

Universität Salzburg & University of Salzburg Business School

**Master in Training and Development (MTD)**

Lehrgangsleitung:  
Univ.-Prof. Dr. Eva Jonas

Betreuerin:  
Andrea Tippe, MSc

**Entwicklungsräume schaffen**  
**Potentialentfaltung in der Organisation**

Masterthesis erstellt von:

Anita Stadler

M-Nr. 09922548

Salzburg, im Juli 2022

## Eidesstattliche Erklärung

Ich, Anita Stadler versichere, dass ich die Masterthesis selbstständig ohne fremde Hilfe verfasst habe, dass ich andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt bzw. die wörtlich oder sinngemäß entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe, und dass ich diese Masterthesis bisher weder im Inland noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.



---

13. Juli 2022, Anita Stadler

## **Sperrvermerk**

Die vorliegende Masterarbeit mit dem Titel „Entwicklungsräume schaffen“ enthält vertrauliche bzw. persönliche Daten. Die Masterarbeit darf nur dem Erst- und Zweitgutachter sowie befugten Mitgliedern des Prüfungsausschusses zugänglich gemacht werden. Eine Veröffentlichung und Vervielfältigung der Masterarbeit ist – auch in Auszügen – nicht gestattet. Eine Einsichtnahme der Arbeit durch Unbefugte bedarf einer ausdrücklichen Genehmigung der Verfasserin.

## **Zusammenfassung**

Organisationen sind in unserer schnelllebigen und unsicheren Zeit mehr denn je gefordert, neue Wege zu finden, um mit den komplexen Bedingungen der modernen Welt auf konstruktive Weise umzugehen. Die Entfaltung der individuellen und kollektiven Potentiale der Mitarbeiter\*innen kann als zentraler Schlüssel dafür angesehen werden. Diese Masterthesis geht zunächst der Frage auf den Grund, wodurch die kreativen Ströme und die Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden unterbrochen werden, um danach zu erschließen, welche Art der Zusammenarbeit generative Prozesse im Arbeitskontext fördert. Im Zentrum steht die Erforschung der Auswirkungen einer konkreten Intervention zur Gestaltung der organisationalen Kommunikation auf die psychologischen Prozesse und das Verhalten der Teilnehmer\*innen. Dafür wird ein Workshop zu den „Feldern des Zuhörens“ nach C. Otto Scharmer in drei Organisationen in Form eines qualitativen Experimentes abgehalten. Die Auswertung der dabei erhobenen Daten liefert vielsprechende Ergebnisse: Vertieftes Zuhören fördert die Potentialentfaltung auf zahlreichen ineinandergreifenden Ebenen. Eine Herausforderung besteht jedoch darin, diese Haltung nachhaltig in den Organisationen zu etablieren.

## **Abstract**

At the present volatile and uncertain time, organizations are more than ever called upon to develop new ways how to handle the complex challenges of our modern world in a constructive way. The unfolding of individual and collective human potential can be regarded as one key factor for it. This master thesis first investigates the question how the creative flow and the self-efficacy of team members are cut off and will thereafter identify ways of collaboration, which encourage generative processes in the work context. At its core is a study on the impacts of a specific intervention on the psychological processes and the behavior of the participants, which aims at consciously designing organizational communication. For this purpose, a workshop on C. Otto Scharmer's "Fields of conversation" is held in three different types of organizations in the form of a qualitative experiment. The evaluation and interpretation of the collected data provides encouraging results: Conscious listening promotes the development of human potentials at many intertwining levels. One remaining challenge is to sustainably establish this attitude in organizations.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Mein persönlicher Zugang .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Ströme unterbrechen.....</b>	<b>3</b>
2.1 Der Rahmen der Unternehmenskultur und das vorgelebte Verhalten.....	3
2.2 Psychologische Grundbedürfnisse und Makrosysteme des Gehirns .....	5
2.3 Von Gleichmacherei und Inkongruenzen.....	7
2.4 Persönliche Haltungen und die Wurzeln der Seerose .....	9
2.5 Moderne Schnellebigkeit und soziale Einbettung.....	10
2.6 Resümee.....	12
<b>3. Prozesse fördern .....</b>	<b>13</b>
3.1 Vertrauen und die Felder sozialer Aufmerksamkeit .....	13
3.2 Triadische Dynamiken und Humor .....	15
3.3 Offene Systeme und gemeinsame Sinnerfahrung .....	17
3.4 Organisationale Achtsamkeitsstrukturen und achtsames Handeln .....	19
3.5 Innovative Sozialformen und „Inner Work“ .....	20
3.6 Inspirative Räume und implizites Wissen .....	23
3.7 Resümee.....	24
<b>4. Proaktiv Räume schaffen .....</b>	<b>25</b>
4.1 Kommunikation im Geschäftsalltag und ihre Auswirkungen .....	26
4.2 Die zentrale Theorie: Die vier Ebenen des Zuhörens .....	27
4.3 Der Forschungsprozess .....	31
4.3.1 Forschungsleitende Annahmen .....	31
4.3.2 Design der Untersuchung .....	32
4.3.3 Ablauf der Untersuchung .....	33
4.3.4 Erhebungsinstrumente.....	34
4.3.5 Die Stichprobe .....	35
4.3.6 Methoden zur Auswertung.....	36

4.3.7	Fallstricke .....	37
4.4	Praktische Umsetzung und Ergebnisse.....	37
4.4.1	Die äußere und innere Vorbereitung.....	37
4.4.2	Das Kernstück der Intervention: die Presencing Übung.....	39
4.4.3	Individuelle Ergebnisse .....	40
4.4.4	Übergreifende Erkenntnisse .....	46
4.4.5	Eigene Beobachtungen und Introspektion .....	47
4.5	Diskussion.....	50
4.5.1	Die Antwort auf die Forschungsfrage .....	50
4.5.2	Die Grenzen der Intervention und weiterführende Fragen.....	52
4.6	Resümee.....	53
<b>5.</b>	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>55</b>
<b>6.</b>	<b>Anhang .....</b>	<b>59</b>
	Anhang A .....	59
	Anhang B .....	60
	Anhang C.....	61
	Anhang D.....	62
	Anhang E .....	65
	Anhang F .....	67
	Anhang G.....	68

## Abbildungsverzeichnis

Abb.1: Modell der Organisationskultur .....	9
Abb.2: Landkarte der drei Logiken .....	21
Abb.3: Der Wirkmechanismus.....	27
Abb.4: Vier Strukturen der Aufmerksamkeit .....	29
Abb.5: Vier Felder des Zuhörens .....	30
Abb.6: Der Zielprozess .....	31

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Workshop 1 - Öffentliche Verwaltung .....	41
Tabelle 2: Workshop 2 - KMU Autozulieferer .....	43
Tabelle 3: Workshop 3 – Sozialorganisation .....	44

## Abkürzungsverzeichnis

bzw. beziehungsweise

ebd. ebendort

KMU Kleine und mittlere Unternehmen

NGO Non-Government Organization, Nicht-Regierungs-Organisation

VUCA Akronym für die englischen Begriffe „volatility, uncertainty, complexity, ambiguity“, auf Deutsch „Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit“, beschreibt schwierige Rahmenbedingungen der Unternehmensführung in der heutigen Zeit. *Wikipedia*.

# 1. Mein persönlicher Zugang

„Potentiale zu entfalten heißt nichts weniger, als gemeinsam über sich hinauszuwachsen.“

Gerald Hüther

Für mich persönlich bedeutet Leben Entwicklung, in beruflicher wie auch privater Hinsicht, im Sinne einer tiefgehenden Entfaltung der Potentiale, welche in uns angelegt sind. Damit meine ich, dass es auf unserem individuellen und kollektiven Weg als Menschen weder um die Erhaltung eines bestehenden Zustandes noch um die ausschließliche und permanente Steigerung unserer Leistungen geht, sondern um einen Prozess von innerem Wachstum und Reifung, welcher eine Erweiterung der Handlungsspielräume ermöglicht, innerhalb derer wir agieren. Zudem teile ich den Zugang von Prof. Dr. Gerald Hüther, welcher in dem Flyer seiner Akademie für Potentialentfaltung postuliert: „Um die in uns angelegten Potentiale entfalten zu können, brauchen wir Gemeinschaften, deren Mitglieder einander einladen, ermutigen und inspirieren, über sich hinauszuwachsen“ (*Flyer der Akademie für Potentialentfaltung*, 2022, S. 2).

Seit mehreren Jahren erlebe ich persönlich solche Entwicklungsprozesse, die sich öffnend auf meine innere Haltung und förderlich auf meinen Umgang mit Menschen und Situationen auswirken. Konkret zeigt sich dies für mich an einer Erweiterung des Blickfeldes, einer Entspannung von vorgefertigten Erwartungen und einer höheren Präsenz in der gegenwärtigen Situation. Ich gehe mit mehr Aufmerksamkeit und Offenheit auf meine Mitmenschen zu und lasse mich auf tiefere Ebenen des Zuhörens ein. Die Kombination von lebendiger Verbundenheit und innerer Verankerung bildet das stabile Fundament für diesen Entwicklungsraum.

Demgegenüber steht meine berufliche Erfahrung aus dem Geschäftsalltag in internationalen Konzernen. So ist die Unternehmenskultur in meinem aktuellen Arbeitsumfeld zwar einerseits durch einen hohen Qualitätsanspruch und eine große Innovationsbereitschaft in Bezug auf Produkte und Dienstleistungen, andererseits aber durch eine wenig achtsame Grundhaltung gegenüber Menschen geprägt. Die Organisation verkörpert Exzellenz in Bezug auf ihre strategische Ausrichtung, verfügt über sinnvolle Strukturen, klare Prozesse und eine gute Ausstattung an physischen Mitteln. Dem Faktor Mensch wird im Vergleich dazu wenig Augenmerk geschenkt. Dem Umgang mit den Mitarbeitenden liegen implizite Annahmen darüber zugrunde, wie erfolgreiche Teams sich verhalten sollten. Es werden wenige Abweichungen toleriert und Vorgehensweisen, die nicht in dieses Schema passen, negativ beurteilt.

Zudem nehme ich wahr, dass die Kommunikation in großen Konzernen oftmals als doppelbödig bezeichnet werden kann. Wenn einzelne Geschäftsbereiche abweichende Informationen in Bezug auf zukünftige Entwicklungen erhalten oder nicht klar kommuniziert wird, ob Eingriffe in die bestehende Unternehmensstruktur bevorstehen, ruft dies Verunsicherung im Team hervor. Außerdem habe ich bereits Situationen erlebt, in denen das Verhalten der Führungskräfte Inkongruenzen aufweist. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn Mitglieder der leitenden Ebene die offiziellen und von ihnen persönlich aufgestellten Regeln selbst nicht einhalten. Derartige Widersprüchlichkeiten werden vom Team sehr genau wahrgenommen und lösen Unverständnis oder sogar inneren Rückzug aus.

Zusammenfassend möchte ich festhalten, dass in wirtschaftlich erfolgreichen Organisationen zwar meistens gute finanzielle Voraussetzungen vorhanden sind, die Wertigkeit von schöpferischer Zusammenarbeit und eigenverantwortlich agierenden Teams jedoch häufig unterschätzt wird. Meiner Erfahrung nach liegt ein zu starker Fokus auf kontrollierbarer Leistungserbringung in einem straff vorgegebenen Rahmen, was die Entfaltung der individuellen und kollektiven Potentiale einschränkt.

Aufgrund dieser Beobachtungen ergeben sich für mich drei zentrale Fragestellungen, die ich in der vorliegenden Arbeit untersuchen möchte:

1. Durch welche Interventionen von Führungskräften wird die Entfaltung der kreativen Potentiale und die Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden gehemmt? Welche Folgen haben diese unterbrochenen Ströme auf die Menschen, das Team und die Organisation?
2. Welche Art der Interaktion fördert generative Prozesse, sowohl beim Individuum als auch im Team? Welche Rolle spielen die innere Haltung und das Wertesystem der Führungskräfte und der Teammitglieder? Welche Potentiale werden dadurch für die Menschen und die Organisation eröffnet?
3. Wie können proaktiv Räume zur Potentialentfaltung in Organisationen geschaffen werden? Welche Auswirkungen auf die inneren Prozesse und in der Folge auf das Verhalten der Mitarbeiter\*innen zeigen sich durch eine konkrete Intervention zur Verbesserung der Kommunikation?

## **2. Ströme unterbrechen**

Zu Beginn werde ich auf Basis der Literatur-Analyse das Blickfeld dahingehend öffnen, wie Organisationen funktionieren und wie Unternehmenskulturen entstehen. Im Anschluss gehe ich auf die Wirkung dieser systemischen Faktoren auf die individuelle Ebene des Menschen ein und lege dar, welche Erkenntnisse die Sozialpsychologie dazu gewonnen hat. Der nächste Abschnitt nimmt das Zusammenspiel zwischen Führungskraft und Mitarbeiter\*in in den Fokus. Die zentrale Frage an dieser Stelle ist, welche Führungsstile und Haltungen von Führungskräften die Entfaltung der kreativen Ströme in der Organisation unterbinden. Den Abschluss des ersten Teils bildet eine Betrachtung der speziellen Herausforderungen der heutigen Zeit im Hinblick auf persönliche Selbstwirksamkeit und Entwicklungsbereitschaft.

### **2.1 Der Rahmen der Unternehmenskultur und das vorgelebte Verhalten**

In einem ersten Schritt möchte ich die Grundlagen von Organisationen sowie der Unternehmenskultur beleuchten und auf Basis der bestehenden Organisationsforschung erläutern, inwiefern die jeweilige Kultur eines Systems die Abläufe in der Organisation und den Umgang mit den Mitarbeitenden beeinflusst.

Der Soziologe Stefan Kühl beschreibt in seinem Basiswerk die drei Seiten einer Organisation, das sind die formale Seite, die informale Seite und die Schauseite, höchst treffend mit „Maschinen, Spiele und Fassaden“ (2020). Diese Seiten stehen für die geregelten, organisatorischen Prozesse, das dahinter tobende Leben sowie die sorgsam geglättete Außendarstellung (Kühl, 2020). Für die vorliegende Fragestellung, wodurch die Entfaltung der kreativen Potentiale in einer Organisation unterbrochen wird, ist besonders die informale Seite, das Spiel „jenseits des offiziellen Regelwerkes“ von Interesse. Was prägt das Verhalten und die Zusammenarbeit der Menschen innerhalb der Organisation? Können die relevanten Faktoren gezielt so gesteuert werden, dass ein höherer Output dabei herauskommt? Kühl legt anschaulich dar, dass in dem „Feld erfindungsreichen Handelns“ der Umgang zwischen den Mitgliedern einer Organisation nur begrenzt programmiert, das heißt von außen vorgegeben werden kann (2020). Die Aufforderung „Sei kreativ!“ lässt sich ebenso wenig von der Organisationsspitze einfordern, wie zum Beispiel ein „Agiere authentisch!“ oder „Handle wertschätzend!“. Die Erwartungen an kollegiales Verhalten entziehen sich einer vollständigen Formalisierung durch die Organisation (Kühl,

2020). Kühl fasst diese Parameter, nämlich die Einstellungen, Haltungen, Denkstile und auch gemeinsam geteilten Grundannahmen und Orientierungsmuster unter dem Begriff Organisationskultur zusammen und bezeichnet sie als „unentscheidbare Entscheidungsprämissen“, die sich von außen nicht gezielt managen lassen (Kühl, 2020, S. 105).

Auch Edgar und Peter Schein bekräftigen, dass eine Organisationskultur nicht verordnet werden kann. Sie ist im Unterbewusstsein der Gruppe vorhanden und beeinflusst von dort das Verhalten der Gruppe (2018). Kultur ist inhärent und wirksam. Daher stellt sich die Frage, wie sie entsteht und wie sie verändert werden kann. Die Bildung der Kultur erfolgt „durch das Leadership eines Gründers oder Unternehmers, der seine persönliche Macht dafür nutzt, neue Verhaltensweisen hinsichtlich eines zu erreichenden Ziels einzufordern“ (Schein & Schein, 2018, S. 12). Das bedeutet, Unternehmen erschaffen Kulturen durch das Handeln ihrer Gründer\*innen, die sich als starke Führung erweisen und die auf Basis ihrer eigenen Werte und Überzeugungen sichtbare Strukturen, Systeme und Prozesse in der Organisation aufbauen (Schein & Schein, 2018). Dies ist die formale Seite, die bewusst gestaltet wird. Es sind jedoch die vorgelebten Haltungen, Einstellungen und Visionen der Unternehmensspitze, die den größten Einfluss darauf haben, wie eine Gruppe sich definiert und ihre internen und externen Integrationsprobleme löst (Schein & Schein, 2018). Der Umgang miteinander, die informale Seite der Organisation, wird somit am stärksten durch die täglichen Verhaltensweisen von Führungspersonen geprägt. Die größte Wirkung hat in diesem Zusammenhang laut Schein und Schein das, was Führungspersonen systematisch beachten, was sie bemerken und kommentieren, insbesondere wenn dies konsequent erfolgt. Auch wie die Unternehmensführung auf kritische Vorfälle reagiert, wie sie Ressourcen und Belohnungen zuteilt, trägt wesentlich zum Klima in der Organisation bei (Schein & Schein, 2018).

Es sind somit die nicht geregelten oder nicht regelbaren Aspekte, also die informale Seite einer Organisation, die Führungskräften einen Handlungsspielraum gibt, welcher in konstruktiver Weise für die Zusammenarbeit in der Gruppe genutzt werden kann oder eben auch gegenteilig. Ein negatives Szenario mit zwei unterschiedlichen Ausprägungen sei hier angeführt: Einerseits können Vorgesetzte Verletzungen der formalen Erwartungen bewusst übersehen, um dann im Falle des Bekanntwerdens die Regelverletzungen auf die Untergebenen abzuwälzen (Kühl, 2020). Andererseits können Führungskräfte ihre Organisationsmitglieder durch eine Vielzahl an formalen Erwartungen auch heillos überfordern, sodass diese sich in einem Zustand der ständigen Kritisierbarkeit befinden (Kühl, 2020). Beide Formen der zu geringen oder zu hohen Regelkontrolle schwächen eine

zentrale Komponente für den Zusammenhalt von Teams massiv: das Vertrauen. Eine Organisation, in der die Mitarbeitenden in solcher Weise geführt werden, erschafft ein Klima des Misstrauens gegenüber Vorgesetzten. Wenn dies über längere Zeit geschieht und von der Unternehmensleitung toleriert wird, wächst bei den Mitarbeiter\*innen die Sorge, es einfach nicht richtig machen zu können und einer ständigen Bewertung zu unterliegen. Dieses Grundgefühl hemmt die Kreativität und den Gestaltungswillen der Gruppenmitglieder. Sie werden unbewusst immer weniger neue Ideen und Verbesserungsvorschläge in ihren Aufgabenbereich einbringen und sich auf eine vermeintlich sichere Erledigung der Aufgaben zurückziehen. Der Strom der Entwicklung ist damit unterbrochen.

Helmut Graf untermauert in dem 2020 in G.I.O. erschienenen Beitrag „Effizienzsteigerung durch sinnzentrierte Interventionen“ die Auswirkung von zu starker Detailorientierung und fehlendem Vertrauen im Führungsverhalten. Er beschreibt darin ein Fallbeispiel der logo consult GmbH. Das Unternehmen hat im Jahr 2015 einen Beratungsauftrag in der Schweiz ausgeführt. Die zu Beginn vorgenommene Prä-Evaluierung umfasste eine qualitativ und quantitativ durchgeführte Befragung der Mitarbeiter\*innen eines Schweizer Unternehmens. Dabei fiel neben dem hohen Zeitdruck und nicht vorhersehbaren Überstunden vor allem die geringe selbständige Einteilbarkeit der Arbeit durch die Mitarbeitenden auf. Die Erhebung ergab eine hohe intra-psychische Belastung und Stressvulnerabilität der Menschen in der Organisation, die aus diesen Gründen nur noch Dienst nach Vorschrift erledigten und ihre Potentiale und Talente nicht mehr in der Arbeit einbrachten (Graf, 2020).

Diese Beispiele illustrieren die Auswirkungen einer Unternehmenskultur, die durch zu starke Kontrolle oder mangelndes Vertrauen geprägt ist. Beides sind unterschwellig einschränkende Aspekte für den Umgang der Mitglieder untereinander. Sie reduzieren das Engagement der Mitarbeitenden und bedeuten so ein Risiko für die Leistungsfähigkeit der Organisation.

## **2.2 Psychologische Grundbedürfnisse und Makrosysteme des Gehirns**

In welcher Weise wirken diese latenten Aspekte der Unternehmenskultur zunächst auf das Verhalten der Individuen, die intraindividuelle Ebene, und beeinflussen in weiterer Folge die Leistungsfähigkeit der Gruppe?

Eine belastende Arbeitssituation, wie in den oben genannten Beispielen angeführt, verletzt mehrere menschliche Grundbedürfnisse, nach deren Erfüllung man auch im Arbeitskontext

strebt. Psychologisch erforscht wurden diese Bedürfnisse in der Motivationstheorie (McClelland, 1961), sowie später in der Selbstbestimmungstheorie (Deci & Ryan, 2000).

Es handelt sich um folgende zentrale Motive:

- Kompetenz (Selbstwirksamkeit) = sich selbst als fähig und selbstwirksam wahrnehmen, sich Herausforderungen gewachsen fühlen
- Autonomie = Einfluss auf sich selbst haben, selbstbestimmt und frei agieren
- Sozialer Anschluss = Bedürfnis nach Verbundenheit, sich von anderen Personen angenommen und wertgeschätzt fühlen
- Machtmotiv = Einfluss nach außen haben, andere Personen führen oder Prozesse und Strukturen gestalten

In einem Klima von Misstrauen und starker Kontrolle wie im letzten Kapitel beschrieben, werden vor allem die Bedürfnisse nach Selbstkompetenz und Autonomie eingeschränkt. Es kommt jedoch auch zu einem Verlust der erfahrenen Wertschätzung und der Möglichkeit, in der Organisation aktiv gestaltend mitzuwirken. Eine derartige Nicht-Erfüllung der zentralen Motive ruft im Individuum negative Affekte hervor, die sich nach der Persönlichkeits-System-Interaktions-Theorie (Kuhl, 2001) auf die Leistungsfähigkeit in unserem Gehirn auswirken. Ohne hier auf alle Details dieser umfassenden Persönlichkeitstheorie eingehen zu können, möchte ich folgende relevante Aspekte herausgreifen:

Angst vor negativer Bewertung aufgrund von herabgestufter Kompetenz und Entmutigung durch geringe Autonomie aktivieren vor allem zwei Makrosysteme im Gehirn, die zu einer Schwächung der Willensstärke und Selbstkongruenz führen.

- Das Objekterkennungssystem, welches den Fokus der Aufmerksamkeit auf Fehler und Unstimmigkeiten, sowie auf das Herauslösen von Einzelaspekten aus dem Gesamtkontext legt.
- Das Intentionsgedächtnis, welches seinen Schwerpunkt im logischen Denken sowie im gezielten und bereits bekannten Vorgehen hat.

