



Universität Regensburg

Zentrum für Sprache und Kommunikation

Lehrgebiet Mündliche Kommunikation und Sprecherziehung

Master of Speech Communication and Rhetoric (M.A.)

Eine zukunftsfähige Unternehmenskultur mithilfe der Prinzipien der Gewaltfreien Kommunikation – von der Analyse zum Trainingskonzept

Abschlussarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts in Speech Communication and Rhetoric

Simon Keller

Danreitergasse 3

AT-5020 Salzburg

keller.simon@gmx.de

Abgabedatum: 29.03.2018

Wintersemester 2017/2018

Erstgutachterin: Dr. Brigitte Teuchert

Zweitgutachter: PD Dr. habil. Wieland Kranich

Kurzfassung

Die vorliegende hermeneutisch-interpretative Arbeit verknüpft das Thema Unternehmenskultur mit dem Kommunikationsmodell von Marshall B. Rosenberg, der Gewaltfreien Kommunikation (GFK). Besonders in Hinblick auf aktuelle Trendthemen wie Digitalisierung, Generation Y oder Agiles Arbeiten kommt der Unternehmenskultur nach wie vor eine große Bedeutung zu. Innerhalb der Unternehmenskultur spielt Kommunikation als solche eine entscheidende Rolle. Folgende Kommunikations-Elemente wurden in verschiedenen Unternehmenskultur-Studien aktuell und zukünftig als wichtig erachtet: Werte, Feedback, Offenheit, Vertrauen, Haltung, Wertschätzung, Dialog, Kooperation, Empathie, Gefühle und Konflikte. Diese Elemente können mithilfe der GFK in Organisationen zum Leben erweckt und somit die Unternehmenskultur zukunftsfähig gemacht werden. Neben der GFK kommen zwar grundsätzlich weitere in Kürze aufgezeigte Kommunikations-Ansätze in Frage. Jedoch ist die GFK durch ihre methodische Einfachheit, ihren unmittelbaren Praxisbezug und der kulturelevanten Werte-Orientierung prädestiniert – nicht zuletzt deshalb, da es bei Kulturvorhaben erfahrungsgemäß oft an der Umsetzung scheitert. Darüber hinaus geben die GFK-Zielsetzung einer lebensbereichernden Organisation sowie ein Trainingskonzept konkrete Impulse für die Umsetzung einer zukunftsfähigen Unternehmenskultur. Die in der Arbeit untersuchte Hypothese konnte bestätigt werden:

**Die Anwendung der GFK leistet einen wichtigen Beitrag
zu einer zukunftsfähigen Unternehmenskultur.**

Schlüsselwörter:

Unternehmenskultur, Gewaltfreie Kommunikation (GFK), Kommunikation, Zukunftsfähig

Abstract

The presented hermeneutic-interpretative paper combines corporate culture with Nonviolent Communication (NVC), developed by Marshall B. Rosenberg. Especially considering current trends like Digitalization, Generation Y or Agile Working, corporate culture still has a big importance. Within corporate culture communication itself plays a key role. The following communication elements were evaluated as relevant for now and the future by different studies about corporate culture: values, feedback, openness, trust, attitude, appreciation, dialogue, cooperation, empathy, feelings and conflicts. Adopting the NVC-model these elements can be enabled in organizations, which in turn makes corporate culture sustainable and fit for the future. Besides the NVC-model other briefly presented models of communication are helpful as well. However the NVC-model is especially applicable because of its simplicity, practical relevance and value orientation – also considering, that often the realization of cultural approaches fail. Additionally the NVC-purpose of life-serving organizations and a training concept give specific ideas for the implementation of a sustainable corporate culture. The in the paper analyzed hypothesis could be confirmed:

**The usage of the NVC makes an important contribution
to a sustainable corporate culture.**

Keywords:

Corporate Culture, Nonviolent Communication (NVC), Communication, Sustainable

Inhaltsverzeichnis (kompakt)

- 1 Einleitung und Fragestellung
- 2 Unternehmenskultur und Kommunikation (Analyse-Teil I)
- 3 Die Gewaltfreie Kommunikation als Ansatz (Analyse-Teil II)
- 4 Trainingskonzept „Zukunftsfähig mit der GFK“
- 5 Zusammenfassung und Ausblick

Verzeichnisse

Anhang

Hinweis:

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der männlichen und weiblichen Personenbezeichnungen verzichtet. Geschlechtsneutrale Formulierungen werden angestrebt, sie sind aber nicht immer möglich und dem Lesefluss förderlich. Die Verwendung der männlichen Form bedeutet keine Herabsetzung des weiblichen Geschlechts, sondern schließt die weibliche Form mit ein.

Inhaltsverzeichnis (ausführlich)

1	Einleitung und Fragestellung	1
1.1	Forschungsstand und Relevanz	2
1.2	Motivation und Zielsetzung	4
1.3	Konzeption und Fragestellungen	5
2	Unternehmenskultur und Kommunikation (Analyse-Teil I).....	6
2.1	Begriffsklärung.....	6
2.1.1	Kultur.....	6
2.1.2	Unternehmenskultur	8
2.1.3	Zukunftsfähige Unternehmenskultur	9
2.1.4	Kommunikation	11
2.1.5	Gewaltfreie Kommunikation	13
2.2	Ausgewählte Unternehmenskultur-Elemente	15
2.2.1	Wertschätzung	17
2.2.2	Offenheit	18
2.2.3	Vertrauen	20
2.2.4	Feedback	21
2.2.5	Werte.....	23
2.2.6	Haltung	24
2.2.7	Weitere Elemente.....	26
2.2.8	Zwischenfazit.....	31
2.3	Wichtige Herausforderungen.....	33
2.3.1	Vom Begriff zum Verhalten	33
2.3.2	Vom Wünschen zum Vorleben.....	35
2.3.3	Von der Erkenntnis zur Umsetzung.....	36

2.4	Mögliche Kommunikations-Ansätze.....	39
2.4.1	C. Rogers / Humanistische Psychologie.....	39
2.4.2	E. Berne / Transaktionsanalyse.....	40
2.4.3	R. Cohn / Themenzentrierte Interaktion.....	41
2.4.4	P. Watzlawick / Kommunikations-Axiome.....	41
2.4.5	R. Bandler & J. Grinder / Neurolinguistisches Programmieren.....	42
2.4.6	T. Gordon / Gordon Modell.....	42
2.4.7	H. Geißner / Gesprächsmodell.....	43
2.4.8	E. Bartsch / Kooperative Rhetorik.....	43
2.4.9	F. Schulz von Thun / Miteinander Reden.....	44
2.4.10	Zwischenfazit.....	45
2.4.11	Warum M. Rosenberg / Die Gewaltfreie Kommunikation?.....	45
3	Die Gewaltfreie Kommunikation als Ansatz (Analyse-Teil II).....	47
3.1	GFK in Bezug auf die ausgewählten Unternehmenskultur-Elemente.....	47
3.1.1	Haltung.....	48
3.1.2	Werte.....	49
3.1.3	Wertschätzung.....	51
3.1.4	Offenheit.....	53
3.1.5	Vertrauen.....	53
3.1.6	Feedback.....	54
3.1.7	Weitere Elemente.....	56
3.1.8	Zwischenfazit.....	62
3.2	GFK und die lebensbereichernde Organisation.....	63
3.3	Chancen und Grenzen des GFK-Ansatzes.....	66
3.4	Fazit und Hypothesen-Klärung.....	67

4	Trainingskonzept „Zukunftsfähig mit der GFK“	68
4.1	Didaktische Grundlagen	69
4.1.1	Intrinsische Motivation als Basis	69
4.1.2	Wichtige Einflussfaktoren	71
4.1.3	Transfer in die Praxis.....	72
4.2	Rahmenbedingungen und Zielsetzung	73
4.2.1	Trainingszweck.....	73
4.2.2	Trainingsziele	74
4.2.3	Voraussetzungen.....	75
4.3	Trainingsaufbau und -Ablauf.....	76
4.3.1	Bewusstwerden eigener Einflussmöglichkeiten	77
4.3.2	Wertschätzend kommunizieren	79
4.3.3	Feedback geben und empfangen.....	81
4.3.4	Konflikte ansprechen und klären	83
4.3.5	Abstrakte Werte konkret machen	85
4.3.6	Fazit und Empfehlungen.....	86
5	Zusammenfassung und Ausblick	87
5.1	Wichtige Erkenntnisse.....	87
5.2	Mögliche Anknüpfungspunkte	89
5.3	Ausblick.....	90
	Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	91
	Abkürzungsverzeichnis.....	91
	Quellenverzeichnis	92
	Anhang	113

1 Einleitung und Fragestellung

Inwiefern kann die Gewaltfreie Kommunikation (GFK) einen Beitrag für eine zukunftsfähige Unternehmenskultur leisten? Diese Fragestellung ist Gegenstand der vorliegenden Arbeit. Zu Beginn kommen chronologisch die Menschen zu Wort, die beide Themenfelder entscheidend geprägt haben:

Die Welt von morgen wird, nein muss eine auf Gewaltfreiheit gegründete Gesellschaft sein. Das ist das erste Gesetz; aus ihm werden sich alle anderen Segnungen ergeben.¹

(Mahatma Gandhi)

Es sieht so aus, als ob es unsere Gesellschaft bis zu einem gewissen Grad ganz zwangsläufig verändern wird. Und diese Veränderung wird sich in Richtung auf mehr Menschlichkeit vollziehen.²

(Carl R. Rogers)

Mein Traum und mein Ziel – und wahrscheinlich Traum und Ziel jedes Menschen – ist eine Welt, die von lebensbereichernden Organisationen genährt und erhalten wird.³

(Marshall B. Rosenberg)

What troubles me is the misuse of the word culture and so, and the failure of people to see that culture is not this surface phenomenon, but it is our very core, that we live in culture, we display a culture, we are always driven by the culture. It troubles me that people don't see that.⁴

(Edgar H. Schein)

Der Freiheitskämpfer Mahatma Gandhi und der Mitbegründer der humanistischen Psychologie, Carl Rogers, haben Marshall B. Rosenberg und sein Modell der GFK maßgeblich beeinflusst.⁵ Edgar Schein, Sloan Professor Emeritus am Massachusetts Institute of Technology (MIT), gilt als einer der renommiertesten Persönlichkeiten auf dem Gebiet der Unternehmenskultur.⁶ Nicht zuletzt die hier nur in Kürze aufgezeigten Haltungen dieser Menschen haben mich dazu bewogen, Unternehmenskultur und GFK in den Fokus zu nehmen und miteinander zu verbinden.

¹ Narayan (Hrsg.) (1968) Bd. 6, 260

² Rogers (2017) 186

³ Rosenberg (2004a) 25

⁴ Kuppler & Schein (2014) 8

⁵ Vgl. Grünewald (2015) 48

⁶ Vgl. Strobl (2017) 126

Auf der einen Seite stehen die Wünsche nach einer gewaltfreien Gesellschaft, mehr Menschlichkeit und lebensbereichernden Organisationen. Auf der anderen Seite sind heutzutage psychische Gewalt am Arbeitsplatz wie z.B. Mobbing⁷ und unmenschliche Arbeitsbedingungen⁸ nach wie vor Teil unserer Kultur. In Hinblick auf diesen Widerspruch könnte die oben zitierte Aussage Scheins richtungsweisend sein: Es ärgert ihn, dass Menschen sich der zentralen Bedeutung von (Unternehmens-) Kultur⁹ nicht bewusst sind, obwohl wir in ihr leben, sie hervorbringen und von ihr gesteuert werden. Insofern lag für mich die Frage nahe, wie der beschriebene Widerspruch überwunden werden kann – auch hinsichtlich Scheins Wunsch nach mehr (Kultur-) Bewusstsein¹⁰.

1.1 Forschungsstand und Relevanz

Sowohl das Thema Unternehmenskultur als auch das Thema GFK finden sich in der wissenschaftlichen Diskussion der letzten Jahre wieder. In der Forschung wurden beide Themenblöcke noch nicht in Relation zueinander betrachtet, was die Neuartigkeit dieser Arbeit kennzeichnet.

Autoren der Arizona State University zählten zur Unternehmenskultur im Jahr 2011 über 4.600 wissenschaftliche Beiträge, die seit 1980 veröffentlicht wurden.¹¹ In der jüngsten Vergangenheit war die Unternehmenskultur Titelthema der Wirtschaftsmagazine *Changement*¹², *Harvard Business Review*¹³ und *Harvard Business Manager*¹⁴. Des Weiteren wurde mehrfach durch Studien belegt, dass die Unternehmenskultur einen signifikanten Einfluss auf den Unternehmenserfolg¹⁵, die Mitarbeiterzufriedenheit¹⁶ und die Gesundheit¹⁷ hat (um nur drei wesentliche Faktoren zu nennen).

⁷ Vgl. Köllner (2017) 121ff., vgl. auch Esser & Wolmerath (2015), vgl. auch Merk (2014)

⁸ Vgl. von Hirschhausen (2017) 543, vgl. auch Sitzler (2013) 30ff.

⁹ Vgl. Kuppler & Schein (2014) 8; der Begriff „Kultur“ im referenzierten Interview zwischen Kuppler und Schein bezieht sich hauptsächlich auf den Unternehmenskontext

¹⁰ Vgl. ebd.; auf die Frage von Kuppler, was man gegen das Ärgernis von Schein („misuse of the word culture“) tun könnte, antwortet Schein: „Consciousness raising“

¹¹ Vgl. Hartnell et al. (2011) 677

¹² *Changement* Ausgabe 06/2017: *So machen wir das hier. Unternehmenskultur: Der unterschätzte Erfolgsfaktor*, Düsseldorf: Handelsblatt Fachmedien

¹³ *Harvard Business Review* Ausgabe Januar-Februar 2018: *The Culture Factor*, Boston (Massachusetts): Harvard Business School Publ. Corp.

¹⁴ *Harvard Business Manager* Ausgabe März 2018: *Faktor Kultur*, Hamburg: Manager-Magazin-Verl.-Ges.

¹⁵ Vgl. Guiso et al. (2015) 75, vgl. auch Chatman et al. (2014) 805, vgl. auch Hauser et al. (2005) 237

¹⁶ Vgl. Belias & Koustelios (2014) 143f., vgl. auch StepStone (2017) 14, vgl. auch LinkedIn (2017) 23

¹⁷ Vgl. Badura et al. (2016) 91, vgl. auch Ehresmann (2016) 305, vgl. auch Hinding & Kastner (2011) 5

Beispielhaft referenzierte Studien aus China, Indien und Serbien verdeutlichen das internationale Interesse an den Einflussfaktoren der Unternehmenskultur.¹⁸ Bezüglich deren Wichtigkeit im Vergleich zur Unternehmensstrategie schreibt der Berater Richard Barrett:

Wenn Sie keine bindende Unternehmenskultur haben, die den Einsatzwillen und das Engagement Ihrer Mitarbeiter fördert, dann werden Sie Schwierigkeiten bekommen, Ihre Strategie umzusetzen, und sei sie noch so wunderbar.¹⁹

Die GFK wird international in mehr als 60 Ländern gelehrt und angewandt. Neben Schulen, Gemeinden, Gefängnissen etc. stellen Unternehmen nur einen möglichen Kontext dar.²⁰ In der Praxis hat sich die GFK vor allem in Konfliktsituationen bewährt, was Rosenberg vielfach anhand eigener Erfahrungen aufzeigt.²¹ Auf die wissenschaftlichen Hintergründe seines Modells geht er jedoch kaum ein.²² Unabhängig davon gibt es mittlerweile über 30 wissenschaftliche Beiträge auf den Internetseiten des deutschsprachigen GFK-Dachverbandes²³ und der internationalen Organisation CNVC (The Center for Nonviolent Communication)²⁴.

Dort bilden die Themen Empathie, Erziehung, Konfliktlösung und besonders der soziale bzw. Gesundheitsbereich die bisherigen Forschungsschwerpunkte. Für den Unternehmenskontext werden hiermit exemplarisch 3 Forschungsergebnisse aufgezeigt:

1. Michalski kommt in ihrer modelltheoretischen Betrachtung²⁵ zum Schluss, dass die Anwendung der GFK in der Organisationsentwicklung prozessförderlich ist.²⁶
2. Juncadella zeigt bei der Analyse von 13 Studien auf, dass die GFK einen positiven Einfluss auf die Empathie-, Kommunikations-, Beziehungs- und Konfliktfähigkeit hat²⁷ (die meisten Studien wurden im Erziehungs-Kontext durchgeführt²⁸, können jedoch eine Tendenz für die Wirksamkeit in Unternehmen geben).
3. Ludewig legt gemäß ihrer theoretischen, phänomenologischen Analyse²⁹ dar, dass die GFK im sozialen Bereich einen Wandel der Organisationskultur anregen kann.³⁰

¹⁸ Vgl. Liu et al. (2017), vgl. Sarath & Manikandan (2016), vgl. Vukonjanski & Nikolic (2013)

¹⁹ Barrett (2016) 47, zu R. Barrett: <https://www.valuescentre.com/about/richard-barrett> (24.2.18)

²⁰ Vgl. Rosenberg (2016) 215

²¹ Vgl. ebd. 23ff., 26f., 71ff., 91ff., 107ff., 149ff., 193ff., vgl. auch Costetti (Hrsg.) & Rosenberg (2017) 14f.

²² Vgl. Ludewig (2017) 60

²³ <https://www.gewaltfrei-dach.eu/wissenschaftliche-arbeiten> (24.2.18)

²⁴ www.cnvc.org/about-us/projects/nvc-research (24.2.18)

²⁵ Vgl. Michalski (2012) 1

²⁶ Vgl. ebd. 117

²⁷ Vgl. Juncadella (2013) 4

²⁸ Vgl. ebd. 32f.

²⁹ Vgl. Ludewig (2017) 5

³⁰ Vgl. ebd. 303

Die vorliegende Arbeit bietet die Möglichkeit, die aufgeführten Ergebnisse aus einer anderen Perspektive zu untersuchen, zu erweitern und ggf. zu verfestigen. Darüber hinaus ist die neuartige Unternehmenskultur-Betrachtung aufgrund folgender Faktoren relevant:

- Trotz des erwähnt großen Einflusses der Unternehmenskultur besteht ein Delta zwischen dem Potenzial bzw. Wunschzustand der Kultur und der gelebten Praxis.³¹
Beispiel: Ein Unternehmen propagiert Offenheit als Teil ihrer Kultur, die Mitarbeiter nehmen jedoch eine offene Kommunikation im Arbeitsalltag nicht wahr.
- Aktuelle Trendthemen wie Generation Y³², Digitalisierung / Industrie 4.0³³ und Agiles Arbeiten^{34,35} beeinflussen die Unternehmenskultur maßgeblich.
Beispiel: Ein Unternehmen stellt vermehrt jüngere Mitarbeiter der Generation Y ein, die es gewohnt sind, Feedback zu erhalten und dies auch einfordern³⁶ – das Unternehmen hat jedoch im Moment keine gelebte Feedback-Kultur.

1.2 Motivation und Zielsetzung

In Bezug auf Gewaltfreiheit, Menschlichkeit und lebensbereichernde Organisationen ist eine menschenwürdige Ökonomie meine Hauptmotivation. Es gibt immer mehr Strömungen in diese Richtung. Die aktuelle CSR (Corporate Social Responsibility) -Diskussion³⁷ oder die Einführung der Gemeinwohl-Bilanz, beispielsweise bei der Sparda-Bank München,³⁸ stehen stellvertretend dafür. C. Otto Scharmer vom MIT benutzt die Worte „von der Egosystem-zur Ökosystem-Wirtschaft“³⁹. Dort sind wir noch nicht angelangt. Deshalb soll mit dieser Arbeit – zumindest im Bereich kommunikativer Aspekte – dazu beigesteuert werden, das Ziel einer menschenwürdigen Ökonomie in der Breite zu erreichen.

Unternehmenskultur ist hierbei der Ansatzpunkt unter Berücksichtigung des erwähnten nicht gelebten Potenzials. Es soll überprüft werden, ob die praxisorientierte GFK besonders in der aktuellen Zeit des Wandels zu einer besseren Potenzial-Erreichung beitragen kann. In An-

³¹ Vgl. Bartel (2017) 15, vgl. auch Board Agenda & Mazars (2017) 3, vgl. auch Hauser et al. (2005) 237

³² Vgl. Klein (2016) 17, vgl. auch Waibel (2015) 115f., vgl. auch Ruthus (2013) 120

³³ Vgl. Zinn (2017) 163, vgl. auch Capgemini (2017) 5, vgl. auch Staufen (2017) 40

³⁴ Vgl. Hays (2018) 17, vgl. auch GreatPlace & SichtWeise (2017) 4

³⁵ <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/mit-achtsamkeit-agil/> (24.2.18)

³⁶ Vgl. Kunzmann (2015) 29

³⁷ Vgl. Schmidpeter (2017) Vf.

³⁸ Vgl. Lind (2016) 12, vgl. auch <https://www.sparda-m.de/gemeinwohl-oekonomie.php> (24.2.18)

³⁹ Vgl. Scharmer & Käufer (2017), „Von der Egosystem zur Ökosystem-Wirtschaft“ ist der Buch-Untertitel

lehnung an die beschriebene Motivation lautet die daraus resultierende Hypothese wie folgt:

**Die Anwendung der GFK leistet einen wichtigen Beitrag
zu einer zukunftsfähigen Unternehmenskultur.**

Neben der Hypothesen-Überprüfung wird im Sinne des zugrunde liegenden sprechwissenschaftlichen Studiums das Ziel verfolgt, einen Bogen von der theoretischen Ebene zur praktischen Ebene zu spannen. Dieser Ansatz spiegelt sich in einem abschließenden Trainingskonzept wider. Aufgrund der international gegebenen Relevanz wird grundsätzlich keine geografische Fokussierung vorgenommen (ansonsten wird gesondert darauf hingewiesen). Ebenso erfolgt keine Eingrenzung möglicher Unternehmenskriterien (Branche, Größe, etc.).

1.3 Konzeption und Fragestellungen

Es handelt sich hierbei um eine hermeneutisch-interpretative Arbeit. Drei Teile bilden sozusagen einen Trichter vom Abstrakten zum Konkreten. Im ersten Analyse-Teil „Unternehmenskultur und Kommunikation“ werden Unternehmenskultur-Elemente untersucht. Beispiele hierfür sind Vertrauen oder Wertschätzung. Bezogen darauf werden mit einem sehr komprimierten Fokus ausgewählte Kommunikationsmodelle betrachtet, welche diese Elemente in der Praxis zum Leben erwecken könnten. Damit soll die Wahl für das GFK-Modell aus der Perspektive möglicher Lösungsansätze begründet werden.

Gemäß der Hypothese werden im zweiten Analyse-Teil „Die Gewaltfreie Kommunikation als Ansatz“ die Kultur-Elemente in Relation zum GFK-Modell gesetzt. Beim Kultur-Element Wertschätzung stellt sich z.B. die Frage, welche Rolle Wertschätzung in der GFK spielt. Im dritten Teil wird basierend auf den gewonnen Erkenntnissen ein Trainingskonzept „Zukunftsfähig mit der GFK“ erstellt (d.h. wie beispielsweise Führungskräfte oder Mitarbeitende Wertschätzung in konkreten Arbeitssituationen zum Ausdruck bringen können). Nachfolgende Fragestellungen bilden den roten Faden der Arbeit:

1. Was zeichnet eine zukunftsfähige Unternehmenskultur aus?
2. Welchen Einfluss hat Kommunikation im Allgemeinen auf die Unternehmenskultur?
3. Warum und wie kann gerade der Kommunikations-Ansatz der GFK einen wichtigen Beitrag zu einer zukunftsfähigen Unternehmenskultur leisten?
4. Wie können die theoretischen Erkenntnisse in einem praktischen Trainingskonzept konkret zur Anwendung kommen?

2 Unternehmenskultur und Kommunikation (Analyse-Teil I)

Zu Beginn des Kapitels werden die maßgeblichen Begriffe geklärt, bevor konkrete Unternehmenskultur-Elemente mit einem kommunikativen Bezug untersucht werden. Danach stehen damit verbundene wichtige Herausforderungen für die Unternehmen im Fokus. Abschließend wird mit der komprimierten Analyse möglicher Lösungsansätze in Form von 9 Kommunikationsmodellen zum GFK-spezifischen Kapitel übergeleitet.

2.1 Begriffsklärung

Allein die beiden Begriffe der Kapitelüberschrift können sehr unterschiedlich ausgelegt werden. Zur Unternehmenskultur listet die Organisationspsychologin Sonja Sackmann als Auswahl 12 mögliche Definitionen.⁴⁰ Der Psychologe Allen T. Dittmann äußerte sich zur Definitionsvielfalt von Kommunikation bereits in den 70er Jahren: „In [sic] could almost be said that definition is a subfield of communication“⁴¹. Jeweils schrittweise werden die Begriffe *Kultur*, *Unternehmenskultur* und *zukunftsfähige Unternehmenskultur*, *Kommunikation* und *Gewaltfreie Kommunikation* bezogen auf den Kontext der vorliegenden Arbeit geklärt.

2.1.1 Kultur

Neben der Unternehmenskultur bzw. als Teil der Unternehmenskultur wird von „Fehler-, Feedback- oder Performancekultur“⁴², „Kooperationskultur, Vertrauenskultur oder Innovationskultur“⁴³ gesprochen, um nur einige Beispiele zu nennen. Insofern erscheint es wichtig, bei der Definition des Kultur-Begriffs anzufangen. Der Literaturtheoretiker Terry Eagleton schreibt zur Verortung des Begriffs:

Das Wort „Kultur“ ist wohl eines der komplexesten unserer Sprache – an Bedeutungsreichtum wird es nur übertroffen von dem Wort „Natur“, das mitunter als Gegenteil gilt.⁴⁴

Zum Verstehen komplexer sozialer Systeme empfiehlt der Kulturwissenschaftler Geert Hofstede die Verwendung von Modellen als vereinfachte Darstellung.⁴⁵ Zur Beschreibung und Einordnung von Kultur wird das 4-Quadranten-Modell von Ken Wilber, Begründer der inte-

⁴⁰ Vgl. Sackmann (2017) 37

⁴¹ Dittmann (1972) 3, u.a. bezugnehmend auf die Wissenschaftler Minter (1968) und Dance (1970)

⁴² Spilker (2016) 25

⁴³ Möltner et al. (2015) 8

⁴⁴ Eagleton (2001) 7

⁴⁵ Hofstede (2001) 2

gralen Theorie, herangezogen (siehe Abbildung 1).⁴⁶

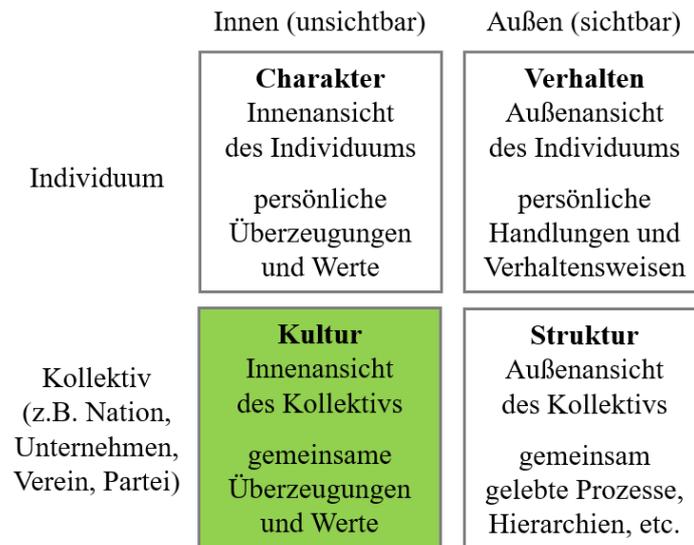


Abbildung 1: Beschreibung und Einordnung von Kultur⁴⁷

Gemäß Abbildung 1 steht Kultur für gemeinsame Überzeugungen und Werte eines Kollektivs und stellt somit dessen Innenansicht dar.⁴⁸ Beispiele hierfür sind:

- Spieler einer Mannschaft, die die innere Überzeugung haben „Wir sind die Besten“
- Mitglieder einer Partei, für die Vertrauen und Toleranz wichtige Werte sind

Die linken Quadranten *Charakter* und *Kultur* sind im Gegensatz zu den rechten Quadranten *Verhalten* und *Struktur* schwer beobachtbar und messbar, da sie nicht sichtbar sind. Gleichzeitig hängen die dargestellten Aspekte aller Quadranten jeweils voneinander ab.⁴⁹ Die Kultur ist demnach gleichzeitig Ursache und Wirkung von Charakter, Verhalten und Struktur. Im Fall der Parteimitglieder sollte der Wert Vertrauen erstens für jeden einzelnen persönlich wichtig sein. Zweitens sollte Vertrauen im konkreten Verhalten beobachtbar werden, z.B. in einem vertrauensvollen Umgang miteinander. Und drittens sollte Vertrauen in der Partei-Struktur sichtbar werden, z.B. durch kontrollarme Genehmigungsprozesse oder einer flachen Entscheidungs-Hierarchie. In Bezug auf Hofstede würde der Kultur-Quadrant die „kollektive Programmierung des Geistes“⁵⁰ widerspiegeln. Die Quadranten-Darstellung wurde ge-

⁴⁶ Vgl. Wilber (2004) 103ff., 106ff., sehr umfassende Erläuterungen im Rahmen der integralen Theorie

⁴⁷ In Anlehnung an Wilber (2004) 103 und Barrett (2016) 65, Barrett verweist auf Wilber und konkretisiert die hier sinngemäß übernommene Darstellung inkl. Erläuterungen mit Fokus auf das Thema Kulturwandel

⁴⁸ Vgl. Barrett (2016) 65

⁴⁹ Vgl. ebd.

⁵⁰ Hofstede (2001) 1

wählt, um Kultur nicht nur zu beschreiben, sondern in einem ganzheitlichen Abhängigkeitskontext einzuordnen. Bei den später noch zu betrachtenden Veränderungen von Kultur werden die aufgezeigten Abhängigkeiten wichtig.⁵¹

2.1.2 Unternehmenskultur

Das Quadranten-Modell schließt Organisationen mit ein. Um jedoch den bisherigen Gedankengang im Unternehmenskontext fortzuführen, werden darüber hinaus die 3 Ebenen von Schein als gängiges Unternehmenskultur-Modell vorgestellt (siehe Abbildung 2).⁵²

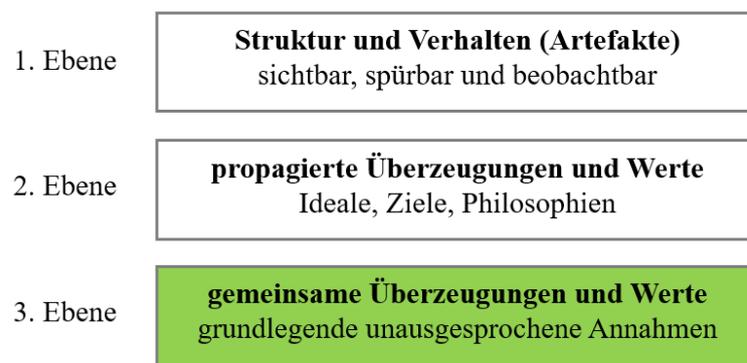


Abbildung 2: 3-Ebenen-Modell nach Schein⁵³

Analog zum 4-Quadranten-Modell weist Schein darauf hin, dass die gemeinsamen Überzeugungen und Werte „der wirkliche Motor der Kultur – ihr Wesen“⁵⁴ sind. Deshalb ist die dritte Ebene analog zum Kultur-Quadranten grün markiert. Gleichzeitig bezieht Schein zwei weitere Ebenen in seine Unternehmenskultur-Definition mit ein:

1. Struktur und Verhalten (Schein nutzt dafür den Begriff *Artefakte*⁵⁵): Hier kommt die Kultur zwar sichtbar zum Ausdruck, aber die Ursachen dafür bleiben unsichtbar.⁵⁶
2. Propagierete Überzeugungen und Werte: Hier werden z.B. als Leitbild abteilungsintern, firmenintern oder in der Außendarstellung ideale Werte kommuniziert.⁵⁷ Diese stimmen nicht zwangsweise mit den wirklich zugrunde liegenden Werten überein.⁵⁸

⁵¹ Vgl. Barrett (2016) 66

⁵² Vgl. Herget & Strobl (2017) 14, „Dieses Modell ist das wahrscheinlich weltweit am häufigsten zitierte ...“

⁵³ In Anlehnung an Schein (2010a) 31 und Schein & Schein (2018) 15 (sinngemäß übernommene Inhalte)

⁵⁴ Schein (2010a) 39

⁵⁵ Vgl. Schein & Schein (2018) 15

⁵⁶ Vgl. Schein (2010a) 32

⁵⁷ Vgl. Schein (2010a) 32ff. und Schein & Schein (2018) 15ff.

⁵⁸ Vgl. Schein (2010a) 34 und Schein & Schein (2018) 17

Schein betont zudem, dass die wirklich zugrunde liegenden gemeinsamen Überzeugungen und Werte unbewusst und unausgesprochen sind.⁵⁹ Sie sind Teil eines gemeinsamen Lernprozesses und werden für selbstverständlich gehalten.⁶⁰ Es ist wichtig, diesen ursächlichen Mechanismus und dessen Auswirkungen (Verhalten und Strukturen) zu differenzieren.⁶¹ Ein Praxisbeispiel soll die drei Ebenen verdeutlichen: Ein Firmengründer und -Inhaber hat stets das Motto *Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser* verfolgt. Dadurch haben sich auf Kontrolle ausgelegte Strukturen etabliert und die Mitarbeiter haben sich ein eher kontrollierendes Verhalten angeeignet (Ebene 1). Nun definiert eine neu eingestellte Führungskraft den Wert *Vertrauen* als Teil des Abteilungs-Leitbildes (Ebene 2). Ohne die Ursache zu kennen wird sie schnell feststellen, dass sich viele Mitarbeiter mit einem vertrauensvollen Umgang schwertun, da ihre „kollektive Programmierung“⁶² bzw. ihre „unausgesprochenen Annahmen“⁶³ kontrollierendes über vertrauensvolles Verhalten stellen (Ebene 3).

Die Unternehmenskultur-Definition ist sehr umfassend. Sie schließt vor allem mit der ersten Ebene so gut wie alles ein, was ein Unternehmen ausmacht.⁶⁴ Da sich Experten⁶⁵ und Praktiker⁶⁶ an diese Begriffsdefinition anlehnen, wird sie hier entsprechend übernommen. Wichtig ist festzuhalten, dass als entscheidender kultureller Kern die gemeinsamen Überzeugungen und Werte gelten, die unbewusst, unausgesprochen und gelernt sind. Darüber hinaus sind propagierte Werte, Strukturen, persönliche Verhaltensweisen und Werte als wichtige Einflussfaktoren mit zu berücksichtigen (vor allem bei Kulturveränderungen).

2.1.3 Zukunftsfähige Unternehmenskultur

In der Einleitung wurde bereits eine Verbindung zwischen dem im Arbeits-Titel verwendeten Begriff *zukunftsfähig* und folgenden Ausdrücken hergestellt: lebensbereichernde Organisation, Ökosystem-Wirtschaft, menschenwürdige Ökonomie. Ohne an dieser Stelle im Einzelnen auf alle Begriffe einzugehen, soll hier die Bezeichnung *zukunftsfähige Unterneh-*

⁵⁹ Vgl. Schein (2010a) 34f.

⁶⁰ Vgl. ebd. 35

⁶¹ Vgl. Schein & Schein (2018) 24

⁶² Hofstede (2001) 1

⁶³ Schein (2010a) 31

⁶⁴ Inkl. Firmen-Architektur, Technologien, Kleidungsstil der Mitarbeiter, formale (Prozess-) Beschreibungen, die verwendete Sprache, das Zeigen von Gefühlen etc. (bzgl. der Artefakte), vgl. Schein & Schein (2018) 14

⁶⁵ Vgl. Sackmann (2017) 50f., vgl. auch Homma et al. (2014) 4

⁶⁶ Brian Chesky, Mitbegründer und CEO von Airbnb wird zitiert: „Culture is a thousand things, a thousand times [...] when you are working on a project; when you are walking in the hall“, vgl. Capgemini (2017) 15

mensskultur definiert werden. Zurück geht der Wortlaut *zukunftsfähig* auf das Ende der 1980er Jahre, als sich vermehrt ein verändertes Verständnis von Entwicklung und Wohlstand durchsetzte.⁶⁷ Der Ursprung findet sich in der Bezeichnung *Sustainable Development*, die 1987 von der WCED (World Commission on Environment and Development) geprägt wurde.⁶⁸

In der deutschen Fassung wird *Sustainable Development* wie folgt definiert: eine „Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, daß künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“⁶⁹. Es wird ein Wandlungsprozess beschrieben, in dem so gewirtschaftet wird, dass weltweit menschliche Bedürfnisse und Wünsche erfüllt werden können.⁷⁰ Im Buch „Zukunftsfähiges Deutschland“ beziehen sich die Autoren Loske und Bleischwitz auf den Sustainable Development-Ansatz und verwenden den deutschen Begriff *zukunftsfähig* für *sustainable*.⁷¹ Dadurch soll der Fokus über die umweltpolitische Dimension hinausgehen.⁷² „Das neue Denken erfordert eine Integration von ökologischen, sozialen und ökonomischen Belangen.“⁷³

Die aufgeführten Motivationen sollen sich in der zukunftsfähigen Unternehmenskultur wiederfinden: Es geht um Unternehmenskulturen, die menschliche Bedürfnisse erfüllen – im ökologischen, sozialen und ökonomischen Kontext und unter Berücksichtigung zukünftiger Generationen. Der Professor für Unternehmensführung Werner Leodolter an der Universität Graz drückt es so aus: „Die Menschen dienen nicht den Strukturen, sondern die Organisationen und deren Infrastrukturen dienen den Menschen.“⁷⁴ Neben diesem zentralen Aspekt der Bedürfnisbefriedigung geht es zudem darum, weiter oben bereits genannte aktuelle Trendthemen wie Generation Y, Digitalisierung und Agiles Arbeiten bei der zukunftsfähigen Unternehmenskultur zu berücksichtigen. Denn sie prägen aktuelle Entwicklungen und somit die Zukunft entscheidend mit. So werden sowohl die Bedürfnisbefriedigung als auch für Unternehmen relevante (Zukunfts-) Themen in die Betrachtung einbezogen. Details zu diesen und weiteren in dieser Arbeit behandelten Trendthemen finden sich in Anlage 1.

⁶⁷ Vgl. Birkel (2002) 21

⁶⁸ Vgl. Loske & Bleischwitz (1997) 82, die WCED wird im Deutschen oft auch Brundtland-Kommission und der von ihr verfasste Bericht Brundtland-Bericht genannt

⁶⁹ Hauff (Hrsg.) (1987) 46

⁷⁰ Vgl. ebd. 49

⁷¹ Vgl. Loske & Bleischwitz (1997) 24

⁷² Vgl. ebd.

⁷³ Ebd.

⁷⁴ Leodolter (2015) 176

2.1.4 Kommunikation

Im Jahr 2006 wurden in einer litauischen Studie erfolgsrelevante Unternehmenskultur-Dimensionen aus 53 wissenschaftlichen Beiträgen analysiert.⁷⁵ Darin wurde Kommunikation als eine der 12 Haupt-Dimensionen aufgeführt.⁷⁶ Des Weiteren nimmt vorrangig Kommunikation Einfluss auf die anderen Dimensionen.⁷⁷ Das internationale Personalberatungsinstitut Korn Ferry kommt in ihrer Studie 2015 zum Ergebnis, dass Kommunikation die meistgenutzte Strategie ist, um Unternehmenskultur zu verbessern.⁷⁸ Im HR-Report 2015/16 vom Personaldienstleister Hays wird Kommunikation als wichtigstes Thema der Unternehmenskultur gelistet (von insgesamt sechs abgefragten Faktoren).⁷⁹ Die ausgewählten Erkenntnisse zeigen exemplarisch die Bedeutung von Kommunikation in Hinblick auf die Unternehmenskultur. Gleichzeitig ist der Kommunikationsbegriff hier noch sehr abstrakt.

Im HR-Report von Hays wird Kommunikation wiederum in einzelne Elemente wie „offener Umgang mit kritischen Themen“, „Etablierung einer Feedbackkultur“ oder „Aktives Zuhören“ aufgeteilt.⁸⁰ Der Lebensmittel-Discounter Lidl veröffentlicht als einen Führungsgrundsatz seines Leitbildes „Wir reden miteinander und fördern eine direkte, ehrliche, zeitnahe Kommunikation“⁸¹. Hier wird Kommunikation durch Beispiele und Adjektive zwar konkreter gefasst, jedoch nicht klar definiert.

Nachfolgend wird eine Begriffsklärung für diesen Arbeitskontext vorgenommen. Ein besonders häufig zitierter Ansatz sind die 5 Axiome des Kommunikationswissenschaftlers Paul Watzlawick.⁸² Die Axiome werden an dieser Stelle nicht näher behandelt. Ein entscheidender Faktor ist, dass Watzlawick Kommunikation und Verhalten praktisch gleichsetzt.⁸³ Das wohl bekannteste Axiom „Man kann nicht nicht kommunizieren“⁸⁴ inkludiert, dass Kommunikation auch unabsichtlich und unbewusst erfolgen kann.⁸⁵ Aus diesem Grunde müssten

⁷⁵ Vgl. Ginevicius & Vaitkunaite (2006) 203, es handelt sich hierbei um internationale Beiträge

⁷⁶ Vgl. ebd. 206, Haupt-Dimensionen: involvement, cooperation (collaboration), transmission of information, learning, care about clients, adaptability, strategic direction, reward and incentive system, system of control, communication, agreement, coordination

⁷⁷ Vgl. ebd. 207, Ergebnis einer Befragung litauischer Unternehmen (23 ausgefüllte Fragebögen)

⁷⁸ Vgl. Korn Ferry (2015) 2

⁷⁹ Vgl. Hays (2016) 11, HR = Human Resources

⁸⁰ Vgl. ebd. 14

⁸¹ <https://www.lidl.de/de/fuehrungsgrundsaeetze/s4600> (24.2.18)

⁸² Vgl. Wagner (2011) 308, die Axiome wurden in „Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien“ 1969 erstmals veröffentlicht, siehe auch Watzlawick et al. (2017) 57ff. (13. unveränderte Ausgabe)

⁸³ Vgl. Watzlawick et al. (2017) 25

⁸⁴ Ebd. 60

⁸⁵ Vgl. ebd. 59

im Umkehrschluss alle nicht intendierten Verhaltensweisen berücksichtigt werden. Ein Beispiel wären verschränkte Arme, die als Verslossenheit oder Unzugänglichkeit interpretiert werden könnten (also entgegen einer offenen Unternehmenskultur). In dieser Weise wird der Begriff Kommunikation hier nicht verwendet. Für diese Arbeit wird das Kommunikationsverständnis des Sprechwissenschaftlers Hellmut Geißner als Basis herangezogen. Im Gegensatz zu Watzlawick ist für Geißner die Absichtlichkeit bzw. Intention maßgeblich – Kommunikation ist eine bewusste Handlung.⁸⁶ Ohne auf alle Aspekte Geißners einzugehen sei darauf hingewiesen, dass Geißner das Gespräch als Prototyp der Kommunikation ansieht und dabei neben Intention auf Wechselseitigkeit Wert legt.⁸⁷ Intention und Wechselseitigkeit sollen für die Definition übernommen werden und gleichzeitig alle kommunikativen Handlungen mit berücksichtigt werden, d.h. mit und ohne Verwendung von Sprache (verbal und nonverbal).

Infolgedessen wird Kommunikation als intendierte, wechselseitige Handlung definiert. Eine Möglichkeit sind sprachliche Äußerungen, die prosodisch verstärkt werden können (z.B. durch Sprechpausen oder Betonung). Andere Möglichkeiten sind der Einsatz von Körpersprache (Haltung, Gestik, Mimik, Blickkontakt), Verhalten im Raum oder auch körperliche Kontaktaufnahme.⁸⁸ Als nonverbales Beispiel für die Intention *Verständnis zu zeigen* könnte eine Person beim Zuhören Blickkontakt halten und bestätigend nicken. Wechselseitig ist die kommunikative Handlung dadurch, als dass sie eine Reaktion auf die Äußerungen einer anderen Person sind. Nonverbale Kommunikation zu integrieren ist wichtig, da sie auch die vom Soziologen George H. Mead betonte Bedeutung⁸⁹ übermitteln kann (wie im angesprochenen Beispiel die Bedeutung des aufgetragenen Verständnisses).

Bezogen auf die Unternehmenskultur-Ebenen beeinflussen sicherlich die unbewussten Überzeugungen und Werte (Ebene 3) die Kommunikations-Intention. Daraus entstehende Handlungen finden sich auf der Verhaltens- und Strukturebene wieder (Ebene 1). In der Praxis würden z.B. die weiter oben erwähnten Mitarbeiter aus der unbewussten Überzeugung heraus *Kontrolle ist besser als Vertrauen* bewusst eine tendenziell kontrollierende Sprache und Verhaltensweise in der Zusammenarbeit an den Tag legen.

⁸⁶ Vgl. Geißner (1981) 27

⁸⁷ Vgl. ebd. 45

⁸⁸ Vgl. Allhoff & Allhoff (2014) 20ff., hier dargestellt als Anteile gesprochener Sprache

⁸⁹ Vgl. Mead (1969) 316, darauf bezogen: Geißner (1981) 32: „Für Mead impliziert Kommunikation ‚immer die Übermittlung von Bedeutung‘“; Geißner verwendet selbst den Begriff Sinnorientiertheit, vgl. ebd. 29

2.1.5 Gewaltfreie Kommunikation

„Gewaltfreie Kommunikation (GFK) ist ein Haltungs- und Interaktionsansatz für Verständigung.“⁹⁰ Der Psychologe Marshall B. Rosenberg (1934 – 2015) hat die GFK in den 1960er Jahren in ihrer Urform entworfen und kontinuierlich weiterentwickelt.⁹¹ In zahlreichen Ländern hat Rosenberg GFK-Workshops gegeben, Projekte im Sinne der GFK initiiert (wie z.B. Schulprojekte) und Programme zur Friedensförderung in Kriegsgebieten umgesetzt.⁹² Aufgezählte Tätigkeiten leben durch die von ihm gegründete Organisation CNVC, durch zertifizierte Trainer und engagierte Helfer weiter.⁹³ Auch im Anwendungsbereich Wirtschaftsunternehmen wird die GFK laut Organisationsentwickler Al Weckert inzwischen von den Personalabteilungen geschätzt.⁹⁴

Als Haltungs- und Interaktionsansatz integriert die GFK Gedanken und Sprache.⁹⁵ Hierbei geht es um eine bessere Beziehungsqualität sowohl mit anderen Menschen als auch mit sich selbst.⁹⁶ Konkret hilft die GFK Menschen dabei, ihre Ausdrucksweise und ihr Zuhören durch bewusstes Fokussieren auf vier Bereiche umzugestalten: was sie *beobachten*, *fühlen* und *brauchen* und worum sie *bitten* wollen, um ihre Lebensqualität zu verbessern.⁹⁷ Folglich kann die GFK als Selbstmanagement- und als Beziehungsmanagement-Methode betrachtet werden.⁹⁸ Die 4 Bereiche bzw. Schritte *Beobachtung*, *Gefühl*, *Bedürfnis* und *Bitte* unterstützen sowohl das ehrliche Ausdrücken als auch das empathische Zuhören.⁹⁹

Gemäß Rosenberg ist es genauso gut möglich, die 4 Schritte auszudrücken, „ohne dabei ein einziges Wort zu verlieren“¹⁰⁰. Es geht vielmehr um die Haltung bzw. Intention, die zum Ausdruck kommt.¹⁰¹ Ferner bauen Menschen „einen Kommunikationsfluss auf, der sich hin und her bewegt“¹⁰². Somit finden sich im GFK-Konzept die aufgezeigten kommunikativen Aspekte Intention und Wechselseitigkeit wieder – in verbaler und nonverbaler Form.

⁹⁰ Oboth (2015) 284

⁹¹ Vgl. Weckert (2014) 16f.

⁹² Vgl. ebd. 17 und Ludewig (2017) 38

⁹³ Vgl. Rosenberg (2006) 129, vgl. auch www.cnvc.org/connect/cnvc-projects-overview.html (24.2.18)

⁹⁴ Vgl. Weckert (2014) 17

⁹⁵ Vgl. Rosenberg (2016) 17

⁹⁶ Vgl. ebd. 25

⁹⁷ Vgl. ebd.

