



## Dr. Max Schubach

ist zusammen mit Arnold und Amy Mindell Begründer des Worldwork Paradigmas und leitet die weltweit tätige Change Management und Executive Coaching Gruppe Maxfxx. Er ist Gründer und Präsident des Deep Democracy Institute, ein Thinktank, der Leadership Trainings in der Dritten Welt und in globalen Spannungsgebieten entwickelt und durchführt.

**Kontakt:** 2049 NW Hoyt Street Ste 3  
Portland, OR, 97209, USA  
Fon + 1 (503) 228 3539  
E-Mail: max@maxfxx.net

# Worldwork – ein multidimensionales Change Management Modell

*«Worldwork», auch bekannt als Prozessarbeit, beruht auf einem von Arnold Mindell entwickelten übergreifenden Modell kollektiver Transformation. Der universelle Charakter des Modells erlaubt seine Anwendung im gesamten Bereich des Change Managements. Dieser einführende Artikel soll die Kernpunkte der Methode aufzeigen und anhand einer der Interventionen – des Großgruppenprozesses – illustrieren.*

## Worldwork – Eine Einführung in das prozessorientierte Change Management

Worldwork wurde Ende der 80er-Jahre von Arnold Mindell entwickelt und ist vor allem als Großgruppenverfahren bekannt (Mindell, 2002). Mindell, ausgerüstet mit einem Doppelstudium in Physik und Psychologie, arbeitet seit Beginn seiner Forschungsarbeiten zur Prozessarbeit (Mindell, 1985) an einer konsistenten Theorie, die die Dynamik persönlichen und kollektiven Wandels beschreibt. Sein Modell verbindet Psychologie und moderne Physik auf nicht alltägliche Weise.

### **Identität, Mainstream und Randständigkeit**

Jede Organisation und damit jede Großgruppe besitzt eine mehr oder weniger ausgebildete Identität mit eigenen Normen, die von der Mehrheit der Mitglieder explizit oder implizit akzeptiert werden. Sie bestimmen innerhalb der Gruppe, was als politisch korrekt angesehen wird. Das gilt sowohl für ein Stakeholder Meeting von Konfliktparteien, für die Aktionärsversammlung einer Kapitalgesellschaft wie auch für eine Ad-hoc-Gruppe, die sich kurzfristig in einem Straßenbahnabteil bildet. Die politische Korrektheit wird in allen Kollektiven durch die Existenz von Randgruppen, die sich polar zum Gruppenmainstream bilden, explizit oder phänomenologisch diskutiert. Großgruppenverfahren sollen dazu dienen, die neben der Mehrheits-

richtung bestehenden divergierenden Meinungen, Ideen und Aktionen einzubringen und zu nutzen (Freimuth und Schuette, 2006). Abbildung 1 verdeutlicht diese Ausgangssituation.

### Gruppenpotenziale als Rollen

Mindell betrachtet die divergenten Tendenzen in einer Gruppe als ambi- oder multivalente Potenziale. Sie können zum Beispiel wie in Abbildung 1 als Vektoren dargestellt werden und existieren alle als Möglichkeiten einer Gruppe. Diese Möglichkeiten definiert Worldwork als Rollen. Der prozessorientierte Rollenbegriff kann vielleicht auf den ersten Blick etwas irreführend sein, da er statisch feste Charaktere suggeriert. Worldwork betrachtet Rollen jedoch als Prozesse im Fluss. Die Potenziale haben sozusagen verschiedene Stadien der Emergenz: Einige haben sich manifestiert und sind damit Teil der Gruppenidentität geworden. Andere befinden sich im Emergenz-Stadium, das heißt, sie sind mitten im Manifestierungsprozess mit mehreren möglichen Endresultaten. Wieder andere sind wie oben beschrieben im Früh-Emergenzstadium: Man spürt sie sozusagen als Manifestationsmöglichkeit, ohne sicher voraussagen zu können, ob sie je stattfinden werden. Sie alle kommen zwar gleichzeitig vor und repräsentieren parallele Welten, aber nur ein Teil von ihnen wird offiziell, also vom Gruppenmainstream, als «real» anerkannt.

Wir alle wissen aus eigener Erfahrung wie das wahrgenommen wird: Die parallele Welt der Unternehmensführung bestimmt eine Sitzungsagenda, doch gleichzeitig spielen sich Mitglieder verschiedener Abteilungen in einer parallelen Welt des Silodenkens unter irgendeinem Vorwand Bälle zu oder wehren sie ab, und in einer weiteren Welt der persönlichen Querelen wird dafür gesorgt, dass ein bestimmter Punkt nie

abgeschlossen werden kann, wenn er von einer gewissen Person unterstützt wird, usw.

Eine Metapher soll die verschiedenen Emergenzstadien veranschaulichen: Man stelle sich drei Bälle auf einem erhöhten Punkt vor. Von diesem Scheitelpunkt führen mehrere Bahnen nach unten, in deren Verlauf es verschiedenen Abzweigungen gibt. Die Bälle wurden angestoßen oder auch nicht.