Ein Anspringen dieser beiden Systeme in unserem Gehirn führt dazu, dass der Kontakt zum Selbst, zu den eigenen Erfahrungsschätzen und Ressourcen und somit auch zur Kreativität erschwert ist. Bei einer zu starken Aktivierung dieser Makrosysteme entsteht Dissonanz und ein Verlust der Sinnhaftigkeit beim Individuum. Dies bewirkt Frustration und bringt den oben beschriebenen Rückzug mit sich. Es kommt bei den Betroffenen zu einer

Vermeidung von Neuem und zur Furcht vor Misserfolg, die Leistungserbringung des Einzelnen ist dann deutlich eingeschränkt.

Bernhard Badura hat sich in seiner Forschung mit dem Zusammenhang von menschlicher Gesundheit und Unternehmenserfolg beschäftigt und unter anderem die Auswirkungen von physischem und psychischem Befinden der Mitarbeitenden auf die Leistungsfähigkeit der gesamten Organisation analysiert. In seinem Werk Sozialkapital hält er fest, dass lebendige Netzwerke zwischenmenschlicher Beziehungen sowie geteilter Überzeugungen, Werte und Regeln systemische Voraussetzungen für gelingende Kooperation sind (2013). „Menschen brauchen Menschen, um sich gegenseitig zu motivieren, um ihre kreativen Kräfte freizusetzen, um ihr Bedürfnis nach Aufmerksamkeit und Anerkennung zu befriedigen und um Ziele zu erreichen und Herausforderungen zu bewältigen, die sie allein nicht erreichen oder bewältigen können“ (Badura et al., 2013, S. 26). Aus den von Badura und seinen Kollegen durchgeführten Studien geht klar hervor, dass die immateriellen Arbeitsbedingungen wie Partizipationsmöglichkeiten und Handlungsspielraum einen weitaus größeren Beitrag zum Arbeitserfolg leisten, als zum Beispiel tätigkeitsbezogene Faktoren (Badura et al., 2013). Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Frustration der psychologischen Grundbedürfnisse der Mitarbeitenden eine erhebliche Auswirkung auf die wirtschaftlichen Erfolge und die Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen hat.

### **2.3 Von Gleichmacherei und Inkongruenzen**

Nach der individuellen Ebene möchte ich nun den Blick auf die intrapersonale Ebene von Führung legen. Lanfer und Szczygielski erläutern in ihrem G.I.O. Beitrag „Sinn zwischen Resonanz und Entfremdung“ ausführlich, dass Potentiale verloren gehen, wenn durch übermäßigen Zeitdruck oder eine restriktive Prozesssteuerung Differenzen im Team latent gehalten werden (2020). Die von mir eingangs erwähnte und im eigenen Umfeld erlebte wertende Grundhaltung hat genau den Effekt, dass abweichende Meinungen kaum toleriert und häufig unterbunden werden. Die Oszillationsfähigkeit des Teams ist damit eingeschränkt. Teams, die in solcher Weise geführt werden, können zwar rasch organisationale Aufgaben wahrnehmen und hochgradig leistungsfähig sein - sie entwickeln sich zu sogenannten High-Performance-Teams. Sie kommen aber selten über die Summe der Einzelleistungen hinaus und sind nur bedingt antwortfähig (Lanfer & Szczygielski, 2020).

Es gibt hier durchaus eine Parallele zu dem von Edgar Schein eingeführten Begriff der „Macher“- Orientierung als einer grundlegenden Haltung, wie Menschen in Organisationen mit ihrer Umwelt in Beziehung treten. Diese Ausprägung stellt insofern ein Extrem dar, als der „Macher“- Orientierung die Annahme zugrunde liegt, dass der Mensch aktiv seine Umwelt kontrollieren kann. Der Fokus der Organisation liegt dabei auf Wachstum und Dominanz (Schein & Schein, 2018). Im Gegensatz dazu steht die „Sein im Werden“ - Orientierung, die auf der Idee basiert, dass der Mensch in Harmonie mit der Natur lebt und eine perfekte Einheit mit ihr bildet. Diese Ausrichtung hat die Entwicklung aller Aspekte des Selbst als integriertes Ganzes als Ziel (Kluckhohn & Strodtbeck, 1961, zitiert nach Schein & Schein, 2018, S. 78). Es scheint offensichtlich, dass eine „Macher“- Orientierung von Führungskräften weniger Varianzen im Team zulässt und eine stromlinienförmige Leistungserbringung bevorzugt. Auch hier scheint wenig Platz für neue und kreative Zugänge zu sein, was einen inneren Rückzug von Mitarbeiter\*innen bedeuten kann, die nicht dieselbe Haltung mitbringen.

Neben der zu starken Forderung nach Anpassung der Teammitglieder an ein vorherrschendes und erwünschtes Mindset ist auch fehlende Authentizität ein Aspekt der Führung, der sich hemmend auf die zwischenmenschlichen Beziehungen auswirkt. Stefan Kühl bezieht eine interessante Position zu den Inkongruenzen innerhalb der Organisation: Offensichtliche Widersprüchlichkeiten in den Programmen und Kommunikationswegen einer Organisation werden von den Mitgliedern nur begrenzt toleriert. Da im Arbeitsalltag eine 100 %-ige Übereinstimmung der von Kühl postulierten drei Wirklichkeiten von „talk“, „decision“ und „action“ allerdings nur schwer umsetzbar ist, müssen Organisationen eine sinnvolle Entkoppelung von „offizieller Wirklichkeit“, der von den Mitgliedern „zu praktizierenden Wirklichkeit“ und faktisch „praktizierter Wirklichkeit“ so regeln, dass sie flexibel und stabil zugleich bleiben (Kühl, 2020, S.140).

Führungskräfte müssen daher so authentisch wie möglich agieren, um glaubwürdig zu sein und nachhaltig den Zuspruch aufrecht zu erhalten. Es kann zwar Phasen geben, beispielsweise bei starken inneren Konflikten, wo die Schauseite der Organisation wenig mit der alltäglichen Realität zu tun hat (Kühl, 2020). Solche Situationen sollten jedoch Ausnahmen bilden und wenn möglich auch intern nicht unkommentiert bleiben. In der Praxis erwarten die Mitarbeiter\*innen eines Teams zu Recht ein hohes Maß an Konsistenz von der Führung, damit der Zusammenhalt und die Leistungsfähigkeit des Teams gewährleistet sind. Ein kongruentes Auftreten bleibt aufgrund der zahlreichen Anforderungen von den unterschiedlichen Stakeholdern häufig eine Gratwanderung für Führungskräfte. Idealerweise haben sie dabei nicht nur das Funktionieren der Organisation,

sondern gleichermaßen die Qualität der menschlichen Beziehungen im Fokus und stehen mit Klarheit und Mut zu ihren Entscheidungen.

## 2.4 Persönliche Haltungen und die Wurzeln der Seerose

Doch selbst wenn von der Unternehmensführung ein hohes Augenmerk auf zwischenmenschliche Interaktionen gelegt wird, können Missverständnisse und Dysfunktionalitäten im Team entstehen, die kreative Prozesse behindern.

Einer der Hauptgründe dafür erschließt sich, wenn man die drei Ebenen von Organisationskultur betrachtet:

1. Artefakte
  - Sicht- und spürbare Strukturen und Prozesse
  - Beobachtetes Verhalten
2. Gewählte Überzeugungen und Werte
  - Ideale, Ziele und Werte
  - Ideologien und Rationalisierungen
3. Grundlegende Annahmen
  - Unbewusste, als selbstverständlich geltende Überzeugungen und Werte

(Schein & Schein, 2018, S. 15)

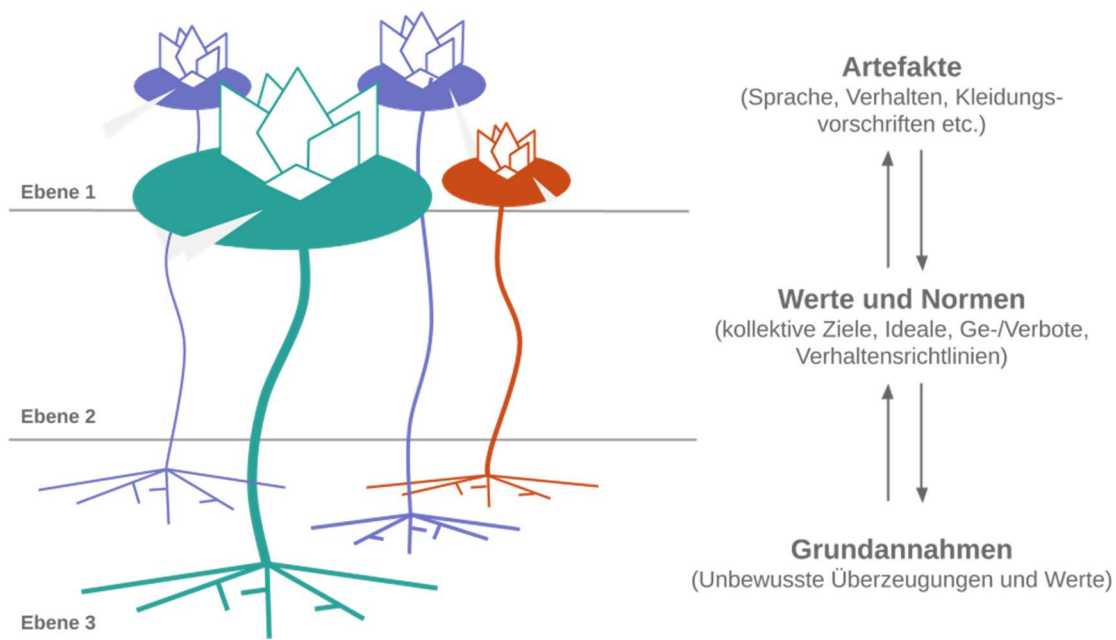


Abb. 1: Modell der Organisationskultur

Quelle: [impactdistillery.com](https://www.impactdistillery.com) (Fünf erste Schritte zu einer datengetriebenen Organisationskultur, o. J.)

Schein und Schein stellen dieses Modell bildhaft mit einem metaphorischen Seerosenteich dar. Dabei sind die Blüten und Blätter an der Oberfläche die sicht- und bewertbaren Artefakte, das Beobachtbare der Organisationskultur. Die gewählten Überzeugungen und Werte stellen die bewussten Begründungen dar, die für die Artefakte und das Verhalten angegeben werden. Tief unter der Wasseroberfläche verborgen sind die grundlegenden Annahmen, die nicht sichtbaren Teile und zugleich die Essenz des Biotops: das Wurzelsystem, die Wasserqualität und die Düngemittel, die letztendlich relevant für das Ergebnis, das heißt für die Kraft und Schönheit der Blüten, sind (Schein & Schein, 2018). Das bedeutet, dass allein die Ausrichtung auf qualitativ hochwertige Beziehungen nicht ausreicht, um gute Resultate hervorzubringen, da die tieferliegenden Annahmen über die menschliche Natur höchst unterschiedlich sein können. Gemeint sind damit zum Beispiel die Auffassung von Zeit und Raum, das Wesen der Wahrheit, ein korrekter Umgang mit seinen Mitmenschen oder die Rollen von Mann und Frau (Schein & Schein, 2018). Abweichende Ausprägungen dieser grundlegenden Aspekte des Lebens können dazu führen, dass Mitarbeitende die Handlungen von Vorgesetzten oder dem Kollegium nicht verstehen oder sogar falsch interpretieren, weil sie eine andere innere Landkarte erschaffen haben. Als Folge davon können disruptive Störungen in der Organisation auftreten.

Das Bild der Seerosen eignet sich sehr gut, um mögliche Lösungen für derartige Dysfunktionalitäten aufzuzeigen: Führungspersonen können eine Veränderung nicht bewerkstelligen, „indem sie die Blüten anmalen oder die Blätter stützen. Sie müssen die kulturelle DNA finden und dort etwas verändern“ (Schein & Schein, 2018, S. 21). Das impliziert, dass in einem ersten Schritt eine Bewusstheit über den Einfluss der nicht sichtbaren Aspekte erforderlich ist, um diese dann in einem nächsten Schritt genau zu analysieren. Mit anderen Worten ist für Führungskräfte ein gutes Maß an Selbstreflexion erforderlich, um in die Tiefe der gewählten Überzeugungen, Werte und Haltungen zu gelangen und von dort aus das Entstehen unserer sozialen Beziehungen zu verstehen.

Bevor ich darauf tiefer in Abschnitt 2 eingehe, möchte ich noch einen äußeren Faktor nicht unerwähnt lassen, welcher über den Rahmen der Organisation hinausgehend unsere gesamte heutige Gesellschaft betrifft.

## **2.5 Moderne Schnellebigkeit und soziale Einbettung**

Ein weiterer, extrinsischer Aspekt, der eine einschränkende Auswirkung auf das Gefühl von Selbstwirksamkeit und Zugehörigkeit hat, ist die Globalisierung und starke Beschleunigung

unterschiedlicher Teilsysteme der Gesellschaft, wie z.B. der Wirtschaft, der Medien und der Wissenschaft, die unsere Gegenwart prägt. Diese Tatsache bringt eine bislang nicht gekannte Komplexität und Vernetzung mit sich. In unserer hypermodernen Gesellschaft ist der Mensch mehr denn je gefordert, einen stabilen und verlässlichen Bezugsrahmen zu finden, um sich selbst in der Welt positionieren und ausrichten zu können. Viktor Frankl formuliert dies treffend mit folgenden Worten: „Denn dem Subjekt sagen weder seine Instinkte, was es muss, noch Traditionen, was es soll, und wenn das Subjekt nicht mehr weiß, was es will, findet es sich ohne Sinn wieder“ (Frankl, 2005, S. 12).

Sinn sei hier verstanden als ein Phänomen der Beziehung und des Beziehens im Inneren wie im Außen. Er entsteht erst durch die Einbettung des Individuums in einen größeren Zusammenhang (Lanfer & Szczygielski, 2020). Damit gemeint ist ein Gefühl des Verstehens und verstanden Werdens, welches Mitarbeiter\*innen in Bezug auf ihre Organisation entwickeln, wenn sie sich mit ihren Zielen, ihrer Kultur und ihren Werten identifizieren. Sollte dies nicht der Fall sein, kommt die Wahrnehmung der Sinnhaftigkeit der Tätigkeit und des eigenen Beitrags abhanden. Dies untergräbt die Selbstwirksamkeit und lässt die Motivation der betroffenen Menschen schwinden. Damit sind wiederum die Leistungsbereitschaft und Kreativität der Mitarbeitenden reduziert und in der Folge die Produktivität der gesamten Organisation gefährdet.

Hartmut Rosa spricht in diesem Zusammenhang von Resonanz als einem Modus, wie Subjekt und Welt zueinander in Beziehung treten (Rosa, 2019). Gemeint ist eine spezifische Beziehung zwischen schwingungsfähigen Körpern, wie zum Beispiel dem Menschen und der Organisation. In Hinblick auf die Arbeitswelt bedeutet dies, dass Mitarbeitende unter Zeitdruck oder anderen Einschränkungen ihr Verhältnis zur Organisation negativ wahrnehmen. Häufig wird dann die ganze Welt als abweisend und das Leben als ungerecht empfunden (Rosa, 2019).

Neben der hohen Komplexität ist auch die starke Beschleunigung des Wandels ein Faktor, der Menschen und Organisationen vor neue Herausforderungen stellt. Edlinger und Auer betonen in ihrer Forschung die Wichtigkeit für Organisationen, eine Balance aus Stabilität und Wandel zu halten (Edlinger & Auer, 2015). Um Entwicklung und Veränderung, das heißt ein Erlernen von Neuem, zu ermöglichen, ist ein gewisses Maß an vertrauter Struktur unerlässlich. Organisationen und Systeme basieren auf erfolgreichen Verhaltensmustern, die sich in der Vergangenheit bewährt und eine interne Kultur geschaffen haben. Um diese in einem Prozess des Lernens und Verlernens hinterfragen und verändern zu können, muss eine stabile Basis erhalten bleiben, von welcher aus man in den Prozess der Veränderung gehen kann.

Wenn nur mehr Ungewissheit und fehlende Berechenbarkeit der Anforderungen dominieren und zusätzlich vertraute Strukturen fluide gemacht werden, ruft dies Ängste auf mehreren Ebenen hervor. Menschen verlieren dann nicht nur ihre Routinen, sondern erleben auch eine Entfremdung auf der Sinnebene, sowie ein soziales Abgetrennt Sein. Ein Drängen der Mitarbeiter\*innen hin zu permanentem Wandel schafft existenzielle Unsicherheit und blockiert dadurch die Bereitschaft zur Entwicklung.

## **2.6 Resümee**

In der Analyse des ersten Teils haben sich folgende wesentlichen Aspekte als hinderlich für die Entfaltung von kreativen Potentialen in Organisationen gezeigt:

- eine Unternehmenskultur, die von starken Kontrollmechanismen und wenig Raum für Autonomie geprägt ist
- das Unterdrücken von Vielfalt und gegensätzlichen Herangehensweisen im Team
- inkongruentes Führungsverhalten
- negative Interpretationen von Verhalten auf Basis von nicht verstandenen grundlegenden Überzeugungen von Menschen
- unzureichende Einbettung des Einzelnen in einen Sinnzusammenhang oder negative Resonanz mit der Organisation
- zu rascher organisatorischer Wandel ohne stabile Basis für die Mitarbeitenden

Es wurde betrachtet, welche Auswirkung diese Faktoren auf die innerpsychischen Prozesse haben und inwiefern sie Menschen in ihrer Selbstkompetenz, Wirksamkeit und Motivation beschneiden. Aufgrund der Literatur konnte dargelegt werden, dass ein direkter Zusammenhang zum Leistungsvermögen und der Innovationskraft der Organisation gegeben ist. Ein Bewusstsein über diese Zusammenhänge, sowohl bei den einzelnen Menschen, Führungskräften und Mitarbeitenden, wie auch in der gesamten Organisation als lebendiges System kann ein erster Schritt dahin sein, diese Muster in der Praxis aktiv wahrzunehmen und behutsam zu ändern. Welche Potentiale sich dadurch eröffnen und wie gezielt Räume für Entwicklung geschaffen werden können, steht im Zentrum des nächsten Kapitels.

### **3. Prozesse fördern**

Der dritte Teil dieser Arbeit widmet sich den Interaktionen und Haltungen von Führungskräften, welche die Entfaltung von Potentialen in der Organisation begünstigen. In Anlehnung an Paul Watzlawick sei hier erwähnt, dass jegliche Handlung oder Unterlassung von Führungskräften als Interaktion mit dem Team zu verstehen ist im Sinne eines aktiven Einwirkens auf die Mitarbeitenden. Als Führungskraft kann man nicht nicht interagieren. Dieses Prinzip lenkt das Augenmerk auf die wechselseitige Verbundenheit der Menschen in einer Organisation.

Ausgehend von den Voraussetzungen für Vertrauensaufbau und den Qualitätsebenen der Kommunikation lege ich den Fokus im Anschluss auf Dynamiken in der Organisation, welche nährnde Räume für Entfaltung schaffen. Der folgende Abschnitt beschäftigt sich mit entwicklungsfördernden Teamressourcen, nämlich der Diversifikation und geteilten Erfahrungen. Danach gehe ich auf ein Gestaltungskonzept für organisationale Arbeit ein, welches bereits in der Praxis erprobt wurde. Dies zeigt beispielhaft, wie die Erkenntnisse der Forschung in den Business-Alltag integriert werden können. Im Anschluss begeben sich mich noch einmal auf die Ebene des Systems, um zu erforschen, wie Zusammenarbeit in Zeiten von New Work gestaltet werden kann. Der letzte Teil dieses Kapitels öffnet den Blick in Richtung vielversprechender Zukunftsaussichten.

#### **3.1 Vertrauen und die Felder sozialer Aufmerksamkeit**

„Solange man selbst redet, erfährt man nichts.“

Marie von Ebner-Eschenbach

Zunächst möchte ich der Frage nachgehen, wie auf der zwischenmenschlichen Ebene eine Basis des Vertrauens als Ausgangspunkt für eine funktionierende Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden geschaffen werden kann. Gemäß der sozialpsychologischen Forschung gibt es drei zentrale Säulen der Vertrauenswürdigkeit im Kontext von Führung (Mayer et al., 1995).

Diese sind:

1. Kompetenz: Fach- und Prozessexpertise, Unterstützung der Selbstwirksamkeit
2. Wohlwollen: Wertschätzung, Empathie und Perspektivenübernahme

### 3. Integrität: Selbstkongruenz, ethische Prinzipien, Selbstoffenbarung

Es erscheint höchst praxisrelevant, dass in Verbindung mit diesen drei Säulen auch die vier Arten der organisationalen Gerechtigkeit eine wesentliche Rolle für den Vertrauensaufbau spielen. Es sind dies die informationale, interpersonale, prozedurale und distributive Gerechtigkeit. Der Zusammenhang sei anhand von praktischen Beispielen dargelegt:

Kompetenz erfordert informationale Gerechtigkeit im Sinne einer zeitnahen, transparenten, umfassenden und nachvollziehbaren Verteilung von Informationen an alle Mitglieder der Organisation. Wohlwollen bedeutet interpersonale und prozedurale Gerechtigkeit im Sinne eines wertschätzenden und fairen Umgangs sowie einer angemessenen Mitsprache. Integrität lebt von distributiver Gerechtigkeit im Sinne einer fairen Verteilung der Ressourcen mit einer balancierten Input-Output Relation (Mayer et al., 1995; Streicher et al., 2008). Erst wenn Führungskräfte im Geschäftsalltag wiederholt die Umsetzung aller Komponenten der organisationalen Gerechtigkeit unter Beweis stellen, dies aktiv vorleben nach dem Motto „walk your talk“, und nicht nur von Kolleg\*innen oder Mitarbeitenden einfordern, schaffen sie die Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt, der einen maßgeblichen Einfluss auf den Aufbau von Vertrauen hat, ist die Art und Weise, wie Menschen miteinander kommunizieren und im Gespräch aufeinander eingehen. Es geht dabei um ein „Brückenbauen“ in der Kommunikation, ein Herstellen von Verbindungen und sich Einlassen auf den anderen.

Böhm, Exler und Kuptsch haben folgende Erfolgsfaktoren für die Gesprächsführung im Führungskontext herausgearbeitet (2019):

- Balance finden zwischen Beziehungs- und Sachebene, Bedürfnis- und Ergebnisorientierung, Ziel- und Menschenorientierung
- Bewusstes Einbeziehen des Gegenübers in die Lösungsfindung (und damit Output-Generierung)
- Bedürfnisorientierte Kommunikation, Abholen auf der menschlichen Ebene
- Bewusster Einsatz von Frage- und Gesprächstechniken (aktives Zuhören, offene Fragen, Paraphrasieren)
- Ehrliche und konstruktive Neugierde: die Welt des anderen verstehen *wollen*
- Zeigen von Empathie (maßvoll, zu viel Empathie kann auch kritisch sein)  
(Böhm et al., 2019)

Für eine erfolgreiche Kommunikation ist somit neben Kenntnissen der Kommunikationstheorie und dem Beherrschen grundlegender Techniken im gleichen Maß die Bereitschaft erforderlich, sich dem Gegenüber zu öffnen und seine\*n Gesprächspartner\*in sowohl verstehen zu wollen als auch sie oder ihn in die Lösungsfindung einzubeziehen.