⁹⁸ Vgl. Ballreich & Glasl (2007) 177

⁹⁹ Vgl. Rosenberg (2016) 25

¹⁰⁰ Rosenberg (2016) 22

¹⁰¹ Vgl. Rosenberg (2008) DVD1: 3:06:22 (3h 6 Min. 22 Sek.)

¹⁰² Rosenberg (2016) 21

Bezugnehmend auf das Thema Kultur nimmt Rosenberg – ähnlich wie der weiter oben zitierte Eagleton – einen Vergleich zur Natur vor, jedoch konkret zur menschlichen Natur.

Wir dienen den anderen und uns selbst – nicht aus Verpflichtung, nicht aus Angst vor Bestrafung oder Hoffnung auf Belohnung, sondern aus dem heraus, was ich als unsere wahre Natur ansehe.¹⁰³

Laut Rosenberg liegt es in unserer Natur, Freude am gegenseitigen Beschenken zu haben.¹⁰⁴ Das gegenseitige Beschenken ist charakterisiert durch das Herausfinden und Erfüllen eigener und fremder Bedürfnisse.¹⁰⁵ Eine entsprechende Haltung und die 4-Schritte-Methode helfen dabei. Gleichzeitig ist Rosenberg der Meinung, dass u.a. die zitierten Aspekte *Verpflichtung*, *Bestrafung* und *Belohnung* Teil eines kulturellen Lernprozesses sind, der uns von unserer menschlichen einfühlsamen Natur entfernt.¹⁰⁶ Beispielhaft könnte eine dementsprechende kollektive Überzeugung lauten: „Wir benötigen Belohnungs- und Bestrafungssysteme in unserer Firma, da nur dadurch der Firmenziele dienliches Verhalten erreicht werden kann“. Wie Schein spricht Rosenberg davon, dass die kulturellen Prägungen den Menschen nicht bewusst sind¹⁰⁷ bzw. die Menschen sogar „programmiert“¹⁰⁸ (Bezug zu Hofstede).

Die GFK regt Menschen dazu an, sich der Prägungen bewusst(er) zu werden, die ständig auf sie wirken.¹⁰⁹ Durch den aufmerksamen Einsatz von Gedanken und Sprache und einer Bedürfnisorientierung können gemäß Rosenberg folgende 3 Bereiche nicht nur bewusst gemacht, sondern auch positiv beeinflusst werden: eigenes Verhalten, zwischenmenschliches Verhalten und Strukturen (u.a. Unternehmens-Strukturen).¹¹⁰

Im Rahmen der Begriffsklärungen wurde Kommunikation als bedeutender Einflussfaktor festgehalten. Und auf der Meta-Ebene wurden wichtige Verknüpfungen der relevanten Themen vorgenommen. Des Weiteren wurden bereits erste Bezugspunkte zwischen (Unternehmens-) Kultur und dem GFK-Konzept hergestellt. Im Folgenden geht es darum, konkrete Unternehmenskultur- bzw. Kommunikations-Elemente als Basis für eine detailliertere Analyse zu betrachten. Die Begriffe Unternehmenskultur-Elemente, Kommunikations-Elemente und Kultur-Elemente werden in dieser Arbeit synonym verwendet.

¹⁰³ Rosenberg (2006) 18

¹⁰⁴ Vgl. ebd.

¹⁰⁵ Vgl. Rosenberg (2016) 19

¹⁰⁶ Vgl. Rosenberg (2006) 18 und Rosenberg (2016) 185

¹⁰⁷ Vgl. Rosenberg (2016) 185

¹⁰⁸ Rosenberg (2015) 14

¹⁰⁹ Vgl. ebd. 186

¹¹⁰ Vgl. Rosenberg (2006) 111

2.2 Ausgewählte Unternehmenskultur-Elemente

Als Basis wurden mehrere Studien herangezogen, um die einzelnen Elemente innerhalb der Kulturdimension Kommunikation auszuwählen. Dabei war das Ziel, aus verschiedenen Perspektiven heraus eine aussagekräftige Tendenz der aktuell und für die Zukunft relevanten Kommunikations-Elemente herauszufiltern. Im Folgenden ist die Vorgehensweise zusammengefasst beschrieben. In Anlage 2 werden diese Schritte inkl. damit verbundener Erkenntnisse und Herausforderungen detaillierter erläutert.

- Deutsch- und englischsprachige Studien – vorrangig der letzten 5 Jahre – wurden als Internet-¹¹¹ und Bibliotheksrecherche gesichtet.
- Bei der Sichtung wurde auf bereits erwähnte und weitere Trendthemen geachtet, die die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen beeinflussen (siehe Anlage 1 und 2).
- Jene Studien wurden selektiert, die näher auf das Thema Kommunikation eingehen bzw. Elemente beschreiben, welche die Kommunikation unmittelbar beeinflussen.
- Die Kultur-Elemente wurden gefiltert und studienübergreifend geclustert.

In diesem Kapitel wird die für die zukunftsfähige Unternehmenskultur zentrale Bedürfnisbefriedigung punktuell aufgegriffen (z.B. in 2.2.5). Im GFK-Kapitel wird sie intensiver thematisiert. Die 18 analysierten Studien als Ergebnis der Selektion sind in Anlage 3 aufgeführt (inkl. Angaben zu Fokus, Methode, Stichprobe, etc.). Nachfolgend sind die gebildeten Cluster absteigend nach der Häufigkeit der Nennungen aufgeführt. Wie oft bestimmte Begriffe innerhalb einer Studie vorkommen, wurde nicht berücksichtigt.

1. **Werte**, Bedürfnisse (in 15 von 18 Studien benannt)
2. **Feedback**, Feedbackkultur (13)
3. **Offenheit**, Fehlerkultur, Fehlertoleranz, Transparenz (13)
4. **Vertrauen**, Vertrauenskultur, Glaubwürdigkeit (12)
5. **Haltung**, Authentizität, Integrität, Ehrlichkeit – im Sinne von Echtheit (11)
6. **Wertschätzung**, Anerkennung, Respekt (11)
7. **Dialog** (4)
8. **Kooperation** (4)
9. **Empathie** (2)
10. **Gefühle**, Emotionen (2)
11. **Konflikte** (2)

¹¹¹ Internetrecherche inkl. der Forschungsplattform Researchgate: <https://www.researchgate.net/> (25.2.18)

Bei Nennung der **fett** gedruckten Begriffe sind im Folgenden alle anderen Cluster-Elemente mit gemeint. Einige Elemente beeinflussen die Art und Weise der Kommunikation (offen, wertschätzend, vertrauensvoll, kooperativ, empathisch, aus einer bestimmten Haltung heraus). Andere wurden ausgewählt, weil sie durch Kommunikation erst zum Thema gemacht werden können (Werte, Feedback, Gefühle, Konflikte). Und der Dialog steht für eine Form der Kommunikation. Aus den Studien geht nicht immer eindeutig hervor, ob gemäß der Kommunikations-Definition intendiertes, wechselseitiges, verbales oder nonverbales Verhalten gemeint ist. Auf diesen Umstand wird im Zwischenfazit näher eingegangen.

In den folgenden Kapiteln wird durch ausgewählte Beispiele aus den Studien einerseits der jeweilige Kontext und andererseits die vorgenommene Clusterung qualitativ verdeutlicht. Aufgrund der quantitativen Verteilung werden die ersten 6 Elemente in separaten Kapiteln ausführlicher erläutert. Die verbleibenden 5 Elemente werden in einem weiteren Kapitel fokussierter behandelt. Da nur 5 der 18 Studien Länder außerhalb Deutschlands, Österreichs und der Schweiz (mit-) untersuchen, bildet der deutschsprachige Raum den Schwerpunkt. Gleichzeitig ist zumindest eine Tendenz der internationalen Wichtigkeit bestimmter Unternehmenskultur-Elemente wie beispielsweise Vertrauen erkennbar.

Zudem soll darauf hingewiesen werden, dass jede Studie grundsätzlich das Risiko birgt, sozusagen selbst versteckte Ostereier zu finden.¹¹² Das Risiko beeinflusst diese Analyse höchstens geringfügig, da auch in solchen Fällen eine Richtung deutlich wird. Wenn z.B. verstärkt Themen wie Vertrauen befragt oder analysiert werden, liegt darin bereits eine begründete Intention. Gleichwohl werden die kapitelweise aufgeführten Studien-Beispiele durch Argumente zusätzlicher Quellen untermauert und teilweise weitergeführt. Zahlreiche weitere in den Studien genannte kulturelle Faktoren wie z.B. Kundenorientierung, Lernen¹¹³, Führung, Flexibilität¹¹⁴, Qualität oder Innovation¹¹⁵ bleiben hier außen vor. Auch wenn – wie weiter oben bereits erwähnt – die Kommunikation darauf oft Einfluss nimmt, bleibt der Analyse-Fokus auf den unmittelbar mit Kommunikation verbundenen Elementen. Die Kapitel-Reihenfolge weicht von der quantitativ vorgenommenen Abfolge ab, da es anschließend statt um Häufigkeit um einen sinnvollen, verständlichen Ablauf geht.

¹¹² Vgl. Grubendorfer (2016) 82

¹¹³ Vgl. Capgemini (2017) 5

¹¹⁴ Vgl. Hays (2016) 11

¹¹⁵ Vgl. Guiso et al. (2015) 64

2.2.1 Wertschätzung

Ausgewählte Studien-Beispiele:

Wertschätzung wird als eine der Erfolgsfaktoren genannt, um beim digitalen Kulturwandel in einem schnelleren Umfeld arbeiten zu können.¹¹⁶ Beim Fazit der Studie von Great Place trifft man u.a. folgende Aussage:

Die wesentliche Voraussetzung zukünftiger Wettbewerbsfähigkeit ist also die Fähigkeit der persönlichen Veränderungsfähigkeit des Führungsverhaltens, basierend auf einem wertschätzenden Menschenbild.¹¹⁷

Peter Schoppe, Associate Partner bei Rochus Mummert drückt es in Bezug auf die Ergebnisse der Studie „Digital Leadership 2017“ ähnlich aus:

Eine wertschätzende Unternehmenskultur ist dabei der Erfolgsfaktor, um Agilität in einem Unternehmen zu etablieren und die Transformation hin zu digitalen Geschäftsmodellen stemmen zu können.¹¹⁸

Im HR-Report von Hays wird „Wertschätzung in der Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern“ mit 72% als wichtigstes Kommunikations-Thema nach Offenheit bewertet.¹¹⁹ Hinsichtlich der im Rahmen des Forschungsprojekts des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) gemessenen Korrelation zwischen Unternehmenskultur und Mitarbeiterengagement ist Wertschätzung eines der Haupt-Treiber für Engagement.¹²⁰

Ebenfalls von sehr großer Bedeutung ist das unmittelbare Wirken der Führungskräfte, und hier insbesondere die den Mitarbeitern gezeigte Wertschätzung und das Interesse, dass [sic] ihnen als Menschen und nicht nur als Funktionsträger entgegengebracht wird.¹²¹

Des Weiteren ist Wertschätzung eine der Anforderungen der Generation Y an die Managementpraxis, wie die Befragung von 130 Studierenden an der Universität Amberg-Weiden gezeigt hat.¹²² 88% messen der Anerkennung der eigenen Arbeitsleistung eine hohe bis sehr hohe Bedeutung zu.¹²³ Gemäß der Bertelsmann-Studie ist die Zusammenarbeit der 7 untersuchten Unternehmen „durch Respekt, Fairness und gegenseitiger Wertschätzung geprägt“¹²⁴. Die Firmen werden als Positivbeispiele der Unternehmenskultur dargestellt.¹²⁵

¹¹⁶ Vgl. Cappgemini (2017) 46

¹¹⁷ Great Place & SichtWeise (2017) 60

¹¹⁸ Mummert (2017) 1

¹¹⁹ Vgl. Hays (2016) 14

¹²⁰ Vgl. Hauser et al. (2005) 126

¹²¹ Ebd. 126/127

¹²² Vgl. Klein (2016) 9

¹²³ Vgl. ebd. 6

¹²⁴ Möltner et al. (2015) 32

¹²⁵ Vgl. ebd. 6

Zusätzliche Quellen:

Vor allem Wertschätzung ist gemäß Sackmann das Gefühl, das eine „kulturbewusste Führungskraft“¹²⁶ ihren Mitarbeitern gibt. Es gehe darum, auch *kleine* Ereignisse wie den Geburtstag eines Mitarbeiters, die Überwindung einer schwierigen Arbeitsphase oder den ersten Arbeitstag nach dem Urlaub zu registrieren.¹²⁷ Dieter Humrich, ehemaliger Leiter eines im sozialen Bereich tätigen Unternehmens, bringt die Notwendigkeit von Wertschätzung folgendermaßen zum Ausdruck:¹²⁸

Auch wenn bei uns wie überall über die Angemessenheit der Bezahlung gesprochen wird: Unsere Mitarbeitenden haben noch nie gesagt, sie bekämen zu wenig Geld. Ihr Wunsch ist es vielmehr, als Menschen akzeptiert zu werden. Sie wollen wahrgenommen werden.¹²⁹

2.2.2 Offenheit

Ausgewählte Studien-Beispiele:

Bei der Kienbaum-Studie wird deutlich, dass mehr Offenheit seitens des Top-Managements zum mittleren Management wichtig ist, um die vorhandene Distanz zu reduzieren.¹³⁰ Auch für eine familienfreundliche Unternehmenskultur sind Offenheit und Transparenz von großer Bedeutung.¹³¹ Der „offene Umgang mit kritischen Themen“ ist laut der Hays-Befragung von Entscheidern aus Deutschland, Österreich und der Schweiz das wichtigste Thema im Bereich Kommunikation.¹³²

Berylls und das Culture Institute stellen bei ihrer Befragung deutscher Automobilzulieferer fest, dass es häufig an der notwendigen Offenheit für innovative Ideen fehlt.¹³³ Bezugnehmend auf Innovationen wird in der Bertelsmann-Studie ein ähnliches und zugleich konkretisierendes Zwischenfazit gezogen:

Innovationen entstehen nicht allein über hohe Forschungs- und Entwicklungsbudgets oder entsprechende Abteilungen, sondern auch aufgrund von gewährten Freiräumen im Unternehmen. Mehr Offenheit für Innovation kann dabei durch einen aufgeschlossenen Umgang mit Querdenkern und unkonventionellen Ideen erzeugt werden.¹³⁴

¹²⁶ Vgl. Sackmann (2017) 331

¹²⁷ Vgl. ebd.

¹²⁸ Vgl. Kaduk et al. (2016) 137/138

¹²⁹ Ebd. 138

¹³⁰ Vgl. Leitl et al. (2011) 29

¹³¹ Vgl. bmfsfj (2017) 19 & 38

¹³² Vgl. Hays (2016) 14

¹³³ Vgl. Berylls & Culture Institute (2017) 6

¹³⁴ Möltner et al. (2015) 62

Transparenz ist eine der fünf wichtigsten Bereiche der Unternehmenskultur aus Sicht von potenziellen Bewerbern laut der StepStone-Studie.¹³⁵ Im HR-Report von Hays wird Transparenz – als insgesamt viertwichtigste Unternehmenskultur-Dimension¹³⁶ – u.a. mit folgenden Charakteristika konkretisiert: Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen und Entwicklungen, Offenheit über die aktuelle Situation des Unternehmens, Stimmigkeit zwischen dem Auftreten nach außen und den innerbetrieblichen Geschehnissen.¹³⁷

Eine offene und fehlertolerante Unternehmenskultur bedarf es, um junge Kollegen der Generation Y erfolgreich in Projekte oder Teamarbeiten einzubinden.¹³⁸ Gleichzeitig stellt Gilliar Consulting bei ihrer Befragung von 130 Berufstätigen fest, dass der Umgang mit Fehlern im Bereich der Führung eine der dringendsten Verbesserungspotenziale darstellt.¹³⁹ Auch in Hinblick auf die Digitalisierung wird die Fehlerkultur thematisiert. Eine etablierte Fehlerkultur ist ein Erfolgsfaktor für den kulturellen Wandel¹⁴⁰ und eine nicht vorhandene hinderlich.¹⁴¹ Bei der Münchner Rückversicherungs-Gesellschaft ist die „Lernende Fehlerkultur“ eines der Bausteine im Rahmen der verfolgten Digitalisierungs-Strategie.¹⁴²

Zusätzliche Quellen:

Schein betont die zunehmende Wichtigkeit von Offenheit, je größer die gegenseitige Abhängigkeit bei einer Aufgabe ist.¹⁴³ Hierbei ist zu beachten, dass die gegenseitige Abhängigkeit durch die zunehmende Aufgaben-Komplexität tendenziell größer wird (Stichwort *VUKA-Umfeld*)¹⁴⁴. Für den Innovationsberater Raimund Wiesinger sind Offenheit und Fehlertoleranz wesentliche Aspekte einer erfolgreichen Innovationskultur.¹⁴⁵ Sackmann verweist auf eine grundsätzliche Entwicklung hin zu mehr Offenheit und Transparenz:

Von der Unternehmenskultur wird gemäß sozio-kulturellem Wertewandel generell mehr Offenheit, mehr Partnerschaftlichkeit und damit Möglichkeiten zur Mitwirkung, mehr Transparenz und auch mehr ethische Verantwortung als noch vor zehn bis fünfzehn Jahren gewünscht.¹⁴⁶

¹³⁵ Vgl. StepStone (2017) 14

¹³⁶ Vgl. Hays (2016) 11

¹³⁷ Vgl. Hays (2016) 20

¹³⁸ Vgl. Klein (2016) 11

¹³⁹ Vgl. Gilliar (2015) 15

¹⁴⁰ Vgl. Caggemini (2017) 44

¹⁴¹ Vgl. ebd. 46

¹⁴² Vgl. Great Place & SichtWeise (2017) 40f.

¹⁴³ Vgl. Schein & Schein (2017) 102, 142, vgl. auch Schein (2017) 47ff.

¹⁴⁴ Vgl. Sackmann (2017) VI, VUKA als aktuell zentrales Thema für Unternehmen beschreibt mit den jeweiligen Anfangsbuchstaben ein Umfeld, dass volatil, unvorhersehbar, komplex und voller Ambiguitäten ist

¹⁴⁵ Vgl. Wiesinger (2017) 102

¹⁴⁶ Sackmann (2017) 180

2.2.3 Vertrauen

Ausgewählte Studien-Beispiele:

Die Analyse einer international tätigen Firma aus Bosnien und Herzegowina bekräftigt, dass Vertrauen ein wichtiger Aspekt einer gelebten CSR-Kultur ist.¹⁴⁷ Im Rahmen der Studie von Board Agenda und Mazars wird der Vorsitzende des Financial Reporting Council, Sir Winfried Bischoff, in Hinblick auf den Zusammenhang zwischen einer gesunden Unternehmenskultur und Vertrauen folgendermaßen zitiert:

When there is a healthy culture, the systems, the procedures, and the overall functioning and mutual support of an organization exist in harmony. This brings enhanced integrity, confidence, long-term success and, ultimately, trust.¹⁴⁸

Eine Vertrauenskultur zu etablieren und zu stärken wird als wichtiger Bestandteil einer digitalen Kultur betrachtet.¹⁴⁹ Darüber hinaus wird Vertrauen neben bereits genannter Elemente wie Wertschätzung, Respekt und Transparenz als Basis für den notwendigen unternehmerischen Mut betrachtet, sich neu zu erfinden.¹⁵⁰ In der Kienbaum-Studie wird abschließend empfohlen, die Führungsqualität als absoluten Erfolgsfaktor zu stärken. Dabei geht es im Rahmen eines situativen Führungsverständnisses auch um Vertrauen¹⁵¹. Gleichermäßen verbindet Heinz-Walter Große, Vorstandsvorsitzender des Medizintechnikunternehmens B. Braun, Vertrauen als wichtigen Unternehmens-Wert mit Führung:

Vor zwölf Jahren haben wir mit „Sharing Expertise“ die Werte des Unternehmens definiert und geben damit Orientierung. Neben innovativem, effizientem und nachhaltigem Handeln ist es uns wichtig, im Unternehmen Vertrauen, Transparenz und Wertschätzung zu leben. Das verstehe ich als tägliche Aufgabe einer jeden Führungskraft.¹⁵²

Bezogen auf die Kulturdimension Führung wird im HR-Report von Hays in 50% der Fälle die Wahrung von Glaubwürdigkeit als eine der größten Herausforderungen für Führungskräfte eingeschätzt.¹⁵³ Gemäß der Goldpark-Studie ist die Erzeugung von Glaubwürdigkeit ein zentraler Hebel, „um eine Unternehmenskultur von einer Hochglanzbroschüre in die Köpfe und in das Verhalten der Mitarbeiter zu bekommen“¹⁵⁴.

¹⁴⁷ Vgl. Prutina (2015) 447, 450, 452

¹⁴⁸ Board Agenda & Mazars (2017) 6

¹⁴⁹ Vgl. Capgemini (2017) 44

¹⁵⁰ Vgl. Great Place & SichtWeise (2017) 36

¹⁵¹ Vgl. Leitzl et al. (2011) 30

¹⁵² Möltner et al. (2015) 74

¹⁵³ Vgl. Hays (2016) 16

¹⁵⁴ Goldpark (2009) 3

Zusätzliche Quellen:

Ähnlich wie beim Thema Offenheit ist für Schein zudem Vertrauen bei größerer technologischer Komplexität und gegenseitiger Abhängigkeit von entscheidender Bedeutung.¹⁵⁵ Eine repräsentative Stichprobe von über 1.000 Arbeitnehmern in den USA hat erhebliche Unterschiede zwischen starken Vertrauenskulturen (High-Trust-Unternehmen) und schwachen Vertrauenskulturen (Low-Trust-Unternehmen) festgestellt: beispielsweise 76% engagiertere Mitarbeiter, 50% höhere Produktivität und 40% weniger Burn-out-Fälle.¹⁵⁶ Die Herausgeber des Buches „Vertrauensbasierte Führung – Credo und Praxis“ kommen nach der Analyse von 12 Unternehmensbeispielen zu der Erkenntnis, dass Vertrauen eine unternehmenskulturelle Voraussetzung für zukünftigen Erfolg ist (z.B. hinsichtlich Industrie 4.0).¹⁵⁷

2.2.4 Feedback

Ausgewählte Studien-Beispiele:

Für die Generation Y ist Feedback wichtig.¹⁵⁸ 60% der 130 befragten Studenten an der Universität Amberg-Weiden wünschen sich sogar Coaching im Arbeitsumfeld.¹⁵⁹ Als Basis für einen optimalen Cultural Fit empfiehlt StepStone regelmäßige Feedbackgespräche mit den Mitarbeitern. So erhalten Unternehmen einen besseren Eindruck der aktuell vorherrschenden Kultur und können dadurch authentischer in Richtung potenzieller Bewerber kommunizieren.¹⁶⁰ Bei der Befragung von Vorständen seitens Board Agenda und Mazars ist Mitarbeiter-Feedback das am meisten verwendete Werkzeug, um die aktuelle Unternehmenskultur zu eruieren.¹⁶¹ In der Goldpark-Studie weist ein Teilnehmer darauf hin, dass Feedbackschleifen wichtig sind, um immer wieder Informationen von der Basis einzuholen.¹⁶²

Darüber hinaus hilft eine Feedback-Kultur gemäß Mummert nicht nur dem Unternehmen, sondern auch jedem einzelnen Mitarbeiter, kontinuierlich besser zu werden.¹⁶³ 69% der von Hays befragten Entscheider stufen die Etablierung einer Feedbackkultur als wichtig ein.¹⁶⁴

¹⁵⁵ Vgl. Schein & Schein (2017) 102, 174, vgl. auch Schein (2017) 47ff., 50

¹⁵⁶ Vgl. Zak (2017) 79

¹⁵⁷ Vgl. Keuper & Sommerlatte (2016) 149

¹⁵⁸ Vgl. Klein (2016) 2

¹⁵⁹ Vgl. ebd. 7

¹⁶⁰ Vgl. StepStone (2017) 33

¹⁶¹ Vgl. Board Agenda & Mazars (2017) 12

¹⁶² Vgl. Goldpark (2009) 31

¹⁶³ Vgl. Mummert (2017) 1

¹⁶⁴ Vgl. Hays (2016) 13

Capgemini Consulting hat zusammen mit Wissenschaftlern und Unternehmensvertretern (u.a. von Google, IBM und SAP) acht Dimensionen einer digitalen Kultur definiert.¹⁶⁵ Die Dimension Kollaboration beinhaltet einen offenen und unaufgeforderten Austausch zwischen den Mitarbeitern inklusive konstruktivem Feedback.¹⁶⁶ Folgendes Fazit ziehen die Autoren der Studie von Great Place und SichtWeise aus ihrer Befragung und in Hinblick darauf, was Agilität im Unternehmen förderlich beeinflusst:

Eine Kultur, in der eine offene und konstruktive Einstellung der Mitarbeitenden vorrangig ist, wo gegenseitiges Feedback geschätzt wird und wo auch Konflikte offen ausgetragen werden können, ist ein notwendiger Rahmen für solches „Neues Denken“.¹⁶⁷

Der Online-Versandhändler Zalando nutzt sogar permanentes Feedback als Alternative zum dadurch obsolet gewordenen Leistungs- und Potenzialgespräch.¹⁶⁸

Zusätzliche Quellen:

Gemäß Barrett ist Feedback aus zweierlei Gründen wichtig für eine erfolgreiche Unternehmenskultur. Zum einen können insbesondere Führungskräfte mithilfe von Feedback besser herausfinden, inwiefern ihre Verhaltensweisen der erwünschten Kultur abträglich oder zuträglich sind.¹⁶⁹ Zum anderen können nur durch regelmäßiges Feedback seitens der Mitarbeiter, Kunden und Zulieferer deren Bedürfnisse herausgefunden und anschließend befriedigt werden.¹⁷⁰ Bezugnehmend auf die Ergebnisse ihrer Absolventenbefragung von 2015 („Ziele, Wertvorstellungen und Karriereorientierung der Generation Y“) empfiehlt Kienbaum, „eine Feedbackkultur zu entwickeln, diese in der Unternehmenskultur zu verankern und zu leben“¹⁷¹. Im Harvard Business Manager Artikel „Auf zu neuen Ufern“ haben sich vier Autoren mit der Zukunft von Organisationen beschäftigt, die u.a. Digitalisierung und Agiles Arbeiten beinhaltet.¹⁷² Als eine von vier Neu-Orientierungen im Vergleich zum bisherigen Unternehmens-Fokus nennen sie Vertrauen und Feedback statt Kontrolle.¹⁷³

¹⁶⁵ Vgl. Capgemini (2017) 8

¹⁶⁶ Vgl. ebd. 56

¹⁶⁷ Great Place & SichtWeise (2017) 33

¹⁶⁸ Vgl. ebd. 52

¹⁶⁹ Vgl. Barrett (2016) 75

¹⁷⁰ Vgl. ebd. 219

¹⁷¹ Kienbaum (2015) 13

¹⁷² Vgl. Bernardis (2016) 89ff.

¹⁷³ Vgl. ebd. 95

2.2.5 Werte

Ausgewählte Studien-Beispiele:

82% der 166 Führungskräfte aus dem deutschsprachigen Raum gaben bei der Kienbaum-Studie an, dass in ihren Unternehmen Werte definiert sind.¹⁷⁴ Gleichzeitig wird erläutert, dass durch die alleinige Kommunikation von Werten die gewünschte Kultur noch nicht gelebt wird.¹⁷⁵ Beispiele zeigen, dass Unternehmen deshalb vermehrt proaktiv versuchen, definierte Werte zum Leben zu erwecken. Der Werkzeughersteller Hilti organisiert dafür Team-Camps.¹⁷⁶ Kasper Rorsted, der ehemalige CEO des Konsumgüterherstellers Henkel, wird folgendermaßen zitiert: „Beförderungen bei Henkel richten sich nach zwei Kriterien: Zielerreichung und das Leben von Werten. Nur wer in beidem sehr gut ist, ist auf dem richtigen Weg“¹⁷⁷. Auch in der internationalen Studie von Korn Ferry wird als Empfehlung zum Thema Kulturwandel eine Verbindung zwischen Werten und konkretem Tun hergestellt:

Everything the organization does should be evaluated against the new strategy and desired culture change. Hiring decisions, leadership development, and business processes and practices should change to reflect the values of the desired culture.¹⁷⁸

In der Goldpark-Studie wird darauf hingewiesen, dass die gemeinsam gelebten Werte zusammen mit der Kommunikation und Interaktion der Mitarbeiter das „Wie“ prägen. Dieses „Wie“ sei genauso entscheidend wie das „Was“, d.h. Produkte und Dienstleistungen.¹⁷⁹ Laut der Wissenschaftlerin Zana Prutina sind CSR-unterstützende Werte dann gegeben, wenn es sich gleichzeitig um ethische Werte wie Respekt, Verantwortung, Ehrlichkeit oder Fairness handelt.¹⁸⁰ Gemäß der Studie des zuständigen Bundesministeriums zeigt sich eine familienfreundliche Unternehmenskultur darin, „dass Führungskräfte Rücksicht auf individuelle Bedürfnisse der Beschäftigten nehmen“¹⁸¹. Über 80% der Beschäftigten unterstützen diese Aussage.¹⁸² Darüber hinaus können sich deren Bedürfnisse im Laufe der Zeit ändern, was wiederum Einfluss auf das Verständnis einer familienfreundlichen Unternehmenskultur hat. Insofern ist es u.a. wichtig, regelmäßig die Wünsche der Beschäftigten abzufragen.¹⁸³

¹⁷⁴ Vgl. Leitl et al. (2011) 12

¹⁷⁵ Vgl. ebd. 15

¹⁷⁶ Vgl. Möltner et al. (2015) 18

¹⁷⁷ Vgl. ebd. 26

¹⁷⁸ Vgl. Korn Ferry (2015) 20

¹⁷⁹ Vgl. Goldpark (2009) 3

¹⁸⁰ Vgl. Prutina (2015) 450

¹⁸¹ bmfsfj (2017) 22

¹⁸² Vgl. ebd.

¹⁸³ Vgl. ebd. 39

Zusätzliche Quellen:

In Kapitel 2.1.2 wurde anhand des 3-Ebenen-Modells von Schein bereits der Unterschied zwischen propagierten Werten und den gemeinsamen Werten als grundlegende unausgesprochene Annahmen vorgestellt. Letztere prägen Struktur und Verhalten. Überdies verdeutlicht Sackmann, dass die durch zunehmende Globalisierung und Mobilität größer gewordene Wertevielfalt potenziell in Unternehmen auch ansteigen kann.¹⁸⁴ Barrett ist in Hinblick auf dieser Erkenntnis der Meinung, „dass die erfolgreichsten Organisationen im 21. Jahrhundert diejenigen sein werden, die [...] strukturell beweglich genug sind, sich den wandelnden Bedürfnissen der Gesellschaft und den wandelnden Bedürfnissen des Marktes anzupassen“¹⁸⁵. Hier sind die Bedürfnisse von Mitarbeiter, Kunden und Zulieferer miteingeschlossen.¹⁸⁶

2.2.6 Haltung

Ausgewählte Studien-Beispiele:

In Bezug auf den Zusammenhang zwischen eigenen Werten, Glaubenssätzen, beobachtbaren Verhalten und Resultaten wird in der Capgemini-Studie die Wichtigkeit der inneren Haltung bzw. des Mindsets betont.¹⁸⁷ Gemäß der Goldpark-Studie bedarf es einer besonderen Management-Haltung, die u.a. Dialogbereitschaft miteinschließt, um Unternehmenskultur aktiv zu beeinflussen.¹⁸⁸ Ein Kernergebnis der Studie „Kulturlotse“ von der Universität Jena und Siers ist, dass die Rolle und Haltung der Führungskraft der Schlüssel zum Erfolg sind.¹⁸⁹

Eine familienfreundliche Unternehmenskultur muss authentisch (vor)gelebt werden, um deren Potenziale in vollem Umfang zu nutzen.¹⁹⁰ Michael Hüther, der Direktor des Instituts der deutschen Wirtschaft in Köln, verdeutlicht in seinem Geleitwort der Studie „Familienfreundliche Unternehmenskultur“, dass das Gesagte mit dem Gelebten übereinstimmen muss.¹⁹¹ Auch in der Kienbaum-Studie ist Authentizität ein wichtiger Bestandteil von Führungsqualität.¹⁹² Mit Verweis auf eigene Lehrerfahrungen weist Professor Helmut Klein da-

¹⁸⁴ Vgl. Sackmann (2017) 181

¹⁸⁵ Barrett (2016) 219

¹⁸⁶ Vgl. ebd.

¹⁸⁷ Vgl. Capgemini (2017) 16

¹⁸⁸ Vgl. Goldpark (2009) 12

¹⁸⁹ Vgl. Uni Jena & Siers (2014) 5

¹⁹⁰ Vgl. bmfsfj (2017) 8

¹⁹¹ Vgl. ebd. 5

¹⁹² Vgl. Leitl et al. (2011) 30

rauf hin, dass die Generation Y bei der Inhalts-Vermittlung Authentizität wertschätzt,¹⁹³ was wiederum eine Implikation für deren Erwartungshaltung in Unternehmen darstellt.

Ehrlichkeit gilt im Rahmen einer digitalen Kultur mit Fokus auf eigenverantwortliches Arbeiten als Grundtugend.¹⁹⁴ Gleichzeitig ist Ehrlichkeit – wenn sie gelebt wird – ein bedeutender Wert einer CSR-fokussierten Unternehmenskultur.¹⁹⁵ Ehrlichkeit bzw. Integrität ist gemäß der Studie „The value of corporate culture“ eine der meist propagierten Werte der untersuchten 500 größten Aktienunternehmen der USA.¹⁹⁶ Des Weiteren haben die Wissenschaftler in dieser Studie herausgefunden, dass eine Kultur der Integrität einen positiven Einfluss auf die finanzielle Performance hat.¹⁹⁷ In der Bertelsmann-Studie wird Integrität als Faktor einer erfolgsunterstützenden Unternehmenskultur aufgeführt.¹⁹⁸

Zusätzliche Quellen:

Sackmann betont, wie wichtig das authentische Vorleben von Werten ist. Wenn das nonverbale Verhalten nicht mit dem Gesprochenen übereinstimmt, wird sowohl die Botschaft als auch die Person unglaubwürdig.¹⁹⁹ Als Beispiel führt sie auf, dass einerseits eine Firma Dialog als Führungsgrundsatz hervorhebt und andererseits eine Führungskraft ein Mitarbeitergespräch mehrmals aufgrund von Anrufen unterbricht.²⁰⁰ Gemäß Sackmann beeinflusst die innere Haltung maßgeblich, welche Werte mit welcher Priorität in der täglichen Arbeitspraxis gelebt werden.²⁰¹ Die britische Regierung gab 2008 einen Bericht in Auftrag, der Mitarbeiter-Engagement analysieren sollte.²⁰² Als Ergebnis wurde Integrität als einer von vier zentralen Punkten genannt,²⁰³ was 2016 wiederum von Barrett aufgegriffen wurde: Wenn eine Organisation Integrität ausstrahlt, gibt es „keine Kluft zwischen Worten und Taten“²⁰⁴. Die propagierten Werte „spiegeln sich im Alltagsbetrieb wider“²⁰⁵.

¹⁹³ Vgl. Klein (2016) 15

¹⁹⁴ Vgl. Capgemini (2017) 34

¹⁹⁵ Vgl. Prutina (2015) 450

¹⁹⁶ Vgl. Guiso et al. (2015) 64

¹⁹⁷ Vgl. ebd. 75

¹⁹⁸ Vgl. Möltner et al. (2015) 12

¹⁹⁹ Vgl. Sackmann (2017) 318

²⁰⁰ Vgl. ebd. 317

²⁰¹ Vgl. ebd. 54

²⁰² Vgl. MacLeod & Clarke (2009) 3

²⁰³ Vgl. ebd. 33

²⁰⁴ Barrett (2016) 40

²⁰⁵ Ebd.

2.2.7 Weitere Elemente

Dialog:

Innerhalb der analysierten Studien werden einige Unternehmensbeispiele erörtert, in denen der Dialog eine Rolle spielt. Laut der Studie „Familienfreundliche Unternehmenskultur“ setzen Firmen wie Bosch und Jenoptik auf den Dialog, um dadurch eine bessere Vereinbarkeit zwischen Privatem und Beruflichem zu erreichen.²⁰⁶ Sylvia Clöer, Direktorin Personal und Organisation des Beratungshauses Aaron ist der Meinung, dass Führungskräfte offen für den Dialog sein und signalisieren müssen, dass Beschäftigte mit Problemen nicht alleine sind.²⁰⁷ Auch BMW und BASF betonen die Wichtigkeit des Dialogs.²⁰⁸ Gemäß der Goldpark-Studie nutzen 60% der befragten Unternehmen Dialogformen, um definierte Werte mit Leben zu füllen. Dadurch kann z.B. je Abteilung definiert werden, was die Werte für die Belegschaft konkret bedeuten.²⁰⁹ Bei Goldpark kommt man zu dem Schluss, dass die Einbindung von Mitarbeitenden durch den Dialog einer von vier zentralen Hebeln ist, um eine Unternehmenskultur in eine definierte Zielkultur zu überführen.²¹⁰

Zusätzliche Quellen unterstreichen die Bedeutung des Dialogs im Unternehmenskontext. Im Buch „Dialogic Organization Development“ wird der dialogische Ansatz der Organisationsentwicklung mit dem diagnostischen bzw. belehrenden Ansatz verglichen. Vor allem bei komplexen Sachverhalten, die nicht von Vorneherein die *richtige* Antwort offenbaren, wird der dialogische Ansatz empfohlen.²¹¹ Schein nennt neben der Kultur des Belehrens²¹² das Grundproblem von unten nach oben gefilterter Kommunikation.²¹³ Dadurch kann es sogar zu Unfällen und Katastrophen kommen (wie z.B. in Fukushima passiert).²¹⁴ Mit seinen Büchern „Humble Inquiry“ und „Humble Consulting“ schlägt Schein vor, in Arbeitssituationen eher den Dialog zu suchen.²¹⁵ Als *Humble Inquiry* bezeichnet er „die hohe Kunst [...] Fragen zu stellen, deren Antwort man noch nicht kennt, eine Beziehung aufzubauen, die auf Neugier und Interesse am anderen Menschen basiert“²¹⁶.

²⁰⁶ Vgl. bmfsfj (2017) 32, 35

²⁰⁷ Vgl. ebd. 31

²⁰⁸ Vgl. Möltner et al. (2015) 27f., 32f.

²⁰⁹ Vgl. Goldpark (2009) 22

²¹⁰ Vgl. ebd. 30

²¹¹ Vgl. Bushe & Marshak (2015) 407

²¹² Vgl. Schein (2016) 75ff.

²¹³ Vgl. ebd. 14

²¹⁴ Vgl. ebd.

²¹⁵ Vgl. Schein (2016) 123ff. und Schein (2017) 32ff.

²¹⁶ Schein (2016) 20

Empathie:

Zwei der analysierten Studien gehen auf das Thema Empathie ein. Laut der Capgemini-Studie wollte Google 2012 mit der Hilfe von Wissenschaftlern herausfinden, was das perfekte Team ausmacht. Das Ergebnis nach drei Jahren war, dass nicht das Fachwissen, sondern der kulturelle Aspekt die Qualität der Zusammenarbeit positiv beeinflusst. Ein wichtiges Element dabei ist die Empathie der Teammitglieder – inwiefern sie gegenseitig auf ihre Gefühle und Bedürfnisse achten.²¹⁷ Aus dem Kontext der Organisation Bundeswehr kommend verdeutlicht Achim Lidsba, Generalmajor a.D., in einem Interview die Bedeutung von Zuhören und Empathie für Führungskräfte (d.h. „ansprechbar für die Menschen zu sein und nicht in einer Scheinwelt zu leben“²¹⁸).

In weiteren Quellen wird Empathie als wichtige Fähigkeit, z.B. für Führungskräfte, genannt. Gemäß Sackmann benötigen kulturbewusste Führungskräfte Empathie, um sich in ihre Mitarbeiter hineinversetzen und von deren Perspektive aus Sachverhalte erklären zu können.²¹⁹ Im Stressreport von Bertelsmann betont Ralf Franke, Corporate Medical Director von Siemens, die Wichtigkeit von Empathie v.a. im Umgang mit Mitarbeitern der Generation Y.²²⁰ Im selben Bericht weist der Neurobiologe Joachim Bauer darauf hin, dass Führungskräfte Trainings benötigen, um nicht nur fachlich, sondern auch menschlich angemessen zu führen. Empathie ist hierbei ein entscheidender Baustein.²²¹ Für Barrett unterstützt Empathie seitens der Führungskräfte Mitarbeitende dabei, ihren persönlichen Lebenssinn mit der Zukunftsvision bzw. dem Leitbild des Unternehmens in Einklang zu bringen.²²²

Gefühle:

Wie Empathie sind Gefühle bzw. Emotionen eher ein untergeordnetes Thema innerhalb der 18 Studien. In der Executive Summary der „Kulturlotse“-Studie ist eine von 5 Erkenntnissen, dass erfolgreiche Veränderungsprozesse als Basis ein emotionales Mitnehmen der Mitarbeiter erfordern.²²³ Bezugnehmend auf das von Google bzw. den beauftragten Wissenschaftlern analysierte perfekte Team, wurde das gegenseitige Achten von Gefühlen und Be-

²¹⁷ Vgl. Capgemini (2017) 35

²¹⁸ Great Place & SichtWeise (2017) 38

²¹⁹ Vgl. Sackmann (2017) 329

²²⁰ Vgl. Bertelsmann (2014) 23

²²¹ Vgl. ebd. 11

²²² Vgl. Barrett (2016) 95

²²³ Vgl. Uni Jena & Siers (2014) 4

dürfnissen hervorgehoben.²²⁴ Für Google war diese Erkenntnis in Hinblick auf die erfolgreiche Zusammenarbeit im Team sehr wichtig:

Da man nun wisse, wie ergebnisrelevant die Befindlichkeiten und inneren Überzeugungen der Mitarbeiter seien, könne man nicht nur, sondern müsse sogar darüber reden.²²⁵

Im Artikel „Führung mit Gefühl“ der Harvard Business Manager Ausgabe April 2017 wird das Fazit gezogen, dass „die Mitarbeiter mit ihrem emotionalen Reichtum kein Störfaktor im Unternehmensgetriebe sind, sondern sein originärer Treibstoff“²²⁶. Für Führungskräfte ist es wichtig, die präsenten Gefühle und Emotionen der Mitarbeiter anzunehmen statt sie „wegzumanagen“²²⁷. Für Thomas Wagner, ehemaliger CEO der Dorma-Gruppe (Spezialist für Zutrittslösungen), war der emotionale Aspekt eines großen Veränderungsprojektes das größte Lessons Learned: nicht die Organisation müsse sich ändern, sondern die Menschen. Deshalb gehe es eher darum, mit starken emotionalen Reaktionen wie Angst, Unsicherheit, aber auch Inspiration und Zustimmung umzugehen.²²⁸

Diesen Aspekt unterstreicht der Psychologe Daniel Goleman bezugnehmend auf die Emotionale Intelligenz. Basierend auf Untersuchungen unterschiedlicher Organisationen hat Goleman mit seinem Forscherteam folgende Faustregel aufgestellt: „Die Emotionale Intelligenz macht 80 bis 90 Prozent der Fähigkeiten aus, die herausragende von durchschnittlichen Führungskräften unterscheiden“²²⁹. Die Emotionale Intelligenz beinhaltet u.a., sich eigener Emotionen bewusst zu sein, sie zu kontrollieren und die bereits erwähnte Empathie (Emotionen anderer wahrzunehmen, deren Sicht der Dinge zu verstehen und ein aktives Interesse für ihre Anliegen zu zeigen).²³⁰ Wissenschaftler am HeartMath®-Institut in Kalifornien haben darüber hinaus festgestellt, dass Emotionen Auswirkungen auf die menschliche Gesundheit haben.²³¹ Negative Emotionen sorgen für einen ungeordneten Herzrhythmus.²³² So ist die Empfehlung eines Harvard Business Review Artikels noch besser nachzuvollziehen, die emotionale Unternehmenskultur im Blick zu haben und positiv zu beeinflussen.²³³

²²⁴ Vgl. Caggemini (2017) 35

²²⁵ Ebd.

²²⁶ Rose (2017) 71

²²⁷ Ebd.

²²⁸ Vgl. Braun et al. (2016) 39

²²⁹ Goleman et al. (2002) 313

²³⁰ Vgl. ebd. 61

²³¹ Vgl. Childre & Martin (2010) 35

²³² Vgl. McCraty et al. (1995) 1.092

²³³ Vgl. Barsade & O’Neill (2016) 66

Konflikte:

In der Studie von Great Place und SichtWeise kommt man zum Fazit, dass offen ausgetragene Konflikte Agilität im Unternehmen unterstützen.²³⁴ Bei der von Gilliar Consulting durchgeführten Unternehmenskultur-Analyse wurde thematisiert, inwiefern Konflikte in Unternehmen zeitnah angesprochen und gelöst werden.²³⁵

Als zusätzliche Quellen lassen sich zwei Konfliktkostenstudien aus Österreich und Deutschland heranziehen. Anhand analysierter Fragebögen und Interviews 15 österreichischer Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen ist man 2006 zum Ergebnis gekommen, dass durch einen positiven Umgang mit Konflikten ca. 19% aller Kosten eingespart werden könnten.²³⁶ Dass ungelöste Konflikte mit nicht zu vernachlässigenden Kosten verbunden sind, hat die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG 2009 mithilfe einer Analyse deutscher Industrieunternehmen bestätigt. 111 Fragebögen wurden ausgewertet.²³⁷ KPMG kam zu dem Erkenntnis eines Einsparpotenziales von 25%, falls Konflikte vermieden oder konstruktiv gelöst werden.²³⁸ Und zum anderen wurde aufgezeigt, dass bis zu 50% der Arbeitszeit von Führungskräften in Zusammenhang mit Reibungsverlusten, Konflikten oder Konfliktfolgen stehen.²³⁹

Im drei Jahre später erschienenen Best Practice Bericht von KPMG rät Anne-Catherine Poirier von A.C.P. Consulting dazu, Unternehmenskulturen hin zu Konfliktkulturen zu entwickeln. Führungskräfte sollen beim Erkennen und Lösen von Konflikten mehr unterstützt werden.²⁴⁰ Analog dazu wird in der Studie „Qualität der Arbeit“ aufgezeigt, dass für Mitarbeiter in Deutschland das Führungsverhalten in Hinblick auf Konfliktlösungen eine entscheidende Rolle spielt.²⁴¹ Gleichzeitig nimmt das Konfliktpotenzial in Unternehmen durch Entwicklungen wie aufeinandertreffender Generationen mit unterschiedlichen Wertvorstellungen oder interkultureller Teams eher zu.²⁴² Wichtige Veränderungen können sowohl Konfliktpotenzial beinhalten²⁴³ als auch durch Konflikte konstruktiv hervorgerufen werden²⁴⁴.

²³⁴ Vgl. Great Place & SichtWeise (2017) 33

²³⁵ Vgl. Gilliar (2015) 6

²³⁶ Vgl. Exenberger et al. (2006) 1, 4

²³⁷ Vgl. KPMG (2009) 8

²³⁸ Vgl. ebd. 20

²³⁹ Vgl. ebd.

