

Caspar Fröhlich

Deep Democracy in der Organisations- entwicklung

Treiber für den Wandel –
Spannungsfelder und Störungen
positiv nutzen

SCHÄFFER

POESCHEL

SCHÄFFER

POESCHEL

Caspar Fröhlich

Deep Democracy in der Organisationsentwicklung

Treiber für den Wandel –
Spannungsfelder und Störungen positiv nutzen

2016
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart



Reihe Systemisches Management

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem,
säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Print: ISBN 978-3-7910-3524-6 Bestell-Nr. 10133-0001
ePDF: ISBN 978-3-7910-3743-1 Bestell-Nr. 10133-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen
des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen,
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2016 Schäffer-Poeschel
Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
info@schaeffer-poeschel.de

Einbandgestaltung: Goldener Westen, Berlin
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart
Lektorat: Barbara Buchter, Freiburg
Satz: Claudia Wild, Konstanz
Druck und Bindung: C.H. Beck, Nördlingen
Printed in Germany

September 2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Inhaltsverzeichnis

Zum Geleit XI

Vorwort des Autors und Dankeschön XIII

| | |
|----------------------------------------------------------------|----|
| 1 Willkommen bei Deep Democracy | 1 |
| 1.1 Was ist in diesem Buch? | 4 |
| 1.2 Was ist Deep Democracy? | 6 |
| 2 Grundlagen Deep-Democracy-Paradigma | 13 |
| 2.1 Feldansatz | 14 |
| 2.2 Tendenzen, Polaritäten und Spannungsfelder | 22 |
| 2.3 Grenzen | 24 |
| 2.4 Die Störung | 31 |
| 2.5 Signalorientierung, Ampelprinzip und Doppelsignal | 33 |
| 2.6 Gruppenprozess | 39 |
| 2.7 Rang und Privilegien in Beziehungen | 45 |
| 2.8 Selbstorganisationsprinzip | 51 |
| 2.9 Organisationsmythos | 52 |
| 2.10 Lebensmythos und Life Mission | 55 |
| 2.11 Wahrnehmungsmodell: Welche Brille habe ich gerade auf? | 60 |
| 2.12 Flackernde Signale | 62 |
| 2.13 Meta-Skills | 63 |
| 2.14 Konsens | 72 |
| 3 Instrumente und Methoden | 75 |
| 3.1 Aufstellung der Tendenzen und Rollen im Feld | 75 |
| 3.2 Embodiment (Verkörperung einer Tendenz) | 76 |
| 3.3 Amplifikation (Erweiterung) | 78 |
| 3.4 Perspektivenwechsel | 78 |
| 3.5 Essenzen und Qualitäten entdecken | 84 |
| 3.6 Konfliktbearbeitungszyklus | 86 |
| 3.7 Innere Arbeit | 92 |
| 3.8 Framing | 93 |

| | | |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.9 | Multiple Rollen in Beziehungen | 94 |
| 3.10 | Facilitation | 99 |
| 4 | Deep Democracy aus der Anwender-Perspektive | 101 |
| 4.1 | Notwendige Fähigkeiten für Deep-Democracy- Facilitatoren | 101 |
| 4.2 | Interviews mit Anwendern zum Einsatz von Deep Democracy | 104 |
| | Interview 1: Lukas Hohler | 105 |
| | Interview 2: Franz Fendel | 109 |
| | Interview 3: Elke Schlehner | 114 |
| | Interview 4: Peter Schmid | 117 |
| | Interview 5: Merle Runge | 122 |
| | Interview 6: Pao Siermann | 126 |
| | Interview 7: Karin Winnefeld | 130 |
| | Interview 8: Tanja Hetzer | 135 |
| | Interview 9: Peter Knapp | 140 |
| | Interview 10: Eva Lehner | 143 |
| 4.3 | Häufige Fragestellungen zu Deep Democracy | 148 |
| 4.3.1 | Grundlagen und Paradigma | 148 |
| 4.3.2 | Feldansatz, Tendenzen und Rollen | 151 |
| 4.3.3 | Konfliktbearbeitungszyklus | 154 |
| 4.3.4 | Rang, Macht und Privilegien | 155 |
| 4.3.5 | Konkrete Interventionen | 155 |
| 4.3.6 | Zur Schnittstelle Business und Deep Democracy | 158 |
| 5 | Beispiele praktischer Anwendungen in Organisationen | 161 |
| 5.1 | Visionsprozess: Ein Bereich eines Wirtschaftsprüfungsunternehmens | 161 |
| 5.2 | Change Management: Arbeit mit Widerstand | 164 |
| 5.3 | Konfliktbearbeitung: Akuter Konflikt in Abteilung eines Maschinenbauers | 170 |
| 5.4 | Change Management: Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit (>>Weg vom Silo<<) | 175 |
| 5.5 | Einzelcoaching: Chief Financial Officer (CFO) eines Industrieunternehmens | 177 |
| 5.6 | Management-Offsite: Geschäftsleitungsklausur eines Retailers | 179 |
| 5.7 | Akquisitionsgespräch: Moderation einer Geschäftsleitungsretraite | 182 |