Otto Scharmer geht noch eine Stufe weiter und hält fest, dass der Aufbau eines tragfähigen Fundamentes dann besonders gut gelingen kann, wenn die Beziehung zwischen den Dialogbeteiligten von einem reaktiven in einen co-kreativen Modus überführt wird (2019). Scharmer beschreibt in diesem Zusammenhang vier Feldebene, welche die Qualität der Interaktion charakterisieren, aus der heraus Menschen zuhören oder Gespräche führen:

1. Gewohnheitsmäßig, aus der zentralen Ich-Perspektive:
    - das Verhalten ist von reaktiven Gewohnheiten geprägt
  2. Ego-systemisch, von der Peripherie des eigenen Systems aus:
    - es entsteht ein Subjekt-Objekt Bewusstsein, in dem sich die Gesprächspartner für differenzierte Standpunkte öffnen
  3. Empathisch, aus der Perspektive der anderen Person:
    - es entsteht Mitfühlen, ein sich Einlassen auf die Sichtweise des anderen
  4. Schöpferisch, aus der Perspektive des Öko-Systems:
    - die Akteure öffnen sich einem co-kreativen Dialog
- (Scharmer, 2019, S. 54)

Das Herunterladen alter Muster und freundlicher Phrasen auf Ebene 1 ermöglicht keinen wirklichen Austausch. In einem derartigen Gespräch hat man oft das Gefühl, aneinander vorbeizureden und geht ernüchtert wieder auseinander. Führungskräfte, die ihre Teams hauptsächlich aus dem Blickwinkel ihrer eigenen Position wahrnehmen, werden nur schwerlich eine tragfähige und belastbare Basis aufbauen können. Erst ab der zweiten Ebene findet soziales Handeln statt, welches ein wirkliches In-Beziehung-Treten ermöglicht. Dazu muss jedoch das eigene Bewusstsein so weit entwickelt bzw. geschult sein, dass man in der Lage ist, gezielt andere Perspektiven einzunehmen. Dies geschieht meines Erachtens durch einen inneren Prozess der Selbstreflexion.

Dafür ist es zu Beginn erforderlich, die eigene Position achtsam wahrzunehmen. In einem nächsten Schritt kann man sich dann in neues Terrain vorwagen und auf bislang ungewohnte Blickpunkte einlassen. Scharmer betont, dass „gute Führungskräfte und leistungsstarke Teams tendenziell vom gesamten Spektrum sozialer Feldstrukturen aus handeln und sich in allen vier Feldern so bewegen, wie es die aktuelle Situation gerade erfordert“ (Scharmer, 2019, S. 55).

### **3.2 Triadische Dynamiken und Humor**

"Humor ist immer ein Spiel aus Erwartung und Überraschung. Nur die Erwartungen zu bedienen, reicht nicht."

Otto Waalkes

Es zeigt sich aufgrund der bestehenden Literatur, dass die im letzten Abschnitt beschriebene Flexibilität der Perspektiven durch einen zuverlässigen, schützenden Raum begünstigt wird, in dem Menschen einander in einer Ausrichtung auf wechselseitige Unterstützung begegnen. Damit stellt sich die Frage, wie ein solcher Raum gebildet werden kann. An dieser Stelle lohnt sich ein Exkurs in das soziologische und systemische Denken, genauer gesagt zum Strukturprinzip der Triade. Von Relevanz ist hier der Gedanke der Erweiterung der bipolaren Kategorien wie z.B. Vorgesetzte – Mitarbeitende, Arbeiter\*innen – Angestellte, die da oben – wir hier unten (Tietel, 2019). Die Dualität erzeugt häufig Spannungsfelder durch die direkte Konfrontation der beiden Pole. Das Hinzuziehen eines dritten Elements wirkt sich öffnend und strukturierend auf die bestehende Dynamik aus. Es entlastet die Gegenüberstellung der „entweder – oder“ Konfrontation und spannt einen neuen Raum der Möglichkeiten auf.

Gemeint ist damit jedoch nicht ausschließlich eine dritte Person aus dem eigenen Umfeld. Das strukturierende Dritte im dynamischen Dreieck der Organisation kann gemäß Pühl auch eine Arbeitsaufgabe oder ein Außenbezug sein (Pühl, 2009). Allein dadurch, dass der Fokus auf ein weiteres Element gelenkt wird, verlässt man die Linearität und befindet sich in einem dreidimensionalen Raum. Angelehnt an Scharmer könnte das Dritte ebenso „die umhüllende Sphäre sein, die meine offenen Grenzen umgibt“ (Scharmer, 2019, S. 55). Dieses uns umgebende Feld eröffnet den Raum für einen schöpferischen Dialog mit den Zukunftsmöglichkeiten, die vor uns liegen. Einen weiteren Zugang zur Triade liefert Rosa, der konkret von einem „Resonanzdreieck“ spricht: Durch die Auseinandersetzung mit dem Reflexionsgegenstand wird ein „Resonanzraum“ errichtet, welcher einen Prozess des „Berührens und Berührtwerdens“ ermöglicht (Rosa, 2019).

Nun möchte ich noch einen Schritt weiterdenken und folgende Überlegung wagen: Kann nicht auch Humor das Dritte sein, das zum Beispiel in festgefahrenen Situationen einen Raum der Entlastung bietet?

Die Verhaltenspsychologin und Stanford Professorin Dr. Jennifer Aaker hat sich in der Forschung intensiv mit den positiven Auswirkungen von Humor auf professionelle zwischenmenschliche Interaktionen, wie zum Beispiel Führungs- und Verhandlungssettings in Politik und Wirtschaftswelt beschäftigt und ihre Erkenntnisse auch in der Praxis der Unternehmensberatung auf den Prüfstein gestellt. Sie definiert Humor als geheime Waffe im Geschäftsleben, die vier wertvolle Qualitäten für Zusammenarbeit begünstigt: Leichtigkeit, Verbindung, Kreativität und Resilienz (Aaker & Bagdonas, 2021) und so besondere Entwicklungsräume schafft. „In diesem schönen Moment, als die Alchemie von Leichtigkeit, Verbindung und Freude sich mit der Schwere der anstehenden

Arbeit verband, wurden profunde Ergebnisse hervorgebracht“ (Aaker & Bagdonas, 2021, S. 164).

Es zeigt sich damit deutlich, dass eine geeignete und mitunter unerwartete Prise Humor die Dichte von so manch schwieriger Situation in einen Raum von spontaner Entfaltung umwandeln kann. Humor ermöglicht es, durch den freien und neuen Blick auf die Aufgabe bisher nicht wahrgenommene Lösungen zu finden und schafft zugleich eine tiefe Verbundenheit zwischen den Teilnehmenden. Eine derartige Erfahrung legt auch einen Grundstein für später folgende Herausforderungen: Humor verbindet und wer einmal aufrichtig miteinander gelacht hat, kann sich in diesen Strom immer wieder einklinken.

Gemeinsam ist diesen Zugängen, dass durch das Aufspannen eines wohlwollenden Raumes ein Umfeld geschaffen wird, in dem ein generativer sozialer Prozess stattfinden kann. Dies ist der Nährboden für die Entfaltung von Potentialen beim Einzelnen wie auch in der Organisation.

### **3.3 Offene Systeme und gemeinsame Sinnerfahrung**

„Behandle die Menschen so, als wären sie, was sie sein sollten, und du hilfst ihnen zu werden, was sie sein können.“

Johann Wolfgang von Goethe

Im folgenden Abschnitt möchte ich auf konkrete Teamkonstellationen eingehen, welche die Handlungskompetenz und Selbstwirksamkeit ihrer Mitglieder fördern. Anlässlich der Erforschung von subjektiv erlebter Sinnhaftigkeit in Organisationen haben Lanfer und Szczygielski wesentliche Faktoren identifiziert, welche die Kreativität und Innovationskraft von Teams erhöhen können (2020). Die Quintessenz ihrer Forschung ist folgende: Erfolgreiche Teams sind diversifiziert, hochgradig oszillationsfähig und erlauben über Irritationen im Innen- und Außenverhältnis thematische Differenzen ihrer Mitglieder (Lanfer & Szczygielski, 2020). Das Team wird durch die Unterschiedlichkeit der Mitglieder belebt, und statt eine Gleichschaltung der Meinungen und Herangehensweisen vorzunehmen, sind Störungen willkommen. Das Zulassen solcher Differenzen ermöglicht eine produktive Verwandlung im Sinne einer vitalisierenden Rekombination: Altes und Gewohntes bezieht sich dann auf Neues und Fremdes in einer Weise, die eine überraschende neue Qualität hervorbringt. Diese emergenten Prozesse können „Magic Moments“ erzeugen, besondere Momente einer subjektiv erlebten Sinnhaftigkeit und zugleich die organisationale Innovationsfähigkeit erhöhen (Lanfer & Szczygielski, 2020).

Je offener ein System für differenzierte Haltungen der Einzelnen ist und je eher diese einen Raum bekommen, desto mehr vitalisiert dieses Feld die Sinnverweise im System und aktiviert zugleich die einzelnen Subjekte für eine intensivere Reflexion der Welt (Lanfer & Szczygielski, 2020). Die positive Auswirkung von der Diversifizierung eines Teams ist somit auf beiden Ebenen wahrnehmbar, individuell und auf das System bezogen. Sie führt zu motivierten und sinnerfüllten Mitarbeiter\*innen und einer sich ständig weiterentwickelnden Organisation, die neue kreative Lösungsansätze hervorbringt. Zugleich ermöglicht sie eine erhöhte Selbstwirksamkeit: Das Subjekt tritt über Momente erlebter Sinnhaftigkeit in Resonanz mit der sozialen Umwelt (Lanfer & Szczygielski, 2020). Dadurch entsteht ein Erfahrungsaustausch und eine gemeinschaftliche Reflexion, die die Basis dafür bietet, Alltagssituationen neu einzuordnen und alternative Handlungsweisen zu entwickeln (Kleinhuber & Hermann, 2020).

Besonders hervorzuheben ist dabei folgender Aspekt: Eine Sinnerfahrung kann nicht verordnet oder willkürlich definiert werden. Sinn wird auch nicht durch Heldentaten von besonders begabten Führungskräften herbeigeführt. Sinnbildung ist eine „Wir-Aufgabe, bei der man sich auf die Kreativität des Augenblicks und auf Iteration verlassen muss“ (Kruse, 2004, zitiert nach Kleinhuber & Hermann, 2020, S.452). Es handelt sich um einen aktiven und beziehungsbezogenen Prozess der gelebten Praxis, um ein „emergentes Phänomen, das immer wieder neu aus konkreten Situationen entsteht“ (Kleinhuber & Hermann, 2020, S. 452). In den Worten Frankls: Sinn kann weder „gegeben“ noch „erzeugt“ werden, er muss „gefunden“ werden (Frankl, 1983, S. 28). Bei der „Sinn-Wahrnehmung handelt es sich um die Entdeckung einer Möglichkeit vor dem Hintergrund der Wirklichkeit. Und diese Möglichkeit ist jeweils einmalig“ (ebd.).

Teams, die kreative Prozesse und Entwicklung begünstigen wollen, sind laufend gefordert, über wiederkehrende sinnstiftende Interaktionen ihr System lebendig zu erhalten. Kleinhuber & Hermann beschreiben dies als ein kontinuierliches gemeinsames Ringen um Orientierung und Selbstwirksamkeit angesichts permanenten Wandels und wachsender Unsicherheit (2020). Eine wesentliche Komponente sinnorientierter Führung ist dabei die Multiplikation der eigenen Selbstwirksamkeit durch die Verbindung mit einem Kollektiv, welches an Sinnhaftigkeit und zukunftsfähigem Handeln ausgerichtet ist (Kleinhuber & Hermann, 2020).

### 3.4 Organisationale Achtsamkeitsstrukturen und achtsames Handeln

„The real heroes anyway aren't the people doing things; the real heroes are the people NOTICING things, paying attention”

John Green

Einen weiteren höchst interessanten Ansatz zur Schaffung von Entwicklungsräumen liefert Guide Becke mit dem Gestaltungskonzept der organisationalen Achtsamkeit (2015).

Unter organisationaler Achtsamkeit wird die Fähigkeit von Unternehmen und ihrer Mitglieder zur Selbstbeobachtung und Selbstreflexion in (permanenten) organisatorischen Veränderungsprozessen verstanden. Sie richtet sich darauf, unbeabsichtigte Folgen geplanter Veränderungen für die Entwicklungsfähigkeit von Unternehmen möglichst frühzeitig zu erkennen bzw. konstruktiv zu bearbeiten. Sie bezieht sich überdies darauf, unentdeckte Innovationspotenziale in Veränderungsprozessen aufzuspüren.

(Becke & Meyerhuber, 2015, S. 97)

Das Konzept stellt eine soziale Innovation im Sinne einer beabsichtigten und zielgerichteten Neukombination sozialer Praktiken dar. Der Fokus liegt auf der Förderung einer dynamischen Balance von Flexibilitätserfordernis und Stabilitätsbedarf durch dialogische Praktiken, die eine Perspektivenvielfalt herstellen (Becke & Meyerhuber, 2015). Durch in Arbeitsprozesse integrierte Kommunikationsroutinen wird ein Organisationsklima von psychologischer Sicherheit begünstigt, welches die Basis für die Bereitschaft zur Entwicklung bildet. Mittleren Führungskräften kommt dabei eine Schlüsselrolle für die Verankerung achtsamer Handlungspraktiken im Unternehmen zu, sie erfüllen die Funktion eines Vertrauensankers für die Mitarbeitenden in Zeiten permanenten Wandels. (Becke & Meyerhuber, 2015).

Laut Becke benötigt der Aufbau von Vertrauen in der Organisation Zeit und Raum. Becke verweist dabei auf die vom Soziologen Rosa eingeführten „Entschleunigungsinseln“ (2005) und etabliert im Konzept der organisationalen Achtsamkeit den Begriff von Dialogräumen als Schutzräume für langsamere Zeiterfahrungen und gemeinsame Verantwortung (Becke & Meyerhuber, 2015).

Ich sehe in dieser Überlegung mehrere wesentliche Aspekte vereint: Es ist eine aktive Aufgabe von Führungskräften, ein Klima des Vertrauens zu schaffen. Dieses kann nur durch Entschleunigung im oft so hektischen Arbeitsalltag erfolgen. Wesentlich ist eine achtsame und ernst gemeinte Begegnung von Führungskräften mit ihren Mitarbeitenden

und die gemeinsame Übernahme von Verantwortung für die aktuelle Aufgabe, zu der jede Seite ihren Beitrag leistet.

Becke legt zusammenfassend folgende zentrale Voraussetzungen für organisationale Achtsamkeit fest: Die Bereitschaft zur Achtsamkeit, klar definierte Aufgaben und Rollen mit ausreichend Zeit zur Reflexion sowie eine achtsame Prozessgestaltung (Becke & Meyerhuber, 2015). Diese bilden die Infrastruktur für achtsamen Wandel. Doch sind diese Voraussetzungen ausreichend, um einen Unterschied zu machen?

Das Gestaltungskonzept „Organisationale Achtsamkeit“ wurde in vier Fallstudien unternehmensintern über drei Jahre erprobt. Während dieser Phase haben sich auch Stolpersteine in der Anwendung des Konzeptes gezeigt. Im Besonderen möchte ich hier auf die Schlüsselbedeutung der Fähigkeit zur organisatorischen Selbstreflexion eingehen. Gemeint ist ein vertieftes Nachdenken über die laufenden Prozesse, über das, was geschaffen und wie es umgesetzt wurde. Es ist die Bereitschaft für ein kritisches Hinterfragen der eigenen Haltungen und ein Auf-die-Probe-Stellen der eigenen Taten und ihrer Auswirkungen. Becke bezeichnet diese Fähigkeit als „Grundlage für individuelles, kollektives und organisationales Lernen“ (2013, S. 4). Er verweist in diesem Zusammenhang auf „die Gefahr, dass das Hauptaugenmerk zu sehr auf Achtsamkeitsstrukturen und Verfahren gelenkt wird, aber dem Handeln und den damit verbundenen Haltungen von Beschäftigten und Führungskräften zu wenig Beachtung geschenkt wird“ (Becke, 2013, S. 9).

Damit schließt sich auch der Kreis zum Seerosenteich von Ed Schein (siehe Kapitel 2.4). Nachhaltige Veränderung kann nicht nur auf Ebene der sichtbaren Artefakte, der Strukturen, Programme und Prozesse herbeigeführt werden, sondern muss auf den tiefen Ebenen der Überzeugungen und grundlegenden Werte initiiert werden. Sonst bleibt es ein Bemalen der Blüten mit einer Farbe, die rasch wieder abblättert.

### **3.5 Innovative Sozialformen und „Inner Work“**

„Ich betrete die Brücke in dem Moment, in dem ich sie entwerfe.“

Lester Bowie

Der nächste Abschnitt ist wiederum der systemischen Ebene gewidmet. Welche Organisationsformen sind im Zeitalter von New Work angemessen, um Lösungen für die Probleme des 21. Jahrhunderts zu erbringen? In unserer heutigen schnelllebigen und

komplexen Welt kommt „das klassische Organisationsmodell mit seinen charakteristischen Prinzipien der hierarchischen Steuerung durch Anweisung und Kontrolle, der Monopolisierung von Wissen, der Bürokratisierung von Kommunikation, der funktionalen Organisationsgliederung und der Effizienzsteigerung durch Größenwachstum“ an die Grenzen seiner Funktionalität (Payer, 2011, S. 25). Es weist ein „deutlich eingeschränktes Lern- und Wandlungsvermögen“ auf (ebd.). Die Komplexität der inneren und äußeren Umwelten von Organisationen ist in solch einem Maß erhöht, dass diese paradoxerweise kaum noch in der Lage sind, sie zu bewältigen (Payer, 2011).

Als Beispiele für aktuelle Herausforderungen seien die rasante Entwicklung der Informationstechnologie, der beträchtliche Innovationsdruck oder auch äußere Faktoren wie Ungleichverteilung, Klimawandel und Umweltzerstörung genannt. Gewinnorientierte Unternehmen befinden sich in einem besonders innovativen Milieu und übernehmen häufig eine gewisse Vorreiterfunktion für viele Arten von Organisationen in anderen Gesellschaftsbereichen (Payer, 2011). Um in dem von hoher Konkurrenz geprägten Umfeld ihre Überlebensfähigkeit zu sichern, haben sie die Anwendung von neuen Logiken der Zusammenarbeit gefördert: Kooperationen und Vernetzung.

Alle drei Formen, Organisation, Kooperation und Netzwerk zeichnen sich durch ein unterschiedliches Maß an Koppelung ihrer Akteure und Aktionen aus.

Das folgende Diagramm verdeutlicht den Zusammenhang:

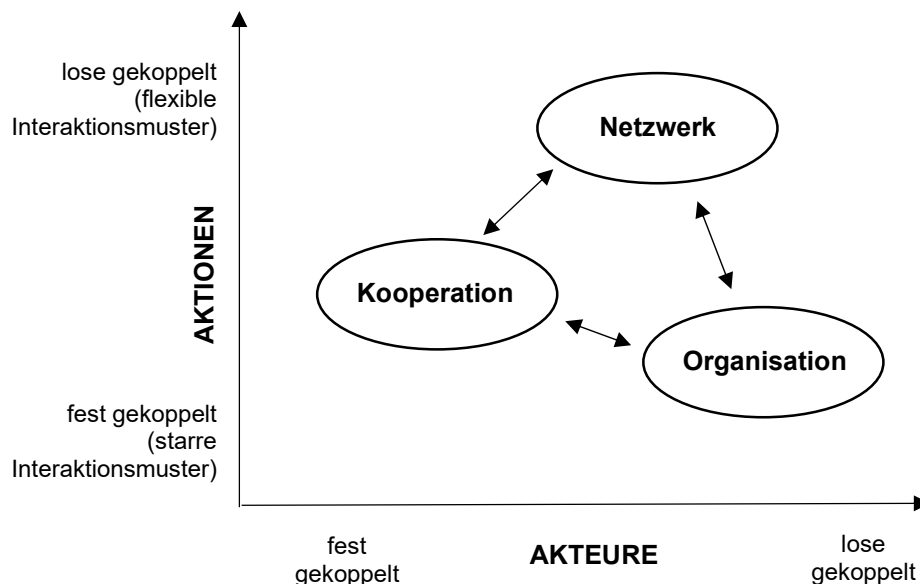


Abb.2: Landkarte der drei Logiken (Payer, 2011, S. 35)

Während in Organisationen relativ starre Interaktionsmuster bei einer geringen Bindung der Mitarbeitenden vorherrschen, sind Kooperationen durch eine festere Koppelung von Akteuren mit mittlerer Handlungsflexibilität gekennzeichnet. Kooperationen sind Systeme auf Zeit mit fixen Zielen und Partner\*innen. Sie bewähren sich besonders in der Projektarbeit, wenn spezifisches Knowhow gefragt ist, welches in der eigenen Organisation nicht in dieser Form verfügbar ist. In Netzwerken hingegen sind die Aktionen lose gekoppelt, es gibt nur wenig vorgegebene Regeln des Zusammenspiels. Die Beziehungen der Akteure haben in Netzwerken einen hohen Stellenwert, oft steht die Einzigartigkeit der Beziehungspartner im Vordergrund. Ein Netzwerk schafft „ein Milieu für frei fließende Kreativität und Experimente aller Art“ bei nur geringem Erfolgsdruck (Payer, 2011) und weist somit das höchste Innovationspotential auf.

Der größte Mehrwert liegt in der Integration dieser drei Sozialformen, denn besonders ihre Kombination eröffnet ein großes Gestaltungspotential für Organisationen. Es geht darum, „alle drei Logiken in einem dem jeweiligen Kontext angemessenen Verhältnis von Delegation, Vereinbarung und Experiment zu vereinen“ (Payer, 2011, S. 37). Ein Führungsverständnis, welches die Integration der Logik von Kooperationen und Netzwerken umfasst, kann ein weitaus größeres Spektrum an Handlungsoptionen nutzen und damit neue Lösungen für unsere komplexe Welt generieren.

Wie auch schon im Zusammenhang mit der Organisationalen Achtsamkeit erwähnt, reicht es jedoch nicht, neue Strukturen im Außen zu etablieren. Eine erfolgreiche Anwendung von innovativen Konzepten und Logiken bedarf einer inneren Bereitschaft, nicht nur einzelner Führungskräfte, sondern ganzer Teams.

