

**SPEAK UP!**

Laura Farrenkopf, Andreas Seitz



WIDERSPRUCH ALS EVOLUTIONSBESCHLEUNIGER

# Inhalt

Was heißt Speak up!?	2
Praxisbeispiel 1: Cockpitcrews machen es vor	3
Praxisbeispiel 2: Eine Teamdiskussion	4
Speak up!-Mehrwert in Organisationen	5
... für Mitarbeitende	5
... für Führungskräfte	5
... für Teams	6
... für Organisationen	6
Speak up!-Kompetenzen	7
... für Mitarbeitende	7
... für Führungskräfte	7
... für Teams	7
... für Organisationen	7
Unser Angebot	9
1. Training	9
2. Coaching	9
3. Beratung	9
Vierstufiger Beratungsansatz	10
Speak up!-Steckbrief	11
Zielgruppen	11
Inhalte	11
Maßnahmen	11
Methoden	12
Bibliographie	14

## Was heißt Speak up!?

Die englische Wendung „Speak up“ bedeutet auf Deutsch, die eigene, abweichende Meinung zu äußern und eigenen Werten und Anliegen eine Stimme zu geben. In einer Speak up!-Kultur vertreten Menschen gerne, bestimmt und konstruktiv ihre Meinung, hören sich gegenseitig zu und ermöglichen dadurch bessere und nachhaltigere Lösungen. Erst durch Widerspruch wird die Vielfalt in Teams wirksam. Wir haben uns deshalb auf die Entwicklung von Speak up!-Kulturen in Teams und Organisationen spezialisiert.

## Vorbemerkung

Innovation und Change sind in aller Munde. Was aber macht eine Organisation innovativ und wandlungsfähig? Es wird viel über die Rolle von Führung in Veränderungsprozessen geschrieben und wie Führungskräfte durch Selbstreflexion und die Bereitschaft zu persönlicher Veränderung den Wandel antreiben können. Und Führungskräfte haben einen großen Einfluss darauf, ob sich Menschen mit eigenen Standpunkten und Ideen einbringen. Widerspruch erzeugt die Reibung, durch die Veränderung und Innovation möglich werden. Ein offener Dialog in einem sicheren Umfeld, in dem alle Beteiligten das sagen, was sie wissen und bewegt – und dadurch zu neuen Perspektiven und Lösungen beitragen.

Keinesfalls eine neue Idee: bereits Aristoteles sprach von kollektiver Intelligenz und beschrieb damit den Mehrwert von Debatten, an denen alle Beteiligten aktiv teilnehmen. Organisationen verfügen also schon lange über ein riesiges Erneuerungspotenzial – aber wird das wirklich genutzt? Viele Organisationen prägen Kommunikationsmuster aus, in denen der offene Dialog ausbleibt und viele Stimmen nicht gehört werden. Aus unterschiedlichen Gründen. Sylvia Machl-Schroll beschreibt in ihrem Buch „Doing Business with Germans“ (2008) die stark verankerte Kultur der Trennung von Privat- und Berufsleben in Deutschland. Dadurch herrscht eine emotionale Distanz am Arbeitsplatz, was wiederum den Aufbau einer Vertrauensbasis erschwert. Für eine offene und ehrliche Kommunikation ist grundlegendes Vertrauen – vor allem über hierarchische, fachliche und kulturelle Grenzen hinweg – unbedingt notwendig. Zwar sind die Deutschen weltweit bekannt für ihren ehrlichen und direkten Kommunikationsstil, dennoch fällt es Mitarbeitenden vor allem in hierarchischen Umfeldern schwer, persönliche Ansichten und Ideen mit dem Gegenüber zu teilen – vor allem, wenn sie der vorherrschenden Meinung widersprechen. Heroische Führung und Hierarchieglaube („Chef hat recht“), Kontrolle, kulturbedingtes Verharren in der professionellen Rolle, die Furcht vor negativen Konsequenzen und – meist daraus resultierend – ein zu geringes Selbstwertgefühl der Mitarbeiter\*innen verhindern, dass sich Menschen in Organisationen mit dem einbringen, was sie ausmacht: eigene Standpunkte und Ideen. Kurz: ihre kreativen Ressourcen. Dadurch entsteht gleichbleibender und oft nutzloser Konsens. Ein Dialog, der Grenzen verschiebt, sorgt hingegen für eine offene Auseinandersetzung und macht Organisationen wandlungsfähig, da die Stimulierung von Kreativität, das in Frage stellen des Status Quos und die Förderung von Neugierde die Qualität der Entscheidungsalternativen steigert (Kudonoo et. al., 2012). Denn es entstehen neue Verknüpfungen und Verbindungen - und insgesamt ein Klima, das Innovation und Wandel wahrscheinlicher macht. „Um innovativ zu sein, braucht der Mensch Vertrauen in die eigenen Ideen. Und das entwickelt sich in einem Umfeld, das auf Neues positiv und im wahrsten Sinne neugierig reagiert“.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Google-Manager Frederick G. Pferdt, im Interview mit Brand Eins Themen, 2017

