

Wir sind die ErfinderInnen in der GFK-Szene



Lernmittel 18. Teil: *Manuela Petzold über die Entstehung von magda®*

Wer denkt sich eigentlich diese ganzen Hilfsmittel aus, die es rund um die Gewaltfreie Kommunikation zu entdecken gibt? Jetzt hält die GFK auch Einzug bei Mitarbeitenden-Gesprächen und Manuela Petzold hat dafür ein Werkzeug entwickelt.

magda® – ein innovatives Tool für Mitarbeitendengespräche auf Basis der GFK ist seit Kurzem auf dem Markt. Mit magda® kommen die Themen auf den Tisch, denn zentrales Element ist die gemeinsame Gestaltung des Gesprächs anhand von Themenkarten. Diese benennen grundlegende Bedürfnisse, deren Erfüllung in Organisationen von Bedeutung sind, sowie weitere zentrale Themen für eine zukunftsweisende Unternehmenskultur.

1. Was ist magda®?

Der Name leitet sich ab aus der Abkürzung von **M**itarbeitendengespräch und den Anfangsbuchstaben von **D**ialog auf **A**ugenhöhe. Und genau das ist das Ziel des Konzepts: Mitarbeitende und Führungskräfte mithilfe von Themenkarten darin zu unterstützen, Gespräche in einen wertschätzenden Dialog auf Augenhöhe zu verwandeln. Das Konzept kann auch für Peer-Feedback oder für Feedback-Prozesse im Team genutzt werden.

2. Wie alles begann ...

Die Idee zu magda entstand 2020 bei der Zusammenarbeit mit einer Einrichtung für Gesundheit, Pflege und Hauswirtschaft in der Schweiz. Für die Einrichtung mit rund 100 Fachkräften hatten wir im Rahmen des Führungskräfteentwicklungsprogramms einen Workshop zum Thema Mitarbeitendengespräche geplant. Bereits im Vorfeld zeigte sich, dass Verdruss über die Form der jährlich stattfindenden Gespräche bestand. Wie es in vielen Unternehmen üblich ist, wurden diese anhand eines standardisierten Leitfadens vorbereitet und durchgeführt, der unter anderem auch eine Beurteilung verschiedener Kompetenzen vorsah.



Das Kartenset findet bei Personalern und Mitarbeitenden gleichermaßen Anklang. Es ermöglicht ganz neue Formen des Austauschs und der gemeinsamen Zielsetzung

3. Kritik am bisherigen Verfahren

Die Führungskräfte kritisierten, dass

- die Beurteilung und Noten zu sehr im Fokus stehen,
- die Gesprächsatmosphäre darunter leidet,
- Wertschätzung zu kurz kommt,
- zu wenig Raum für entwicklungsbezogene Themen bleibt,
- es an Lebendigkeit fehlt,
- bei langjährigen Mitarbeitenden das Gespräch zu einer Wiederholung des letztjährigen Gesprächs wird.

Zudem machten die Vorbereitung und das Ausfüllen des Formblattes keine Freude und Aufwand und Nutzen standen in einem ungünstigen Verhältnis. Daraus folgte, dass die Gespräche mit geringer Begeisterung durchgeführt wurden oder auch mal ganz unter den Tisch fielen.

4. Es brauchte einen Ansatz, der den Kritikpunkten Rechnung trägt

Die Kritikpunkte an den Fragebögen konnte ich sehr gut nachvollziehen. In meiner früheren Funktion als Personalverantwortliche hatte ich selbst ähnliche Fragebögen konzipiert. So wie sich mein Verständnis von Führung über die Zeit gewandelt hatte, führte dies zu einer Anpassung der Fragebögen. Doch auch dagegen spürte ich inzwischen Widerstand. Die Frage-

bögen und Leitfäden, die den Beteiligten vorgeben, wie die Gespräche zu führen sind und was zu thematisieren ist, waren als Unterstützung gedacht. Sie schränken die Gestaltungsfreiheit der Beteiligten zugleich ein. Wie kann ein Tool aussehen, das Beteiligung sichert, Gestaltungsfreiheit und Eigenverantwortung stärkt? Ein Tool, das Unterstützung in der Vorbereitung und während des Gesprächs bietet und mit dem es Freude macht zu arbeiten?