Joana Breidenbach und Bettina Rollo sprechen in diesem Zusammenhang von „Inner Work“, um darzulegen, dass „jede maßgebliche Veränderung in der Außenwelt eine entsprechende Veränderung im Innenleben der einzelnen Menschen braucht (2019). Nur wenn wir Wandel ganzheitlich angehen und die innere Transformation aktiv mit einbeziehen, kann er gelingen“ (Breidenbach & Rollo, 2019, S. 5). Der angesprochene innere Prozess bedarf einer menschlichen Reifung und eines Kompetenzaufbaus, im Zuge derer Führungskräfte und Mitarbeitende selbstbewusster und innerlich stärker werden. Folgende Fähigkeiten haben sich gemäß Breidenbach und Rollo als wesentlich für den Umgang mit unserer dynamischen und multidimensionalen Welt erwiesen (2019):

- Lernen, das Umfeld angemessen zu erfassen und zu beschreiben, das heißt eine gemeinsame Landkarte entwickeln

- Herausfinden, wie wir unsere Grundbedürfnisse nach Sicherheit und Orientierung auch dann erfüllen können, wenn alles im Wandel ist
- Verstehen, welche menschlichen Dynamiken unser Arbeitsumfeld prägen und eine gemeinsame Sprache dafür finden
- Offen dafür sein, Entwicklungen auf einer übergeordneten Metaebene zu verstehen, ohne im Detail stecken zu bleiben

Diese inneren Strukturen beschreiben die Kompetenzen, welche eine höhere gedankliche und emotionale Klarheit, ein präzises Wahrnehmungsvermögen und eine bessere Selbsterkenntnis ermöglichen. Diese sind die Basis für eine co-kreative Zusammenarbeit in einem reifen Team (Breidenbach & Rollow, 2019).

### **3.6 Inspirative Räume und implizites Wissen**

„Das wertvollste was ich zu bieten habe, ist meine schiere Präsenz“

Irvin Yalom

Gelingt es Teams, mithilfe der im letzten Abschnitt beschriebenen Fähigkeiten die eigenen Prozesse aus der Metaperspektive zu betrachten und damit ihren aktuellen Standort zu bestimmen sowie bestehende negative Spannungsdynamiken zu bereinigen, sind sie bereit dafür, sich dem nächsten Schritt zuzuwenden: Herauszufinden, welche Veränderungen zu wirklich neuen Wegen führen, um einerseits Innovationen zu schaffen und andererseits die großen gesellschaftlichen und ökologischen Herausforderungen unserer Zeit konstruktiv zu bewältigen. Dafür braucht es Methoden und Werkzeuge, die es ermöglichen, kreativ zu werden. „Dabei ist Kreativität weit mehr als nur ein intellektueller Vorgang, sondern sie entsteht in einem größeren inspirativen Raum“ (Breidenbach & Rollow, 2019, S. 64).

Bevor ich nun auf konkrete Tools und Prozesse zur Förderung der Kreativität eingehe, möchte ich eine weitere innere Voraussetzung für den wirksamen Umgang mit disruptiven Umbrüchen in der komplexen Realität von modernen Organisationen vorstellen. Ähnlich wie im gesamtgesellschaftlichen Maßstab geht es auch im Mikrokosmos von Organisationen nicht mehr nur ausschließlich um Klarheit, sondern um den Versuch, unterschiedliche Blickwinkel miteinander in Resonanz zu bringen, ohne von vorneherein den Ausgang dieser Kombinationen zu kennen. Derartige ergebnisoffene Prozesse benötigen eine Bereitschaft zur Unvollkommenheit als Referenzrahmen (Obermeyer & Pühl, 2019). Um in der heutigen Zeit Räume für Entfaltung zu schaffen, sind wir gefordert,

die Gewissheiten hinter uns zu lassen. „In den offenen Sphären des Ungewissen verliert der analytisch-bewusste Verstand an Orientierungs- und Wirkkraft. (...) Dies erfordert eine Öffnung hin zu den Qualitäten des Ahnens und Erspürens, den Ressourcen des „impliziten Wissens““ (Obermeyer & Pühl, 2019, S.15).

Damit sei der Bogen gespannt zu einer mittlerweile immer bekannteren Methode, um Neues zu entwickeln, nämlich Otto Scharmers „Theorie U“: „Scharmer geht davon aus, dass stimmige Projekte, Unternehmungen und Strategien dann entstehen, wenn wir unsere Aufmerksamkeit und Inspiration in einer bestimmten konzentrierten Weise lenken“ (Breidenbach & Rollow, 2019, S. 64). Das Hervorbringen von Neuem kann geschehen, wenn wir bereit sind, das bekannte Alte loszulassen und „uns mit der Sphäre des zukünftigen Potenzials verbinden“ (Scharmer, 2019, S. 40). Scharmer nennt diesen Prozess „Presencing“, dies ist eine Wortschöpfung aus den Wörtern „presence“ (Gegenwart) und „sensing“ (Hinspüren) und meint ein Erspüren der Zukunft durch Gegenwärtigkeit in einem Raum von innerer und äußerer Stille (ebd.).

Im Kern des Prozesses steht ein Dialog mit dem Feld des Werdenden. Ein Einlassen auf diesen Prozess ermöglicht Organisationen, ihre Innovationszyklen neu auszurichten, indem sie den Wertschöpfungsstrom von reaktiven zu schöpferischen Mustern umwandeln. Was durch diesen Zugang in die Welt gebracht wird, gestaltet sich nach den Erfordernissen eines übergeordneten Ökosystems, das über die individuelle Erfordernisse einzelner Personen oder Institutionen hinaus geht (Scharmer, 2019).

Mit diesem Ansatz bringt Scharmer die innere Haltung der achtsamen Gegenwärtigkeit in die Geschäftswelt ein und schlägt so eine Brücke von einem rein wachstumsorientierten Business zum gemeinsamem Gewahrsein und den Interessen des kollektiven Miteinander. Für Scharmer stellt die Wahrnehmung der höchsten Zukunftsmöglichkeit und das gemeinsame Handeln aus dieser Perspektive heraus die Essenz von Führung im Sinne von Leadership dar.

### **3.7 Resümee**

Auf Basis der im letzten Kapitel vorgestellten Literatur lässt sich ein roter Faden für den Aufbau von Entwicklungsräumen in Organisationen erkennen. Zunächst geht es auf der interpersonalen Ebene darum, Vertrauen zwischen Führungskraft und Team herzustellen. Dafür unerlässlich sind organisationale Gerechtigkeit und empathische Kommunikation, die

einen co-kreativen Dialog ermöglichen. Triadische Konstellationen schaffen durch das Einbeziehen eines dritten Elementes Räume für Entlastung und neue Formen der Kooperation. In Bezug auf die Qualität der Zusammenarbeit in Teams sind besonders eine hohe Oszillationsfähigkeit und geteilte Sinnerfahrungen hervorzuheben, um die Selbst-Wirksamkeit und Kreativität der Mitarbeitenden zu erhöhen. Dies wiederum führt zu mehr Freude und einer größeren Identifikation mit den Aufgaben.

Das Konzept der organisationalen Achtsamkeit zeigt wertvolle Wege auf, wie ein entwicklungsförderlicher Umgang inmitten des Wandels unterstützt werden kann. Weiterführende Erkenntnisse aus angewandten Feldstudien veranschaulichen, dass der Fokus dabei nicht nur auf die sichtbaren Strukturen und Prozesse der Organisation zu richten ist, sondern besonders auf die inneren Haltungen der Menschen. Der achtsame Zugang wird erst durch die Umsetzung in der gelebten Praxis zum Leben erweckt. Um auf dieser Ebene tatsächlich einen Unterschied zu machen, benötigt es die Bereitschaft zu Persönlichkeitsarbeit und Selbstreflexion, sowohl von Führungskräften wie auch von Teammitgliedern. Derartige innere Innovationen schaffen Veränderungen, die Menschen und Teams in einer Weise reifen lassen, dass sie den komplexen Anforderungen der heutigen Zeit mit mehr Sicherheit, Kompetenz und Gestaltungskraft begegnen können.

Der Blick auf neue Referenzen und unkonventionelle Zugänge wie das wohldosierte Einbeziehen von Inspiration und implizitem Wissen in den Alltag von Organisationen eröffnet zukunftsweisende Perspektiven. Um es mit den Worten Otto Scharmes zu sagen, legen die Öffnung des Denkens, des Herzens und des Willens tiefliegende Potentiale für die Gestaltung der Zukunft frei.

#### **4. Proaktiv Räume schaffen**

In den letzten beiden Kapiteln wurde dargelegt, welche Aspekte von Führung die Entfaltung von Potentialen in der Organisation behindern bzw. welche sich förderlich auf die Entwicklung von Individuen und Teams auswirken. Die vorliegende Analyse erhebt jedoch keinen Anspruch darauf, ein Idealbild von Führungsverhalten zu zeichnen, welches wie eine vorgefertigte Schablone in allen Konstellationen angewendet werden kann. Auch möchte ich an dieser Stelle noch einmal hervorheben, dass mit Entwicklung nicht ein gezieltes Verändern von Menschen in der Organisation in eine bestimmte Richtung gemeint ist. Ein derartiges Drängen der Mitarbeiter\*innen zu einem erwünschten Wandel würde, wie

von Edlinger und Auer in Kapitel 2.5 beschrieben, vielfach zu Verunsicherung und Blockaden führen (2015).

Es geht mir in dieser Arbeit vielmehr darum zu beleuchten, durch welche konkreten Interventionen in Organisationen Räume geschaffen werden können, die die „Ent - Faltung“ der Persönlichkeit und die Kreativität der Mitarbeitenden begünstigen und zugleich genügend Sicherheit geben, um die vorhandenen Handlungsmöglichkeiten sinnvoll und zukunftsorientiert zu nutzen. Der Begriff „Raum“ ist dabei sehr weit zu verstehen, nicht nur als konkret abgegrenzter physischer Ort. Gemeint ist ein soziales Feld, welches durch die Errichtung eines stabilen Beziehungsfundamentes den Zugang zum eigenen Selbst sowie zu neuen Ideen ermöglicht. Auch Triaden sind in dieser Hinsicht Räume, die durch kreatives Miteinander gebildet werden und zum Aufbau konstruktiver Beziehungsdynamiken beitragen, wie in Kapitel 3.2 dargelegt. Schließlich sind Organisationen in der heutigen schnelllebigen und unsicheren Zeit mehr denn je gefordert, neue Wege zu finden, um mit den komplexen Bedingungen der VUCA-Welt auf konstruktive Weise umzugehen.

#### **4.1 Kommunikation im Geschäftsalltag und ihre Auswirkungen**

Für den Forschungsteil dieser Masterthesis möchte ich nun jene der in der Literaturrecherche vorgestellten Theorien auswählen, die mir grundlegend für die Entfaltung von Potentialen in Organisationen erscheint. Zugleich erachte ich es als wesentlich, dass das gewählte Modell im Einklang mit meiner persönlichen Erfahrung steht und im Arbeitsalltag konkrete Anwendung finden kann.

Für mich ist Vertrauen und Wohlwollen auf der zwischenmenschlichen Ebene einer der wichtigsten Ausgangspunkte für eine entwicklungsförderliche Arbeitsbeziehungen unter Kolleg\*innen oder zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden. In Kapitel 3.1 wurde erläutert, dass die Art und Weise, wie Menschen miteinander kommunizieren und im Gespräch aufeinander eingehen einen maßgeblichen Einfluss auf den Aufbau von Vertrauen hat. Die Gesprächskultur ist somit ein zentrales Element für den Aufbau von konstruktiven zwischenmenschlichen Beziehungen im Arbeitskontext.

Aufgrund meiner eigenen beruflichen Praxis kann ich jedoch beobachten, dass in klassisch hierarchischen Organisationen häufig eine Kommunikation in Form von Kommando und Kontrolle vorherrscht. Dabei werden Vorschläge, Ideen oder kritische Anmerkungen von Teammitgliedern wenig wahrgenommen und mitunter vorschnell abgewürgt. Dies löst als

psychologischen Prozess Unverständnis und Frustration bei den betroffenen Menschen aus. Sie können nicht nachvollziehen, warum ihr Beitrag nicht gefragt ist, wo sie sich doch meist täglich mit der Thematik befassen und mit den Aufgaben in der Tiefe vertraut sind.

Das dadurch bei ihnen hervorgerufene Verhalten ist ein innerer Rückzug und in weiterer Folge Passivität, bis hin zu einem möglichen Ausscheiden aus der Organisation.

Abbildung 3 zeigt den beschriebenen Wirkmechanismus:

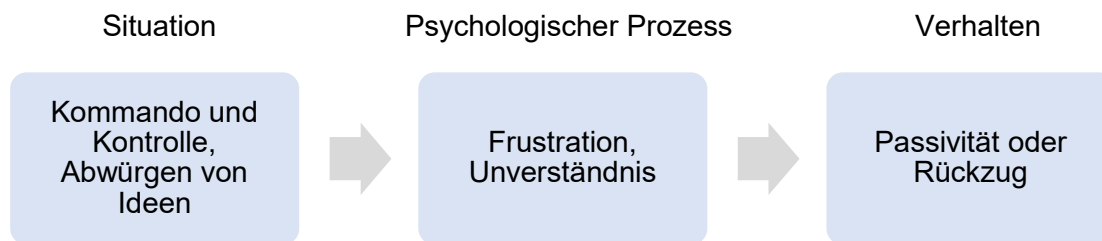


Abb.3: Der Wirkmechanismus, Quelle: eigene Darstellung

Daraus ergibt sich die Frage, welche Intervention geeignet ist, um die Kommunikation in der Organisation in einer Weise zu verändern, dass ein psychologischer Prozess in Gang gesetzt wird, welcher sich förderlich auf das Verhalten der Mitarbeitenden auswirkt.

## 4.2 Die zentrale Theorie: Die vier Ebenen des Zuhörens

Laut Otto Scharmer ist das Zuhören „wahrscheinlich die am meisten unterschätzte Grundfähigkeit“ zum Erlangen wahrer Meisterschaft in den unterschiedlichsten Disziplinen, ganz besonders jedoch in der Führungsarbeit (Scharmer, 2019, S. 42). Zuhören bedeutet jedoch nicht nur, grundlegende Techniken der Kommunikationstheorie anzuwenden. Es umfasst auch die Bereitschaft, sich dem Gegenüber zu öffnen und seine\*n Gesprächspartner\*in sowohl verstehen als auch in die Lösungsfindung einbeziehen zu wollen. Schließlich geht es bei entwicklungsförderlicher Zusammenarbeit darum, ein Klima von Vertrauen und Wohlwollen zu schaffen, welches das individuelle Maß an autonomem Selbstaussdruck ermöglicht, ohne Unter- oder Überforderung. Dies gelingt in einem Umfeld, welches die Menschen dort abholt, wo sie gerade stehen und ihre Bedürfnisse respektiert. In der heutigen Welt, die geprägt ist von Unbeständigkeit und Komplexität, ist es für Führungskräfte mehr denn je essenziell, sich mit ihrer Umgebung verbinden zu können, um ihr Gegenüber richtig zu verstehen, neue Dinge zu lernen sowie aktuelle Strömungen

wahrzunehmen. Die Qualität des Zuhörens ist dafür ein zentraler Schlüssel. Daher wähle ich O. Scharmers Theorie „Die vier Ebenen des Zuhörens“ für den nun folgenden Forschungsprozess.

Bevor ich auf die konkrete Methode eingehe, möchte ich das Modell im Detail vorstellen:

Die erste Art des Zuhörens ist das sogenannte „Herunterladen“. Wenn wir in diesem Modus sind, achten wir nur auf Inhalte, die wir schon kennen. Wir gleichen die Themen, die wir hören, unbewusst mit unserem Wissen und unseren Vorstellungen ab und ignorieren dabei alles, was nicht zu unserer bisherigen Weltsicht passt. Das heißt, wir nehmen nur die Dinge wahr, die uns in unserem bisherigen Wissen bestätigen. Im Download-Modus lassen wir nicht zu, dass die äußere Welt unsere innere Welt bewegt oder beeinflusst, sondern sorgen unbewusst dafür, unsere bekannte innere Stabilität zu bewahren (Scharmer, 2019).

Nach Scharmer reproduzieren wir in diesem Modus immer wieder unsere alten Denkmuster, ohne zu bemerken, was wir tun. Wir nehmen nicht wahr, wie wir beim Herunterladen unsere alten Denkschablonen bestätigen, ohne offen für Neues zu sein.

Die zweite Art ist das „faktische Zuhören“. Auf dieser Ebene beginnen wir hinzusehen und unser Denken für Unbekanntes zu öffnen. Das bedeutet, wir sind in diesem Modus in der Lage, Unterschiede wahrzunehmen und Neues zu lernen. Wir sind bereit dafür, dass die äußere Welt uns anregt und dass unsere bisherigen Denkmuster verändert werden. Das bedeutet auch, dass wir Informationen reflektieren können, die nicht zu unserer Weltsicht passen und unterschiedliche Ansichten wahrnehmen können. Außerdem sind wir in der Lage, verschiedene Perspektiven und Meinungen miteinander zu vergleichen und verzichten auf die Gewohnheit des vorschnellen Urteilens (Scharmer, 2019).

In Teams und Organisationen können dann zum Beispiel offene Debatten stattfinden. Unterschiedliche Standpunkte und Fakten dürfen eingebracht und diskutiert werden. Die Team-Mitglieder haben die Möglichkeit, neue Blickwinkel einzunehmen.

Die dritte Ebene ist das „empathische Zuhören“. In diesem Modus sind wir in der Lage, unsere eigene Perspektive zu verlassen und die Welt aus Sicht unseres Gegenübers zu sehen. Dies gibt z.B. einer Führungskraft die Chance, sich aus den Augen der Teammitglieder wahrzunehmen. Dieser Schritt eröffnet die Möglichkeit, uns mit unserem Gegenüber emotional zu verbinden und uns als aktiven Teil der Beziehung zu erfahren. Nach dem sogenannten „Hinsehen“ beim faktischen Zuhören kommt beim empathischen Zuhören das „Hinspüren“ hinzu. Wir ändern unsere Haltung oder unser Handeln hierbei

nicht aufgrund irgendwelcher Fakten, sondern wir nehmen innerlich wahr, welche Ausrichtung in dieser Situation hilfreich ist (Scharmer, 2019).

Auf dieser Ebene haben wir es mit einem reflexiven System zu tun, das bedeutet mit einem Team oder einer Organisation, die zum ersten Mal in der Lage ist, sich von außen selbst zu betrachten.

Die vierte Ebene ist schließlich das „schöpferische Zuhören“. Bei dieser Art richten wir unsere Aufmerksamkeit auf die im Entstehen begriffene Zukunft. Wir sind nicht mehr nur in der Lage, uns von außen oder aus der Perspektive einer anderen Person zu sehen, sondern aus einer zukünftigen Sichtweise heraus. Räumlich gesprochen bedeutet dies, die Perspektive ist so, als würden wir uns von weit oben, vom großen Ganzen aus, betrachten. Das schöpferische Zuhören folgt Fragen wie: „Was will jetzt gerade entstehen?“, „Von der Zukunft her gedacht, was ist jetzt unsere Aufgabe?“. In diesem Modus wird ein schützender Raum gehalten, der es zulässt, dass etwas gänzlich Neues sich zeigen kann. In dem wir Landebahn sind, für das, was noch unbekannt und im Entstehen begriffen ist (Scharmer, 2019). Diese Ebene ist nicht etwas Alltägliches, sondern bedarf eines achtsamen Umgangs.

Diese vier Strukturen der Aufmerksamkeit beschreiben den Ort, von welchem aus wir in Beziehung treten und die Art und Weise, wie wir interagieren. Sie bestimmen, wie wir unser soziales Miteinander gestalten.

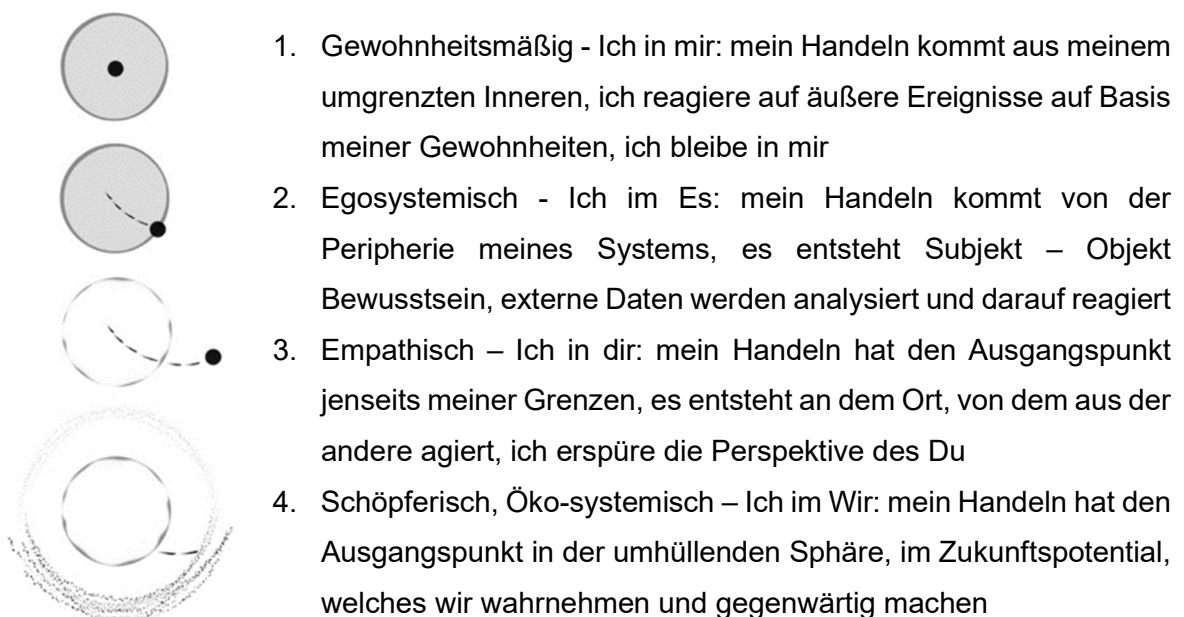


Abb.4: Vier Strukturen der Aufmerksamkeit (Scharmer, 2019, S. 54)

Nach Scharmer hängt eine erfolgreiche Kommunikation davon ab, die Qualität des Zuhörens auf die jeweilige Situation und das Gegenüber auszurichten (2019). Das bedeutet, es geht darum, fließend zwischen den Ebenen zu navigieren. Dieser Wechsel ist ein Prozess, den wir erlernen können. Dafür ist es unerlässlich, die eigene innere Haltung zu erkunden und bewusst wahrzunehmen. Scharmer nennt diese Ausrichtung die innere Dimension des Intervenierenden, den inneren Ort, von dem aus wir Gespräche führen (2019).

Dieses innere „Territorium“ lässt sich mit Hilfe von drei Instrumenten beschreiben: der Öffnung des Denkens, der Öffnung des Herzens und der Öffnung des Willens.

Ein offenes Denken zu haben ist die Fähigkeit, alte Gewohnheiten des Urteilens aufzuheben – um mit neuen Augen sehen zu können.

Ein offenes Herz zu haben ist die Fähigkeit, eine Situation mit den Augen anderer Menschen nachzuempfinden und zu betrachten.

Einen offenen (sanften) Willen zu haben ist die Fähigkeit, das Alte loszulassen und das Neue kommen zu lassen. (Scharmer, 2019, S. 42)

Die Grundprinzipien der Öffnung spiegeln sich, wie in der folgenden Abbildung ersichtlich, in den Arten des Zuhörens wider:



Abb.5: Vier Felder des Zuhörens (Scharmer, 2019, S. 43)

Wir durchwandern die Ebenen, indem wir durch das faktische Zuhören zum ersten Mal unser Denken öffnen, ohne zu urteilen, durch das empathische Zuhören unser Fühlen öffnen, ohne uns zu distanzieren und im letzten Schritt durch das schöpferische Zuhören unseren eigenen Willen öffnen, ohne dabei Angst vor dem Neuen zu empfinden. Dann geht es nicht mehr nur darum, was WIR wollen, sondern dass wir uns fragen, was vom großen Ganzen und von der Zukunft her gedacht unsere Aufgabe sein kann (Scharmer, 2019).