| | | |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 6 | Deep-Democracy-inspirierte Anregungen für typische Fragestellungen in Organisationen | 185 |
| 6.1 | Sich selbst führen — sich führen lassen | 186 |
| 6.1.1 | Wann bin ich wirksam als Leitungsperson? | 186 |
| 6.1.2 | Was heißt Leader- und Followership? | 190 |
| 6.1.3 | Was kann ich tun, wenn meine Vorschläge nicht gehört werden? | 194 |
| 6.2 | Performance Reviews und Feedback | 195 |
| 6.2.1 | Wie evaluiere ich die Performance von Mitarbeitern? | 195 |
| 6.2.2 | Wann lohnt es sich, Feedback zu geben? | 200 |
| 6.2.3 | Was ist ein 721-Grad-Feedback? | 201 |
| 6.3 | Leitung von Sitzungen und Workshops | 203 |
| 6.3.1 | Was sind Erfolgsfaktoren für gelungene Sitzungen und Workshops? | 203 |
| 6.3.2 | Sitzungsführung: Umgang mit persönlichen Angriffen auf die Leitungsperson | 208 |
| 6.3.3 | Wie bringe ich Lebendigkeit in eine Sitzung? | 211 |
| 6.3.4 | Wie kann ich als Führungskraft die Performance des eigenen Teams verbessern? | 214 |
| 6.3.5 | Wie kann ich als Vorgesetzter erfolgreich Question & Answer-Sessions gestalten? | 217 |
| 6.4 | Entwicklung der Organisation und Kulturveränderung | 221 |
| 6.4.1 | Wie kann ich als Chef die Unternehmenskultur verändern? | 221 |
| 7 | Interesse an Deep Democracy? | 227 |
| 7.1 | Zehn Ideen, wie Sie Deep Democracy in Ihre Arbeit einbauen können | 228 |
| 7.2 | Umgang mit kritischen Stimmen zu Deep Democracy | 229 |
| 7.3 | Hilfe für den Schnell-Einstieg in die Deep-Democracy-Welt | 231 |
| 8 | Service und weitere Informationen zu Deep Democracy | 233 |
| 8.1 | Trainings- und Weiterbildungsinstitutionen | 233 |
| 8.2 | Training für Führungskräfte (Programm »Starke Führungskräfte«) | 235 |
| 8.3 | Kongresse und Community-Anlässe | 235 |
| 8.4 | Organisationsberater mit Deep-Democracy-Know-how | 236 |
| 8.5 | Literatur | 237 |

9 Nachwort 241

Glossar 243

Stichwortverzeichnis 247

Über den Autor 249

Abbildungsverzeichnis

| | | |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abb. 2.1: | Das Feld mit vier Ebenen (in Anlehnung an Schupbach, 2007) | 15 |
| Abb. 2.2: | Feldansatz — Personen-Ebene | 18 |
| Abb. 2.3: | Feldansatz — Tendenzen-Ebene | 20 |
| Abb. 2.4: | Feldansatz — Entpolarisierung | 21 |
| Abb. 2.5: | Drei-Grenzen-Modell für Veränderungsprozesse (in Anlehnung an Schlehuber & Molzahn, 2007) | 26 |
| Abb. 2.6: | Ampelprinzip | 34 |
| Abb. 2.7: | Ampelprinzip — »Die Ampelfarbe des Betrachters« | 36 |
| Abb. 2.8: | Fünf Schritte eines Gruppenprozesses | 40 |
| Abb. 2.9: | Quellen von Rang | 46 |
| Abb. 2.10: | Macht, Rang und Privilegien | 47 |
| Abb. 2.11: | Drei Ebenen der Wahrnehmung | 60 |
| Abb. 3.1: | 10-Schritte-Deep-Democracy-Konfliktbearbeitungszyklus (»Konflikt-Blume«) | 90 |

Verzeichnis der Reflexionen

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Reflexion 1: Mein aktueller beruflicher Standort | 11 |
| Reflexion 2: Persönliche Grenzen wahrnehmen | 30 |
| Reflexion 3: Störenergie von schwierigen Mitarbeitern, Vorgesetzten, Kollegen oder Kunden | 32 |
| Reflexion 4: Beziehungssignale wahrnehmen (Kopfkamera aufsetzen) | 39 |
| Reflexion 5: Klärung des eigenen Ranges | 51 |
| Reflexion 6: Störung und Organisationsmythos | 54 |
| Reflexion 7: Life Mission, Sinn und Ambition | 59 |
| Reflexion 8: Eldership in Aktion | 69 |
| Reflexion 9: Perspektivenwechsel (an der Bar mit einem Freund) .. | 82 |
| Reflexion 10: Essenzen oder Qualitäten von Führungsfiguren | 85 |
| Reflexion 11: Momente der Wahrheit | 189 |
| Reflexion 12: Den eigenen »Followerstil« entwickeln | 193 |
| Reflexion 13: Der Angreifer von Innen | 210 |
| Reflexion 14: Sitzungen lebendig gestalten | 214 |
| Reflexion 15: Das Ende ist der Anfang | 242 |

Zum Geleit

Ein Blick in die Tageszeitung reicht, um festzustellen: Die Welt ist aus den Fugen geraten. Renationalisierung, regionale Konfliktherde auf allen Kontinenten, Terrorismus, globale Flüchtlingsströme, Wachstumsschwächen, Nullzinsumfeld: Die Liste der Herausforderungen wird täglich länger. Was dem Beobachter des Weltgetriebes auffällt ist, dass die Lücke zwischen einem angemessenen Verständnis der Herausforderungen und dem Handeln der beteiligten Akteure immer größer wird. Zusammenhänge werden vernachlässigt, Bedingungen übersehen, Hintergründe ausgeblendet. Die Akteure reduzieren die Komplexität des Geschehens häufig auf ein für sie erträgliches Maß. Das ist ebenso verständlich wie auch gefährlich.

Es ist eine Welt, in der Menschen, Institutionen und Unternehmen vor allem ihren eigenen Vorteil suchen. Globale Konflikte werden aus den jeweiligen nationalen und institutionellen Perspektiven angegangen. Und das, obschon den beteiligten Stakeholdern meist längst klar geworden ist, dass sie damit vor allem problemgenerierende Lösungen produzieren. Lösungen, die zu kurz greifen und oft nur weitere, noch komplexere Probleme hervorbringen.

Gleichzeitig leben wir in einer Welt, der die großen Utopien und die positive Kraft des Träumens abhandengekommen sind. Wir stellen stets die Störung, das Problem in den Vordergrund des Diskurses. Wer angesichts der überwältigenden Komplexität der Systeme heute leichtfertig über große Potenziale, wünschenswerte Zukünfte und langfristige Perspektiven spricht, gilt schnell als naiv fortschrittsgläubig.

