfreich war dabei eine Übung, die die TeilnehmerInnen des OE-Tages 2008 schon kennen: Aus einer Sammlung von 13 Gebäudebildern (von Schule bis Schloss, von Bahnhof bis Bürohaus, von Kirche bis Fabrik) soll jeder Beteiligte jeweils persönlich ein Gebäude wählen, das seine Organisation gegenwärtig repräsentiert und eines, welches es in Zukunft sein sollte. Im oben genannten Prozess war diese Übung ein sehr guter Aufhänger für eine klärende Diskussion. Es stellte sich heraus, dass die Leitung sehr unterschiedliche Vorstellungen über die Zukunft der Bildungsorganisation hatte, diese aber diplomatisch nicht offen verbalisierte hatte. Die Assoziations-Bilder zeigten es aber unmissverständlich auf und luden zu einem fruchtbaren Streiten ein. Wer die Übung nachvoll-

ziehen oder nutzen möchte, findet auf www.wissen.socius.de ein pdf-Arbeitsblatt zum Herunterladen: Bild-Diagnose: Die Organisation als Bauwerk.

Werkzeug : Das U – Besser keine schnelle Lösung im Umweltverband

Das Marketing eines Umweltverbandes funktionierte nicht mehr, wie die Geschäftsführung und der Vorstand bzw. die Mitgliedsorganisationen es sich wünschten. Es gab zu wenig Unternehmen, die Anzeigen in der Verbandszeitschrift schalten wollten, und die Abrufe im Netz sanken. Die Bedeutung der Organisation schien zu schwinden, weshalb wir zur Beratung eingeladen wurden. Das Problem war klar, die Lösung lag nahe. Uns schien es zu einfach: Einfache Lösungen hätte die Organisation doch schon längst umgesetzt – schließlich hatten wir es mit Profis zu tun. Also schlugen wir die „U-Prozedur“ vor. Über die Analyse des Hintergrunds gingen wir zu einer Überprüfung der Handlungsgrundsätze und dann erst in die Planung der wünschenswerten Zukunft (Idee, Plan, Weg dahin). Dieser Umweg zeigte deutlich, dass die Gründe für den offensichtlichen Bedeutungsverlust in einer unklaren Haltung zwischen „servicebeflissener Dienstleister“ und „emanzipierter Politikakteur“ lagen. Die Zukunft wurde dann eher vom Kern heraus geplant und setzte bei Mitarbeitern und Mitgliedsorganisatio-

nen an – eine breite Marketingaktion hätte sich da eher oberflächlich ausgewirkt. Nachzulesen ist die U-Prozedur auch bei socius wissen unter Die U-Prozedur: Problemen auf den Grund gehen.

Werkzeug : Emotionen rauslassen?! Zwei Geschäftsführer im Streit

In einer sozialen Einrichtung gab es Streit. Nicht laut, nicht hässlich, aber dennoch lagen die Nerven blank und der Konflikt lähmte alle beteiligten MitarbeiterInnen. Der Gründungsgeschäftsführer hatte einen Kollegen in die Geschäftsführung berufen, was er nun als Fehler bereute. Der Neue hielt sich nicht an die Rangordnung, die Organisation drohte sich in Lager zu spalten. Wir wurden um Mediation gebeten, denn Ruhe und Sachlichkeit galten in der Organisation als hohe Werte. Wir schlugen vor, die Gegensätze offenzulegen, durchaus auch emotional. Als Hilfsmittel haben wir die Geschichte von Herrn Immernet und Herrn Aufräumer genutzt (sie stammt von Hans Glatz, www.trigon.at unter Archiv trigon Themen 2/08 „Emotionen in der Beratung“, Seite 8).

Die Geschichte beginnt amüsant und ermöglicht eine Identifikation mit den Beteiligten. Daran setzt eine Erläuterung des Entwicklungsquadrats von Schulz von Thun (Licht- und Schattenseiten) an. Von da ausgehend war es möglich, in der Mediationsarbeit tiefere Sphären der Wertschätzung zu erreichen und so eine bessere Arbeitsgrundlage zu schaffen.

