

MITEINANDER MACHT MUT

Sieben Fragen an Gabriele Lindemann, die die GFK seit Ende der 1990er Jahre im Business umsetzt

Haben Sie selbst schon einmal erlebt, wie gut es tut, in einer Welt von Umsatzorientierung, betriebswirtschaftlichen Kennzahlen und Zielorientierung rundum als Mensch wahrgenommen zu werden? Wirtschaftlicher Erfolg und Menschlichkeit sind kein Widerspruch.

1. Wie lange brauchen Kulturen, um sich zu wandeln?

Bis vor einigen Jahren teilte ich die Einschätzung, dass eine Umgestaltung so lange braucht wie die Zeitspanne, in der eine Kultur entstanden ist.

Im letzten Jahrzehnt zeigen Fachbücher zum Wertewandel verschiedene Ansätze zu evolutionären Organisationsmodellen, die – konsequent umgesetzt – auch neue Organisationsstrukturen brauchen. Nachhaltige Veränderungen können dann am besten greifen, wenn sie die Menschen in ihrer aktuellen Entwicklungsebene ansprechen. Das habe ich in meiner Historie als Trainerin in der Wirtschaft und in Non-Profit-Organisationen selbst erfahren dürfen. Bewegt zwischen meiner eigenen Begeisterung, Ungeduld, Hoffnung, Anstrengung und Freude hatte ich auch so manche Enttäuschung erlebt. Denn es konnte mir in den ersten Jahren nicht schnell genug gehen, die GFK ins Arbeitsumfeld zu bringen.

Nach all diesen Erfahrungen bin ich heute zuversichtlich. Die grundlegende Veränderung von Strukturen ist in Großunternehmen zwar noch ein längerer Weg; dennoch zeigt sich selbst in traditionell geführten Systemen, dass der Gestaltungsraum oft größer ist als gedacht. Werte und Kultur werden immer gelebt, die Frage ist nur: welche? Durch Persönlichkeitsentwicklung und Veränderung der eigenen Haltung können wir uns schon heute für den Übergang auf zukunftsfähige Kulturen bereit machen, die geprägt sind von einem Umgang auf Augenhöhe, Mitverantwortung und Initiative. Dadurch nehmen wir Einfluss auf das Miteinander in unserem direkten Umfeld.

2. Wie können Change Prozesse begleitet werden?

Mit meinen PartnerInnen arbeite ich in Organisationen unterschiedlicher Größe, vom Kleinunternehmen mit acht Mitarbeitenden über mittelständische Betriebe bis zu Kliniken und Großkonzernen mit Tausenden Beschäftigten. Die Ansätze, wie wir Veränderungsprozesse begleiten, stimmen wir jeweils auf den Bedarf der Organisation ab. Dazu braucht es eine detaillierte Auftragsklärung, in der wir die Gesamtsituation beleuchten, Stärken im System erkennen, blinde Flecken aufdecken und den umfassenden Bedarf erforschen. Oft zeigt sich dabei die Vielschichtigkeit hinter der ursprünglichen Anfrage und es braucht das Zusammenspiel unserer langjährigen Erfahrungen und interdisziplinärer Kompetenzen im Team wie z. B. Leadership- und Kommunikationstraining, Coaching, Meditation, konsensuelle Entscheidungsverfahren, Organisationsentwicklung oder betriebswirtschaftliche Beratung. Ich schätze in meinen Kooperationen, dass uns die Haltung der Wertschätzenden Kommunikation verbindet.

3. Welche Kenntnisse sind dabei hilfreich?

Ende der 1990-er Jahre habe ich die GFK in meinem eigenen Führungskontext, damals noch im Bankensektor, adaptiert und mit langem Atem in vielen kleinen Schritten umgesetzt. Dass ich sogar in scheinbar ausweglosen Situationen als Einzelperson Einfluss nehmen und meinen Verantwortungsbereich wirkungsvoll nutzen kann, war damals eines meiner Schlüsselerlebnisse. Daneben hatte ich als Trainerin in Personalentwicklungsmaßnahmen für High Potentials erfahren, wie Menschen durch Empathie mit ihren Ressourcen und Potenzialen in Verbindung kommen und dadurch auch mit ihrer Arbeitsfreude – zum Wohl der Mitarbeitenden und des Arbeitgebers. Das hat mich darin bestärkt, als selbständige Beraterin die Haltung der GFK nachhaltig ins Herz

von Unternehmen zu bringen. Auch die Gründung und der Aufbau des Fachverbands Gewaltfreie Kommunikation zeigt seit sechs Jahren, wie sinnstiftend wir Organisationen gestalten können, wenn Ziele und Strukturen klar sind, die Arbeit Spaß macht und vertraut werden kann, dass die Bedürfnisse aller zählen.