Es gibt nun drei Varianten:

- Einer der Bälle befindet sich bereits unten, also im Ruhezustand, sein Potenzial hat sich manifestiert. Seine Position und seine Eigenschaften sind messbar.
- Ein zweiter Ball hat einen Teil der Bahn hinter sich. Wir sehen, er rollt nach rechts, aber wir wissen, dass da noch mehrere Abzweigungen möglich sind, die der Ball je nach den gegenwärtigen Rahmenbedingungen nehmen kann. Er ist in der Emergenz-Phase.
- Ein dritter Ball ist noch oben. Wir sehen, wie die Aktion der anderen Bälle ihn etwas aktiviert. Zeitweise sieht es so aus, als würde er auch ins Rollen kommen, dann aber wieder, als würde er einfach oben bleiben. Er ist noch in der Früh-Emergenz-Phase.

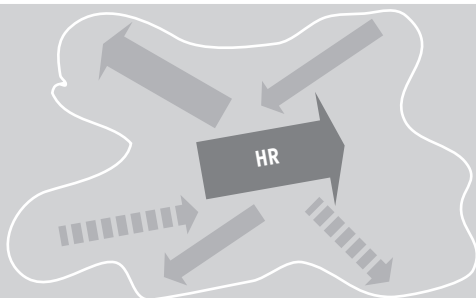
Auf diese Weise kann man auch die Rollen in einer Organisation oder in einer Großgruppe betrachten. Manifestierte Potenziale sind dann diejenigen Rollen, deren Existenz vom politisch-korrekten Mainstream als Kern der Identität der Gruppe betrachtet wird. «Politische Korrektheit» wird hier umfassender verstanden als es im allgemeinen Sprachgebrauch üblich ist. So kann es zum Beispiel in einem Team von Grundlagenforschern politisch inkorrekt sein, über den praktischen Nutzen eines Projektes zu diskutieren.

Die manifestierten, politisch korrekten Rollen sind für alle überprüf- und nachweisbar, es besteht ein Gruppenkonsens über ihre Existenz. In einem Management-Meeting gibt es zum Beispiel eine verantwortliche Führungskraft, den CEO oder CFO, der den finanziellen Aktivitäten des Unternehmens vorsteht. Weitere manifeste Rollen sind die Abteilungsleiter und so weiter. Daneben gibt es andere Rollen, die ambi- oder multivalent als Potenziale bestehen, zum Beispiel «den Macher», «den Realisten», «den Visionär». Sie stehen in keinem Organigramm, sind aber trotzdem vorhanden und werden abwechselnd von verschiedenen Individuen besetzt.

Die Tendenzen oder Rollen, die in einem System existieren, jedoch vorerst nicht reibungslos eingenommen werden können, nennt Mindell «Ghostroles». Wir verwenden das englische Wort, ohne es zu übersetzen, da es sich um einen Fachausdruck handelt, der eine Gruppentendenz beschreibt, die in der Emergenz-Phase herrscht und sich daher noch einem klassischen Messprozess entzieht. Diese Ghostroles sind wie Bahnen, auf denen sich keine Bälle bewegen, weil entweder

Abbildung 1

### Gruppenfeld mit unterschiedlichen Tendenzen



Die Pfeile symbolisieren verschiedene divergente Tendenzen: «HR» stellt die akzeptierte Hauptrichtung einer Organisation dar. Je dicker die Pfeile, umso größer ihre Dominanz im Gruppengeschehen. Durchgezogene und gestrichelte Linien sollen zeigen, dass einige dieser Richtungen sichtbar und identifiziert sind, zum Beispiel in einem Strategiekonzept, andere hingegen versteckt und oft nur indirekt spürbar sind, z.B. als Widerstand durch Verzögerungen.

eine Verbotstafel der politischen Korrektheit den Zugang versperrt oder weil schlicht ein Ball fehlt, der sich auf ihnen bewegen könnte. Diese Tendenzen haben einen «Ghostlike»-Charakter, salopp ausgedrückt: Sie «geistern» in Gruppen oder Organisationen herum. Im obigen Beispiel wäre die Position desjenigen, der zu spät kommt, eine solche Ghostrole. Sie hat verschiedene mögliche Potenziale, die sich im Zuspätkommen verbergen können, zum Beispiel «der Rebell», «der Faule», «das zerstreute Genie» und so weiter.

Man kann diese Ghostroles nicht direkt sehen; sie scheinen zwar als Potenzial omnipräsent zu sein, werden aber meist nur kurzfristig oder gar nicht von «echten» Personen besetzt und sind daher nur schwer zu fassen. Da es sich um Potenziale handelt, gehören sie dennoch zum Feld, und die Arbeit des nach den Worldwork-Prinzipien arbeitenden Facilitators besteht darin, die Gruppe zu ermutigen, solche Bahnen zu erkunden und auf ihren möglichen Wert hin zu untersuchen. Wir benutzen hier bewusst das Wort FacilitatorIn (lat. *facilitare* – erleichtern) für die Person, die versteckte Gruppenprozesse sichtbar macht und dadurch das Gruppengeschehen unterstützt und «erleichtert». Es ersetzt immer häufiger den traditionellen Begriff ModeratorIn (lat. *moderare* – mäßigen, mildern).