5. Die neue Idee

Die Erfahrungen mit den Bedürfniskarten, die ich regelmäßig in meinen Schulungen verwendete, gaben mir den entscheidenden Impuls zu einem Experiment: Ich fertigte aus etwas dickerem Papier mehrere Sätze von Bedürfniskarten, die ich mit Symbolen versah. Die orange Kugel, die ich bisher auf meiner Webseite verwendete, wurde ein zentrales Gestaltungselement.

Mein Gedanke war, dass die Bedürfniskarten Lust machen sollten, sie in die Hand zu nehmen und die Selbstreflexion anregen. Mithilfe der Karten sollten die Beteiligten ihre wesentlichen Themen auf den Tisch bringen und zugleich darin unterstützt werden, den Fokus im Gespräch auf dem jeweiligen Bedürfnis zu halten.

Wichtig erschien mir, dass das Gespräch symmetrisch gestaltet wird: den Beteiligten sollte von Anfang an signalisiert werden, dass sie



gleichwertig und ihre Themen gleich wichtig sind. Die Beteiligten sollten identische Kartensets erhalten, aus denen sie die für sie relevanten Themen auswählen. Blankokarten im Set signalisieren, dass die Themen nicht abschließend definiert sind und Aspekte hinzugefügt werden können. Auch der weitere Rahmen, wie Festlegung der Agenda, Protokollführung etc., sollte gemeinsam vereinbart werden.

Die Auswahl und Gestaltung der Kartensets nahm viel Zeit in Anspruch, und abends vor dem Workshop war ich noch damit befasst, Mastersets zu drucken, zu schneiden und zu sortieren.

6. Erstes Feedback

Dann war es so weit und ich durfte das neue Konzept den Führungskräften und ihren StellvertreterInnen vorstellen. Von den Teilnehmenden hatten einige bereits an einer Einführung in die GFK teilgenommen, manchen war die GFK bisher noch fremd.

Die Neugierde war bei den Teilnehmenden groß, das Konzept auszuprobieren. So entschieden sie sich spontan für einen Test „in echt“. Die nächsten 90 Minuten nutzten sie für ihr erstes Gespräch mithilfe der Karten. Die Rückmeldungen übertrafen meine Erwartungen. Eine solche Begeisterung überraschte mich. Das Team entschied einstimmig, die weiteren Schritte zur Einführung des Konzepts durchzuführen.

Einige der ersten Kommentare:

- „Wir hatten ein viel tieferes Gespräch durch die Fokussierung auf die Bedürfnisse.“
- „Es entsteht eine andere Gesprächsatmosphäre – Vertrauen und Wohlwollen werden spürbar.“
- „Schwierige Botschaften ließen sich vor dem Hintergrund der Bedürfnisse viel leichter transportieren.“
- „Mit den Karten zu arbeiten, regt nicht nur die Reflexion an – es macht auch richtig Spaß.“

7. Es folgte eine Pilotphase

Im Herbst 2020 starteten wir dann ein Pilotprojekt. Bis dahin war einiges zu tun: Die Karten mussten überarbeitet werden. Impulsfragen für die Rückseiten wurden entwickelt, um bei der Vorbereitung der Gespräche die Selbstreflexion zu unterstützen. Eine Anleitung fehlte, die Checkliste- und Protokollvorlage war noch zu erstellen. Das neue Konzept wurde von vier Führungskräften in ihren Teams getestet, die Mitarbeitenden über das Pilotprojekt informiert und ein Feedbackbogen mit 20 Items entwickelt. Dieser sah u. a. Fragen zu der Gestaltung der Karten, der Themenauswahl, der Verständlichkeit der Impulsfragen, dem Nutzen in der Vorbereitung und während des Gesprächs vor, und es konnten Anregungen und Bemerkungen mitgeteilt werden.

Wie wurde das neue Konzept aufgenommen?