4. Hat die GFK auch in traditionell geführten Unternehmen Chancen?

Auch Funktionshierarchien erfüllen Bedürfnisse, wie z.B. Klarheit und Orientierung. Das schließt nicht aus, dass strukturelle Macht miteinander geteilt und auf Machtausübung über andere verzichtet wird. Immer weniger Menschen sind bereit, sich bedingungslos in Hierarchien einzuordnen. Sie sehnen sich nach einem Arbeitsumfeld, in dem sie mit ihren Potenzialen gewürdigt werden und in dem Ihre Anliegen zählen. Aufgrund der demografischen Entwicklung werden in den kommenden Generationen die heimischen Fachkräfte knapp werden. Ein Grund mehr, sich schon heute auf Führung vorzubereiten, die die Anliegen nach Einbeziehen, Mitgestaltung und Individualität berücksichtigt.

Statt auf den Tag zu warten, an dem das große Rad von ganz oben bewegt wird, erkennen immer mehr Führungskräfte die eigenen Einflussmöglichkeiten mit der GFK und ergreifen sie beim Schopf. So kann unsere Arbeitswelt schon heute so blühen und gedeihen, wie wir sie morgen gerne erleben möchten.

5. Wie sieht das in der Praxis aus?

Anlässlich der zweiten Fachtagung des Fachverbands Gewaltfreie Kommunikation zum Thema „Fortschritt braucht GrenzgängerInnen“ waren vier meiner Kundinnen und Kunden zu unserer Podiumsdiskussion „Miteinander macht Mut“ eingeladen. Sie waren bereit, Ausschnitte davon auch an dieser Stelle zu teilen. Das freut mich sehr und ich bin ihnen dankbar, denn dadurch erlebe ich Offenheit und Vertrauen. Es heißt für mich auch Feiern von all dem, was wir auf unserem Weg schon erreicht haben und das berührt mich. Aus verschiedenen

Organisationsformen berichteten sie, wie und mit welchen Resultaten sie als Führungskräfte die GFK in ihre Arbeitswelt einbinden. Entscheidungsträger können auf vielfältige Weise mit ihren Teams ein Umfeld schaffen, in dem mit Freude kooperiert wird und Störungen frühzeitig und konstruktiv geklärt werden können. Hier einige Stimmen dazu.

6. Welches Vorgehen hat sich dabei bewährt?

Gemeinsam zeigten wir, dass es nicht ausschließlich lineare Prozesse sind, die von der Geschäftsleitung top-down implementiert werden, sondern dass es sich lohnt, kreative Wege zu gehen.

Abteilungsleitung im Produkttraining eines internationalen Konzerns



- Wir starteten vor sechs Jahren mit der Auftragsklärung. Teil davon war eine Evaluation, in der wir die Beteiligten ausführlich zu ihrer Arbeitszufriedenheit und inneren Beteiligung, dem erlebten Kommunikationsverhalten und zur Qualität der Führung befragten. Darauf abgestimmt folgte eine erste Trainingsetappe von 10 Tagen innerhalb eines Jahres. Nach der Zwischenevaluation schlossen Teamentwicklungsmaßnahmen an, begleitet durch situatives Führungsverhalten und einer Moderation mit der Geschäftsführung. Der anhaltende Change Prozess wird bis heute begleitet.

Professor für Erziehungswissenschaft und Studiendekan einer deutschen Hochschule



- Begonnen hatten wir vor zehn Jahren mit einem offenen Einführungstraining, der regelmäßigen Teilnahme an Coachinggruppen, Intensivtrainings und einer Basisausbildung. Mit diesem Hintergrund wurde die GFK direkt an der Hochschule umgesetzt, sowohl in der Lehre als auch bis heute in organisationsinternen, hierarchieübergreifenden Trainingsgruppen. Diese wurden inzwischen mit einem Lehrpreis ausgezeichnet, der neue Perspektiven würdigt zur Förderung von Selbstbestimmung, Mitbestimmung und Solidarität in der Demokratie der bildungswissenschaftlichen Einrichtung.