²⁴⁰ Vgl. KPMG (2012) 29

²⁴¹ Vgl. Hammermann & Stettes (2013) 8

²⁴² Vgl. Regnet (2007) 72, 76

²⁴³ Vgl. ebd. 83

²⁴⁴ Vgl. Berndt (2009) 193

Kooperation:

Gemäß der Studie des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) sind „Transparenz, Kommunikation und Kooperation entscheidend für den Erfolg einer familienfreundlichen Unternehmenskultur“²⁴⁵:

Eine nachhaltig familienfreundliche Kultur setzt ein Geben und Nehmen von Arbeitgeber- und Beschäftigtenseite und eine kooperative Lösungsfindung voraus.²⁴⁶

Auch in der von Capgemini Consulting untersuchten digitalen Kultur spielt kooperatives Verhalten eine wichtige Rolle. Man stellt sich die Frage, wie das Gewicht vom bisherigen Konkurrenzdenken hin zur Kollaboration verschoben werden kann.²⁴⁷ Die Wissenschaftler Luigi Guiso, Paolo Sapienza und Luigi Zingales zeigen in ihrer Studie „The value of corporate culture“ auf, dass Kooperation eine der meist veröffentlichten Werte der 500 größten amerikanischen Aktienunternehmen ist.²⁴⁸ Ähnlich verhält es sich laut der Bertelsmann-Studie bei den dort untersuchten Firmen aus dem deutschsprachigen Raum, die kooperative Zusammenarbeit als wichtig erachten.²⁴⁹ Der Nahrungsmittelkonzern Nestlé möchte beispielsweise ein kooperatives Führungsverständnis im gesamten Unternehmen verbreiten.²⁵⁰

Mit Blick auf weitere Quellen wird Kooperationsfähigkeit von Führungskräften auch für das Agile Arbeiten gefordert – in einem Umfeld, wo Hierarchien weniger wichtig werden und Dynamik und Komplexität zunehmen.²⁵¹ „Wesentlich ist der Umgang miteinander, der durch eine Unternehmenskultur gestützt wird, die eine kooperative Gesprächsführung [...] aktiv lebt“²⁵², erläutert die Beraterin und Expertin für Change Management Smaranda Beate Keller. Der Neurowissenschaftler Joachim Bauer betont, dass der Mensch aus biologischer Sicht ein kooperatives Beziehungswesen ist. Zudem führen schwere Störungen (z.B. durch unkooperatives Verhalten) maßgeblicher zwischenmenschlicher Beziehungen zu Stress, der wiederum gesundheitliche Probleme hervorrufen kann.²⁵³ Darüber hinaus weist Bauer auf die Voraussetzung äußerer Rahmenbedingungen hin (z.B. ein kooperatives Firmenumfeld):

Falls sich zu der genetischen Ausstattung eines Menschen die notwendigen Umweltbedingungen hinzugesellen, ist er ein [...] in Richtung Kooperation [...] ausgerichtetes Wesen.²⁵⁴

²⁴⁵ bmfsfj (2017) 19

²⁴⁶ Ebd. 22

²⁴⁷ Vgl. Capgemini (2017) 56

²⁴⁸ Vgl. Guiso et al. (2015) 64

²⁴⁹ Vgl. Möltner et al. (2015) 29, 32

²⁵⁰ Vgl. ebd. 100

²⁵¹ Vgl. Keller (2017) 302

²⁵² Ebd. 306

²⁵³ Vgl. Bauer (2006) 69

²⁵⁴ Ebd. 71

2.2.8 Zwischenfazit

Es wurde aufgezeigt, dass die 11 Kommunikations-Elemente für Unternehmen und deren Kultur wichtig sind bzw. immer wichtiger werden – v.a. im Kontext berücksichtigter Trendthemen wie Digitalisierung oder Generation Y. Basierend auf der quantitativen Verteilung kann davon ausgegangen werden, dass die ersten 6 Elemente präsenter sind als die anderen 5. Der wirkliche Einfluss einzelner Elemente (z.B. Vertrauen im Vergleich zu Offenheit) ist durch die vorgenommenen Meta-Perspektive nicht aufzuzeigen. Analog verhält es sich mit dem Vergleich zu anderen Faktoren der Unternehmenskultur wie Kundenorientierung, Innovation, oder Führung. Gleichzeitig werden die Kommunikations-Elemente oft in einem Atemzug genannt bzw. bedingen sich einander. Zudem haben sie Einfluss auf die anderen Unternehmenskultur-Faktoren. Die nachfolgenden beiden Beispiele sollen diese Zusammenhänge nochmals verdeutlichen. „Voraussetzung dafür ist vertrauensbasierte Führung, die eine differenzierte Wertschätzung und eine offene Fehlerkultur beinhaltet“²⁵⁵, lautet ein Resümee des Unternehmensberaters Tom Sommerlatte. Barrett nennt Offenheit als Grundvoraussetzung für Authentizität, die wiederum Grundvoraussetzung für Vertrauen ist.²⁵⁶

Obwohl in den Studien das intendierte, wechselseitige Verhalten nicht immer offensichtlich ist (z.B. bei der Forderung nach mehr Offenheit oder Transparenz), spiegeln sich Offenheit, Transparenz und die anderen Elemente vor allem im gelebten Miteinander wider. Ohne beabsichtigte offene Arbeitsbeziehungen durch verbales oder nonverbales Verhalten sind beispielsweise transparent gemachte Kennzahlen nur reine Makulatur. Des Weiteren handelt es sich bei den Kommunikations-Elementen um weit gefasste Begriffe, zu denen es mehrere Definitionen und Perspektiven gibt. In einer Literaturanalyse werden 96 Begriffsdefinitionen von Vertrauen gezählt, um nur ein Beispiel herauszugreifen.²⁵⁷ Da die 18 untersuchten Studien diese Begriffe nicht definieren und im gelebten Arbeitsalltag unterschiedliche Auffassungen von Vertrauen, Offenheit oder Wertschätzung aufeinandertreffen, werden diese Begriffsdefinitionen in der vorliegenden Arbeit nicht als zielführend angesehen. Vielmehr geht es in den folgenden Kapiteln um eine weiterführende Analyse, auf welche Weise Elemente wie Vertrauen in der kommunikativen Praxis beobachtbar und spürbar gemacht werden können. Hierbei soll entsprechend berücksichtigt werden, dass es je nach kultureller Prägung und Situation verschiedene Begriffsauffassungen gibt.

²⁵⁵ Sommerlatte (2016) 276

²⁵⁶ Vgl. Barrett (2016) 205

²⁵⁷ Castaldo et al. (2010) 659

In Hinblick auf das 3-Ebenen-Modell von Schein werden hauptsächlich die beiden oberen Ebenen thematisiert. Einerseits geht es um gewünschte Werte wie Wertschätzung, Offenheit, Vertrauen oder Kooperation (2. Ebene). Andererseits wurde analysiert, dass bestimmtes Verhalten für die Unternehmenskultur förderlich ist bzw. wäre: Feedback geben, den Dialog suchen, empathisch führen, Gefühle thematisieren oder Konflikte ansprechen (1. Ebene). Teilweise unterstützen definierte Strukturen bzw. Prozesse dieses Verhalten (1. Ebene). Beispiele hierfür sind die Wittenberg-Dialoge bei BASF zwischen Führungskräften und Arbeitnehmervertretern inkl. geplantem Rollentausch²⁵⁸ oder durch eine Online-Plattform unterstützte Feedback-Prozesse bei Zalando²⁵⁹. Eine entsprechende Haltung stellt als Authentizität, Integrität oder Ehrlichkeit im Sinne von Echtheit auch einen Wert da, der gemäß den Studien wichtig ist. Letztlich ist diese Echtheit das Verbindungsglied zu der schwer untersuchbaren 3. Ebene (grundlegende unausgesprochene Annahmen). Nur wenn Mitarbeiter aus ihren inneren Überzeugungen heraus vertrauensvoll handeln (1. Ebene), ist ihr Verhalten *echt* (3. Ebene) und erweckt den gewünschten Wert *Vertrauen* zum Leben (2. Ebene).

Zusammenfassend kann man sagen, dass die Unternehmenskultur- bzw. Kommunikations-Elemente – sofern sie gelebt werden – zu zwischenmenschlichen Beziehungen führen, die über eine rein professionelle transaktionale Rollenbeziehung hinaus gehen. Auch Schein differenziert diese beiden Ebenen von Beziehungen und weist darauf hin, dass für komplexer werdende Aufgaben und vermehrt interdisziplinär oder interkulturell zusammengestellte Teams die transaktionale Rollenbeziehung mit professioneller Distanz nicht ausreicht.²⁶⁰ Schein spricht u.a. von einer notwendigen Personalisierung, die den Gegenüber als Menschen sieht und nicht nur als eine Rolle.²⁶¹ In der Trendstudie „Future Jobs – Wie wir in Zukunft in Europa arbeiten werden“ wird Beziehungskompetenz als eine von vier wichtigen persönlichen Eigenschaften für den beruflichen Werdegang genannt.²⁶² Beispielsweise erfordert das Arbeiten in Projekten die Fähigkeit, verbindliche Beziehungen einzugehen – „auch und gerade wenn diese nicht auf Dauer ausgelegt sind“²⁶³. Oder die oft geforderte Vernetzung innerhalb der Firmen ist nur dann erfolgreich, „wenn die so entstandenen Kontakte auch belastbar sind und das Geben und Nehmen in beide Richtungen funktioniert“²⁶⁴.

²⁵⁸ Vgl. Möltner et al. (2015) 33f.

²⁵⁹ Vgl. Great Place & SichtWeise (2017) 52

²⁶⁰ Vgl. Schein & Schein (2017) 101f. und 109f.

²⁶¹ Vgl. ebd., vgl. auch Schein (2016) 97ff.

²⁶² Vgl. DIS & Zukunftsinstitut (2010) 39

²⁶³ Ebd.

²⁶⁴ Ebd.

2.3 Wichtige Herausforderungen

Nachdem wesentliche Elemente einer erfolgreichen, digitalen, familienfreundlichen (und aus weiteren Perspektiven beleuchteten) Unternehmenskultur herangezogen und beispielhaft dargelegt wurden, folgen jetzt damit verbundene Herausforderungen. Denn Begriffe, Wünsche und Erkenntnisse für sich genommen sorgen noch nicht für die gelebte Praxis, die letztlich entscheidend ist.

2.3.1 Vom Begriff zum Verhalten

Gemäß Hays haben die hier behandelten weichen Themen zwar eine große Bedeutung, jedoch handeln Unternehmen in diesen Feldern noch zu wenig – „hier zeigt sich nach wie vor ein hohes Talking-Action-Gap“²⁶⁵. Allein bei den folgenden Kommunikations-Elementen zeigen sich in der Hays-Studie große Abweichungen zwischen Soll und Ist:²⁶⁶

- Wertschätzung in der Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern: für 72% der Befragten wichtig / nur für 39% der Befragten umgesetzt
- Etablierung einer Feedbackkultur: für 69% wichtig / nur für 29% umgesetzt
- Offener Umgang mit kritischen Themen: für 81% wichtig / nur für 23% umgesetzt

Darüber hinaus ist nur für 25% der Befragten die Wahrung der Glaubwürdigkeit seitens der Führungskräfte umgesetzt.²⁶⁷ In der Studie „Familienfreundliche Unternehmenskultur“ sehen Beschäftigte ihre Bedürfnisse bezüglich der persönlichen Lebenssituation deutlich weniger berücksichtigt (19%) als Unternehmen dies angeben (58%).²⁶⁸ Der Umgang mit Konflikten war von 28 Themenfeldern bei der Unternehmenskultur-Analyse von Gilliar Consulting das am viertschlechtesten bewertete.

In der Bertelsmann-Studie wird eine gewisse Beliebigkeit des Unternehmenskultur-Konzepts angesprochen. Oft gibt es Diskrepanzen zwischen der auf Homepages und in Leitbildern propagierten und der gelebten Kultur.²⁶⁹ Selbst bei den von der Studie als Positivbeispiele dargestellten Firmen wie BASF oder Nestlé stellt sich die Frage, inwiefern dort propagierte Werte wirklich gelebt werden. Offenheit ist einer von vier Kernwerten der BASF.²⁷⁰

²⁶⁵ Hays (2016) 30

²⁶⁶ Vgl. ebd. 14

²⁶⁷ Vgl. ebd. 16

²⁶⁸ Vgl. bmfsfj (2017) 7

²⁶⁹ Vgl. Möltner et al. (2015) 9

²⁷⁰ Vgl. ebd. 15

Zumindest in der öffentlichen Wahrnehmung in Bezug auf den Umgang mit Zwischenfällen ist davon wenig zu spüren.²⁷¹ Der Wunsch der Firma Nestlé nach einem kooperativen Führungsverständnis²⁷² steht im Gegensatz zu einem Wasser-Geschäft, das ganzen Bevölkerungsgruppen durch Trinkwasser-Entzug schadet²⁷³. Beide Beispiele lassen Werte wie Authentizität, Integrität bzw. Ehrlichkeit in der gelebten Praxis vermissen. Anhand der analysierten 500 größten amerikanischen Aktienunternehmen haben Guiso, Sapienza und Zingales festgestellt, dass es keine messbare Korrelation zwischen propagierten Werten und dem Firmenerfolg gibt (außer beim Wert Integrität).²⁷⁴ Ähnliche Werte scheinen mit der zuvor genannten Beliebigkeit propagiert zu werden, was eine Schweizer Analyse bestätigt.²⁷⁵

Gewünschte Werte benötigen einen konkreten situativen Bezug, damit diese im Verhalten beobachtbar und spürbar werden:

Mitarbeiter müssen Plattformen bekommen, um sich darüber auszutauschen, was die Unternehmenswerte konkret für sie bedeuten. Sie müssen diskutieren, in welchen Situationen aus ihrem Arbeitsalltag welche Werte auf welche Weise relevant sind. [...] Werte können vorgegeben werden – die konkrete situationspezifische Anwendung nicht.²⁷⁶

Daher empfiehlt es sich im Sinne der Dialektik, „gemeinsam fallweise Wahres mittels des Gesprächs herauszufinden“²⁷⁷. Das gleiche Ziel verfolgt das sogenannte Dialogische Management – mit der Grundannahme, dass der Dialog zur gemeinsamen Wahrheitssuche zwischen Führungskräften und Mitarbeitern beiträgt.²⁷⁸ So lassen sich mithilfe des Gesprächs bzw. Dialogs die Begriffe für Arbeitssituationen konkret klären: was Wertschätzung, Offenheit, Vertrauen, Authentizität, etc. bedeuten und wie sie zum Ausdruck gebracht werden können. Ähnliches gilt für gewünschtes Verhalten wie Feedback geben, den Dialog suchen, empathisch führen, Gefühle thematisieren oder Konflikte ansprechen. Damit ein Feedback hilfreich oder ein Dialog fruchtbar ist, damit Empathie als solche der Arbeitsbeziehung förderlich ist, wird jeweils ein der Situation angemessenes Verhalten erforderlich. Dieses kann innerhalb eines agilen Teams anders aussehen als in einer Vorstandssitzung. Was jeweils unter Gefühlen, Emotionen oder Konflikten verstanden wird, kann auch unterschiedlich sein und bedarf einer Klärung, um der gewünschten Kultur Leben einzuhauchen.

²⁷¹ <https://swrmediathek.de/player.htm?show=31f1de30-ba89-11e7-a5ff-005056a12b4c> (24.2.18)

²⁷² Vgl. Möllner et al. (2015) 100

²⁷³ <https://www.youtube.com/watch?v=CoOEck4UCkE> (24.2.18)

²⁷⁴ Vgl. Guiso (2015) 65

²⁷⁵ <http://rainmakercorp.ch/studie-zum-thema-unternehmenswerte/> (24.2.18)

²⁷⁶ Goldpark (2009) 13

²⁷⁷ von Loetzen (2015) 4, beziehend auf Cicero in Merklin (Hrsg.) (2010) 271

²⁷⁸ Vgl. Petersen & Olesch (2011) 10

2.3.2 Vom Wünschen zum Vorleben

Die Unternehmenskultur wird von Führungskräften aufgrund ihrer Vorbildfunktion wesentlich beeinflusst.²⁷⁹ Gemäß Sackmann ist es deshalb besonders wichtig, generell und v.a. bei Kulturveränderungen darauf zu achten, dass Führungskräfte als Multiplikatoren sich im Sinne der gewünschten Unternehmenskultur verhalten.²⁸⁰ Mitarbeiter orientieren sich im Besonderen an ihren direkten Vorgesetzten.²⁸¹ Die für die gelebte Wunschkultur wichtige Rolle der Führungskräfte wird auch in den meisten der analysierten Studien thematisiert.²⁸² Darüber hinaus spricht man in der Bertelsmann-Studie von einer „Verschiebung in Richtung einer aktiveren Rolle als Botschafter und Gestalter von Unternehmenskultur“²⁸³. Das Gestalten kann z.B. durch die oben genannten Dialogprozesse zum Tragen kommen, um abstrakte Werte oder Verhaltenswünsche zusammen mit Mitarbeitern und Kollegen konkret zu machen. Auch wenn durch aktuelle Entwicklungen wie der vermehrt in Unternehmen tätigen Generation Y oder dem Einsatz agiler Arbeitsmethoden Hierarchie und somit formale Führung tendenziell weniger wichtig wird,²⁸⁴ bleibt die Vorbildfunktion bei im Unternehmen anerkannter Schlüsselpersonen ein Faktor.

In Hinblick auf die Unternehmens-Realität scheint es eine Diskrepanz zwischen der gewünschten Vorbild-Rolle und deren Umsetzung zu geben. Gemäß des HR-Reports von Hays ist die Wahrnehmung der Vorbildfunktion für 68% der Befragten nicht umgesetzt.²⁸⁵ In der Studie von Berylls und dem Culture Institute ist für 34% der Befragten das Vorleben der Kultur nicht transparent.²⁸⁶ Gilliar Consulting identifiziert Führung inkl. der damit verbundenen Vorbildfunktion mit 27%igen Anteil der Befragten als dringendstes Verbesserungspotenzial innerhalb der analysierten Unternehmenskultur-Elemente.²⁸⁷ Schein betont, dass Führungskräfte explizit und implizit ihre Überzeugungen zum Ausdruck bringen – ob sie wollen oder nicht.²⁸⁸ Infolgedessen muss v.a. den Führungskräften bewusst sein, was die gewünschten Werte und Verhaltensweisen sind und wie diese (vor)gelebt werden können.

²⁷⁹ Vgl. Sackmann (2017) 308ff., vgl. auch Schein & Schein (2017) 193f., vgl. auch Homma (2014) 83ff.

²⁸⁰ Vgl. Sackmann (2017) 308

²⁸¹ Vgl. ebd. 311, vgl. auch Homma (2014) 83

²⁸² Vgl. Berylls & Culture Institute (2017) 8, bmfsfj (2017) 8, Capgemini (2017) 45, Great Place & SichtWeise (2017) 33, Mummert (2017) 2, Hays (2016) 2, Möllner et al. (2015) 22f., Korn Ferry (2015) 10, Uni Jena & Siers (2014) 4f., Leitl et al. (2011) 30, Goldpark (2009) 30f.

²⁸³ Möllner et al. (2015) 23

²⁸⁴ Vgl. Sackmann (2017) 175 und Great Place & SichtWeise (2017) 19

²⁸⁵ Vgl. Hays (2016) 16

²⁸⁶ Vgl. Berylls & Culture Institute (2017) 7

²⁸⁷ Vgl. Gilliar (2015) 15

²⁸⁸ Vgl. Schein & Schein (2017) 205

2.3.3 Von der Erkenntnis zur Umsetzung

Die Erkenntnis über die Wichtigkeit von Situationsbezug und Vorbildfunktion ist ein erster Schritt zu einer gelebten Wunschkultur. Entscheidend ist jedoch die erfolgreiche Umsetzung. Der Neurobiologe Gerald Hüther und der Professor für Internationales Management Hans A. Wüthrich verweisen darauf, dass wir in Bezug auf das heute vorhandene Wissen weniger ein Erkenntnisproblem als vielmehr ein Umsetzungsproblem haben.^{289, 290} In der Kienbaum-Studie heißt es „Umsetzungsfalle“²⁹¹. Wie kann die Umsetzung konkret initiiert werden, um gewünschte Werte und gewünschtes Verhalten zum Leben zu erwecken? Als Basis für die Beantwortung der Frage wird ein Bezug zu der in Kapitel 2.1.1 erläuterten Quadranten-Darstellung hergestellt. Gemäß Barrett gibt es wichtige Abhängigkeiten bzw. Bedingungen, die es bei Kulturveränderungen zu beachten gibt (siehe Abbildung 3).²⁹²

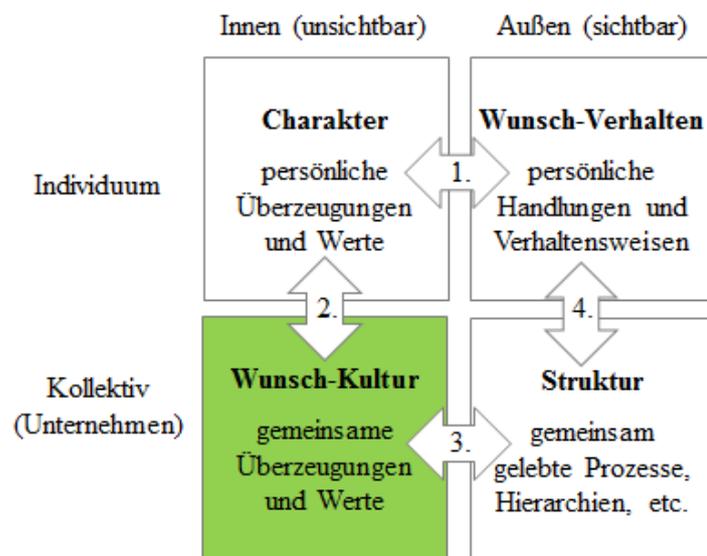


Abbildung 3: Abhängigkeiten bei Kulturveränderungen²⁹³

1. Das gewünschte Verhalten einzelner muss mit ihren persönlichen Überzeugungen und Werten übereinstimmen – sonst wirkt das Verhalten unglaubwürdig.²⁹⁴ Echtheit als hier verwendetes Kommunikations-Element (entsprechende Haltung, Authentizität, Integrität, Ehrlichkeit) beschreibt diese Übereinstimmung.

²⁸⁹ <http://archiv.connection.de/index.php/magazintexte/spirits/1572-interview-mit-gerald-huether-ueber-das-neue-paradigma-in-den-wissenschaften> (24.2.18) / Interview mit Gerald Hüther

²⁹⁰ http://www.musterbrecher.de/images/stories/kiosk/bilder/SGO_2011/2011_hrtoday_nachbericht.pdf (24.2.18) / Zitat von Hans A. Wüthrich: „Wir stehen heute weniger vor einem Erkenntnisproblem [...]“

²⁹¹ Leitzl et al. (2011) 29

²⁹² Vgl. Barrett (2016) 66f.

²⁹³ In Anlehnung an Barrett (2016) 66

²⁹⁴ Vgl. Barrett (2016) 66

2. Die persönlichen Werte müssen den gewünschten Unternehmenswerten entsprechen, damit sich der jeweilige Mitarbeiter in der Organisation zu Hause fühlen und sich mit all seinen Stärken einbringen kann.²⁹⁵
3. Die Struktur (Prozesse, Hierarchien, Vorschriften, etc.) muss zu den gewünschten Unternehmenswerten passen, damit die Organisation als Ganzes das tut, was sie sagt.²⁹⁶ Ein Beispiel sind kontrollarme Genehmigungsprozesse beim gewünschten Unternehmenswert Vertrauen.
4. Gleichzeitig darf die Struktur dem gewünschten Verhalten nicht im Wege stehen, sondern soll es bei Bedarf unterstützen. Beispielsweise würde eine standardisierte Mitarbeiterbeurteilung ohne Feedback-Element ein Feedback-Verhalten im Arbeitsalltag nicht fördern.

Die Literatur schlägt unterschiedliche Ansatzpunkte für die Umsetzung von Veränderungsprozessen vor. Barrett favorisiert eine initiale Veränderung der persönlichen Überzeugungen und Werte von Führungskräften.²⁹⁷ Dieser Ansatz ist laut Schein theoretisch zwar der einfachste, doch relativ schwer umzusetzen. Erstens verändern Menschen nicht ohne weiteres ihre Überzeugungen und Werte. Und zweitens sind die Werte teilweise zu abstrakt, um daraus konkrete Verhaltensweisen ableiten zu können.²⁹⁸ Wie wird z.B. aus dem Wert Wertschätzung ein Mitarbeitergespräch, das als wertschätzend empfunden wird? Alternativ kann mit einer Verhaltensänderung begonnen werden.²⁹⁹ Dies führt jedoch nur zum Erfolg, wenn das Ausprobieren und Festigen neuen Verhaltens freiwillig erfolgt und als Verbesserung wahrgenommen wird.³⁰⁰ Sobald sich das neue Verhalten festigt, resultiert eine kognitive Neudefinition, d.h. eine Überzeugung oder ein Wert wird verinnerlicht.³⁰¹ Wenn beispielsweise eine Führungskraft das wertschätzende Kommunizieren in Mitarbeitergesprächen gelernt und verfestigt hat und sie dies als Verbesserung wahrnimmt, wird sie sich unbewusst mit dem Wert *Wertschätzung* identifizieren. Gesetzt den Fall, dieser Prozess geht bei vielen Führungskräften eines Unternehmens von statten, kommt es zu einer kollektiven Neudefinition. Ein weiterer Ansatzpunkt neben den persönlichen Überzeugungen und Werten und konkreten Verhaltensweisen ist das initiale Ändern der Struktur.

²⁹⁵ Vgl. Barrett (2016) 67

²⁹⁶ Vgl. ebd.

²⁹⁷ Vgl. ebd.

²⁹⁸ Vgl. Schein (2018) 270

²⁹⁹ Vgl. ebd. 271

³⁰⁰ Vgl. ebd.

³⁰¹ Vgl. ebd.

Die Wissenschaftler Stefan Kaduk, Dirk Osmetz und Hans A. Wüthrich kommen nach 15 Jahren Forschung mit Unternehmen, die erfolgreich Veränderungen eingeführt haben,³⁰² u.a. zu folgender Erkenntnis: hauptsächlich das Experimentieren mit Strukturen beeinflusst die Kultur eines Unternehmens.³⁰³ Ein Beispiel hierfür ist, die Mailkommunikation innerhalb einer Abteilung zu unterbinden, um den persönlichen Dialog zwischen den Mitarbeitern zu fördern. Als weiteres Beispiel wird angeführt, Mitarbeiter mit Hilfe eines Tools auch für weitreichende Prozessänderungen zu ermächtigen. Die Firma, die diese Strukturveränderung vorgenommen hat, konnte dadurch zum einen Abläufe erfolgreich neugestalten und zum anderen den Wert *Vertrauen* dadurch beobachtbar und spürbar machen (trotz 500.000 vorgenommener Änderungen gab es keinen Missbrauchs-Fall).³⁰⁴

Bei allen 3 Herangehensweisen ist zu beachten, dass Kultur immer gleichzeitig Ursache und Wirkung darstellt. Die unausgesprochenen kollektiven Annahmen (Überzeugungen und Werte) beeinflussen in der Gegenwart persönliche Werte, persönliches Verhalten und die Struktur. Durch Intervention dieser 3 Bereiche kann wiederum die Kultur indirekt beeinflusst bzw. gemäß Grubendorfer über Bande angespielt werden.³⁰⁵ So kann sich in der Zukunft im Rahmen eines gemeinsamen Lernprozesses (wie Schein es formuliert)³⁰⁶ eine Wunschkultur etablieren. Werte nur intern und extern zu propagieren reicht dafür nicht aus. Die Beraterin mit Fokus Change Management Claudia Kostka betont, dass Organisationen sich nur durch die gemeinsame Entwicklung der Menschen verändern.³⁰⁷ Die angeführten Interventionen können demzufolge Impulsgeber für den Lern- und Entwicklungsprozess sein. Und zugleich sollten die anderen Quadranten nicht aus dem Blick verloren werden.

Die Ergebnisse dieses Kapitels werden im Trainingskonzept als mögliche Unterstützung des Lern- und Entwicklungsprozesses herangezogen und vertieft. Erstens werden die drei vorgestellten Veränderungs-Ansätze aufgegriffen (Charakter, Verhalten und Struktur). Zweitens wird der Situationsbezug angewendet, um abstrakte Werte bestenfalls im wahrheitssuchenden und -findenden Dialog konkret zu machen. Und drittens werden Führungskräfte als primäre Zielgruppe definiert, um ihrer Wichtigkeit als Multiplikatoren Rechnung zu tragen.

³⁰² Vgl. Kaduk et al. (2017) 5

³⁰³ Vgl. ebd. 69, der MIT-Wissenschaftler Peter M. Senge (Fokus Organisationsentwicklung und Systemforschung) bestätigt, dass die Struktur das Verhalten (als Teil der Kultur) beeinflusst / Vgl. Senge (2003) 57ff.

³⁰⁴ Vgl. Kaduk et al. (2017) 72f.

³⁰⁵ Vgl. Grubendorfer (2016) 83

³⁰⁶ Vgl. Schein (2010a) 35

³⁰⁷ Vgl. Kostka (2016) 123

2.4 Mögliche Kommunikations-Ansätze

Bevor das Trainingskonzept als konkrete Umsetzungshilfe thematisiert wird, geht es vorab um das Kommunikationsmodell, welches die 11 analysierten Unternehmenskultur-Elemente unterstützt und somit das Trainingskonzept entscheidend beeinflusst. In diesem Kapitel werden in komprimierter Form ausgewählte Kommunikationsmodelle bzw. -Ansätze betrachtet. Durch den entstehenden Überblick sollen zum einen Möglichkeiten verdeutlicht werden, die Kultur- bzw. Kommunikations-Elemente zu fördern. Zum anderen soll die Wahl des GFK-Modells mithilfe des Vergleichs mit alternativen Ansätzen begründet werden. Um den Rahmen der Arbeit nicht zu sprengen, werden von den 11 Kultur-Elementen jeweils hauptsächlich diejenigen mit den Kommunikations-Ansätzen verknüpft, die durch diesen besonders unterstützt werden (z.B. Wertschätzung durch Rogers oder Kooperation durch Bartsch). Die Auswahl der chronologisch gelisteten Modelle fußt auf zwei Aspekten. Zum einen haben alle eine Relevanz innerhalb der Kommunikationspsychologie, der Sprechwissenschaft oder in beiden Feldern. Zum anderen haben die meisten Modelle – wie die GFK – einen Bezug zur Humanistischen Psychologie, da sie v.a. in den 1960er und 1970er Jahren in den USA und Europa Kultur und Gesellschaft beeinflusst hat.³⁰⁸

2.4.1 C. Rogers / Humanistische Psychologie

Carl H. Rogers (1902 – 1987) ist einer der Mitbegründer der Humanistischen Psychologie,³⁰⁹ deren geistige Anfänge auf die 1930 / 1940er Jahre datiert werden können.³¹⁰ Rogers Konzepte beziehen sich zwar hauptsächlich auf die Therapie und Erziehung, lassen sich jedoch ebenso in andere Bereiche wie die Arbeitswelt übertragen.³¹¹ Sein personenzentrierter Ansatz nimmt explizit Bezug auf viele der 11 analysierten Kommunikations-Elemente. Die wesentlichsten Bedingungen für ein wachstumsförderndes Klima (z.B. auch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter) sind Echtheit, Wertschätzung und einfühlsames Verstehen bzw. Empathie.³¹² Diese werden auch als Grundhaltungen nach Rogers bezeichnet.³¹³ Rogers hat das Aktive Zuhören entwickelt,³¹⁴ das er selbst beschreibt als „eine der mächtigsten Kräfte

³⁰⁸ Vgl. Straub (2012) 33, 37f. und Klappentext

³⁰⁹ Vgl. Quitmann (1995) 25

³¹⁰ Vgl. ebd. 24

³¹¹ Vgl. Quitmann (1995) 156

³¹² Vgl. Rogers (2017) 67ff.

³¹³ <https://www.heilpaedagogik-info.de/spieltherapie/18-grundhaltung-rogers-empathie.html> (24.2.18)

³¹⁴ Vgl. Ternes (2008) 68

der Veränderung, die ich kenne“³¹⁵. Des Weiteren spielen Offenheit, Vertrauen und Gefühle eine wichtige Rolle.³¹⁶ Die erwähnten Grundhaltungen in Verbindung mit dem für die humanistische Psychologie zentralen positiven Menschenbild³¹⁷ können Arbeits-Beziehungen und dadurch die Unternehmenskultur vorteilhaft beeinflussen. Außerdem hilft das Zutrauen in die Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit der Menschen im Sinne deren Tendenz nach Selbstverwirklichung Wandel oder gar Transformation erfolgreich anzugehen und durchzuführen.³¹⁸

2.4.2 E. Berne / Transaktionsanalyse

Der Psychiater Eric Berne (1910 – 1970) hat die Transaktionsanalyse (TA) in der Mitte des 20. Jahrhunderts begründet.³¹⁹ Berne verknüpfte tiefenpsychologische, verhaltenstherapeutische Methoden mit Haltungen der Humanistischen Psychologie.³²⁰ Organisationsentwicklung ist eines von 4 Feldern der TA in Deutschland.³²¹ Gemäß dem Wirtschaftswissenschaftler, Psychologen und Begründer der systemischen TA Bernd Schmid ist die TA auf die Entwicklung von Einsichten und die Entwicklung von Verhaltensweisen gleichermaßen ausgerichtet.³²² Einsichten beziehen sich darauf, sich selbst, andere Menschen und Interaktionen bzw. Beziehungen besser zu verstehen. Die TA verwendet hierzu das Ich-Zustands-Modell, das Transaktionsmodell, die Skript- und die Spiel-Theorie.³²³ Mithilfe des Verstehens bisher unbewusster Abläufe können der Unternehmenskultur hinderliche Verhaltensweisen bewusst gemacht, analysiert und optimiert werden (wie z.B. Konfliktverhalten). Auch die Verknüpfung zwischen tieferliegenden Überzeugungen mit daraus resultierenden Handlungen kann durch die Skript-Theorie offengelegt werden.³²⁴ Zudem bietet die TA Möglichkeiten zur Veränderungsarbeit dieser persönlichen Skripte bzw. Muster.³²⁵

³¹⁵ Rogers (2017) 68

³¹⁶ Vgl. ebd. 67ff.

³¹⁷ Vgl. Löhmer & Standhardt (2015) 100, „Auffallend ist, dass allen Verfahren der Humanistischen Psychologie und Pädagogik ein positives Menschenbild zugrunde liegt.“

³¹⁸ Vgl. Rogers (2017) 69f., vgl. auch Heudecker (2011) 301

³¹⁹ <https://www.dgta.de/transaktionsanalyse/ta-eine-elegante-theorie/> (24.2.18)

³²⁰ Vgl. Wagner (2011) 311

³²¹ <https://www.dgta.de/der-verband/fachgruppen/organisation/> (24.2.18)

³²² Vgl. Schmid & Gerard (2008) 200

³²³ Vgl. <https://www.youtube.com/watch?v=IM1S4UQBoXM> (24.2.18) 2:41, 3:24, 4:21, 5:45 (Interview mit dem Transaktionsanalytiker Günter Hallstein), vgl. auch Stewart & Joines (1990) 33ff., 99ff., 151ff., 331ff.

³²⁴ Vgl. Stewart & Joines (1990) 167ff.

³²⁵ Vgl. ebd. 371ff. (Vorgehensweise), 380ff. (Ziele)

2.4.3 R. Cohn / Themenzentrierte Interaktion

Die Psychologin Ruth Cohn (1912 – 2010) hat die Themenzentrierte Interaktion (TZI) in den 1950er und 1960er Jahren hauptsächlich in den USA entwickelt.³²⁶ Die TZI ist von der humanistischen Psychologie beeinflusst, was sich in deren Rahmengerüst in Form von Axiomen und Postulaten widerspiegelt.³²⁷ Als zentrales Anliegen der TZI kann das lebendige Miteinander-Lernen betrachtet werden.³²⁸ Der Prozess des Miteinander-Lernens kann auch auf die Organisationsentwicklung übertragen werden.³²⁹ Da viele der analysierten Unternehmenskultur-Elemente humane Werte darstellen (wie Wertschätzung, Vertrauen, Offenheit oder Kooperation), kann die TZI mit ihrem humanistisch geprägten Rahmengerüst gemeinsame Lernprozesse in diesem Bereich sehr gut unterstützen.³³⁰ Hier kann zusätzlich die von Cohn gewünschte „Emanzipation des Gefühlslebens“³³¹ integriert werden (im Ansprechen und Reflektieren von Gefühlen und Emotionen).

2.4.4 P. Watzlawick / Kommunikations-Axiome

Der Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick (1921 – 2007) „formulierte 1967 die bekannten und viel zitierten ‚Axiome der Kommunikation‘“³³². Auf Kommunikations-Elemente wie Offenheit, Vertrauen, Wertschätzung oder Kooperation übertragbar kann mithilfe des 2., 4. und 5. Axioms analysiert werden, welche Art von Arbeits-Beziehung vorliegt.³³³ Beispielsweise kann darauf fokussiert werden, wie und was einerseits auf der Inhalts- und andererseits auf der Beziehungsebene kommuniziert wird.³³⁴ Durch das 3. Axiom („Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktion der Kommunikationsabläufe seitens der Partner bedingt“³³⁵) kann speziell das Konflikt-Verständnis dahingehend geschärft werden, dass es oft keine eindeutige Ursache gibt, sondern jedes Verhalten gleichzeitig Ursache und Wirkung darstellt.³³⁶

³²⁶ Vgl. Heudecker (2011) 300

³²⁷ Vgl. Hecker (2013) 38, 41, vgl. auch Löhmer & Standhardt (2015) 45

³²⁸ Vgl. Löhmer & Standhardt (2015) 27

³²⁹ Vgl. Meyer (2013) 309ff.

³³⁰ Vgl. ebd. 312

³³¹ Cohn (2013) 112, vgl. auch von Kanitz (2013) 251ff.

³³² Ternes (2008) 33, es handelt sich hierbei um insgesamt 5 Axiome

³³³ Vgl. Watzlawick et al. (2017) 61ff., 70ff., 78ff.

³³⁴ Vgl. ebd. 61ff.

³³⁵ Ebd. 69f.

³³⁶ Vgl. ebd. 67ff., 109

2.4.5 R. Bandler & J. Grinder / Neurolinguistisches Programmieren

Der Psychologe Richard W. Bandler (geboren 1950) und der Linguist John Grinder (geboren 1939) haben das Neurolinguistische Programmieren (NLP) in den 1970er Jahren entwickelt.³³⁷ NLP steht dem Radikalen Konstruktivismus nahe,³³⁸ der wiederum durch Watzlawicks Publikationen einer breiteren Öffentlichkeit bekannt wurde.³³⁹ Der Radikale Konstruktivismus besagt, dass wir die Welt, die wir erleben, jeweils selbst konstruieren.³⁴⁰ Die NLP differenziert zwischen der subjektiv erlebten, durch Erfahrungen geprägten Landkarte und der tatsächlichen Landschaft.³⁴¹ Diese Unterscheidung kann in der Unternehmenspraxis einen Perspektivwechsel fördern und somit für Konfliktsituationen, aber auch für kooperatives, empathisches oder wertschätzendes Verhalten nützlich sein. Des Weiteren können neue Verhaltensmuster durch die verschiedenen NLP-Reframing-Techniken gefördert bzw. verankert werden.³⁴² Konstruktivistisch gesprochen wird mithilfe von Reframing eine neue persönliche Wirklichkeit konstruiert.

2.4.6 T. Gordon / Gordon Modell

Der Psychologe Thomas Gordon (1918 – 2002) war ein Schüler und Mitarbeiter von Rogers. Er entwickelte Trainings für Beziehungen im außertherapeutischen Bereich.³⁴³ Dabei beschreibt das Gordon-Modell „gewissermaßen Grundmuster einer gelungenen Beziehung, es ist gedacht als Modell der Vorsorge, des ‚Einzahlens auf das Konto Beziehung‘“³⁴⁴. Im Kern geht es um eine Problem- bzw. Konfliktlösungsstrategie, bei der die Bedürfnisse aller Beteiligten berücksichtigt werden.³⁴⁵ Elementare Bestandteile sind das (empathische) Aktive Zuhören,³⁴⁶ offene, ehrliche Botschaften und Vertrauen³⁴⁷. Auch Gefühlen soll Raum gegeben werden.³⁴⁸ Infolgedessen kann das Gordon-Modell v.a. als Haltung („Wir-Einstellung“³⁴⁹) Unternehmen dabei unterstützen, die hier analysierten Kultur-Elemente zu etablieren.

³³⁷ Vgl. Walker (2010) 35ff.

³³⁸ Vgl. Wagner (2011) 313

³³⁹ Vgl. Watzlawick (Hrsg.) (1981) und Watzlawick (1976)

³⁴⁰ Vgl. von Glaserfeld (1991) 28, bezugnehmend auf Vico Giambattista / italienischer Philosoph (1668 – 1744)

³⁴¹ Vgl. Long & Schweppe (2014) 38

³⁴² Vgl. Bandler & Grinder (1988) 17ff., 138f., 210

³⁴³ Vgl. Blaschitz (2003) 144

³⁴⁴ Ebd. 145

³⁴⁵ Vgl. Gordon (2005) 209

³⁴⁶ Vgl. ebd. 79ff., bzgl. der Verbindung zur Empathie: 82 & 98

³⁴⁷ Vgl. ebd. 233

³⁴⁸ Vgl. ebd. 101ff., 236

³⁴⁹ Ebd. 254

2.4.7 H. Geißner / Gesprächsmodell

Hellmut Geißner (1926 – 2012) hat die Sprechwissenschaft mit seinen beiden Werken „Sprechwissenschaft. Theorie der mündlichen Kommunikation“ und „Sprecherziehung. Didaktik und Methodik der mündlichen Kommunikation“ entscheidend geprägt.³⁵⁰ Bei der Entwicklung des Gesprächsmodells kamen laut Geißner ebenfalls die Titel „Kooperationsmodell“ und „Dialogmodell“ in Frage,³⁵¹ wodurch bereits ein Bezug zu zwei der hier analysierten Kultur-Elemente deutlich wird. Das Gesprächsmodell ist wie folgt definiert:

Gespräch, als Prototyp der Kommunikation, ist als mündliche Kommunikation die intentionale, wechselseitige Verständigungshandlung mit dem Ziel, etwas zur gemeinsamen Sache zu machen, bzw. etwas gemeinsam zur Sache zu machen.³⁵²

Folglich geht es auch bei Geißner um eine beziehungsfördernde Haltung. Durch seine Ausführungen wird zum einen die enge Verbindung zwischen Kooperation und Kommunikation greifbar.³⁵³ Und zum anderen wird deutlich, dass es „keine Kommunikationsfähigkeit ohne Konfliktfähigkeit“³⁵⁴ gibt. Bei der Verständigung über Ziele und Wege künftigen Handelns geht es neben dem Miteinandersprechen gleichermaßen um das Miteinanderstreiten.³⁵⁵

2.4.8 E. Bartsch / Kooperative Rhetorik

Der Sprechwissenschaftler Elmar Bartsch (1929 – 2010) hat – u.a. bezugnehmend auf Geißner – die Kooperative Rhetorik begründet.³⁵⁶ Bartsch charakterisiert Kooperation einerseits mit dem Einräumen einer inhaltlichen Mitarbeit gegenüber dem (Gesprächs-) Partner und andererseits mit einer symmetrischen oder komplementären Machtverteilung durch die Wahl und Häufigkeit der Sprecheroperatoren (Fragen, Stellungnahme, Gefühle verbalisieren, Appelle, etc.).³⁵⁷ Demzufolge wird kooperatives, verbales und nonverbales Verhalten im Gespräch konkret gefasst,³⁵⁸ was wiederum hilfreich für deren Umsetzung ist. In einem Interview betont Bartsch in Hinblick auf die Kooperative Rhetorik die Wichtigkeit, auf die Bedürfnisse des Gegenübers einzugehen und offen für dessen Ideen und Themen zu sein.³⁵⁹

³⁵⁰ Vgl. Geißner (1981) und Geißner (1982), vgl. auch Pabst-Weinschenk (2011) 262

³⁵¹ Vgl. Geißner (1981) 35

³⁵² Ebd. 45

³⁵³ Vgl. ebd. 35

³⁵⁴ Ebd. 89

³⁵⁵ Vgl. ebd. 218

³⁵⁶ Vgl. Bartsch (1990) 38, 40f., 46 (Bezug zu Geißner) und Pabst-Weinschenk (2016) 126

³⁵⁷ Vgl. ebd. 45, bzgl. Macht vgl. auch Bartsch & Pabst-Weinschenk (2011) 123ff. und Bartsch (1994) 23ff.

³⁵⁸ Vgl. Bartsch & Pabst-Weinschenk (2011) 126ff., z.B. bzgl. Redezeit, Prosodie und Gesprächselemente

³⁵⁹ Vgl. Pabst-Weinschenk (2016) 126

An diesen Ausführungen wird wiederum deutlich, wie eng die einzelnen Kommunikations-Elemente (hier: Kooperation, Bedürfnisse / Werte, Offenheit) miteinander verknüpft sind. Bartsch hatte darüber hinaus einen starken Bezug zur Wirtschaft und hat sich im Besonderen mit der Unternehmensethik beschäftigt.³⁶⁰ Hierbei bezieht er sich u.a. auf die Unternehmenskultur („Ethik als Basis einer modernen Unternehmenskultur“³⁶¹) und betont die Wichtigkeit der den Handlungen zugrunde liegenden Werte und Haltungen.³⁶²

2.4.9 F. Schulz von Thun / Miteinander Reden

Der Kommunikationswissenschaftler Friedemann Schulz von Thun (geboren 1944) entwickelte seit den 1970er Jahren verschiedene Modelle, die Menschen helfen, besser miteinander zu reden.³⁶³ Auch hier gibt es einen Einfluss der Humanistischen Psychologie:

Von der Humanistischen Psychologie herkommend, interessieren wir uns auch für die Innenseite des Geschehens: Welche Gefühle, Gedanken, Impulse werden durch das Verhalten des anderen ausgelöst – und wo kommen die her?³⁶⁴

Gleichzeitig verbindet Schulz von Thun die humanistische und die systemische Perspektive.³⁶⁵ Daher ergeben sich Analyse-Möglichkeiten sowohl für das innere Geschehen, z.B. mithilfe des Inneren Teams,³⁶⁶ als auch für äußere Abläufe und Abhängigkeiten. Beispielhaft dafür kann zum einen das Kommunikationsquadrat zur Diagnose verwendet werden, z.B. in Bezug auf kongruente und inkongruente Botschaften.³⁶⁷ Kongruenz kann als Synonym für den hier verwendeten Begriff Echtheit aufgefasst werden. Schulz von Thun nennt eine Nachricht kongruent, „wenn alle Signale in die gleiche Richtung weisen“³⁶⁸ – also verbales und nonverbales Verhalten. Zum anderen kann das Riemann-Thomann-Modell³⁶⁹ oder das Teufelskreis-Modell³⁷⁰ (ähnlich zu Watzlawicks 3. Axiom) bei der Konfliktanalyse unterstützen. Für das Geben von Feedbacks ist das Werte- bzw. Entwicklungsquadrats hilfreich.³⁷¹

³⁶⁰ Bartsch hat zusammen mit Cindy Friske und Wilhelm Schmeisser das Buch verfasst: „Einführung in die Unternehmensethik: Erste theoretische, normative und praktische Aspekte“, siehe Friske et al. (2005)

³⁶¹ Vgl. Friske et al. (2005) 96ff.

³⁶² Vgl. ebd. 97

³⁶³ Vgl. Thiede (2017) 97, die Modelle sind in den Büchern „Miteinander reden“ (1-4) beschrieben

³⁶⁴ Schulz von Thun (2014) 169

³⁶⁵ Vgl. ebd. 176

³⁶⁶ Vgl. Schulz von Thun (2006) 20, dort ist ein Überblick über die Lehren bzw. Analysemöglichkeiten des Inneren Teams abgebildet (u.a. Kooperative Führung und Innere Teamkonflikte)

³⁶⁷ Vgl. Schulz von Thun (1981) 31ff. (Kommunikationsdiagnose), 35ff. (Kongruenz)

³⁶⁸ Ebd. 39

³⁶⁹ Vgl. Thomann (2004) 230ff.

³⁷⁰ Vgl. Schulz von Thun (2001) 33ff. (Teufelskreis in Bezug auf das Berufsleben)

³⁷¹ Vgl. Schulz von Thun (2014) 54ff., vgl. Pörksen & Schulz von Thun (2016) 152

2.4.10 Zwischenfazit

Die beschriebenen Kommunikations-Ansätze bieten vielfältige Möglichkeiten, um die 11 analysierten Unternehmenskultur-Elemente in der Praxis zu unterstützen. In Hinblick auf die in Kapitel 2.3 beschriebenen Veränderungs-Ansätze können sich Firmeninhaber, Führungskräfte und Mitarbeitende einerseits mit neuen Überzeugungen und Werten auseinandersetzen, die wiederum Auswirkungen auf eine entsprechende Haltung im Alltag haben. Im Fokus steht die mit vielen Kommunikations-Ansätzen verbundene humanistische Haltung. Zugleich sei die kooperative Haltung gemäß Bartsch, die „etwas zur gemeinsamen Sache machende“ Haltung gemäß Geißner und die konstruktivistische Haltung erwähnt. Andererseits können Trainings für einzelne Kommunikations-Ansätze bzw. spezifische Modelle oder Techniken angeboten werden, um Verhalten zu reflektieren und anschließend bei Bedarf zu ändern. Spezifische Modelle sind z.B. das Kommunikationsquadrat oder das Transaktionsmodell. Spezifische Techniken sind z.B. das Aktive Zuhören oder der Perspektivwechsel.