Tipp : Online-Texte zu Organisationsentwicklung

Weitere sehr lesenswerte kleine Texte zur Organisationsentwicklung kann man bei der österreichischen Beratungsorganisation Trigon nachlesen. Hier finden sich Titel wie „Emotionen in der Beratung“ oder „Dialog in Organisationen“. Beim Themenheft „Lernen aus Fehlern?“ haben wir etwas über sinnvoll anzustrebende Fehlerfreiheit gelernt (bei Flugzeugen z.B.), wohingegen Denkfehler zu vermeiden die falsche Fehlerkultur sein kann... Mehr dazu bei www.trigon.at unter Archiv, Trigon Themenhefte.

Interviews

Interview mit Erhard Fitzner – Zeige mir Deine Zahlen und ich sage Dir wer Du bist

Dipl.-Ökonom Erhard Fitzner ist seit 30 Jahren selbständiger Unternehmensberater mit Schwerpunkten in betriebswirtschaftlicher Beratung und Krisenmanagement für gewerbliche und sozialwirtschaftliche Unternehmen. Er ist Gesellschafter und Geschäftsführer der GFS Unternehmensberatung GmbH in Frankfurt am Main. Weitere Informationen: www.gfs-beratung.de

Rudi Piwko hat ihn im Vorfeld des SOCIUS labors interviewt:

Hallo Erhard! Ich steig gleich mal ein: Was sind Zahlen für Dich, sind es ähnliche Indikatoren wie Sprache, Körper, Kleidung, Architektur? Ja, vielleicht mit eine Ähnlichkeit zum Bereich Architektur. Hier gibt es ja auch Zeichnungen, Striche und Symbole. Diese Symbole stehen dann für bestimmte Dinge. Für mich sind Zahlen ebenfalls solche Symbole.

Soziale Organisationen und Zahlen – welche Spezifik hat für Dich dieses Verhältnis?

Soziale Organisationen sind für mich Unternehmen, die in einem bestimmten Bereich arbeiten, Altenheime, Schulen etc. Dabei sind Zahlen für alle Unternehmen etwas ganz Wesentliches, Notwendiges; soziale Unternehmen unterscheiden sich da sicher in der Haltung derjenigen, die dort arbeiten. Ansonsten unterscheiden sich soziale und kommerzielle Unternehmen in diesem Aspekt nur um Nuancen.

Kann man den Begriff „Zahlen“ mit „Geld“ gleichsetzen, oder letztendlich mit „Macht“?

Nein, denn Zahlen bezeichnen ja nicht nur Finanzen. Die Beschreibung der Realität durch Zahlen geschieht nicht nur durch Geld oder Geldströme. Macht? Natürlich hat derjenige, der die Zahlen kennt (!), mehr Macht. (lacht)

Was in Deiner Biografie hat Dich zu dieser beruflichen Tätigkeit gebracht?

Das weiß ich nicht genau: Meine Affinität zur Mathematik vielleicht. Ein Mathelehrer hat einmal gesagt die Mathematiker sind „sinnvoll faul“ – weil sie möglichst kurze Formeln finden wollen. Und dass ich mich stark im Controlling also in der Steuerung des sozialen Bereiches engagiere und dort helfe zu optimieren, das hängt sicher auch mit meiner poli-

tischen Einstellung zusammen. Ich versuche etwas gesellschaftlich Wertvolles zu tun.

Was interessiert Dich an dem Labor in einer Woche?

Ich bin sehr neugierig auf die Menschen die da sein werden und wie wir ins Gespräch kommen. Und dann gibt es ja traditionell diese Distanz zwischen den Menschen, die eher im Beziehungsbereich arbeiten, also denjenigen mit dem stärkeren Potential im Bereich der „soft skills“, und den Menschen, die mit Zahlen arbeiten. Da ist die Kommunikation oft ja nicht ganz einfach. Hier durch eine fachliche Einführung in die Vorgehensweise, die Terminologie, auch die Denke und Haltung der „Zahlenmenschen“ zur besseren Verständigung durch Verstehen beizutragen, das reizt mich.