Ganz unabhängig von der Systemebene sind Gruppen, Organisationen, Unternehmen und Regierungen deshalb auf gute, wirklich lösungsorientierte Konversationen angewiesen, die im Rahmen von kollektiven Bewusstwerdungsprozessen stattfinden. Konversationen, die Komplexität, Unterschiede und Emotionalitäten der beteiligten Akteure zulassen und so den Blick auf die nachhaltigen, zukunftsorientierten Lösungsansätze öffnen. Gute Methoden können helfen, diese Art von Konversationen zu gestalten. Es existiert inzwischen eine Vielzahl solcher Methoden. Aus der Perspektive der Organisationsentwicklung ist es wesentlich, diese Methodenvielfalt für die jeweils vorherrschende Situation wirksam werden zu lassen.

Der Deep-Democracy-Ansatz gehört wohl zu den wirkmächtigsten und vielseitigsten Methoden. Er weist ein gutes konzeptuelles Fundament auf, umfasst eine breite Auswahl einzelner Praxisinstrumente und wird in unterschiedlichsten Kontexten erfolgreich angewandt. Der radikale Fokus auf den sich entfaltenden Prozess inmitten der Akteure und die Förderung eines tiefen Verständnisses für die Unterschiede, Spannungsfelder und Auseinandersetzungen sind wichtige und zeitgemäße Schwerpunktsetzungen dieser Methode.

Auch wenn man den Ansatz auf die Ebenen Individuum, Gruppe und Institution gleichermaßen anwenden kann, so ist mit ihr kein dogmatischer Anspruch verbunden. Dennoch liegt es letztlich immer in der Verantwortung der Akteure der Veränderung, dafür zu sorgen, dass die Methode nicht als universelles Welterklärungsmuster verstanden wird, sondern als wichtiges Instrument für ihre Veränderungsarbeit.

Das vorliegende Werk liefert einen wichtigen Beitrag zur Gestaltung lösungsorientierter Konversationsprozesse. Es gehört dorthin, wo die Prozesse der Verständigung stattfinden: ins Feld, in die Veränderungsarbeit, dorthin, wo gemeinsame Lösungen pragmatisch im Miteinander erarbeitet werden und immer wieder Hürden überwunden werden müssen. Caspar Fröhlich hat dazu mit »Deep Democracy in der Organisationsentwicklung« ein wunderbar anschauliches praktisches Kompendium vorgelegt. — Die Welt braucht dieses Buch.

Berlin, 12. Mai 2016

Heiko Roehl

Honoraryprofessor der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg i. Br.

Vorwort des Autors und Dankeschön

Mit diesem Buch möchte ich ein Deep-Democracy-Nachschlagewerk zur Verfügung stellen und viele Organisationsberater, Führungskräfte, Personalentwickler, Trainer und Coaches für den Ansatz begeistern. Ich bin durch die eigene Praxis überzeugt, dass Deep Democracy ein mächtiges Werkzeug für die geschmeidige Gestaltung von Beziehungen ist. Der Ansatz bietet ein Netz von Ideen und Anregungen für die persönliche Entwicklung und schafft ein Bewusstsein zwischen äußeren Situationen und innerem Erleben — damit erhöht Deep Democracy die Wirksamkeit für den eigenen beruflichen Kontext. Mein hoher Traum mit diesem Buch ist dreifach: Oben genannte Akteure möchte ich dazu anregen, noch stärker aus einer inneren Position der Klarheit, was sie in dieser Welt bewegen möchten, zu handeln. Teams möchte ich anregen, Gemeinschaften zu bilden, die sich gegenseitig bereichern, inspirieren und positiv weiterbringen. Und Organisationen dazu, neben der Erstellung von sinnvollen Produkten und Dienstleistungen gleichzeitig einen Fokus darauf zu setzen, ein Umfeld für Mitarbeiter zu bieten, damit sich diese auch persönlich gemäß ihren Passionen und Visionen weiterentwickeln und entfalten können. Wenn wir es gleichzeitig schaffen, ein breites Know-how im Umgang mit unterschiedlichen Meinungen, Ansichten und Positionen zu etablieren, führt das zu einer Welt, in der Unterschiede und Diversität zur Triebfeder von positiver Entwicklung werden können.

Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird in diesem Buch auf die geschlechtsneutrale Differenzierung, z. B. der/die Mitarbeiter/in, Teilnehmer/in usw., verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für beide Geschlechter.

Dieses Buch fokussiert auf die Anwendung von Deep Democracy in der Organisationsentwicklung. Ohne die große Arbeit der Gründer und Entwickler von Deep Democracy, insbesondere Arnold Mindell und Max Schupbach, und der weltweit agierenden Deep-Democracy-Community gäbe es dieses Buch nicht. Deshalb möchte ich mich bei den Gründern und Entwicklern und auch der großen, weltweiten Deep-Democracy-Community herzlich bedanken. Würdigen möchte ich an dieser Stelle ebenfalls die Menschen, die mir auf meiner individuellen Deep-Democracy-Diplomausbildung am Institut für Prozessarbeit in Zürich Lehrer, Supervisoren, Gatekeeper und nahe Unterstützung

gewesen sind: Thierry Weidmann, Carmen Bächler, Ivan Verny, Stephan Müller, Elke Schlehuber, Tanja Hetzer und Corinna Bünger.

Wenn ich auch den Inhalt des Buches verantworte, so habe ich unzählige Hinweise, Korrekturvorschläge, Anmerkungen und Anregungen bekommen, die für die Qualität der Inhalte absolut essenziell waren. Gerne bedanke ich mich dafür bei meinen Kollegen Franz Fendel, Lukas Hohler, Elke Schlehuber, Barbara Leuner, Getrud Kessler, Peter Schmid, Karin Winnefeld, Brigitte Hauser, Merle Runge, Tanja Hetzer, Peter Knapp und Pao Siermann, die zum Teil auch für die Interviews zur Verfügung standen. Danken möchte ich Martin Bergmann vom Schäffer-Poeschel-Verlag, der mit Überzeugung und sanfter, achtsamer Steuerung meiner Schreibaktivitäten dieses Buch ermöglicht hat, und Barbara Buchter für das professionelle Lektorat. Meiner Lebenspartnerin Edith Hauser bin ich dankbar für ihre Geduld und Lebendigkeit, mit der sie meinen Stimmungen und Höllenritten beim Schreiben immer wieder begegnet ist.