2.4.11 Warum M. Rosenberg / Die Gewaltfreie Kommunikation?

Für diese Arbeit wurde als Schwerpunkt das GFK-Modell ausgewählt. Die Wahl wird im Folgenden – teilweise im Vergleich zu den anderen Kommunikations-Ansätzen – begründet.

1. Die Grundidee der GFK inkl. der 4 Schritte ist einfach (erlernbar).³⁷² Diese 4 Schritte sind für viele unterschiedliche Arbeitssituationen einsetzbar. Andere Kommunikations-Ansätze wie z.B. die TA, NLP oder auch Schulz von Thun bieten viele verschiedene Modelle und Techniken. Dieser Umstand bedeutet mehr Lernaufwand und oft mehr Spezialisierung auf bestimmte Arbeitssituationen (z.B. Teufelskreismodell bei Konflikten). Auch die TZI hat von Vorneherein einen spezialisierten Bezug auf gemeinsame Lernprozesse.
2. Bei der GFK geht es um die direkte Umsetzung in der Praxis,³⁷³ also nicht nur um einen Erkenntnisprozess. Durch die Modelle von Berne, Watzlawick und Schulz von Thun wird in einem ersten Schritt Verhalten analysiert, um in einem zweiten Schritt mithilfe der Erkenntnis bzw. Reflexion Verhalten dementsprechend anzupassen. Rogers und Geißner vermitteln hauptsächlich eine einzunehmende Haltung, die ohne direkt in der Praxis anwendbare Techniken als zu abstrakt empfunden werden kann.

³⁷² Vgl. Rosenberg & Seils (2012) 12, Rosenberg: „Die Grundidee der Methode ist tatsächlich ganz einfach.“

³⁷³ Vgl. Rosenberg (2015) 35, vgl. auch Rosenberg & Seils (2012) 133, vgl. auch Bitschnau (2008) 153

Die sowohl bei Rogers als auch bei Gordon wesentliche Technik des Aktiven Zuhörens spielt gleichzeitig eine wichtige Rolle in der GFK.³⁷⁴

3. Die GFK legt einen großen Wert auf die Erfüllung von Bedürfnissen und Werten. Rosenberg verwendet beide Begriffe synonym.³⁷⁵ Dadurch wird ein unmittelbarer Bezug zu einem grundlegenden Element der Unternehmenskultur geschaffen – den kollektiven Überzeugungen und Werten. Insbesondere wenn Werte mithilfe des Gesprächs als Basis für die gelebte Praxis konkretisiert werden sollen (vergleiche dazu Kapitel 2.3.1), erhält ein werte- bzw. bedürfnisorientierter Kommunikations-Ansatz wie die GFK eine besondere Bedeutung. Darüber hinaus weist die GFK-Trainerin Karoline Bitschnau in ihrer Dissertation darauf hin, dass in keinem anderen Modell der Umgang mit Bedürfnissen so enthalten und ausgearbeitet ist wie in der GFK.³⁷⁶
4. Auch hinsichtlich der anderen Kommunikations-Elemente gibt es viele Berührungspunkte mit dem GFK-Konzept. Diese werden in Kapitel 3.1 detaillierter erläutert.
5. Für Rosenberg spielen lebensbereichernde Organisationen eine wichtige Rolle.³⁷⁷ Wie bereits in Kapitel 2.1.5 erwähnt geht es im Rahmen der GFK u.a. um das positive Beeinflussen von (Unternehmens-) Strukturen. Der Aspekt der lebensbereichernden Organisation – auch in Hinblick auf zukunftsfähige Unternehmenskulturen – wird in Kapitel 3.2 näher beleuchtet.

Die fünf aufgeführten Gründe haben den Ausschlag für die GFK als zentralen Kommunikations-Ansatz dieser Arbeit gegeben. Im zweiten Analyse-Teil wird ein ausführlicher Bezug der bisherigen Erkenntnisse zum GFK-Konzept hergestellt.

Nach den Begriffsdefinitionen wurden in diesem Kapitel basierend auf Studien-Ergebnissen 11 für die Unternehmenskultur förderliche Kommunikations-Elemente analysiert. Darüber hinaus ging es um damit verbundene Herausforderungen, welche im Trainingskonzept in Kapitel 4 wieder aufgegriffen werden. Schließlich wurden für die Umsetzung 9 Kommunikationsmodelle als hilfreiche Lösungsansätze umrissen, die grundsätzlich neben dem GFK-Ansatz für die Umsetzung der Kultur-Elemente förderlich sein können.

³⁷⁴ Rosenberg verwendet weniger den Begriff „Aktives Zuhören“ und spricht vielmehr davon, „mit unserem ganzen Wesen zuzuhören“ / Rosenberg (2016) 106, darüber hinaus geht er auf die Technik des Paraphrasierens ein, die wiederum eine Möglichkeit des Aktiven Zuhörens darstellt / Vgl. Rosenberg (2016) 99ff.

³⁷⁵ Vgl. Costetti (Hrsg.) & Rosenberg (2017) 84, vgl. auch Rosenberg (2016) 30f.

³⁷⁶ Vgl. Bitschnau (2008) 185

³⁷⁷ Vgl. Rosenberg (2004a) 25ff.

3 Die Gewaltfreie Kommunikation als Ansatz (Analyse-Teil II)

Zuerst werden die ausgewählten Unternehmenskultur-Elemente zum GFK-Ansatz in Bezug gesetzt. Danach geht es um die lebensbereichernde Organisation gemäß Rosenberg und deren Verknüpfungen zur zukunftsfähigen Unternehmenskultur und gelebten Wirtschaftspraxis. Im Anschluss an die Chancen und Grenzen des GFK-Ansatzes geht es um die Hypothesen-Klärung, bevor das Trainingskonzept in Kapitel 4 veranschaulicht wird.

3.1 GFK in Bezug auf die ausgewählten Unternehmenskultur-Elemente

Die in Kapitel 2.2 analysierten Elemente werden in angepasster Reihenfolge und Ausführlichkeit aus Sicht der GFK behandelt. Das Ziel dieser Vorgehensweise ist die sinnvolle und verständliche Vermittlung der relevanten Inhalte. Da die innere Haltung neben der 4-Schritte-Methode entscheidend ist,³⁷⁸ wird mit der Haltung begonnen. Zuvor ist die Methode der 4 Schritte zum besseren Verständnis beispielhaft aufgeführt.³⁷⁹ Dabei geht es um ein vom Mitarbeiter initiiertes Gespräch mit seinem Vorgesetzten über den Angebotsprozess:

Erster Schritt (Beobachtung):	„Jedes von mir erstellte Angebot muss gemäß Prozess durch eine Kontrollinstanz, obwohl es meist um kleinere Umfänge geht.“
Zweiter Schritt (Gefühl):	„Ich bin traurig.“
Dritter Schritt (Bedürfnis):	„Denn mir ist Vertrauen in meine Arbeit sehr wichtig.“
Vierter Schritt (Bitte):	„Wäre es OK für Sie, den aktuell gültigen Prozess anzupassen und mir zu erlauben, Angebote bis zu 1.000 € Volumen direkt zu verschicken?“

Demgegenüber können in der Praxis die 4 Schritte bzw. Elemente davon in folgender Art und Weise ablaufen, was Rosenberg „lebensentfremdende Kommunikation“³⁸⁰ nennt:

Erster Schritt (Bewertung):	„Die Firma muss alles und jeden kontrollieren!“
Zweiter Schritt (Pseudo-Gefühl):	„Ich fühle mich wertlos, wenn jedes meiner Angebote von Kollegen nochmal angeschaut werden muss.“
Dritter Schritt (Strategie zur Bedürfniserfüllung):	„Zukünftig schicke ich die Angebote einfach raus – ihr könnt mir da schon vertrauen.“
Vierter Schritt (Forderung):	„Der überflüssige Prozess gehört schnellstens abgeschafft!“

³⁷⁸ Vgl. Rosenberg & Seils (2012) 43

³⁷⁹ Vgl. Rosenberg (2016) 21 (hier wird ein eigenes Beispiel erläutert)

³⁸⁰ Vgl. ebd. 29, 29ff. (Bewertung statt Beobachtung), 51ff. (Pseudo-Gefühl statt Gefühl), 156ff. (Erfüllungsstrategie statt Bedürfnis), 85ff. (Forderung statt Bitte), vgl. auch Weckert (2016) 46

Im Beispiel wird das Bedürfnis *Vertrauen* aufgegriffen, welches gleichzeitig eines der analysierten Kommunikations-Elemente ist. Mit den ersten 4 Schritten wird bereits deutlich, wie ein Dialog initiiert werden kann, um einen abstrakten Wert wie Vertrauen für eine bestimmte Situation zu konkretisieren. Die zweiten 4 Schritte veranschaulichen die Gefahr eines Konflikts durch die lebensentfremdende Kommunikation. Trotzdem liegt jedoch auch hier die Chance einer Klärung – abhängig von der Zuhörer-Perspektive und -Reaktion. Die ersten 4 Schritte werden bei Bedarf als „GFK-Beispiel“ innerhalb der nachfolgenden Erläuterungen immer wieder aufgegriffen. Basierend auf verschiedenen Quellen werden in Anlage 4 eine Fülle an möglichen Gefühlen, Pseudo-Gefühlen und Bedürfnissen gelistet.³⁸¹

3.1.1 Haltung

Rosenberg warnt davor, die 4 Schritte zu mechanisch und ohne ein klares Bewusstsein der inneren Haltung durchzuführen.³⁸² Es geht nicht darum, „den Prozess ‚richtig‘ anzuwenden“, sondern „mit dem Menschen vor uns in Kontakt zu treten“³⁸³. Insofern können die 4 Schritte „als ein Gerüst verstanden werden“³⁸⁴, um die Kommunikation zu unterstützen. Auch ihre Abfolge kann flexibel gehalten werden. In den 1960er Jahren war Rosenberg Teil eines Forschungsprogramms zur Therapie-Effizienz, das von Rogers geleitet wurde.³⁸⁵ Die Studienergebnisse haben u.a. gezeigt, dass Aufrichtigkeit und Authentizität im Arzt-Patienten-Verhältnis wichtige Voraussetzungen für den Heilungserfolg sind.³⁸⁶ Diese Ergebnisse haben Rosenberg sowie seine Entwicklung der GFK entscheidend geprägt.³⁸⁷

Die Begriffe Aufrichtigkeit, Authentizität, Echtheit, Kongruenz, Ehrlichkeit und Integrität liegen im Kontext der Humanistischen Psychologie sehr nahe beieinander. Die Familientherapeutin und Mitbegründerin der Humanistischen Psychologie Virginia Satir setzt Authentizität mit Kongruenz gleich.³⁸⁸ Kongruenz befähigt gemäß Satir u.a. zu Integrität und Ehrlichkeit.³⁸⁹ Rogers wiederum hat die Begriffe *Kongruenz* und *Echtheit* synonym benutzt.³⁹⁰

³⁸¹ Diese Listen können z.B. als Trainings-Unterstützung verwendet werden

³⁸² Vgl. Rosenberg (2016) 103

³⁸³ Ebd.

³⁸⁴ Ludewig (2017) 59

³⁸⁵ Vgl. Weckert (2014) 15

³⁸⁶ Vgl. ebd.

³⁸⁷ Vgl. Rosenberg (2016) 15

³⁸⁸ Vgl. Satir (1989) 81ff.

³⁸⁹ Vgl. Ebd. 101

³⁹⁰ Vgl. Rogers (2017) 25

Letztendlich ist ein wesentlicher Teil der GFK, sich ehrlich auszudrücken.³⁹¹ Der GFK-Trainer Kelly Bryson bringt es mit seinem Buchtitel auf den Punkt: „Sei nicht nett, sei echt!“³⁹². Diese Echtheit setzt wiederum voraus, dass wir eine einfühlsame Verbindung zu uns selbst bzw. zu unserer Lebendigkeit haben.³⁹³ Sobald wir etwas *verkaufen*, wohinter wir nicht stehen bzw. was in uns selbst nicht lebendig ist, wird dies für Beteiligte spürbar. Der beschriebene Umstand wäre der Fall, wenn im GFK-Beispiel dem Mitarbeiter – trotz der gesprochenen Worte – Vertrauen als Wert eigentlich gleichgültig ist. Bezugnehmend auf die aufgeführten Studien-Beispiele in Kapitel 2.2.6 muss eine Dialogbereitschaft oder Familienfreundlichkeit als solche in einer Führungskraft lebendig sein, um sie jeweils in Gesprächen oder Handlungen kongruent verkörpern zu können.

3.1.2 Werte

Was jeweils im Innern einer Person lebendig ist, ist stark von den individuellen Bedürfnissen abhängig.³⁹⁴ Im GFK-Beispiel ist dem Mitarbeiter bewusst geworden, dass er das Bedürfnis nach Vertrauen hat. Dieses Bewusstsein ist die Grundvoraussetzung dafür, seine Traurigkeit in Verbindung mit der aktuellen Situation zu verstehen und zusammen mit einer klaren Bitte zu kommunizieren. Rosenberg betont die Wichtigkeit, Bedürfnisse und Strategien zur Bedürfniserfüllung nicht zu verwechseln.³⁹⁵ In dem erwähnten Beispiel wäre eine mögliche Strategie, die Angebote zukünftig einfach ohne Prüfung zum Kunden zu schicken und sich das Vertrauen so erzwingen zu wollen.

Bisher wurden die Begriffe *Bedürfnisse* und *Werte* synonym verwendet. An dieser Stelle wird auf mögliche Bedeutungsunterschiede innerhalb der GFK hingewiesen. Auch wenn Rosenberg selbst keinen Unterschied in der Begrifflichkeit macht, sind für ihn zwei Merkmale entscheidend. Erstens darf es sich nicht um die soeben erwähnte Erfüllungs-Strategie handeln. Zweitens ist er davon überzeugt, dass „alle Menschen grundsätzlich die gleichen Bedürfnisse haben, unabhängig von Nationalität, Religion, Geschlecht, [...] usw.“³⁹⁶. Bedürfnisse stellen für Rosenberg körperliche und seelische Ressourcen dar, die das Leben

³⁹¹ Vgl. Rosenberg (2016) 21

³⁹² Bryson (2012)

³⁹³ Vgl. Rosenberg & Seils (2012) 83, vgl. auch Rosenberg (2006) 23

³⁹⁴ Vgl. Rosenberg & Seils (2012) 27

³⁹⁵ Vgl. Rosenberg (2016) 156ff.

³⁹⁶ Ebd. 157

braucht, um sich selbst zu erhalten, wie z.B. Nahrung, Erholung, Verständnis oder Sinnhaftigkeit.³⁹⁷ Hierbei bezieht er sich sowohl auf den Psychologen und Mitbegründer der Humanistischen Psychologie Abraham H. Maslow als auch auf den Ökonom Manfred A. Max-Neef (Details dazu siehe Anlage 5).³⁹⁸ Die GFK-Trainerinnen Gabriele Lindemann und Vera Heim drücken es wie folgt aus: auf der Ebene der Werte können Menschen einander ähnlich sein, doch auf der Ebene der Bedürfnisse sind alle gleich.³⁹⁹ Beispielhaft teilen nicht alle Menschen weltweit den Wert Pünktlichkeit. Wertschätzung hingegen ist für alle Menschen wichtig – sei es z.B. durch pünktliches Erscheinen bei Besprechungen.⁴⁰⁰ Deshalb ist in diesem Fall Pünktlichkeit eher eine Erfüllungsstrategie, um Wertschätzung zu erreichen. Insofern erscheint es einerseits sinnvoll, sogenannte Werte zu hinterfragen – ob sie wirklich das zugrundeliegende Bedürfnis bzw. den inneren Antrieb ausdrücken. Andererseits gilt es, Unternehmenswerte wie Pünktlichkeit bestenfalls mit tieferliegenden Mitarbeiter-Bedürfnissen wie *entgegengebrachte Wertschätzung* oder *sinnvoll genutzte Lebenszeit* zu verknüpfen.

Die Bedürfnisorientierung ist laut Bitschnau der „zentrale Punkt“⁴⁰¹ des GFK-Prozesses und stellt im Unternehmensalltag das praktische Pendant zu abstrakt und theoretisch formulierten Unternehmenswerten dar. Dabei geht es im ersten Schritt um das Erkennen bzw. Bewusstwerden der Bedürfnisse – entweder in der Selbstreflexion oder im Dialog mit anderen. Hier besteht bereits eine Herausforderung, da gemäß Rosenberg die meisten nie gelernt haben, „in Begriffen von Bedürfnissen zu denken“⁴⁰². Im GFK-Beispiel gehen wir davon aus, dass der Mitarbeiter *Vertrauen* als grundlegendes Bedürfnis identifiziert hat. Dadurch, dass dem Mitarbeiter-Bedürfnis (mit der entsprechenden kongruenten Haltung) nachgekommen wird, wird der abstrakte Unternehmenswert *Vertrauen* in einer konkreten Situation zum Leben erweckt. Wenn es viele solcher Situationen gibt, entsteht die kollektive Überzeugung „Wir leben Vertrauen in unserem Unternehmen“. Nur dadurch bildet sich wiederum eine Kongruenz bzw. Übereinstimmung zwischen propagierten und gelebten Werten.

Aus der GFK-Perspektive betrachtet haben auch Organisationen und organisatorische Einheiten Bedürfnisse:⁴⁰³ Die IT-Abteilung kann das Bedürfnis nach Anerkennung wegen not-

³⁹⁷ Vgl. Rosenberg (2016) 156f.

³⁹⁸ Vgl. Rosenberg & Seils (2012) 27, vgl. auch Bitschnau (2008) 64

³⁹⁹ Vgl. Lindemann & Heim (2010) 61

⁴⁰⁰ Vgl. ebd.

⁴⁰¹ Bitschnau (2008) 185

⁴⁰² Rosenberg (2016) 62

⁴⁰³ Vgl. Oboth (2015) 289, vgl. auch Oboth & Seils (2011) 40

wendiger Mehrarbeit haben, oder für den Betriebsrat kann Transparenz wichtig sein.⁴⁰⁴ Infolgedessen ist es für Führungskräfte ausschlaggebend, sowohl die Bedürfnisse einzelner als auch die ihres Bereiches zu kennen. Vor allem hinsichtlich einer anvisierten Wunsch-Kultur sollten die in der Belegschaft bereits vorhandenen Bedürfnisse und Werte bewusst gemacht werden. Möglicherweise gibt es bereits viele Parallelen zur Wunsch-Kultur, die nur noch gemeinsam für den Alltag konkretisiert werden müssen (ähnlich zum Vertrauens-Beispiel). Unter Umständen gibt es jedoch große Abweichungen zur Wunsch-Kultur, die entweder einen Veränderungsprozess mit der aktuellen Belegschaft oder sogar neue Schlüsselpersonen mit den entsprechenden Bedürfnissen und Werten erfordern.

3.1.3 Wertschätzung

Die GFK wird v.a. im Wirtschaftskontext teilweise *Wertschätzende Kommunikation* genannt.⁴⁰⁵ Mit der Begrifflichkeit inkl. neuer unternehmensspezifischer Variationen soll die GFK „für die Geschäftswelt noch besser anwendbar gemacht“⁴⁰⁶ werden. In der vorliegenden Arbeit wurde bewusst der Titel der *Gewaltfreien Kommunikation* belassen. Dadurch wird ein Bezug zur ursprünglichen Intention hergestellt, die auf Gandhi zurückgeht:

Ich nenne diese Methode Gewaltfreie Kommunikation und benutze den Begriff Gewaltfreiheit im Sinne von Gandhi: Er meint damit unser einführendes Wesen, das sich wieder entfaltet, wenn die Gewalt in unserem Herzen nachlässt. Wir betrachten unsere Art zu sprechen vielleicht nicht als „gewalttätig“, dennoch führen unsere Worte oft zu Verletzung und Leid – bei uns selbst und bei anderen.⁴⁰⁷

Wie bereits in der Einleitung erwähnt ist mir dieser Brückenschlag wichtig, da Gewaltfreiheit in der heutigen Zeit nach wie vor eine entscheidende Rolle spielt und gleichzeitig Sprache eine (oft ungeahnte) Macht hat – z.B. gemäß des Kommunikationspsychologen Hans Eicher.⁴⁰⁸ Zumal das Leben der Menschen zu einem großen Teil von Organisationen bestimmt wird,⁴⁰⁹ ist deren kultureller Einfluss inkl. des Artefakts *Sprache* auf andere Lebensbereiche ein gravierender Faktor. Unabhängig davon impliziert Gewaltfreiheit im Rahmen des GFK-Modells die analysierten Elemente Wertschätzung, Anerkennung und Respekt.

⁴⁰⁴ Vgl. Oboth (2015) 289

⁴⁰⁵ Vgl. Brüggemeier (2011) 9, vgl. auch Lindemann & Heim (2010) 13

⁴⁰⁶ Lindemann & Heim (2010) 13

⁴⁰⁷ Rosenberg (2016) 18

⁴⁰⁸ Vgl. Eicher (2018) 3

⁴⁰⁹ Vgl. Rosenberg (2016) 29ff., vgl. auch Simon (2015) 7

Rosenberg empfiehlt, dass eine Organisation „jedem Mitarbeiter und jeder Mitarbeiterin Wertschätzung zuteilwerden lässt“⁴¹⁰. Für den Ausdruck von Wertschätzung können 3 Bestandteile der 4-Schritte-Methode verwendet werden.⁴¹¹ Hier werden die Schritte bezogen auf das GFK-Beispiel als mögliche Reaktion des Vorgesetzten exemplarisch aufgezeigt:

- Erster Schritt (Beobachtung): „Danke für das Mitteilen Ihrer Sichtweise auf den aktuellen Angebotsprozess. Mir war dieser Kontrollmechanismus so gar nicht mehr bewusst.“
- Zweiter Schritt (Bedürfnis): „Ich bin froh, dass Sie mir außerdem dargelegt haben, was die Situation mit Ihnen macht. Denn mir ist Offenheit wichtig.“
- Dritter Schritt (Gefühl): „Ihre entgegengebrachte Offenheit macht mich optimistisch, Abläufe wie diesen auch zukünftig erkennen und verbessern zu können.“

Im nächsten Satz könnte er auf die Bitte eingehen. Die 3 Elemente bestehen aus der beobachteten Handlung, die zum Wohlbefinden beigetragen hat, die erfüllten Bedürfnisse und die dadurch aufgetauchten Gefühle.⁴¹² Wie generell bei der 4-Schritte-Methode kann die Abfolge variieren und Elemente alternativ nonverbal transportiert werden (wie z.B. durch ein Lächeln).⁴¹³ Hierbei ist die Haltung der GFK, die erfahrene Bereicherung mit ausgedrückter Wertschätzung zu feiern statt etwas damit erreichen oder bekommen zu wollen. *Anerkennung* verwendet Rosenberg hier als Synonym.⁴¹⁴ Die mögliche alternative Reaktion des Vorgesetzten „Das war ein sehr guter Verbesserungsvorschlag von Ihnen“ wäre laut Rosenberg anstelle von Anerkennung eine Bewertung, also lebensentfremdende Kommunikation.⁴¹⁵ Bedürfnisse von Gesprächspartnern und dadurch deren Wohlergehen im Blick zu haben, statt sie zu etwas bewegen zu wollen, verbindet Rosenberg ebenso mit *Respekt*:

Stattdessen arbeiten wir daran, die Qualität von gegenseitigem Achten aufeinander und von Respekt zu erreichen, in der jede Partei den Eindruck gewinnt, dass ihre eigenen Bedürfnisse wichtig sind. Damit wächst auch das Bewusstsein dafür, dass die eigenen Anliegen und das Wohlergehen der anderen Person ineinandergreifen.⁴¹⁶

Zusammengefasst fördert die stellenweise auch so genannte „GFK-Sprache“⁴¹⁷ Wertschätzung, Anerkennung und Respekt, indem der Fokus auf die Schritte *Beobachtung*, *Gefühl*, *Bedürfnis* und *Bitte* gelegt wird.

⁴¹⁰ Rosenberg (2004b) 11

⁴¹¹ Vgl. Rosenberg (2016) 198

⁴¹² Vgl. ebd.

⁴¹³ Vgl. ebd.

⁴¹⁴ Vgl. ebd.

⁴¹⁵ Vgl. ebd. 197

⁴¹⁶ Ebd. 154

⁴¹⁷ Ebd. 34

3.1.4 Offenheit

Wie bereits im vorangegangenen Kapitel aufgezeigt zeugt das GFK-Beispiel von Offenheit des Mitarbeiters gegenüber dem Vorgesetzten. Er spricht seine Wahrnehmung der Situation offen an (Beobachtung), gibt seine Traurigkeit zu (Gefühl) und benennt das dahinter liegende Bedürfnis nach Vertrauen. Auch die damit verbundene konkrete Bitte wird für die Führungskraft transparent. Rosenberg benennt Offenheit als eine zentrale Basis zwischenmenschlicher Beziehungen.⁴¹⁸ Nur mit Offenheit sei es möglich, „über kurz oder lang die Bedürfnisse eines jeden Einzelnen zu erfüllen“⁴¹⁹. Infolgedessen geht es einerseits um das offene Ausdrücken der 4 Elemente (Beobachtung, Gefühl, Bedürfnis und Bitte)⁴²⁰. Andererseits wird in der GFK das Bitten um Offenheit mit 3 verschiedenen Möglichkeiten thematisiert.⁴²¹

Die erste Möglichkeit, um Offenheit zu bitten, wurde im GFK-Beispiel angewandt. Der Mitarbeiter fragt, ob die Führungskraft bereit ist, seinen Vorschlag zu akzeptieren. Eine zweite Möglichkeit besteht im Erfragen von Gefühlen und deren Gründen, die durch eigene Worte ausgelöst worden sind. Als dritte Möglichkeit kann um Gedanken des Gegenübers zu den eigenen Ausführungen gebeten werden.⁴²² Es ist wichtig, einerseits die Bitte um Offenheit sprachlich konkret zu formulieren und sich andererseits über die offene und ehrliche Antwort im Klaren zu sein.⁴²³ Somit kann z.B. der geforderte *offene Umgang mit kritischen Themen* (siehe Kapitel 2.2.2) gefördert und generell eine offene Kommunikation etabliert werden. Selbst bei nicht offen getätigten Aussagen kann mithilfe der GFK gelernt werden, die Bedürfnisse hinter den Aussagen zu erkennen und demzufolge zum Thema zu machen.⁴²⁴

3.1.5 Vertrauen

Gemäß Lindemann und Heim sorgen eine positive Beziehungsqualität und offene Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden für Vertrauen.⁴²⁵ Durch das GFK-Ziel, die Beziehungsqualität u.a. mittels Offenheit zu verbessern, wird demnach indirekt Vertrauen bzw. Glaubwürdigkeit geschaffen. Unternehmensweit angewendet kann eine Vertrau-

⁴¹⁸ Vgl. Rosenberg (2016) 87

⁴¹⁹ Ebd. 91

⁴²⁰ Vgl. ebd. 83

⁴²¹ Vgl. ebd.

⁴²² Vgl. ebd.

⁴²³ Vgl. ebd.

⁴²⁴ Vgl. ebd. 160

⁴²⁵ Vgl. Lindemann & Heim (2010) 164

enskultur entstehen. Vertrauen kann sich gemäß Rosenberg bereits entwickeln, sobald als Intention hinter den Worten und Handlungen die Wahrung bzw. Verbesserung der Beziehungsqualität spürbar wird.⁴²⁶ Neben der Beziehungsqualität fördert auch das gezeigte Interesse an den Bedürfnissen die Vertrauensbildung:

Deshalb baue ich im ersten Schritt die Qualität zwischenmenschlicher Beziehungen auf, so dass ich klar sehe, welche Bedürfnisse bei der anderen Person gerade aktuell sind und wo sie mein Bedürfnis sieht. Wenn die Menschen mir vertrauen, dass ich gleichermaßen an ihren wie an meinen Bedürfnissen interessiert bin, dann sind 90% des Problems bewältigt.⁴²⁷

Mit der gewählten Sprache kann entweder (wie im GFK-Beispiel) Vertrauen gezeigt und aufgebaut oder schnell wieder zerstört werden. Letzteres zeigt Rosenberg anhand einer selbst erlebten Erfahrung eindrucksvoll auf: Das in vier Tagen mühsam aufgebaute Vertrauen zwischen zwei verfeindeten Gruppen wurde durch einen einzigen Satz wieder zerstört.⁴²⁸

3.1.6 Feedback

Grundsätzlich kann die 4-Schritte-Methode ebenfalls als Feedback verwendet werden, das sowohl Wertschätzung als auch Offenheit transportiert. Die weiter oben ausgeführte wertschätzende Reaktion des Vorgesetzten ist gleichzeitig ein Beispiel für ein Feedback: eine Beobachtung („das Mitteilen Ihrer Sichtweise“) ohne Bewertung (der Vorgesetzte hätte auch sagen können: „Ich merke, Sie tun sich schwer mit vorgegebenen Prozessen.“) verbunden mit dem dadurch erfüllten Bedürfnis und hervorgerufenen Gefühl. Demzufolge zeigt das Feedback dem Mitarbeiter „die Folgen seines Tuns“⁴²⁹. Der Mitarbeiter erfährt dadurch in positiver und verstärkender Weise, wie er zur Bedürfniserfüllung (hier: Offenheit) beigetragen hat.⁴³⁰ Für Rosenberg nimmt die dadurch erfolgte Lebensbereicherung eine zentrale Bedeutung ein:

Ich denke, das Bedürfnis, unser Leben gegenseitig zu bereichern, ist eines der grundlegendsten und machtvollsten Bedürfnisse, die wir alle haben. [...] dann gibt es nichts Schöneres – nichts bei dem wir mehr Freude empfinden –, als das Leben zu bereichern.⁴³¹

Insofern sieht Rosenberg in Feedbacks bzw. Rückmeldungen selbst ein Bedürfnis, um herauszufinden, ob der jeweilige Versuch zur Bereicherung des Lebens erfolgreich war.⁴³²

⁴²⁶ Vgl. Rosenberg (2016) 87

⁴²⁷ Rosenberg (2004b) 12

⁴²⁸ Vgl. Rosenberg & Seils (2012) 56

⁴²⁹ Pasztor & Gens (2005) 80

⁴³⁰ Vgl. ebd.

⁴³¹ Rosenberg (2015) 33

⁴³² Vgl. ebd. 33f., Rosenberg spricht grundsätzlich eher von *Rückmeldungen*

Die im Offenheits-Kapitel erwähnte Möglichkeit, um die Gedanken des Gegenübers zu bitten, wird auch als „Feedback-Bitte“⁴³³ bezeichnet. Alternativ hätte der Mitarbeiter im GFK-Beispiel statt einer Handlungs-Bitte eine Feedback-Bitte äußern können: z.B. wie der Vorgesetzte zur Kontrollinstanz für kleinere Angebotsvolumen steht. Auf diese Feedback-Bitte kann der Vorgesetzte beispielsweise in folgender Art und Weise reagieren:

- Erster Schritt (Bedürfnis): „Mir ist Sicherheit wichtig. Ich möchte, dass in den Angeboten alles für den Kunden wichtig berücksichtigt ist und uns keine Fehler unterlaufen.“
- Zweiter Schritt (Beobachtung): „Deshalb haben wir uns im Führungsteam vor 5 Jahren für das 4-Augen-Prinzip entschieden. Wir haben damals nicht zwischen größeren und kleineren Umfängen unterschieden. Wenn ich ihre Erfahrungen höre, kommt mir die Idee eines Gedankenaustauschs, sodass wir unsere beiden Bedürfnisse nach Sicherheit und Vertrauen unter einen Hut bekommen können.“
- Dritter Schritt (Feedback-Bitte): „Was halten Sie davon, wenn wir uns nächste Woche mit den involvierten Kollegen X und Y zu Angeboten bis zu 1.000€ Volumen austauschen?“

Das Beispiel zeigt erstens, dass mit den 4 Schritten flexibel umgegangen werden kann: es kann z.B. die Reihenfolge variiert (Bedürfnis vor Beobachtung) oder auch Schritte (wie hier das Gefühl) ausgelassen werden. Zweitens wird der in Kapitel 2.1.5 erwähnte *sich hin und her bewegende Kommunikationsfluss* deutlich,⁴³⁴ da in diesem Fall die Führungskraft wiederum um ein Feedback bittet. Drittens wird veranschaulicht, dass die Bedürfnisse gemäß Rosenberg immer der Grund unseres Handelns sind.⁴³⁵

Feedbacks können prinzipiell helfen zu erfahren, ob Bedürfnisse richtig verstanden worden sind und inwiefern sie erfüllt wurden.⁴³⁶ Gemäß Rosenberg können Feedbacks immer als Geschenk betrachtet werden, sogar wenn sie kritisch geäußert werden.⁴³⁷ Die Voraussetzungen für das Entgegennehmen dieses Geschenks sind, weder das Feedback als Kritik zu hören noch sich selbst zu verurteilen.⁴³⁸ Des Weiteren kann selbst ein kritisches Feedback mithilfe der GFK wertschätzend kommuniziert werden. Hierbei werden die Bedürfnisse genannt, die durch das beobachtete Verhalten nicht erfüllt wurden – verbunden mit einer konkreten handlungsorientierten Bitte, wie die gewünschten Bedürfnisse besser erfüllt werden können.

⁴³³ Vgl. Lindemann & Heim (2010) 63

⁴³⁴ Vgl. Rosenberg (2016) 21

⁴³⁵ Vgl. Bitschnau (2008) 131

⁴³⁶ Vgl. Costetti (Hrsg.) & Rosenberg (2017) 87

⁴³⁷ Vgl. ebd.

⁴³⁸ Vgl. ebd.

Gleichzeitig sollten Elemente des Verhaltens in Betracht gezogen und erwähnt werden, die bestimmte Bedürfnisse erfüllt haben.⁴³⁹ Die zentrale Rolle des Feedbacks bzw. der Rückmeldung in der GFK inkl. damit verbundener konkrete Umsetzungsmöglichkeiten eröffnet Chancen, die in den Studien-Beispielen geforderte konstruktive Feedbackkultur zu realisieren (siehe Kapitel 2.2.4).

3.1.7 Weitere Elemente

Empathie:

Empathie bzw. einfühlsames Verstehen⁴⁴⁰ ist neben Echtheit und Wertschätzung eine weitere in der GFK relevante Grundhaltung von Rogers, die laut Rosenberg sogar deren Essenz darstellt.⁴⁴¹ Eine Voraussetzung für Empathie ist das Ablegen vorgefasster Meinungen und Beurteilungen über andere Menschen.⁴⁴² Es geht darum, mit der notwendigen Präsenz bewusst auf Gefühle und Bedürfnisse zu hören.⁴⁴³

Wenn – wie im GFK-Beispiel – die Bedürfnisse und Gefühle explizit erwähnt werden, wird dem Gesprächspartner sozusagen das Zuhören erleichtert. Dahingegen erfordern die oben aufgeführten 4 Schritte der lebensentfremdenden Kommunikation verstärkt ein empathisches Zuhören der Führungskraft, da weder das Gefühl noch das Bedürfnis explizit angesprochen werden. Hier kann die Führungskraft die Technik des Paraphrasierens anwenden. Die GFK empfiehlt das Gehörte mit eigenen Worten als Frage widerzuspiegeln.⁴⁴⁴ Beispielsweise könnte die Paraphrase lauten: „Sind Sie wütend, da Sie sich mehr Vertrauen wünschen?“ Selbst wenn in diesem Fall nicht genau die Gefühle und Bedürfnisse *erraten* werden, fühlt sich der Mitarbeiter gesehen und hat die Möglichkeit, darauf entsprechend einzugehen und unzutreffende Wiedergaben richtigzustellen.⁴⁴⁵ „Ja, ich bin traurig, dass man mir nicht vertraut“, wäre eine Reaktionsmöglichkeit des Mitarbeiters, die der Führungskraft wiederum ein tieferes Verständnis eröffnet. Hierbei *spielt der Ton die Musik*. Denn Menschen reagieren besonders sensibel auf mitschwingende Kritik oder Ironie, wenn sie ihre eigenen

⁴³⁹ Vgl. Pasztor & Gens (2005) 81

⁴⁴⁰ Vgl. Rosenberg (2006) 54, Rosenberg setzt Empathie mit einfühlsamen Verstehen bzw. einfühlsamer Verbundenheit gleich: „ein Verstehen des Herzens, bei dem wir die Schönheit im anderen Menschen sehen“

⁴⁴¹ Vgl. Rosenberg & Seils (2012) 43

⁴⁴² Vgl. Rosenberg (2016) 95

⁴⁴³ Vgl. ebd. 102

⁴⁴⁴ Vgl. ebd. 99

⁴⁴⁵ Vgl. ebd.

Aussagen hören.⁴⁴⁶ Alternativ zum Paraphrasieren kann empathisches Zuhören auch ohne Worte erfolgen.⁴⁴⁷ In diesem Fall kommen nonverbale Elemente des Aktiven Zuhörens in Frage, wie z.B. Blickkontakt oder Kopfnicken.⁴⁴⁸

Darüber hinaus eröffnet eine empathische Haltung die folgenden Möglichkeiten:

Unsere Fähigkeit, Empathie zu geben, ermöglicht es uns, verletzlich zu bleiben, potenzielle Gewalt zu entschärfen, das Wort „Nein“ zu hören, ohne es als Zurückweisung zu verstehen, ein totgelaufenes Gespräch wiederzubeleben und sogar Gefühle und Bedürfnisse zu hören, die schweigend ausgedrückt werden.⁴⁴⁹

Es ist wichtig, Empathie weder mit Zustimmung noch mit Mitleid zu verwechseln.⁴⁵⁰ Empathie ist gemäß Rosenberg eines der kostbarsten Geschenke.⁴⁵¹ Um Empathie schenken zu können, benötigen wir selbst Empathie,⁴⁵² d.h. ein einfühlsames Verstehen gegenüber unseren Gefühlen und Bedürfnissen. Diese Selbstempathie bzw. Achtsamkeit nach innen im Sinne einer Selbstfürsorge bildet die Grundlage für Empathie bzw. Achtsamkeit nach außen.⁴⁵³ In einer Querschnittsstudie mit 176 Personen wurde festgestellt, dass GFK-Erfahrene gegenüber Unerfahrenen eine signifikant höhere Empathiefähigkeit aufweisen.⁴⁵⁴ Die GFK bietet sich somit als Methode an, Empathie als Teil der Unternehmenskultur zu fördern.

Gefühle:

Gefühle sind das, „was in uns lebendig ist“⁴⁵⁵. Sie regen uns laut Rosenberg dazu an, „uns um die Erfüllung unserer Bedürfnisse zu kümmern“⁴⁵⁶:

Ob es Traurigkeit, Frustration, Enttäuschung, Angst, Kummer oder andere Gefühle sind, die Natur hat uns nicht ohne Grund mit diesen Gefühlen ausgestattet: Sie motivieren uns zu handeln, uns das zu erfüllen, was wir brauchen und was uns wichtig ist.⁴⁵⁷

Die eigentliche Ursache für lebendig werdende Gefühle sind Bedürfnisse und nicht das Verhalten anderer Menschen.⁴⁵⁸ Aus diesem Grund ist es wichtig, nach dem Ausdruck unserer

⁴⁴⁶ Vgl. Rosenberg (2016) 102

⁴⁴⁷ Vgl. Rosenberg & Seils (2012) 45

⁴⁴⁸ Vgl. Allhoff & Allhoff (2014) 181

⁴⁴⁹ Ebd. 124

⁴⁵⁰ Vgl. Rosenberg & Seils (2012) 44

⁴⁵¹ Vgl. Rosenberg (2006) 55

⁴⁵² Vgl. Rosenberg (2016) 107

⁴⁵³ Vgl. Ludewig (2017) 277

⁴⁵⁴ Vgl. Altmann (2010) 121

⁴⁵⁵ Rosenberg (2006) 28

⁴⁵⁶ Rosenberg (2007) 19

⁴⁵⁷ Rosenberg (2016) 128

⁴⁵⁸ Vgl. Rosenberg (2015) 21

Gefühle (2. Schritt) eine Aussage über die ursächlichen Bedürfnisse folgen zu lassen (3. Schritt).⁴⁵⁹ Im GFK-Beispiel ist das Bedürfnis nach Vertrauen die Ursache für das Traurigkeits-Gefühl. Die Herausforderung liegt darin, sowohl das Gefühl als auch das Bedürfnis ausfindig zu machen. Laut Rosenberg fällt es den meisten Menschen schwer, mit ihrem gewohnten Wortschatz ihre Gefühle klar zu benennen.⁴⁶⁰ Das zeigt sich im Beispiel der lebensentfremdenden Kommunikation. Traurigkeit wird hier *als sich wertlos fühlen* identifiziert und ausgedrückt. In der GFK spricht man demnach von Pseudo-Gefühlen.⁴⁶¹ Das bereits im Rahmen der Bildungs-Institutionen typische Nicht-Ansprechen von Gefühlen⁴⁶² bzw. deren Verwechslung mit Pseudo-Gefühlen ist ein Beispiel der bereits in Kapitel 2.1.5 angesprochenen kulturellen Prägungen, die den Menschen oft nicht bewusst sind.

Ein wichtiges Ziel der GFK ist es, die volle Verantwortung für die eigenen Gefühle zu übernehmen und sich gleichzeitig nicht für die Gefühle anderer verantwortlich zu fühlen.⁴⁶³ Rosenberg nennt den Prozess „emotionale Befreiung“⁴⁶⁴. Dadurch können einerseits die vorhandenen kulturellen Prägungen bewusst gemacht und andererseits das Verhalten positiv – nämlich in Richtung der Bedürfniserfüllung – verändert werden. Im GFK-Beispiel hat der Mitarbeiter gespürt, dass er traurig ist, das dahinter liegende Bedürfnis nach Vertrauen erkannt und dementsprechend kommuniziert. Auf diese Weise übernimmt der Mitarbeiter die Verantwortung für seine Traurigkeit statt die Gefühls-Ursache in den äußeren Umständen zu suchen. Infolgedessen entsteht eine wahrnehmbar andere Art der Kommunikation im Vergleich zu dem kulturell vorrangig geprägten Muster des Bewertens und Forderns. Gleichzeitig werden die Chancen auf eine Bedürfniserfüllung erhöht. Zusammengefasst gibt es für Rosenberg viele Vorteile der Erweiterung des Gefühlswortschatzes „nicht nur in engen Beziehungen, sondern auch in der Arbeitswelt“⁴⁶⁵. Dadurch wird die Erkenntnis des in Kapitel 2.2.8 erwähnten Artikels „Führung mit Gefühl“ bekräftigt, präsenten Gefühlen und Emotionen der Mitarbeiter Raum zu geben.

⁴⁵⁹ Vgl. ebd. 22

⁴⁶⁰ Vgl. Rosenberg (2016) 48

⁴⁶¹ Vgl. Bitschnau (2008) 57, laut Bitschnau wird in GFK-Seminaren meist der Begriff *Pseudo-Gefühl* verwendet, in Rosenberg bezeichnet sie in der Literatur als Nicht-Gefühle: Rosenberg (2016) 51ff.

⁴⁶² Vgl. Rosenberg (2016) 48

⁴⁶³ Vgl. ebd. 71

⁴⁶⁴ Ebd.

⁴⁶⁵ Rosenberg (2016) 49

Konflikte:

Starke Emotionen können aus unerfüllten Bedürfnissen resultieren,⁴⁶⁶ was wiederum Konflikte hervorrufen kann. „Konflikte sind der tragische Ausdruck unerfüllter Bedürfnisse“⁴⁶⁷, ist die Überschrift eines GFK-Artikels in der Zeitschrift *Konfliktdynamik*. Neben nicht befriedigter Bedürfnisse kann eine lebensentfremdende Kommunikation die Entstehung von Konflikten fördern.⁴⁶⁸ Im oben aufgeführten lebensentfremdenden Beispiel ist der Mitarbeiter aufgrund seines unerfüllten Bedürfnisses emotional aufgeladen und erhöht mit seiner Art der Kommunikation das Konfliktpotenzial. Wenn die Führungskraft hauptsächlich die bewertenden Worte mit der final formulierten Forderung hört, wird sie möglicherweise mit Unverständnis reagieren und auf dem bestehenden Angebotsprozess beharren. Es entsteht ein Meinungskonflikt, der sich im Sinne der Konfliktdynamik auf weitere Mitarbeiter und Führungskräfte ausweiten und die Beziehung negativ beeinflussen kann.⁴⁶⁹ Demgegenüber besteht seitens der Führungskraft – wie bereits zu Beginn des GFK-Kapitels erwähnt – die Möglichkeit einer deeskalierenden Klärung. Dazu müsste sie gemäß Rosenberg darin geübt sein, Empathie zu geben und die Bedürfnisse zu hören – unabhängig davon wie diese geäußert wurden.⁴⁷⁰ Darüber hinaus kann auch das Ausdrücken eigener Gefühle hilfreich sein, da dadurch die eigene Verletzlichkeit gezeigt wird.⁴⁷¹

Sobald ein Konflikt vorliegt entsteht oft das im Folgenden beschriebene Muster:

In einem Konflikt verwenden beide Parteien normalerweise zu viel Zeit darauf, beweisen zu wollen, dass sie Recht haben und die andere Seite unrecht, statt auf ihre eigenen Bedürfnisse und die ihres Gegenübers zu achten. Und solche verbalen Auseinandersetzungen können sehr leicht in Gewalt ausarten – und sogar in einen Krieg.⁴⁷²

Dieses (kulturell geprägte) Muster kann die GFK in Form von folgenden Konfliktlösungsschritten durchbrechen (hier aus Sicht eines Konfliktpartners):⁴⁷³

1. Zuerst äußert er seine eigenen Bedürfnisse.
2. Danach versucht er, die Bedürfnisse des Konfliktpartners nachzuvollziehen.

⁴⁶⁶ Vgl. Lindemann & Heim (2010) 30

⁴⁶⁷ Oboth (2015) 284

⁴⁶⁸ Vgl. Rosenberg (2016) 31

⁴⁶⁹ Vgl. Schmidt (2009) 89f., durch soziale Ansteckung erfolgt ein weiterer Verlust von Empathie, wodurch die negativen Gefühle und die verzerrte Wahrnehmung beider Seiten verstärkt werden; die von Thomas Schmidt dargestellte Konfliktdynamik lehnt sich wiederum an die Ausführungen des Konfliktforschers Friedrich Glasl zum Thema *Eskalationsdynamik bei Konflikten* an: z.B. Glasl (1997) 157f. und 191f.