## Differenzierung der Signale und Wahrnehmungsstile

Die verschiedenen Emergenzstadien können mit Hilfe unterschiedlicher Signaltypen und Wahrnehmungsstile differenziert werden.

### Die Konsensus-Realität

Als ersten Signaltyp bezeichnen wir alle statischen, messbaren, das heißt objektiven, Signale. Dazu gehören zum Beispiel die Rollen und identifizierten Rollenträger des Managements, wie etwa die Rolle des CEO. Es gibt keine Diskussion darüber, ob es einen CEO gibt, dessen Position steht im Organigramm. Eindeutig ist auch, von welcher Person diese Rolle offiziell eingenommen wird. Mindell nennt das die Konsensus-Realitäts-Ebene.

### Die Emergenz-Ebene

Auf einer zweiten Ebene gibt es dauerhafte, aber nicht messbare Signale. Man kann sie als die Emergenz-Ebene mit entsprechendem Entwicklungspotenzial betrachten. Wenn es die Aufgabe des CEO ist, Vision und Werte eines Unternehmens zu personifizieren, kann es nach einem Meeting zu einer Diskussion darüber kommen, wer diese Vision am besten personifiziert hat. Alle sind sich darüber einig, dass die Vision auf dem Papier besteht, aber ob und durch wen sie verkörpert

## Worldwork

Worldwork (auch Prozessarbeit genannt) bezeichnet einen 1990 von dem Physiker und Psychologen Arnold Mindell entwickelten Ansatz zur Begleitung sozialer Wandlungsprozesse.

Worldwork findet Verwendung sowohl im öffentlichen Bereich, um zum Beispiel Stadtforen durchzuführen, wird aber auch beim Change Management in profitorientierten Organisationen eingesetzt.

Worldwork stellt universelle Kategorien für die Analyse von Organisationsprozessen bereit, wobei die Ereignisse hinsichtlich ihrer Signalstruktur und ihrer Wahrnehmungsebenen untersucht werden. Ein wichtiger Punkt für den «Worldworker» ist das Augenmerk auf den «Gruppenmainstream» und die «Emergenzen». Über die differenzierte Wahrnehmung dieser Aspekte, die oft die Form von Störungen oder Irritationen annehmen können, erhöht der Worldworker die Wahrnehmung der Gruppe über die eigene Diversität. Dadurch können zuvor blockierte oder konfliktäre Situation neu als Entwicklungspotenzial verstanden und entsprechend genutzt werden.

wird, ist immer eine Auffassungssache. Das heißt, es existieren Ghostroles, aber wie sie individuell erlebt werden, ist höchst unterschiedlich.

Verständlicher wird diese Kategorisierung am Beispiel der Zeit: Zwei Personen hören sich denselben Vortrag an. Seine Dauer kann objektiv gemessen werden. Eine Person sagt, dass die Zeit «stehen geblieben» sei, eine andere Person meint, die Zeit, sei «wie im Flug vergangen». Dies ist ein multivalentes Potenzial, das der Zeitlänge des Vortrags immanent ist. Der Vortrag fand in drei Welten statt, in der einen Welt dauerte er 60 Minuten, in einer zweiten sehr, sehr lange, und in einer dritten war er vorüber, bevor er begann. Mindell nennt das auch die Traumebene.

### Die Früh-Emergenz-Ebene

Auf einer dritten Ebene gibt es nicht messbare, flimmernde Signale. Dieses Konzept steckt hinter einigen Anwendungen im Change Management (Gladwell, 2005). Flimmernde Signale blitzen nur kurz auf, sie dauern nicht an, und Gruppen, die gewohnt sind, nur lang anhaltende Signale oder sogar nur solche in messbarer Form wahrzunehmen oder als wichtig einzustufen, benutzen diese Ebene praktisch nicht. Die Mitglieder solch einer Gruppe diskutieren oft, ob es die flimmernden Signale überhaupt gegeben hat – zum Beispiel eine ominöse Stille nach einem politisch unkorrekten Satz. Viele dieser flimmernden Signale werden intuitiv und nur kurz wahrgenommen und gehen oft mit einer Stimmungsveränderung einher.

Dies ist die Früh-Emergenz-Ebene. (Die Bälle sind noch oben, doch wir meinen zu spüren, dass sie bald ins Rollen kommen werden.)

### **Verschiedene Wahrnehmungsstile ermöglichen verschiedene Potenziale**

Das Gruppengeschehen kann so betrachtet werden, als ob ein Feldprinzip verschiedene Potenziale organisiert, die sich in unterschiedlichen Emergenzstadien befinden. Verschiedene Wahrnehmungsstile, die zum Teil individuell und zum Teil als Gruppennormen entwickelt sind, filtern gewisse Informationen heraus und marginalisieren andere Informationen. Lang andauernde, aber nicht messbare Gruppensignale, doch ebenso flimmernde, nur kurz aufblitzende Gruppensignale werden oft nicht wahr- oder ernst genommen und nicht genutzt, weil sie dem Wahrnehmungsstil einer Organisation nicht entsprechen.

Mindells Worldwork ist ein Modell, das Gruppen hilft, mehr Bewusstsein hinsichtlich ihres jeweiligen Wahrnehmungsstils zu entwickeln und zu begreifen, wie Informationen von ihnen wahrgenommen und im Prozess angewendet werden.