Zürich, 30. Juli 2016

Caspar Fröhlich

1 Willkommen bei Deep Democracy

Dieses Buch stellt Organisationsberatern und Führungskräften ein innovatives Methodenspektrum zur Verfügung das bei der Bewältigung und Begleitung von Entwicklungsprozessen in Organisationen eine wertvolle Unterstützung ist. Deep Democracy ist ein Ansatz, der darauf abzielt, die Selbstorganisationstendenzen eines Systems oder einer Organisation zu erforschen und zu benutzen. Ein Ansatz, den die Menschen in Organisationen radikal dazu aufruft und ermächtigt, selbst Verantwortung für die Qualität ihrer unmittelbaren Arbeitsumfelder zu übernehmen. Deep Democracy ist nicht einfach ein weiterer Change-Management-Ansatz oder ein Tool, das man einfach erklären und schnell in Anwendung bringen kann. Es erfordert vom Anwender eine intensive Beschäftigung. Auch mit sich selbst. Deshalb führt der Ansatz manchmal zu Verwirrung, insbesondere wenn man sich zum ersten Mal damit beschäftigt. So meinte ein erfahrener Berater-Kollege anlässlich eines Workshops zu Deep Democracy an den Petersberger Trainertagen: »Ich glaube nicht alles schon verstanden zu haben, aber wenn mir Deep Democracy hilft, so klar und ruhig zu bleiben, wie Sie sich als Workshop-Leiter in dieser Demonstration gezeigt haben [Es war ziemlich turbulent und chaotisch; Anm. d. Verf.], dann will ich mehr darüber erfahren«. Das Chaos, die Turbulenz, die Disbalance, die Polarität, das Spannungsfeld gibt einer Organisation die Kraft und die Grundenergie, sich weiterzubewegen. Deshalb ist der Begriff der »Störung« zentral für den Ansatz. Je mehr Störenergie in einem Spannungsfeld auftritt, umso mehr Potenzial für Entwicklung entsteht in der Organisation. Traditionell vermeidet man sowohl in Organisationen als auch auf privater Ebene Spannungsfelder, weil die damit verbundenen Konflikte und Auseinandersetzungen mit negativen Gefühlen und Erfahrungen verbunden sind. Deep Democracy lädt dazu ein, sich einen komplett veränderten Zugang zu Konflikten und Spannungsfeldern anzueignen. Dabei fokussiert Deep Democracy die Betrachtung auf den Fluss oder den Prozess einer Organisation oder eines Individuums. Analysen, Diagnosen, Urteile oder weitere Unterscheidungen von Außenstehenden stehen nicht im Vordergrund. Dieser radikal prozessorientierte Charakter ist eine wertvolle Ergänzung der Know-how-Basis für alle Professio-

nals, die Change-Prozesse begleiten und gestalten. Das Methodenspektrum basiert auf verschiedenen Betrachtungen, Haltungen und Interventionsformen. Ein wesentliches Element ist Achtsamkeit, Bewusstheit und die Aufmerksamkeit auf non-verbale Kommunikationssignale. Das bedingt eine hohe Spürkompetenz und -bewusstheit. Deshalb kommt der Verbindung zum eigenen Körper und dem Wahrnehmen von eigenen Körpersignalen große Bedeutung zu.

Dieses Buch ist aus meiner individuellen Perspektive des Organisationsberaters verfasst. Diese Perspektive wurde durch eine universitäre, betriebswirtschaftliche Ausbildung, diverse Change-Management-Weiterbildungen, eine Deep-Democracy-Diplomausbildung am Institut für Prozessarbeit in Zürich und Anwendungserfahrungen im Rahmen meiner Beraterischen Praxis geprägt. Meine Affinität zum Thema basiert auf persönlicher Erfahrung des Ansatzes als mächtiges und generalisierbares Paradigma und Instrument für Entwicklungsprozesse sowohl auf individueller als auch auf kollektiver Ebene. Zu beachten ist, dass es sich beim Deep-Democracy-Ansatz um ein Konstrukt handelt, das selbst im Fluss ist. So ist die in diesem Buch beschriebene Version von Deep Democracy eine individuelle persönliche Interpretation von mir. Sie soll Organisationsberater und Manager anregen, für sich zu klären, welchen Nutzen der Ansatz für ihre beruflichen Tätigkeiten stiften kann.

Die in diesem Buch dargelegten Inhalte stammen aus drei Quellen: zum einen aus der angegebenen Literatur, die hauptsächlich durch den Begründer von Deep Democracy, Arnold Mindell, geprägt ist. Zum Zweiten stammen sie aus den Ausführungen von Lehrpersonen an den verschiedenen Ausbildungsinstitutionen, an denen Deep Democracy gelehrt wird (siehe dazu Abschnitt 8.1). Dabei kommt Max Schubach, dem Leiter des Deep Democracy Institutes in San Francisco, eine hervorragende Bedeutung als Lehrer zu. Als Meister der Anwendung von Deep Democracy in verschiedenen Anwendungsfeldern hat er mit seinen Seminaren die Inhalte dieses Buch wesentlich inspiriert. Eine dritte Quelle besteht aus meinen individuellen Erfahrungen und meinem Anwendungs-Know-how, das sich aus meiner Beratungspraxis ergeben hat. Aufgrund der unterschiedlichen Quellen stellt dieses Buch ein reichhaltiges Buffet verschiedener Perspektiven zu Deep Democracy zur Verfügung. Zu diesem Buffet gehören die Darstellung der Grundlagen des Paradigmas und typische Interventionstechniken. Weiter gehören dazu Interviews mit erfahrenen Anwendern und Beispiele praktischer Anwendungen aus meiner eigenen Organisationspraxis. Zudem erhält der Leser die Möglichkeit, eigene konkrete Erfahrungen zu machen über die erfahrungsbasierten Reflexionen, die über das ganze Buch verteilt sind. Das Buffet wird abgerundet durch einen Service-Teil,

der Informationen zu Deep-Democracy-Ausbildungsinstitutionen und -Kongressen erhält.