⁴⁷⁰ Vgl. Rosenberg (2016) 156

⁴⁷¹ Vgl. ebd. 56

⁴⁷² Ebd. 157

⁴⁷³ Vgl. ebd. 156, Rosenberg hat 5 Schritte aufgeführt – die Schritte 3 und 4 wurden hier in einem Schritt zusammengefasst, um den Ablauf vom Verständnis her zu vereinfachen

3. Anschließend stellen beide zusammen sicher, dass jeweils die Bedürfnisse des anderen wirklich erfasst sind. Hierbei spielt das empathische Zuhören eine große Rolle.
4. Erst dann werden Strategien vorgeschlagen, um die Bedürfnisse zu befriedigen bzw. den Konflikt zu lösen. Dabei geht es um eine „positiv formulierte Ausdrucksweise, die konkrete Handlungen benennt“⁴⁷⁴. An dieser Stelle kommt wiederum der wichtige Unterschied zwischen Bedürfnissen und deren Erfüllungs-Strategien zum Tragen.⁴⁷⁵ Gegenüber den abstrakten, universellen und nicht verhandelbaren Bedürfnissen sind Erfüllungs-Strategien konkret, kontextgebunden und verhandelbar.⁴⁷⁶ Darüber hinaus hilft ein konstruktiver Umgang mit Gefühlen dabei, destruktive Handlungsimpulse in bedürfnisorientierte Lösungs-Strategien umzuwandeln.⁴⁷⁷

Insofern kann mithilfe der GFK ein Beitrag zu der geforderten Konfliktkultur geleistet werden. Dadurch können Führungskräfte und Mitarbeiter das eher steigende Konfliktpotenzial in Unternehmen in konstruktive – für alle Seiten tragbare – Lösungen oder gar in fruchtbare Lern- und Veränderungsprozesse umwandeln.⁴⁷⁸

Dialog:

Rosenberg bezieht sich bei seinem GFK-Konzept auf das dialogische Prinzip des Religionsphilosophen Martin Buber.⁴⁷⁹ U.a. zitiert Rosenberg diese Aussage von Buber:

Jede lebendige Situation hat, wie ein Neugeborenes, trotz aller Ähnlichkeit ein neues Gesicht, nie dagewesen, nie wiederkehrend. Sie verlangt eine Äußerung von dir, die nicht schon bereitliegen kann. Sie verlangt nichts, was gewesen ist. Sie verlangt Gegenwart, Verantwortung, dich.⁴⁸⁰

Buber geht es beim dialogischen Prinzip bzw. echten Gespräch um folgende Merkmale:⁴⁸¹

- „die Hinwendung zum Partner in aller Wahrheit, als Hinwendung des Wesens“⁴⁸²
- Die wahrhafte Hinwendung schließt Akzeptanz der anderen Person mit ein, jedoch keine Billigung ihrer Ausführungen oder Handlungen.

⁴⁷⁴ Rosenberg (2016) 156

⁴⁷⁵ Vgl. ebd. 157

⁴⁷⁶ Vgl. Schneider (2009) und Danielson (2005) 5, bezugnehmend auf Max-Neef (1991) 16ff.

⁴⁷⁷ Vgl. Ludewig (2017) 52, in Anlehnung an Rosenberg (2016) 49

⁴⁷⁸ Vgl. Vgl. Berndt (2009) 193, Berndts theoretische Dissertation mit Experteninterviews zeigt auf, dass „es sich für das Management und alle Organisationsmitglieder lohnt, Konflikte nicht zu vermeiden oder schnellstmöglich beizulegen, sondern sie als potentielle Räume für Irritationen, Alternativdeutungen und Reflexionen zu betrachten und damit als Ausgangslage für organisationale Lern- und Veränderungsprozesse zu nutzen“.

⁴⁷⁹ Vgl. Rosenberg (2016) 95, 189f., vgl. auch Rosenberg & Seils (2012) 43

⁴⁸⁰ Buber (1962) 828, zitiert in etwas abgewandelter Form ohne Quellenangabe in Rosenberg (2016) 95

⁴⁸¹ Vgl. Buber (1994) 293ff., zitierte Schrift des Sammelbands: „Elemente des Zwischenmenschlichen“

⁴⁸² Ebd. 293

- Jeder Teilnehmer bringt sich – mit dem was er zu sagen hat – selbst ein, und zwar rückhaltlos und authentisch (so wird das bisher Unerschlossene erschlossen).
- „Ein echtes Gespräch kann man nicht vordisponieren, [...] mancher entdeckt, was er zu sagen hatte, nicht eher, als da er den Ruf des Geistes vernimmt.“⁴⁸³

Die bisher beschriebenen GFK-Charakteristika wie Präsenz (im Rahmen des empathischen Zuhörens), Echtheit, Authentizität und Offenheit finden sich hier wieder. Analog zum zweiten aufgeführten Merkmal ist in der GFK Akzeptanz, Verständnis oder (einfühlsames) Verstehen nicht gleichzusetzen mit *einverstanden zu sein*.⁴⁸⁴ Rosenberg bezeichnet die GFK als Prozesssprache, bei der es jeweils um das geht, was im Moment lebendig ist,⁴⁸⁵ was wiederum eine Parallele zum nicht vordisponierten *Ruf des Geistes* von Buber aufweist.

Bitschnau kommt in ihrer wissenschaftlichen Betrachtung zum Ergebnis, dass durch die Anwendung der GFK die Dialogfähigkeit direkt und indirekt gestärkt wird.⁴⁸⁶ Das Ergebnis basiert auf einer theoretischen Kompetenzanalyse und einer empirischen Untersuchung.⁴⁸⁷ Wenn die Dialogfähigkeit mittels der GFK in Unternehmen belebt wird, kann einerseits eine Dialogkultur entstehen. Andererseits können sich Unternehmensleiter, Führungskräfte und Mitarbeiter in *echten Gesprächen* über die Bedeutung gewählter Werte im Arbeitsalltag austauschen – wie exemplarisch am wiederholt aufgegriffenen GFK-Beispiel gezeigt.

Kooperation:

Im GFK-Konzept ist auch *Macht* ein Thema. Das Ziel ist es, Macht durch die Wahl der Worte so einzusetzen, dass gemeinsam von dieser Macht profitiert wird.⁴⁸⁸ Gemäß Eicher können Worte „in vielerlei Hinsicht machtvoll sein“⁴⁸⁹. Im GFK-Beispiel hat der Mitarbeiter den (aus seiner Sicht suboptimalen) Angebotsprozess so angesprochen, dass die Führungskraft ihr Gesicht wahren konnte. Und für beide besteht die Möglichkeit, die Situation zukünftig mit Rücksicht auf die jeweiligen Bedürfnisse zu verbessern, wodurch beide profitieren. Wenn jedoch über Menschen geurteilt wird bzw. andere für eigene Gefühle verantwort-

⁴⁸³ Ebd. 296

⁴⁸⁴ Vgl. Bitschnau (2008) 192, vgl. auch Lindemann & Heim (2010) 101

⁴⁸⁵ Vgl. Rosenberg & Seils (2012) 21

⁴⁸⁶ Vgl. Bitschnau (2008) 238

⁴⁸⁷ Vgl. ebd. 79ff.: in der Kompetenzanalyse geht es um die mit der GFK-Methode verbundenen Kompetenzen, 167ff.: die empirische Untersuchung beinhaltet Interviews und Fragebögen (die Stichprobe variiert je nach Fragestellung zwischen 42 und 120 Teilnehmern)

⁴⁸⁸ Vgl. Rosenberg & Seils (2012) 13

⁴⁸⁹ Eicher (2018) 5

lich gemacht werden, geschieht „Machtmissbrauch“⁴⁹⁰. Dieser Missbrauch kann als weitere kulturelle Prägung gesehen werden, da es laut Rosenberg sehr verbreitet ist, „Macht *über* andere haben zu wollen“⁴⁹¹. Dann finden Gespräche nicht mehr gemäß dem GFK-Prinzip „gleichberechtigt“⁴⁹² auf Augenhöhe statt, und damit verbunden sinkt die Kooperationsbereitschaft.⁴⁹³

Im Sinne der Natur des Menschen steht gemäß Rosenberg das gegenseitige Beschenken, das Geben und Annehmen, im Vordergrund.⁴⁹⁴ Mit anderen Worten geht es um eine „Macht mit“⁴⁹⁵- statt einer „Macht über“⁴⁹⁶-Strategie. Die GFK-Trainerin Ingrid Holler schlägt in einem Vorwort die Brücke zum kooperativen Handeln:

Für die aktuellen Probleme gilt es daher, die eigene innere Haltung zu verändern: weg vom Kampf und hin zum Miteinander – weg von der Stärke, die andere schwach machen muss, und hin zur Stärke für alle – weg vom Entweder-Oder und hin zur Berücksichtigung aller Bedürfnisse – weg von der Konkurrenz und hin zur Kooperation.⁴⁹⁷

Neben der Dialogfähigkeit wird durch die Anwendung der GFK zudem Kooperationsfähigkeit angeregt.⁴⁹⁸ So würde bezugnehmend auf die Aussage von Joachim Bauer im vorigen Kooperations-Kapitel der Mensch seiner wahren Natur als kooperatives Wesen näherkommen und zudem das verlangte kooperative Führungsverständnis umgesetzt werden können.

3.1.8 Zwischenfazit

Alle 11 Unternehmenskultur-Elemente finden sich im Konzept der GFK wieder. Bedürfnisse und Gefühle kommen jeweils explizit innerhalb der 4-Schritte-Methode zum Einsatz. Andere Elemente stellen gleichzeitig wichtige Werte der GFK dar, wie Wertschätzung, Offenheit, Vertrauen und Kooperation. Darüber hinaus ist die innere Haltung und (Selbst-) Empathie entscheidend. Ferner ist die GFK eine Methode zur Konfliktlösung, für Feedbacks und folgt dialogischen Prinzipien. Auch in diesem Kapitel wurden die bereits angesprochenen vielfältigen Verknüpfungen und Abhängigkeiten zwischen den Elementen deutlich.

⁴⁹⁰ Rosenberg & Seils (2012) 13

⁴⁹¹ Ebd.

⁴⁹² Rosenberg (2016) 193

⁴⁹³ Vgl. Bitschnau (2008) 81

⁴⁹⁴ Vgl. Rosenberg (2006) 18

⁴⁹⁵ Ebd. 14

⁴⁹⁶ Rosenberg (2004b) 22

⁴⁹⁷ Ebd. 13f.

⁴⁹⁸ Vgl. Bitschnau (2008) 239, vgl. auch Lindemann & Heim (2010) 20

Es zeigt sich, dass durch die Anwendung der GFK die angesprochene Umsetzungs-Hürde überwunden werden kann. Alle Kommunikations- bzw. Kultur-Elemente können zum Leben erweckt werden. Mit der entsprechenden inneren Haltung und GFK-Kenntnissen (4-Schritte-Methode und deren mögliche Variationen) können Menschen offen, wertschätzend, vertrauensvoll, kooperativ und empathisch kommunizieren. Sie können darüber hinaus Feedback geben und empfangen, konstruktiv mit Konflikten umgehen, ihre Bedürfnisse und Gefühle zum Ausdruck bringen und in den Dialog treten. Infolgedessen wird auch die Beziehungskompetenz gestärkt und die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass durch zwischenmenschliche Beziehungen am Arbeitsplatz, die über die transaktionale Professionalität hinausgehen, selbst komplexe Herausforderungen erfolgreich angegangen werden können.

Besonders hilfreich für die Unternehmenskultur-Entwicklung ist die ausgeprägte Bedürfnisorientierung der GFK. Denn viele Kultur-Elemente werden innerhalb der GFK gleichzeitig als Bedürfnisse klassifiziert: Anerkennung, Authentizität, Echtheit, Ehrlichkeit, emotionale Sicherheit, Empathie, Feedback, Glaubwürdigkeit, Integrität, Kooperation, Offenheit, Respekt, Transparenz, Vertrauen, Werte wählen und entwickeln, Wertschätzung.⁴⁹⁹ So können diese Werte bzw. Bedürfnisse mittels der GFK in Unternehmen nicht nur einseitig bestmöglich gelebt, sondern regelmäßig zum Thema gemacht werden. Wie in Kapitel 2.3.1 erläutert bieten sich Plattformen an, um im Sinne der Dialektik für bestimmte Situationen des Arbeitsalltags *fallweise Wahres* gemeinsam herauszufinden. Im GFK-Beispiel und bei den weiterführenden Gesprächselementen wurden die Werte *Vertrauen*, *Offenheit* und *Sicherheit* zum Leben erweckt. So entstand zwischen dem Mitarbeiter und der Führungskraft *fallweise Wahres* hinsichtlich des thematisierten Angebotsprozesses.

3.2 GFK und die lebensbereichernde Organisation

Rosenberg geht es nicht nur um die bereits beschriebene lebensbereichernde und beziehungsfördernde Verbindung zwischen Menschen. Ihm sind überdies eine lebensbereichernde Erziehung und lebensbereichernde Organisationen wichtig.⁵⁰⁰ Eine lebensbereichernde Organisation ist dadurch charakterisiert, dass sie das Leben schöner macht, für die Bedürfnisse aller sorgt und zum allgemeinen Wohlbefinden einen Beitrag leistet.⁵⁰¹ Im Ver-

⁴⁹⁹ Vgl. Bedürfnis-Liste in Anlage 4c (wiederum auf verschiedene Quellen verweisend)

⁵⁰⁰ Vgl. Rosenberg (2004a) 26f.

⁵⁰¹ Vgl. ebd. 26

gleich dazu sollen zukunftsfähige Unternehmenskulturen gemäß ihrer vorgenommenen Definition im ökologischen, sozialen und ökonomischen Kontext und unter der Berücksichtigung zukünftiger Generationen menschliche Bedürfnisse befriedigen. Demnach finden sich Parallelen zwischen der zukunftsfähigen Unternehmenskultur und der lebensbereichernden Organisation, die durch nachfolgende Ausführungen Rosenbergs unterstrichen werden:

Eine lebensbereichernde Organisation zeichnet sich dadurch aus, dass alle Arbeiten in der Organisation, also alles, was sämtliche Mitarbeiter jemals tun, aus der Vorstellung entsteht, wie es dem Leben so dient, dass Bedürfnisse zufrieden gestellt werden – Bedürfnisse des physischen Planeten, der Bäume, der Seen oder der menschlichen und tierischen Wesen.⁵⁰²

Die größte Parallele ist die Zielsetzung der Bedürfnisbefriedigung. Und dabei geht es nicht nur um die Bedürfnisse der Unternehmenseigentümer, sondern um die Bedürfnisse aller, die durch das Unternehmen beeinflusst werden. Hier findet sich die in Kapitel 2.2.5 erwähnte Empfehlung Barretts wieder, dass erfolgreiche Organisationen sich mit den Bedürfnissen von Mitarbeitern, Kunden, Zulieferern und der Gesellschaft im Allgemeinen – also aller Stakeholder – auseinandersetzen müssen.⁵⁰³ Rosenberg bezieht die Bedürfnisse auf den ökologischen (physischer Planet, Bäume, Seen, tierische Wesen) und sozialen Kontext (menschliche Wesen). Der ökonomische Kontext ist für ihn Mittel zum Zweck bzw. eine Erfüllungsstrategie. Das Mitarbeiter-Gehalt dient zur Befriedigung wichtiger Bedürfnisse wie Nahrung, Unterkunft oder die Erfüllung von Träumen.⁵⁰⁴ Ähnlich können die Unternehmensgewinne betrachtet werden. Sie verhelfen dem Unternehmen, fortzubestehen und infolgedessen im Schaffensprozess und durch geschaffene Produkte und Dienstleistungen Bedürfnisse zu befriedigen.

Die beschriebene Haltung bedeutet einen Paradigmenwechsel für die Wirtschaft, der an manchen Stellen bereits begonnen hat. In den letzten Jahrzehnten wurde laut des Wirtschaftswissenschaftlers Fredmund Malik „die Aufmerksamkeit vieler Führungskräfte fast ausschließlich auf die *finanziellen* Aspekte des Wirtschaftens gelenkt“⁵⁰⁵. In der jüngeren Vergangenheit dagegen haben vermehrt Unternehmen das Erfüllen von Werten bzw. Bedürfnissen als primäres Ziel – statt Gewinnmaximierung oder Wachstum. Beispielsweise unterstützen mehr als 2.000 Firmen die Gemeinwohlökonomie.⁵⁰⁶ Diese hat zum Ziel, „hu-

⁵⁰² Rosenberg (2004b) 10

⁵⁰³ Vgl. Barrett (2016) 219

⁵⁰⁴ Vgl. Rosenberg (2004b) 11

⁵⁰⁵ Malik (2013) 58

⁵⁰⁶ <https://www.ecogood.org/de/community/pionier-unternehmen/> (2.3.18)

mane Grundwerte, die das menschliche und gemeinschaftliche Leben gelingen lassen⁵⁰⁷ zu fördern. In der Gemeinwohl-Bilanz, die – wie bereits in der Einleitung erläutert – z.B. von der Sparda-Bank München eingeführt wurde, geht es um Werte wie *Solidarität, Gerechtigkeit, Transparenz* und *ökologische Nachhaltigkeit*.⁵⁰⁸ Auch die Sparda-Bank München spricht in diesem Zusammenhang von Zukunftsfähigkeit:

Unsere Vision für eine Kultur der Gemeinwohlökonomie in der Sparda-Bank München eG ist es, die Zukunftsfähigkeit der Bank sicherzustellen. Dabei setzen wir Impulse für eine verantwortungsvolle Art des Wirtschaftens und Lebens im Sinne der Menschen und der Umwelt und unterstützen den gesellschaftlichen Wandel.⁵⁰⁹

Der ehemalige Unternehmensberater Frederic Laloux untersucht in seinem Buch „Reinventing Organizations“ 12 Organisationen, die als Organisationszweck einem Sinn dienen.⁵¹⁰ Sinn ist gemäß Rosenberg wiederum ein Bedürfnis und für Unternehmen von zentraler Wichtigkeit.⁵¹¹ Die niederländische Gesundheitsorganisation Buurtzorg sieht z.B. ihren Sinn darin, Menschen zu helfen, ein erfülltes und unabhängiges Leben zu führen.⁵¹² Der französische Automobilzulieferer FAVI hat als seinen Sinn definiert, ihren Kunden Liebe zu geben und von ihnen zu empfangen. Die Mitarbeiter erfüllen dieses Bedürfnis, indem sie Produkte aus ganzem Herzen herstellen und aus Metallabfällen selbst konstruierte Figuren mit zu den Kunden schicken.⁵¹³ Gleichzeitig sind diese Firmen finanziell erfolgreich.⁵¹⁴ Die entsprechende Haltung kann so umschrieben werden: „Der Gewinn ist wie die Luft, die wir atmen. Wir brauchen die Luft, um zu leben, aber wir leben nicht, um zu atmen“⁵¹⁵.

Zusammenfassend gibt es auf der einen Seite enge Verknüpfungen zwischen der lebensbereichernden Organisation, der zukunftsfähigen Unternehmenskultur und aktuell gelebter erfolgreicher Unternehmensbeispiele aus der Praxis. Auf der anderen Seite bietet die GFK als Haltung und Methode – wie bereits in Kapitel 2.1.5 angedeutet – die Möglichkeit, geschäftliche Strukturen, „die keine friedlichen, lebensbereichernden Verbindungen zwischen uns unterstützen“⁵¹⁶, nach Notwendigkeit zu verändern.

⁵⁰⁷ Felber (2012) 35

⁵⁰⁸ Vgl. ebd. 42f.

⁵⁰⁹ Sparda-Bank (2014) 15

⁵¹⁰ Vgl. Laloux (2015) 55

⁵¹¹ Vgl. Rosenberg (2016) 64 und Rosenberg (2008) DVD2: 28:25 (28 Min. 25 Sek.)

⁵¹² Vgl. Laloux (2015) 201

⁵¹³ Vgl. ebd. 202f.

⁵¹⁴ Vgl. ebd. 197

⁵¹⁵ Ebd.

⁵¹⁶ Rosenberg (2006) 111

3.3 Chancen und Grenzen des GFK-Ansatzes

Bisherige Ergebnisse mit dem 4-Quadranten-Modell verbindend bietet die GFK nicht zuletzt durch ihre methodische Einfachheit und Praxisorientierung folgende Chancen:

- Charakter: Kulturelle Prägungen, also persönliche Überzeugungen und Werte können bewusst gemacht, reflektiert und bei Bedarf geändert werden.
- Verhalten: Alle Kommunikations-Elemente können zum Leben erweckt werden.
- Struktur: Verbesserungswürdige Regeln und Prozesse können konstruktiv angesprochen werden, was wiederum die Chance von Struktur-Veränderungen erhöht.
- Kultur: Sie wird sowohl indirekt durch die anderen 3 Elemente (siehe Kapitel 2.1.1 und 2.3.3) als auch direkt durch das regelmäßige Austauschen und Reflektieren von Werten bzw. Bedürfnissen positiv beeinflusst und entwickelt.

Für Rosenberg selbst kommt der GFK-Ansatz dann an seine Grenzen, wenn die Bereitschaft fehlt, die notwendige Zeit und Energie in die persönliche Entwicklung zu investieren.⁵¹⁷ Ähnlich dazu sieht der GFK-Trainer Markus Sikor potenzielle Probleme „weniger in der Methode selbst, sondern im mangelnden Verständnis bzw. fehlender Integration [sic]“⁵¹⁸ Ein Beispiel ist die Einstellung, nichts und niemanden mehr bewerten zu wollen. Denn Bewertungen sind ein Teil des Lebens, z.B. auch die Feststellung, dass ein Bedürfnis nicht erfüllt ist.⁵¹⁹ Des Weiteren kann die Methode als solche bewusst oder unbewusst dazu missbraucht werden, „leichter Menschen dazu zu bringen, dass sie tun, was wir selbst gerne hätten“⁵²⁰. Diese Gefahr besteht v.a. in einem Kontext, in dem die Gewinnmaximierung im Sinne des Wirtschaftswissenschaftlers Milton Friedman nach wie vor als Zweck und sogar als *soziale Verantwortung* von Wirtschaftsunternehmen angesehen wird.⁵²¹

Die genannten Grenzen stellen keine unüberwindbaren Limitierungen dar. Durch sie werden die von Rosenberg betonten kulturellen Prägungen deutlich. Insofern sind die Grenzen eher als Hinweise zu verstehen, sich regelmäßig diesen Prägungen bewusst machen – z.B. mit der Fragestellung: Mit welchen Mitteln verfolge ich welche Ziele bzw. welchen Zweck?

⁵¹⁷ Vgl. Rosenberg (2008) DVD2: 2:12:50 (2h 12 Min. 50 Sek.), die fehlende Bereitschaft kann sich entweder auf den Lernenden selbst beziehen oder auf Menschen, die Rahmenbedingungen verantworten (z.B. in Firmen)

⁵¹⁸ Sikor (2011) 17, vgl. dazu auch Splitek (2011) 30, Splitek sieht die Grenzen auch eher in der Persönlichkeit

⁵¹⁹ Vgl. ebd.

⁵²⁰ Ludewig (2017) 59

⁵²¹ Krainer & Heintel (2010) 108, bezugnehmend auf den New York Times – Artikel von Milton Friedman vom 13.9.1970 „The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits“, in: <https://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html> (2.3.18)

3.4 Fazit und Hypothesen-Klärung

Die Begrifflichkeiten *Mittel* und *Zweck* werden auch für das Fazit herangezogen, bevor das Trainingskonzept thematisiert wird. In Kapitel 2 wurde aufgezeigt, dass durch die Anwendung der analysierten Kommunikations-Elemente sowohl die Unternehmenskultur generell als auch Trendthemen wie Digitalisierung, Agilität, CSR, Vereinbarkeit und die Integration der Generation Y positiv beeinflusst werden können. In Kapitel 3 wurden die Chancen der GFK-Anwendung bezüglich der Unternehmenskultur und damit verbundener Trendthemen aufgezeigt. Zusätzlich wurde erkennbar, dass es bei der GFK um den Zweck der Lebensbereicherung geht.⁵²² Die entsprechende Haltung spiegelt diesen Zweck wider und die 4-Schritte-Methode bzw. die damit verbundene Sprache sind Mittel zu diesem Zweck.

Wenn Unternehmen die Kommunikations-Elemente (z.B. mithilfe der GFK) ausschließlich als Mittel zum Zweck der Gewinnmaximierung, höheren Effizienz und größeren Produktivität sehen, findet sich ein Widerspruch zur GFK-Haltung. In diesem Fall würden mehr Digitalisierung, agile Teams, CSR-Aktivitäten, eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder eine gelungene Einbindung der Generation Y in die Arbeitswelt auch nur Mittel zu diesem Zweck sein. Wünschenswert wäre vielmehr der Fall, dass Wirtschaften generell oder speziell die Beschäftigung mit Themen wie Digitalisierung zum Zweck hat, das Leben zu bereichern, Bedürfnisse zu befriedigen und dem Gemeinwohl zu dienen.⁵²³ In beiden Fällen trägt die GFK-Anwendung zu einer zukunftsfähigen Unternehmenskultur bei. Im ersten Fall kommt besonders das Bewusstmachen kultureller Prägungen und ihr Veränderungspotenzial zum Tragen. Im zweiten Fall unterstützt sie als richtungsweisende Kommunikations-Methode einen lebensbereichernden Zweck, welcher der GFK bereits innewohnt. Deshalb kann die anfangs aufgestellte Hypothese ohne Einschränkung bestätigt werden:

**Die Anwendung der GFK leistet einen wichtigen Beitrag
zu einer zukunftsfähigen Unternehmenskultur.**

In diesem Kapitel wurden die Kommunikations-Elemente aus der GFK-Perspektive beschrieben. Darüber hinaus wurde die Brücke zur lebensbereichernden Organisationen, zukunftsfähigen Unternehmenskultur und zu erfolgreichen Praxisbeispielen geschlagen. Die vielfältigen Chancen der GFK resultierten final in eine Bestätigung der Hypothese.

⁵²² Vgl. Rosenberg (2004b) 10, Zitat Rosenberg: „Das Konzept der ‚Lebensbereicherung‘ hat eine Schlüsselstellung in meinem Paradigma.“

⁵²³ Vgl. ebd. 11, vgl. auch Felber (2012) 15, vgl. auch Scharmer & Käufer (2017) 29, 73ff.

4 Trainingskonzept „Zukunftsfähig mit der GFK“

In Kapitel 4 wird die Brücke von den bisherigen theoretischen Erkenntnissen zu einer praktischen Umsetzung im Rahmen eines GFK-Trainings geschlagen. Zuerst werden die das Trainingskonzept betreffenden Schlussfolgerungen von Kapitel 2.3 aufgegriffen und vertieft. Anschließend werden die didaktischen Grundlagen und Rahmenbedingungen dargestellt. Darauf basierend wird ein möglicher Trainingsaufbau und -ablauf skizziert.

Folgende Punkte wurden in Kapitel 2.3 als Basis für das Trainingskonzept festgehalten:

1. Die drei vorgestellten Veränderungs-Ansätze (Charakter, Verhalten und Struktur) werden aufgegriffen.
2. Der Situationsbezug wird angewendet, um abstrakte Werte zu konkretisieren.
3. Führungskräfte werden als primäre Zielgruppe definiert, da sie aufgrund ihrer Vorbildfunktion die Unternehmenskultur wesentlich beeinflussen.

Die drei Veränderungs-Ansätze kommen im Trainingskonzept insofern zum Tragen, als dass sie Charakter, Verhalten und Struktur entweder indirekt oder direkt beeinflussen. Infolge der aufgezeigten Abhängigkeiten wird so die Kultur als Ganzes entwickelt bzw. verändert. Direkt beeinflussbar durch Trainingsmaßnahmen ist das menschliche Verhalten. Methoden wie beispielsweise die 4 Schritte der GFK können vermittelt und geübt werden. Wenn – wie bereits sinngemäß erwähnt – „das neue Verhalten als besser funktionierend wahrgenommen und daher internalisiert und stabil wird“⁵²⁴, wird es Teil des Arbeitsalltags und somit Teil der Kultur. Wenn dies nicht der Fall ist, Veränderungsprozesse aufgezwungen werden oder bestehende persönliche Überzeugungen und Werte im Widerspruch zu vermittelten Inhalten stehen, greifen Menschen im Arbeitsalltag eher auf alte Verhaltensweisen zurück.⁵²⁵ Der Charakter bzw. die damit verbundenen persönlichen Überzeugungen und Werte werden hauptsächlich indirekt beeinflusst. Sie folgen gemäß dem Sozialpsychologen Daryl J. Bem dem Verhalten.⁵²⁶ Bem ist davon überzeugt, „dass die Veränderung individuellen Verhaltens einer der Wege ist, die [...] Einstellungen des Individuums zu ändern“⁵²⁷. Analog werden Strukturveränderungen indirekt beeinflusst. Denn Teilnehmende werden befähigt, Veränderungswünsche in einer förderlichen Art und Weise anzusprechen bzw. entgegenzunehmen.

⁵²⁴ Schein & Schein (2018) 271

⁵²⁵ Vgl. ebd. 269ff.

⁵²⁶ Vgl. Bem (1974) 86

⁵²⁷ Ebd.

Der Situationsbezug ist nicht nur wichtig, um abstrakte Unternehmenswerte konkret zu machen. Auch im Rahmen der GFK ist ein situativer Bezug notwendig, um sich das jeweils *lebendige* Gefühl bzw. Bedürfnis vergegenwärtigen zu können.⁵²⁸ Zugleich ist der Situationsbezug didaktisch sinnvoll. Durch die Verbindung zwischen den Übungen und konkreten Alltagssituationen steigt die Teilnehmer-Motivation, sich auf die Übungen einzulassen.⁵²⁹ Als eine der Rahmenbedingungen steht die Zielgruppe fest. *Primäre Zielgruppe* heißt in diesem Zusammenhang, dass grundsätzlich auch Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung am Training teilnehmen können. Gemischte Gruppen hätten zwar den Vorteil eines hierarchieübergreifenden Austauschs. Jedoch sollte der Fokus v.a. zu Beginn der Trainingsdurchführung auf den Führungskräften liegen (bestenfalls mit Teilnehmenden verschiedener Bereiche)⁵³⁰. Mit diesen als Multiplikatoren kann in Hinblick auf eine geplante Kulturentwicklung bzw. -veränderung die größte Hebelwirkung erreicht werden. Denn das explizit im Training erworbene Wissen wird im Arbeitsalltag implizit durch Vorleben weitergegeben.

4.1 Didaktische Grundlagen

Hier werden die wichtigsten didaktischen Grundlagen vorgestellt. Sie sind bei der Planung, Durchführung und im Trainingsnachgang zu beachten, um die erfolgreiche Vermittlung und Anwendung der Inhalte zu gewährleisten.

4.1.1 Intrinsische Motivation als Basis

Die intrinsische Motivation ist eine wichtige Grundlage für das erfolgreiche Lernen. Denn aus neurobiologischer Perspektive entstehen die im Gehirn notwendigen neuen Verknüpfungen nur dann, wenn sich ein Mensch für ein Thema begeistern kann und es wichtig für ihn ist.⁵³¹ Der auf Neurodidaktik spezialisierte Psychiater Manfred Spitzer formuliert es so:

Gelernt wird immer dann, wenn positive Erfahrungen gemacht werden. Dieser Mechanismus ist wesentlich für das Lernen der verschiedensten Dinge, wobei klar sein muss, dass für den Menschen die positive Erfahrung schlechthin in positiven Sozialkontakten besteht.⁵³²

⁵²⁸ Vgl. Rosenberg (2008) DVD2: 1:48:40 (1h 48 Min. 40 Sek.)

⁵²⁹ Vgl. Teuchert (o.J.) 14

⁵³⁰ Vgl. Leitl et al. (2011) 30: mit bereichsübergreifenden Trainingsgruppen wird eine ganzheitliche Firmenperspektive und eine verbesserte Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Bereichen gefördert

⁵³¹ Vgl. Hüther (2011) 94

⁵³² Spitzer (2007) 181

Der Neurobiologe Joachim Bauer bestätigt seinerseits, dass das natürliche Ziel des innewohnenden menschlichen Motivationssystems das Erwerben und Erhalten zwischenmenschlicher Beziehungen ist.⁵³³ Eng verbunden mit der intrinsischen Motivation ist die Eigenverantwortung des Lernenden, die u.a. Schein als wichtiges Element betrachtet:

Der Lernende muss immer selbst aktiv beteiligt sein am eigenen Lernen – und schlussendlich kann man den Leuten nur helfen, sich selbst zu helfen. Der Grundgedanke dieser Philosophie hat mich immer bei der Arbeit als Organisationsberater begleitet.⁵³⁴

Zur lernfördernden intrinsischen Motivation und der damit einhergehenden Eigenverantwortung des Lernenden stehen rein *von oben* angeordnete Trainingsprogramme in einem Widerspruch. Auch Rosenberg ist der Meinung, „wir können niemals jemanden dazu bringen, etwas zu tun“⁵³⁵. Bei Programmen, die hauptsächlich durch Verpflichtung zustande kommen, stellt sich die Frage nach der Wirksamkeit im Alltag. Vor allem lohnt sich ein anderer Ansatz, wenn die Themen den Menschen naturgemäß sowieso am Herzen liegen. Insbesondere ist dies der Fall, wenn es um die Verbesserung zwischenmenschlicher Beziehungen und die in Kapitel 1.1 erwähnten kulturabhängigen Faktoren wie Zufriedenheit und Gesundheit geht.

Infolgedessen ist ein Involvieren der Führungskräfte vor Trainingsbeginn zu empfehlen, um die aufgezeigten Zusammenhänge und die damit verbundenen Chancen zu thematisieren. Hierbei geht es nicht um ein detailliertes Eintauchen in die Thematik. Sondern es geht erstens vielmehr darum, die für die intrinsische Motivation so wichtige „Neugier und Begeisterungsfähigkeit“⁵³⁶ zu wecken. Zweitens kann die den Menschen innewohnende Gestaltungslust aktiviert werden,⁵³⁷ da Kultur inkl. aller Kommunikations-Elemente von jedem Einzelnen mitgestaltet werden. Eine Möglichkeit des Involvierens vorab wären Gespräche seitens der Initiatoren (z.B. Top-Management). Eine andere Möglichkeit wäre sogar eine „Mitarbeit in einer interdisziplinären Projektgruppe zur Konzeption des Trainings“⁵³⁸. Es ist wichtig, nicht nur Trainings zu planen und durchzuführen, sondern „Lernerfahrungen und Gruppenprozesse zu entwerfen“⁵³⁹. Das Involvieren vorab wäre bereits Teil dieses Prozesses, womit gleichzeitig eine positive und neugierige Grundstimmung gefördert wird. Dieser Umstand kommt sowohl dem Training als solches als auch dem späteren Praxis-Transfer zugute.

⁵³³ Vgl. Bauer (2006) 37

⁵³⁴ Schein (2010b) 15

⁵³⁵ Rosenberg (2016) 35

⁵³⁶ Hüther (2011) 161

⁵³⁷ Vgl. ebd. 10

⁵³⁸ Kießling-Sonntag (2003) 383

⁵³⁹ Schein (2010b) 16, Schein sagt gleichzeitig: „Das Unvermögen zu gestalten und zu entwerfen ist eines der größten Probleme, dem Manager, Berater und Lehrer gegenüber stehen.“

4.1.2 Wichtige Einflussfaktoren

Neben der intrinsischen Motivation beeinflussen weitere Faktoren das Training bzw. das erfolgreiche Lernen, die didaktisch berücksichtigt werden müssen. Nachfolgend werden Erkenntnisse aus Bildungsprozessen in Schulen herangezogen, die sich auf Trainingskonzeptionen zur Erwachsenenbildung übertragen lassen.⁵⁴⁰ Wesentlich für den Lernerfolg ist der Trainer.⁵⁴¹ Wichtig sind nicht nur seine didaktischen Fähigkeiten, sondern auch seine Einstellungen und Überzeugungen gegenüber den Teilnehmenden, den Inhalten und dem Lernerfolg.⁵⁴² Insofern sollte der Trainer erstens vom GFK-Konzept, zweitens von dessen Wirkungen und drittens von den Fähigkeiten und dem Veränderungswillen seiner Teilnehmer überzeugt sein. Der Pädagoge John Hattie spricht von „leidenschaftliche[n] und inspirierte[n] Lehrpersonen“⁵⁴³. Inspirierendes Verhalten kann gleichzeitig die intrinsische Motivation der Teilnehmer im Training fördern.⁵⁴⁴

Weitere wichtige Einflussfaktoren sind die Zeitnutzung, Angemessenheit und Strukturqualität.⁵⁴⁵ Die zur Verfügung stehende Zeit sollte gut zum Lernen genutzt werden.⁵⁴⁶ Angemessen sollten die Geschwindigkeit, der Schwierigkeitsgrad, ein flexibler Umgang mit den Trainingsthemen und individuelle Unterstützungen sein.⁵⁴⁷ Hier bedarf es einer entsprechenden Sensibilität des Trainers. Bei der Strukturqualität gibt es enge Verknüpfungen zum Verständlichkeitsmodell von Schulz von Thun (siehe Abbildung 4).⁵⁴⁸

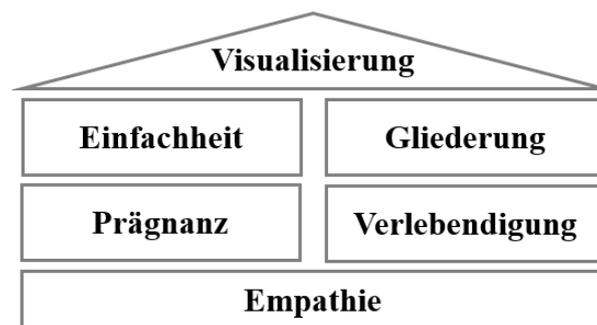


Abbildung 4: Verständlichkeitsmodell nach Schulz von Thun⁵⁴⁹

⁵⁴⁰ Vgl. Teuchert (o.J.) 6

⁵⁴¹ Vgl. Hattie (2017) 24ff.

⁵⁴² Vgl. Hattie (2017) 25

⁵⁴³ Ebd.

⁵⁴⁴ Vgl. Hüther (2011) 181

⁵⁴⁵ Vgl. Ditton (2000) 81f.

⁵⁴⁶ Vgl. ebd. 82

⁵⁴⁷ Vgl. ebd.

⁵⁴⁸ Vgl. Pörksen & Schulz von Thun (2016) 38ff und Ditton (2000) 81ff.

⁵⁴⁹ In Anlehnung an Pörksen & Schulz von Thun (2016) 44

Im Rahmen der *Gliederung* geht es um einen roten Faden des Trainings. Wichtiges muss von Unwichtigem klar unterschieden werden, und eine innere logische Folgerichtigkeit muss erkennbar sein.⁵⁵⁰ Die *Prägnanz* sorgt für die notwendige Klarheit. Auch komplexe Zusammenhänge werden auf diese Weise – weder zu knapp noch zu weitschweifend – verständlich erklärt.⁵⁵¹ *Einfachheit* wirkt hier förderlich, da bei Erklärungen „geläufige, anschauliche Wörter“ und „eher kurze, einfach gebaute Sätze“⁵⁵² verwendet werden. Mit der *Verlebendigung* sind einerseits Praxisbeispiele aus dem Alltag gemeint, durch die Lerninhalte greifbarer werden.⁵⁵³ Andererseits besteht ein Bezug zu variabel eingesetzten Methoden, die das Training lebendiger machen. Verschiedene Medien (wie Flipchart, Metaplan, etc.) unterstützen die Inhalts-Vermittlung durch *Visualisierung*.

Die *Empathie* steht zwar in keinem direkten Zusammenhang zur Strukturqualität, jedoch hat sie gemäß Schulz von Thun Auswirkungen auf die Verständlichkeit. Er spricht von „kognitive[r] Empathie“ bzw. „kognitiver Einfühlung“⁵⁵⁴. Dabei geht es um ein Bewusstsein, was im Kopf des Teilnehmers beim Zuhören vor sich gehen könnte.⁵⁵⁵ Da die GFK ein zentraler Bestandteil des Trainingskonzepts ist, ist Empathie nicht nur aus Gründen der Verständlichkeit – und nicht nur im kognitiven Sinne – eine wichtige Trainerkompetenz.

4.1.3 Transfer in die Praxis

„Trainings und Seminare zielen auf die Veränderung der Praxis.“⁵⁵⁶ Für den Transferprozess wichtig sind die Teilnehmenden selbst, deren Führungskräfte und der Trainer.⁵⁵⁷ Die Teilnehmenden sind letztlich nicht nur verantwortlich für ihr Lernen, sondern auch für das Umsetzen in die Praxis. Dabei können beispielsweise im Rahmen von Transfergesprächen die Führungskräfte unterstützen.⁵⁵⁸ Hier sind die Vorgesetzten der Führungskräfte oder auch die Initiatoren (z.B. Top-Management) gemeint. Der Trainer kann neben dem Praxisbezug im Training die Teilnehmer auch anschließend unterstützen (z.B. durch Coaching).⁵⁵⁹

⁵⁵⁰ Vgl. Pörksen & Schulz von Thun (2016) 38

⁵⁵¹ Vgl. ebd. 39

⁵⁵² Ebd.

⁵⁵³ Vgl. ebd. 39

⁵⁵⁴ Ebd. 44

⁵⁵⁵ Vgl. ebd.

⁵⁵⁶ Kießling-Sonntag (2003) 380

⁵⁵⁷ Vgl. ebd. 382f.

⁵⁵⁸ Vgl. Kießling-Sonntag (2003) 384

⁵⁵⁹ Vgl. ebd. 385

In der Kienbaum-Studie von 2011 wird darauf hingewiesen, dass es neben klassischen Trainings auf spätere On-the-Job-Maßnahmen ankommt. Beispielhaft werden Mentorenbeziehungen, kollegiale Fallberatungen oder Möglichkeiten des Erfahrungsaustauschs genannt.⁵⁶⁰ Insbesondere bei der GFK ist der Praxis-Transfer und die kontinuierliche Anwendung entscheidend. Denn die bisherige Erfahrung zeigt: sie ist „[t]heoretisch ganz einfach – praktisch eine Lebensaufgabe“⁵⁶¹. Zudem hilft in diesem Zusammenhang das oft zitierte Zusammenspiel von Kopf, Herz und Hand:⁵⁶² „Das Denken und der Intellekt, die eigene Herzensbildung und das praktische Handeln gilt es, frei nach Pestalozzi, zu einer Ganzheit zusammenzufügen“⁵⁶³. Mit dieser Einstellung berücksichtigt der Trainer nicht nur Theorie und Praxisbezug, sondern auch die Wichtigkeit der inneren Haltung.

4.2 Rahmenbedingungen und Zielsetzung

Im Folgenden werden die Rahmenbedingungen inkl. der Zielsetzung beschrieben. Teilweise wird an bereits beschriebene Eckpunkte angeknüpft. Die Rahmenbedingungen sind als empfohlene Grobstruktur zu verstehen, die je nach Anwendung in einem spezifischen Unternehmenskontext konkretisiert, angepasst und erweitert werden kann.

4.2.1 Trainingszweck

Mit dem Trainingszweck wird die Frage beantwortet, wozu das Training dient. Insofern gleicht der Zweck einer Firmenmission. Eine Mission bringt zum Ausdruck, „welchen Zweck das Unternehmen verfolgt“⁵⁶⁴. Sie steht in einer engen Verbindung zur Firmenvision und stellt einen Bezug zu unternehmensrelevanten Werten her.⁵⁶⁵ Strategien und Ziele lassen sich von der Mission bzw. vom Zweck in der Folge ableiten.⁵⁶⁶ In diesem Kontext ist zu beachten, dass eine Kultur-Entwicklung bzw. Veränderung kein Selbstzweck sein sollte.⁵⁶⁷ Sonst können sich die Maßnahmen derart global ausweiten, dass sie sinnlos wirken.⁵⁶⁸

⁵⁶⁰ Vgl. Leitl et al. (2011) 30

⁵⁶¹ Rhode et al. (2003) 128

⁵⁶² Vgl. Natorp (2015) 73, Zitat des Philosophen Paul Natorp von 1912: „Die sehr oft wiederkehrende Trias der Bildung von ‚Kopf, Herz und Hand‘ findet sich bestimmt ausgeprägt zuerst in ‚Christoph und Else‘ (1782)“

⁵⁶³ Pörksen und Schulz von Thun (2016) 77

⁵⁶⁴ Brecht (2005) 35

⁵⁶⁵ Vgl. ebd.

⁵⁶⁶ Vgl. ebd. 34

⁵⁶⁷ Vgl. Grubendorfer (2016) 75

⁵⁶⁸ Vgl. Schein (2010a) 92

Der Trainingszweck sollte stattdessen mit strategischen Unternehmensbetrachtungen sinnvoll verknüpft werden.⁵⁶⁹ Einerseits kann die Verknüpfung direkt mit der Unternehmensmission erfolgen. Bei der weiter oben genannten Gesundheitsorganisation Buurtzorg besteht die Mission darin, Menschen zu helfen, ein erfülltes und unabhängiges Leben führen. Unterstützend sind wertschätzende und vertrauensvolle zwischenmenschliche Beziehungen sowohl innerhalb der Organisation als auch mit den Patienten und den Menschen im Patienten Umfeld. Deshalb stellen derart gelebte Beziehungen im Arbeitsalltag einen möglichen Trainingszweck dar. Andererseits können bestimmte Unternehmensstrategien den Trainingszweck beeinflussen bzw. Anlass für ein Training sein, z.B. die Digitalisierung zu forcieren oder die Vereinbarkeit zwischen Familie und Beruf zu verbessern. Hier könnte der Trainingszweck lauten, eine digitale oder familienfreundliche Unternehmenskultur zu etablieren. Das hier behandelte Trainingskonzept „Zukunftsfähig mit der GFK“ bietet mögliche Ziele, Trainingsmodule und Impulse für verschiedene Trainingszwecke. Der übergeordnete und in dieser Arbeit herausgearbeitete Zweck liegt in der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens verbunden mit der Erfüllung menschlicher Bedürfnisse.

4.2.2 Trainingsziele

Grundsätzlich ist es wenig sinnvoll, alle 11 Kommunikations-Elemente in einem Training explizit zu thematisieren. Daher sind fokussierte Ziele zu empfehlen, die vom Trainingszweck abgeleitet werden. Überdies ist davon auszugehen, dass implizit weitere Elemente mittrainiert werden. Wenn beispielsweise das Geben von Feedbacks mithilfe der 4-Schritte-Methode geübt wird, kann implizit sowohl ein offener Umgang mit Themen als auch ein Ansprechen von Gefühlen mitgeschult werden. Nachfolgend genannte Trainingsziele stellen einen exemplarischen Rahmen für das Trainingskonzept dar. Die Ziele werden in der Folge kurz beschrieben und sind gleichzeitig die Grundlage für den in Kapitel 4.3 beschriebenen Trainingsaufbau und -ablauf.

1. Bewusstwerden eigener Einflussmöglichkeiten
2. Wertschätzend kommunizieren
3. Feedback geben und empfangen
4. Konflikte ansprechen und klären
5. Abstrakte Werte konkret machen

⁵⁶⁹ Vgl. Grubendorfer (2016) 75

Anfangs werden den Teilnehmern die Wechselwirkungen zwischen ihren eigenen Überzeugungen und Verhaltensweisen auf der einen Seite und der vom Unternehmen angestrebten Zielsituation (z.B. in Form einer digitalen Kultur) auf der anderen Seite bewusst gemacht. Thematisch wird dadurch an das Involvieren der Teilnehmer im Vorfeld des Trainings angeknüpft. Das wertschätzende Kommunizieren, Feedbackgeben und Ansprechen von Konflikten ermöglicht ein Üben der 4-Schritte-Methode aus verschiedenen Perspektiven. Zudem kann sich mithilfe des abwechslungsreichen Wiederholens der 4 Schritte das bisher eher ungewohnte Beschäftigen mit *Beobachtungen*, *Gefühlen*, *Bedürfnissen* und *Bitten* schrittweise festigen. Zum Abschluss erfolgt ein Austausch über relevante Unternehmenswerte: wie diese konkret im Alltag gelebt werden können. Hierbei kann erstens dem Umstand Rechnung getragen werden, dass es je nach kultureller Prägung und Situation verschiedene Begriffsauffassungen gibt. Zweitens können beim Gedankenaustausch die vielfach geübten 4 Schritte helfen. Und drittens wird auf diese Weise ein direkter Bezug zum Arbeitsalltag nach dem Training hergestellt.

4.2.3 Voraussetzungen

Es wird kein spezielles Vorwissen vorausgesetzt. Eine Voraussetzung für die erfolgreiche Trainings-Durchführung ist das bereits erwähnte vorherige Involvieren der Führungskräfte. Darüber hinaus sollte der Trainer den für das Training notwendigen Einblick in die Unternehmenspraxis haben. Wie stehen generell die Menschen des Unternehmens und speziell die teilnehmenden Führungskräfte zu den Trainingsthemen (Kultur, Wertschätzung, Feedback, Konflikte und Werte)? Welche Rolle spielen diese Themen aktuell und zukünftig für das Unternehmen? Inwiefern unterstützen sie die Unternehmensvision, -mission und -strategie? Hierbei ist zu entscheiden, ob ein firmeninterner oder externer Trainer eingesetzt wird. Ein interner Trainer hat den Vorteil, den Einblick bis zu einem gewissen Grad bereits zu haben. Ein externer Trainer könnte demgegenüber Erfahrungen aus anderen Firmen mitbringen. Gleichzeitig kommt es bei der Trainer-Auswahl vielmehr darauf an, ob er die entsprechenden Erfahrungen, methodischen Kenntnisse und die angesprochene inspirierende Haltung gegenüber Thema und Teilnehmer mitbringt. Eine weitere Voraussetzung für den Trainingserfolg ist die gewährleistete Vertraulichkeit sensibler Themen vor, während und nach dem Training. Darüber hinaus ist es wichtig, rechtzeitig vor dem Trainingsbeginn gewünschte Vorbereitungen seitens der Teilnehmer zu kommunizieren (siehe z.B. Kapitel 4.3.4).