Danke für das Gespräch und wir freuen uns Dich am 28.4. in Berlin begrüßen zu dürfen.



Dipl.-Ökonom **Erhard Fitzner** ist seit 30 Jahren selbständiger Unternehmensberater mit Schwerpunkten in betriebswirtschaftlicher Beratung und Krisenmanagement für gewerbliche und sozialwirtschaftliche Unternehmen. Er ist Gesellschafter und Geschäftsführer der GFS Unternehmensberatung GmbH in Frankfurt am Main. Weitere Informationen: www.gfs-beratung.de

Interview mit Dr. Wolfgang Looss

Dr. Wolfgang Looss hat als einer der ersten in den 80er Jahren über Coaching geschrieben. Gleichzeitig kann er es sich als einer der Etabliertesten der Beratungsszene leisten, die allzu etablierten Strukturen kritisch zu hinterfragen. So ist Wolfgang Looss der sozialen und gemeinwohlorientierten Klientel immer verbunden geblieben.

Wolfgang Looss unterstützte als regelmäßiger Begleiter die SOCIUS Entwicklung und hat uns am Vortag des vierten OE Tages untenstehende Antworten auf unsere Fragen gegeben.

- Kaltes Management und heißes Herz...
- Stallgeruch gegen Kontaktschwierigkeiten...
- Was hat Beratersuche mit Partyservice zu tun...
- Zivilgesellschaft und Beratung gestern und heute...

Herr Looss, wenn Sie im Untertitel Ihres damaligen Vortrags von „kaltem Management“ und „heißem Herzen“ sprachen Sie mit einem Schmunzeln das problematische Verhältnis der gemeinnützigen Organisatoren zu Hierarchie und Verwaltung an. Wie können denn die guten Menschen mit dem heißen Herzen Ihren Frieden mit dem kalten Management machen? Wie kann so was gut gehen?

Wolfgang Looss: Es würde damit anfangen, sich über das notwendige Ausmaß dieser Funktionen klarzuwerden, das die eigene Organisation angesichts der Größe benötigt und sich für die Menschen zu interessieren, die solche Funktionen wahrnehmen. Das halte ich für eine aussichtsreiche Brücke, die über das vertraute Element der Beziehungsgestaltung geht.

Herr Looss, die Kontaktabbauung in der Beratung ist heikel, ob im profit oder non-profit Bereich. Gibt es aber aus ihrer Erfahrung Besonderheiten und Eigenheiten, die in der gemeinnützigen Kultur besonders ausgeprägt sind?

Wolfgang Looss: Nach meiner Erfahrung spielt der „Stallgeruch“ einer externen Beratungsperson durchaus eine Rolle, also die Frage, ob der externe Mensch von ähnlichen Werthaltungen getrieben ist wie die Bewohnerinnen der Organisation. Diese Grundkonfluenz hilft sehr.

Herr Looss, eine Leiterin eines gemeinnützigen Vereines hat Probleme und vermutet, dass jemand Externes ihr und dem Verein helfen könnte. Was würden Sie der Leiterin für einen Rat geben, damit sie zu einer guten Unterstützung kommt?

Wolfgang Looss: Sie sollte sich im Kreise der Kolleginnen umhören, so wie man das bei der Suche

nach Zahnärzten, Tagesmüttern oder einem Party-service ja auch macht. Und sie sollte mindestens drei Vorgespräche führen, das schärft den Blick für die eigenen unbewussten Bewertungshorizonte beim Einsatz von Externen und hilft, das eigene Anliegen kristalliner klar zu kriegen.

Herr Looss, wie hat sich aus Ihrer Sicht die Bedeutung von externer Beratung in zivilgesellschaftlichen Organisationen in den letzten zwanzig Jahren entwickelt? Gibt es für Sie eine Tendenz und einen kausalen Zusammenhang zu gesellschaftlichen Prozessen? Was würde das für die nächsten zwanzig Jahre heißen können?