Wie soll man nun das Buch lesen? Das hängt von den eigenen Bedürfnissen ab. Sie können einsteigen, wo Sie wollen — eine kurze Übersicht der Inhalte erhalten Sie in Abschnitt 1.1. Aus Deep-Democracy-Sicht würde man wohl empfehlen: Starten Sie an der Stelle, von der Sie sich im Moment am meisten angesprochen fühlen — die Stelle die mit Ihnen »flirtet«.

Dieses Buch ist kein wissenschaftliches Buch im traditionellen Sinne. Es ist ein Buch für Praktiker, verfasst von einem Praktiker. Es soll als Nachschlagewerk und Inspirationsquelle Unterstützung geben für Organisationsberater und Führungskräfte für Fragen der Organisationsentwicklung, des Change Managements, der Führung und der positiven Gestaltung von Interaktionen im beruflichen Umfeld. Es werden keine Forschungsergebnisse zitiert und auch keine Verbindungen oder Vergleiche zu anderen — vielleicht auch ähnlichen — Ansätzen gemacht. Der Fokus bleibt auf Deep Democracy. Sie sind als Leser eingeladen — und auch aufgefordert —, Ihre eigenen Erfahrungen mit Deep Democracy zu machen. Wenn Sie ein Element des Paradigmas tiefer interessiert, finden Sie immer wieder Hinweise auf weiterführende Literatur.

Es gibt keine einfache, rezeptartige Anleitung für die Anwendung von Deep Democracy. Meine Erfahrung ist, dass die Möglichkeiten, die man für die Anwendung sieht, mit dem eigenen Persönlichkeitsentwicklungsprozess verbunden sind. Was im ersten Moment befremdlich aussieht, kann über die wiederholte Anwendung und entsprechende Familiarisierung zu einem Teil des eigenen Repertoires als Führungskraft oder Organisationsberater werden. Am einfachsten ist: Man sucht sich eine inspirierende Idee, die einem besonders Spaß bereitet, und beginnt diese in einer aktuellen beruflichen Situation anzuwenden und Erfahrungen damit zu machen. Dann macht man mehr von dem, was funktioniert, und weniger von dem, was nicht funktioniert. So entsteht ein typischer Entwicklungs- und Reifeprozess, der für Organisationsberater und Führungskräfte im Durchlaufen der vier folgenden Stufen besteht, die Max Schubach im Rahmen eines Deep-Democracy-Trainings einmal schmunzelnd zusammengefasst hat:

- Stufe 1: Ich will führen — ich bin der Einzige, der das wirklich gut kann hier in dieser Runde.
- Stufe 2: Ich bin ja gar nicht allein: Ich trete ein bisschen zurück, weil andere dasselbe denken.
- Stufe 3: Hey, es gibt Experten — gerne möchte ich von diesen lernen.
- Stufe 4: Gerne lasse ich mich vom Organisationsprozess führen — alle führen und sind gleichzeitig die Geführten.

1.1 Was ist in diesem Buch?

»Das ist ja kalter Kaffee, was Sie uns hier mitteilen«, meinte eine Teilnehmerin an einer Einführung zu Deep Democracy, die ich anlässlich einer Veranstaltung für Organisationsberater und Moderatoren von Großgruppen durchgeführt habe. »Da bin ich mir nicht so sicher, aber wenn es kalter Kaffee ist, dann ist er auf jeden Fall sehr, sehr lecker aufbereitet«, war die Replik eines anderen Teilnehmers. Diese Interaktion zeigt das Spannungsfeld in dem sich Deep Democracy bewegt: Ein Teil der Ideen, Gedanken und Vorgehensweisen sind auch aus anderen Ansätzen bekannt. Je nach individueller Know-how-Ausgangslage sind deshalb unterschiedliche Elemente des Paradigmas interessant. Fokussieren Sie auf die Elemente, welche für Sie interessant sind, vergessen Sie den Rest.

Ihre Situation als Organisationsberater oder Führungskraft sieht vielleicht folgendermaßen aus: Sie haben langjährige Berufserfahrung. Sie haben bei verschiedenen Unternehmen gearbeitet. Haben erlebt, wie Organisationen fusionieren, sich spalten und sich immer wieder neu erfinden bis zum nächsten Transformationsprojekt. Sie haben unterschiedliche Typen von Mitarbeitern, Chefs und Kunden kennengelernt. Sie haben sich gefreut und geärgert in großen und kleinen Angelegenheiten. Vielleicht haben Sie sich vor einiger Zeit selbstständig gemacht und bemerkt, dass die grundsätzlichen Schwierigkeiten nicht kleiner werden. Trotz all Ihrer Erfahrung wundern Sie sich aber bis heute, weshalb gewisse Dinge nur langsam gehen. Warum in bestimmten Momenten Widerstand entsteht, und weshalb es Themen gibt, die partout nicht vorwärtsgehen und bei denen die kleinsten Schritte hart erkämpft werden müssen. Sie realisieren, dass die Anforderungen an Sie zunehmen und ein komplexes Spannungsfeld entstehen lassen: führen mit Visionen, klar und trotzdem rücksichtsvoll. Sich für organisationale Ziele engagieren und die einzelnen Beteiligten nicht aus den Augen verlieren. Hartnäckig mit Durchhaltewillen ein Ziel verfolgen und sich gleichzeitig flexibel und kontinuierlich den sich ändernden Umfeldanforderungen stellen. Dabei selbst geerdet und kraftvoll den eigenen Vorstellungen verpflichtet bleiben — ein permanenter Drahtseilakt. Sowohl für Führungskräfte als auch für Organisationsberater, die zwar nicht formal in einer Führungsfunktion sind, doch oft als temporäre Leitungspersonen in Workshops und Sitzungen fungieren. Ohne formale Weisungsbefugnis — aber mit der klaren Erwartung des Auftraggebers, ein Resultat zu erzielen.