Wenn eine Gruppe alle Informationen in den diversen Potenzialen wahr- und ernst nimmt, kann sie ihrer verschiedenen Wirkungsfähigkeiten bewusst werden und hat damit die Möglichkeit, sie zu manifestieren oder, anders gesagt, ihre Ghostroles zu entfalten. Der Grund dafür ist, dass Ghostroles grundsätzlich wichtige und nicht zu vernachlässigende Informationen enthalten, die sich – wenn sie nicht in die Gruppenentwicklung aufgenommen werden – als Störungen und Widerstände gegen die identifizierte Gruppenidentität und Bewegungsrichtung äußern.

### **«Worldwork hilft Gruppen, mehr Bewusstsein hinsichtlich ihres jeweiligen Wahrnehmungsstils zu entwickeln.»**

Ein weiterer wichtiger Aspekt des Worldwork-Ansatzes ist die Beschreibung des Gruppengeschehens als Ort für Gruppentendenzen, die von mitunter wechselnden Personen besetzt werden können. Sie erlauben es, das Gruppengeschehen sozusagen «mathematisch», also getrennt von Inhalt und Person, als sich manifestierendes Potenzial zu sehen und zu facilitieren. Das bedingt, dass wir die Existenz eines «Group Mind» als Selbstorganisationsprinzip akzeptieren. Dieses Konzept, das in der modernen Physik und Mathematik selbstverständlich geworden ist, stößt allerdings bei vielen Menschen auf Skepsis, da es erstens dem konventionellen Weltverständnis des Westens widerspricht und zweitens die Wichtigkeit des ein-

zelnen Individuums relativiert. Wenn wir dieses Konzept jedoch erst einmal annehmen, lernen wir, nicht mehr nur auf Inhalte und Personen zu achten, sondern auch auf die verschiedenen Rollen und die Dynamik des Rollentausches.

## **Worldwork in der Praxis - eine Fallstudie**

Worldwork kann im gesamten Bereich der Organisationsentwicklung angewendet werden. Strategieentwicklung und -implementierung, Teambuilding, Innovationsberatungen und Public Relations, Verkauf und Marketing gelten dabei ebenso als Anwendungsgebiete wie die klassischen Human-Ressource-Bereiche. Aus Platzgründen beschränken wir uns hier auf eine Anwendung und haben dabei aus historischen Gründen das Großgruppenverfahren gewählt. Das gewählte Beispiel zeigt einen Ausschnitt aus einem zweijährigen Beratungsprozess, der u.a. Produktentwicklungsberatungen, Coaching-Perioden verschiedener Exekutivmitglieder, Strategieentwicklungsklausuren und fortlaufende Projektgruppen einschloss.

Die Organisation, um die es im Folgenden geht, ist ein internationales Unternehmen der Beratungsbranche mit Hauptsitz in den USA und verschiedenen Übersee-Operationen in europäischen und asiatischen Ländern sowie in Australien. Die diversen Beratungsprodukte werden in der F&E-Abteilung in den USA entwickelt und auf dem einheimischen US-Markt wie auch auf den erwähnten internationalen Märkten angeboten. Die Übersee-Filialen haben operationale Autonomie innerhalb der gemeinsamen Strategie. Das Unternehmen hat sich von einer ursprünglich eher familiär orientierten Gruppe zu einem international organisierten großen Betrieb gewandelt.

### **Europa versus USA**

In den letzten Jahren zeichnet sich im Unternehmen die Tendenz ab, dass die europäischen Partner im Vergleich zu den anderen Einheiten verstärkt neue Marktsegmente erobern und höhere Wachstumsraten und Umsätze erzielen. In den Executive-Meetings kommt es häufig zu Spannungen, und in den verschiedenen Kantinen zirkulieren Gerüchte über eine mögliche Trennung der beiden Geschäftsregionen. Die amerikanische Geschäftsführung, die uns Facilitatoren diese Situation schilderte, versuchte die Lage möglichst neutral darzulegen und die Verantwortung für den Konflikt auf alle Seiten gleichmäßig zu verteilen. Auf unser nachdrückliches Nachfragen räumte sie ein, dass sie zuweilen die europäische Leitung als arrogant, widerspenstig und streitsüchtig empfindet. Aus ihrer Sicht zeige man zu wenig Respekt vor der amerikanischen Geschäftsregion, die der maßgebliche Bereich des Unternehmens sei, weil in ihm die grundsätzlichen Innovationen entwickelt werden.