## 4.3 Der Forschungsprozess

### 4.3.1 Forschungsleitende Annahmen

Im empirischen Teil meiner Masterthesis geht es nun darum, zu erforschen, wie dieses umfassende Wissen in die Praxis des betrieblichen Alltages übertragen werden kann. Das Ziel dabei ist, die Kommunikation innerhalb von Organisationen in einer Weise zu gestalten, dass bei den Mitarbeiter\*innen einen Prozess der Öffnung anstelle von Frustration ermöglicht und Kreativität anstelle von Passivität gefördert wird. Die Intervention, die mir dafür geeignet erscheint, ist ein Workshop, in dem die Theorie der vier Ebenen des Zuhörens vermittelt und zugleich praktisch erfahrbar gemacht wird.

Der Zielprozess stellt sich wie folgt dar:

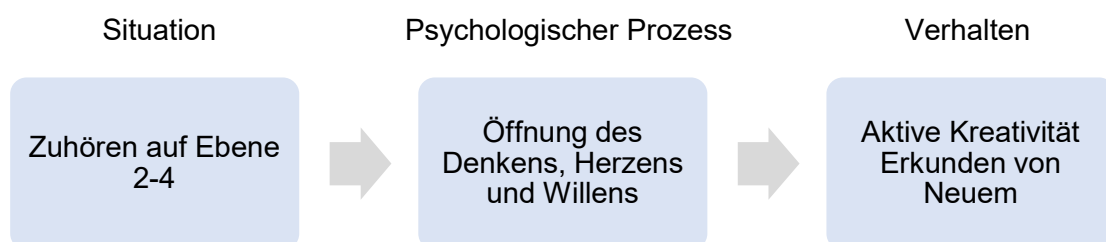


Abb.6: Der Zielprozess, Quelle: eigene Darstellung

Daraus ergibt sich die Forschungsfrage:

Welche Prozesse werden bei Mitarbeitenden einer Organisation durch die Teilnahme an einem interaktiven Workshop zu den vier Ebenen des Zuhörens nach O. Scharmer ausgelöst?

Der Forschungsprozess wird nach den Prinzipien der qualitativen Sozialforschung durchgeführt, zumal es darum geht, die inneren Muster der sozialen Wirklichkeit zu analysieren und mögliche Ansatzpunkte für Veränderung zu ermitteln. Ich möchte die Auswirkungen einer Intervention auf eine kleine Gruppe von Mitarbeitenden in ihrem natürlichen Arbeitsumfeld untersuchen und werde dafür in drei Organisationen ein Kurz-Seminar als Proof of Concept abhalten.

Folgende Fragestellungen bilden die sensibilisierenden Konzepte ab, welche für mich in diesem Zusammenhang besonders relevant erscheinen. Sie sind die Vorannahmen der qualitativen Erhebung:

- Inwiefern trägt ein Training zu den Ebenen der sozialen Evolution dazu bei, Zuhören als aktiven Prozess wahrzunehmen und sich bewusst auf tiefere Ebenen des Zuhörens einzulassen?
- Inwieweit kann durch eine praktische Übung des Presencing ein innerer Prozess der Öffnung auf Ebene des Denkens, des Fühlens und des Wollens initiiert werden, welcher sich fördernd auf die Wahrnehmung des Umfeldes und den Zugang zum Unbekanntem auswirkt?
- In welcher Weise verändert dies die Bereitschaft, neue Perspektiven einzunehmen und Entschleunigung zuzulassen?

Dieses Vorverständnis wird durch die Intervention am Gegenstand der Untersuchung, das heißt durch die Abhaltung des Workshops in der Praxis beleuchtet und entsprechend weiterentwickelt. Das Ziel des Forschungsprozesses ist es zu analysieren, wie ein speziell konzipierter Workshop das Denken, Fühlen und Wollen der Teilnehmenden beeinflusst und sich in weiterer Folge auf das Verhalten auswirkt.

#### **4.3.2 Design der Untersuchung**

Das Design der Untersuchung ist an das Konzept des qualitativen Experimentes angelehnt. Kleining beschreibt dies mit folgender Definition: „Das qualitative Experiment ist der nach wissenschaftlichen Regeln vorgenommene Eingriff in einen (sozialen) Gegenstand zur Erforschung seiner Struktur. Es ist die explorative, heuristische Form des Experiments.“ (Kleining, 1986, S. 724). Bei diesem Typ von Untersuchung geht es nicht um den Test von vorgefertigten Hypothesen. Die forschende Person greift in den Untersuchungsbereich ein, verändert den Gegenstand unter möglichst natürlichen Bedingungen und überprüft, was

dann passiert, in der Hoffnung darauf, dass man dadurch Einblicke in seine Struktur erhält (Mayring, 2016). In der vollen Ausprägung eines qualitativen Experimentes wird immer wieder verändernd in den Gegenstand eingegriffen, um die Effekte über eine gewisse Zeitspanne zu beobachten und Rückschlüsse auf die Struktur zu ermitteln.

Dieser vollumfängliche Prozess würde den Rahmen dieser Masterthesis übersteigen. Dennoch scheint der Untersuchungsplan des qualitativen Experiments für die vorliegende Fragestellung gut geeignet, da in ergebnisoffener Weise analysiert werden soll, inwiefern ein Workshop die Strukturen des Denkens, Fühlens und Wollens der Teilnehmenden beeinflussen kann. Es handelt sich dabei um innere Prozesse der Menschen.

Daher erscheinen mir zwei Aspekte als besonders wichtig für die Untersuchung:

Erstens, den experimentellen Eingriff in einer Form zu konzipieren, dass er eine einprägsame Erfahrung ermöglicht. Dies wird durch die Kombination einer theoretischen Komponente mit einer praktischen Erfahrung erzielt. Zweitens ist zu berücksichtigen, dass eine Veränderung der innerpsychischen Phänomene kurzfristig nur durch Introspektion erschlossen werden kann. Daher kommen Methoden der Erhebung und Auswertung der Daten zur Anwendung, die die innere Wahrnehmung der Teilnehmenden und auch von mir als Forscherin mit umfassen. Die introspektiven Daten werden explizit als solche ausgewiesen. Damit wird eine Triangulation vorgenommen und eine weitere Perspektive in den Forschungsprozess eingebracht: zusätzlich zur Selbsteinschätzung der Teilnehmer\*innen sammle und analysiere ich auch Daten aus meiner Beobachtung der Prozesse.

### **4.3.3 Ablauf der Untersuchung**

Die Intervention in Form des interaktiven Workshops umfasst im Wesentlichen vier Teile:

Zu Beginn stelle ich die Theorie von Scharmers Matrix der sozialen Evolution vor. Im Anschluss führen die Teilnehmer\*innen eine Presencing Übung durch, welche ein persönliches Erleben in Form einer tiefgehenden praktischen Erfahrung ermöglicht. Nach dem Workshop füllen die Teilnehmer\*innen einen Fragebogen mit offenen Fragen aus, in welchem sie die Veränderungen in ihrer Erkenntnis, das heißt dem Denken, und in ihrer Wahrnehmung, das heißt dem Fühlen, beschreiben. Parallel dazu beobachte ich die Veränderung des Verhaltens der Teilnehmenden und notiere im Anschluss meine Eindrücke in einem Beobachtungsbogen.

Der gesamte Prozess findet in Präsenz in den Räumlichkeiten der Organisation statt und nimmt in Summe rund 3h in Anspruch.

Der zeitliche Rahmen der vier Phasen wird folgendermaßen veranschlagt:

1. Einleitung und Präsentation der Matrix der sozialen Evolution, ca. 60 min  
Check-In der Teilnehmer\*innen und Vorstellung der Theorie
2. Presencing Übung und gemeinsame Reflexion des Erlebten, ca. 60 min  
Arbeit in Dreier-Gruppen, 10 min freies Sprechen einer Person, im Anschluss 10 min Feedback der Zuhörenden, dann 2x Wechsel im Team, Abschlussrunde im Plenum
3. Individuelles Ausfüllen des Fragebogens, ca. 20 min  
Danach Dank und Verabschiedung der Teilnehmer\*innen
4. Ausfüllen meines Beobachtungsbogens, ca 20 min  
Für diese Zeit steht mir der Raum im Anschluss noch zur Verfügung

#### **4.3.4 Erhebungsinstrumente**

Für die Erhebung der Daten werden folgende qualitative Methoden miteinander kombiniert:

- Selbsteinschätzung der Teilnehmenden durch schriftliche Befragung: Ausfüllen des Fragebogens am Ende vom Workshop

Der Fragebogen umfasst vier offene Fragen, welche jede Person individuell und anonym beantwortet. Die Fragen sind in einer Weise formuliert, welche es zulässt, mögliche Schritte der Öffnung auf Ebene des Denkens und des Fühlens implizit zu erheben, das heißt ohne diese Prozesse konkret als solche zu benennen. Die Befragten können dabei die subjektiven Deutungen ihrer Wahrnehmungen und ihres Erlebens offenlegen (Mayring, 2016).

Ergänzend dazu erfasse ich meine Eindrücke zum Gesamtprozess und zu den offenkundigen Veränderungen bei den Teilnehmenden individuell und bei der Gruppe als Ganzes in einem Beobachtungsbogen:

- Strukturierte Beobachtung der Teilnehmenden während des Workshops mit Erstellung von Feldnotizen
- Vervollständigen des Beobachtungsbogens in Form eines Erinnerungsprotokolls direkt im Anschluss an den Workshop

Folgende Dimensionen stehen dabei im Fokus meiner Beobachtung:

- Die von außen wahrnehmbare Veränderung der Menschen durch die Intervention in Bezug auf die Stimmung in der Gruppe, wie auch die Art und die Tiefe, wie die Teilnehmer\*innen interagieren
- Die Offenheit der Teilnehmer\*innen betreffend die einzelnen Schritte der Presencing-Übung
- Erfassung von besonders markanten Vorkommnissen in dieser Gruppe
- Meine Erfahrung als Trainerin in diesem Umfeld: was bewirken die Themen dieser Gruppe und ihr Umgang mit Zuhören in mir

Die auswertbaren Daten werden direkt bei jedem Workshop vor Ort erhoben. Die Forschung wird als zirkulärer Prozess durchgeführt, das heißt jeder der drei Workshops wird eigenständig und in zeitlichem Abstand von mindestens einer Woche zum nächsten abgehalten. Sofern es erforderlich erscheint, können Anpassungen beim Design des Workshops vorgenommen werden. Dies wäre zum Beispiel der Fall, wenn sich der geplante zeitliche Rahmen als unpassend erweist oder die Struktur des Beobachtungsbogens verfeinert werden sollte. Eine Adaptierung ist in der praktischen Umsetzung schließlich nicht erforderlich.

Die Vorlage für den Fragebogen ist in Anhang A und jene für den Beobachtungsbogen in Anhang B ersichtlich.

#### **4.3.5 Die Stichprobe**

Die Stichprobenziehung erfolgt auf Basis einer Vorab-Festlegung von folgenden Kriterien:

- Zusammenstellung von drei Workshop Gruppen in drei unabhängigen Organisationen
- Drei bis sechs Teilnehmer\*innen pro Gruppe
- Die Teilnehmer\*innen jeder Gruppe kommen aus einer Organisation, in der sie regelmäßig zusammenarbeiten. Sie bekleiden unterschiedliche Positionen, die bereits vorweg erhoben werden.
- Bei den Organisationen handelt es sich um eine öffentliche Verwaltung, ein Unternehmen der Privatwirtschaft und eine NGO. Dadurch ist eine maximale Variation der Organisations-Typen gegeben. Dies erlaubt es, Rückschlüsse bzgl. der Auswirkung der Intervention auf diese drei sehr unterschiedlichen Typen von Organisationen zu ziehen.

Die Kontaktaufnahme der beiden Organisationen erfolgt per E-Mail an ein Mitglied der Geschäftsführung. Darin werden das Anliegen der Forschung und die Rahmenbedingungen des Workshops dargelegt. Es wird auch auf den intendierten Mehrwert der Erfahrung für die Teilnehmenden hingewiesen. Für die konkrete Information der Teilnehmenden wird eine schriftliche Einladung erstellt. Eine neutrale Vorlage für die Einladung ist in Anhang C enthalten.

#### **4.3.6 Methoden zur Auswertung**

Die erhobenen Daten aus den Fragebögen werden in einem ersten Schritt individuell pro Workshop in Anlehnung an Flick kodiert und kategorisiert. Ich orientiere mich dabei am offenen Kodieren, um die erhobenen Aussagen und Notizen dadurch aufzubrechen und in ihre Sinneinheiten zu zergliedern (Flick, 2021). Es werden In-vivo Codes, die möglichst nahe an den schriftlichen Worten der Teilnehmenden sind, ermittelt und im Anschluss nach der induktiven Methode zu Kategorien gebündelt. Das Ziel ist die Zusammenfassung zu Oberbegriffen und die Herausarbeitung von Beziehungen zwischen den Begriffen. Auf diese Weise wird ein tieferes Verständnis für die erhobenen Aussagen entwickelt. Besonders Augenmerk wird auf Passagen gelegt, die extreme Ausprägungen in Form von Wiederholungen oder Brüchen darstellen.

Das Ziel ist, aus dieser Analyse Hypothesen abzuleiten, in welchen Bereichen in der jeweiligen Workshop-Gruppe konkrete Veränderungen durch die Intervention wahrnehmbar geworden sind. Wichtig ist mir dabei an dieser Stelle noch einmal festzuhalten, dass die Bedeutung der beobachteten und schriftlich dargelegten Veränderungen durch Interpretation erschlossen wird (Mayring, 2016).

Im zweiten Schritt werden die ermittelten Codes und Kategorien der drei Workshops einander gegenübergestellt und miteinander verglichen. Aus den Gegenüberstellungen können einerseits Besonderheiten für die jeweilige Organisation abgeleitet und diese auch in Verbindung mit dem Organisations-Typ gebracht werden. Andererseits werden die Kategorien auch dahingehend betrachtet, ob sich gemeinsame zentrale Phänomene zeigen.

Die dritte Phase umfasst die Auswertung meiner Beobachtungen und inneren Wahrnehmungen im Hinblick auf die erhobenen Dimensionen. Im finalen Schritt werden

diese Ergebnisse in Relation zu den Kategorien der Fragebögen gestellt, um daraus die Antwort auf die Forschungsfrage zu ermitteln.

#### **4.3.7 Fallstricke**

Es muss davon ausgegangen werden, dass die Teilnehmenden unterschiedliche Ausgangspositionen in Bezug auf die Offenheit für Veränderungen sowie eine unterschiedlich stark ausgeprägte Fähigkeit, empathisch und schöpferisch zuzuhören, mitbringen. Ziel des Forschungsprozesses ist nicht, ein bestimmtes Maß an Öffnung oder Zuhör-Kapazität herbeizuführen, sondern die Auswirkungen von dem Workshop ergebnisoffen zu evaluieren.

Des Weiteren muss berücksichtigt werden, dass gegebenenfalls Spannungen in den Teams vorherrschen, welche den Prozess der Öffnung und des Einlassens auf andere Perspektiven erschweren können. Es wird im Rahmen von drei Stunden nur schwer möglich sein, latente Konflikte zu erkennen und deren Einfluss auf den Prozess explizit zu machen. Für eine vollumfängliche Aussagekraft des Experiments müssten, wie bereits beim Untersuchungsplan unter Punkt 4.3.2 erwähnt, mehrere Interventionen in derselben und auch mit unterschiedlichen Gruppen der jeweiligen Organisation abgehalten werden.

Die kurz- mittel- und langfristigen Auswirkungen auf das Verhalten im Arbeitsalltag durch die vollständige Integration der Erfahrung wäre in einer weitaus umfassenderen Erhebung zu ermitteln. Damit könnte der Zielprozess vollumfänglich überprüft werden. Dies übersteigt jedoch den Rahmen meiner Masterthesis.

### **4.4 Praktische Umsetzung und Ergebnisse**

#### **4.4.1 Die äußere und innere Vorbereitung**

Ein wichtiger Teil des Forschungsprozesses ist die äußere und innere Vorbereitung auf die Intervention, welche ich nun in kompakter Form darlegen möchte.

Auf der organisatorischen Ebene sind dafür folgende Schritte für die konkrete Planung der Workshops zu setzen:

1. Konkrete Auswahl der Organisationen aus den drei Bereichen öffentliche Verwaltung, KMU und NGO
2. Anschreiben der Geschäftsführung per E-Mail mit Vorstellung des Workshops
3. Genaue Besprechung des Ablaufs in einem persönlichen Telefonat
4. Klärung des Zeitrahmens und der Anforderungen an den Raum
5. Festlegung des Termines
6. Übermittlung der Eckdaten für die Einladung – siehe Anhang C

Meine innere Vorbereitung als Trainerin umfasst die intensive Auseinandersetzung mit dem Thema, um dieses authentisch und aus der gelebten Praxis transportieren zu können. Dafür erarbeite ich mir über mehrere Wochen die Haltung von Open mind – Open heart – Open will, indem ich erforsche, wie es sich in konkreten Situationen anfühlt meinen Verstand, mein Herz und mein Wollen zu öffnen. Ich beobachte, wann dies besser oder weniger gut gelingt, wo meine Hindernisse liegen, und mache mir die Schritte der Öffnung so weit wie möglich zu eigen. Schließlich steht bei dem für diesen Workshop gewählten Thema die innere Dimension des Trainers als Intervenierenden im Zentrum.

Parallel dazu beginnt die Ausarbeitung des Theorieteils. Dafür rolle ich den roten Faden des Modells in einer Weise aus, der die Teilnehmenden einlädt, ihre eigenen Zugänge immer wieder in Relation zu den Inhalten zu setzen. Als besonders wertvoll erweist sich der Check-In zu Beginn. Dabei werden die Teilnehmer\*innen aktiv hereingeholt, indem sie die Gruppe an ihren eigenen beruflichen Erfahrungen zum Thema „Zuhören“ teilhaben lassen. Die Mehrwerte dieses Schrittes werden in Punkt 4.4.3. Eigene Beobachtungen dargestellt.

Ich entscheide mich für eine analoge Präsentation ohne digitale Hilfsmittel, zumal es mir wichtig ist, die Arten des Zuhörens als zwischenmenschlichen Prozess zu vermitteln, der von jeglicher Technik unabhängig ist. Somit gestalte ich Flipcharts mit Kreide, möglichst ansprechend und klar, um das Thema optimal zu unterstützen. Das Flipchart-Protokoll ist in Anhang D ersichtlich. Als weiteres Element erstelle ich ein kompaktes Handout auf zwei Seiten, welches die Teilnehmer\*innen nach dem Theorieteil ausgehändigt bekommen - siehe Anhang E. Danach verfasse ich die Fragebögen, welche die Teilnehmenden am Ende des Workshops ausfüllen, nach den unter Punkt 4.3.4 gesetzten Kriterien.

Für die Anleitung zur anschließenden Presencing Übung bereite ich mich durch die Lektüre von genauen Beschreibungen des Vorgehens von Dr. Kornelia Rappe-Giesecke vor, um die wesentlichen Elemente dieser praktischen Übung anschaulich an die Teilnehmer\*innen vermitteln zu können (2008). Die Anleitung zur Übung findet sich in Anhang F. Ich gestalte diesen Teil mit einleitenden Worten im Plenum und einer Zusammenfassung der relevanten

Fragen auf einem separaten Flipchart. Danach werden die Kleingruppen eigenständig ohne meine Anwesenheit arbeiten und ich als Trainerin nur auf die Zeiten für das Sprechen und das Feedback achten. Meine Überlegung dabei ist, dass die Teams so besser eine vertrauensvolle Atmosphäre für das freie Sprechen und Zuhören schaffen können.

Die für die Übung verwendete Knetmasse, die der jeweilige Sprecher mit seinen Händen bearbeitet, stelle ich wenige Tage vor den einzelnen Terminen aus Salzteig und Lebensmittelfarbe frisch her. Den Teilnehmenden wird freigestellt, ob sie die Knetmasse nach der Übung behalten oder retournieren wollen.

Mein Anspruch als Trainerin ist, die Theorie so gut zu verinnerlichen, dass ich mich beim Workshop ganz der Interaktion mit den Teilnehmer\*innen widmen kann. Meiner Einschätzung nach sind somit ca. 50% des Seminars vorbereitbar, die weiteren 50% entstehen im Moment. Damit dies gelingen kann, sind meine volle Präsenz und Aufmerksamkeit gefordert. Um dies in der Praxis gewährleisten zu können, stimme ich mich vor Beginn des Workshops in einem Moment der Stille auf die Situation ein, lasse meine eigenen Gedanken, Fragen und Sorgen so weit als möglich los, um mich ganz der Gruppe zur Verfügung zu stellen. Diese Haltung der inneren Offenheit ist für mich Voraussetzung, um den Raum halten und Containment geben zu können.

Nach dieser umfassenden Vorbereitungsphase, welche rund einen Monat in Anspruch nimmt, halte ich an drei aufeinanderfolgenden Wochen die drei Workshops in den ausgewählten Organisationen ab und sammle dabei die Daten für den Forschungsprozess.

#### **4.4.2 Das Kernstück der Intervention: die Presencing Übung**

Ich möchte an dieser Stelle noch einmal gesondert auf die Presencing Übung eingehen, um zu erläutern, inwiefern diese experimentelle Einheit eine einprägsame Erfahrung ermöglicht und daher eine wesentliche Komponente der Intervention darstellt. Bei der Übung in der Kleingruppe wird durch das freie Sprechen einer Person und das vertiefte Zuhören der anderen Teilnehmer\*innen ein generativer Raum eröffnet, welcher einen inspirierenden Fluss von Einsichten und neuen Zugängen für alle Beteiligten begünstigt.

Die Übung startet mit einem Moment der Stille, in dem sich die sprechende Person auf die Frage einstimmt, was durch sie in der Organisation in Bewegung kommen will. Danach folgen 10 Minuten freien Sprechens in einem „Feld kollektiver Gegenwärtigkeit“ (Scharmer,

2019, S. 62). Die Haltung des Sprechers / der Sprecherin und der Zuhörer\*innen ist dabei nicht ziel- oder lösungsorientiert, sondern offen und mit weitem Blick, um zugänglich zu sein für das, was sich zeigen möchte. „Der Fokus liegt dabei weder auf einer rein äußerlichen noch auf einer rein innerlichen Aktivität. Es handelt sich um einen inneren Ort des Haltens“ (Scharmer, 2019, S. 62). Die Knetmasse, welche der / die Sprecher\*in mit seinen / ihren Händen bearbeitet, unterstützt diesen Prozess, indem sie aus dem Kopf in die haptische Erfahrung, ins Fühlen und ins Form-Geben führt.

Die Zuhörer\*innen unterbrechen während dieser Zeit nicht, sie stellen weder Rückfragen noch bekräftigen sie das Gehörte. Sie richten ihre Aufmerksamkeit auf den Menschen und seine Worte und stellen sich ganz dem Prozess zur Verfügung. Nach der Sprechphase geben sie ein strukturiertes Feedback zu dem, was sie gehört und wahrgenommen haben.