Wolfgang Looss: Nun, Prognosen sind bekanntlich schwierig, weil sie die Zukunft betreffen und mit den linearen Extrapolationen von Trends bin ich sehr vorsichtig. Aus der Vergangenheit heraus ist die Organisationsfrage für wertgetriebene Sozialkörper durchaus immer salonfähiger geworden, es geht nicht mehr vordringlich um Beziehungsk und Befindlichkeitsfragen, so wichtig diese auch sind. Die gesamtgesellschaftlich aufgetretenen Turbulenzen mit ihren Entgrenzungen und Zumutungen an Personen und Teams haben natürlich vor dem zivilgesellschaftlichen Sektor nicht Halt gemacht. Extrem gestiegene Komplexität auch hier, das Versagen einfacher Erklärungsmuster mit ihren illusionsbildenden ideologischen Deutungen führt zu weitreichendem Orientierungsmangel. So vieles war und ist immer neu auszuhandeln: Was ist wichtig? Worum kümmern wir uns? Welche Vorgehensweise ist aussichtsreich? Also mehr Reflexion denn je ist angesagt. Das dürfte noch lange so bleiben. Was wohl anstehen könnte, sind großflächigere Veränderungsprozesse mit hoher Beteiligung und wie man sie organisiert. Hier steht etwa die ungeklärte Frage der Nutzung sozialer Netzwerke an und welche Kultur eines großen Miteinanders wir in der virtuellen Welt entwickeln können. Ich vermute, dass der Rückgriff auf Prinzipien der klassischen Gemeinwesenarbeit hier aussichtsreich sein könnte.

Herr Looss, was würden Sie vor diesem Hintergrund dem vierten OE Tag wünschen?

Wolfgang Looss: Hoffentlich viel Raum für Vergemeinschaftungen, dem nachgehen eigener Neugier, den Blick auf das Andere ermöglichen, das wären Qualitäten eines solchen Tages, weniger das Entgegennehmen von Patentrezepten, die mit Gültigkeitsanspruch daherkommen.

Vielen Dank

Interview mit Prof. Dr. Friedrich Glasl

Gemeinsam haben wir SOCIUS BeraterInnen 2011 mit Prof. Dr. Friedrich Glasl (www.trigon.at) in Berlin zwei Tage an einer Fallbesprechung gearbeitet. In der freundschaftlichen Zusammenarbeit haben wir natürlich vor allem die Erfahrungen unseres österreichischen Kollegen sehr genossen; diese haben uns aber nicht nur für den konkreten Fall viele Impulse gegeben, sondern bewegender noch war die Haltung, die dahinter sichtbar wurde. Wie wird Beratung und Begleitung von Veränderungsprozessen zum Erfolg? Als wir die beiden Tage im Nachhinein Revue passieren ließen, schien uns ein Interview ein guter Weg, einige der Impulse in die gemeinnützige Szene weitergeben zu können und zur Diskussion zu stellen.

Interview mit Prof. Dr. Friedrich Glasl

Abgeleitet aus der Entstehungsgeschichte der Welt...

Fortbewegen wie ein Schiff oder wie ein Rochen...

Wie berät man Gemeinnützige, wie Wirtschaftsbetriebe...

Sind Unterschiede der Phasenentwicklung bei Wirtschaft und NGO sichtbar...

An dem Beispiel des biblischen Schöpfungsmythos der Welt haben wir uns die Bilder der Trennung von Licht und Finsternis, Himmel und Erde, Wasser und Land angesehen um die Entwicklung von Organisationen besser zu verstehen. Was hat Sie bewogen zu diesem Bild zu greifen?

Prof. Glasl: Bei meiner Arbeit in verschiedenen Kontinenten haben mich immer die Schöpfungsmythen der Kulturen, mit denen ich zu tun hatte, fasziniert. Ich habe sie gelesen und mir erzählen lassen. Mit der Zeit bemerkte ich, dass darin – bei aller Unterschiedlichkeit – immer wieder ähnliche Ur-Qualitäten beschrieben werden. Und ich vermutete, dass dies archetypische Bilder für Entwicklungsprozesse sind. Am Beispiel des jüdisch-christlichen Schöpfungsmythos „Genesis“ wurde mir dann klar, dass die Schöpfungstage Phasen in der Entfaltung der klassischen Elemente beschreiben: Die Entwicklung schreitet Wärme fort zu Licht und Luft, dann zu Wasser und Erde.