Dieses Buch unterstützt Organisationsberater und Führungskräfte, diesen Drahtseilakt zu bewältigen. Es setzt da an, wo der Leidensdruck hoch ist, da wo eine »Störung« im Sinne einer Disbalance zwischen der aktuellen Situa-

tion und einem anvisierten Zustand vorhanden ist. Deep Democracy geht davon aus, dass wir als Leitungspersonen immer wieder an Probleme und Hürden stoßen. Diese Störungen haben die Eigenschaft, dem, was im ersten Moment beabsichtigt ist, zuwiderzulaufen und lösen deshalb negativ besetzte Assoziationen aus. Deep Democracy stellt ein Paradigma und ein Instrumentarium zur Verfügung, das negativ empfundene Störungen in einem anderen Licht erscheinen lassen. Daraus entstehen positive Entwicklungsprozesse: Ein Individuum, ein Team oder eine Organisation verflüssigt eine blockierte Situation und kommt wieder in den Fluss. So betrachtet sind Hürden, Barrieren, aber auch Spannungen, Konflikte und Auseinandersetzungen essenziell für den Fortschritt einer Organisation. Deep Democracy postuliert, dass in diesen unerwünschten Phänomenen der Störungen eine Ressource steckt. Diese Betrachtungsweise wirkt aus herkömmlicher Business-Perspektive zunächst seltsam. Probleme, Störungen, Irritationen, negative Emotionen und Konflikte versuchen wir zu vermeiden. Und wo sie nicht zu vermeiden sind, wollen wir sie typischerweise schnell eliminieren. In diesem Buch ist das nicht der Fall — hier wird über die nächsten acht Kapitel der Ansatz verfolgt, genau an dieser Stelle tiefer einzusteigen und Erfahrungen zu machen, was dann passiert.

Was beinhaltet das Buch?

In **Kapitel 1** finden Sie eine Inhaltsübersicht und einen Einstieg in das Thema. Die **Kapitel 2 und 3** beschreiben die Grundlagen und die Instrumente von Deep Democracy. Der Leser erhält dabei einen Überblick über die Grundbausteine des Ansatzes und die häufig benutzten Instrumente und Interventionsmethoden.

Kapitel 4 beleuchtet die Anwender-Perspektive und zeigt auf, welche Fähigkeiten notwendig sind, damit die Anwendung der Deep-Democracy-Paradigmas Erfolg hat, und was die häufigsten Fallstricke sind. Weiter berichten zehn Anwender im Rahmen eines Interviews mit dem Autor, bei welchen Situationen sie Deep-Democracy-Vorgehensweisen in ihrer beruflichen Tätigkeit einsetzen. Das Kapitel umfasst im Weiteren Antworten auf häufig gestellte Fragen in Deep-Democracy-Trainings.

In **Kapitel 5** finden Sie eine Sammlung von Fallstudien und Anwendungsbeispiele von Deep Democracy in organisationalen Entwicklungsprozessen, die der Autor als Organisationsberater durchgeführt hat. Unter anderem werden ein Visionsprozess, ein Fall aus dem Change Management, eine Konfliktbearbeitung, ein Coaching-Prozess und ein Berater-Akquisitionsprozess beleuchtet.

Kapitel 6 umfasst eine Sammlung von Deep-Democracy-inspirierten Anregungen für typische Momente des organisationalen Lebens: Führen — sich führen lassen, Performance Review und Feedback, Leitung von Sitzungen und Workshops und Unternehmenskultur-Veränderungen.

Kapitel 7 gibt Anregungen, wie man Deep Democracy im eigenen beruflichen Bereich umsetzen und wie man tiefer ins Thema einsteigen kann.

Im (Service-) **Kapitel 8** erhalten Sie Informationen zu Weiterbildungsinstituten und Ausbildungsmöglichkeiten, Kongressen und Community-Treffen, eine Liste von Organisationsberatern mit Deep-Democracy-Know-how, ein Glossar und die wichtigste Literatur zum Thema.

In allen Teilen des Buches finden Sie »Reflexionen«. Das sind Anwendungen, die in der Form einer Übung — am besten zu zweit — durchgegangen werden können. Diese Übungen sind integraler Bestandteil des Ansatzes, weil sich dessen Nutzen vor allem aus der Anwendungserfahrung ergibt. Diese persönliche Auseinandersetzung mit dem Material aus dem eigenen Erfahrungsschatz ist zentral. Aufgelockert werden alle Teile durch Praxisbeispiele des Autors und unterhaltende Kurzgeschichten (die ursprünglich als Blogs in einer Schweizer Tageszeitung veröffentlicht wurden).

Jede Leserin und jeder Leser hat einen individuellen Zugang zu den hier dargelegten Betrachtungen und Inhalten. Wählen Sie bewusst den Ihnen zusagenden Stil und übernehmen Sie keine Inhalte ohne eigene Überprüfung. Testen Sie die hier dargestellten Thesen und mentalen Modelle darauf, inwiefern sie für Ihre individuelle Situation nützlich sind. Vertrauen Sie dabei auf Ihre eigenen Empfindungen und Wahrnehmungen. Es ist wie am leckeren Dinner-Buffer: Halten Sie sich nicht mit Dingen auf, die Sie nicht ansprechen. Gehen Sie sofort zu denen, die lecker aussehen. Aber probieren Sie ruhig das eine oder andere, das Sie noch nicht kennen.

1.2 Was ist Deep Democracy?

Deep Democracy wurde von Arnold Mindell und Mitarbeitern in den 1980er Jahren in Zürich entwickelt. Der Ansatz beinhaltet ein Modell zur Beschreibung von sozialen Wandlungsprozessen auf individueller und kollektiver Ebene und leitet daraus entsprechende Interventionsformen ab. Der Ansatz hat seine Wurzeln in Psychologie, Quantenphysik, Systemtheorie, Kommunikationstheorie, Taoismus und Schamanismus. Als ursprünglich im psychotherapeutischen Bereich entwickeltes Konzept findet Deep Democracy heute Anwendung in Bereichen wie Organisationsberatung, Change Management,

Organisationsentwicklung, Leadership Training, Großgruppenmoderation und Coaching in profitorientierten Organisationen als auch im Non-Profit-Bereich.

