

Veränderung managen

*I must create a system, or be enslaved by another man's,  
I will not reason and compare. My business is to create.  
Ich muss erschaffen. Sonst bin ich gefangen.  
Ich will nicht streitend vergleichen. Ich will gebären.  
William Blake*

## **Die Sinn-Frage ist die Grundlage menschlichen Handelns**

(Zitat aus Gesprächen mit: Victor Frankl)

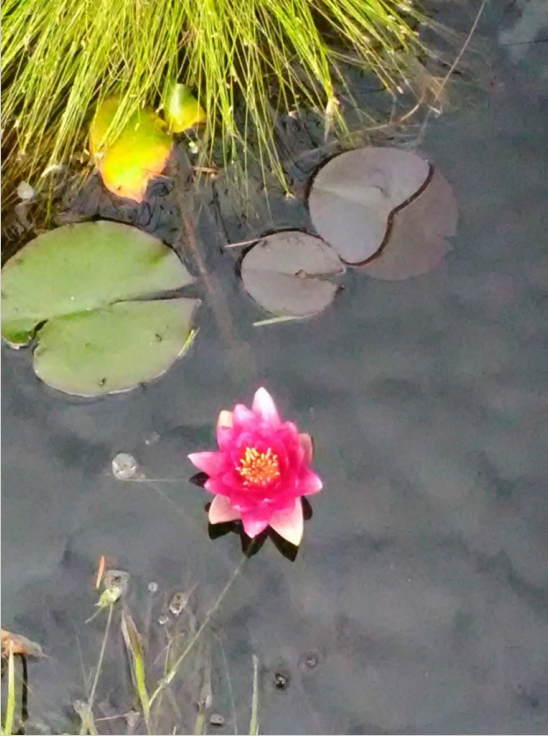
Menschen sind soziale Wesen (SDZ 17.09.2020). Der Gruppenzusammenhalt ergab am Anfang der menschlichen Evolution einen höheren Sinn als individuelles Überleben.

Trotzdem wird im Management, in der Wissenschaft und in der Politik die Sinnfrage nur selten gestellt. Und dann meist nur von Außenseitern. (z.B. Bonner Aufruf, #allesaufdentisch)

Auf moralische gegründete Sichtweisen (die sich an einem Sinn orientieren) hören die, die mit dem jeweiligen Strom treiben, nicht gern. Abweichler, die Grundsätzliches hinterfragen, werden deshalb gern madig gemacht: als Spinner, Idioten, Verschwörer, Miesmacher, Querdenker, Weltfremde, Heiden, Senile, Neider, Unbelehrbare ...

Fragen nach dem Sinn sind unbequem. Und zudem für Menschen, die gerade gewinnbringend handeln, völlig unnütz. Jedenfalls solange es ihnen noch gut geht.

## **Veränderungsmanagement mit Sinn?**



Aufblühen im Zusammenhang. Bild: Jäger 2020

Bei der Geburt des „Coaching“ vor fast einem halben Jahrhundert fragten sich Paul Watzlawick und Steve deShazer, ob Einstellungen, die einer Handlung vorausgehen, nicht wichtiger seien, als das, was tatsächlich getan werde:

- Warum müsse man eigentlich, zielorientiert, Tore schießen? Oder gegen etwas kämpfen, um zu siegen?  
Könne man nicht stattdessen auch etwas ganz anderes tun?
- Warum müsse man unbedingt Gewinne, Erfolge und Macht maximieren?  
Könne man nicht auch prozess-orientiert auf Zusammenhänge heilsam einwirken?

Wäre es nicht für alle Beteiligten angenehmer, sich so zu verhalten, dass sich alle besser fühlen?