Dabei werden drei Aspekte erörtert:

- Was begeistert und fasziniert diesen Menschen - wo brennt sein Feuer?
- Wo gibt es schwierige Themen und Konflikte - was will betrachtet werden?
- Was ist der essenzielle Kern - was wäre ein kraftvolles Motto für diese Person?

Die Aufgabe stellt durchaus eine Herausforderung für die Teilnehmer\*innen dar, da wir in der westlichen Welt darauf geschult sind, überlegt und rational zu kommunizieren und rasche Rückmeldungen zu geben. In dem Setting der Übung geht es jedoch darum, das generative Feld zu aktivieren, zuzulassen, dass die Zeit sich verlangsamt und der Raum sich für Unbekanntes öffnet (Scharmer, 2019).

In den Workshops sind nach einigen Rückfragen alle Teilnehmer\*innen bereit, sich auf den ergebnisoffenen Prozess einzulassen. Es ist essenziell zu betonen, dass es in der Übung kein gut oder schlecht, kein richtig oder falsch gibt. Es geht rein um die Erfahrung. Diese Bekräftigung schafft Offenheit für das Experiment.

#### **4.4.3 Individuelle Ergebnisse**

In den nun folgenden Tabellen sind die relevanten Zitate aus den Fragebögen der einzelnen Workshops sowie die vorgenommene Zuordnung zu den In-vivo Codes und den induktiven Kategorien aufgelistet. Die Transskripte der ausgefüllten Fragebögen pro Workshop finden sich in Anhang G. Die in blau geschriebene Referenz nach jedem Zitat verweist auf die vollständige Antwort der Teilnehmer\*innen gem. Transkription in Anhang G.

**Tabelle 1: Workshop 1 - Öffentliche Verwaltung, TN: 4 Führungskräfte, 2 Männer, 2 Frauen**

Zitate	Kodes	Kategorien
„Wahrnehmungs-Sensibilisierung“ <a href="#">W1.1.A</a>	Wahrnehmung verfeinern	Achtsamkeit schulen
„Zuhören erweitert das Bewusstsein“ <a href="#">W1.1.B</a>	Bewusstsein erweitern	
„Ich gehe achtsamer mit Zuhören um“ <a href="#">W1.3.B</a>	Achtsamkeit erhöhen	
„Sich nicht von Bekanntem fehlleiten lassen“ <a href="#">W1.2b.B</a>	Fehlannahmen reduzieren	
„Konzentration auf das Wesentliche“ <a href="#">W1.2b.B</a>	Konzentration	
„Veränderungsvorschläge“ <a href="#">W1.1.A</a>	Veränderungen bewirken	Führungsaufgaben verfeinern
„Verbesserungen einbringen“ <a href="#">W1.3.A</a>		
„Zuhören führt zu Entscheidungen“ <a href="#">W1.1.B</a>	Entscheidungen	
„Aufgaben werden in Zukunft anders hinterfragt“ <a href="#">W1.3.A</a>	Aufgaben hinterfragen	
„Spannend zu hören, wie es anderen geht!“ <a href="#">W1.2b.C</a>	Befinden des anderen erkunden	Empathie fördern
„Schön, das Gegenüber so persönlich kennenzulernen“ <a href="#">W1.2b.C</a>	Persönliches Kennenlernen	
„Gleiche Probleme, Sichtweisen, Wünsche“ <a href="#">W1.2b.C</a>	Gemeinsamkeiten finden	
„Viele Gemeinsamkeiten mit Kollegin“ <a href="#">W1.2b.D</a>		
„Schön, wenn sich jemand so öffnet!“ <a href="#">W1.2b.C</a>	Freude über Öffnung	
„Als Sprecher einen Blick in die Zukunft tätigen“ <a href="#">W1.2a.A</a>	Blick in die Zukunft	Zukunftsaussichten wagen
„Sprechen ermöglicht Blick auf individuelle Entwicklung“ <a href="#">W1.2a.C</a>	Individuelle Entwicklung	
„Unbewusst meine Nachfolge angesprochen“ <a href="#">W1.2a.D</a>	Nachfolge	
„Werde bewusster zuhören, oftmals nur Fakten abrufen“ <a href="#">W1.3.D</a>	Explizite Absicht	Verbindung zum Selbst stärken
„Motivationsschub“ <a href="#">W1.3.C</a>	Individuelle Erfahrung	
„Bedürfnis Teil eines funktionierenden Teams zu sein“ <a href="#">W1.2a.C</a>	Bedürfnisse werden explizit	
„Zeit nehmen zu fühlen“ <a href="#">W1.1.C</a>	Fühlen braucht Zeit	Verlangsamen
„Zuhören braucht viel Zeit, die man meistens nicht hat“ <a href="#">W1.1.D</a>	Kritischer Faktor Zeit	

Die Teilnehmer\*innen dieser Gruppe haben als Dienststellenleiter ein hohes Maß an Eigen- und Führungsverantwortung, zugleich sind alle vier in direktem Kontakt mit den Bürger\*innen der Stadt. In ihrer Organisation wird Wert auf eine offene Gesprächskultur gelegt. Laut ihren eigenen Aussagen sind alle vier täglich gefordert, ihren Mitarbeitenden und den Bürger\*innen zuzuhören.

Die Analyse der erhobenen Daten dieser Gruppe lässt folgende Hypothesen zu:

1. Der Workshop trägt dazu bei, dass das Zuhören als aktiver Prozess wahrgenommen wird. Er schult die Achtsamkeit der Teilnehmer\*innen.
2. Der Workshop erhöht die Selbstwirksamkeit der Teamleiter\*innen und unterstützt dabei, die Führungsaufgaben zu verfeinern.
3. Der Workshop fördert das Einfühlungsvermögen der Teilnehmer\*innen.
4. Der Workshop öffnet den Blick in Richtung Zukunft, und ermuntert dazu, strategische Ausrichtungen nicht nur rational zu planen, sondern auch zu erspüren.
5. Der Workshop erhöht die Selbstreflexion und fördert die bewusste Wahrnehmung der eigenen inneren Prozesse.
6. Der Workshop sensibilisiert für Entschleunigung.

Zugleich werden in dieser Gruppe auch die Grenzen der Anwendung im Arbeitsalltag deutlich:

Achtsames Zuhören bedeutet nicht, sich in den Forderungen und Wünschen des Gegenübers zu verlieren. Es ist wesentlich, den Blick auf das umgebende Umfeld und das gesamte System zu wahren und bei Bedarf klare Endpunkte zu setzen. Die ist im Führungskontext besonders relevant. Denn für Führungskräfte ist die für Gespräche verfügbare Zeit häufig ein beschränkender Faktor, mit dem sie gewissenhaft umgehen müssen.

Zusätzlich weisen die Teilnehmer\*innen darauf hin, dass die im Workshop erlebbar gemachte Tiefe des Zuhörens bei der Fülle an täglich zu bewältigenden Führungs- und Sachaufgaben nicht permanent zu gewährleisten ist. Eine derartige Tiefe bedarf immer einer besonders achtsamen Haltung, für die ein eigener Rahmen geschaffen werden muss. Darin liegt eine weitere Herausforderung in Bezug auf die Überführung der Erfahrungen in den Arbeitsalltag.

**Tabelle 2: Workshop 2 - KMU Autozulieferer, TN: 3 IT-Techniker, 4 Männer**

Zitate	Kodes	Kategorien
„Ansichten und Meinungen der Kollegen erfahren“ <i>W2.2b.A</i>	Welt des anderen erkunden	Achtsamkeit schulen
„Interessant zu hören, wie Kollegen ihre Rollen selbst wahrnehmen“ <i>W2.2b.C</i>		
„Darauf achten, in welcher Ebene ein Gespräch sich befindet“ <i>W2.1.B</i>	Metaperspektive einnehmen	
„Es wäre wichtig, sich die Arten zuzuhören zu verinnerlichen“ <i>W2.3.C</i>	Prozess verinnerlichen	
„Aktiv zuhören, auf den anderen eingehen, sich Zeit nehmen“ <i>W2.1.A</i>	Einfühlungsvermögen vertiefen	Empathie fördern
„Sich in den anderen zu versetzen, hilft beim Verständnis seiner Probleme und Anliegen“ <i>W2.1.C</i>		
„Darauf achten, das Gegenüber nicht zu verlieren“ <i>W2.2a.B</i>	Beim anderen sein	
„Nicht vorweg wissen, was er sagen will, wirklich zuhören“ <i>W2.2b.B</i>		
„Auch unangenehme Themen ansprechen“ <i>W2.1.A</i>	Dinge mutig ansprechen	Ungesagtes tritt hervor
„Wichtige Punkte angesprochen, die sonst nicht gesagt werden“ <i>W2.2a.A</i>		
„Über seine Rolle frei reden“ <i>W2.2a.C</i>	Sich authentisch zeigen	
„Zuhören ist wichtig! Beidseitig!“ <i>W2.1.B</i>	Reziprozität als Botschaft	
„Zuhören funktioniert immer in beide Richtungen“ <i>W2.1.C</i>		
„Gehört-Werden ist wichtig“ <i>W2.1.C</i>	Bedürfnisse werden explizit	Verbindung zum Selbst stärken
„Es tat gut, wieder einmal offen zu reden bzw. gehört zu werden“ <i>W2.3.A</i>	Sich öffnen und gehört werden	

Dieses Unternehmen ist ein Familienbetrieb mit einer traditionellen Organisationskultur und einer ausgeprägten Zentralisierung in Bezug auf Struktur und Abläufe, Verantwortung und Entscheidungsfindung. Aus den Antworten der Teilnehmer lassen sich folgende Hypothesen ableiten:

1. Der Workshop fördert das Erkunden von neuen Perspektiven und schult die Achtsamkeit der Teilnehmer\*innen.
2. Der Workshop erhöht das Einfühlungsvermögen der Teilnehmer\*innen.
3. Der Workshop trägt dazu bei, dass implizites Wissen explizit wird. Er lässt Ungesagtes hervortreten.

4. Der Workshop unterstützt die bewusste Wahrnehmung der eigenen inneren Prozesse.

In dieser Gruppe steht von Anfang an deutlich das Thema der Reziprozität im Vordergrund, im Sinne von „zuhören und gehört werden“. Die Teammitglieder fühlen sich durch die Intervention in ihrer Wahrnehmung bestätigt, wie essenziell ein offener und wechselseitiger Austausch zwischen Geschäftsführung und Team für das Erzielen von Fortschritten ist. Alle drei Teilnehmer bekräftigen jedoch, dass eine Änderung in ihrem Arbeitsumfeld erst dann stattfinden kann, wenn auch die Unternehmensleitung sich für dieses Thema interessiert.

Hier stellt sich die Frage, wie Zuhören als Steuerungsinstrument strukturell in der Organisation verankert werden kann. Wie viel Offenheit und Bereitschaft der Führungsebene sind erforderlich, um eine vermehrte Einbeziehung der Teammitglieder und eine größere Wertschätzung gegenüber ihren Beiträgen in die Unternehmenskultur zu implementieren?

**Tabelle 3:** Workshop 3 – Sozialorganisation, TN: 6 Sozialarbeiterinnen, 6 Frauen

Zitate	Kodes	Kategorien
„Auf welcher Ebene befinde ich mich?“ <a href="#">W3.1.B</a>	Metaperspektive einnehmen	Achtsamkeit schulen
„Bewusster die Gespräche wahrnehmen“ <a href="#">W3.1.C</a>	Bewusst zuhören	
„Werde versuchen, meinem Gegenüber bewusster zuzuhören“ <a href="#">W3.1.F</a>		
„Reflexion ist ein gutes Werkzeug, um Zuhören zu verbessern“ <a href="#">W3.1.C</a>	Reflexion als Werkzeug	
„Perspektive der anderen Person wahrnehmen“ <a href="#">W3.3.B</a>	Perspektiven-übernahme	Empathie fördern
„Bewegt durch Einsichten in andere Arbeitsbereiche“ <a href="#">W3.3.A</a>	Sich berühren lassen	
„Austausch mit Kolleginnen sehr wertvoll und inspirierend“ <a href="#">W3.3.D</a>	Inspiration durch Austausch	
„Ich liebe es zu reflektieren, bedeutungsvolle Gespräche zu führen“ <a href="#">W3.1.E</a>		
„Bedürfnis, in die Tiefe zu gehen und Zeit zu haben“ <a href="#">W3.2a.E</a>	In die Tiefe gehen	Tiefe erlangen
„Inspirierend, sich auf ein Experiment einzulassen“ <a href="#">W3.1.A</a>	Neue Zugänge wagen	
„Think out of the box“ <a href="#">W3.3.B</a>		
„Präsenzer, fokussierter, zugewandter“ <a href="#">W3.3.E</a>	Präsenz und Fokus	

Zitate	Kodes	Kategorien
„Wie sehr öffne ich mich?“ W3.2a.E	Selbstreflexion	Verbindung zum Selbst stärken
„Warum öffnen sich andere nicht so sehr?“ W3.2a.E	Reflexion über andere	
„Ich habe mich geöffnet und mein Anliegen weitergegeben“ W3.2a.C	Mutig zu sich stehen	
„Es ist schön von laufenden Projekten zu erzählen“ W3.2a.D	Bedürfnisse werden explizit	
„Sich als Zuhörer auch manchmal zurücknehmen“ W3.1.D	Sich zurücknehmen	Den Raum halten
„Nur zuzuhören ist nicht ganz einfach, eine wunderbare Übung“ W3.2b.A		
„Die Schwierigkeit zuzuhören, ohne nachzufragen“ W3.2b.B	Keine Fragen stellen	
„Sehr schwierig nicht dazwischen zu reden, keine Fragen zu stellen, kein Feedback zu geben“ W3.2b.D		
„Wirklich nur zuhören, keine Fragen stellen“ W3.2b.F		
„Drang Tipps zu geben, gar nicht leicht nur zuzuhören“ W3.2b.E	Keine Tipps geben	
„Es ist mir unangenehm, nur über mich zu sprechen“ W3.2a.A	Über sich sprechen	Mut über sich zu sprechen
„Es fällt mir schwer, über mich zu sprechen“ W3.2a.B		
„Sehr anstrengend, über längere Zeit einen Monolog zu führen“ W3.2a.F	Einen Monolog führen	

Die dritte Gruppe besteht aus sechs weiblichen Mitarbeiterinnen einer Sozialorganisation, welche intensiv darin geschult sind, ihren Klient\*innen zuzuhören und ihnen proaktiv Begleitung anzubieten. Ein achtsamer zwischenmenschlicher Umgang bildet die Basis für ihre Arbeit mit Menschen und dient als Brücke zu deren Welt. Die Unterscheidung der Ebenen des Zuhörens und die Tiefe der Gespräche werden von den Teilnehmerinnen als Bereicherung wahrgenommen.

Sie sind in ihrem Arbeitsalltag jedoch auch täglich mit dem Thema „Grenzen setzen“ konfrontiert. Um in der Sozialarbeit nicht auszubrennen, ist es unerlässlich, die Aufmerksamkeit gleichermaßen nach innen auf die eigene Stimme und nach außen auf das umgebende System zu richten. Dieser Zugang spiegelt sich bei C.O. Scharmer in den drei Richtungen des Zuhörens wider und rundet so die Anforderung für die Teilnehmerinnen ab.

Die Kategorien, welche sich aus den Antworten dieser Gruppe herauskristallisieren, führen zum Teil zu ähnlichen Hypothesen, wie bei den ersten beiden Erhebungen – s. Punkt 1-3, werden jedoch durch neue Aspekte ergänzt – s. Punkt 4 und 5:

1. Der Workshop schult die Achtsamkeit und fördert das Einfühlungsvermögen der Teilnehmer\*innen.
2. Der Workshop führt zu mehr Gesprächstiefe, Präsenz und Inspiration.
3. Der Workshop unterstützt die bewusste Wahrnehmung der eigenen inneren Prozesse und stärkt die Verbindung zum Selbst.
4. Der Workshop erhöht die Bereitschaft, die gewohnten Reaktionen loszulassen und trägt dazu bei, sich auf neue Zugänge einzulassen. Das Halten eines achtsamen Raumes wird erfahrbar.
5. Der Workshop fördert den Mut, über sich und die eigene Situation zu sprechen.

Durch die Presencing Übung treten in dieser Gruppe zwei Besonderheiten der Gesprächsführung unserer Gesellschaft zutage, die in den anderen Settings nicht so deutlich wahrnehmbar waren: Wir sind darauf sozialisiert, in einem Gespräch rasch Antworten zu geben und Lösungen anzubieten. Demgegenüber steht die Erfahrung, bewusst einen Raum zu halten, ohne Feedback oder Tipps zu geben. Für Scharmer ist dieser Schritt des Zuhörens essenziell, in welchem wir lernen, die eigenen gewohnten Reaktionen auszusetzen, um so die Landebahn für „etwas Neues, das geboren werden möchte, zu bereiten“ (Scharmer, 2019, S. 44).

Andererseits zeigt sich auch, dass es Frauen in helfenden Berufen der Sozialwirtschaft tendenziell schwerfällt, über die eigenen Anliegen zu sprechen und sich zu präsentieren. Sie haben stark verinnerlicht, achtsame Zuhörer zu sein. Um die Kreativität zu erhöhen und neue Zugänge in Organisationen zu ermöglichen, benötigt es jedoch auch den Mut, zu sich und seinen Ideen zu stehen und diese aktiv einzubringen.

#### **4.4.4 Übergreifende Erkenntnisse**

Aus der gemeinsamen Betrachtung der Ergebnisse der drei Erhebungen lässt sich ableiten, dass durch die Intervention des Workshops folgende psychologische Prozesse angeregt werden: Zuhören wird als aktive Haltung wahrgenommen und die Achtsamkeit in Bezug auf die Ebenen des Zuhörens erhöht. Die Teilnehmer\*innen werden ermuntert, neue Perspektiven zu erkunden und ihre eigenen inneren Prozesse bewusst zu reflektieren. Diese Schritte sind der Öffnung des Denkens zuzuordnen. Das Einfühlungsvermögen wird gefördert und es wird eine engere Verbindung zu den Perspektiven und Motiven der Kolleg\*innen aufgebaut. Dieser Schritt ist Teil der Öffnung des Herzens. Die Bereitschaft

zu mehr Tiefe und Verlangsamung, zum Loslassen der gewohnten Zugänge und zu einem mutigen Blick in die Zukunft stehen für die Öffnung des Wollens.

Des Weiteren wurden auch Entwicklungen angestoßen, die von der Grundausrichtung und der Kultur der jeweiligen Organisation abhängig sind: So hat sich bei der Arbeit mit Teamleitern\*innen der öffentlichen Verwaltung ein Vertiefen der Führungsaufgaben gezeigt. Sie fühlen sich ermuntert, Abläufe zu hinterfragen und Veränderungen in die Wege zu leiten. In dem zentral gesteuerten Familienunternehmen wurden latente Themen angesprochen, die sonst unausgesprochen bleiben. Implizites Wissen wurde explizit und kann dadurch weiter bearbeitet werden. Der Workshop in der Sozialorganisation brachte gesellschaftlich geprägte Kommunikationsmuster ans Licht. Auch in diesem Fall ist das Bewusstmachen dieser Prägungen der erste Schritt für Veränderungen.

Bevor ich in dem finalen Schritt dieser Thesis die Forschungsfrage beantworte und auch die Grenzen der Intervention auslote, möchte ich die Erkenntnisse meiner eigenen Beobachtungen einbringen.

#### **4.4.5 Eigene Beobachtungen und Introspektion**

Die Teilnehmer\*innen aller drei Gruppen wirken auf mich von Anfang an authentisch und am Thema interessiert. Zuhören spielt für alle eine wesentliche Rolle in ihrem Arbeitskontext und sie bringen ihre Erfahrungen damit aktiv in die Gruppe ein. Die ganzheitliche Auseinandersetzung mit den Feldern des Zuhörens und die Erfahrung der Presencing Übung bewirken für mich dennoch einen subtilen Wandel in den Gesichtsausdrücken der Menschen. Die Blicke sind ruhiger und entspannter, die Gesichter freundlich erhellt. Es ist eine größere Verbundenheit zwischen den Teilnehmer\*innen spürbar. Der geschützte Raum der Kleingruppe lässt eine besondere Tiefe entstehen.

Dazu möchte ich einige Rückmeldungen der Teilnehmer\*innen bei den Workshops anführen:

*"Hilfreich ist, dass es in dieser Übung keine Ergebniserwartung, kein richtig und falsch gibt, es darf sich zeigen, was da ist."*

*„Es wurden auch schwierige Themen angesprochen, über die man sonst nur allein nachdenkt“*

*"Inhaltlich wurde nicht viel Neues gesagt. Dennoch wurden die persönliche Motivation und der Antrieb von den Einzelnen sichtbar, über die man sonst nicht spricht."*

*"Man erfährt Dinge, die man vorher nicht wusste, trotz der engen Zusammenarbeit."*

*"Durch das Zuhören erfährt man neue Dinge, und bekommt neue Perspektiven. Dies ist ein wertvoller Input. Die Übung ist sehr verbindend."*

*„Bin ich zielgerichtet oder einfach in Bewegung? Was erkenne ich dadurch über mich selbst?“*

Es scheint mir essenziell, mit der entstehenden Offenheit behutsam umzugehen und eine schützende Sphäre um diese Erfahrung zu legen. Es ist Aufgabe des Trainers / der Trainerin, dies zu gewährleisten, in dem der Austausch in den Kleingruppen ohne Störungen von außen stattfindet, die Anleitung klar formuliert ist und die Menschen sich nicht selbst um die Zeit kümmern müssen. So wird ihnen ermöglicht, sich ganz auf den Prozess einzulassen. In der Abschlussrunde im Plenum dürfen die Teilnehmer\*innen selbst entscheiden, was geteilt werden möchte.

Ich fühle mich definitiv auch selbst durch den qualitativen Forschungsprozess verändert. Die Konzeption, Vorbereitung und Durchführung der Workshops wie auch die Auswertung der Fragebögen und meiner eigenen Notizen und Protokolle haben weitreichende Prozesse in mir in Gang gesetzt. Dies bestätigt die von Mayring beschriebene Forscher – Gegenstands – Interaktion als eine der 13 Säulen qualitativen Denkens: Qualitative Forschung ist ein Dialog und „wird als Interaktionsprozess aufgefasst, in dem Forscher und Gegenstand sich verändern“ (Mayring, 2016, S. 32). Die wichtigsten Erkenntnisse aus den Workshops für meine Rolle als Trainerin möchte ich nun zusammenfassen:

Die persönlichen Wortmeldungen der Teilnehmenden beim Check-In bringen unmittelbar die Kernthemen im Zusammenhang mit Zuhören in dieser Organisation zum Ausdruck. Dies erlaubt mir als Trainerin, die kommunikativen Herausforderungen des Teams wahrzunehmen und darauf im Lauf des Workshops immer wieder einzugehen. Zugleich bringe ich dadurch die Haltung des Zuhörens aktiv in das Feld ein. Dies ist für die Teilnehmer\*innen wahrnehmbar, wovon folgende Rückmeldung zeugt: *„Wir haben uns von Beginn an gut abgeholt gefühlt, da unsere Überlegungen und Sorgen gehört wurden.“* Dies macht für mich die von Scharmer zitierten Worte von Bill O'Brien praktisch greifbar: „Der Erfolg einer Intervention hängt vom inneren Zustand des Intervenierenden ab“ (Scharmer, 2019, S.24). Die eigene Offenheit ist essenziell für diesen Prozess.