Aber nicht jede\*r, die/der den Impuls verspürt, ihren/seinen Standpunkt einzubringen, ist in der Lage, diesen auch zu äußern – vor allem, wenn sie/er im Widerspruch zu bestehenden Meinungen steht. Group Think-Effekte verstärken dies: Man folgt der Mehrheitsmeinung, obwohl man anders denkt. Wenn sich das Zurückhalten der eigenen Standpunkte schließlich als Muster ausprägt, werden Teams und Organisationen dysfunktional. Wer konfliktscheu ist, braucht deshalb eine Stärkung des Selbstwertes und die Befähigung, sich der Auseinandersetzung zu stellen. Ganz klar: Es geht nicht um den Widerspruch als Selbstzweck. Es geht um den Widerspruch, der einen Mehrwert liefert, in dem er die vorherrschende Meinung herausfordert und die inhaltliche Auseinandersetzung dorthin treibt, wo die beste und nachhaltigste Lösung liegt. Diese Art provozierter Konfrontation fördert das, was man funktionale oder gesunde Konflikte nennt. Das wiederum schafft eine Tiefe auf der Beziehungsebene und stärkt den Teamzusammenhalt. Mehrere Meinungen im Raum generieren mehr Entscheidungsalternativen. Die Einbindung aller Gesprächsteilnehmer schafft Fairness im Entscheidungsprozess, wodurch die Akzeptanz gegenüber getroffenen Entscheidungen steigt. Gewinne und Verluste werden nicht mehr einem Individuum zugeordnet, sondern als Kollektivleistung angesehen. Insgesamt steigert der offene Diskurs die Effektivität und Produktivität eines Teams.

Das setzt Konfliktfähigkeit und soziale Kompetenz voraus, um zwischen sachlichen Widersprüchen auf der Inhaltsebene und emotionalen Konflikten auf der Beziehungsebene zu unterscheiden. Für beide Konfliktarten gilt: Wird ein Konflikt dysfunktional, d.h. nicht lösungsorientiert, werden Konflikte destruktiv. Es besteht Eskalationsgefahr, wenn sich eine der Konfliktparteien hierarchisch über die andere erhebt. Dieser Umstand macht einen Konflikt aufgrund der Eskalationsgefahr sehr ineffizient. (Kudonoo et. al., 2012). Dasselbe gilt für Nettigkeit, hinter der sich vermiedene Konflikte aufstaut.

### **Praxisbeispiel 1: Cockpitcrews machen es vor**

Gute Führungskräfte fördern funktionale Konflikte. Sie aktivieren die Ressourcen von Mitarbeitenden und bringen alle Stimmen in den Raum. Nicht ich als Chef habe die beste Lösung, aber ich weiß, wie ich die Menschen aus meinem Umfeld für die beste Lösung mobilisieren kann. Ein konkretes Praxisbeispiel zeigt, wie wirkungsvoll diese Haltung ist: Airline-Piloten nutzen sie in einer Situation, in der zeitliche und menschliche Ressourcen an Bord eines Verkehrsflugzeuges äußerst begrenzt sind, um – zum Beispiel im Fall eines technischen Problems - die beste Lösung zu finden. Originalton eines Airline-Kapitäns: „Sobald ich selbst einen Lösungsvorschlag mache oder auch nur signalisiere, dass ich ihn habe, sinkt der Wille meines Teams, sich selbst an der Lösung zu beteiligen. Oder ich laufe Gefahr, dass sich keiner traut, den vier Kapitänsstreifen auf meiner Schulterklappe zu widersprechen. Nur wenn ich es als Kapitän schaffe, dass alle ihre Ideen, Standpunkte und auch Zweifel äußern, wird die beste Lösung möglich“. Das ist keine zufällige Aussage eines Kapitäns, sondern Ausdruck einer Führungskultur, in der vor allem die Sicherheit der Passagiere im Vordergrund steht. Diese Kultur hat sich über viele Jahre entwickelt, nachdem die Airline-Industrie erkannt hatte, wie wichtig Widerspruch im Cockpit ist. Denn das schwerste Unglück in der zivilen Luftfahrt ging auf nicht gehörten Widerspruch zurück.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Die Kollision von zwei Boeing 747 auf Teneriffa 1977