Als Trainingsort kommen Räumlichkeiten innerhalb oder außerhalb des Unternehmens in Frage. Die Entscheidung ist abhängig von den Raum-Möglichkeiten der Firma, vom Budget und davon, inwiefern ein Umfeld abseits des Unternehmensalltags hilfreich für die Erreichung der Trainingsziele sein kann. Im Raum sollte eine für Trainings gängige Ausstattung vorhanden sein, d.h. Beamer, Metaplan-Wände, Flipcharts, Marker und gewünschtes Zubehör (wie z.B. Moderationskarten). Eine empfehlenswerte Teilnehmerzahl ist 8-10. Als Dauer bieten sich 2 – 2,5 Trainingstage an (je nach Tagesintensität). Zum einen können damit die 5 Ziele gut abgedeckt werden. Zum anderen ist diese Dauer eine gute Mischung zwischen dem notwendigen Fokus auf die Trainingsthemen (verbunden mit neuen Impulsen) und einer schnellen Rückkehr zur alltäglichen Praxis. Nur dort wird über Trainingserfolg oder -misserfolg entschieden, denn im Unternehmensalltag müssen die Themen und Impulse umgesetzt werden. Daraus abgeleitet bietet sich ein geplanter Follow-up-Termin ca. 3 Monaten nach dem Training an, an dem mit den Teilnehmern Erfahrungen ausgetauscht und in der Zwischenzeit aufgetauchte Fragen geklärt werden.

Zusätzlich kann ein ergänzendes Coaching oder Mentoring on-the-job eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Praxis-Umsetzung sein. Als Coach bieten sich Personen mit den entsprechenden Kompetenzen an, die eine neutrale Perspektive haben. Somit sind Coaches in der Regel keine Mitarbeiter des Unternehmens. Bei größeren Firmen könnten ausgebildete Coaches zum Einsatz kommen, die keinen persönlichen Bezug zum entsprechenden Unternehmensbereich bzw. zum Coachee haben. Mentoring ist sinnvoll, wenn erfahrenere Kollegen bzw. Führungskräfte unerfahrenere Mentees bei der Umsetzung der Trainingsinhalte regelmäßig unterstützen können und bei auftauchenden Fragen ansprechbar sind.⁵⁷⁰

4.3 Trainingsaufbau und -Ablauf

Der Trainingsaufbau und -Ablauf richtet sich nach den 5 genannten Zielen. Sie stellen die jeweilige Trainingsmodul-Überschrift dar. Unterziele, Inhalte, Methoden, empfohlene Medien und weitere Eckpunkte werden in den Kapiteln grob beschrieben. Je nach Unternehmensintention und verfolgtem Trainingszweck können – ebenso wie die Rahmenbedingungen – der Aufbau und Ablauf konkretisiert, angepasst und erweitert werden.

⁵⁷⁰ Vgl. Graf & Edelkraut (2014) 8ff.: hier findet sich eine tabellarische Darstellung inkl. Erläuterungen über die Abgrenzung von Coaching und Mentoring, auf die sinngemäß bei den vorgenommenen Ausführungen Bezug genommen wurde

4.3.1 Bewusstwerden eigener Einflussmöglichkeiten

Unterziele:

- Anknüpfen an das Involvieren der Führungskräfte vor Trainingsbeginn
- Schaffen eines einheitlichen Verständnisses des Trainingszwecks
- Erkennen und Reflektieren eigener Einfluss- und Entwicklungsmöglichkeiten

Dauer:

- ca. ein halber Tag

Inhalte und Methoden:

Zu Beginn wird an die Vorgeschichte des Trainings angeknüpft und ein einheitliches Verständnis des Trainingszwecks geschaffen. Gemäß Schulz von Thun wird das „Geflecht der Anlässe“ und das „Geflecht der Ziele“⁵⁷¹ thematisiert. Somit werden in Bezug auf Kapitel 4.1.1 die zuvor geführten Gespräche bzw. die Beteiligung einiger teilnehmenden Führungskräfte bei der Trainingskonzeption aufgegriffen. Anschließend geht es um den Trainingszweck und die daraus abgeleiteten Ziele. Methodisch bietet sich eine Mischung aus Kurzvortrag und moderiertem Austausch zwischen den Teilnehmern an. Es wird empfohlen, dass ein Firmenvertreter oder sogar ein Mitglied des Top-Managements über den Trainingszweck referiert, um dessen Relevanz für die Unternehmensstrategie und -mission zu verdeutlichen. Der anschließende moderierte Austausch bietet Möglichkeiten zur Klärung von Fragen.

Für das Erkennen eigener Einfluss- und Entwicklungsmöglichkeiten ist eine Verbindung zwischen gewünschter Zielsituation und aktueller Überzeugungen und Verhaltensweisen hilfreich. Unabhängig davon, ob es sich bei der Zielsituation um wertschätzend und vertrauensvoll gelebte zwischenmenschliche Beziehungen oder um eine digitale Unternehmenskultur handelt, reicht an dieser Stelle als Basis ein Big Picture. Als Big Picture bieten sich die 4 Quadranten mit ihren Wechselwirkungen an (siehe Abbildung 3). Im Anschluss an einen Impulsvortrag über das 4-Quadranten-Modell wird in Kleingruppen erarbeitet, welche Überzeugungen und Werte, welches Verhalten und welche Strukturen z.B. der gewünschten digitalen Unternehmenskultur entsprechen. Nachdem die Ergebnisse im Plenum vorgestellt und diskutiert wurden, verdeutlicht der Trainer, wie persönliche Überzeugungen und Verhaltensweisen entstehen und wie diese geändert werden können.

⁵⁷¹ Pörksen und Schulz von Thun (2016) 84

Zu diesem Zweck folgt ein weiterer Impulsvorvortrag (Flipchart mit Erläuterungen siehe Abbildung 5). Anschließend reflektieren die Teilnehmer wiederum in Kleingruppen über ihre bisherigen Überzeugungen und Verhaltensweisen. Einerseits geht es darum, ein mögliches Delta zur Zielsituation zu erfassen. Andererseits machen sich die Teilnehmenden den aktuell ausgeübten Einfluss auf Mitarbeiter und Kollegen durch in bestimmten Situationen verwendete Verhaltens- und Sprachmuster bewusst. Folglich geht es hier um die Vorbildfunktion der Führungskräfte. Beispiele wären das Zurückgreifen auf bewährte Prozesse oder der häufige Ausspruch „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“. Beides würde beispielsweise im Widerspruch zu einer digitalen Unternehmenskultur stehen. Zum Abschluss werden die gesammelten Punkte vorgestellt, diskutiert und die Quintessenz festgehalten. Das Erkennen und Reflektieren eigener Einfluss- und Entwicklungsmöglichkeiten bietet eine hilfreiche Basis für die folgenden Übungen, bei denen es um neue Verhaltensmuster geht.

Medien:

- Beamer für das Vorstellen des Trainingszwecks
- „4-Quadranten-Modell inkl. Wechselwirkungen“ als Flipchart (Abbildung 3)
- „Entstehen von Überzeugungen und Verhaltensweisen“ als Flipchart (Abbildung 5)
- Metaplanwände und Flipcharts für die Gruppenarbeiten und Auswertungen

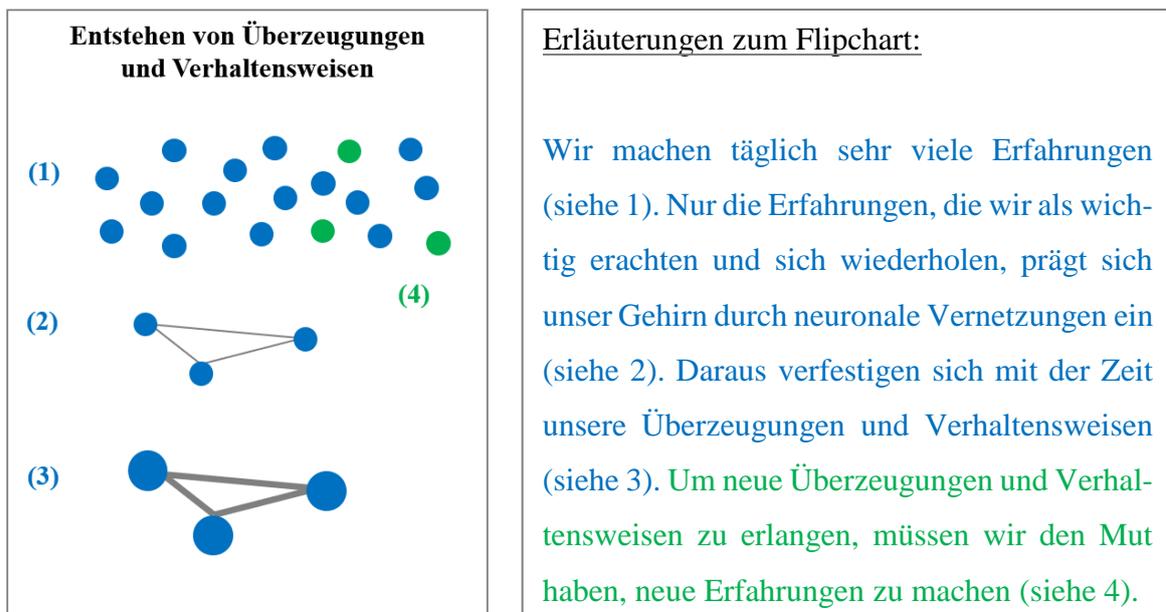


Abbildung 5: Flipchart „Entstehen von Überzeugungen und Verhaltensweisen“ mit Erläuterungen⁵⁷²

⁵⁷² In Anlehnung an Hüther (2011) 44f., 125, 181ff. (die Grafik und die Erläuterungen sind eine vereinfachte und zusammengefasste Darstellung der Ausführungen Hüthers)

4.3.2 Wertschätzend kommunizieren

Unterziele:

- Anwenden der 4-Schritte-Methode
- Verstehen der 4 Schlüsselunterscheidungen
- Wertschätzende Bitten um Struktur-Veränderungen

Dauer:

- ca. ein halber Tag

Inhalte und Methoden:

Anfangs wird vom Trainer die 4-Schritte-Methode der GFK in einem Impulsvortrag vorgestellt: das Fokussieren auf die Schritte *Beobachtung*, *Gefühl*, *Bedürfnis* und *Bitte* unterstützt das wertschätzende Kommunizieren. Mit dem zusätzlichen Aufzeigen der 4 Schlüsselunterscheidungen (Flipchart siehe Abbildung 6) wird der Unterschied zu häufig verwendeten, der Wertschätzung nicht förderlichen Sprachmustern deutlich gemacht. Anschließend werden die 4 Schritte anhand konkreter Alltagssituationen in Zweiergruppen geübt. Im ersten Schritt geht es um erlebte Gesprächssituationen aus der Vergangenheit, die als nicht wertschätzend empfunden wurden (entweder seitens des Gesprächspartners oder sich selbst reflektierend). Die Gespräche werden zu zweit mithilfe der Schlüsselunterscheidungen analysiert und schließlich die 4 Schritte als wertschätzende Alternative ausprobiert. Die Partner geben sich jeweils eine kurze Rückmeldung, wie die Botschaften auf sie gewirkt haben. Gespräche, mit denen sich die Partner schwergetan haben oder von denen sie sich ein Feedback des Trainers wünschen, werden nochmals vor dem Plenum vorgetragen und besprochen.

Im zweiten Schritt ist das Ziel, wertschätzend um Struktur-Veränderungen zu bitten. Der Ablauf ist analog zur vorherigen Übung, d.h. zuerst werden Zweiergruppen gebildet und anschließend werden auf freiwilliger Basis Gespräche im Plenum nachgespielt. Demnach wird bei beiden Übungen als Methode ein Rollenspiel bzw. eine Gesprächssimulation angewendet, wodurch spielerisch neue Erfahrungen gemacht werden können.⁵⁷³ Laut Kießling-Sonntag ist ein Rollenspiel „im Seminar die wirksamste Möglichkeit, neues Verhalten auszuprobieren, zu trainieren und etwas – Neues – über sich selbst zu erfahren“⁵⁷⁴. Rosenberg

⁵⁷³ Vgl. Kießling-Sonntag (2003) 269f.

⁵⁷⁴ Ebd. 269

hat diese Methode bei einem Seminar in München auch für das Ansprechen von Veränderungen angewandt.⁵⁷⁵ Grundlage für dieses Rollenspiel sind die im vorherigen Trainingsmodul vorgeschlagenen Strukturen. Mögliche Beispiele wären die *Schaffung kreativitätsfördernder Lernräume*⁵⁷⁶ für eine digitale Unternehmenskultur oder die *Einführung von Home Office*⁵⁷⁷ für eine familienfreundliche Unternehmenskultur. Abschließend werden neben den wichtigsten Erkenntnissen auch konkrete Umsetzungsvorhaben für die Praxis festgehalten. Beispielsweise nimmt sich jede Führungskraft einen Veränderungswunsch vor, den er bei der entsprechenden Stelle (Top-Management, Kollege oder Mitarbeiter) nach dem Training anbringt. Über die Methoden-Vermittlung hinaus ermutigt die soeben beschriebene Übung die Teilnehmer zu einem Perspektivwechsel. Es geht eher darum, potenzielle Veränderungschancen zu erkennen, anzusprechen und dadurch erst zu ermöglichen als sich dauerhaft über einen nicht zufriedenstellenden Ist-Zustand zu ärgern.

Medien:

- „4-Schritte-Methode inkl. Schlüsselunterscheidungen“ als Flipchart (Abbildung 6)
- Flipchart für die Auswertungen und Umsetzungsvorhaben



Abbildung 6: Flipchart „4-Schritte-Methode inkl. Schlüsselunterscheidungen“⁵⁷⁸

⁵⁷⁵ Vgl. Rosenberg (2008) DVD1: 1:08:15 (3h 6 Min. 22 Sek.): Rosenberg lässt in einem Seminar 5er Gruppen Rollenspiele vorbereiten und auf freiwilliger Basis vor dem Plenum vorstellen (in diesem Seminar sind es weit mehr als 10 Teilnehmer)

⁵⁷⁶ Vgl. Capgemini (2017) 25

⁵⁷⁷ Vgl. bmfsfj (2017) 6

⁵⁷⁸ In Anlehnung an Weckert (2016) 46

4.3.3 Feedback geben und empfangen

Unterziele:

- Anwenden der 4-Schritte-Methode bei Feedbacks
- Ausdrücken von Anerkennung und Kritik
- Empfangen von Anerkennung und Kritik

Dauer:

- ca. ein halber Tag

Inhalte und Methoden:

Statt eines anfänglichen Impulsvortrags übertragen die Teilnehmer in 2 Gruppen die nun bekannte 4-Schritte-Methode auf das Geben von Feedbacks. Dabei fokussiert sich eine Gruppe auf anerkennendes bzw. lobendes Feedback und eine Gruppe auf kritisches Feedback. Hierbei wird jeweils die Fragestellung beantwortet, welche Rolle die Elemente *Beobachtung*, *Gefühle*, *Bedürfnis* und *Bitte* beim Feedbackgeben haben. Zusätzlich nennt jede Gruppe ein paar Beispiele aus dem Arbeitsalltag, die mit den 4 Schritten wiedergegeben werden. Nachdem der Trainer mögliche fehlende Aspekte vervollständigt hat und offene Fragen geklärt wurden, folgt eine Übungsphase mit Rollenspiel.

Während die Rollenspiele im vorherigen Trainingsmodul aus der Praxis der Teilnehmer spontan entwickelt wurden,⁵⁷⁹ gibt der Trainer hier die Rollen und die Situation vor. Die Teilnehmenden sitzen sich jeweils in einem großen Kreis zu zweit gegenüber. Es gibt pro Runde zwei Rollen – eine für die Teilnehmer im inneren und eine für die Teilnehmer im äußeren Stuhlkreis (z.B. Führungskraft und Mitarbeiter oder Führungskraft und deren Führungskraft). Als situativer Aufhänger wird beispielsweise die verspätete Abgabe einer Präsentation vom Mitarbeiter an die Führungskraft vorgegeben. Ein weiteres denkbare Beispiel wäre der sehr gut angekommene Vortrag eines Mitarbeiters vor einem bereichsübergreifenden Publikum. Bei dieser Übung besteht zum einen die Möglichkeit des regelmäßigen Partnerwechsels (die im Außenkreis sitzenden Teilnehmer können einen Stuhl weiterrücken). Zum anderen kann der Feedbacknehmer dem Feedbackgeber anschließend über die Art und Weise des Feedbacks Rückmeldung geben. So kann innerhalb kurzer Zeit intensiv geübt und reflektiert werden, anerkennendes und kritisches Feedback zu geben.

⁵⁷⁹ Vgl. Kießling-Sonntag (2003) 282, siehe verschiedene Rollenspiel-Settings auf den Seiten 277-284

Nachdem die Übung gemeinsam ausgewertet wurde, wird im Plenum gesammelt, was beim Empfangen von Feedbacks zu beachten ist. Im Folgenden sind mögliche Punkte aufgeführt: Zuhören, das Feedback als Geschenk aufnehmen, bei Nicht-Verstehen nachfragen und für sich entscheiden, welche Verhaltensweisen geändert oder doch beibehalten werden sollen.⁵⁸⁰ Danach wird ein kritisches Feedback thematisiert, welches mithilfe der 4 Schritte bewertend vorgenommen wurde. Hier hilft ein fragendes Umdeuten der Aussagen auf die 4 Schritte, das wiederum Empathie erfordert.⁵⁸¹ Das dazugehörige Flipchart „Kritik empathisch hören“ (siehe Abbildung 7) kann entweder gemeinsam erarbeitet oder bereits fertiggestellt gezeigt werden. Abschließend werden die Ergebnisse des Moduls zusammengefasst. Feedback wird nicht nur von einigen der analysierten Studien im Arbeitsalltag eingefordert, sondern hat zudem eine große Auswirkung auf das Lernen.⁵⁸² Insofern können mithilfe der in diesem Trainingsmodul vermittelten Inhalte Lernprozesse im Training und on-the-job unterstützt werden.

Medien:

- „Kritik empathisch hören“ als Flipchart (Abbildung 7)
- Metaplanwände und Flipcharts für die Gruppenarbeiten und Auswertungen

Kritik empathisch hören		<u>Erläuterungen zum Flipchart:</u>
1 Beobachtung „Beziehen Sie sich auf...?“ 		<i>Beobachtung:</i> Worauf bezieht sich die Person? Was könnte die andere Person beobachtet haben?
2 Gefühl Sind Sie... 		<i>Gefühl:</i> Wie könnte sich die andere Person fühlen?
3 Bedürfnis ...weil Ihnen ... wichtig ist. 		<i>Bedürfnis:</i> Welches Bedürfnis wurde bezogen auf die Situation bei der anderen Person nicht erfüllt?
4 Bitte Sie hätten jetzt gerne...“ 		<i>Bitte:</i> Was könnte eine mögliche Bitte sein?

Abbildung 7: Flipchart „Kritik empathisch hören“ mit Erläuterungen⁵⁸³

⁵⁸⁰ Vgl. Kießling-Sonntag (2003) 288

⁵⁸¹ Vgl. Brüggemeier (2011) 135

⁵⁸² Vgl. Hattie (2017) 132, 153

⁵⁸³ In Anlehnung an Brüggemeier (2011) 135

4.3.4 Konflikte ansprechen und klären

Unterziele:

- Ansprechen von Konflikten mithilfe der 4-Schritte-Methode
- Anwenden der Konfliktklärungsschritte
- Erweiterung des Bedürfnis-Wortschatzes

Dauer:

- ca. ein halber Tag

Inhalte und Methoden:

Wie beim vorherigen Trainingsmodul wird zu Beginn in zwei Gruppen die 4-Schritte-Methode auf das Ansprechen von Konflikten übertragen: Welche Rolle spielen die Elemente *Beobachtung*, *Gefühle*, *Bedürfnis* und *Bitte* dabei? Von den Gruppen erläuterte Konflikt-Beispiele aus dem Arbeitsalltag veranschaulichen die gesammelten Ergebnisse. Es können sowohl Negativ- als auch Positivbeispiele genannt werden. Hier geht es eher um einzelne Konfliktelemente als um den kompletten Konfliktverlauf – beispielsweise inwiefern nur auf Erfüllungs-Strategien beharrt oder die Bedürfnisse beider Konfliktparteien thematisiert wurden. Auch bei dieser Gruppenarbeit vervollständigt der Trainer mögliche fehlende Aspekte, klärt offene Fragen und leitet über zu einer Übung.

In dieser Übung bringen die Teilnehmer vergangene oder aktuelle Konflikte aus dem privaten oder beruflichen Umfeld ein.⁵⁸⁴ Als Voraussetzung ist dieser Punkt in der Trainings-Ausschreibung bzw. in den vorbereitenden Gesprächen zu berücksichtigen. So haben die Teilnehmer sich bereits im Vorfeld Gedanken gemacht, welchen Konflikt sie gerne im Training thematisieren möchten. In Dreiergruppen werden die Konflikte behandelt.⁵⁸⁵ Zuerst schildert ein Teilnehmer (TN1) den anderen beiden Teilnehmern (TN2 und TN3) aus der Gruppe seinen Konflikt. Danach spricht TN1 den Konflikt mithilfe der 4-Schritte-Methode an. Im Anschluss gibt sowohl TN2 als auch TN3 ein Feedback, wie das Ansprechen des Konflikts jeweils angekommen ist. Alternativ zu realen Konfliktsituationen kann der Trainer auf vorgegebene, gängige Fallsituationen zurückgreifen (z.B. „Abwesenheitsvertretung“).⁵⁸⁶

⁵⁸⁴ Vgl. Weckert (2016) 33: laut Weckert spielt es keine Rolle, ob die Konfliktfälle aus dem beruflichen oder privaten Umfeld stammen, da die Haltung der GFK „in jedem Zusammenhang geübt und gelebt werden kann“

⁵⁸⁵ Vgl. Schmidt (2009) 147, Übungs-Set-up in Anlehnung an „Konflikte ansprechen – Einstiegsübung“

⁵⁸⁶ Vgl. ebd. 153f., dort sind vier für Arbeitskonflikte exemplarische Fallsituationen aufgeführt

Sobald jeder Teilnehmer der Dreiergruppe einen Konflikt angesprochen hat, werden im Plenum die wichtigsten Erkenntnisse besprochen und festgehalten. Im Folgenden werden die Konfliktklärungsschritte seitens des Trainers vorgestellt (Flipchart siehe Abbildung 8). Anschließend werden diese Schritte in Rollenspielen geübt. Wiederum bringen die Teilnehmer – in diesem Fall vor dem Plenum – Konflikte aus dem Unternehmensalltag ein. Dabei kann es sich entweder um sehr konkrete oder typisch wiederkehrende Fälle handeln. Nach einer Vorbereitungsphase spielen jeweils zwei Teilnehmer das Rollenspiel, dem eine Feedback- und Auswertungsrunde im Plenum folgt. Zum Abschluss geht es um die Erweiterung des Bedürfnis-Wortschatzes. Denn letztlich trägt sowohl das Kennen und Ausdrücken eigener Bedürfnisse als auch das zielgerichtete Erfragen der Bedürfnisse des Konfliktpartners zu einer konstruktiven Konfliktklärung bei. Zum einen können alle Bedürfnisse im Plenum gesammelt werden, die in den bisher durchgespielten Konfliktfällen relevant waren. Zum anderen bieten sich auch gängige Spiele mit Bedürfnis-Begriffen wie Tabu an.⁵⁸⁷

Medien:

- „Konfliktklärungsschritte“ als Flipchart (Abbildung 8)
- Metaplanwände und Flipcharts für die Gruppenarbeiten und Auswertungen

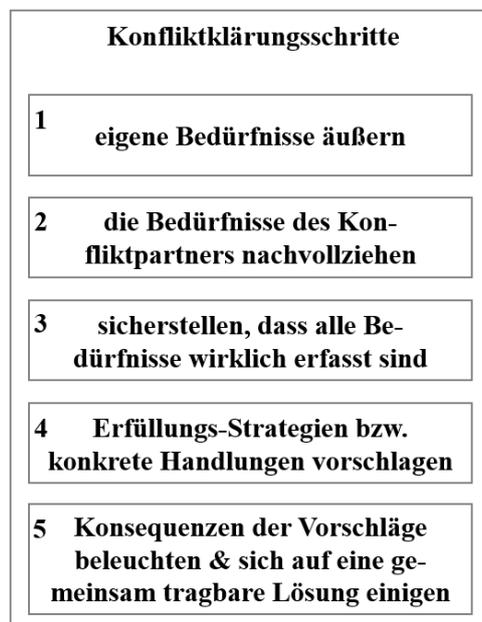


Abbildung 8: Flipchart „Konfliktklärungsschritte“⁵⁸⁸

⁵⁸⁷ Vgl. Weckert & Oboth (2017) 81ff.: beim Spiel Tabu wird der (Bedürfnis-) Begriff möglichst gut beschrieben, ohne ihn selbst und eng damit verbundene Begriffe anzusprechen (die Gruppe muss diesen dann erraten)

⁵⁸⁸ In Anlehnung an Rosenberg (2016) 156 und Allhoff & Allhoff (2014) 213 (die ersten 4 Schritte beziehen sich auf Rosenberg – siehe auch S.59/60 in dieser Arbeit; der fünfte Schritt ist von Allhoff übernommen)

4.3.5 Abstrakte Werte konkret machen

Unterziele:

- Vergegenwärtigen relevanter Unternehmenswerte
- Konkretisieren der Unternehmenswerte anhand von Alltagssituationen

Dauer:

- ca. 2 Stunden

Inhalte und Methoden:

Da im ersten Trainingsmodul anhand des 4-Quadranten-Modells bereits (z.B. für eine digitale Unternehmenskultur relevante) Werte seitens der Teilnehmer gesammelt wurden, wird zu Beginn daran angeknüpft. Die Teilnehmer reflektieren und erweitern bei Bedarf in Kleingruppen und anschließend im Plenum diese Werte. Falls es definierte Unternehmenswerte bzw. ein Leitbild gibt, ist ein Abgleich zu den für die Führungskräfte relevanten Werten sinnvoll. Auch hier bietet sich die Teilnahme eines Firmenvertreters bzw. Mitglieds des Top-Managements an, der die Unternehmensperspektive vertritt.⁵⁸⁹ Er kann einerseits die definierten Werte begründen und andererseits neue Sichtweisen erhalten, die auch eine Berechtigung haben bzw. konkreter auf Alltagssituationen gemünzt sind. Falls es keine definierten Unternehmenswerte gibt, ist dieser Prozess umso wichtiger, um sich für vorhandene Visionen, Missionen, Zielsetzungen und Strategien relevante Werte bewusst zu machen.

Im nächsten Schritt besprechen die Teilnehmer in Kleingruppen, „was die Unternehmenswerte konkret für sie bedeuten“⁵⁹⁰. Welche Werte sind in ihrem Arbeitsalltag in welchen konkreten Situationen relevant? Wie können die Werte dort zum Leben geweckt werden? Und auf welche Weise können die bisherigen Lerninhalte dabei helfen? Nach der Gruppenarbeit werden die Ergebnisse zusammengetragen und offene Fragen geklärt. Final nimmt sich jeder Teilnehmer 3 konkrete Verhaltensweisen für gelebte Werte im Arbeitsalltag vor.

Medien:

- Metaplanwände und Flipcharts für die Gruppenarbeiten, Auswertungen und Umsetzungsvorhaben

⁵⁸⁹ Vgl. Kampker et al. (2011) 225, das Definieren von Werten bzw. Leitbildern wird in den Unternehmen unterschiedlich gehandhabt – oft nimmt jedoch nur eine Kerngruppe die Definition vor

⁵⁹⁰ Goldpark (2009) 13

4.3.6 Fazit und Empfehlungen

Die vorgestellten didaktischen Grundlagen, Rahmenbedingungen und Trainingsmodule bieten ein mögliches Gerüst. Basierend darauf können Organisationen je nach individueller Situation und Zielsetzung für sich passende Trainings planen und durchführen. Stellenweise wurde das Beispiel einer digitalen Unternehmenskultur zur Konkretisierung verwendet. Letztlich sind die Trainingsmodule bzw. das damit verbundene Trainieren einiger Kommunikations-Elemente auf viele zukunftsrelevante Unternehmensstrategien übertragbar. Explizit genannt seien die hier vorgestellten Trendthemen, die gleichzeitig eine strategische Ausrichtung beeinflussen können:⁵⁹¹ ein attraktiver Arbeitgeber für die Generation Y zu werden, die Digitalisierung zu forcieren, agiles Arbeiten einzuführen, die Vereinbarkeit zwischen Familie und Beruf zu verbessern, CSR in die Unternehmenskultur zu integrieren. Oder Organisationen peilen gar die Zukunftsfähigkeit in Bezug auf die in Kapitel 2.1.3 definierte Bedürfnisbefriedigung an.

Das Trainingskonzept stellt einen möglichen Baustein dar, um die in Kapitel 2.3 beschriebenen Herausforderungen zu meistern. Förderliche Verhaltensweisen können im Arbeitsalltag situativ angemessen vorgelebt werden. Ebenso wird eine Reflexion oder gar Änderung von Denkmustern, d.h. Überzeugungen und Werten, angeregt. Und die Teilnehmer lernen, sinnvolle Struktur-Veränderungen konstruktiv anzusprechen. Insofern werden Impulse für die drei beschriebenen Veränderungs-Ansätze gesetzt (Charakter, Verhalten, Struktur). Gleichzeitig sind bei Veränderungs- und Lernprozessen weitere Bausteine neben dem Training für den nachhaltigen Erfolg notwendig. In Kapitel 4.2.3 wurden die Elemente Coaching und Mentoring in Verbindung mit den Trainingsinhalten angesprochen. Darüber hinaus geht es um ein grundsätzliches Gestalten von Veränderungen, was beispielsweise das Kennen und Nutzen der Mechanismen von Veränderungsprozessen miteinschließt.⁵⁹² Im Rahmen des Veränderungs- und Lernprozesses kann es ferner hilfreich sein, Trainingsgruppen zu bilden, die sich regelmäßig während der Arbeitszeit treffen.⁵⁹³ Auf diese Weise können die Lerninhalte gefestigt und Praxiserfahrungen gemeinsam reflektiert werden. In diesem Fall lässt sich das Coaching bzw. Mentoring auch auf diese Gruppen übertragen. Nicht zuletzt seien Fotoprotokoll und Handout erwähnt, um die Teilnehmenden im Alltag zu unterstützen.

⁵⁹¹ Vgl. Welge et al. (2017) 18, es wird sich hier auf das klassische Strategieverständnis bezogen: „ein geplantes Maßnahmenbündel der Unternehmung zur Erreichung ihrer langfristigen Ziele“

⁵⁹² Vgl. Gölzner & Schmoll (2014) 13ff., z.B. Nicht-Linearität von Veränderungen, Zwiebelmodell, etc.

⁵⁹³ Vgl. Sears (2012) 117, hier werden erfahrungsbasiert zwei Möglichkeiten genannt: eine kleinere Gruppe, die sich häufig (z.B. täglich) trifft (ca. 15 Min.), und eine größere, die sich 1-2x im Monat trifft (ca. 90 Min.)

5 Zusammenfassung und Ausblick

In diesem Kapitel werden die wichtigsten Erkenntnisse zusammengefasst, mögliche Anknüpfungspunkte thematisiert und ein Ausblick für die Zukunft gegeben.

5.1 Wichtige Erkenntnisse

Die zentrale Erkenntnis der vorliegenden Arbeit ist zugleich die Bestätigung der Hypothese:

**Die Anwendung der GFK leistet einen wichtigen Beitrag
zu einer zukunftsfähigen Unternehmenskultur.**

Zukunftsfähige Unternehmenskulturen zeichnen sich durch das Befriedigen menschlicher Bedürfnisse aus – im ökologischen, sozialen und ökonomischen Kontext und unter Berücksichtigung zukünftiger Generationen. Gleichzeitig berücksichtigt eine zukunftsfähige Unternehmenskultur Trendthemen wie z.B. Generation Y, Digitalisierung, Agiles Arbeiten, Vereinbarkeit und CSR. Denn eine reine Bedürfnisorientierung hilft nicht, solange die Organisation nicht überlebt bzw. sich an verändernde Umweltbedingungen erfolgreich anpasst.⁵⁹⁴ Insofern wurde damit die erste Fragestellung der Arbeit beantwortet, was eine zukunftsfähige Unternehmenskultur auszeichnet. In Bezug auf die zweite Fragestellung wurde festgestellt, dass Kommunikation im Allgemeinen einen großen Einfluss auf die Unternehmenskultur hat. Diese Erkenntnis wurde mit der detaillierteren Betrachtung von 11 Unternehmenskultur-Elementen, die gleichzeitig Kommunikations-Elemente darstellen, untermauert. Folgende Elemente sind gemäß verschiedener Studien und zusätzlicher Quellen für Unternehmen aktuell und zukünftig relevant: Werte, Feedback, Offenheit, Vertrauen, Haltung, Wertschätzung, Dialog, Kooperation, Empathie, Gefühle und Konflikte.

Mithilfe von 9 vorgestellten Kommunikations-Ansätzen, die größtenteils von der Humanistischen Psychologie beeinflusst sind, können diese Kommunikations-Elemente auf unterschiedliche Art und Weise zum Leben erweckt werden. Gleichzeitig hat die vergleichende Betrachtung der Ansätze den ersten Teil der dritten Fragestellung beantwortet: Aufgrund der Einfachheit, des unmittelbaren Praxisbezugs, der zentralen Bedürfnisorientierung und der vielen Berührungspunkte zu allen analysierten Elementen bietet sich insbesondere die GFK als chancenreicher Kommunikations-Ansatz an. Neben dem *Warum* ging es im zweiten Teil

⁵⁹⁴ Vgl. Gölzner & Schmoll (2014) 13f., vgl. auch Schein (2010a) 45f., vgl. auch Homma et al. (2014) 5, die Umwelt-Anpassung ist eine von zwei zentralen Organisations-Herausforderungen (neben interner Integration)

der Fragestellung um das *Wie*: Wie kann die GFK einen wichtigen Beitrag zu einer zukunftsfähigen Unternehmenskultur leisten? Durch die flexible Anwendung der 4-Schritte-Methode und das Verinnerlichen der entsprechenden Haltung können einerseits die Kommunikations-Elemente im Arbeitsalltag gelebt werden. Andererseits können Denk- und Sprachmuster bzw. kulturelle Prägungen bewusst gemacht, hinterfragt und geändert werden. Neben individueller Veränderungen ermöglicht die GFK zudem positive Veränderungen von zwischenmenschlichen Beziehungen und Unternehmens-Strukturen. Darüber hinaus bietet die GFK-Zielsetzung einer lebensbereichernden Organisation hinsichtlich der angestrebten Bedürfnisbefriedigung weitere Impulse, eine zukunftsfähige Unternehmenskultur zu etablieren.

Mit dem abschließenden Trainingskonzept „Zukunftsfähig mit der GFK“ wurde die vierte und letzte Fragestellung beantwortet, wie die theoretischen Erkenntnisse konkret zur Anwendung kommen können. Dabei ist das Trainingskonzept nur ein Baustein im Rahmen einer umfassenderen Gestaltung von Veränderungen. Das Trainingskonzept kann beispielsweise mit zielgerichtetem Coaching, Mentoring und sich regelmäßig treffenden Trainingsgruppen sinnvoll ergänzt werden. Für die Unternehmenskultur-Entwicklung notwendige gemeinsame Lern- und Entwicklungsprozesse werden mithilfe der vorgestellten Trainingsmodule angestoßen. Ein wichtiger Erfolgsfaktor vor, während und nach dem Training spielt die intrinsische Motivation der Teilnehmer.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die vorliegende Arbeit eine neue Perspektive auf die Themen Unternehmenskultur und GFK bietet. Die Verbindung beider Themen hilft dabei, aktuelle Herausforderungen zu bewältigen – Begriffe in Verhalten umzumünzen, gewünschtes Verhalten vorzuleben und gewonnene Erkenntnisse in die Praxis umzusetzen. Die in Kapitel 1.1 aufgelisteten Forschungsergebnisse konnten zudem verfestigt werden. Mithilfe der GFK kann die Organisationsentwicklung unterstützt, die Empathie-, Kommunikations-, Beziehungs- und Konfliktfähigkeit positiv beeinflusst und ein Wandel der Organisationskultur angeregt werden. Auch wenn im Rahmen der Studien vorwiegend der deutschsprachige Raum betrachtet wurde, sind die wesentlichen Erkenntnisse international übertragbar. Sowohl das Unternehmenskultur- als auch das GFK-Konzept lassen sich im Allgemeinen weltweit anwenden – besonders in Hinblick auf die universell gültigen Werte bzw. Bedürfnisse. Kulturell unterschiedlich sind eher spezielle Aspekte wie die auszuhandelnden Erfüllungs-Strategien (z.B. wie Offenheit zum Ausdruck gebracht wird) oder der Umgang mit aufkommenden Gefühlen (z.B. offen ansprechen oder unausgesprochen für sich klären).

5.2 Mögliche Anknüpfungspunkte

Hierbei handelt es sich um eine vielschichtige Arbeit, die zwei für sich genommen mächtige Themen in den Fokus nimmt und miteinander verbindet. Dabei wurden 11 Kultur-Elemente, 5 aktuelle Trendthemen und 9 alternative Kommunikations-Ansätze berücksichtigt. Ferner wurde weder eine durchgängige, zielgerichtete geografische Fokussierung noch ein Unternehmens-Schwerpunkt hinsichtlich Branche, Größe oder weiterer Kriterien vorgenommen. Daraus entstand ein Big Picture, das einerseits prinzipielle Zusammenhänge, Möglichkeiten und Chancen aufzeigt. Andererseits waren dadurch detaillierte Ausführungen in allen Bereichen unmöglich. Vielmehr bieten sich weitere Anknüpfungspunkte, um die Möglichkeiten und Chancen zu konkretisieren oder auf andere Bereiche zu übertragen.

Daraus resultierende mögliche Anknüpfungspunkte sind im Folgenden aufgeführt:

- Eine spezifische gewünschte Art von Unternehmenskultur kann detaillierter betrachtet und mit dem GFK-Ansatz in Verbindung gebracht werden (z.B. eine digitale, agile oder familienfreundliche Unternehmenskultur).
- Bestimmte Kommunikations-Ansätze können aufgegriffen und deren Modelle und Techniken ausführlich hinsichtlich deren Nutzen für gewünschte Unternehmenskulturen untersucht werden (z.B. die Kooperative Rhetorik).
- Die Erkenntnisse können mit Blick auf ausgewählte Regionen oder Länder verfeinert werden (z.B. Asien, Mittlerer Osten, Südamerika, China, Indien, etc.).
- Die Erkenntnisse können einerseits mit Blick auf ausgewählte Unternehmenskriterien (wie z.B. Branche oder Größe) verfeinert oder auf Organisationen übertragen werden, die keine klassischen Unternehmen darstellen (wie z.B. Nichtregierungsorganisationen oder Parteien).

Darüber hinaus kann das Trainingskonzept mit Bezug auf einen konkreten Anwendungsfall detailliert, getestet und evaluiert werden. So ließe sich wissenschaftlich nachweisen, inwiefern die hier erarbeiteten theoretischen Erkenntnisse in der Praxis die beschriebenen Effekte haben. Außerdem sei darauf hingewiesen, dass – wie in Anlage 2 erwähnt – abweichende Studien-Ergebnisse in Folge anderer Suchkombinationen nicht auszuschließen sind. Auch hier bietet sich ein Anknüpfungspunkt an, um die Ergebnisse mit weiteren Studien zu bekräftigen oder zu relativieren. Ferner können die hier qualitativ dargestellten Einflüsse der Kommunikations-Elemente quantitativ oder vergleichend untersucht werden.

5.3 Ausblick

Die Motivation der Arbeit war, dazu beizusteuern, eine menschenwürdige Ökonomie in der Breite zu erreichen. Inwiefern dies gelingt, kann zum Zeitpunkt der Niederschrift nicht gesagt werden. Erkenntnisse über die Wichtigkeit von Gewaltfreiheit, mehr Menschlichkeit, lebensbereichernden Organisationen und nicht zuletzt eines Kultur-Bewusstseins gab es bereits vor dieser Arbeit. Sie wurden anfangs in Form von vier Zitaten aufgezeigt. Nun sind diese Themen in einer neuartigen Weise miteinander verknüpft worden und neue Erkenntnisse entstanden. Es wäre wünschenswert, dass diese Erkenntnisse – mit der dafür notwendigen Zeit und Energie – für konkrete Umsetzungsvorhaben genutzt werden. So schließe ich mit den Worten zweier Dichter. Die Empfehlung Johann Wolfgang von Goethes wird humorvoll und etwas provozierend von Rabindranath Tagore bestätigt:

**Es ist nicht genug zu wissen, man muß auch anwenden;
es ist nicht genug zu wollen, man muß auch tun.**⁵⁹⁵

**Man kann ein Meer nicht lediglich dadurch überqueren,
dass man dasteht und das Wasser anschaut.**⁵⁹⁶

⁵⁹⁵ Noch (Hrsg.) (1929) 395

⁵⁹⁶ Gefunden in Rudani (2013) 298, übersetzt aus dem Englischen: „You can’t cross the sea merely standing and staring at the water”

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Beschreibung und Einordnung von Kultur.....	7
Abbildung 2: 3-Ebenen-Modell nach Schein	8
Abbildung 3: Abhängigkeiten bei Kulturveränderungen	36
Abbildung 4: Verständlichkeitsmodell nach Schulz von Thun	71
Abbildung 5: Flipchart „Entstehen von Überzeugungen und Verhaltensweisen“ mit Erläuterungen	78
Abbildung 6: Flipchart „4-Schritte-Methode inkl. Schlüsselunterscheidungen“	80
Abbildung 7: Flipchart „Kritik empathisch hören“ mit Erläuterungen	82
Abbildung 8: Flipchart „Konfliktklärungsschritte“	84
Tabelle 1: Analyisierte Unternehmenskultur-Studien	124
Tabelle 2: Vergleich der Grundbedürfnisse	129

Abkürzungsverzeichnis

BMAS	Bundesministeriums für Arbeit und Soziales
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
CNVC	The Center for Nonviolent Communication
CSR	Corporate Social Responsibility
EZO	Institut für die Entwicklung zukunftsfähiger Organisationen
GFK	Gewaltfreie Kommunikation
MIT	Massachusetts Institute of Technology
NLP	Neurolinguistisches Programmieren
NVC	Nonviolent Communication
TA	Transaktionsanalyse
TN	Teilnehmer
TZI	Themenzentrierte Interaktion

Quellenverzeichnis

- Allhoff, Dieter-W., Allhoff, Waltraud (2014): *Rhetorik & Kommunikation. Ein Lehr- und Übungsbuch*, 16. aktualisierte Auflage, München: Reinhardt
- Altindag, Erkut; Kösedagi, Yeliz (2015): „The Relationship between Emotional Intelligence of Managers, Innovative Corporate Culture and Employee Performance”, in: *Procedia: social and behavioral sciences*, Version 210 (2015), Amsterdam: Elsevier, S. 270-282
- Altmann, Tobias (2010): „Evaluation der Gewaltfreien Kommunikation in Quer- und Längsschnittdaten“, unveröffentlichte Diplomarbeit an der Universität Leipzig, in: <https://www.gewaltfrei-dach.eu/sites/default/files/medium-wissenschaftliche-arbeit-altmann-tobias-diplomarbeit.pdf> (Abrufdatum: 2.3.18)
- Appel, Wolfgang (2013): „Personaler und Digital Natives“, in: Appel, Wolfgang; Michel-Dittgen, Birgit (Hrsg.): *Digital Natives. Was Personaler über die Generation Y wissen sollten*, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3-7
- Audi, Robert; Loughran, Tim; McDonald, Bill (2016): „Trust, but Verify: MD&A Language and the Role of Trust in Corporate Culture”, in: *Journal of business ethics*, Version 139 (2016), Dordrecht (Niederlande): Springer, S. 551-561,
- Badura, Bernhard; Ehresmann, Cona (2016): „Unternehmenskultur, Mitarbeiterbindung und Gesundheit“, in: Badura, Bernhard; Ducki, Antje; Schröder, Helmut et al. (Hrsg.): *Fehlzeiten-Report 2016. Unternehmenskultur und Gesundheit – Herausforderungen und Chancen*, Berlin / Heidelberg: Springer, S. 81-94
- Ballreich, Rudi; Glasl, Friedrich (2010): *Mediation in Bewegung. Ein Lehr- und Übungsbuch mit Filmbeispielen auf DVD*, 2. Auflage, Stuttgart: Concordia
- Bandler, Richard; Grinder, John (1988): *Reframing. Ein ökologischer Ansatz in der Psychotherapie (NLP)*, 4. Auflage, Paderborn: Junfermann
- Barrett, Richard (2016): *Werteorientierte Unternehmensführung. Cultural Transformation Tools für Performance und Profit*, Berlin / Heidelberg: Springer
- Barsade, Sigal; O’Neill, Olivia A. (2016): „Manage your Emotional Culture. Most leaders focus on how employees think and behave – but feelings matter just as much”, in: *Harvard Business Review. Collaborative Overload*, January-February 2016, Boston (Massachusetts): Harvard Business School Publ. Corp., S. 58-66

- Bartel, Stefan (2017): *Kulturwandel. Wie Führungskräfte mit Arbeitssicherheit Unternehmen zu Spitzenleistungen führen*, Weinheim: Wiley-VCH
- Bartsch, Elmar (1990): „Grundlinien einer ‚kooperativen Rhetorik‘“, in: Geißner, Hellmut (Hrsg.): *Ermunterung zur Freiheit. Rhetorik und Erwachsenenbildung*, Sprache und Sprechen, Band 23/24, Frankfurt a. M.: Scriptor, S. 37-49
- Bartsch, Elmar (1994): „Dimensionen der Sprech-Kommunikation in Organisationen“, in: Bartsch, Elmar (Hrsg.): *Sprechen, Führen, Kooperieren in Betrieb und Verwaltung*, Sprache und Sprechen, Bd. 29, München / Basel: Reinhardt, S. 16-46
- Bartsch, Elmar; Pabst-Weinschenk, Marita (2011): „Gesprächsführung“, in: Pabst-Weinschenk, Marita (Hrsg.): *Grundlagen der Sprechwissenschaft und Sprecherziehung*, 2. überarbeitete Auflage, München: Reinhardt, S. 123-132
- Bauer, Joachim (2006): *Prinzip Menschlichkeit. Warum wir von Natur aus kooperieren*, 2. Auflage, Hamburg: Hoffmann und Campe
- Bechmann, Sebastian; Dahms, Vera; Tschersich, Nikolai et al. (2012): „Fachkräfte und unbesetzte Stellen in einer alternden Gesellschaft. Problemlagen und betriebliche Reaktionen“, in: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hrsg.): *IAB-Forschungsbericht*, 13/2012, <http://doku.iab.de/forschungsbericht/2012/fb1312.pdf> (Abrufdatum: 2.3.18)
- Behm, Daryl J. (1974): *Meinungen, Einstellungen, Vorurteile*, Zürich / Köln: Benziger und Aarau (Schweiz) / Frankfurt a. M.: Sauerländer
- Belias, Dimitrios; Koustelios, Athanasios (2014): „Organizational culture and job satisfaction: A review“, in: *International Review of Management and Marketing*, Vol. 4, No. 2 (2014), Mersin (Türkei): Econ Journals, S. 132-149
- Bernardis, Alexander; Hochreiter, Gerhard; Lang, Matthias et al. (2016): „Auf zu neuen Ufern“, in: Klusmann, Steffen (Hrsg.): *Harvard Business Manager. Sonderheft. Change Management. Wie agilen Unternehmen der Neustart gelingt*, Hamburg: manager magazin, S. 88-95
- Bertelsmann (2014): „Alle Achtung vor dem Stress! Eine 360-Grad-Betrachtung“, herausgegeben von der Bertelsmann-Stiftung, in: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Alle_Achtung_vor_dem_Stress_.pdf (Abrufdatum: 2.3.18)