Die vier Arten des Zuhörens sind kein starres System, welches stetig in Richtung der vierten, co-kreativen Ebene getrieben werden sollte. Eine achtsame Wahrnehmung von und Ausrichtung an den Personen und den konkreten Situationen, in denen ein Gespräch stattfindet, ist wesentlich für eine gelingende Konversation. Es wäre zum Beispiel kontraproduktiv, bei einer emotionsgeladenen Beschwerde von Klient\*innen von Beginn an auf den anderen einzugehen, ohne sich zuerst in einen geschützten inneren Raum zu begeben, um dann aus dieser inneren Stabilität heraus passend reagieren zu können. Das

bedeutet, dass kein intrinsischer Druck aufgebaut werden soll, um in einem Gespräch eine gewisse Ebene zu erreichen. Vielmehr geht es darum, die Verbindung nicht nur zum Gesprächspartner, sondern auch zu sich selbst und zum umgebenden System zu wahren.

Nach Abschluss der einzelnen Termine hat sich mir die Frage nach nachhaltigen Auswirkungen des Workshops gestellt. Der systemische Ansatz bietet wertvolle Hinweise in Bezug auf den Einfluss einer Intervention auf ein bestehendes System. Dazu möchte ich noch einmal Stefan Kühl anführen:

Die systemischen Berater betrachten Organisationen als sich selbstorganisierende Systeme, die Veränderungen nur selbst vornehmen können. Die Prozesse dieser Organisationen können weder durch das Management noch durch die Berater einfach im Voraus geplant und gesteuert werden. Das 'Klientensystem' kann durch das wiederum selbstorganisierte 'Beratersystem' lediglich während der Beratungssituation - im intermediären 'Beratungssystem' - irritiert werden. Die Erreichung von Zielen im Bereich der Effizienzsteigerung oder der Humanisierung der Arbeitswelt kann durch systemische Berater wegen der Geschlossenheit des Klientensystems nicht garantiert werden (Kühl, 2001, S. 224).

Das bedeutet, als Trainer\*in stehe ich immer außerhalb des Systems. Ich setze Impulse, welche in Folge aber nur vom System selbst aus eigenem Antrieb aufgegriffen werden können. Gemäß der Systemtheorie entscheidet ein System selbst, wovon es sich beeindruckt lässt. Daher ist es hilfreich, sich als Trainer\*in zu vergegenwärtigen, dass durch die gesetzte Intervention nichts passieren MUSS, da jedes System nur selbst aktiv werden kann. Dies hat mir sehr geholfen, die eigene "Erfolgserwartung" zu reduzieren.

Ich nehme mich damit als Trainerin in einem ähnlich ganzheitlichen Prozess der Öffnung des Denkens, Fühlens und Wollens wahr, wie er bei den Teilnehmenden initiiert wurde. Die Essenz meiner Erfahrungen des Forschungsprozesses umfasst vier Punkte, welche für das Gelingen der Intervention wesentlich sind.

Der / die Trainer\*in sollte:

- die innere Haltung des wohlwollenden Zuhörens selbst verkörpern
- einen achtsamen und schützenden Raum für die Teilnehmer\*innen aufspannen
- die Verbindung in drei Richtungen aufrecht halten: zu den Teilnehmer\*innen, aber auch nach innen zu sich selbst und nach außen zum umgebenden System
- den Erfolgsdruck loslassen und ergebnisoffen willkommen heißen, was sich zeigen möchte

## 4.5 Diskussion

### 4.5.1 Die Antwort auf die Forschungsfrage

Im finalen Schritt der Auswertung möchte ich nun die Ergebnisse aller drei Teile zusammenführen, um die Forschungsfrage zu beantworten.

Folgende wesentlichen Prozesse wurden bei den Mitarbeitenden aller drei ausgewählten Organisationen durch die Teilnahme an dem interaktiven Workshop ausgelöst:

1. Schulung der Achtsamkeit: Die Teilnehmer\*innen erkunden aktiv die Welt des anderen, führen ihre Gespräche in bewusster Weise, verfeinern ihre Wahrnehmung, und lassen sich nicht so leicht von Bekanntem fehlleiten.  
Diese Phänomene sind Merkmale eines offenen Denkens und bedeuten die Fähigkeit, alte Gewohnheiten und vorschnelle Urteile aufzuheben
2. Fördern der Empathie: Die Teilnehmer\*innen öffnen sich füreinander, sie vertiefen ihr Einfühlungsvermögen und sind mit ihrer Aufmerksamkeit ganz beim anderen, sie lassen sich durch den Austausch berühren und inspirieren.  
Diese Phänomene sind Merkmale eines offenen Herzens und bedeuten die Fähigkeit, Situationen mit den Augen anderer Menschen betrachten zu können.
3. Verbindung zum Selbst stärken: Die Teilnehmer\*innen schenken ihrer inneren Stimme Beachtung, nehmen ihre Bedürfnisse wahr, reflektieren ihre Situation und die eigenen Prozesse und stehen vermehrt zu sich.  
Diese Phänomene sind Merkmale einer gesunden Verbindung zum eigenen Selbst, welche als Basis für eine aufrichtige Beziehung zu anderen Menschen erachtet werden kann.

Spiegelbildlich dazu wurde auch bei mir als Trainerin durch den Forschungsprozess die Achtsamkeit geschult und die Empathie gefördert, indem ich gelernt habe, mich selbst ganz den Menschen und dem Prozess zur Verfügung zu stellen. Ebenso tiefgehend ist für mich die Erfahrung, meine Verbindung zum Ich, zum Du, zum Wir und zum übergreifenden System gleichzeitig zu stärken. Zusätzlich habe ich durch das Loslassen der eigenen Ergebniserwartung erfahren, was es bedeutet einen „offenen Willen“ zu haben.

Die durch die Intervention bei allen Beteiligten herbeigeführte Öffnung hat sich in dem gemeinsam aufgespannten Sozialraum wie in einem Resonanzkörper verstärkt.

An dieser Stelle kann eine Brücke zu einigen Phänomenen geschlagen werden, welche gem. der Literaturanalyse von Kapitel 3 die Entfaltung der Potentiale fördern:

So wurde der von Rosa postulierte und in Kapitel 3.2 beschriebene Resonanzraum im dynamischen Dreieck zwischen Teilnehmer\*innen, Trainerin und Reflexionsgegenstand konkret in der Praxis erfahrbar gemacht (2019). Das Zuhören in der Presencing Übung nimmt für mich dabei den Platz des strukturierenden Dritten ein (Tietel, 2019).

Zuhören mit „offenem Denken“ und „offenem Herzen“ fördert eindeutig das Zulassen von Differenzen und unterschiedlichen Meinungen im Team. Die Teilnehmer\*innen der Workshops haben indirekt selbst von „vitalisierenden Rekombinationen“ und „Magic Moments“ im Austausch gesprochen und geteilte Sinnerfahrungen erlebt, welche Lanfer und Szczygielski in ihrem Beitrag in GIO beschreiben (2020).

Bewusstes Zuhören fördert ebenso, wie von den Teilnehmer\*innen konkret angeführt, die Fähigkeit zur Selbstbeobachtung und Selbstreflexion und lässt unentdeckte Innovationspotentiale aufspüren – damit spiegeln sich auch Elemente der organisationalen Achtsamkeit in dem Prozess wider (Becke & Meyerhuber, 2015).

Des Weiteren haben die Teilnehmer\*innen in ihren Antworten auf den Fragebögen dezidiert eine präzisere Wahrnehmung und eine bessere Selbsterkenntnis als Auswirkungen des bewussten Zuhörens genannt. Beides sind wesentliche Elemente der „Inner Work“, wie von Breidenbach und Rollo ausgeführt (2019). Auch ich selbst habe durch die Vorbereitung und die Abhaltung der Workshops erfahren, welche tiefgehende Auswirkungen die innere Auseinandersetzung mit dem Thema auf meine Tätigkeit als Trainerin hat.

Letztendlich ist das schöpferische Zuhören ein Nährboden für inspirative Räume, in welchen Mitarbeiter\*innen und Teams in einen Dialog mit dem Feld des Werdenden treten können, um zukünftige Potentiale für ihre Organisation zu erspüren (Scharmer, 2019).

Ich finde es höchst bemerkenswert, dass durch das vertiefte Zuhören, welches für mich ursprünglich ganz zu Beginn des Prozesses der Potentialentfaltung gestanden ist, der Bogen bis hin zu den innovativsten Aspekten für den Aufbau von Entwicklungsräumen gespannt wird. Um abschließend noch einmal an Gerald Hüther anzuknüpfen: Zuhören schafft die Bedingungen, dass wir als Menschen gemeinsam über uns hinauswachsen können.

Dies ist meiner Meinung nach die Quintessenz der durchgeführten Forschung.

## 4.5.2 Die Grenzen der Intervention und weiterführende Fragen

In Kapitel 4.4 konnte dargelegt werden, in welchem Ausmaß die gewählte Intervention messbare Auswirkungen auf die beteiligten Menschen hat. Durch die intensive Auseinandersetzung mit dem theoretischen Modell der vier Ebenen des Zuhörens und der praktischen Übung des Presencing wurde ein innerer Prozess der Öffnung bei den Teilnehmer\*innen und auch bei mir als Forscherin in die Wege geleitet und eine wahrnehmbare Wirkung erzielt. Abschließend möchte ich nun darauf eingehen, in welchen Bereichen die gesetzte Intervention an ihre Grenzen stößt und welche Fragen durch den Forschungsprozess nicht beantwortet werden konnten.

Am Ende des Workshops wurde von den meisten Teilnehmer\*innen die konkrete Bereitschaft für neugieriges Erkunden der Perspektiven des anderen und für ein mutiges Einladen von unbekanntem Zugängen bekundet. Wie bereits in Punkt 4.3.7. Fallstricke vorweggenommen, kann die mittelfristige Auswirkung auf das Verhalten der Personen in ihrem Arbeitsumfeld jedoch nicht durch eine einmalige Intervention erfasst werden. Dazu bräuchte es eine wiederkehrende Begleitung der Teams über einen längeren Zeitraum mit besonderem Fokus auf die Verankerung des wertschätzenden Zuhörens im Arbeitsalltag der Organisationen.

In diesem Zusammenhang stellen sich auch weiterführende Fragen, die mir zentral für die nachhaltige Änderung des Verhaltens in der Praxis erscheinen:

1. Wie kann die durch den Workshop angeregte Öffnung in eine tatsächliche Entwicklung hin zu aktiver Kreativität und zu mutigem Einbringen von Neuerungen überführt werden? Was braucht es, um die erlebte Wertschätzung im Arbeitsalltag so zu stabilisieren und das achtsame Zuhören strukturell in Organisationen so zu implementieren, sodass das Verhalten der Mitarbeitenden nachhaltig verändert wird?
2. Die in der Presencing Übung erlebte Nähe schafft eine für den beruflichen Kontext besondere Tiefe, zumal Zuhören und Gehört-Werden unsere Grundbedürfnisse nach Verbundenheit und nach aktiver Mitgestaltung stillen. Dies sind, wie in Kapitel 2.2. dargelegt, zwei der zentralen Motive, welche die Basis für Vertrauen und Kreativität darstellen. Wodurch ist diese Haltung nachhaltig in das Arbeitsleben integrierbar, sodass dies keine „Ausnahmesituationen“ bleiben? Mit Referenz auf Kapitel 3.5, wieviel „Inner Work“ ist dafür notwendig?
3. Welche hierarchischen Ebenen einer Organisation sind in diese Prozesse einzubinden, um einen dauerhaften Erfolg sicherzustellen? Reicht es, wie von Guide Becke in dem

Konzept der Organisationalen Achtsamkeit postuliert (siehe Kapitel 3.4), dass die mittlere Führungsebene Träger der Veränderung ist? Falls nicht, wieviel Unterstützung der Geschäftsführung ist dafür unerlässlich?

4. In welchem Ausmaß ist eine Begleitung durch geschulte Trainer erforderlich, um diese nachhaltigen Veränderungen herbeizuführen? Wie in Kapitel 3.2. Triadische Dynamiken dargelegt, ermöglicht die Triangulierung neue Perspektiven. Welche Positionierung der Trainer scheint am zielführendsten? Können dies interne Personal- und Organisationsentwickler sein oder sind externe Partner für diese Prozesse zu bevorzugen?
5. Durch welche weiterführenden Maßnahmen können gesellschaftliche Prägungen in Bezug auf einseitiges genderspezifisches Kommunikationsverhalten überwunden werden? Was ist notwendig, um eine ganzheitliche Grundhaltung von schöpferischem Zuhören und Handeln auch in Organisationen mit mehrheitlich männlichen bzw. weiblichen Mitarbeitenden zu etablieren?

Meiner Ansicht nach liefern die Punkte 2 bis 5 konkrete Fragestellungen für Folgestudien, um die nachhaltige Verankerung und praktische Umsetzung im Unternehmensalltag zu erforschen. Ich würde jedenfalls empfehlen, diese wieder in Form eines empirischen Experimentes anzulegen, um die Auswirkungen der Intervention möglichst praxisnahe unter natürlichen Bedingungen und im vertrauten Arbeitsumfeld zu erheben. Die Ergebnisse dieser Erhebungen können dann dazu beitragen, die erste Frage zu beantworten und konkrete Anleitungen geben, um die Kommunikation in beruflichen Teams auf ein nächstes Level zu bringen und so die Organisationen fit für die Zukunft zu machen.

## **4.6 Resümee**

Wenn ich rückblickend den gesamten Umfang dieser Masterthesis betrachte, erscheint es mir bemerkenswert, wie viel Wissen über förderliche Prozesse und Haltungen in der Theorie bereits vorhanden ist und wie langsam diese Erkenntnisse in die betriebliche Praxis einfließen und dort aktiv gelebt werden. In vielen Organisationen kommunizieren Führungskräfte und Mitarbeitende nach wie vor wenig empfänger- und zukunftsorientiert, mit geschlossenen Gesprächsmustern und in einem direktiven Stil. Es gibt wohl Manager\*innen, die in ihrem Verantwortungsbereich ein konstruktives Milieu für co-kreative Zusammenarbeit schaffen. Dies geschieht jedoch häufig mehr auf Basis der vorhandenen Persönlichkeitsstrukturen als aus konkretem Wissen über die dargelegten Mechanismen.

In Anbetracht der globalen Entwicklung und der gesteigerten Komplexität unserer Umwelt zeigt sich ein immer größerer Bedarf, die Erkenntnisse der Kommunikations-Forschung in die betriebliche Praxis einfließen zu lassen.

Mit dieser Masterthesis möchte ich einen Beitrag dazu leisten, die Zusammenhänge zwischen der inneren Haltung der Akteure, der Unternehmenskultur und den dadurch ausgelösten psychologischen Prozessen, welche im Verhalten der Menschen wirksam werden, aufzuzeigen: Zuhören schafft Räume für Potentialentfaltung, bewirkt Öffnung, ermöglicht Kreativität und fördert den Mut, neue Wege zu gehen. Dies erhöht einerseits die Antwortfähigkeit von Organisationen auf die Herausforderungen unserer VUCA-Welt. Andererseits können Organisationen so auch ihrer Vorreiterrolle für die gesellschaftliche Entwicklung gerecht werden.

Um es mit den Worten von Peter F. Drucker zu sagen: „Nur wenige Veränderungen beeinflussen die Zivilisation derart nachhaltig wie eine Änderung des Prinzips, auf dem die Organisation der Arbeit beruht“ (Drucker et al., 2014, S. 319). Darin sehe ich Chance und Verantwortung zugleich.

## 5. Literaturverzeichnis

- Aaker, J. L., & Bagdonas, N. (2021). *Humor, seriously: Why humor is a secret weapon in business and life: And how anyone can harness it. Even you* (First edition). Currency.
- Ahlers-Niemann, A., & Freitag-Becker, E. (2011). *Netzwerke, Begegnungen auf Zeit: Zwischen Uns und Ich*. EHP-A. Kohlhage.
- Badura, B., Rixgens, P., Ueberle, M., Behr, M., & Greiner, W. (2013). *Sozialkapital: Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg* (B. Badura, Hrsg.; 2., erw. Aufl.). Springer Gabler.
- Becke, G. (2013). Stolpersteine als Lernpotenziale für achtsamen Wandel. *supervision Mensch Arbeit Organisation*, 2013(3), 4–11.
- Becke, G., & Meyerhuber, S. (2015). Organisationale Achtsamkeit als soziale Innovation. Die Schlüsselrolle mittlerer Führungskräfte. *Profile: internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog*, 24/15, 94–105.
- Böhm, A. M., Exler, C., & Kuptsch, C. (2019). *Ziel- und Menschenorientierte Führung*. Unveröffentlichtes Manuskript. Dr. Exler & Dr. Kuptsch - Team für innovatives Personalmanagement.
- Breidenbach, J., & Rollow, B. (2019). *New Work needs inner work: Ein Handbuch für Unternehmen auf dem Weg zur Selbstorganisation* (2. Auflage). Verlag Franz Vahlen.
- Deci, E., & Ryan, R. (2000). The „What“ and „Why“ of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Vol. 11*(No.4), 227–268.
- Drucker, P. F., Gebauer, S., Simon, H., & Drucker, P. F. (2014). *Was ist Management? Das Beste aus 50 Jahren* (7. Aufl.). Econ.
- Edlinger, Gabriela, Auer, Manfred, & Auer, Manfred. (2015). Veränderungen geplanter Veränderungsprozesse in Organisationen: Eine kritische Betrachtung

- Organisationen zwischen Stabilität und Veränderung. *Profile: internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog*, 24/15, 42–53.
- Flick, U. (2021). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung* (10. Auflage, Originalausgabe). rowohlt's enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Flyer der Akademie für Potentialentfaltung*. (2022). Akademie für Potentialentfaltung.  
Abgerufen am 24.04.2022 <https://akademiefuerpotentialentfaltung.org/potentialentfaltung/>
- Frankl, V. E. (1983). *Das Leiden am sinnlosen Leben: Psychotherapie für heute* (Taschenbuchausgabe). Herder.
- Frankl, V. E. (2005). *Ärztliche Seelsorge: Grundlagen der Logotherapie und Existenzanalyse*. Deuticke Verlag.
- Fünf erste Schritte zu einer datengetriebenen Organisationskultur*. (o. J.). Impact Distillery.  
Abgerufen 29. Dezember 2021, von <https://www.impactdistillery.com/de/digitale-transformation/datengetriebene-organisationskultur/>
- Graf, H. (2020). Effizienzsteigerung durch sinnzentrierte Interventionen im Kontext von verhältnis- und verhaltensorientierten Management-Maßnahmen: Ein Fallbeispiel. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 51(4), 379–390. <https://doi.org/10.1007/s11612-020-00544-8>
- Kleinhuber, A., & Hermann, A. (2020). Vom Sinn des Sinns als geteiltem Sinn – über Führungsentwicklung in turbulenten Zeiten. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 51(4), 445–455. <https://doi.org/10.1007/s11612-020-00540-y>
- Kleining, G. (1986). Das qualitative Experiment. *Kölner Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 38, 724–250.
- Kuhl, J. (2001). *Motivation und Persönlichkeit: Interaktionen psychischer Systeme*. Hogrefe Verlag für Psychologie.

- Kühl, S. (2001). Systemische Organisationsberatung—Beobachtet. In *Zirkuläre Positionen* 3. *Organisation, Management und Beratung* (S. 221–226). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Kühl, S. (2020). *Organisationen: Eine sehr kurze Einführung* (2., überarbeitete und erweiterte Auflage). Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-29832-6>
- Lanfer, J., & Szczygielski, T. (2020). Sinn zwischen Resonanz und Entfremdung: „Resonanzsysteme“ als Antwort auf den Verlust erlebter Sinnhaftigkeit in organisierten Sozialsystemen. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 51(4), 435–444. <https://doi.org/10.1007/s11612-020-00547-5>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709. <https://doi.org/10.2307/258792>
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (6., überarbeitete Auflage). Beltz.
- Obermeyer, K., & Pühl, H. (2019). Wenn Ungewissheit zur Gewissheit wird. In K. Obermeyer & H. Pühl (Hrsg.), *Übergänge in Beruf und Organisation, Umgang mit Ungewissheit in Supervision, Coaching und Mediation* (1. Auflage). Psychosozial-Verlag.
- Payer, H. (2011). Organisation, Kooperation, Netzwerk—Fließende Übergänge zwischen fester und loser Koppelung. In A. Ahlers-Niemann & E. Freitag-Becker (Hrsg.), *Netzwerke - Begegnungen auf Zeit* (1. Auflage, S. 23–40). EHP-A. Kohlhage.
- Rappe-Giesecke, K. (2008). *Triadische Karriereberatung: Die Begleitung von Professionals, Führungskräften und Selbstständigen*. EHP.
- Rosa, H. (2005). *Beschleunigung: Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne* (1. Aufl.). Suhrkamp.
- Rosa, H. (2019). *Resonanz: Eine Soziologie der Weltbeziehung* (1. Auflage). Suhrkamp.

- Scharmer, C. O. (2019). *Essentials der Theorie U: Grundprinzipien und Anwendungen* (A. Hildenbrand, Übers.; Erste Auflage). Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Schein, E. H., & Schein, P. (2018). *Organisationskultur und Leadership* (A. Jell, Übers.; 5. Auflage). Verlag Franz Vahlen.
- Streicher, B., Maier, G. W., Jonas, E., & Reisch, L. (2008). Organisationale Gerechtigkeit und Qualität der Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung. *Fachzeitschrift Wirtschaftspsychologie*, 2 (2008), 54–64.
- Tietel, E. (2019). Triade und triadische Dynamiken aus psychoanalytischer und systemischer Perspektive. In K. Obermeyer & H. Pühl (Hrsg.), *Übergänge in Beruf und Organisation* (1. Auflage, S. 57–77). Psychosozial-Verlag.
- VUCA. (2021, 7. Juni). In *Wikipedia*. Abgerufen 06. Juni 2022, von <https://de.wikipedia.org/wiki/VUCA>



**Anhang B**  
**Vorlage Beobachtungsbogen komprimiert**

**BEOBACHTUNGSBOGEN zu Workshop xx**

Datum: xx.05.2022, 14:00 – 17:00  
Ort: Salzburg  
Organisation: xx  
Teilnehmer: xx

Beobachtungen und Erinnerungsprotokoll:

Stimmung in der Gruppe zu Beginn:

Fragen und Einbringen von Erfahrungen während Theorieteil:

Interaktion der TN untereinander:

Praktische Übung – Offenheit und Bereitschaft vorweg:

Zugang zu freiem Sprechen und Kneten:

Umgang mit Feedback von 3 Seiten:

Rückmeldungen nach der Übung: Wie geht es euch? Was ist wahrnehmbar geworden?