## Praxisbeispiel 2: Eine Teamdiskussion

Das Team inklusive Führungskraft trifft sich, um gemeinsam ein Qualitätsproblem beim Kunden zu lösen. Dieser hat sich darüber beschwert, „dass die Software der gelieferten Maschine nicht zuverlässig funktioniert“.

<b>Situation</b>	Szenario 1 Dysfunktionales Muster	Szenario 2 Speak up!-Kultur
<b>Verhalten</b>	Immer dieselben Diskussionsteilnehmenden, Zurückhaltung bei den anderen, Angst vor negativen Konsequenzen, Rechthaberei, Chef entscheidet, Meinungen werden abgewertet, Widerspruch löst Reaktanzen aus.	Führung lädt alle Beteiligten ein, sich frei zu äußern. Widerspruch ist erlaubt und wird geschätzt. Alle beteiligen sich inhaltlich. Es entsteht das Gefühl von Zugehörigkeit. Entscheidungen durch Chefs werden akzeptiert, auch wenn sie nicht meinem Standpunkt folgen.
<b>Ergebnis</b>	Entscheidungen, die das Bestehende bewahren. Frustration, Resignation, Rückzug. Verzögerter Service und Qualitätsverlust. Schlechte Stimmung überträgt sich auf die Kund*innenbeziehung.	Klima der Wertschätzung, das Gefühl eingebunden zu sein. Neue Lösungsräume und nachhaltigere Entscheidungen. Kund*in spürt das Engagement, das Problem zu lösen. Festigung der Kund*innenbeziehung, steigendes Vertrauen.

## Speak up!-Mehrwert in Organisationen

### ... für Mitarbeitende

Eigene, abweichende Standpunkte zu äußern und mit diesen wahrgenommen zu werden, trägt unmittelbar zum Selbstwertgefühl von Mitarbeitenden bei. Umgekehrt sinkt der Selbstwert, wenn die Meinungsäußerung unterdrückt oder zumindest nicht wertgeschätzt wird. Dazu kommt, dass das Klima in Organisationen oft die begünstigt, die als extrovertierte Charaktere leichter in der Lage sind, zur Debatte beizutragen und sich mit ihren Standpunkten Platz zu verschaffen. Es ist fast ein Teufelskreis: Je lauter die Lauten, desto ruhiger die Ruhigen – das dysfunktionale Muster ist perfekt, in der Kommunikation bleiben viele Stimmen ungehört.

Die ausgeprägte Spaltung von Berufs- und Privatsphäre fördert dieses Verhalten, denn sie erschwert den vertrauensbasierten Austausch, den vor allem introvertierte Menschen benötigen. In deutschen Organisationen herrschen häufig Kulturen, die einen starken Fokus auf Professionalität legen. Die Arbeitsqualität misst sich am professionellen Auftritt, unabhängig von dem, was einen Menschen gegenwärtig als Privatperson beeinflusst (Machl-Schroll, 2008). Dadurch fehlt es an vertrauensbildenden Verhaltensweisen wie dem Ausdruck von Emotionen und dem Aufbau von Empathie und Verständnis. Introvertierte Menschen tun sich schwer, überhaupt erstmal den Fuß in die Tür zu bekommen und einen Beitrag zu leisten. Sie bleiben anfangs in der Beobachterrolle, später wird daraus nicht selten Passivität und Resignation („Eh schon alles gesagt.“, „Die nerven mit ihrem Hahnenkampf.“). Eine selbstwertsteigernde Umgebung, in der sich Mitarbeitende gehört und ernst genommen fühlen, schafft primär höhere Zufriedenheit beim Individuum. Dies führt zu einem offeneren Austausch und höherer Motivation. Mit bestem Wissen den Kolleg\*innen vertrauen zu können, weil stets alle Informationen transparent dargelegt wurden, fördert letztlich auch Stressabbau.