Die überkonfessionelle Einheitsübersetzung des ersten Schöpfungstages besagt:

(1) Am Anfang schuf Gott Himmel und Erde, die ganze Welt.

(2) Auf der Erde war es noch wüst und unheimlich; es war finster, und die Wasserfluten bedeckten alles. Über dem Wasser schwebte der Geist Gottes.

Die wüsten und unheimlichen Wasserfluten heißen auf Hebräisch „Tohuwabohu“, also Chaos: Ein Bild für die ungeordneten Potenziale, die am Beginn einer sozialen Entwicklung vorhanden sind. Und in einer richtigen Übersetzung dürfte es nicht heißen „...schwebte der Geist Gottes“, sondern „brütete der Geist Gottes“ – so, wie eine Henne ein Ei ausbrütet, in dem alle Möglichkeiten des künftigen Huhns enthalten sind, die sich später entfalten können. Entwicklung beginnt also mit einem Wärmeprozess Für Organisationsberatung heißt dies, dafür zu sorgen, dass sich die Menschen für den Sinn der Veränderung „erwärmen“ können, sonst ist es ein „Kaltstart“. – Danach wird das Licht von der Finsternis getrennt: Ohne Licht können wir nichts sehen. Für Entwicklungsberatung besagt dies, dass wir jetzt dafür sorgen sollten, dass die Menschen Bewusstseinslicht entwickeln, dass sie durchschauen (diagnostizieren), was es mit ihrer gegenwärtigen Situation auf sich hat, und dass sie eine Sicht auf die Zukunft entwickeln, eine Vision, eine Perspektive. – Später wird ein festgefügtes Gewölbe („Firmament“) geschaffen, durch das ein Luftraum zwischen Himmel und Erde entsteht. Auf Entwicklung im Sozialen angewandt: Wir sollten einen Raum zum Atmen, zum Bewegen und Gestalten schaffen, sonst bleiben die Menschen eingeklemmt in dem Bestehenden. – Danach beschreibt die Genesis, wie sich das Wasser mehr und mehr zurückzieht und die Erde hervortritt, das Feste, Kristalline, Beständige. Übertragen auf den nächsten Entwicklungsschritt ergibt sich: BeraterInnen sollten darauf achten, was in der Organisation schon „im Fluss ist“, und wie sich daraus auf organische Weise feste Strukturen ergeben können, die einige Zeit Bestand haben und sich danach wieder verflüssigen können.

Sehr eindrücklich war die Metapher der Fortbewegung: Wir nehmen oft das Schiff, das mit der Schiffsschraube („Wasserzerhäcksler“) angetrieben wird. Am Beispiel der Haifische, der Rochen oder Seeszunge wurde gezeigt, wie diese Fische die Strömung intensiv spüren und die Wellen „durch sich hindurchgleiten“ lassen, um sich mit einem Minimum an Energie fortzubewegen. Was bedeutet dieses Bild für die Begleitung von Organisationen in Veränderungsprozessen?

Prof. Glasl: Viele Berater bilden sich ein, dass vor ihrem Kontakt mit der Klientenorganisation dort nur Stillstand geherrscht habe und dass die Entwicklung erst mit ihnen in Gang gesetzt wird, so dass sie dafür viel Kraft aufwenden und hineinpum-

pen müssen. Ich gehe davon aus, dass es immer Entwicklungsimpulse gegeben hat und dass ich diese finden und anerkennen sollte. Durch geringe zusätzliche Unterstützung kann Beratung diese Bewegung verstärken und auf die Visionen und Perspektiven ausrichten. Damit wird die Kraft genutzt und verstärkt, die in der Organisation ohnedies bereits vorhanden ist. So wie sich der Fisch in der Eigenbewegung des Wassers fortbewegt und mit seiner Flossenbewegung nur minimal nachstößt, so werden auch die Prozesse im Sozialen in ihrer Eigendynamik anerkannt und verstärkt.