- Bertelsmann & TNS Emnid (2015): „Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen. Ergebnisse der Umfrage. August 2015“, herausgegeben von der Bertelsmann-Stiftung, in: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Emnid.pdf (Abrufdatum: 2.3.18)
- Berylls & Culture Institute (2017): „Company Culture 4.0. Studie zu Kulturmanagement & Digitalisierung“, in: http://www.berylls.com/wp-content/uploads/2018/02/20171216_Studie_Kultur.pdf (Abrufdatum: 2.3.18)
- Berndt, Arne (2009): „Zwischenmenschliche Konflikte als Anstoß von Wandel in Organisationen“, Dissertation, in: Wüthrich, Hans A. (Hrsg.): *Schriftenreihe Internationalisierung und Management*, Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft
- Birkel, Simone (2002): *Zukunft wagen – ökologisch handeln: Grundlagen und Leitbilder kirchlich-ökologischer Bildung im Kontext nachhaltiger Entwicklung*, Münster: LIT
- Bitschnau, Karoline (2008): *Die Sprache der Giraffen. Zur Qualität zwischenmenschlicher Beziehungen*, Dissertation (überarbeitete Fassung), Paderborn: Junfermann
- Blaschitz, Josef (2003): „Gordon-Modell“, in: Stumm, Gerhard; Wiltschko, Johannes; Keil, Wolfgang W. (Hrsg.): *Grundbegriffe der Personenzentrierten und Focusing-orientierten Psychotherapie und Beratung*, Stuttgart: Klett-Cotta, S. 144-145
- bmfsfj (2015): „Memorandum: Familie und Arbeitswelt – Die NEUE Vereinbarkeit“, herausgegeben vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (bmfsfj), in: <https://www.bmfsfj.de/blob/94316/26cd21b23fc89669f57e44c0fb9ae4d2/memorandum-familie-und-arbeitswelt-data.pdf> (Abrufdatum: 2.3.18)
- bmfsfj (2016): „Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2016“, herausgegeben vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (bmfsfj), in: <https://www.bmfsfj.de/blob/95434/ede1131bedf5bbbb477cfd478bcc1b7/unternehmensmonitor-familienfreundlichkeit-2016-broschuere-data.pdf> (Abrufdatum: 2.3.18)
- bmfsfj (2017): „Familienfreundliche Unternehmenskultur. Der entscheidende Erfolgsfaktor für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf“, herausgegeben vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (bmfsfj), in: <https://www.bmfsfj.de/blob/118380/84f7a8f9a71bb7050c7d30fcafabe6c4/familienfreundliche-unternehmenskultur-data.pdf> (Abrufdatum: 2.3.18)

- Board Agenda & Mazars (2017): „Board Leadership in Corporate Culture: European Report 2017. Research Report by Board Agenda & Mazars in association with INSEAD”, in: <https://www.mazars.com/Home/News/Our-publications/Surveys-and-studies/Board-Leadership-of-Corporate-Culture-in-Europe> (Abrufdatum: 2.3.18)
- Braun, Gesine; Domke, Britta; Höhmann, Ingmar et al. (2016): „Nur Mut!“, in: Klusmann, Steffen (Hrsg.): *Harvard Business Manager. Sonderheft. Change Management. Wie agilen Unternehmen der Neustart gelingt*, Hamburg: manager magazin, S. 8-40
- Brecht, Ulrich (2005): *BWL für Führungskräfte. Was Entscheider im Unternehmen wissen müssen*, Wiesbaden: Gabler
- Brüggemeier, Beate (2011): *Wertschätzende Kommunikation im Business. Wer sich öffnet, kommt weiter*, 2. Auflage, Paderborn: Junfermann
- Bryson, Kelly (2012): *Sei nicht nett, sei echt. Handbuch für Gewaltfreie Kommunikation*, 3. Auflage, Paderborn: Junfermann
- Buber, Martin (1962): *Werke. Erster Band. Schriften zur Philosophie*, München: Kösel und Heidelberg: Lambert Schneider
- Buber, Martin (1994): *Das Dialogische Prinzip. Ich und Du. Zwiesprache. Die Frage an den Einzelnen. Elemente des Zwischenmenschlichen*, 7. Auflage, Gerlingen: Schneider
- Bund, Kerstin (2014): *Glück schlägt Geld. Generation Y: Was wir wirklich wollen*, Hamburg: Murmann
- Bushe, Gervase R.; Marshak, Robert J. (2015): „Conclusion: The Path Ahead“, in: Bushe, Gervase R.; Marshak, Robert J. (Hrsg.): *Dialogic Organization Development. The Theory and Practice of Transformational Change*, Oakland (Kalifornien): Berrett-Koehler, S. 401-412
- Capgemini (2017): „Culture First! Von den Vorreitern des digitalen Wandels lernen. Change Management Studie 2017“, in: <https://www.capgemini.com/consulting-de/wp-content/uploads/sites/32/2017/10/change-management-studie-2017.pdf> (Abrufdatum: 2.3.18)
- Castaldo, Sandro; Premazzi, Katia; Zerbini, Fabrizio (2010): „The Meaning(s) of Trust. A Content Analysis on the Diverse Conceptualizations of Trust in Scholarly Research on Business Relationships“, in: *Journal of Business Ethics*, November 2010, Volume 96, Dordrecht (Niederlande): Springer, S. 657-668

- Chatman, Jennifer A.; Caldwell, David F., O'Reilly, Charles A. et al. (2014): „Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationships between culture consensus and financial performance in high-technology firms”, in: *Journal of Organizational Behavior*, 35 (2014), Chichester (UK): John Wiley & Sons, S. 785-808
- Childre, Doc; Martin, Howard (2010): *Die HerzIntelligenz(R)-Methode. Gesundheit stärken, Probleme meistern - mit der Kraft des Herzens*, 3. Auflage, Kirchzarten: VAK
- Cohn, Ruth (2013): *Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion. Von der Behandlung einzelner zu einer Pädagogik für alle*, 17. Auflage, Stuttgart: Klett-Cotta
- Costetti, Vilma (Hrsg.); Rosenberg, Marshall B. (2017): *Gewaltfreie Kommunikation und Macht. In Institutionen, Gesellschaft und Familie*, Paderborn: Junfermann
- Dance, Frank E. X. (1970): „The ‘Concept’ of Communication”, in: *The Journal of Communication*, Vol. 20, June 1970, New York: Oxford University Press, S. 201-210
- Danielson, Gert (2005): „Meeting Human Needs, Preventing Violence: Applying Human Needs Theory to the Conflict in Sri Lanka”, unveröffentlichte Masterarbeit an der Universidad del Salvador in Buenos Aires (Argentinien), in: http://www.cnvc.org/sites/cnvc.org/files/NVC_Research_Files/NVC%20and%20Violence%20Prevention/Danielsen2005.pdf (Abrufdatum: 2.3.18)
- DIS & Zukunftsinstitut (2010): „Future Jobs. Wie wir in Zukunft in Europa arbeiten werden. Arbeitswelt 2020 – eine qualitative Trendstudie in Zusammenarbeit mit dem Zukunftsinstitut“, herausgegeben von DIS AG, in: https://www.thinksimple.de/fileadmin/pdf/kundenstudien/dis_studie_futurejobs_2014.pdf (Abrufdatum: 2.3.18)
- Dittmann, Allen T. (1972): *Interpersonal messages of emotion*, New York: Springer
- Ditton, Hartmut (2000): „Qualitätskontrolle und Qualitätssicherung in Schule und Unterricht. Ein Überblick zum Stand der empirischen Forschung“, in: Helmke, Andreas; Hornstein, Walter; Terhart, Ewald (Hrsg.): *Qualität und Qualitätssicherung im Bildungsbereich: Schule Sozialpädagogik, Hochschule*, Zeitschrift für Pädagogik, 41. Beiheft, Weinheim: Beltz, S. 73-92
- Eagleton, Terry (2001), *Was ist Kultur? Eine Einführung*, 2. Auflage, München: C.H. Beck
- Ehresmann, Cona (2016): „Burn-out und das Sozialkapital von Organisationen - auf die Bindung kommt es an. Eine quantitative Analyse zu Sozialkapital, emotionaler Bindung und psychischer Erschöpfung am Beispiel von Mitarbeitern in medizinischen Rehabilitationskliniken“, Dissertation an der Universität Bielefeld, in: <https://pub.uni-bielefeld.de/publication/2911987> (Abrufdatum: 2.3.18)

- Eicher, Hans (2018): *Die verblüffende Macht der Sprache. Was Sie mit Worten auslösen oder verhindern und was Ihr Sprachverhalten verrät*, 2. durchgesehene und korrigierte Ausgabe, Wiesbaden: Springer
- Einramhof-Florian (2017): *Die Arbeitszufriedenheit der Generation Y. Lösungsansätze für erhöhte Mitarbeiterbindung und gesteigerten Unternehmenserfolg*, Wiesbaden: Springer
- Esser, Axel; Wolmerath, Martin (2015): *Mobbing und psychische Gewalt. Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung*, 9. völlig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Frankfurt a. M.: Bund
- Exenberger, Berndt; Grabler, Erwin; Hauska, Elvira et al. (2006): „Neue Wege der Ergebnisverbesserung“. Qualitative Studie zur betriebswirtschaftlichen Erfassung von Konfliktkosten“, in: www.elvira-hauska.at/downloads/Neue%20Wege%20der%20Ergebnisverbesserung%20WKO%202006.pdf (Abrufdatum: 2.3.18)
- Felber, Christian (2012): *Gemeinwohl-Ökonomie*, Aktualisierte und erweiterte Neuauflage, Wien: Deuticke
- Forschungsunion & acatech (2013): „Deutschlands Zukunft als Produktionsstandort sichern. Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0. Abschlussbericht des Arbeitskreises Industrie 4.0“, herausgegeben von der Promotorengruppe Kommunikation der Forschungsunion Wirtschaft – Wissenschaft und acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften e.V., in: https://www.bmbf.de/files/Umsetzungsempfehlungen_Industrie4_0.pdf (Abrufdatum: 2.3.18)
- Friske, Cindy; Bartsch, Elmar; Schmeisser, Wilhelm (2005): *Einführung in die Unternehmensethik: Erste theoretische, normative und praktische Aspekte. Lehrbuch für Studium und Praxis, Schriften zum Internationalen Management*, Band 12, München / Mering: Rainer Hampp
- Geißner, Hellmut (1981), *Sprechwissenschaft. Theorie der mündlichen Kommunikation*, Königstein (Taunus): Scriptor
- Geißner, Hellmut (1982): *Sprecherziehung. Didaktik und Methodik der mündlichen Kommunikation*, Königstein (Taunus): Scriptor
- Gilliar (2015): „Attraktiver Arbeitgeber – Decken sich Anspruch und Wirklichkeit? Ergebnisse & Erkenntnisse der Unternehmenskultur-Analyse 2015“, in: http://www.gilliar-consulting.de/wp-content/uploads/2015/10/Unternehmenskultur-Analyse-2015_V1.0_Kurzform.pdf (Abrufdatum: 2.3.18)

- Glasl, Friedrich (1997): *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*, 5. erweiterte Auflage, Bern: Haupt und Stuttgart: Freies Geistesleben
- Goldpark (2009): „Erfolgsfaktor Unternehmenskultur – Reisegepäck für die Zukunft“, herausgegeben von der Goldpark GmbH Unternehmensberatung, in: http://www.goldpark.de/gpcms/wp-content/uploads/studie_200905_GP_Studie_UKultur.pdf (Abrufdatum: 2.3.18)
- Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; McKee, Annie (2002): *Emotionale Führung*, München: Econ
- Gözlner, Herbert; Schmoll, Clemens (2014): *Führungsaufgabe: Veränderung gestalten. Konzepte und Praxishinweise zur erfolgreichen Umsetzung*, Wien: Manz
- Gordon, Thomas (2005): *Managerkonferenz. Effektives Führungstraining*, 19. Auflage, München: Heyne
- Graf, Nele; Edelkraut, Frank (2014): *Mentoring. Das Praxisbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer*, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler
- Great Place & SichtWeise (2017): „'Change Engine, while you are flying'. Kulturwandel in der digitalen Transformation messen und gestalten. Aktuelle Forschungsergebnisse und Praxisbeiträge zu Agilität in Unternehmen“, herausgegeben von Horst Pütz / Sichtweise und Great Place to Work, in: <https://www.greatplacetowork.de/assets/Uploads/Studie-Kulturwandel-in-der-digitalen-Transformation-messen-und-gestalten.pdf> (Abrufdatum: 2.3.18)
- Grubendorfer, Christina (2016): *Einführung in systemische Konzepte der Unternehmenskultur*, Heidelberg: Carl Auer
- Grünbuch (2001): „Grünbuch. Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen (vorgelegt von der Kommission)“, Brüssel, den 18.7.2001, KOM(2001) 366 endgültig, in: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=DE> (Abrufdatum: 2.3.18)
- Grünwald, Ursula (2015): „Jenseits von Richtig und Falsch“, in: *Praxis Kommunikation*, 2/2015, Paderborn: Junfermann, S. 48-49
- Guiso, Luigi; Sapienza, Paola; Zingales Luigi (2015): „The value of corporate culture“, in: *Journal of Financial Economics*, 117 (2015), Amsterdam: North Holland Publishing, S. 60-76

- Habscheid-Führer, Thomas; Grothaus, Christian J. (2016): „Bürogebäude für die ‚Generation Y‘ – Geschichtlicher Abriss der Corporate Architecture“, in: Klaffke, Martin (Hrsg.): *Arbeitsplatz der Zukunft. Gestaltungsansätze und Good-Practice-Beispiele*, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 103-118
- Hammermann, Andrea; Stettes, Oliver (2013): „Qualität der Arbeit – zum Einfluss der Arbeitsplatzmerkmale auf die Arbeitszufriedenheit im europäischen Vergleich“, in: *IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln*, 40. Jahrgang, Heft 2/2013, Köln: Inst. der Dt. Wirtschaft Köln Medien, S. 1-18
- Hartnell, Chad A.; Ou, Amy Y.; Kinicki, Angelo (2011): „Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework’s Theoretical Suppositions“, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96, No. 4 (2011), Washington D. C.: American Psychological Association, S. 677–694
- Hattie, John (2017): *Lernen sichtbar machen für Lehrpersonen*, 3 unveränderte Auflage, Baltmannsweiler: Schneider
- Hauser, Frank; Schubert, Andreas; Aicher, Mona et al. (2005): „Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland“, Abschlussbericht Forschungsprojekt Nr. 18/05 im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS), in: http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/forschungsbericht-f371.pdf?__blob=publicationFile (Abrufdatum: 2.3.18)
- Hays (2016): „HR-Report 2015/2016. Schwerpunkt Unternehmenskultur“, herausgegeben von der Hays AG und dem Institut für Beschäftigung und Employability IBE, in: <https://www.hays.de/documents/10192/118775/hays-studie-hr-report-2015-2016.pdf/8cf5aee3-4b99-44b5-b9a9-2ac6460005da> (Abrufdatum: 2.3.18)
- Hays (2018): „HR-Report 2018. Schwerpunkt Agile Organisation auf dem Prüfstand“, herausgegeben von der Hays AG und dem Institut für Beschäftigung und Employability IBE, in: <https://www.hays.de/documents/10192/118775/hays-studie-hr-report-2018.pdf/243a467e-bc39-6b0a-3ac1-95c5f9bd43bc> (Abrufdatum: 2.3.18)
- Hauff, Volker (Hrsg.) (1987): *Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung*, Greven: Eggenkamp
- Häußling, Andre; Kahl, Martin (2018): „Die fünf Level auf dem Weg zu einer agilen Organisation“, in: Häußling, Andre (Hrsg.): *Agile Organisationen*, Freiburg: Haufe-Lexware, S. 95-116

- Hecker, Wendy (2013): „Einflüsse der Humanistischen Psychologie“, in: Schneider-Landolf, Mina; Spielmann, Jochen; Zitterbarth, Walter (Hrsg.): *Handbuch Themenzentrierte Interaktion (TZI)*, 2. Auflage, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 38-42
- Herget, Josef; Strobl, Herbert (2017): „Unternehmenskultur – Worüber reden wir?“, in: Herget, Josef; Strobl, Herbert (Hrsg.): *Unternehmenskultur in der Praxis. Grundlagen – Methoden – Best Practices*, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3-18
- Heudecker, Sylvia (2011): „Aspekte der Themenzentrierten Interaktion in der Sprecherziehung“, in: Pabst-Weinschenk, Marita (Hrsg.): *Grundlagen der Sprechwissenschaft und Sprecherziehung*, 2. überarbeitete Auflage, München: Reinhardt, S. 299-306
- Hoffmann, Jürgen; Roock, Stefan (2018): *Agile Unternehmen. Veränderungsprozesse gestalten, agile Prinzipien verankern, Selbstorganisation und neue Führungsstile etablieren*, Heidelberg: dpunkt
- Hofstede, Geert (2001): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, 2. Auflage, Thousand Oaks (Kalifornien) / London / Neu Delhi: Sage
- Homma, Norbert; Bauschke, Rafael; Hofmann, Laila Maija (2014): *Einführung Unternehmenskultur. Grundlagen, Perspektiven, Konsequenzen*, Wiesbaden: Springer Gabler
- Hinding, Barbara; Kastner, Michael (2011): „Gestaltung von lernförderlichen Unternehmenskulturen zu Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit“, Forschungsprojekt F 2188, herausgegeben von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, in: https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2188.pdf?__blob=publicationFile&v=1 (Abrufdatum: 2.3.18)
- Holler, Ingrid (2003): *Trainingsbuch Gewaltfreie Kommunikation. Abwechslungsreiche Übungen für Selbststudium, Seminare und Übungsgruppen*, Paderborn: Junfermann
- Hurrelmann, Klaus; Albrecht, Erik (2014): *Die heimlichen Revolutionäre. Wie die Generation Y unsere Welt verändert*, Weinheim / Basel: Beltz
- Janszky, Sven Gabor (2014): *Das Recruiting-Dilemma. Zukunft der Personalarbeit in Zeiten des Fachkräftemangels*, Freiburg: Haufe-Lexware
- Juncadella, Carme Mampel (2013): „What is the impact of the application of the Nonviolent communication model on the development of empathy? Overview of research and outcomes“, unveröffentlichte Masterarbeit an der Universität Sheffield (UK) in: www.cnvc.org/sites/default/files/NVC_Research_Files/Carme_Mampel_Juncadella.pdf (Abrufdatum: 2.3.18)

- Kaduk, Stefan; Osmetz, Dirk; Wüthrich, Hans A. (2016): *Musterbrecher. Die Kunst das Spiel zu drehen*, Hamburg: Murmann
- Kaduk, Stefan; Osmetz, Dirk; Wüthrich, Hans A. (2017): *MusterbrecherX. Ein Prospekt für mutige Führung*, Hamburg: Murmann
- Kaltenecker, Siegfried (2017): *Selbstorganisierte Unternehmen. Management und Coaching in der agilen Welt*, Heidelberg: dpunkt
- Kampker, Achim; Schuh, Günther; Schittny, Bastian (2011): „Unternehmensstruktur“ in: Schuh, Günther; Kampker, Achim (Hrsg.): *Strategie und Management produzierender Unternehmen. Handbuch Produktion und Management 1, 2*. vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin / Heidelberg: Springer, S. 133-229
- Keller, Smaranda Beate (2017): „Innovative Arbeitswelten nachhaltig gestalten“, in: Gordon, Gesa; Nelke, Astrid (Hrsg.): *CSR und Nachhaltige Innovation. Zukunftsfähigkeit durch soziale, ökonomische und ökologische Innovationen*, Management-Reihe Corporate Social Responsibility, Berlin / Heidelberg: Springer, S. 301-317
- Keuper, Frank; Sommerlatte, Tom (2016): „Konklusion“, in: Keuper, Frank; Sommerlatte, Tom (Hrsg.): *Vertrauensbasierte Führung. Credo und Praxis*, Berlin / Heidelberg, Springer, S.135-150
- Kienbaum (2015): „Absolventen 2015 unter die Lupe genommen: Ziele, Wertvorstellungen und Karriereorientierung der Generation Y“, herausgegeben vom Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation GmbH, in: http://www.kienbauminstitut-ism.de/fileadmin/user_data/veroeffentlichungen/kienbaum_institut_ism_studie_absolventen_08_2015.pdf (Abrufdatum: 2.3.18)
- Kießling-Sonntag, Jochem (2003): *Handbuch Trainings- und Seminarpraxis*, Berlin: Cornelsen
- Klaffke, Martin (2014): „Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generation“, in: Klaffke, Martin (Hrsg.): *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 58-82
- Klaffke, Martin; Parment, Anders (2011): „Herausforderungen und Handlungsansätze für das Personalmanagement von Millennials“, in: Klaffke, Martin (Hrsg.): *Personalmanagement von Millennials*, Wiesbaden: Gabler, S. 3-22

- Klein, Helmut (2016): „Studie: Die Generation Y und deren organisatorische Implikationen“, in: Rottmann, Horst; Seitz, Franz (Hrsg.): *Die Hochschule im Dialog: Weidener Diskussionspapiere*, No. 56, Amberg-Weiden: University of Applied Sciences, S. 1-22
- Klein, Nicole; Stoffel, Jakob; Schmidt, Christian (2015): *Employer Branding. Wie können Unternehmen den „War for Talents“ gewinnen und qualifizierte Mitarbeiter binden?*, über Science Factory veröffentlichte wissenschaftliche Arbeit
- Köllner, Volker (2017): „Mobbing am Arbeitsplatz“, in: Badura, Bernhard; Ducki, Antje; Schröder, Helmut et al. (Hrsg.) *Fehlzeiten-Report 2017. Krise und Gesundheit – Ursachen, Prävention, Bewältigung*, Berlin / Heidelberg: Springer, S. 121-129
- Korn Ferry (2015): „Real World Leadership. Create an engaging culture for greater impact“, in: http://static.kornferry.com/media/sidebar_downloads/Korn-Ferry-Institute_Real-WorldLeadership_Report-3.pdf (Abrufdatum: 2.3.18)
- Kostka, Claudia (2016): *Change Management. Das Praxisbuch für Führungskräfte*, München: Carl Hanser
- KPMG (2009): „Konfliktkostenstudie. Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen“, herausgegeben von der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, in: <http://christianehuisman.de/wp-content/uploads/2017/10/KPMG-Konfliktkostenstudie.pdf> (Abrufdatum: 2.3.18)
- KPMG (2012): „Best Practice Konflikt(kosten)-Management 2012. Der wahre Wert der Mediation“, herausgegeben von der Unternehmerschaft Düsseldorf und Umgebung e.V., in: www.dzkk.de/PDF/konfliktkosten-management2012.pdf (Abrufdatum: 2.3.18)
- Krainer, Larissa; Heintel, Peter (2010): *Prozessethik. Zur Organisation ethischer Entscheidungsprozesse*, Schriften zur Gruppen- und Organisationsdynamik 8, Wiesbaden: VS Verlag
- Kratzer, Nick; Menz, Wolfgang; Pangert, Barbara (2015): „Balanceorientierte Leistungs politik: Eine Einführung. Ansätze für eine leistungspolitische Gestaltung der Work-Life-Balance“, in: Kratzer, Nick; Menz, Wolfgang; Pangert, Barbara (Hrsg.): *Work-Life-Balance – eine Frage der Leistungs politik. Analysen und Gestaltungsansätze*, Wiesbaden: Springer, S. 13-40
- Kunzmann, Silke (2015): *Individualität und Flexibilität im Personalmanagement. Die neue Herausforderung durch die Generation Y*, wissenschaftliche Arbeit, Hamburg: Diplomica

- Kuppler, Tim; Schein, Edgar H. (2014): „Culture Insights from Edgar Schein“, in: <http://www.cultureuniversity.com/wp-content/uploads/2014/03/Edgar-Schein-Interview-Transcript-Part-Two.pdf> (Abrufdatum: 2.3.18)
- Laloux, Frederic (2015): *Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*, München: Vahlen
- Leitl, Michael; Meifert, Matthias; Sackmann, Sonja (2011): *Unternehmenskultur: Ihre Rolle und Bedeutung. Studie 2011*, herausgegeben von der Kienbaum Management Consultants GmbH in Kooperation mit dem Harvard Business Manager und Prof. Sonja Sackmann / Institut für die Entwicklung zukunftsfähiger Organisationen (EZO), in: https://www.thinksimple.de/fileadmin/pdf/kundenstudien/kienbaum_studie_unternehmenskultur_2011.pdf (Abrufdatum: 2.3.18)
- Leodolter, Werner (2015): *Das Unterbewusstsein von Organisationen. Neue Technologien – Organisationen neu denken*, Berlin / Heidelberg: Springer
- Lind, Helmut (2016): „Wir werden gerade von Geisterfahrern zu Vordenkern“ (Interview), in: *Willmy Magazin*, Nr. 10, November 2016, Nürnberg: Meramo, S. 8-13
- Lindemann, Gabriele; Heim, Vera (2010): *Erfolgsfaktor Menschlichkeit. Wertschätzend führen – wirksam kommunizieren*, Paderborn: Junfermann
- LinkedIn (2017): „Global Recruiting Trends 2017. What you need to know about the state of talent acquisition“, in: <http://hrs.wsu.edu/wp-content/uploads/2015/09/linkedin-global-recruiting-trends-report.pdf> (Abrufdatum: 10.1.18)
- Liu, Fangtao; Kwok, Fai Geoffrey Tso; Yang, Yongheng et al. (2017): „Multilevel Analysis of Employee Satisfaction on Commitment to Organizational Culture: Case Study of Chinese State-Owned Enterprises“, in: *Mathematical and computational applications in science and engineering*, Volume 22, Issue 4 (2017), Manisa (Türkei): Celal Bayar Üniversitesi, S. 1-14
- Löhmer, Cornelia; Standhardt, Rüdiger (2015): *TZI. Die Kunst, sich selbst und eine Gruppe zu leiten. Einführung in die Themenzentrierte Interaktion*, Stuttgart: Klett-Cotta
- Loske, Reinhard; Bleischwitz, Raimund (1997): *Zukunftsfähiges Deutschland. Ein Beitrag zu einer global nachhaltigen Entwicklung*, herausgegeben von BUND und Misereor, 4. überarbeitete und erweiterte Auflage, Basel / Boston / Berlin: Birkhäuser
- Ludewig, Katharina (2017): *Beziehungskompetenz in sozialen Organisationen. Gewaltfreie Kommunikation als Methode für die professionelle Interaktion*, Dissertation, Reihe Sozialwissenschaften, Band 82, Baden Baden: Tectum

- Maslow, Abraham H. (1981): *Motivation und Persönlichkeit*, 14. Auflage, Hamburg: Rowohlt
- Maslow, Abraham H. (1985): *Psychologie des Seins. Ein Entwurf*, 3. ungekürzte Ausgabe, Frankfurt a. M.: Fischer
- Mayr, Robert (2015): „Vorwort“, in: Lang, Michael; Scherber, Stefan (Hrsg.): *Agiles Management. Innovative Methoden und Best Practices*, Düsseldorf: Symposion, S. 13-14
- MacLeod, David; Clarke, Nita (2009): „Engaging for Success: enhancing performance through employee engagement. A report to Government by David MacLeod and Nita Clarke“, in: <http://engageforsuccess.org/wp-content/uploads/2015/08/file52215.pdf> (Abrufdatum: 2.3.18)
- Malik, Fredmund (2013): *Strategie. Navigieren in der Komplexität der Neuen Welt*, Management: Komplexität meistern, Band 3, 2. komplett überarbeitete und erweiterte Auflage, Frankfurt a. M.: Campus
- Max-Neef, Manfred A. (1991): *Human Scale Development. Conception, Application and Further Reflections*, New York / London: Apex
- McCraty, Rollin; Atkinson, Mike; Tiller, William et al. (1995): „The Effects of Emotions on Short-Term Power Spectrum Analysis of Heart Rate Variability“, in: *American Journal of Cardiology*, Vol.76, No.14, November 15, 1995, New York: Excerpta Medica, S. 1089-1093
- Mead, George H. (1969): *Philosophie der Sozialität*, Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Merk, Katja (2014): *Mobbing. Praxisleitfaden für Betriebe und Organisationen*, Wiesbaden: Springer Gabler
- Merklin, Harald (Hrsg.) (2010): *Cicero. De oratore. Über den Redner. Lateinisch / Deutsch*, Reclam: Stuttgart
- Meyer, Ulrike B. (2013): „TZI und Organisationsentwicklung“, in: Schneider-Landolf, Mina; Spielmann, Jochen; Zitterbarth, Walter (Hrsg.): *Handbuch Themenzentrierte Interaktion (TZI)*, 2. Auflage, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 307-312
- Michalski, Ulrike (2012): „‘Gewaltfreie Kommunikation‘ (GFK) in der arbeitsweltlichen Beratung. GFK als Instrument der Organisationsentwicklung“, unveröffentlichte Masterarbeit an der FH Frankfurt a. M., in: <https://www.gewaltfrei-dach.eu/sites/default/files/medium-wissenschaftliche-arbeit-michalski-ulrike-masterarbeit.pdf> (Abrufdatum: 2.3.18)

- Minter, Robert L. (1968): „A Denotative and Connotative Study in Communication“, in: *The Journal of Communication*, Vol. 18, March 1968, New York: Oxford University Press, S. 26-36
- Möltner, Hannah, Göke, Juliane, Jung, Christian et al. (2015): „Neue Perspektiven zum nachhaltigen Erfolg durch Unternehmenskultur. Ergebnisbericht der Nachfolgestudie zum Carl-Bertelsmann-Preis 2003“, herausgegeben von der Bertelsmann Stiftung, in: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/2017_BST_UNK_Neue_Perspektiven_CBP_2003_Nachfolgestudie.pdf (Abrufdatum: 2.3.18)
- Müller, Philip-Jerome; Hüsselmann, Claus (2017): „Auswirkungen und Potenziale agiler Methoden. Agilität im Projektportfoliomanagement“, in: *Projekt Management aktuell. Wenn es „menschelt“ im Projekt: Psychologisches Projektcoaching*, 2.2017, 28. Jahrgang, S. 49-57
- Mummert (2017): „Presseinformation. New Work und Arbeitswelt 4.0 in Zeiten der Digitalisierung: Deutschlands Top Manager wünschen sich einen kulturellen Quantensprung“, Presseinformation zur von Rochus Mummert durchgeführten Studie „Digital Leadership 2017“, in: https://www.rochusmummert.com/downloads/news/170718_PI_RM_Digital_Leadership_4_Final.pdf (Abrufdatum: 2.3.18)
- Narayan, Shriman (Hrsg.) (1968): *The Selected Works of Mahatma Gandhi*, Band 6, Ahmedabad (Indien): Navajivan Publishing House
- Natorp, Paul (2015): *Pestalozzi. Sein Leben und seine Ideen*, Wiederauflage des Werkes aus dem Jahr 1912, Bremen: EHV Academicpress
- Nelke, Astrid (2017): „Interne und externe Unternehmenskommunikation für nachhaltige Innovation und gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen am Beispiel des Employer Brandings“, in: Gordon, Gesa; Nelke, Astrid (Hrsg.): *CSR und Nachhaltige Innovation. Zukunftsfähigkeit durch soziale, ökonomische und ökologische Innovationen*, Management-Reihe Corporate Social Responsibility, Berlin / Heidelberg: Springer, S. 25-37
- Noch, Curt (Hrsg.) (1929): *Goethes sämtliche Werke. 41. 1829*, München: Müller
- Oboth, Monika (2015): „Konflikte sind der tragische Ausdruck unerfüllter Bedürfnisse“. Die Gewaltfreie Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg als Grundhaltung und Praxis bei Konfliktklärungen in Organisationen“, in: *Konfliktdynamik. Verhandeln, Vermitteln und Führen in Organisationen*, 4/2015, Stuttgart: Klett-Cotta, S. 284-292

- Oboth, Monika; Seils, Gabriele (2011): *Mediation in Gruppen und Teams. Praxis- und Methodenhandbuch. Konfliktklärung in Gruppen, inspiriert durch die Gewaltfreie Kommunikation*, 4. Auflage, Paderborn: Junfermann
- Pabst-Weinschenk, Marita (2011): „Fachgeschichte: Von der Sprecherziehung zur Sprechkunde und Sprechwissenschaft“, in: Pabst-Weinschenk, Marita (Hrsg.): *Grundlagen der Sprechwissenschaft und Sprecherziehung*, 2. überarbeitete Auflage, München: Reinhardt, S. 255-264
- Pabst-Weinschenk, Marita (2016): *Stimmlich stimmiger Unterricht. Professionelle Kommunikation und Rhetorik*, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Pasztor, Susann; Gens, Klaus-Dieter (2005): *Mach doch, was du willst. Gewaltfreie Kommunikation am Arbeitsplatz*, Paderborn: Junfermann
- Petersen, Jendrik; Olesch, Jens-Rüdiger (2011): „Innovative Organisationsgestaltung durch Dialogisches Management“, in: Petersen, Jendrik; Olesch, Jens-Rüdiger (Hrsg.): *Dialogisches Management und Organisationslernen. – Research in Progress –*, München / Mering: Rainer Hampp, S. 3-20
- Pörksen, Bernhard; Schulz von Thun, Friedemann (2016): *Kommunikation als Lebenskunst. Philosophie und Praxis des Miteinander-Redens*, 2. Auflage, Heidelberg: Carl Auer
- Prutina, Zana (2015): „Diagnosing the Corporate Social Responsibility Culture“, in *Ekonomski Vjesnik / Econviews*, 2/2015, Osijek (Kroatien): Josip-Juraj-Strossmayer-Universität, S. 441-456
- Quitmann, Helmut (1995): *Humanistische Psychologie. Zentrale Konzepte und philosophischer Hintergrund*, Göttingen: Hogrefe
- Redmann, Britta (2017): *Agiles Arbeiten im Unternehmen. Rechtliche Rahmenbedingungen und gesetzliche Anforderungen*, Freiburg: Haufe-Lexware
- Regnet, Erika (2007): *Konflikt und Kooperation, Praxis der Personalpsychologie, Human Resource Management kompakt, Band 14*, Göttingen: Hogrefe
- Rhode, Rudi; Meis, Mona Sabine; Bongartz, Ralf (2003): *Angriff ist die schlechteste Verteidigung. Der Weg zur kooperativen Konfliktbewältigung*, Paderborn: Junfermann
- Rogers, Carl R. (2017): *Der neue Mensch*, 11. Auflage, Stuttgart: Klett-Cotta
- Rose, Nico (2017): „Führung mit Gefühl“, in: Klusmann, Steffen (Hrsg.): *Harvard Business Manager. Schwerpunkt Kunden*, April 2017, Hamburg: manager magazin, S. 66-71
- Rosenberg, Marshall B. (2004a): *Erziehung, die das Leben bereichert. Gewaltfreie Kommunikation im Schulalltag*, Paderborn: Junfermann

- Rosenberg, Marshall B. (2004b): *Das Herz gesellschaftlicher Veränderung. Wie Sie Ihre Welt entscheidend umgestalten können*, Paderborn: Junfermann
- Rosenberg, Marshall B. (2006): *Die Sprache des Friedens sprechen - in einer konfliktreichen Welt*, Paderborn: Junfermann
- Rosenberg, Marshall B. (2007): *Was deine Wut dir sagen will: überraschende Einsichten. Das verborgene Geschenk unseres Ärgers entdecken*, 2. Auflage, Paderborn: Junfermann
- Rosenberg, Marshall B. (2008): *Gewaltfreie Kommunikation am Arbeitsplatz und in Organisationen*, Original-Aufzeichnung eines Seminars im Oktober 2002 in München, englisch mit deutscher Konsektivübersetzung, DVD (DVD1 & DVD2), herausgegeben von Bernd Ulrich, Müllheim (Baden): Auditorium Netzwerk
- Rosenberg, Marshall B. (2015): *Lebendige Spiritualität. Gedanken über die spirituellen Grundlagen der GFK*, 3. Auflage, Paderborn: Junfermann
- Rosenberg, Marshall B. (2016): *Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens*, 12. überarbeitete und erweiterte Auflage, Paderborn: Junfermann
- Rosenberg, Marshall B.; Seils, Gabriele (2012): *Konflikte lösen durch gewaltfreie Kommunikation. Ein Gespräch mit Gabriele Seils*, 14. Auflage, Freiburg: Herder
- Rudani, Ramesh B. (2013): *Principles of Management*, Neu Delhi: McGraw Hill
- Rust, Serena (2013): *Wenn die Giraffe mit dem Wolf tanzt. Vier Schritte zu einer einfühlsamen Kommunikation*, 10. Auflage, Burgrain: KOHA
- Ruthus, Julia (2013): *Employer of Choice der Generation Y. Herausforderungen und Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität*, Masterarbeit, Best Masters, Wiesbaden: Springer Gabler
- Sackmann, Sonja (2017): *Unternehmenskultur: Erkennen – Entwickeln – Verändern. Erfolgreich durch kulturbewusstes Management*, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler
- Sarat, P.; Manikandan, K. (2016): „Organizational Culture and Work Stress among Bank Employees“, in: *The international Journal of Indian Psychology*, Volume 3, Issue 3, No. 6 (2016), Lunawada (Indien): Redshine Corporation, S. 14-20
- Satir, Virginia (1989): *Selbstwert und Kommunikation. Familientherapie für Berater und zur Selbsthilfe*, 9. Auflage, München: Pfeiffer
- Scharmer, C. Otto, Käufer, Katrin (2017): *Von der Zukunft her führen. Theorie U in der Praxis*, Heidelberg: Carl-Auer

- Schelle, Heinz (2016): „Agil ist Trumpf“, in: *Projekt Management aktuell. Agiles Projektmanagement: Methoden in der Entwicklung mechatronischer Produkte*, 2.2016, 27. Jahrgang, Köln: TÜV-Media, S. 2-2
- Schein, Edgar H. (2010a): *Organisationskultur. „The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide“*, 3. Auflage, Bergisch Gladbach: EHP
- Schein, Edgar H. (2010b): *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung*, Köln: EHP
- Schein, Edgar H. (2016): *Humble Inquiry. Vorurteilsloses Fragen als Methode effektiver Kommunikation*, Bergisch Gladbach: EHP
- Schein, Edgar H. (2017): *Humble Consulting – die Kunst des vorurteilslosen Beratens*, Heidelberg: Carl-Auer
- Schein, Edgar H.; Schein, Peter (2017): *Organizational Culture and Leadership*, Hoboken (New Jersey): John Wiley & Sons
- Schein, Edgar H.; Schein, Peter (2018): *Organisationskultur und Leadership*, 5. Auflage, München: Vahlen
- Schleiter, Andre; Armutat, Sascha (2004): „Was Arbeitgeber attraktiv macht?“, in: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) (Hrsg.): *Praxis Papiere*, Ausgabe 4/2004, Düsseldorf: DGFP, S. 4-19
- Schmid, Bernd; Gerard, Christine (2008): *Intuition und Professionalität. Systemische Transaktionsanalyse in Beratung und Therapie*, Heidelberg: Carl-Auer
- Schmidpeter, René (2017): „Vorwort des Reihenherausgebers: Verantwortung und Innovation – zwei Seiten einer Medaille?!“, in: Gordon, Gesa; Nelke, Astrid (Hrsg.): *CSR und Nachhaltige Innovation. Zukunftsfähigkeit durch soziale, ökonomische und ökologische Innovationen*, Management-Reihe Corporate Social Responsibility, Berlin / Heidelberg: Springer, S. V-VI
- Schmidt, Thomas (2009): *Konfliktmanagement-Trainings erfolgreich leiten. Der Seminarfahrplan*, Bonn: managerSeminare
- Schneider, Maria T. (2009): „Das Modell der ‚Gewaltfreien Kommunikation‘ nach Marshall Rosenberg – Anwendungen in der Sozialen Arbeit“, unveröffentlichte Diplomarbeit an der Hochschule Neubrandenburg, in: http://digibib.hs-nb.de/file/dbhsnb_derivate_0000000366/Diplomarbeit-Schneider-2009.pdf (Abrufdatum: 2.3.18)
- Schulz von Thun, Friedemann (1981): *Miteinander reden: 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation*, Hamburg: Rowohlt

- Schulz von Thun, Friedemann (2001): *Miteinander reden: 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Differentielle Psychologie der Kommunikation*, 20. Auflage, Hamburg: Rowohlt
- Schulz von Thun, Friedemann (2006): *Miteinander reden: 3. Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation. Kommunikation, Person, Situation*, Sonderausgabe, Hamburg: Rowohlt
- Schulz von Thun, Friedemann (2014): *Miteinander reden: 4. Fragen und Antworten*, Sonderausgabe, Hamburg: Rowohlt
- Sears, Melanie (2012): *Gewaltfreie Kommunikation im Gesundheitswesen*, Paderborn: Junfermann
- Senge, Peter M. (2003): *Die fünfte Disziplin*, 9. Auflage, Stuttgart: Klett-Cotta
- Seutter von Loetzen, Florian (2015): *Von der klassischen Rhetorik über die Argumentation zur mündlichen Kommunikation. Ein philosophischer Lehrgang durch den antik-abendländischen Redekulturkreis zum Stiften von Denksozialität*, unveröffentlichte Masterarbeit an der Universität Regensburg
- Sikor, Markus (2011): „Eine Praxis des Mitgeföhls. Die Gewaltfreie Kommunikation (GFK) nach Dr. Marshall Rosenberg“, in: *Integrale Perspektiven*, Ausgabe 18 – März 2011, S. 16-17
- Simon, Fritz (2015): *Einführung in die systemische Organisationstheorie*, 5. Auflage, Heidelberg: Carl Auer
- Sommerlatte, Tom (2016): „Was sagen uns die Erkenntnisse der Vertrauensforschung für die unternehmerische Praxis?“, in: Keuper, Frank; Sommerlatte, Tom (Hrsg.): *Vertrauensbasierte Führung. Devise und Forschung*, Berlin / Heidelberg: Springer, S. 267-276
- Sparda-Bank München (2014): „Gemeinwohlbericht 2013/2014. Sparda-Bank München eG“, in: https://www.sparda-m.de/pdf/sparda-m/gemeinwohlbericht_2013_2014.pdf (Abrufdatum: 2.3.18)
- Spilker, Martin (2016): *Am Puls des Erfolgs. 10 Gebote für eine wertvolle Unternehmenskultur*, Freiburg: Haufe-Lexware
- Spitzer, Manfred (2007): *Lernen. Gehirnforschung und die Schule des Lebens*, München: Elsevier
- Splittek, Annika (2011): *Möglichkeiten und Grenzen der „Gewaltfreien Kommunikation“ nach Marshall B. Rosenberg für die Konfliktbewältigung in Organisationen*, über Grin veröffentlichte Studienarbeit

- Staufen (2017): „Deutscher Industrie 4.0 Index 2017“, herausgegeben von der Staufen AG, in: https://www.staufen.ag/fileadmin/HQ/02-Company/05-Media/2-Studies/STAU-FEN.-studie-deutscher-industrie-4.0-index-2017-de_DE.pdf (Abrufdatum: 2.3.18)
- StepStone (2017): „Recruiting mit Persönlichkeit“, in: https://www.stepstone.de/Ueber-StepStone/wp-content/uploads/2017/09/StepStone_Recruiting-mit-Persönlichkeit.pdf (Abrufdatum: 2.3.18)
- Stewart, Ian; Joines, Vann (1990): *Die Transaktionsanalyse. Eine Einführung in die TA*, 7. Auflage, Freiburg: Herder
- Stein, Steven J.; Book, Howard E. (2011): *Das EQ-Potenzial. Emotionale Intelligenz als Schlüssel zum Erfolg*, 2. Auflage, Weinheim: Wiley-VCH
- Straub, Jürgen (2012): „Wissenschaftliche Psychologie als Humanismus? Rekonstruktion eines hybriden Programms zur Errettung der modernen Seele“, in: Straub, Jürgen (Hrsg.): *Der sich selbst verwirklichende Mensch: Über den Humanismus der Humanistischen Psychologie*, Bielefeld: transcript, S. 15-68
- Strobl, Herbert (2017): „Das Six-Pack-Plus-Modell: Instrument zur zielorientierten Gestaltung von Unternehmenskultur von innen heraus“, in: Herget, Josef; Strobl, Herbert (Hrsg.): *Unternehmenskultur in der Praxis. Grundlagen – Methoden – Best Practices*, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 125-144
- Stock-Homburg, Ruth (2010): *Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente*, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler
- Ternes, Doris (2008): *Kommunikation – Eine Schlüsselqualifikation. Einführung zu wesentlichen Bereichen der zwischenmenschlichen Kommunikation*, Paderborn: Junfermann
- Teuchert, Brigitte (o.J.): *Didaktik der Rhetorik. Reader*, unveröffentlichtes Seminarskript der Universität Regensburg
- Thiede, Birgit (2017): „Klassiker der Organisationsforschung (25). Friedemann Schulz von Thun“, in: *OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, Nr. 3 / 2017, Düsseldorf: Handelsblatt Fachmedien, S. 97-102
- Thomann, Christoph (2004): *Klärungshilfe 2. Konflikte im Beruf: Methoden und Modelle klärender Gespräche*, Miteinander Reden: Praxis, vollständig überarbeitete und erweiterte Neuausgabe, Hamburg: Rowohlt
- Tonninger, Wolfgang (2017): „Identität, Diskurs und Unternehmenskultur – Wie wir mit unseren Geschichten Realitäten schaffen und verändern“, in: Chlopczyk, Jacques (Hrsg.): *Beyond Storytelling. Narrative Ansätze und die Arbeit mit Geschichten in Organisationen*, Berlin / Heidelberg: Springer, S. 57-80

- Uni Jena & Siers (2014): „2. Studie Kulturlotse zur pro-aktiven Entwicklung der Unternehmenskultur“, in: <http://www.siers-collegen.com/content/6-veroeffentlichungen/kulturlotse-auszug.pdf> (Abrufdatum: 2.3.18)
- von Glaserfeld, Ernst (1991): „Einführung in den radikalen Konstruktivismus“, in: Watzlawick, Paul (Hrsg.): *Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus*, 7. Auflage, München: Piper, S. 16-38
- von Hirschhausen (2017): „Einfluss der Digitalisierung auf die Mode und warum daraus eine Frage der Verantwortung entsteht“, in: Hildebrandt, Alexandra; Landhäußer, Werner (Hrsg.): *CSR und Digitalisierung: Der digitale Wandel als Chance und Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft*, Management-Reihe Corporate Social Responsibility, Berlin / Heidelberg: Springer, S. 537-553
- von Kanitz, Anja (2013): „Gefühle“, in: Schneider-Landolf, Mina; Spielmann, Jochen; Zitterbarth, Walter (Hrsg.): *Handbuch Themenzentrierte Interaktion (TZI)*, 2. Auflage, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 251-256
- Voss, Anne Kathrin; Reisen, Erich (2015): *Glücklichsein, wie geht das? Klasse 8-11. Wochenplan, Tagespläne und alle Arbeitsmaterialien für die Projektwoche*, Hamburg: AOL
- Vukonjanski, Jelena; Nikolic, Milan (2013): „Organizational Culture and Job Satisfaction – The Effects of Company’s Ownership Structure“, in: *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)*, Vol. 3, No. 2 (2013), Zrenjanin (Serbien): University of Novi Sad, S. 41-49
- Wagner, Roland W. (2011): „Kommunikationspsychologie, Gruppendynamik, NLP – Was ist das Besondere des sprechwissenschaftlich-sprecherzieherischen Ansatzes?“ in: Pabst-Weinschenk, Marita (Hrsg.): *Grundlagen der Sprechwissenschaft und Sprech-erziehung*, 2. überarbeitete Auflage, München: Reinhardt, S. 306-315
- Waibel, Roland (2015): *Die 7 Prinzipien zum Unternehmenserfolg. Einfach, zukunftsweisend, praxisorientiert*, München: Carl Hanser
- Walker, Wolfgang (2010): *Abenteuer Kommunikation. Bateson, Perls, Satir, Erickson und die Anfänge des Neurolinguistischen Programmierens (NLP)*, 5. Auflage, Stuttgart: Klett-Cotta
- Watzlawick, Paul (1976): *Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn, Täuschung, Verstehen*, München: Piper
- Watzlawick, Paul (Hrsg.) (1981): *Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus*, München: Piper

- Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H.; Jackson, Don D. (2017): *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*, 13. unveränderte Auflage, Bern (Schweiz): Hogrefe
- Weckert, Al (2014): „Marshall B. Rosenberg: Bausteine einer Biografie. Die Grenzen der klinischen Psychologie und der Weg zu einer besseren Welt“, in: *Kommunikation & Seminar*, 4/2014, Paderborn: Junfermann, S. 14-17
- Weckert, Al (2016): *Grundlagenseminar Gewaltfreie Kommunikation*, Junfermann: Paderborn
- Weckert, Al; Oboth, Monika (2017): *Der Tanz auf dem Vulkan. Gewaltfreie Kommunikation & Neurobiologie in Konfliktsituationen*, 2. Auflage, Junfermann: Paderborn
- Welge, Martin K.; Al-Laham, Andreas; Eulerich, Marc (2017): *Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung*, 7. überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler
- Welp, Isabell M.; Brosi, Prisca; Schwarzmüller, Tanja (2018): *Digital Work Design: Die Big Five für Arbeit, Führung und Organisation im digitalen Zeitalter*, Frankfurt a. M. / New York: Campus
- Wiesinger, Raimund (2017): „Welcher Unternehmenskultur bedarf es, damit Innovationen gelingen können?“, in: Herget, Josef; Strobl, Herbert (Hrsg.): *Unternehmenskultur in der Praxis. Grundlagen – Methoden – Best Practices*, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 93-105
- Wilber, Ken (2004): *Eine kurze Geschichte des Kosmos*, 7. Auflage, Frankfurt a. M.: Fischer
- Zak, Paul J. (2017): „Wie Vertrauen die Leistung steigert“, in: Klusmann, Steffen (Hrsg.): *Harvard Business Manager. Schwerpunkt Burn-out vermeiden. So unterstützen Sie Mitarbeiter, Kollegen und Chefs, ohne sich ausnutzen zu lassen*, Mai 2017, Hamburg: manager magazin, S. 72-79
- Zinn, Bernd (2017): „Digitalisierung der Arbeit – Kompetenzerwartungen des Beschäftigungssystems und didaktische Implikationen“, in: Bonz, Bernhard; Schanz, Heinrich; Seifried, Jürgen (Hrsg.): *Berufsbildung vor neuen Herausforderungen. Wandel von Arbeit und Wirtschaft*, Berufsbildung konkret (Band 13), Baltmannsweiler: Schneider, S. 163-176

Anhang

Anlage 1: Erläuterung berücksichtigter Trendthemen.....	114
Anlage 2: Detaillierte Informationen zur Vorgehensweise der Studien-Auswertung.....	118
Anlage 3: Analytierte Unternehmenskultur-Studien.....	120
Anlage 4: GfK-Listen von Gefühlen, Pseudo-Gefühlen und Bedürfnissen	125
Anlage 5: Die Bedürfnisse der GfK in Bezug auf Maslow und Max-Neef.....	129

Anlage 1: Erläuterung berücksichtigter Trendthemen

Die im Rahmen der Arbeit und besonders innerhalb der analysierten Studien einbezogenen Trendthemen, die gleichzeitig verschiedene Perspektiven darstellen, werden nachfolgend umrissen. Grundsätzlich sind die Themen punktuell verzahnt: Durch die Digitalisierung und damit verbundener Flexibilisierungs-Möglichkeiten werden z.B. Erleichterungen für eine familienbewusste Arbeitswelt erwartet.⁵⁹⁷ Die Generation Y legt einen hohen Wert auf Flexibilität, die wiederum ein wichtiger Bestandteil agilen Arbeitens ist.⁵⁹⁸ CSR-Programme spielen für die Generation Y bei der Entscheidung für einen potenziellen Arbeitgeber bereits eine ernstzunehmende Rolle.⁵⁹⁹ Laut des Beratungsunternehmens Staufen erfordert die erfolgreiche Umsetzung von Industrie 4.0 und Digitalisierung den Einsatz agiler Methoden.⁶⁰⁰

1a) Generation Y:

Als Generation Y können die zwischen 1980 und 1995 Geborenen bezeichnet werden.⁶⁰¹ Die Literaturquellen weichen in ihren Zeitangaben bis zu fünf Jahre voneinander ab.⁶⁰² Gleichzeitig sind exakt definierte Jahreszahlen nicht relevant, da die Generationswechsel eher fließend stattfinden.⁶⁰³ Synonyme für die Generation Y sind u.a. *Millenials*, *Digital Natives* und *Generation Why*.⁶⁰⁴ Auch demografisch bedingt wird die Anzahl potenzieller junger, qualifizierter Mitarbeiter geringer.⁶⁰⁵ Für die Unternehmen ist es somit entscheidend, attraktive Arbeitsbedingungen für die Zielgruppe Generation Y zu schaffen, um trotz der Herausforderung junge, qualifizierte Mitarbeiter an sich zu binden.⁶⁰⁶ In diesem Zusammenhang wird sogar von einem „War of Talents“⁶⁰⁷ gesprochen. Insofern geht es für die Unternehmen darum, die Eigenschaften, Erwartungen und Bedürfnisse der Generation Y zu kennen und zu berücksichtigen. Nur so bleiben sie für die Generation Y als Arbeitgeber attraktiv, was wiederum einen wichtigen Teil der Zukunftssicherung des Unternehmens ausmacht.