## Begriffe der Worldwork-Methode

- **Coolspot:** momentane Auflösung einer Spannung in einem Gruppenprozess
- **Emergenzen:** Ereignisse und Werte, die noch nicht zur Gruppenidentität gehören
- **Facilitatorin, Facilitator:** (von lat. *facilitare* - erleichtern) - Unterstützt und «erleichtert» das Gruppengeschehen, ersetzt immer häufiger den üblichen Begriff Moderatorin (lat. *moderare* - mäßigen, mildern)
- **Feldkonzept:** Mathematisches Prinzip, das ursprünglich die Fernwirkung von Kräften beschrieb. Wird in den Sozialwissenschaften verwendet, um systemische Zusammenhänge zu beschreiben, zum Beispiel bei Selbstorganisation
- **Ghostrole:** Emergenz einer von der allgemeinen Gruppenkultur marginalisierten (vernebensächlichten) Tendenz
- **Gruppenmainstream:** Das, was eine Gruppe als ihre Identität wahrnimmt
- **Hotspot:** Spannungsmoment in einem Gruppenprozess; ein Indiz dafür, dass kurzzeitig neue, vom Mainstream noch nicht akzeptierte Positionen aufgetreten sind
- **Mainstream:** Position bei einem Aspekt, die von der allgemeinen Gruppenkultur vertreten wird
- **prozessorientiertes Open Forum:** Sichtbarmachen von unsichtbaren Gruppenpotenzialen durch Facilitation
- **Rolle:** Manifestation einer von der allgemeinen Gruppenkultur akzeptierten Tendenz
- **Superposition:** Überlagerung. Ein Prinzip, das z.B. in der Quantenmechanik, Mathematik und Informationstheorie gebraucht wird. Es zeigt unter anderem, dass die Gesamtheit aller Richtungen und Tendenzen mehr ist als die Summe der Teile.
- **Worldworker:** Der mit der Worldwork-Haltung arbeitende Moderator

Bei der ersten Rollenanalyse anhand der Vorgespräche zeichneten sich mehrere Ghostroles ab:

- der Streiter – eine Rolle, die Konflikte liebt und sucht,
- der Arrogante – eine Rolle, die sich höher einschätzt als andere, und
- derjenige, der F&E unterschätzt.

Ghostroles sind Potenziale, die das Feld organisieren und manchmal sogar dominieren, mit denen sich aber keiner der Beteiligten identifizieren will. Sie erscheinen daher als Störungsquellen, die man beseitigen muss. Der gezielte Versuch, die Verantwortung überall zu sehen, sich zuerst seiner eigenen Fehler bewusst zu werden, also das Augenmerk auf Zusammenarbeit und Konfliktschlichtung zu richten, gehört zum Mainstream-Wert der Organisation und bildet die Polarität zu den oben beschriebenen Ghostroles. Weil diese aber zum Feld gehören – das heißt zum gesamten Informationsfluss –, kann man sie nicht eliminieren, sondern muss sie in einem Prozess bearbeiten. Obwohl die amerikanische Geschäftsleitung damit identifiziert wird, Teamplayer zu sein, das heißt diplomatisch mit Spannungen umzugehen, reagierte sie nach einer längeren Konfliktperiode aufgebracht. Die schwelenden Konflikte zeigen sich bei wichtigen Angelegenheiten, aber auch in vielen kleinen Details wie etwa im Tonfall und der Wortwahl bei der Beschreibung der Ausgangssituation. Den Äußerungen der amerikanischen Geschäftsführung entnehmen wir, dass die stärkste Ghostrole «der Streiter» zu sein scheint, der – wie immer in solchen Situationen – in der anderen Konfliktpartei gesehen wird.

## Entfaltung der Ghostrole

Unsere erste Aufgabe ist es daher, die Rolle des Streiters, das heißt das Potenzial des Konfliktes, zu nutzen. Viele Organisationen scheuen sich aus guten Gründen, Konflikte direkt anzugehen. Da die meisten von uns es nicht gewohnt sind, Konflikte als beginnende Manifestation noch nicht verstandener multivalenter Potenziale zu begreifen, werden sie oft persönlich und indirekt ausgetragen, was die Spannungen eher verschlimmert. Daher gibt es eine lange Tradition, Konflikte zu vermeiden, zu unterdrücken oder nur oberflächlich beizulegen. Da Konflikte in Organisationen jedoch auf wichtige Tendenzen hinweisen, geht so eine Hauptenergiequelle verloren. Gleichzeitig kommen die indirekten Konflikte und Konfliktvermeidungsstrategien den Unternehmen teuer zu stehen, und das ideell wie materiell. Neuere Forschungen in den USA und Australien nehmen an, dass ein Manager 30-50 Prozent seiner Zeit mit Konfliktmanagement zubringt (Sandberg, 2007).

Nach den ersten Gesprächen schlugen wir der Geschäftsführung unter anderem eine Stakeholder-Großgruppenveranstaltung nach der Worldwork-Methode vor, in der die brennendsten Themen direkt angegangen werden konnten. Ein gu-

ter Anlass schien die jährliche Zusammenkunft aller Führungsteams zu sein. Wir planten für den ersten Tag einen zweistündigen Gruppenprozess, an dem rund 100 Führungskräfte der verschiedenen regionalen Geschäftseinheiten teilnehmen sollten.

### Open-Forum-Gruppenprozess

#### Superposition – ein Ganzes ist mehr als die Summe seiner Teile

Als Facilitatorenteam arbeiten wir mit dem konzeptionellen Konstrukt der Superposition: dem Ganzen, das größer und anders ist als die Summe aller Teile. Dieses Ganze betrachten wir als das eigentliche Wesen der Organisation.