### ... für Führungskräfte

Keine Zweifel – Führungskräfte haben großen Einfluss auf die Widerspruchsfähigkeit ihrer Mitarbeiter\*innen. Das Verhalten einer Führungskraft hat unmittelbaren Einfluss auf die Kommunikation in Teams – vor allem, wenn es um deren Beitrag zur Bewältigung von Krisen geht. Die wahrgenommene Offenheit der Führungskraft hat unmittelbaren Einfluss auf die Kommunikation der Mitarbeiter\*innen – je höher die wahrgenommene Offenheit der Führungskraft, desto freier ist auch die Kommunikation seitens der Mitarbeiter\*innen. Sogar Messverfahren in der Neurobiologie liefern Belege dafür, wie sich der Führungsstil auf die Bereitschaft der Mitarbeiter\*innen auswirkt, einen inhaltlichen Beitrag zu leisten. Nehmen Mitarbeiter\*innen wahr, dass ihre Meinung nicht wertgeschätzt wird, schüttet der Körper das Stresshormon Cortisol aus - bereits bei dem Gedanken daran, einen Beitrag leisten zu müssen und damit bewertet zu werden. Rückzug ist dann ein ganz natürlicher Schutzmechanismus des Organismus. Im umgekehrten Fall schüttet der Körper das Glückshormon Oxytocin aus. Das Mitteilungsbedürfnis im Organismus steigt.

Führungskräfte brauchen ein Bewusstsein, wodurch sie offene Kommunikation fördern und wodurch sie sie verhindern. Das setzt einen persönlichen Entwicklungsschritt voraus: Vom ‚old school‘ leadership zu einem modernen Führungsstil mit weniger Ego, aber mehr Kollektivdenken. Der Umgang mit Widerspruch gehört nicht umsonst zu einem modernen Führungsstil. Und: Manche Führungskräfte wissen nach wie vor nicht, was Kommunikation außer Informationsvermittlung sein kann. Dadurch fehlt ihnen schlichtweg die emotionale Kompetenz und die Fähigkeiten, effektiv Kommunikation in Gang zu setzen.

Wer diese Kompetenz entwickelt, lässt Mitarbeiter\*innen glänzen und schafft eine positive Dynamik im Team oder in der ganzen Organisation.

### ... für Teams

Teams als kleinste organisationale Einheit können eine eigene Kultur schaffen – stark beeinflusst von der Führungskraft und vom Verhalten der Teammitglieder\*innen. Gerade dadurch sind sie einerseits anfällig, dysfunktionale Kommunikationsmuster auszuprägen und unproduktiv zu werden. Andererseits ist auf Teamebene schnell eine Veränderung dieser Muster herbeizuführen, so dass Teams sich in ihrer Produktivität schnell steigern können. Das wiederum stärkt die Identität der Gruppenmitglieder\*innen. Umgekehrt stellt sich Frustration und Rückzug in Teams dort ein, wo die Kommunikation eindimensional und ohne Wertschätzung ist. Dann dominieren Vorsicht und Misstrauen – die Killer der Leistungsbereitschaft und das Gegenteil der Freude. Widerspruch in Teams heißt vor allem, eine offene Auseinandersetzung über Sachthemen (funktionaler Konflikt) sowie ein Austausch darüber, wie die Zusammenarbeit im Team gelingen wird. Erfolgreiche Teams zeigen weltweit ähnliche Verhaltensmuster: Neben dem offenen Feedback, zielorientiertem Handeln, einer vertrauensvollen und humorvollen Atmosphäre zählen auch funktionale Konfrontationen dazu (Eisenhardt et. al., 2009).

### ... für Organisationen

Für Organisationen wächst die Chance, neue Perspektiven in die Lösungssuche zu integrieren. Vor allem Menschen aus Kulturen, in denen Widerspruch gar ein Tabu ist, werden dadurch besser in Entwicklungsprozesse integriert. Und: Kommunikationsmuster werden aufgebrochen – die Debatte wird nicht ständig von den gleichen Wortführenden geführt. Im besten Fall wird dabei aus kultureller Dominanz („Das Headquarter hat recht“) kulturelle Vielfalt („Wir sind offen für alle Perspektiven“). Dadurch entsteht ein Klima des offenen Austauschs, in dem alle Stimmen gehört werden. Erst im offenen Dialog entfaltet Diversität ihre Stärke: Die Unterschiedlichkeit im Denken, Fühlen und Handeln. Wenn diese Unterschiedlichkeit zum Tragen kommt und in die richtigen Bahnen gelenkt wird, entwickeln sich Organisationen kontinuierlich und evolutionär weiter. Denn viele Stimmen bieten außergewöhnliche Perspektiven, durch die neue Denkrichtungen angestoßen werden. Menschen können die Kultur einer Organisation verändern und Innovation fördern. Aus zwei Richtungen: Top Down von Führungskräften, Bottom Up von den Mitarbeitenden oder horizontal über Funktionsgrenzen hinweg – das impliziert Widerspruch auf unterschiedlichen Ebenen.