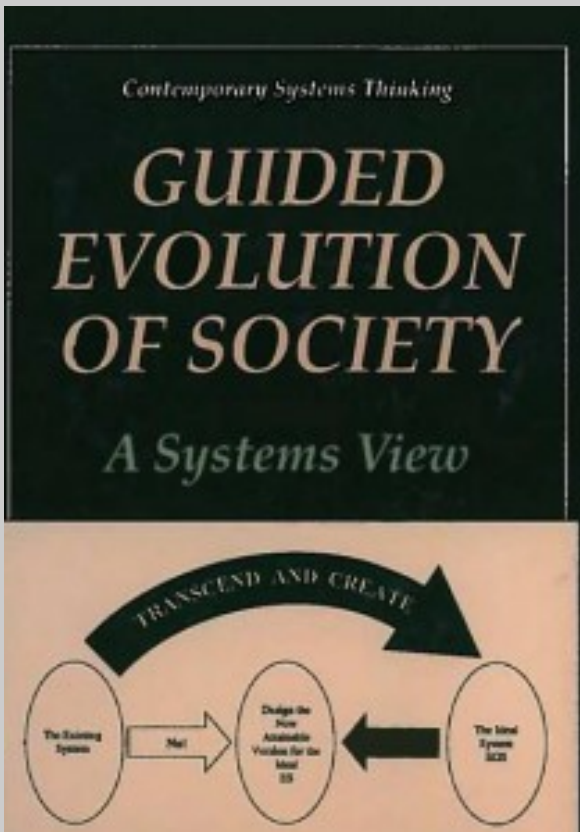
## **Bánáthy Conversation Method (BCM)**

Vor 40 Jahren entwickelte der Sprachwissenschaftler Béla H. Bánáthy Coaching-Techniken, die Entscheidungsträger:innen helfen sollten, in komplexen System-Welten sinnvolle Entwicklungen voranbringen. „Sinnvoll“ waren für ihn Handlungen, die einer Sehnsucht folgten. Die über unmittelbare Eigeninteressen hinausreichten. Die nach „anderen“ friedvollen Entwicklungsmöglichkeiten suchten. Die etwas zur Harmonie eines

Gesamtgefüges beitragen wollten.

Bánáthy fragte nach

- der Bedeutung des Zusammenhanges, in dem etwas geschieht,
- dem Weg, den man gemeinsam gehen könne, um etwas nutzbringendes zu erreichen, und nach dem
- was bewahrt werden sollte, wenn sich alles andere verändere.



Bela Bánáthy's Vorschlag zur Transformation der menschlichen Gesellschaft

Ihm war aufgefallen, dass Teilnehmer:innen an Seminaren während der Kaffeepausen lebhaft untereinander kommunizierten, und während der Vorträge eher sanft zu entschlummern schienen.

Er hatte sich zuvor mit der Evolution des menschlichen Bewusstseins befasst und glaubte, dass die Zeiten des „Gegeneinander-an-kämpfens“ und „Kurzfristig-Probleme-Erschlagens“ überwunden werden könnten.

Die Grundlage des von ihm vorgeschlagenen Prozesses bildeten gegenseitige Wertschätzung, und ein gemeinsamer Wille zu einer Transformation.

Diese Auffassung steht der des Therapeuten Carl Rogers sehr nahe, der

zeitgleich „Wahrhaftigkeit und gegenseitigen Respekt“, als Voraussetzungen gelungener (therapeutischer) Beziehungen beschrieben hatte.

Und Bánáthy's Ansatz hat auch Ähnlichkeit mit der lösungsorientierten Kurztherapie von Steve de Shazer, der es für unsinnig hielt, sich mit Problemen, statt mit Veränderungen und Lösungen, zu beschäftigen.

*Gerede über Probleme führt zu Problemen.  
Das Reden über Lösungen führt zu Lösungen.  
Steve de Shazer*



Rowland und Bánáthy: Die Spirale der Veränderung. Graphik: Jäger

Bánáthy glaubte, der übliche Weg, sich auf erreichbare Ziele zu konzentrieren, führe zu Enge und Starrheit.

Es sei vielmehr nötig,

- vor dem Hintergrund dessen „was ist“,
- sich gemeinsam darauf zu verständigen, was (idealerweise) „sein könnte“.

Aus einer klaren Zukunftsvision heraus, sei es möglich (grundlegende, qualitative) Veränderungsprozesse zu erwirken: Idealerweise sei es sogar denkbar, der menschlichen Evolution eine neue Richtung zu geben, sie zu transformieren, so wie es heute viele angesichts von Umwelt-Störungen fordern.