Die SOCIUS Organisationsberatung berät ausschließlich in gemeinnützigen Kontexten. Sie haben geschildert, dass die Klienten Ihrer Beratungsfirma „TRIGON Entwicklungsberatung“ oft davon profitieren, dass Sie Ansätze und Erfahrungen aus dem einen Bereich in den anderen übersetzen. Wo würden Sie den Unterschied in der Art der Beratung in rein wirtschaftlich orientierten und in prioritär gemeinwohlorientierten Strukturen sehen?

Prof. Glasl: In Wirtschaftsunternehmen besteht in der Regel eine pragmatische Orientierung auf die Primärleistung, für die sie geschaffen worden sind, und die sollen sie so effektiv und effizient wie möglich erbringen. Ich setze mich mit meinen KollegInnen dafür ein, dass sich Wirtschaftsunternehmen zusätzlich auch noch ihrer umfassender gesellschaftlichen Verantwortung bewusst werden: Wie stehen sie zu kulturellen Dingen (respektvoller Umgang mit Kultur und Religion ihrer MitarbeiterInnen, Beiträge zum Bildungswesen, zu Kunst und Wissenschaft usw.)? Wie gehen sie mit sozialen Fragen um (gerechte Entlohnung, Chancengleichheit für Männer und Frauen, Konfliktmanagement usw.)? Und wie verantwortungsvoll gehen sie mit der Natur um (Sparsamkeit, Ökologie, Nachhaltigkeit etc.). – Bei der Arbeit mit gemeinwohlorientierten Organisationen gehören diese genannten Werte in der Regel zum Primärauftrag – und bei Ihnen geht es darum, sie zu unterstützen, diese Ziele und Werte wirklich bis ins alltäglich Praktische zu konkretisieren und zusätzlich pragmatisch Effektivität und Effizienz zu steigern. – Wichtiger sind mir aber die Gemeinsamkeiten beider: Wie Ziele entwickelt und kommuniziert werden, wie eine Strategie erarbeitet und verbindlich wird; wie Führungskräfte die Entwicklung der MitarbeiterInnen fördern können; wie sie mit Einfluss, Macht und Konflikten umgehen, wie sie die betrieblichen Abläufe auf den Kundennutzen ausrichten können usw., das sind bei

allen sehr ähnliche Herausforderungen.

Sie haben ja die vier Phasen der Organisationsentwicklung „Pionierphase (Familie), Differenzierungsphase (Apparat), Integrationsphase (Organismus) und Assoziationsphase (Biotop)“ geprägt. Sehen Sie Unterschiede in der Phasenfolge in gemeinnützigen und profitorientierten Strukturen?

Prof. Glasl: Grundsätzlich lassen sich diese Phasen bei sehr vielen Organisationen ähnlich beobachten. Bestimmte Unterschiede zeigen sich bei folgenden Organisationstypen. Produktorganisationen können sehr gut und sehr lange von den Vorteilen der Differenzierungsphase profitieren, bevor sie sich zur dritten und vor allem zur vierten Phase weiter entwickeln. Dienstleistungsorganisationen, die ihre Leistungen zumeist in Zusammenarbeit mit den Kunden erbringen, werden gut daran tun, nicht zu tief und nicht zu lange in der Differenzierungsphase hängen zu bleiben. Professionelle Organisationen – z.B. Spitäler, Forschungs- und Bildungseinrichtungen, Architekturbüros etc. – brauchen immer eine tüchtige Portion an Pioniergeist und florieren am besten in der Pionier- und Integrationsphase. Entscheidend ist aber für alle, dass diese Phasenverläufe nicht geradlinig verlaufen, sondern in einem Vorwärts und Rückwärts. Darum kommt es immer darauf an, mit den Menschen einer konkreten Organisation zu erarbeiten, in welcher Phase sie sich gerade befinden und was für sie ein sinnvoller nächster Schritt sein könnte.