## Speak up!-Kompetenzen

### ... für Mitarbeitende

Wir wissen aus jahrelanger Trainingserfahrung, dass Menschen, deren Extraversion und Konfliktfähigkeit nicht so stark ausgebildet sind wie ihre Fähigkeiten, ruhig zu beobachten und aufmerksam zuzuhören, die extrovertierte Seite ihrer Persönlichkeit entwickeln können. Für diese Entwicklung braucht es zunächst eine Steigerung des Selbstbewusstseins und die Verminderung der Scheu, das Spannungsfeld des Widerspruchs zu betreten – vor allem in hierarchischen Umfeldern. Dazu kommt natürlich Konfliktkompetenz. Neben einem präsenten und kommunikativen Auftritt bedeutet dies die Fähigkeit, aus der großen Komplexität an Themen herauszufiltern, welche Information einen Mehrwert in der Auseinandersetzung schaffen. Vor allem Berufsgruppen, die von der vollständigen und belastbaren Herleitung von Standpunkten kommen – zum Beispiel Naturwissenschaftler\*innen und Ingenieur\*innen – tun sich mit dem Polarisieren eigener Standpunkte in schnellen Debatten schwer. Statt vollständig und richtig zählt in solchen Auseinandersetzungen mutig, kurz und verständlich.

### ... für Führungskräfte

Wir entwickeln mit Führungskräften Mindsets und Capabilities – Haltungen und Fähigkeiten. Beide sind in Bezug auf den Widerspruch in Unternehmen wichtig. Wir holen Führungskräfte dort ab, wo sie in ihrer Entwicklung stehen. Und dann ist die Frage: Was ist der nächste Entwicklungsschritt, den ich brauche, um Widerspruch in unserer Organisation zielführend zu nutzen? Ist es eher das Verständnis für den Mehrwert, den der Widerspruch bietet? Ist es das Bewusstsein für meine Haltung als Führungskraft, die die Perspektiven und Wahrheiten anderer mehr oder weniger gut integriert? Oder fehlen mir Fähigkeiten in der Führung, eine fruchtbare Debatte in Gang zu setzen, in produktive Bahnen zu leiten und die Ergebnisse abzusichern? In der Führungskräfteentwicklung arbeiten wir außerdem mit Best Practice-Beispielen, deren Anschaulichkeit zu einem vertieften Verständnis für die Bedeutung von Widerspruch beitragen.

### ... für Teams

Wir erarbeiten mit Teams eine offene Kommunikationskultur und befähigen sie, diese Kultur im Alltag zu leben. Gerade dieser zweite Aspekt ist in Zeiten virtueller Teams und interkultureller Beziehungen in Teams eine Herausforderung, für die wir Lösungen anbieten. Wir haben sehr gute Erfahrungen damit gemacht, mit Teams zunächst Handlungsmuster zu reflektieren, verdeckte Konflikte zu benennen und danach auf der Ebene von Regeln und Methoden ihre Kommunikation so zu strukturieren, dass daraus eine neue, offenere Auseinandersetzung entsteht. Das hat unmittelbare Auswirkungen auf das Klima der Zusammenarbeit und auf die Qualität der Arbeitsergebnisse. Als kleinste organisationale Einheit sind Teams sehr gut in der Lage, eine eigene Teamkultur unabhängig vom Großen und Ganzen zu entwickeln.

### ... für Organisationen

Wir unterstützen Organisationen dabei, ihre Vielfalt als Ressource optimal einzusetzen und insgesamt agiler, innovativer und wandlungsfähiger zu werden. Für global agierende Unternehmen und Institutionen heißt das vor allem, mit Diversität nicht nur im Recruiting zu bewerben, sondern Vielfalt in der Wert-



schöpfung tatsächlich zu nutzen. Unser Angebot reicht dabei vom Impulsvortrag auf internen Konferenzen über Diagnoseverfahren zur Kultur der Organisation bis zur mehrjährigen Organisationsentwicklung über Kontinente hinweg – wir haben Erfahrungen in all diesen Bereichen. Das positive Feedback unserer Auftraggeber\*innen hat uns darin bestärkt, unseren Handlungsrahmen noch konsequenter auf ganze Organisationen zu erweitern. Speak up! in Organisationen heißt in vielen Fällen nach wie vor, die Organisation aus ihrer hierarchischen Starre mit kultureller Dominanz zu lösen und in einen agilen und dynamischen Organismus zu überführen.