Die Teilnehmer:innen der BCM-Seminare sollten sich in einer offen, hierarchiefreien Atmosphäre, wie in einer permanenten „Kaffeepause“ zusammenfinden. Sie sollten einen fruchtbaren Humus bilden, aus dem Blümchen und vielleicht auch kleine Bäume sprießen würden. Unterschiedliche Fachkenntnisse sollten integriert und gemeinsame Erfahrungen ausgetauscht werden. Es sollte kreativ Neues geschaffen werden, und zu *sinnvollen* und *nützlichen* Entwicklungen führen.

BCM war oder ist also nicht wertneutral, sondern setzte eine Verständigung darüber voraus, was allen Beteiligten wirklich am Herzen liegt.

## Das Harvard Konzept

Ein Jahr nach Bánáthy's Vorschlägen, anders miteinander umzugehen, entwickelten Roger Fischer und William Ury 1983 das „Harvard-Konzept“: Eine Grundlage sachgerechten Verhandeln. Strategien wie Positions-Gerangel, Feilschen und Gegen-einander-argumentieren oder Sich-bekämpfen seien ineffektiv, führten zu Schäden beider Seiten oder zu faulen Kompromissen. Viel wirksamer sei es, in Verhandlungen:

1. Menschliches und Probleme getrennt voneinander zu behandeln.  
D.h. „Gefühle, Emotionen, persönliche Bedürfnisse“ und „Fakten, Tatsachen, Ereignisse“ auseinander zu halten.
2. Die Interessen (und nicht Positionen und Überzeugungen) in den Mittelpunkt zu stellen.
3. Viele, verschiedene Möglichkeiten zu prüfen, die beiden Seiten nutzen.
4. Überprüfbare Kriterien für eine Entscheidung festzulegen (Rechtsnormen, Ethik, ...).

Denn Kämpfe um Überlegenheit gefährden die Beziehungen. Sie verhindern gemeinsame Entwicklungen, schaden beiden Seiten und verschlingen unnötig Ressourcen.

# Gewaltfreie Kommunikation

Das Harvardmodell wurde von Marshall Rosenberg zur „Gewaltfreien Kommunikation“ (GFK) ausgeweitet. GFK beschreibt den ersten Schritt des Harvard-Modells (die Auftrennung unterschiedlicher Verständnis-Ebenen) noch wesentlich klarer:

1. Tatsachen nennen, die beide Seiten als gegebene Fakten ansehen und akzeptieren.
2. Gefühle in sich wahrnehmen. Die inneren Signale spüren und sie äußern.
3. Sich über die eigenen Bedürfnisse klar werden und sie benennen.
4. Eine Bitte äußern, die jetzt (in der Situation der Begegnung) erfüllt werden kann.



## Open Space

Das technische Gerüst der Bánáthy-Kommunikation wäre längst vergessen, wäre es dem Management-Berater Harrison Owen nicht gelungen, „den Sinn“ aus der Methode wieder zu entfernen, um es bei einer reinen Kommunikations-Technik bewenden zu lassen.

Er entwickelte den Coaching-Renner „Open Space“, der mit geringem Aufwand hohe Einnahmen einspülen kann. Da Open-Space-Varianten werte-los und moral-frei sind, können sie auch in Unternehmen eingesetzt werden, die sinn-los auf Kosten der Umwelt und der Sozialsysteme wuchern. Oder bei der Mafia, bei Hedgefond-Managern oder bei Waffen-Händlern.

Owen hatte keine qualitativen Veränderungen oder Transformationen im Sinn. Sein Anliegen war konsequent einfach: Effizienz.

Für ein Gelingen von Open Space war ihm wichtig:

- Kreis: Hierarchie-frei, ungezwungen auf einer Ebene: Jede Meinung und jede Idee zählt.
- Weg: Sich zeigen und dabei öffnen, wach, präsent und ehrlich sein. Es laufen lassen, ohne Ziel.
- Grundsätze: Es sind genau die richtigen Leute da. Was geschieht, ist das einzige was geschehen kann. Es fängt an, wenn die Zeit reif ist. Vorbei ist vorbei.
- Gesetz: Wer nichts beitragen kann (oder sich unwohl fühlt), geht, und mutiert ggf. zur Hummel (woanders etwas einbringen). Oder zum Schmetterling (von weitem zuschauen).