In Abbildung 1 ist die Superposition als das Ergebnis aller eingezeichneten Vektoren bildlich dargestellt. Eine grundsätzliche These des Worldwork-Ansatzes besagt, dass ein Change Management Prozess dann als erfolgreich erfahren wird, wenn in ihm das Zusammenspiel der verschiedenen Vektoren sichtbar wird und somit die einzelnen Aspekte und Teile in ihrem Bezug zum Ganzen, respektive der Superposition, erfahren werden. In diesem positiven Fall erleben Individuen ihre Erfahrungen im Change Management Prozess nicht isoliert und fragmentiert, sondern es entsteht eine rationale oder emotionale Verbindung zum Ganzen, der Superposition. Dadurch wird eine Gesamtschau aller einander überlagernden Prozesse möglich.

Ein Vergleich kann diesen Effekt verdeutlichen: Man stelle sich eine Reihe übereinander gelegter, teilbeschrifteter Klarsichtfolien vor. Für den Betrachter, der vor allem «seine» Folie sieht und an ihr arbeitet, erscheinen die anderen Folien vermutlich als störend, unwichtig oder sogar destruktiv. Wenn wir allerdings die passgleich übereinander liegenden Folien von oben betrachten, ergibt sich ein sinnvolles Muster.

In gleicher Weise hilft prozessorientiertes Change Management den Organisationen bei der Aufgabe, sich eine «richtige» Vorstellung vom Gesamtbild zu machen, nämlich die Gesamtsicht auf alles oder zumindest das meiste. Dadurch ist eine echte Erfahrung des Sinnzusammenhangs erreichbar. Sie erlaubt, auf der inhaltlichen Ebene Lösungen zu entwickeln, die vorher für die Gruppe nicht im Bereich des Möglichen lagen.

#### Rollendarstellung

Wie gehen wir nun in einem offenen Forum konkret vor? Unsere erste Intervention besteht darin, das oben genannte Potenzial des Konflikts sichtbar zu machen, um seine Emergenz in der Gruppe zu ermöglichen. Da es sich um Ghostroles handelt, also Aspekte, die nicht zum Gruppenmainstream gehören, können wir nicht erwarten, dass ein Teilnehmer sich einfach mit ihnen identifiziert. Wir sparen deshalb Zeit, wenn wir als Facilitatoren diese Aufgabe zunächst probeweise übernehmen. Wir, die beiden Facilitatoren, sprechen also den Konflikt direkt an und beschreiben ihn versuchsweise als Auseinan-

dersetzung zwischen zwei Tendenzen im Raum, denen zwar vermutlich keiner voll oder dauerhaft anhängt, mit denen sich vielleicht aber die eine oder andere Person kurzfristig identifiziert. Diese Rollen gestalten wir kurz in der Mitte des Raumes, den die in Hufeisenform aufgestellten Stühle freilassen. Dort stellen wir uns gegenüber auf und beginnen mit dem folgenden Rollenspiel:

- Rolle «Der Europäer» (dargestellt von Facilitatorin 1):  
«Wir sind erfolgreicher als ihr, wir haben höhere Umsätze und sind die größte Einkommensquelle, aber ihr entscheidet über die Strategien, bestimmt die Bonushöhe und die Investitionsvorhaben. Das wollen wir ändern, denn offensichtlich wissen wir besser, wie man dieses Geschäft betreibt. Ihr solltet es uns überlassen.»
- Rolle «US-Geschäftsleitung» (dargestellt von Facilitator 2):  
«Ihr habt Glück gehabt, dass ihr zufällig in ein Marktsegment eingebrochen seid, zu dem wir hier noch keinen Zugang gefunden haben. Dadurch sieht es aber nur so aus, als ob ihr erfolgreicher seid. Euer Erfolg hängt in Wirklichkeit zum größten Teil von den Produkten ab, die wir hier entwickelt haben. Und ihr wisst das auch.»

### «Prozessorientiertes Change Management hilft Organisationen, sich eine Vorstellung vom Gesamtbild zu machen.»

Diese beiden Ghostroles sind Standpunkte, die als Meinungen hinter vorgehaltener Hand zirkulieren, aber bis jetzt der konträren Gruppe gegenüber nie offen ausgesprochen wurden. Sie scheinen auf den ersten Blick eine Polarität auszu drücken, die vielen unüberbrückbar erscheint. Infolgedessen gibt es den verständlichen Vorbehalt, dass das rückhaltlose Benennen dieser Inhalte die beiden Gruppen weiter voneinander entfernen oder ganz trennen könnte.

Worldwork geht aber von einer anderen Sichtweise aus: Beide Meinungen sind Potenziale, die sich in einer Superposition ergänzen. Durch das direkte Aussprechen verlieren sie ihr imaginäres zerstörerisches Potenzial. Mit anderen Worten: Der Ball, der die Bahn herunterzurollen beginnt, kann direkt beobachtet werden. Indem die Gruppe im nun folgenden Gruppenprozess verschiedene Bahnen ausprobiert, kann sie mitentscheiden, welche der möglichen Bahnen am günstigsten für sie ist. Die Entfaltung ist somit nicht ein Vorgang, der rational vom Reißbrett her durchgeführt werden kann, sondern ein hoch interaktiver Prozess, der alte Identitäten – Meinungen und Vorstellungen, also «Mindsets» – sprengt und stattdessen neue Identitäten erschafft und neue Potenziale erschließt. Er kreierte also neue Rollen mit neuen Rollenträgern. Die Tatsache, dass diese Polaritäten neutral von den Facilitatoren dargestellt werden, nimmt dem Ganzen die persönliche Kon-

fliktebene, was wiederum der Gruppe erlaubt, die Tendenzen als unpersönliche Prozesse zu verstehen – das beste Mittel gegen die Sündenbock-Dynamik.