Verlegerin des ältesten deutschen unabhängigen Hörbuchverlags

- Vor über 10 Jahren nahm die Geschäftsführung an offenen GFK-Trainings bei unterschiedlichen TrainerInnen teil, gefolgt von laufenden Fortbildungen und einem offenen Aufbaustraining mit GFK. Mehrere Jahre wurde eine firmeninterne Supervisorengruppe auf Basis der GFK begleitet.

Head of Project Management in einem internationalen Konzern



- Seit drei Jahren begleiten wir verschiedene Führungsebenen, begonnen mit der Teilnahme von zwei Führungskräften beim offenen Führungstraining. Anschließendes Training für das Team der Projektleitenden mit situativem Transfercoaching. Fortlaufende Trainings für jährlich ausgewählte Projektmitarbeitende und ein Teamtraining im Kreis der Hauptverantwortlichen. Aktuell wird das Managementteam trainiert um daraus weitere Maßnahmen zu entwickeln. Parallel wirken einzelne Führungskräfte mit Kurzpräsentationen als Multiplikatoren in einer Business Unit mit dem Effekt, dass weitere Schlüsselpersonen gewonnen werden.



7. Was sind die Auswirkungen?

Wie Kunden, KollegInnen, Mitarbeitende und die Geschäftsleitung von der Umsetzung profitieren; wie vorgegangen wurde und welche Grenzen und Erfolge erlebt wurden, erzählten die Beteiligten mit Zivilcourage. Ein wertschätzender Umgang ist ansteckend über die Abteilung hinaus und macht neugierig. Dass diese Best-Practice-Beispiele Mut zum Miteinander machten, zeigte dann die Resonanz aus dem Publikum:

„Die Podiumsgäste von Gabriele Lindemann berichteten darüber, wie die einfühlsame Kommunikation sogar in internationalen Konzernen auf fruchtbaren Boden fällt, auch wenn deren Belegschaften fast nur aus Männern bestehen. Wir durften darüber staunen, wie die Entlassung eines halben Teams zu einer Win-win-Situation werden kann. Der

‚betriebliche Friede‘, so hatte Hauptreferent Dr. Heiner Geißler bereits am Vormittag betont, sei genauso ein Produktionsfaktor wie Arbeit und Kapital.“

„Atemlos lauschte man ihren authentischen Berichten von Herausforderungen, Maßnahmen und Ergebnissen. Grenzgängerisch hatten sie den Mut, eingefahrene Muster zu hinterfragen, Ungewohntes auszuprobieren und Bewährtes miteinander neu zu leben. Sie erzählten von ihrer inneren Haltung, gerade in kritischen Situationen, ihren Überzeugungen und ihren weiteren Plänen für die GFK-Zukunft in ihren Unternehmen bzw. Organisationen...“

Die Berichte der Podiumsgäste und die Feedbacks der Fachtagungs-Teilnehmenden zeigen, dass die GFK am Puls der Zeit ist: „Die Beiträge haben mir Mut gemacht.“ „Es gibt so viele Chancen.“ „Ich bin berührt, weil mein Vertrauen in die Gesellschaft erfüllt ist.“

Neue Erfahrungsberichte gibt es voraussichtlich bei der dritten Fachtagung des Fachverbands live zu hören: am 24. Juni 2017 in Stuttgart zum Thema „(R)EVOLUTION durch Empathie – von der Macht des Miteinanders“.

Buchtip: Laloux, Frederic (2015). Reinventing Organizations – ein Leitfadens zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Vahlen

Gabriele Lindemann

ist Business Coach, Co-Autorin zahlreicher Fachbücher wie „Erfolgsfaktor Menschlichkeit. Wertschätzend führen – wirksam kommunizieren“ und



„Beziehungskompetenz im Beruf. Brücken bauen mit Empathie und Gewaltfreier Kommunikation“. Die Managementberaterin mit eigenem Unternehmen und Ausbildungsinstitut in Nürnberg, ist Mitgründerin und anerkannte Trainerin Fachverband Gewaltfreie Kommunikation. Gemeinsam mit internationalen Partnern begleitet sie Unternehmen in Change Prozessen und bietet offene Seminare, Ausbildungen und Leadership-Programme auf Basis der GFK an.

www.menschenundziele.de