⁵⁹⁷ Vgl. bmfsfj (2016) 8

⁵⁹⁸ Vgl. Habscheid-Führer & Grothaus (2016) 111 und Mayr (2015) 13

⁵⁹⁹ Vgl. Klaffke & Parment (2011) 8f.

⁶⁰⁰ Vgl. Staufen (2017) 47

⁶⁰¹ Vgl. Klaffke (2014) 59

⁶⁰² Vgl. Einramhof-Florian (2017) 58f., bezugnehmend auf Hurrelmann & Albrecht (2013) 17 und Appel (2014) 4 und Klaffke (2014) 59

⁶⁰³ Bund (2014) 12

⁶⁰⁴ Vgl. Einramhof-Florian (2017) 58

⁶⁰⁵ Schleiter & Armutat (2004) 4

⁶⁰⁶ Vgl. Bechmann et al. (2012) 8

⁶⁰⁷ Klein et al. (2015) Buchtitel: „Employer Branding. Wie können Unternehmen den ‚War for Talents‘ gewinnen und qualifizierte Mitarbeiter binden?“, vgl. auch Janszky (2014) 83, gemäß dem Trendforscher Sven Gabor Janszky macht auch das Thema *War of Talents* Kooperation notwendig (hier unternehmensübergreifend)

Im Zuge des aktuellen Generationswechsels müssen sich Unternehmen dem damit einhergehenden Wertewandel bewusst sein.⁶⁰⁸ Nachfolgend wird in Bezug auf die Werte der Generation Y ein Beispiel gegeben:

Die Unternehmenskulturen müssen sich darauf einstellen, innovative Milieus bereitzuhalten, ein hohes Maß an Selbstbestimmung und -organisation zu gewähren und weite Handlungsspielräume möglich zu machen.⁶⁰⁹

1b) Digitalisierung / Industrie 4.0:

„Die Digitalisierung stellt aktuell ohne jeden Zweifel *den* Megatrend für Unternehmen dar.“⁶¹⁰ Die Digitalisierung wird durch rasant zunehmende Datenmengen gekennzeichnet. Zum einen werden diese von Menschen direkt produziert (Fotos, Kommentare, etc.). Zum anderen generieren „Dinge“ wie Konsumgüter (Uhren, Brillen, etc.) und Maschinen (Logistikeinheiten, Produktionsanlagen, etc.) die Daten.⁶¹¹ Der Begriff Industrie 4.0 wird als Synonym verwendet, wenn in intelligenten Fabriken Maschinen „miteinander kommunizieren, kooperieren und so zu selbstgesteuerten Systemen werden“⁶¹². Die Digitalisierung ist branchenübergreifend relevant – von der Landwirtschaft über den Maschinenbau bis hin zur Medizin.⁶¹³ Industrie 4.0 bzw. Digitalisierung wird im internationalen Kontext als strategische Herausforderung gesehen.⁶¹⁴ Gleichzeitig wird von einer (3. Industriellen) Revolution⁶¹⁵ bzw. (digitalen) Transformation⁶¹⁶ gesprochen, wodurch stärkere Auswirkungen auf die Arbeitswelt impliziert sind als bei einem normalen Veränderungsprozess.

1c) Agiles Arbeiten:

Im HR-Report 2018 von Hays gaben 51% der Befragten an, „dass eine agile Organisation in ihren Unternehmen schon heute von großer bis sehr großer Bedeutung ist“⁶¹⁷. Für Agilität gibt es keine anerkannte Definition.⁶¹⁸ Gleichzeitig wird in der Literatur auf das agile Manifest mit seinen Werten und Prinzipien verwiesen.⁶¹⁹ In diesem 2001 definierten Manifest –

⁶⁰⁸ Vgl. Sackmann (2017) 175ff.

⁶⁰⁹ Vgl. Habscheid-Führer & Grothaus (2016) 111

⁶¹⁰ Welpé et al. (2018) 9

⁶¹¹ Vgl. ebd.

⁶¹² Ebd.

⁶¹³ Vgl. ebd.

⁶¹⁴ Forschungsunion & acatech (2013) 71

⁶¹⁵ Vgl. ebd.

⁶¹⁶ Vgl. ebd. 6, vgl. auch Welpé et al. (2018) 10

⁶¹⁷ Hays (2018) 9, Teilnehmer der Befragung: 1.036 Personen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz (Abdeckung unterschiedlicher Unternehmens-Branchen, -Größen und Hierarchie-Stufen)

⁶¹⁸ Vgl. Redmann (2017) 33

⁶¹⁹ Vgl. ebd., vgl. auch Kaltenecker (2017) 6f., vgl. auch Hoffmann & Roock (2018) 119

damals noch mit Fokus auf die Software-Entwicklung – werden die Werte Interaktion, Funktion, Zusammenarbeit mit dem Kunden und Reagieren auf Veränderung als besonders wichtig erachtet.⁶²⁰ Als Prinzipien spielen u.a. regelmäßige Iterationsschleifen, Vertrauen, Einfachheit, Selbstorganisation und Reflexion bzw. Feedback eine Rolle.⁶²¹ Bei einer agilen Organisation arbeitet das komplette Unternehmen nach agilen Werten und Prinzipien.⁶²² Daneben gibt es die Möglichkeit, als Team agile Methoden anzuwenden. Beispiele hierfür sind *Scrum*, *Design Thinking* oder *Kanban*.⁶²³ Auch das agile Projektmanagement bedient sich dieser Methoden und gewinnt – analog zur agilen Organisation – zunehmend an Bedeutung.⁶²⁴ Generell sind entsprechend gelebte agile Werte im Unternehmensalltag für den Erfolg agilen Arbeitens entscheidend:

Wenn die in der Firma tatsächlich gelebten Werte und Prinzipien nicht zu agilen Werten und Prinzipien passen, dann wird die Organisation allergisch auf die Anwendung von z.B. Scrum reagieren.⁶²⁵

1d) Vereinbarkeit von Familie und Beruf:

„Die Bedeutung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf hat in den letzten Jahren gesamtgesellschaftlich stark zugenommen.“⁶²⁶ Sich ändernde Rollenvorstellungen in den Familien und der demografische Wandel sind Gründe für diese Entwicklung.⁶²⁷ Seit Anfang 2015 gibt es sogar ein Gesetz zur besseren Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf.⁶²⁸ Laut dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) geht es bei der Vereinbarkeit v.a. um die Unterstützung berufstätiger Mütter, Väter und Angehöriger pflegebedürftiger Personen.⁶²⁹ Ein häufig verwendetes und sehr populäres Synonym für Vereinbarkeit ist der Begriff *Work-Life-Balance*. Beide Begrifflichkeiten sind in der Wissenschaft nicht eindeutig definiert.⁶³⁰ Die *Work-Life-Balance* bzw. Vereinbarkeit kann bis hin zu einem „umfassenderen, auf Wohlbefinden und Gesundheit bezogenen [...] Konzept des aktiven, erfüllten und gesunden Lebens“⁶³¹ abzielen.

⁶²⁰ <http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html> (2.3.18)

⁶²¹ <http://agilemanifesto.org/iso/de/principles.html> (2.3.18)

⁶²² Vgl. Häußling & Kahl (2018) 111

⁶²³ Vgl. Hays (2018) 14f., vgl. auch Redmann (2017) 110ff.

⁶²⁴ Vgl. Schelle (2016) 2, vgl. auch Müller & Hüsselmann (2017) 49

⁶²⁵ Hoffmann & Roock (2018) 119

⁶²⁶ bmfsfj (2015) 6

⁶²⁷ Vgl. ebd.

⁶²⁸ Vgl. bmfsfj (2016) 24

⁶²⁹ Vgl. bmfsfj (2017) 9

⁶³⁰ Vgl. Kratzer et al. (2015) 13

⁶³¹ Ebd.

1e) Corporate Social Responsibility (CSR):

CSR wird von der Europäischen Union in ihrem Grünbuch bzw. Diskussionspapier als Konzept definiert, das auf freiwilliger Basis soziale und ökologische Belange in die Unternehmenstätigkeit integriert.⁶³² Gemäß der Kommunikationswissenschaftlerin Astrid Nelke werden sich Unternehmen zunehmend dieser Verantwortung bewusst.⁶³³ Eine Studie von Bertelsmann und dem Meinungsforschungsinstitut TNS Emnid bestätigt die wachsende Bedeutung von CSR. Von 500 telefonisch befragten Führungskräften deutscher Unternehmen messen im Jahr 2015 drei von vier Entscheidern gesellschaftlichem Engagement einen hohen Stellenwert bei – 2005 war es nur jeder Zweite.⁶³⁴ Neben festgelegten Überschriften für CSR-Maßnahmen (wie z.B. Arbeitsschutz, Umweltschutz, soziale Verantwortung oder Umweltgütesiegel),⁶³⁵ geht es zudem darum, sich als Unternehmen mit den Bedürfnissen der Beschäftigten und externen Stakeholder auseinanderzusetzen.⁶³⁶

⁶³² Vgl. Grünbuch (2001) 7

⁶³³ Vgl. Nelke (2017) 28

⁶³⁴ Bertelsmann & TNS Emnid (2015) 6

⁶³⁵ Vgl. Grünbuch (2001) 9ff., 17, 18ff., 22ff.

⁶³⁶ Vgl. Nelke (2017) 29

Anlage 2: Detaillierte Informationen zur Vorgehensweise der Studien-Auswertung

Beim Sichten von Studien zum Thema Unternehmenskultur ist bereits eine Berücksichtigung aller möglichen Perspektiven unmöglich (Zeit, Land, Branche, Unternehmensgröße, Position / Alter / Geschlecht der Befragten, Fokus der Befragung, etc.). Hierdurch ergeben sich bereits zahlreiche Suchmöglichkeiten. Darüber hinaus potenziert sich die Suchintensität durch mögliche Synonyme der relevanten Begrifflichkeiten (bzgl. Unternehmenskultur: Organisationskultur, Firmenkultur, Organizational Culture, Corporate Culture, Company Culture). Insofern war bei der Suche das einschränkende Hauptkriterium die Verwertbarkeit der Studie hinsichtlich aufgeführter und bestenfalls beispielhaft erläuterter Kommunikations-Elemente.

Hierbei ist aufgefallen, dass vor allem Studien von Dienstleistern, Stiftungen oder Ministerien dieses Hauptkriterium erfüllen. Darüber hinaus decken die hauptsächlich im Internet gefundenen Studien bereits einige Trendthemen ab (Digitalisierung, Agiles Arbeiten und Vereinbarkeit von Familie und Beruf). Wissenschaftliche Publikationen in Fachzeitschriften waren tendenziell eher aggregiert und weniger mit Beispielen versehen. Exemplarisch hierfür sind die beiden berücksichtigten Studien „The value of corporate culture“⁶³⁷ und „Diagnosing the corporate social responsibility culture“⁶³⁸. Andere wissenschaftliche Publikationen verbinden direkt die Unternehmenskultur mit einem kommunikativen Schwerpunkt, wie z.B. „The Relationship between Emotional Intelligence of Managers, Innovative Corporate Culture and Employee Performance“⁶³⁹ oder „Trust, but Verify: MD&A Language and the Role of Trust in Corporate Culture“⁶⁴⁰. Diese bereits auf Emotionale Intelligenz oder Vertrauen fokussierten Studien wurden bei der Analyse nicht berücksichtigt und sind eher als untermauernde zusätzliche Quellen zu betrachten.

Zudem ist es wichtig anzumerken, dass nicht das reine Dokumenten-Suchergebnis nach Wörtern wie Vertrauen, Offenheit oder Empathie ausschlaggebend war. Die Wörter mussten in einem direkten Zusammenhang zum Studieninhalt stehen. Das ist entweder beim Aufzeigen des Ergebnisses oder bei dessen Erläuterungen der Fall. Erläuterungen sind teilweise im

⁶³⁷ Vgl. Guiso et al. (2015)

⁶³⁸ Vgl. Prutina (2015)

⁶³⁹ Vgl. Altindag & Kösedagi (2015)

⁶⁴⁰ Vgl. Audi et al. (2016)

Anschluss an die Ergebnisse erfolgt, oder teilweise zusammenfassend zu Studienbeginn. Wenn diese Erläuterungen weiterentwickelt oder mit neuen Aspekten versehen wurden, wurde auch dies berücksichtigt. Beispielfhaft keine Berücksichtigung fanden anfängliche generelle Ausführungen zur Unternehmenskultur, in denen bereits auf Vertrauen, Offenheit oder Empathie verwiesen wurde. Teilweise wurde aufgrund der damit verbundenen Kosten auf die komplette Studie verzichtet und verfügbare Präsentationen oder Pressemitteilungen verwendet.⁶⁴¹ Zumindest erschien in den Fällen diese Vorgehensweise sinnvoll, in denen in zusammengefasster Form auf wichtige Kommunikations-Elemente hingewiesen wurde.

Durch die ergebnisoffen gehaltene Sichtung mit Fokus auf verwertbare Kommunikations-Elemente konnten vielfältige Perspektiven zutage gebracht werden. Mit CSR und Generation Y konnten zwei weitere Trendthemen berücksichtigt werden. Überdies sind die Sichtweisen europäischer Vorstandsmitglieder oder personalrelevante Themen wie *Cultural Fit* beinhaltet (um nur einige Beispiele herauszugreifen). Auch wenn durch andere Suchkombinationen – vor allem hinsichtlich der erwähnten Fülle an Unternehmenskultur-Beiträgen – andere Studien in den Fokus hätten kommen können, ist ein maßgeblich verändertes Ergebnis zu bezweifeln, aber nicht auszuschließen.

⁶⁴¹ Vgl. z.B. „2. Studie Kulturlotse zur pro-aktiven Entwicklung der Unternehmenskultur“:
Bestellformular für die komplette Studie (95€):
www.siers-collegen.com/content/6-veroeffentlichungen/kulturlotse-bestellvormular.pdf (25.2.18),
Alternativ kostenlos verfügbare Präsentation:
www.siers-collegen.com/content/6-veroeffentlichungen/kulturlotse-auszug.pdf (25.2.18)

Anlage 3: Analyisierte Unternehmenskultur-Studien

Es wurden vor allem Studien der letzten 5 Jahre betrachtet. Gleichzeitig wurden 3 ältere Studien aus den Jahren 2011, 2009 und 2005 berücksichtigt, da sie hilfreich hinsichtlich der dort aufgeführten Kommunikations-Elemente waren. Zusätzlich hat die Studie von 2005 eine vergleichsweise große Stichprobe (über 37.000 Mitarbeiter deutscher Unternehmen). Folglich hat sie vor allem in Bezug auf Aspekte, die durch spätere Studien belegt wurden, eine hohe Relevanz (insbesondere für Deutschland).

Teilweise gingen keine detaillierten Informationen bzgl. der Methode oder Stichprobe aus den Studien hervor. In diesen Fällen ist dieser Umstand *kursiv* kommentiert. Die Sortierung in der seitenübergreifenden Tabelle 1 erfolgt zuerst nach Jahr und anschließend alphabetisch nach Ersteller bzw. Herausgeber. Studien, die nicht nur den deutschsprachigen Raum im Fokus haben, sind grau hinterlegt.

Jahr	Ersteller, Herausgeber / Quelle	Fokus, Stichworte	Methode	Stichprobe (inkl. geografischer Fokus)	Form	Kommunikations-Elemente
2017	Berylls Strategy Advisors, The Culture Institute / Berylls & Culture Institute (2017)	Kulturmanagement und Digitalisierung, Company Culture 4.0	Online-Befragung	Teilnehmer des oberen Führungskreises von 30 deutschen Automobilzulieferern <i>(Teilnehmer-Zahl unbekannt)</i>	Präsentation	Offenheit, Werte (2x)
2017	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend / bmfsfj (2017)	Familienfreundliche Unternehmenskultur	telefonische Befragung Best Practice Beispiele	300 Unternehmen und 1.085 Beschäftigte in Deutschland 6 deutsche Unternehmen unterschiedlicher Branchen	Bericht	Haltung / Authentizität, Offenheit, Werte / Bedürfnisse, Dialog, Kooperation (5x)

Jahr	Ersteller, Herausgeber / Quelle	Fokus, Stichworte	Methode	Stichprobe (inkl. geografischer Fokus)	Form	Kommunikations-Elemente
2017	Capgemini Consulting / Capgemini (2017)	Digitaler Wandel, Digitale Kultur, Change-Management	Qualitative Interviews Online-Befragung	20 internationale Experten (Google, IBM, SAP, etc.) 1.139 Teilnehmer aus 10 Ländern	Bericht	Wertschätzung / Respekt, Haltung / Ehrlichkeit, Empathie, Fehlerkultur, Feedback, Vertrauenskultur, Werte / Bedürfnisse, Gefühle, Kooperation (9x)
2017	Great Place, Sichtweise (Beratung) / Great Place & Sichtweise (2017)	Kulturwandel, digitale Transformation, Agile Unternehmenskultur	Fragebogen Best Practice Beispiele	1.048 Mitarbeitende in Deutschland 8 deutsche Unternehmen unterschiedlicher Branchen	Bericht	Wertschätzung / Respekt, Empathie, Offenheit / Fehlerkultur, Feedback, Vertrauen, Werte / Bedürfnisse, Konflikte (7x)
2017	Borad Agenda, Mazars (Beratung) / Board Agenda & Mazars (2017)	Vorstände und Unternehmenskultur (Wichtigkeit und Einfluss)	Online-Befragung	450 Teilnehmer (CEO's, CFO's, etc.) aus Großbritannien und dem europäischen Festland	Bericht	Feedback, Vertrauen, Dialog (3x)
2017	Rochus Mummert (Personalberatung) / Mummert (2017)	Digital Leadership, kultureller Wandel	<i>unbekannt</i>	114 Eigentümer und Top Manager deutscher Unternehmen versch. Branchen	Pressemitteilung	Wertschätzung, Feedbackkultur, Werte (3x) / <i>Basis war nur die Pressemitteilung</i>
2017	StepStone (Online-Job-Plattform) / StepStone (2017)	Cultural Fit, Wichtigkeit von Unternehmenskultur	Online-Befragung	25.000 Fach- und Führungskräfte und 4.000 Personalern aus Deutschland (<i>unbekannt, ob gleichzeitig Rückläufer</i>)	Bericht	Transparenz, Feedback, Werte (3x)

Jahr	Ersteller, Herausgeber / Quelle	Fokus, Stichworte	Methode	Stichprobe (inkl. geografischer Fokus)	Form	Kommunikations-Elemente
2016	Hays (Personaldienstleister) / Hays (2016)	Einflussfaktoren und Weiterentwicklung der Unternehmenskultur	Online-Befragung	532 Entscheider unterschiedlicher Hierarchiestufen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz	Bericht	Wertschätzung, Offenheit / Transparenz, Feedback, Glaubwürdigkeit, Werte (5x)**
2016	Weidener Diskussionspapiere, No. 56 / Klein (2016)	Generation Y -Einfluss auf die Unternehmenskultur	Fragebogen	130 Studierende der Abschlusssemester der OTH Amberg-Weiden	Bericht	Wertschätzung / Anerkennung, Authentizität, Offenheit / Fehler-toleranz, Feedback (4x)
2015	Bertelsmann Stiftung / Möltner et al. (2015)	Nachhaltiger Erfolg durch Unternehmenskultur	Unternehmensana-lyse & 59 Inter-views (Nachfolge-studie zur Studie von 2003)	7 Unternehmen: BASF, B. Braun, BMW, Henkel, Hilti und ING-DiBa / Deutschland und Nestlé / Schweiz	Bericht	Wertschätzung / Respekt, Integri-tät, Offenheit, Feedback, Ver-trauen, Werte, Dialog, Koopera-tion (8x)
2015	Econviews / Prutina (2015)	CSR und Unterneh-menskultur	Fragebogen	196 Mitarbeiter einer Firma aus Bosnien & Herzegowina	Bericht	Respekt, Integrität / Ehrlichkeit, Vertrauen, Werte (4x)
2015	Gilliar Consulting / Gilliar (2015)	Hebel und Ansatz-punkte von Unter-nehmenskultur	Online-Befragung	130 Berufstätige deutscher Unternehmen versch. Bran-chen	Präsen-tation	Wertschätzung, Offenheit / Feh-lerkultur, Feedback, Vertrauen, Werte, Konflikte (6x)

** Beim HR-Report von Hays wird als zusätzliches Kommunikations-Element das Aktive Zuhören genannt.⁶⁴² Da das Aktive Zuhören in keiner anderen Studie vorkommt, wird es hier nicht tabellarisch aufgeführt. Grundsätzlich wird jedoch auf das Aktive Zuhören eingegangen (z.B. in Kapitel 2.4.11).

⁶⁴² Vgl. Hays (2016) 14

Jahr	Ersteller, Herausgeber / Quelle	Fokus, Stichworte	Methode	Stichprobe (inkl. geografischer Fokus)	Form	Kommunikations-Elemente
2015	Journal of Financial Economics / Guiso et al. (2015)	Erfolgsrelevante Unternehmenskultur-Dimensionen	Analyse	Standard & Poor's 500 Unternehmen (500 größte Aktienunternehmen der USA)	Bericht	Respekt, Integrität / Ehrlichkeit, Offenheit / Transparenz, Vertrauen / Glaubwürdigkeit, Werte, Kooperation (6x)
2015	Korn Ferry (Personalberatung) / Korn Ferry (2015)	Kulturwandel, Entwicklung von Führung	Weltweite Umfrage	mehr als 7.500 Arbeitgeber und Arbeitnehmer aus 107 Ländern	Bericht	Authentizität, Feedback, Vertrauen, Werte (4x)
2014	Universität Jena, Siers (Beratung) / Uni Jena & Siers (2014)	Pro-aktive Entwicklung der Unternehmenskultur	Befragung (<i>unbekannt, ob Fragebogen, Online-Befragung oder Interview</i>)	1.600 deutsche Unternehmen versch. Branchen (<i>unbekannt, ob 1.600 Rückläufer</i>) <i>Quelle: WirtschaftsWoche vom 5.8.2013, Nr. 32, S.69</i>	Präsentation	Haltung, Offenheit, Emotionen (3x)
2011	Kienbaum Consultants, Harvard Business Manager, EZO** / Leitl et al. (2011)	Allg. Betrachtung & inhaltliche Ausrichtung der Unternehmenskultur	Online-Befragung (Nachfolgestudie zu Studie von 2009 / 2010)	166 Führungskräfte aus Deutschland, Österreich und der Schweiz	Bericht	Wertschätzung, Authentizität, Offenheit, Feedback, Vertrauen, Werte / Bedürfnisse (6x)
2009	Goldpark (Beratung) / Goldpark (2009)	Erfolgsfaktor Unternehmenskultur	Interviews	30 Vorstände, Manager und Experten deutscher Unternehmen untersch. Branchen	Bericht	Haltung, Feedback, Vertrauen / Glaubwürdigkeit, Werte, Dialog (5x)

** EZO = Institut für die Entwicklung zukunftsfähiger Organisationen an der Universität der Bundeswehr München

Jahr	Ersteller, Herausgeber / Quelle	Fokus, Stichworte	Methode	Stichprobe (inkl. geografischer Fokus)	Form	Kommunikations-Elemente
2005	Bundesministerium für Arbeit und Soziales, psychonomics / Hauser et al. (2005)	Zusammenhänge zw. Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement	Fragebogen	37.151 Mitarbeiter in Deutschland (unterschiedliche Branchen / 122 kleine, 132 mittelgroße und 60 große Unternehmen)	Bericht	Wertschätzung, Integrität / Ehrlichkeit, Fehlerkultur, Feedback, Vertrauen, Werte (5x)

Tabelle 1: Analyzierte Unternehmenskultur-Studien

Analyse (von 18 Studien):

1. **Werte**, Bedürfnisse (in 15 von 18 Studien benannt)
2. **Feedback**, Feedbackkultur (13)
3. **Offenheit**, Fehlerkultur, Fehlertoleranz, Transparenz (13)
4. **Vertrauen**, Vertrauenskultur, Glaubwürdigkeit (12)
5. **Haltung**, Authentizität, Integrität, Ehrlichkeit – im Sinne von Echtheit (11)
6. **Wertschätzung**, Anerkennung, Respekt (11)
7. **Dialog** (4)
8. **Kooperation** (4)
9. **Empathie** (2)
10. **Gefühle**, Emotionen (2)
11. **Konflikte** (2)

Anlage 4: GFK-Listen von Gefühlen, Pseudo-Gefühlen und Bedürfnissen

4a Gefühle:⁶⁴³

Generell wird zwischen Gefühlen unterschieden, die entweder auf erfüllte oder auf unerfüllte Bedürfnisse hinweisen.⁶⁴⁴ Weckert weist zusätzlich auf die Unterscheidung zwischen Primär- und Sekundärgefühlen hin,⁶⁴⁵ die hier nicht berücksichtigt wird. Denn sowohl „Primär- und Sekundärgefühle erfüllen die Voraussetzung für ‚echte Gefühle‘“⁶⁴⁶. Die Besonderheit bei Sekundärgefühlen ist, dass sich Primärgefühle mit Pseudo-Gefühlen oder auch Gedanken vermischen (wie z.B. bei Ärger).⁶⁴⁷ Als Abgrenzung zu Emotionen charakterisiert Weckert Gefühle als „bewusste Wahrnehmung emotionaler Prozesse“⁶⁴⁸.

Gefühle, die auf erfüllte Bedürfnisse hinweisen:

angeregt, aufgedreht, aufgereggt, aufgekratzt, aufgeschlossen, aufmerksam, ausgeglichen, ausgeruht, befreit, begeistert, belebt, berauscht, beruhigt, berührt, beschwingt, bewegt, ehrfürchtig, eifrig, ekstatisch, empfindsam, energiegeladen, energisch, engagiert, erfüllt, erfreut, froh, dankbar, ehrfürchtig, energisch, enthusiastisch, entlastet, entschlossen, entspannt, entzückt, erfreut, erfrischt, erfüllt, ergriffen, erleichtert, erstaunt, fasziniert, freundlich, friedlich, froh, fröhlich, gebannt, gefasst, gefesselt, gelassen, gelöst, gerührt, gesammelt, geschützt, gespannt, glücklich, gut gelaunt, hellwach, heiter, herzlich, hingerissen, hochofren, hoffnungsvoll, inspiriert, interessiert, klar, kraftvoll, kreativ, lebendig, leicht, mit Liebe erfüllt, liebevoll, locker, lustig, motiviert, munter, mutig, neugierig, nüchtern, offen, optimistisch, ruhig, sanft, satt, schwungvoll, selbstsicher, selbstzufrieden, selig, sicher, souverän, spritzig, stark, stauend, still, strahlend, tatkräftig, überglücklich, überrascht, überschwänglich, überwältigt, unbekümmert, unbeschwert, vergnügt, verliebt, vertrauensvoll, verzaubert, wach, warm, warmherzig, weit, wissbegierig, wohlige, wohlwollend, zart, zärtlich, zentriert, zufrieden, zutraulich, zuversichtlich

⁶⁴³ Auflistung übernommen aus den folgenden Quellen: Rosenberg (2016) 54f. und Rust (2013) 166

⁶⁴⁴ Vgl. Rosenberg (2016) 54f.

⁶⁴⁵ Vgl. Weckert (2016) 61

⁶⁴⁶ Ebd.

⁶⁴⁷ Vgl. ebd. 62

⁶⁴⁸ Ebd. 69

Gefühle, die auf unerfüllte Bedürfnisse hinweisen:

abgeneigt, alarmiert, allein, angeekelt, angespannt, voller Angst, ängstlich, apathisch, ärgerlich, aufgeregt, ausgelaugt, bedrückt, beklommen, besorgt, bestürzt, betroffen, betrübt, deprimiert, durcheinander, einsam, empört, ernüchtert, erschöpft, erschrocken, erschüttert, erstarrt, fassungslos, frustriert, furchtsam, gehemmt, geladen, gelähmt, gelangweilt, genervt, gestresst, gequält, hasserfüllt, hilflos, hin- und hergerissen, in Panik, irritiert, kalt, kaputt, müde, kribbelig, ohnmächtig, scheu, schockiert, schüchtern, schwach, schwer, sehnsüchtig, sorgenvoll, streitlustig, teilnahmslos, todtraurig, traurig, überwältigt, ungeduldig, unentschlossen, ungeduldig, unglücklich, unruhig, unsicher, unter Druck, unzufrieden, verdrossen, verlegen, verletzlich, verloren, verspannt, verwirrt, verzweifelt, voller Sorgen, widerwillig, widerstrebend, wütend, zaghaf, zerrissen, zwiespältig

4b Pseudo-Gefühle:⁶⁴⁹

Aussagen deuten auf ein Pseudo-Gefühl bzw. Nicht-Gefühl hin, wenn folgende Formulierungen benutzt werden: „Ich fühle mich ...“ oder „Ich habe das Gefühl, dass ...“.⁶⁵⁰ Oft folgt dann „kein Gefühl, sondern eine Beurteilung oder Interpretation dessen, was der andere tut“⁶⁵¹. Es gibt einen einfachen Test, um verbalisierte echte Gefühle zu erkennen: wenn der Satz mit *Ich bin + Gefühl* grammatikalisch korrekt ist.⁶⁵² „Ich bin abgelehnt“ funktioniert nicht, da es sich um ein Pseudo-Gefühl handelt – „Ich bin zuversichtlich“ funktioniert.

abgelehnt, angegriffen, ausgebeutet, ausgenutzt, bedroht, belästigt, beleidigt, belogen, benutzt, beschämt, beschuldigt, betrogen, beschämt, bevormundet, erniedrigt, eingengt, eingeschüchtert, festgenagelt, gestört, gezwungen, herabgesetzt, hereingelegt, hintergangen, ignoriert, in die Enge getrieben, manipuliert, missbraucht, missverstanden, nicht beachtet, nicht ernst genommen, nicht gehört, nicht gesehen, nicht respektiert, nicht unterstützt, nicht verstanden, nicht wertgeschätzt, niedergemacht, provoziert, sabotiert, schuldig, übergangen, unbedeutend, unerwünscht, ungewollt, unter Druck gesetzt, unterbrochen, unterdrückt, unverstanden, unwichtig, unwürdig, verarscht, vergewaltigt, verlassen, vernachlässigt, verraten, wertlos, zurückgewiesen

⁶⁴⁹ Auflistung übernommen aus den folgenden Quellen: Rosenberg (2016) 54f. und Rust (2013) 166

⁶⁵⁰ Vgl. Rust (2013) 168

⁶⁵¹ Ebd.

⁶⁵² Vgl. Holler (2003) 61

4c Bedürfnisse:⁶⁵³

Wie bei den Listen zuvor, handelt es sich um eine erweiterbare Auswahl an Wörtern aus verschiedenen Quellen. Die hier gelisteten Bedürfnisse sind breit gefächert – in manchen Quellen werden Bedürfnisse bzw. Werte sehr weit gefasst.⁶⁵⁴ Einerseits besteht dadurch die Chance eines großen Wortschatzes an möglichen Bedürfnissen. Andererseits gibt es das Risiko, dass sich hinter manchen Wörtern grundlegendere Bedürfnisse verbergen können (wie beim in Kapitel 3.1.2 beschriebenen Beispiel mit Pünktlichkeit und Wertschätzung). Letztendlich sind gemäß Rosenberg alle Bedürfnisse auf ca. 9 Grundbedürfnisse bzw. Überbegriffe zurückzuführen (siehe auch Anlage 5).⁶⁵⁵ Die **fett gedruckten Bedürfnisse** finden sich gleichzeitig in den 11 analysierten Unternehmenskultur- bzw. Kommunikations-Elementen wieder (siehe Auflistung in Kapitel 3.1.8). Darüber hinaus sind manche gelisteten Bedürfnisse eng mit behandelten Trendthemen verbunden. Bei der Vereinbarkeit geht es z.B. um *Balance von Arbeit und Freizeit*. *Flexibilität* ist ein wichtiges Merkmal von Agilität. Und ein CSR-Unternehmen zeichnet sich u.a. durch *soziales Engagement* und *Umweltschutz* aus. Wenn demnach in diesen Fällen die individuellen Bedürfnisse der jeweiligen Mitarbeiter mit den Bedürfnissen der Organisation übereinstimmen, wird beispielsweise Vereinbarkeit, Agilität oder CSR besser gelingen.

Abwechslung, Achtsamkeit, Achtung, Aktivität, Akzeptieren, Alleinsein, **Anerkennung**, Anregung, Ästhetik, Aufmerksamkeit, Aufrichtigkeit, Austausch, Ausgewogenheit, Ausruhen, **Authentizität**, Autonomie, *Balance von Arbeit und Freizeit*, Bedeutung, Begeisterung, Beitragen, Beständigkeit, Beteiligung, Bewegung, Bewusstheit, Beziehung, Dankbarkeit, die Wahl haben, Distanz, **Echtheit**, Effektivität, Effizienz, **Ehrlichkeit** (die uns die Kraft gibt, aus unseren Schwächen zu lernen), Eigenständigkeit, Einbezogen sein, Eindeutigkeit, Einfühlsamkeit, Einklang, Einvernehmen, **Empathie**, Engagement, Entfaltung, Entspannung, Entwicklung, Erfahrung, Erholung, **Feedback**, Feiern (die Entstehung des Lebens / die Erfüllung von Träumen), *Flexibilität*, Freiheit, Freizeit, Freude, Freundschaft, Frieden, Ganzheit, Gastfreundschaft, Geben und Nehmen, Geborgenheit, Gelingen, Genauigkeit, Gesellschaft, Gesundheit, Gemeinschaft, **Glaubwürdigkeit**, Gleichbehandlung, Gleichberechtigung,

⁶⁵³ Auflistung übernommen aus den folgenden Quellen: Rosenberg (2016) 54f., Rust (2013) 166, Weckert & Oboth (2017) 80, Voss & Reisen (2015), <http://mosaik.homepage.t-online.de/gfkbed1.htm> (2.3.18), http://wiebke-rimasch.de/wp-content/uploads/2016/08/160421_HO_Bed%C3%BCrfnisse.pdf (2.3.18)

⁶⁵⁴ Vgl. folgendes Beispiel: <http://mosaik.homepage.t-online.de/gfkbed1.htm> (2.3.18)

⁶⁵⁵ Vgl. Rosenberg & Siers (2012) 27

Glück, Großzügigkeit, Harmonie, Heilung, Herausforderung, Hilfe, Humor, Identität, Individualität, Initiative, innerer Friede, Integration, **Integrität**, Intimität, Inspiration, Klarheit, Kompetenz, Kongruenz, Kontakt, **Kooperation**, Körperkontakt, Körpertraining, Kraft, Kreativität, Lachen, Lebendigkeit, Lebenserhaltung, Lebensfreude, Leidenschaft, Leichtigkeit, Lernen, Liebe, Luft, Menschlichkeit, Mitgefühl, Mobilität, Mut, Nähe, Nahrung, **Offenheit**, Optimismus, Ordnung, Orientierung, Originalität, partnerschaftlicher Umgang, Pflege, Pläne für die Erfüllung eigener Träume / Ziele / **Werte** entwickeln, Präsenz, Privatsphäre, Pünktlichkeit, Raum, Resonanz, **Respekt**, Rückmeldung, Rücksichtnahme, Ruhe, Sauberkeit, Schlaf, Schönheit, Selbstaussdruck, Selbstbestimmung, Selbstentfaltung, Selbstverantwortung, Selbstverwirklichung, Selbstwert, Sicherheit (**emotional** und körperlich), Sinn(haftigkeit), Schutz, Sexualität, *soziales Engagement*, Spaß, Spiel, Spiritualität, Spontaneität, Stabilität, Stimmigkeit, Struktur, Tiefe, Toleranz, **Transparenz**, Trauer, Überblick, Übereinstimmung mit eigenen **Werten**, *Umweltschutz*, Unabhängigkeit, Unterkunft, Unterstützung, Veränderung, Verantwortung, Verbindlichkeit, Verbundenheit, Vergebung, Verluste feierlich begehen (trauern), **Vertrauen**, Verständnis, Vielfalt, Vorhersagbarkeit, Wachstum, Wahrgenommen werden, Wahrhaftigkeit, Wärme, Wasser, **Werte** wählen, **Wertschätzung**, Wirksamkeit, Wissen, Würdigung, Zugehörigkeit, zur Bereicherung des Lebens beitragen (die eigene Macht ausüben, indem man das gibt, was zum Leben beiträgt), Zusammenarbeit

Anlage 5: Die Bedürfnisse der GFK in Bezug auf Maslow und Max-Neef

Die in Anlage 4c aufgeführten Bedürfnisse können gemäß Rosenberg wenigen Grundbedürfnissen zugeordnet werden, „mit denen man so ziemlich alle abdeckt“⁶⁵⁶. Dieses Konzept ist zum einen zurückzuführen auf Maslow, der für Rosenberg neben Rogers richtungsweisend war.⁶⁵⁷ Zum anderen bezieht sich Rosenberg in der Literatur,⁶⁵⁸ aber hauptsächlich in den gegebenen Seminaren auf die Bedürfnistheorie von Max-Neef.⁶⁵⁹ In der Tabelle 2 werden die jeweiligen Grundbedürfnisse gemäß Maslow, Max-Neef und Rosenberg tabellarisch dargestellt.

Abraham H. Maslow	Manfred A. Max-Neef	Marshall B. Rosenberg
Physiologische Bedürfnisse	Subsistenz (Subsistence)	Nähren der physischen Existenz (Lebenserhalt)
Sicherheit	Schutz, Sicherheit (Protection)	Schutz, Sicherheit
Zugehörigkeit und Liebe	Teilhabe (Participation)	Interdependenz, Liebe, Empathie
	Zuneigung, Liebe (Affection)	
Achtung und Selbstwert	Identität (Identity)	Integrität, Selbstwert
Selbstverwirklichung		Sinn, Sinnhaftigkeit
	Freiheit (Freedom)	Autonomie
Kognitive Bedürfnisse	Verstehen (Understanding)	
Ästhetische Bedürfnisse	Kreatives Schaffen (Creation)	Kreativität
Transzendenz	Transzendenz	Spirituelle Verbundenheit
	Müßiggang (Idleness)	Ruhe, Erholung
		Feiern
		Spiel

Tabelle 2: Vergleich der Grundbedürfnisse⁶⁶⁰

Die ersten fünf Bedürfnisse bezeichnet Maslow als grundlegende Bedürfnisse.⁶⁶¹ In der Regel wird in der Literatur – z.B. im Rahmen der Bedürfnispyramide – auf diese verwiesen.⁶⁶² Kognitive (das „Verlangen nach Wissen und Verstehen“⁶⁶³) und ästhetische Bedürfnisse sind gemäß Maslow „Voraussetzungen für die Befriedigung von Grundbedürfnissen“⁶⁶⁴. An anderer Stelle erwähnt Maslow, dass die erwähnten Bedürfnisse als Durchgangsstation auf

⁶⁵⁶ Rosenberg & Seils (2012) 27

⁶⁵⁷ Vgl. Rosenberg (2015) 11

⁶⁵⁸ Vgl. Rosenberg & Seils (2012) 27

⁶⁵⁹ Vgl. Bitschnau (2008) 64, 143

⁶⁶⁰ In Anlehnung an Bitschnau (2008) 143f., die sich wiederum auf Maslow, Max-Neef und Rosenberg bezieht; die Zuordnungen wurden an den Stellen geringfügig angepasst, wo es für sinnvoll erachtet wurde

⁶⁶¹ Vgl. Maslow (1981) 62-74

⁶⁶² Vgl. Barrett (2016) 253, vgl. auch Stock-Homburg (2010) 71

⁶⁶³ Maslow (1981) 75

⁶⁶⁴ Ebd. 74

dem Weg zur Transzendenz der Identität gesehen werden können.⁶⁶⁵ Ursprünglich hat Max-Neef 9 Bedürfnisse veröffentlicht.⁶⁶⁶ Transzendenz hat er zu einem späteren Zeitpunkt erwähnt.⁶⁶⁷ Auf diese 9 Bedürfnisse bezieht sich Rosenberg z.B. in der bisher mehrfach zitierten Quelle.⁶⁶⁸ Die Bedürfnis-Perspektive von Max-Neef ist insbesondere für die vorliegende Arbeit interessant, da sie die ökonomische Sichtweise mit der humanistischen verbindet:

A development policy aimed at the satisfaction of fundamental human needs goes beyond the conventional economic rationale because it applies to the human being as a whole. The relations established between needs and their satisfiers make it possible to develop a philosophy and a policy for development which are genuinely humanistic.⁶⁶⁹

Letztlich geht es bei der Darstellung nicht um eine eindeutig korrekte Zuordnung, die aufgrund von möglichen Bedeutungsunterschieden sowieso nicht möglich ist. Vielmehr soll ein Bezug von Rosenberg zu Vordenkern der Bedürfnis-Theorie hergestellt werden. Im Großen und Ganzen sind große Ähnlichkeiten vorhanden. Zusätzlich sieht Rosenberg das Feiern und Spielen als separate Grundbedürfnisse der Menschen an.⁶⁷⁰ Die Zuordnung von Bedürfnissen, die im Alltag eher genannt werden, zu den hier genannten Grundbedürfnissen soll mit nachfolgenden Beispielen veranschaulicht werden.

- *Interdependenz*: Akzeptieren, Gemeinschaft, emotionale Sicherheit, Empathie, Ehrlichkeit, Respekt, Vertrauen, Wertschätzung⁶⁷¹
- *Integrität*: Authentizität, Einklang, Eindeutigkeit, Identität, Individualität, Übereinstimmung mit eigenen Werten⁶⁷²
- *Sinn / Sinnhaftigkeit*: Beitrag, Entwicklung, Feedback, Gelingen, Wachstum⁶⁷³

Auch hier ist der Situationsbezug wichtig. Nur so entsteht eine gemeinsame Klarheit über das zu erfüllende Bedürfnis. Die Zuordnung zum jeweiligen Grundbedürfnis hilft dabei. Beispielsweise kann ein Feedback gewünscht werden, um zu erfahren, ob das Bedürfnis nach Sinn befriedigt ist oder um mit anderen Menschen in Kontakt zu bleiben (Interdependenz).

⁶⁶⁵ Maslow (1985) 123

⁶⁶⁶ Vgl. Max-Neef (1991) 32f.

⁶⁶⁷ Vgl. Bitschnau (2008) 142 und <http://www.alastairmcintosh.com/general/resources/2007-Manfred-Max-Neef-Fundamental-Human-Needs.pdf> (2.3.18); hier auf Seite 203 erwähnt – die exakte Primär-Quelle war nicht auffindbar

⁶⁶⁸ Vgl. Rosenberg & Seils (2012) 27

⁶⁶⁹ Max-Neef (1991) 23

⁶⁷⁰ Vgl. Bitschnau (2008) 145

⁶⁷¹ Vgl. Rosenberg (2016) 64

⁶⁷² Vgl. ebd. und Weckert & Oboth (2017) 80

⁶⁷³ Vgl. Weckert & Oboth (2017) 80

Selbständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass die vorliegende wissenschaftliche Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die im Quellenverzeichnis angegebenen Hilfsmittel benutzt sowie alle Stellen der Arbeit, die dem Wortlaut oder dem Sinn nach anderen Werken entnommen sind, durch Angabe der Quelle als Entlehnung kenntlich gemacht wurden.

Ort, Datum

Unterschrift