## Unser Angebot

Unsere Expertise liegt darin, eine Kultur der freien Meinungsäußerung zu entwickeln – auch in ganzen Organisationen. Wir haben jahrelange Erfahrungen darin, Führungskräfte, Teams und Organisationen zu einer offeneren Auseinandersetzung zu verhelfen. Durch Maßnahmen in den Bereichen Coaching, Beratung und Training ist es uns dort gelungen, das zu etablieren, was Organisationen oft fehlt: Eine gesunde Kultur der Auseinandersetzung. Wir bieten Ihnen gerne unsere Erfahrungen an und freuen uns darauf, mit Ihnen gemeinsam die Stellhebel zu identifizieren, die für eine nachhaltige Veränderung eingefahrener Kommunikationsmuster bewegt werden müssen.

Speak up! ist unser Ansatz, das Prinzip des Widerspruchs als Fähigkeit bei Einzelnen oder als Wert für alle zu etablieren. Und damit zu einer offeneren Kommunikationskultur beizutragen. Dies geschieht auf drei Wegen, aus denen wir im Rahmen einer Auftragsklärung die wirkungsvollsten zusammenstellen.

### 1. Beratung

Beratung heißt für uns vor allem, von Grund auf darüber nachzudenken, in welche Richtung ihr eure Organisation und euer Personal entwickeln möchtet, welche Maßnahmen dafür zielführend sind und wie ihr diese bis zur Erfolgskontrolle effizient umsetzen könnt. Für Speak up! bedeutet dies, zunächst die Kultur eurer Organisation zu diagnostizieren: Wieviel Widerspruch und Auseinandersetzungen werden gelebt? Wie schätzen Mitarbeiter\*innen und Führungskräfte die organisationalen Voraussetzungen für frei geäußerten Widerspruch ein? Befürchtet ihre negative Konsequenzen? Ist Widerspruch erwünscht? Welche positiven Erfahrungen mit Widerspruch sind bereits vorhanden?

### 2. Coaching

Coaching schärft das Bewusstsein, macht Muster nachvollziehbar und kann Haltungen entwickeln. Vor allem in der Arbeit mit Führungskräften oder Mitarbeitenden mit hohem organisationalem Einfluss hat sich Coaching darin bewährt, Verhalten nachhaltig zu verändern und als Führungskraft anders wirksam zu werden. Das gilt zum einen für Führungskräfte, die neu in ihrer Rolle sind, und über die Reflexion der Führungswirkung erstmals eine Führungshaltung entwickeln. Zum anderen aber auch für Führungskräfte, die schon lange erfolgreich führen, aber gerade in Bezug auf die Durchlässigkeit der Kommunikation in ihrem Umfeld Potenzial haben, das es zu entwickeln gilt. Top Executives, also Führungskräfte mit großem Verantwortungsbereich, tun sich wiederum vor allem damit schwer, mit ihren Vorstands- oder Geschäftsleitungskollegen in einen offenen Austausch zu gehen und dadurch nach außen als abgestimmtes Team aufzutreten. Coaching hilft dir, deine Haltung zu hinterfragen.

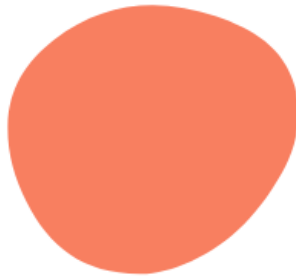
### 3. Training

Training ermöglicht Menschen, neues Verhalten außerhalb der Komfortzone positiv zu erleben und dadurch in ihre Persönlichkeit zu integrieren. Aus der Erfahrung in der Zusammenarbeit mit einem globalen Branchen-Marktführer haben wir ein mehrtägiges Programm konzipiert, in dem die Teilnehmer\*innen ihre Debattenkompetenz deutlich steigern und dadurch einen noch wirksameren Beitrag zur Entwicklung ihrer Organisationen leisten können. In Trainingsformaten bilden wir zum einen das Bewusstsein dafür aus, welche Bedeutung Widerspruch für Mitarbeiter\*innen und die Organisation hat. Ergänzt wird dies durch eine Reihe von Fähigkeiten, die es Mitarbeitenden erleichtert, einen Beitrag in Debatten