Wir Facilitatoren bleiben vorläufig in diesen Rollen und dabei in einem Dialog, den wir als Versuchsballon starten. Die Teilnehmer sind eingeladen, sich einzumischen, uns zu korrigieren und sich auch räumlich auf die eine oder andere Seite zu stellen. Die räumlich definierten Rollen machen sichtbar, dass diese Tendenzen in der Gruppe existieren, jedoch nur zeitweise und wechselnd von verschiedenen Teilnehmern vertreten werden. Das heißt, auch körperlich wird erfahren, dass eine bestimmte Rolle oder Position von wechselnden Personen eingenommen werden kann. Dies ist ein erster wichtiger Schritt zur Überbrückung der Polarität. Wir strukturieren damit einen Prozess, der normalerweise unsichtbar unter der Oberfläche stattfindet. Einen solchen Seiten- und Rollenwechsel kann man in allen Konflikten beobachten, meistens geschieht er aber so schnell, dass er von den Konfliktparteien kaum wahrgenommen werden kann.

## «Die Facilitatoren strukturieren einen Prozess, der normalerweise unsichtbar unter der Oberfläche stattfindet.»

Zurück zu unserer Intervention. Nach der ersten Aussage wird es still im Raum, das Tabuthema ist ausgesprochen.

- «Nein», sagt der Facilitator in der Europäer-Rolle, «wir verfügen über eine wirklich neue Strategie und eine Vision, die uns Zugang zu diesem Marktsegment erlaubt, und wir haben die Produkte auch entsprechend modifiziert. Wir sind einfach besser als ihr, präziser. Wir sollten uns eigentlich selbständig machen oder, noch besser, die Gesamtleitung des Unternehmens übernehmen.»

Jetzt ist es so still, dass man eine Nadel fallen hören könnte.

- «Da sieht man es wieder», antwortet der Facilitator in Rolle 2, «eure Arroganz und Überheblichkeit beeinträchtigt jedes Teamwork. Wir haben versucht, mit euch zusammenzuarbeiten, aber wir treffen immer wieder auf dieselbe Arroganz und Streitlust. So geht es nicht weiter. Vielleicht sollten wir unsere Produkte zurückrufen und die Overseas-Operation schließen, dann könnt ihr selber sehen, wie ihr zurechtkommt.»

Jetzt kommt ein entscheidender Moment. Spontan steht ein «echtes» Mitglied des europäischen Führungsteams auf und sagt: «Ganz so ist es nun doch nicht. Wir wollen ja gar nicht so weit gehen, aber es wurde nie richtig anerkannt, was wir in den letzten Jahren geleistet haben.»

Nun, da die Ghostroles so klar im Raum stehen, können sich die multivalenten Potenziale entfalten. Für den Neuling sieht es dann so aus, als hätten die Facilitatoren «übertrieben» und würden nun von den Anwesenden «korrigieren». Unser Vorgehen

hat jedoch Methode: Wir betrachten die überzogene Schärfe dieser beiden Ghostroles als die Intervention, welche die marginalisierten Positionen dem System direkt zugänglich macht und so die damit verbundenen Multivalenzen entfalten hilft. Oder anders gesagt, die Ghostroles werden nun organisch gefüllt.

«Ja», sagt nun ein «echtes» Mitglied des amerikanischen Teams. «Das mag wohl stimmen, aber ihr habt auch nie deutlich anerkannt, wie viel von diesem Erfolg von unserem Produkteportfolio und unserer Unterstützung abhängt.»

### Konsens über die Emergenz der nächsten Rolle

Obwohl es immer noch eine Polarisierung gibt, wird die Superposition nun deutlicher, da beide Seiten eine Übereinstimmung haben: Das, was auf jeder Seite fehlt, ist eine Person, die klar und explizit für das Anerkennung zeigt, was die jeweils andere und die eigene Seite geleistet haben. Beide Seiten sehen das Nichtbesetztsein dieser Rolle natürlich zuerst bei der anderen Seite. Systemisch gesehen machen sie sich gegenseitig auf eine Bahn aufmerksam, die nun eigentlich von einem Ball besetzt werden sollte. Das heißt, es gibt strukturell einen Konsens über die Ghostrole, die nun im Raum steht. Für uns bedeutet es, dass es nur noch eine Frage der Zeit ist, bis diese Rolle von jemandem übernommen wird.

Die ersten flimmernden Signale sind bereits präsent. Der europäische Teilnehmer, der gesagt hat, so sei es nun doch nicht, hatte bereits etwas Versöhnliches in der Stimme. Die Satzstruktur deutete zudem auf eine Deeskalation hin. Auf der US-Seite ist diese Versöhnlichkeit ebenfalls zu spüren, sie kommt in dem Satz, «Das mag wohl stimmen.» zum Ausdruck. Da über die fehlende Rolle – also eine Ghostrole – bereits gesprochen wird, ist sie als Potenzial im Raum und kann daher von jemandem übernommen werden.