Stimmung in der Gruppe nach der Übung:

Besonders markante Themen oder Vorkommnisse:

Mein Erleben als Trainerin mit dieser Gruppe:

**Anhang C**  
**Einladung zum Workshop (neutral)**

**WORKSHOP**

**Schöpferisches Zuhören nach C. Otto Scharmer**

Im Rahmen meiner Masterausbildung für Training und Development an der Universität Salzburg biete ich einen interaktiven Workshop für die Mitarbeitenden der Organisation an.

Der Workshop

- kombiniert
  - o eine theoretische Einführung in die 4 Ebenen des Zuhörens
  - o mit einer praktischen Erfahrung in Form einer „Presencing“ Übung
  
- richtet sich an
  - o Mitarbeitende aller Ebenen und Bereiche der Organisation
  - o operativ Tätige, Gruppenleiter und Führungskräfte gleichermaßen
  - o einzelne Personen oder Dreier-Teams von Kollegen, die zusammenarbeiten
  
- ermöglicht
  - o einen neuen Zugang zu bewusstem Zuhören
  - o eine vertiefte Wahrnehmung unseres Umfeldes
  - o einen mutiges Erkunden der zukünftigen Potentiale
  
- findet statt
  - o am **xx. Mai 2022 von 14-17 Uhr**
  - o in den Räumlichkeiten der Organisation

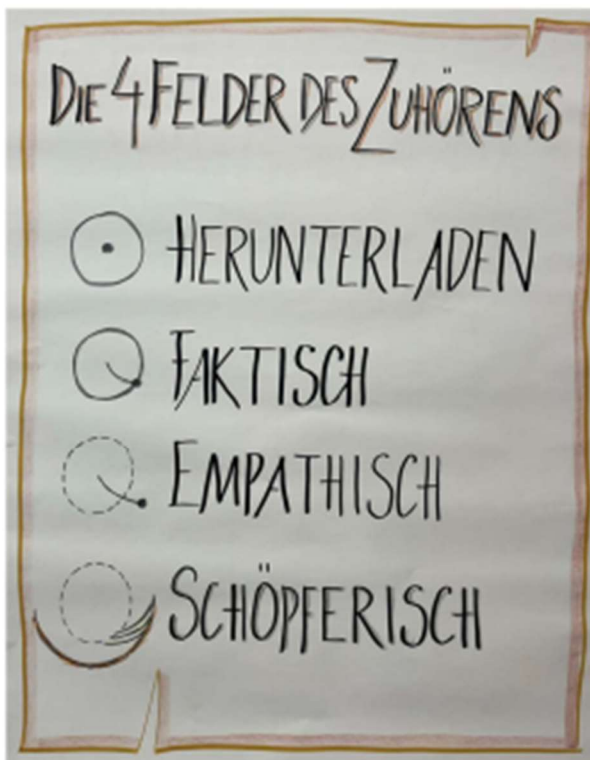
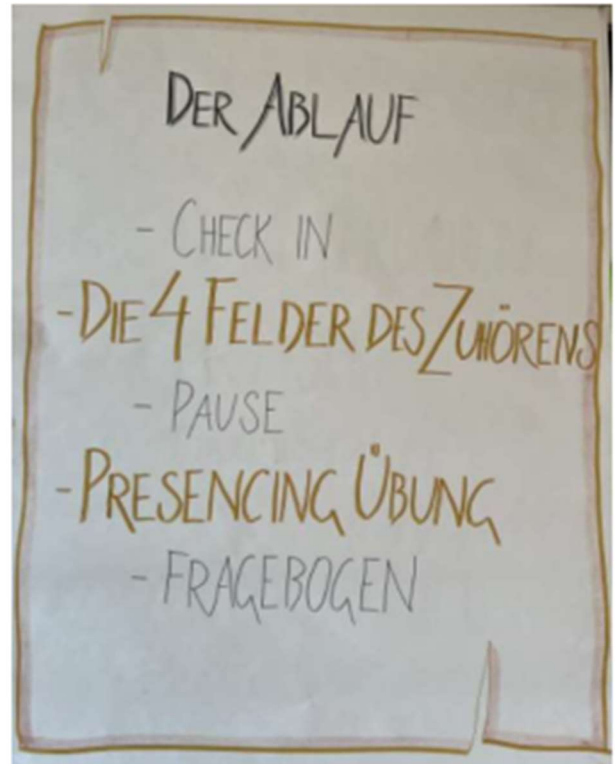


Bei Interesse kontaktieren Sie bitte xxx

Ich freue mich auf Ihre Teilnahme!

Anita Stadler

Anhang D  
Flipchart-Protokoll (1/3)



DIE FELDER DER  
SOZIALEN WIRKLICHKEIT

	GESPRÄCHE FÜHREN	ORGANI- SIEREN
GEWOHNHEITS- MÄSSIG	Freundliche Phrasen	Hierarchisch Top-down
EGO- SYSTEMISCH	Rationale Debatte	Dezentral Divisions
BEZIEHUNGS- BEZOGEN	Erkunden der Sichtweisen	Vernetzt
ÖKO- SYSTEMISCH	Schöpferischer Dialog	Co-Kreativ

## Flipchart-Protokoll (2/3)

### DIE INSTRUMENTE DES INNEREN WISSENS

① HERUNTERLADEN  
② OPEN MIND FAKTISCH  
③ OPEN HEART EMPATHISCH  
④ OPEN WILL SCHÖPFERISCH

### ZUHÖREN IN 3 RICHTUNGEN

① UNS SELBST  
② ANDEREN MENSCHEN  
③ DEM FELD UM UNS

### PRESENCING ÜBUNG

**SPRECHER/IN**

- Was will durch mich in Bewegung kommen?
- Ich, in meiner Rolle als . . . , heute und morgen . . .

**ZUHÖRER/IN**

- Wofür brennt das Feuer?
- Wo gibt es schwierige Themen?
- Was wäre ein kraftvolles Motto?

## Flipchart-Protokoll (3/3)

### CHECK IN

- ① Meine Aufgaben in der Organisation
- ② Was verbinde ich mit Zuhören in meinem Arbeitskontext?

ist wichtig  
Zeit nehmen

Grenzen setzen

die richtige Zeit + das richtige Maß

manchmal auch stoppen

etwas Selbst berücksichtigen

weitere Sichtweisen

- ③ Wie wichtig ist Zuhören?

1 — 5 — 10

Workshop 1

### CHECK IN

- ① Meine Aufgaben in der Organisation
- ② Was verbinde ich mit Zuhören in meinem Arbeitskontext?

Reinheitsgrad erhöhen + vorbereiten

keine Einbrüche

Feedback erhalten

Mit-Menschen

mit Themen eingehen

mehr Zusammenhänge + Tiefe

Zusammenfassen der Requirements

Wichtigste Entscheidungen über den Requirements

- ③ Wie wichtig ist Zuhören?

1 — 5 — 10

Workshop 2

### CHECK IN

- ① Meine Aufgaben in der Organisation
- ② Was verbinde ich mit Zuhören in meinem Arbeitskontext?

Beside zu Arbeit mit Menschen

Hin hören auf das was die anderen sagen

abh. von Kontext

hat auch Grenzen

psycholog. Aspekte wie geht's mir mit anderen an

in Situationen hinein versetzen

Höhe-Distanz

Brücke zu Menschen + ihrer Welt

- ③ Wie wichtig ist Zuhören?

1 — 5 — 10

Workshop 3

## Anhang E





### Handout für die Teilnehmer\*innen (1/2)

#### Schöpferisches Zuhören nach C. Otto Scharmer

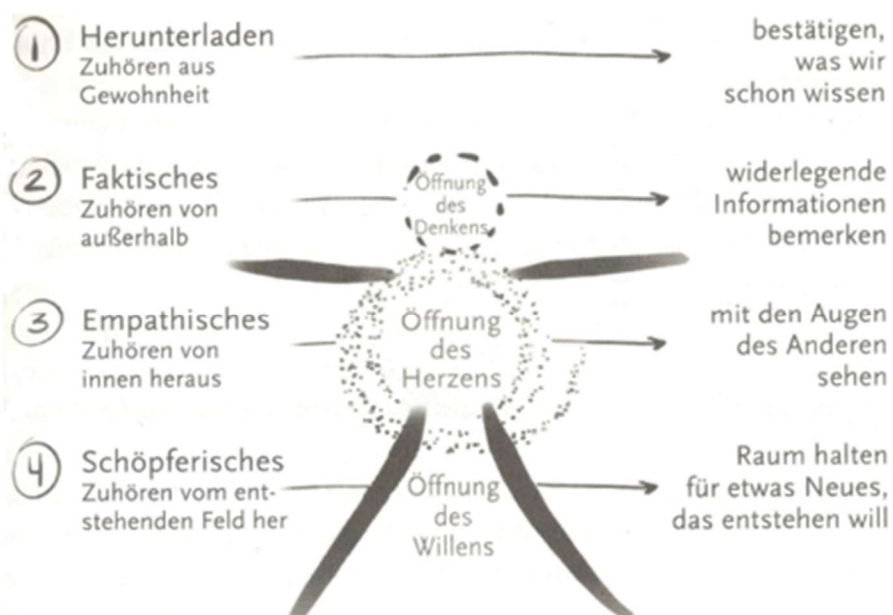
#### Die Matrix der sozialen Evolution und die Qualitäten des Zuhörens

##### Die Strukturen der Aufmerksamkeit



-  **1. Gewohnheitsmäßig – Herunterladen:** Wir achten nur auf Inhalte, die wir kennen, die uns in unserem bisherigen Wissen bestätigen. Wir befinden uns in einer Blase, durch deren Grenze nichts Neues dringen kann.
-  **2. Ego-Systemisch – Faktisches Zuhören:** Wir nehmen neue Informationen auf und erweitern unsere Denkmuster. Abweichende Perspektiven werden miteinander verglichen.
-  **3. Beziehungsbezogen – Empathisches Zuhören:** Wir nehmen die Perspektive des anderen ein und verbinden uns emotional mit dem Gegenüber. Wir nehmen wahr, welche Schritte in der Situation hilfreich sind.
-  **4. Öko-Systemisch – Schöpferisches Zuhören:** Wir richten unsere Aufmerksamkeit auf die im Entstehen begriffene Zukunft. Wir sind Landebahn für das Neue, das entstehen möchte.

##### Die vier Felder des Zuhörens und Prinzipien der Öffnung



## Handout für die Teilnehmer\*innen (2/2)

### Der Prozess des Presencing

Unser höchstes Zukunftspotential gegenwärtig machen in Verbindung mit unseren inneren Ressourcen: der Öffnung des Denkens, der Öffnung des Herzens und der Öffnung des Willens.

#### Aktives Zuhören in drei Richtungen

- Uns selbst: wahrnehmen, was sich in unserem Inneren zeigt und entstehen möchte, jenseits von Urteil
- Anderen Menschen: darauf achten, was sie uns anbieten, jenseits von Distanz
- Dem Feld um uns: wahrnehmen, was sich in dem kollektiven System, dem wir angehören, zeigt und daraus hervorgehen möchte, jenseits der Angst

#### Umkehr im Prozess des Absencing

Eine Architektur der Trennung, ausgedrückt durch die Stimmen des inneren Kritikers:

- Urteil, Bewertung und Ignoranz => verschlossenes Denken
- Zynismus, Distanzierung und Ablehnung => verschlossenes Herz
- Angst, Mutlosigkeit, Festhalten von Bekanntem => verschlossener Wille



© Presencing Institute

**Viel Freude beim Durchwandern der Felder!**

Anita Stadler  
Mai 2022

## Anhang F

### Anleitung Presencing Übung

#### Presencing Übung nach Prof. Dr. Kornelia Rappe-Giesecke

Einführung: Einladung, sich auf ein Experiment einzulassen in Form einer etwas unkonventionellen Übung zu Dritt, die eine einprägsame Erfahrung ermöglicht

Ziel: Sprechen und Zuhören in vertiefter Form erleben, nicht rational und ziel- oder lösungsorientiert, sondern mit offenem Blick => den Fokus öffnen und Landebahn bieten für das, was sich zeigen möchte, eine Verlangsamung zulassen, neue Wahrnehmungen in den Prozess einladen

Frage: Vergegenwärtigen Sie sich Ihre Aufgabe in der Organisation und stellen sich die Frage: Was will durch mich in Bewegung kommen? => nicht im Kopf darüber nachdenken, das innere Wissen zum Vorschein kommen lassen

Sprecher: 10 min freies Sprechen mit Knetmasse

„Ich in meiner Rolle als ..., heute und morgen ...“

Zuhörer: offenes, achtsames Zuhören, kann fließend die Ebenen wechseln, einen weiten Fokus halten, nicht verstehen wollen, sondern sich dem Sprecher mit voller Aufmerksamkeit zur Verfügung stellen, ein hilfreiches Gegenüber sein, die drei Stimmen beachten: Wo höre ich ein Urteil in mir? Wo nehme ich innere Distanzierung wahr? Wo gibt es Rückzug vor dem Unbekannten? Diese Stimmen bewusst loslassen => zum Zuhören und zum Sprecher zurückkommen, die Aufmerksamkeit wieder auf den Menschen, seine Worte und den Raum dazwischen richten

Anmerkung: keinen konkreten Auftrag in Form einer Rolle für Ebene 2-4 vergeben, wäre zu rational, bewusst offen und frei zuhören

Feedback: Rückmeldung der Zuhörer, Sprecher hört nur zu, Knet-Gebilde liegt in der Mitte:

- Was begeistert und fasziniert? Von wo kommt die Energie? Wo brennt das Feuer?
- Wo gibt es schwierige Themen und Konflikte? Was will betrachtet werden?
- Was ist der essenzielle Kern? Was wäre ein kraftvolles Motto?

⇒ Keine Präsenz des Trainers während der Übung: geschützter Raum der Kleingruppe

⇒ Erstellung eines Flipcharts für jede Gruppe

## Anhang G

### Transkription der Fragebögen zu Workshop 1 – 3

*Syntax der Referenz-Codes: W1.2a.C = Workshop 1 – Frage 2a – Antwort C*

**FRAGEBOGEN zu Workshop 1, Datum: 05.05.2022, Ort: Salzburg**

**Öffentliche Verwaltung, 4 MA, 2 Frauen + 2 Männer, alle in Führungsposition und in direktem Kontakt mit Bürgern bzw Gästen**

Bitte beantworten Sie folgende Fragen möglichst spontan aus dem Bauch heraus, ohne lange nachzudenken. Lassen Sie Ihre Hand frei und im Fluss schreiben.

1. Welche Erkenntnisse nehmen Sie aus dem Workshop mit?

- A. Wahrnehmungs-Sensibilisierung, Zuhören, Veränderungsvorschläge*
- B. Zuhören erweitert das Bewusstsein, Zuhören führt zu Entscheidungen*
- C. Für alles offen sein, grundsätzlich positive Herangehensweise, Team noch mehr einladen mit unterschiedlichen Mitteln an Prozessen teilzuhaben, Zeit nehmen zu fühlen!*
- D. Zuhören sehr wichtig – braucht viel Zeit, die man meistens nicht hat*

2. Was haben Sie bei sich wahrgenommen?

a. in der Rolle als Sprecher\*in

- A. Darstellung der Aufgaben, Blick in die Zukunft, Noch nicht lange in der Rolle*
- B. Die Knetmasse hat das Sprechen erleichtert, es war im Fluss*
- C. Bedürfnis Teil eines gemeinsamen funktionierenden Teams zu sein, dem die Arbeit Spaß macht und das sich gemeinsam weiterentwickelt. Auch individuelle Entwicklung.*
- D. Bin nicht in Redeschwall gekommen, habe aber unbewusst meine Nachfolge angesprochen.*

b. in der Rolle als Zuhörer\*in?

- A. Interessante Aufgaben, Vielfältigkeit, Personalentscheidungen, Ansprüche*
- B. Konzentration auf das Wesentliche, sich nicht vom Bekannten fehlleiten zu lassen*
- C. Spannend zu hören, wie es anderen geht! Gleiche Probleme, Sichtweisen, Wünsche. Schön, dass Gegenüber so persönlich kennenzulernen! Schön, wenn sich jemand so öffnet!*
- D. Fakten gesammelt, bin auf viele Gemeinsamkeiten mit der Kollegin gekommen*

3. Erleben Sie sich verändert? Wenn ja, in welcher Weise?

- A. Ja, es werden in Zukunft bestimmte Aufgaben anders hinterfragt werden. Versuche Verbesserungen einzubringen.*
- B. < leer > Mail am Folgetag: „Aber nachträglich muss ich feststellen, dass das Wort „zuhören“ mir immer wieder unterkommt und ich achtsamer damit umgehe.“*
- C. Motivationsschub!*
- D. Werde bewusster Zuhören, auch oftmals nur Fakten abrufen.*

**FRAGEBOGEN zu Workshop 2, Datum: 11.05.2022, Ort: Salzburg**

**KMU Autozulieferer, 3 MA aus Entwicklungsteam, 3 Männer, 2 Programmierer,  
1 Produktentwickler / Abteilungsleiter**

Bitte beantworten Sie folgende Fragen möglichst spontan aus dem Bauch heraus, ohne lange nachzudenken. Lassen Sie Ihre Hand frei und im Fluss schreiben.

**1. Welche Erkenntnisse nehmen Sie aus dem Workshop mit?**

- A. Aktiv Zuhören, auf den anderen eingehen, sich Zeit nehmen. Auch unangenehme Themen ansprechen*
- B. Zuhören ist wichtig! Beidseitig! Verschiedene Ebenen des Zuhörens wechseln sehr oft und ich sollte mehr darauf achten, in welcher Ebene ein Gespräch sich befindet.*
- C. Dass Zuhören immer in beide Richtungen funktioniert und dass Gehört-Werden wichtig ist. Sich in den anderen zu versetzen, hilft beim Verständnis seiner Probleme und Anliegen.*

**2. Was haben Sie bei sich wahrgenommen?**

**a. in der Rolle als Sprecher\*in**

- A. Es ist ein Redefluss entstanden, wo ohne viel nachzudenken doch wichtige Punkte angesprochen wurden, die eventuell sonst nicht gesagt werden*
- B. Die eigene Rolle zu erklären ist nicht einfach. Als Sprecher sollte man auch darauf achten, das Gegenüber nicht zu verlieren.*
- C. Über seine Rolle frei zu reden, ohne Vorbereitung, ist anfangs etwas schwierig, wenn man es aber begonnen hat, läuft es flüssig. Themen zur Diskussion gäbe es jedenfalls ausreichend!*

**b. in der Rolle als Zuhörer\*in?**

- A. Interessante Ansichten, Meinungen meiner Kollegen erfahren*
- B. Achtung: nicht vorweg wissen, was er sagen will. Wirklich zuhören!*
- C. Interessant zu hören, wie die Kollegen ihre Rollen oder Positionen selbst wahrnehmen.*

**3. Erleben Sie sich verändert? Wenn ja, in welcher Weise?**

- A. Ein wenig. Es tat gut wieder einmal „offen“ zu reden, bzw. gehört zu werden.*
- B. Nicht bewegt, eher bestätigt in der Meinung: Zuhören ist wichtig uns sehr oft ein Problem.*
- C. Die Arten zuzuhören sind interessant. Wäre gut und wichtig, sich das zu verinnerlichen.*

**FRAGEBOGEN zu Workshop 3, Datum: 18.05.2022, Ort: Salzburg**

**Sozialorganisation, 6 MA, 6 Frauen, Sozialarbeiterinnen**

Bitte beantworten Sie folgende Fragen möglichst spontan aus dem Bauch heraus, ohne lange nachzudenken. Lassen Sie Ihre Hand frei und im Fluss schreiben.

1. Welche Erkenntnisse nehmen Sie aus dem Workshop mit?

- A. Dass wir in der Stadtteilarbeit bzgl Zuhören schon auf einem recht hohen Niveau sind. Es ist inspirierend sich an einem Nachmittag auf ein Experiment einzulassen Man / frau lerne nie aus.
- B. Die 4 Felder des Zuhörens. Auf welcher Ebene befinde ich mich?
- C. Über das Zuhören habe ich mich vorher nie so auseinandergesetzt wie heute beim Workshop. Bewusster die Gespräche wahrnehmen.
- D. Dass man sich als Zuhörer auch manchmal zurücknehmen muss. Zuhören funktioniert in unserem Unternehmen sehr nachhaltig und lösungsorientiert und wertschätzend.
- E. Ich liebe es zu reflektieren, bedeutungsvolle Gespräche zu führen, wenn es „um etwas geht“- Das tat sehr gut. Anderen geht es ähnlich (Thema Arbeit und Kind).
- F. Dass es sicher sehr gut wäre, sich manchmal mehr mit dem Thema Zuhören zu beschäftigen und dass Reflektion ein sehr gutes Werkzeug ist, um das Zuhören noch zu verbessern.

2. Was haben Sie bei sich wahrgenommen?

a. in der Rolle als Sprecher\*in

- A. In diesem 3-er Setting habe ich mich recht wohl gefühlt. Die letzten 2-3 min ziehen sich wie Knetmasse. Es ist mir unangenehm nur über mich zu sprechen.
- B. Es fällt mir schwer über mich zu sprechen und nicht von dem Thema abzuschweifen.
- C. Ich habe mich geöffnet und mein Anliegen weitergegeben.
- D. Es war schön, von den laufenden Projekten zu erzählen.
- E. Hatte starken Redebedarf – wundert mich selbst wie sehr. Bedürfnis „in die Tiefe“ zu gehen und Zeit zu haben. Frage: „Wie sehr öffne ich mich? Warum öffnen sich andere nicht so sehr?“
- F. Dass es sehr anstrengend ist, über längere Zeit einen Monolog zu führen. Irgendwann kommt der Zeitpunkt, an dem es persönlicher wird.

b. in der Rolle als Zuhörer\*in?

- A. „Nur“ zuzuhören ist nicht ganz einfach. Eine wunderbare Übung. Nicht nur fürs Beruflich hilfreich.
- B. Die Schwierigkeit zuzuhören, ohne nachzufragen. Als Zuhölerin aktiv zuhören.
- C. Ich habe versucht herauszufinden, wie ich dem Sprecher weiterhelfen kann.
- D. Es war sehr schwierig, nicht dazwischen zu reden. Keine Fragen zu stellen oder Feedback zu geben während der 10 Minuten.
- E. Bei mir: Drang Tipps zu geben – finde ich blöd an mir. Gar nicht leicht, nur zuzuhören => Darauf will ich wieder mehr achten.
- F. Wirklich nur zuzuhören. Keine Fragen zu stellen.

**FRAGEBOGEN zu Workshop 3 – Fortsetzung**

3. Erleben Sie sich verändert? Wenn ja, in welcher Weise?

*A. Bewegt ja, weil ich Einsichten in andere Arbeitsbereiche erhalten habe. Und mir vornehme intensiver zuzuhören. Vielleicht sollte ich das Monologisieren mal vor dem Spiegel üben.*

*B. Think out of the box. Die Perspektive der anderen Person wahrnehmen.*

*C. Ja, ich werde versuchen, in Zukunft meinem Gegenüber bewusster zuzuhören.*

*D. Der Austausch mit den Kolleginnen war sehr wertvoll und inspirierend, da ich viel Neues erfahren habe.*

*E. Entspannter, präsenter, fokussierter, zugewandter*

*F. Nicht zu sehr, dafür war die Zeit zu kurz. Für mich ist das Thema sehr komplex und ich bräuchte mehr Zeit, um einzutauchen.*