zu leisten. Zum anderen unterstützen wir Führungskräfte, Widerspruch durch Mitarbeiter\*innen als Mehrwert zu erkennen und konstruktiven Widerspruch von Spitzfindigkeit und Rechthaberei zu unterscheiden. Darüber hinaus vermittelt Training den Führungskräften Fähigkeiten, eine fruchtbare Debatte zu ermöglichen – zum Beispiel durch Moderationstechniken oder stufenweise Entscheidungsprozesse. Das Feedback aus unseren bisherigen Trainings in diesem Bereich zeigt eindeutig: Widerspruch und Widerspruchskultur sind erlernbar. Für Mitarbeiter\*innen genau wie für Führung.

## Unser Beratungsansatz

Alle unsere Maßnahmen basieren auf einem vierstufigen Prozess. Mit den oben vorgestellten Lösungsansätzen, Coaching, Beratung und Training wollen wir durch den Be in touch-Prozess sicherstellen, dass sich Haltung, Verhalten und damit die Kultur der gesamten Organisationen nachhaltig entwickelt. An welchen Stellen wir euch während des Prozesses begleiten, ist in unserem Transformationszyklus ersichtlich. Um eine Speak up!-Kultur zu schaffen, bedarf es vor allem nachhaltiger Maßnahmen, die wir in der gemeinsamen Co-Creation-Phase mit euch entwickeln.



1

### Contact

In einem Erstgespräch wollen wir dich und deine Organisation kennenlernen – und du uns. Dies ist eine wichtige Basis für Vertrauen und trägt maßgeblich zum **Verständnis für dein Anliegen** bei. Passen unsere Kompetenzen zu deiner individuellen Herausforderung? Hast du bereits klare Ziele für deine Transformation?

2

### Co-Creation

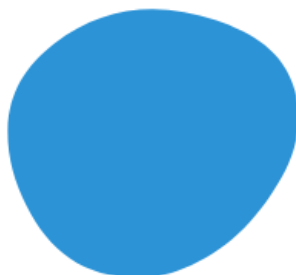
In der Co-Creation Phase erstellen wir deine **individuelle Kulturdiagnose**. Dabei geht es um die Identifizierung deiner Themenschwerpunkte. Wo steht deine Kultur in der Transformation und wo soll sie hin? Welche Maßnahmen sind hier erfolgversprechend?



3

### Contract

In der Contract Phase halten wir unsere gemeinsame Zusammenarbeit in einem Vertrag fest. Wir **definieren das Projektteam, die Verantwortlichkeiten und Maßnahmen**. Welche Kompetenzen und Rollen tragen zur Zielerreichung bei?



4

### Co-Evolution

In der Co-Evolution Phase geht es um die **gemeinsame Umsetzung der Maßnahmen**. Für die Qualitätskontrolle nutzen wir zahlreiche Feedbackschleifen mit allen Beteiligten. Ist in der Organisation genug Routine entstanden, um sich aus eigener Kraft weiterzuentwickeln? Welche weiteren Ziele können wir gemeinsam anstreben?



## Speak up!-Steckbrief

### Zielgruppen

- Mitarbeiter\*innen, die stärker zu Diskussionen, Problemlösungen, Ideenentwicklungen o.ä. beitragen möchten.
- Menschen, die zu Zurückhaltung in Gruppen neigen oder sich gar zurückziehen, wenn z.B. starke Sprecher\*innen oder Vorgesetzte im Raum sind.
- Expert\*innen, die lernen wollen, ihre Expertise in Debatten verständlich darzustellen.
- Menschen aus Kulturen, deren Werte nicht zur Streitkultur anderer Kulturen passen (z.B. andere nicht zu unterbrechen, Vorgesetzten nicht zu widersprechen).
- Führungskräfte, die mehr über die Dynamik in Teamdiskussionen verstehen und ihr Führungsverhalten daran ausrichten wollen.
- Organisationen mit eingeschränkter Dialogkultur, die das Speak up!-Potenzial ihrer Organisation nutzen wollen.
- Teams, deren Kommunikationsmuster festgefahren sind und klare Wortführer die Stimmen der anderen Teammitglieder\*innen vergraben.