Verwirrend sind die verschiedenen Begrifflichkeiten, die für den Ansatz verwendet werden: Deep Democracy, Prozessarbeit, prozessorientierte Psychologie und Worldwork sind Begriffe, die manchmal synonym verwendet werden, auch wenn bei näherer Betrachtung Unterschiede vorhanden sind. Ursprünglich sprach man von Prozessarbeit, wenn man den grundsätzlichen Ansatz meinte. Deep Democracy war die Bezeichnung für die dahinterliegende Haltung. Prozessorientierte Psychologie meint die Anwendung des Ansatzes im therapeutischen Bereich und Worldwork die Anwendung für gesellschaftspolitische Konflikte und weltweit wirksame Spannungsfelder. Unterdessen haben sich die Begriffe etwas verwischt. In diesem Buch wird folgende Begrifflichkeit verwendet: Deep Democracy ist ein Sammelbegriff für den Ansatz, die Haltung und die Interventionsmethoden, wenn von der Anwendung im Organisationskontext gesprochen wird.

Deep Democracy ist ein Paradigma für die Beschreibung und Gestaltung von Veränderungs- und Transformationsprozessen auf individueller und kollektiver Ebene. Es besteht aus einer Sammlung von Ansätzen und Konzepten und stellt Instrumente und Interventionsmethoden zur Verfügung. Im Kern geht es darum, durch Erhöhung von Bewusstheit mehr Fluss und Bewegung in blockierte Situationen von Organisationen und Individuen zu bringen. In einer ersten Näherung kann Deep Democracy mit folgenden sechs Grundthesen zusammengefasst werden (die Grundlagen des Paradigmas sind in Kapitel 2 beschrieben):

1. Feldkräfte organisieren das Verhalten und die Interaktionen in Gruppen und Organisationen. Diese Kräfte sind wie die Gravitation nicht sichtbar, aber spürbar. Die Felder haben eine Entwicklungsrichtung.
2. Irritationen, Spannungsfelder, Konflikte und Schwierigkeiten sind Teil und Symptome des Entwicklungsprozesses des gesamten Feldes.
3. Der Entwicklungsprozess kann deshalb über verschiedene Symptome erfahren werden: Zum Beispiel über Kommunikationsstörungen, Auseinandersetzungen und konfliktartige Beziehungen zu Personen im Umfeld wie Mitarbeiter, Chefs, Peers, Kunden, Lieferanten. Aber auch über körperliche Erfahrungen wie Schmerzen, Tag- und Nachträume.
4. Typischerweise hat man als Person den Eindruck, dass jemand oder das System im Außen die Ursache für die Störung ist. Man verknüpft eine wahrgenommene Störung nicht mit dem eigenen Entwicklungsprozess.
5. In Problemen, Symptomen, Störungen, Schwierigkeiten und Herausforderungen ist Information enthalten, die eine durch die Feldkräfte organisierte

Entwicklung vorwärtstreibt. Das gilt gleichermaßen für ein Individuum, ein Team oder eine Organisation.

6. Die bewusste Wahrnehmung der Signale um ein Problem hilft einer Person oder einer Organisation, sich mehr als Ko-Kreator des Entwicklungsprozesses denn als Opfer zu empfinden.

Ein Grundanliegen von Deep Democracy ist die Ermächtigung von Individuen und Gruppen, die eigenen Wunschvorstellungen, Empfindungen und Erfahrungen in die Zusammenarbeit mit anderen Personen einzubringen, diese in allen Facetten wahrzunehmen und zuzulassen. Und sich von potenziellen Reaktionen nicht blockieren zu lassen, ohne vorher eine bewusste Entscheidung zu fällen. Der Ansatz postuliert, dass *alle* Aspekte, die im Rahmen der Bearbeitung einer Fragestellung auftauchen, wichtig sind für die Weiterentwicklung der spezifischen Gruppe. Dazu gehören neben den Fakten auch subjektive Elemente wie Emotionen, Ahnungen, Intuitionen, traumartige Phänomene und Körpersymptome.

Das Grundmodell

Entwicklungsprozesse von Systemen haben eine Grundstruktur — unabhängig davon, ob eine Person, ein Team, eine Organisation oder eine ganze Gesellschaft betrachtet werden. Ein System definiert eine Gesamtheit von Elementen, die unter »Das bin ich« zusammengefasst werden. Das ist die eigene Identität. Diese Identität wird definiert durch die Abgrenzung nach Außen, zu den Dingen, die außerhalb der Ich-Definition liegen. Aus Sicht des Systems, das die eigene Identität konstruiert, wird der Teil außerhalb als »das andere«, »das, was ich nicht bin« wahrgenommen und so definiert. Die Ich-Identität und das, was Außen ist, wird durch eine Grenze bestimmt, die der Ich-Identität ermöglicht, dieses »Ich« aufrechtzuerhalten. In dem Moment, in dem die Identität aufgefördert ist, mit dem Außen in Beziehung zu treten, entsteht ein Spannungsfeld. Aus diesem Spannungsfeld generiert sich Energie, die dem System das Potenzial gibt, sich weiterzuentwickeln und die Grenzen zu verschieben. Damit erweitert sich die ursprüngliche Identität mit Anteilen aus dem Außen, die zu Beginn als »Störungen« auftreten.

Ein schematisches Beispiel aus dem Leadership-Development-Bereich soll dieses Grundmodell illustrieren. Eine Führungskraft sagt über sich: »Mein Führungsstil basiert auf Beteiligung und Partizipation, aber manchmal ist das schwierig, weil es dann so langsam vorwärtsgeht.« Dieser Vorgesetzte hat die Identität eines Chefs, der Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen beteiligt. Vereinfacht gesagt: Seine Identität beinhaltet Beteiligung von Mitarbeitern.

Wenn er das macht, fühlt er sich wohl, er ist dann in seiner Komfortzone. Wenn er das Gegenteil machen würde — zum Beispiel alleine, direktiv entscheiden, dann würde ihn das aus seiner Komfortzone werfen, weil er eine Grenze überschreiten müsste. Und das macht man typischerweise erst, wenn eine Störung von außen erfolgt. Zum Beispiel durch einen Chef, der sich über die Performance des Bereiches beschwert oder durch verlorene Kundenaufträge. Unabhängig davon, woher die Störung an ihn herangetragen wird: Die Störung fordert ihn auf, seine Identität weiterzuentwickeln, seine Grenze in Bezug auf direktives Führungsverhalten zu überprüfen und gegebenenfalls zu verschieben. Am Ende eines gelungenen Prozesses steht eine Führungskraft, die beide Führungsmodi — »Beteiligen« und »Direktiv allein entscheiden« — bewusst gemäß Notwendigkeit der Situation anwenden kann. Die Führungskraft hat nun keine implizite Präferenz mehr gegenüber Führungsstilen oder -modi. Damit wird in Zukunft an dieser Stelle keine »Störung« mehr auftauchen. Man könnte deshalb sagen, sie ist nun »tief demokratisch« gegenüber allen Modi oder Stilen der Führung. Der praktische Vorteil ist: Sie ist nun wirk-samer in der Führung.