Die Beurteilung erfolgte anhand einer 5-stufigen Likert-Skala (1 – trifft gar nicht zu, 2 – eher nicht, 3 – teils/teils, 4 – trifft eher zu, 5 – trifft voll zu). Die insgesamt 14 Rückmeldungen ergaben folgendes Bild: im Mittel wurden sämtliche Items zu dem Konzept mit 4,3 Punkten bewertet. Die Gestaltung der Karten hat besonders gefallen (M = 4.7), das Konzept schaffte Gelegenheit über alle wichtigen Themen zu sprechen (M = 4.8). Die Fokussierung auf die Bedürfnisse unterstützte einen vertrauensvollen Austausch (M = 4.6). Schwierige Themen liessen sich leichter adressieren und sie hatten Freude in der Vorbereitung mit den Themenkarten zu arbeiten (jeweils M = 4.1). „Ich wünsche mir das nächste Gespräch wieder mithilfe von magda® durchzuführen“ – die Frage wurde von neun Teilnehmenden auf der 5-Punkte-Skala mit 5 bewertet, je zweimal mit 4 und 3 und einmal mit 2. Es zeigte sich, dass das Konzept besser bewertet wurde, wenn die Beteiligten vorher eine mündliche Einführung in magda® erhalten hatten. Anregungen wurden eingearbeitet und dann konnte magda® in den Druck gehen.

8. Große Freude über kleine Serie

Die passende Druckerei für die Karten war rasch gefunden, doch die Suche nach einer finanzierbaren Verpackung für eine Kleinauflage war zeitintensiv. Meine Freude war groß, als die Kartensets dann bei mir eintrafen. Auf der weißen Magnetbox, die sich mit einem angenehmen Geräusch öffnen und schließen lässt,

leuchtete das magda®-Logo in der orangenen Kugel, die ich mit Freude, Inspiration und Entwicklung verbinde.

Die erste Kleinserie von 50 Sets war rasch vergriffen. Ich erhielt zahlreiches Feedback aus verschiedenen Branchen. Da ich während der Corona-Zeit mit anderen privaten und beruflichen Themen beschäftigt war, wurde es vorübergehend still um magda®.

9. Viele Mitwirkende

Inzwischen ist magda® weiter gereift. Nur durch die Unterstützung meines Partners, meines Freundeskreises, TrainerkollegInnen und meiner GeschäftspartnerInnen, die immer wieder bereit waren, mir Rückmeldungen zu geben und ihre Ideen einzubringen, konnte sich magda® zu dem entwickeln, was es nun ist. Die Unterstützung und das Miteinander, das ich hierbei erfahren darf, erfüllen mich mit großer Dankbarkeit und ermutigen mich, den Weg weiter zu gehen.

10. Großauflage heißt groß denken

Inzwischen lagen die Ausgaben für Konzeptentwicklung, Grafik, Markenschutz, Erstellung Erklärvideo, Website, Werbung etc. bereits bei rund 15.000 Euro. Die Papierpreise waren mittlerweile auch gestiegen und es war notwendig, für den Druck der Karten und die Herstellung der Magnetbox in einer größeren Auflage zusätzlich einige Tausend Euro zu investieren.

Ich hatte anfangs nicht geahnt, dass sich magda zu einem marktfähigen Produkt entwickeln wird. Inzwischen bin ich davon überzeugt, dass magda ein großes Potenzial hat.

Denn im Grunde können alle magda nutzen, unabhängig davon, ob Vorkenntnisse in GFK vorhanden sind oder nicht. Es ist ein praktisches Tool für Kulturwandler, denn es unterstützt nicht nur die Augenhöhe im Mitarbeitendengespräch, sondern fördert die Bewusstheit für die Bedürfnisse. Meine Vision ist, mit magda in zahlreichen Unternehmen einen Beitrag zu leisten zu einer wertschätzenden Beziehungs- und Führungskultur. Alleine werde ich diese Vision nicht verwirklichen. Um so mehr freue ich mich, wenn Menschen Freude haben, daran mitzuwirken, magda in die Welt zu tragen. Infos: www.dialog-mit-magda.com