### Inhalte

- Reflexionen: Was ist der Mehrwert des Widerspruchs? Was habe ich davon? Was haben wir als Team davon? Was hat unsere Organisation davon? Was müssen wir tun, um Widerspruch erfolgreich zu leben?
- Statusanalyse: Wie nehmen wir die Kommunikation in unserer Organisation wahr?
- Selbstbild: Was hält mich zurück? Was bringt mich nach vorne in Diskussionen? Wie verschaffe ich mir Präsenz?
- Von der Logik zur Psychologik: Group Think-Phänomene + Systemisches Denken
- What's in it for me: Vorteile für mich
- Abgleich Selbstbild/Fremdbild in Gruppen
- Interkulturelle Kommunikation (u.a. Silvy Schroll-Machl, Richard D. Lewis)
- Turn Taking-Verhalten: Wie wechseln Sprecher\*innen in Debatten?
- Modelle zur Reduzierung von Komplexität: Top Down vs. Bottom Up
- Sprechstile in Gruppen – wie verschaffe ich mir Gehör?
- Sprache als Vehikel: Anschaulich und prägnant sein
- Standardisierte Prozesse, um kontroverse Debatten zu initiieren, zu moderieren und zu beenden

### Maßnahmen

Beratung: Diagnosen, Designs und Architekturen

Coaching: Unterstützend/begleitend für Führungskräfte, auch per Zoom

Training: Workshops, E-Learning, Learning Nuggets

## Methoden

- Input: Modelle und Werkzeuge aus unserer Speak-up!-Toolbox
- Fallbeispiele, Best Practice aus anderen Branchen/Organisationen
- Rollenspiele mit Feedback in Groß- und Kleingruppen
- Gruppen- und Einzelreflexionen
- Erlebnisorientierte Übungen
- Tipps und Tricks zu verbalem Durchsetzungsvermögen

## Effekte

- Alle Stimmen im Raum: Den Reichtum der Perspektiven nutzen
- Bessere Nutzung vorhandener Ressourcen
- Öffnung neuer Lösungsräume
- Selbstbewusstere Mitarbeiter\*innen mit dem Mut, eigene Standpunkte zu vertreten
- Eine offenerere, vertrauensvollere Kommunikation
- Stärkere Einbeziehung der Dialogpartner\*innen in der Zusammenarbeit
- Wertschätzung und Anerkennung von Mitarbeitenden
- Retention: stärkere Bindung von Mitarbeitenden
- Steigerung der Leistungsbereitschaft
- Genug Reibung, die die Wärme für Veränderungen erzeugt
- Mehr Ideen und Vorschläge von Mitarbeitenden
- Die Vielfalt in der Organisation wird gelebt
- Ein innovatives Klima
- Kontinuierliche Wandlungsfähigkeit
- Vollständigkeit der Perspektiven
- Nachhaltigere Problemlösung
- Erhöhte Mitarbeiter\*innenzufriedenheit, durch gesteigertes Wertigkeitsempfinden
- steigende Entscheidungsqualität
- Teameffektivität und –Produktivität steigt
- Transparenz gegenüber dem Wettbewerb sinkt und erhöht sich Organisationsintern

## Bibliographie

- Machl-Schroll, S. (2008). *Doing Business with Germans*. (3. Aufl.). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Kudonoo, E., Schroeder, K. & Boysen-Rotelli, S. (2012). An Olympic Transformation: Creating an Organizational Culture that Promotes Healthy Conflict. *Organizational Development Journal*, 30 (2), 51-66.
- Pries, J. & Sommer, C. (2016). Ja – und? Frederik G. Pferdt im Interview. Abgerufen 2016 von: <https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-thema/innovation-2016-los-lassen/ja-und>.
- Zak, P. (2017.). The Neuroscience of Trust. Abgerufen 2018 von: <https://hbr.org/2017/01/the-neuroscience-of-trust>.
- Taylor, B. (2017). True Leaders Believe Dissent Is an Obligation. Abgerufen 2019 von: <https://hbr.org/2017/01/true-leaders-believe-dissent-is-an-obligation>
- Eisenhardt, K., Kahwajy, J. Bourgeois, L. (2009). How Management Teams Can Have A Good Fight. *Harvard Business Review*, 77-85.
- Lencioni, P. (2017). The 5 dysfunctions of a team. (Videodatei) Abgerufen 2018 von: <https://www.youtube.com/watch?v=T-w-iUEWlbY&feature=youtu.be>.