## **Sinn-loses, wert-freies Change-Management?**

*„Wie schafft man es .. in einem unternehmerischen Umfeld voller Fallstricke, nachhaltige Entscheidungen mit Empathie, Klarheit, Durchsetzungskraft und Mut zu fällen und diese im unternehmerischen Alltag zu verankern sowie umzusetzen?“ Aus einem Coaching-Flyer 2020*

Wie kann man seiner Sehnsucht folgen, wenn man bei der Deutschen Bank, AstraZeneca, Amazon, GSK, Bayer/Monsanto, Novartis, Siemens, Tesla/SpaceX, VW, Heckler&Koch, Blackwell etc angestellt ist? Oder als Partei-Gänger:in in Parlamenten das tun muss, was man soll? Oder als Haltungsjournalist „verhungert“, und dann doch (als Gesinnungsjournalist oder PR-Texter) das verlautbart, was man von ihm fordert?

Coaches bieten in solchen Situationen nicht nur Wege zum Wachstums-Erfolg, sondern sie verhelfen auch zu einem guten „ethischen Gefühl“. Dazu benutzen sie gerne undefiniert-vage Begriffe wie „Change, Compliance, Resilienz ...“. Oder Beschreibungen wie „zukunftsweisend, unbestechlich, maßgeschneidert, innovativ, nachhaltig, klimaneutral, nachhaltig-wachsend, fortschrittlich, ganzheitlich, innovativ, revolutionär, digital, interdisziplinär ...“

Es soll „werte-voll“ klingen – und „sinn-frei“ bleiben.

Coaching mit moralischen Zielen steht deshalb besonders bei „Public Private Partnerships“ hoch im Kurs (in Gebilden wie VW, WHO/GAVI/CEPI, GiZ/KfW, etc, bei denen öffentliche und private Interessen vermischt werden).

## Welche Methode ist die Richtige?

Die Vorschläge Bánáthy's wurden in der Managementberatung längst aufgegriffen, in erfolgreiche Methoden umgebaut und vermarktet. Meist ohne auf ihn (als Quelle) zu verweisen. Das was Bánáthy eigentlich erreichen wollte, eine qualitativ-grundsätzliche Veränderung des Umgangs der Menschen miteinander, wurde rasch vergessen. Dafür entwickelten sich aus seinen Anregungen einfache, wirksame, wertfreie Methoden (wie Open Space), die jeder anwenden kann, unabhängig von Zielen und Visionen. Zum Beispiel, wenn mit einer neuen Regierung alles anders werden soll, damit dann „im neuen Normal“), alles genauso weiterwachsen kann wie bisher (nur nachhaltiger, modernen, klimafreundlicher, gesünder ...).

*Wenn wir wollen, dass alles bleibt wie es ist, muss sich alles ändern.*

*Tomasi Lampedusa, Der Gattopardo*

Manchmal muss sich aber etwas qualitativ verändern. Eine Raupe, die sich nicht zum Schmetterling wandeln kann, stirbt. Ähnlich könnte es unserer Gattung Homo sapiens ergehen, wenn sie nicht vom Krankheitserreger zum Nützlichling der Biosphäre mutiert.

Wenn es so ist, muss nach dem Sinn gefragt werden, und

- wie „Konfrontation und Konkurrenz“ durch „friedvolles Miteinander in gegenseitigem Interesse“ abgelöst wird,
- was bewahrt und geschützt werden muss,
- was sich – im Einklang mit der Dynamik innerer und äußerer Ökosysteme – werte-voll entwickeln kann.

Für solche Prozesse sind BCM, Harvard und GfK sehr hilfreich.

## Mehr

- Möglichkeiten entdecken statt Projektitis



# Literatur

- Bánáthy Conversation Methodology
  - Wiki-Eintrag zu Bánáthy
  - Bánáthy B, Rowland G: Guiding our evolution. If we don't do it, who will
  - Rowland: Um die Ecke denken. Over the edge thinking
- Gewaltfreie Kommunikation (Rosenberg)
- Harvard Konzept
- Lösungsorientierte Kurztherapie (de Shazer)
- Open Space:
  - [http://methodenpool.uni-koeln.de/download/open\\_space.pdf](http://methodenpool.uni-koeln.de/download/open_space.pdf)
  - <https://organisationsberatung.net/open-space-methode-open-space-konferenz/>
- Personenzentrierte Gesprächstherapie (Rogers)