Was passiert nun, wenn man eine Führungskraft vor sich hat, die sich in der Komfortzone fühlt, wenn sie selbst und alleine direktiv entscheiden kann? Das Grundmodell bleibt dasselbe, aber die konkrete Grundstruktur dieser Person ist umgekehrt ausgerichtet: Die Identität beinhaltet »Allein und direktiv entscheiden« und eine solche Person wird tendenziell Störungen erleben, die sie dazu aufrufen, andere zu beteiligen. Zum Beispiel, indem sie zwar entscheidet, die Entscheidungen aber nicht umgesetzt werden.

Das Grundmodell von Identität und Grenze wird bei Deep Democracy fraktal angewendet. Unabhängig von der betrachteten Ebene — Person, Team, Organisation, Gesellschaft, Welt — ist dieses Grundmodell das Analysewerkzeug für Veränderungsprozesse. Die Grundstruktur des Verhaltens einer Person wird stark von den Grundstrukturen und Polaritäten der übergeordneten Hierarchiestufe geprägt. Ob eine Person zum Beispiel Auskunft über ihr Einkommen gibt, ist stark abhängig davon, ob das in ihrer Kultur Usus ist oder nicht. Interessant an diesem Grundmodell ist auch, dass es die Grundstruktur eines Entwicklungsprozesses beschreibt — nicht aber die konkreten Inhalte. Das heißt, je nach betrachteter Situation wird das Modell mit konkreten Inhalten gefüllt. Das macht das Modell ungemein offen und ermöglicht eine breite Anwendung.

Wo findet der Ansatz Anwendung?

Der Ansatz ist interessant für Personen, die sich professionell mit Veränderungsprozessen befassen wie Organisationsberater, Führungskräfte, Change Manager, Trainer, Coaches, Organisations- und Personalentwickler, HR-Verantwortliche und »Learning & Development«-Spezialisten. Die inhaltliche Offenheit erlaubt eine breite Anwendung. Durch den Fokus auf die Grundstruktur einer Situation stoßen konkrete Anwendungen schnell in grundlegende Spannungsfelder eines Systems oder einer Situation vor. Diese Tiefe ist nicht in jedem Fall notwendig. Deshalb benötigen Anwender solide Kenntnisse des Ansatzes und entsprechende Erfahrung, damit für eine Organisation oder eine Person erkennbarer Nutzen gestiftet werden kann. In Kapitel 5 wird eine Reihe von konkreten Anwendungsbeispielen aus der Praxis des Autors aufgeführt. Nachfolgend eine Übersicht über die vier wesentlichen Anwendungsfelder im Organisationsentwicklungsbereich:

1. Konfliktbearbeitung

Bei der Einführung einer neuen, innovativen Konfliktkultur bietet Deep Democracy sehr interessante Perspektiven und schnell anwendbare Werkzeuge. Und natürlich bei der konkreten Lösung von aktuellen Konflikten, wenn die Arbeitsfähigkeit von Teams und Arbeitsgruppen blockiert ist.

2. Führungskräftetraining (Leadership Development und Einzelcoaching)

Wie einleitend dargelegt, ist Deep Democracy im Kern ein Entwicklungsmodell und eignet sich deshalb besonders dort, wo Entwicklungen im Zentrum der Betrachtung stehen. Dies ist der Fall sowohl im Einzelcoaching, wo der Ansatz als Interventionsmethode eines Coaches verwendet werden kann, als auch bei Führungskräftetrainings. Dazu gibt es entsprechende »Standard«-Programme (siehe dazu Abschnitt 8.2). Der Fokus liegt dabei auf der Erhöhung der Kompetenzen im Bereich Selbstorganisation, gemeinschaftliche Zusammenarbeit und verteilte Führung (Shared Leadership).

3. Besondere Anlässe im Change Management und der Organisationsentwicklung

Deep Democracy beinhaltet neben dem Analysewerkzeug auch spezifische Haltungen, mit denen eine organisationale Frage angegangen werden kann. Die Störung liegt dabei im Kern der Betrachtung und ebenso das Feld respektive die Polaritäten, die sich in diesem Feld konstellieren. Damit kommen verschiedenste Anwendungen und Designs im Rahmen von großen Change-Management-Projekten in Betracht. Darunter zum Beispiel die Facilitation von

Großgruppen-Anlässen, Diversity Management und Community Building oder allgemein: bei der Schaffung von mehr Nähe und Verbundenheit in Gruppen, wenn das Vertrauen und damit die Qualität der Zusammenarbeit erhöht werden sollen.

4. Deep-Democracy-Ausbildungen

Die Anwendung von Deep Democracy geschieht natürlich auch im Rahmen von Aus- und Weiterbildungen. Es gibt dazu weltweit Angebote und Seminare. Die entsprechenden Institutionen sind in Abschnitt 8.1 aufgeführt.

REFLEXION 1

Mein aktueller beruflicher Standort

Nehmen Sie sich einen Moment Zeit und beantworten Sie folgende Fragen für sich, und zwar möglichst genau und persönlich, nicht im Allgemeinen bleibend. Machen Sie Notizen.

1. Was beschäftigt Sie im Moment rund um Ihre berufliche Tätigkeit am meisten?
2. Wobei könnten Sie Unterstützung brauchen? Wen würden Sie sich idealerweise als Unterstützung wünschen?
3. Welche drei konkreten Fragestellungen wollen Sie angehen, während Sie sich mit den Inhalten dieses Buches beschäftigen?