### Fluss des Wandels

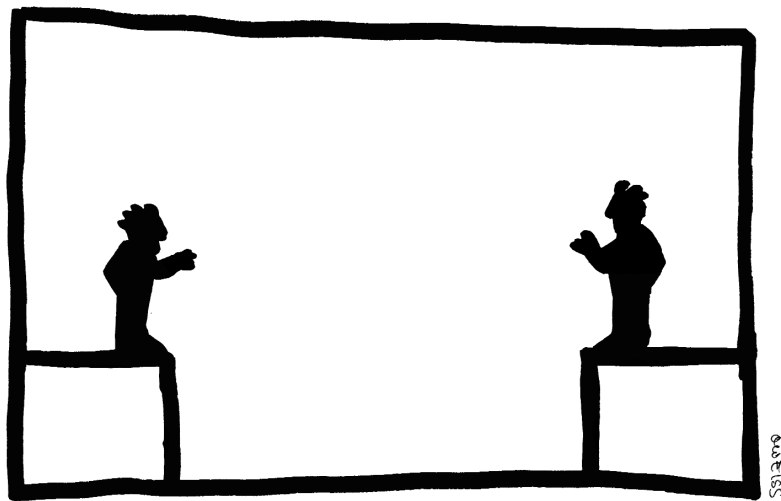
Der Facilitator gibt ein wenig Unterstützung mit der Frage, was mit dem Satz «Das mag wohl stimmen» gemeint war. Nach einer kurzen Pause sagt die amerikanische Seite explizit, wie beeindruckt sie von der europäischen Leistung ist, so unter anderem: «Ihr habt Phantastisches vollbracht und seid damit für uns alle eine Inspiration». Die europäische Gruppe, die nun fast in toto in der Mitte erschienen ist, zeigt sich berührt. Wir nennen diese momentane Auflösung von Polaritäten einen «Coolspot» im Gegensatz zu einem «Hotspot», einer Interaktion, in der Spannungen sichtbar werden, die später zu einem offenen Konflikt führen können.

Die Anerkennung des amerikanischen Teams löst die Spannung der ursprünglichen Polarisierung. Wir befinden uns vielleicht seit 30 Minuten im Gruppenprozess, in dem anschließend die Details der beiden Positionen herausgearbeitet werden. Aus Platzgründen sind hier die wichtigsten Phasen kurz zusammengefasst:

- Das europäische Führungsteam entschuldigt sich für seinen «zugegebenermaßen» mangelnden Teamgeist in den letzten Monaten, begründet das aber mit der amerikanischen Überheblichkeit. Die Ghostrole, über die es nun einen Konsens gibt, ist «Arroganz und Überheblichkeit».
- Wir machen diese Ghostrole nun explizit, indem wir die beiden Parteien ermutigen, sich einen Moment mit dieser Überheblichkeit und Arroganz zu identifizieren und dann aus dieser Haltung heraus ihre Position zu vertreten.
- Die Europäer beginnen. Sie sprechen mit Stolz über ihren Erfolg, der nicht zufällig, sondern Resultat langer Arbeit und vieler strategischer Überlegungen gewesen sei. Sie verhehlen nicht ihr Siegesgefühl, als erste durch die Zielinie der Öffnung eines neuen Marktes gelaufen zu sein. Sie strahlen!

echter Stolz auf die eigene Leistung, Selbstvertrauen und die Anerkennung der Stärke der anderen Teammitglieder. Beide Rollen sind zusammengeschmolzen: Jetzt stehen sich ebenbürtige Partner gegenüber, die stolz sind auf ihren Anteil am Erfolg des Unternehmens, aber sich auch gegenseitig deutlich würdigen.

Auffallend sind die emotionale Dichte und der Pathos dieser Interaktion. Tatsächlich sind Gruppen und Organisationen, die in einem Prozess unter der gefürchteten Konfliktsituation wertvolle, emotional echte Diversität erleben, emotional oft viel tiefer davon berührt als man zunächst annehmen würde. Verschiedene nationale und Organisationskulturen haben in dieser Beziehung unterschiedliche Normen. Es gehört zum Werkzeug des Facilitators, das Feedback einer Gruppe so aufzunehmen, dass der Synergie-Ef-



- Die Facilitatoren beobachten auch die Signalstruktur beider Teams sehr genau. Die Amerikaner zeigen sich entspannt, sie lächeln und schließlich sind sie sogar begeistert, wie uns scheint. Wir geben zu, dass wir eigentlich Frustration erwartet hätten, und bitten sie, ihr Lächeln und ihre Entspannung zu kommentieren. «Sie sind wunderbar, wie sie das gemacht haben, und wir sind so stolz, ein solches Team im Unternehmen zu haben», äußern sie. Dieses «Wir sind so stolz ...» ist der Beginn der Potenzialentfaltung der Ghostrole der Überheblichkeit auf der amerikanischen Seite. Der Facilitator fragt nach: «Sagt mehr über diesen Stolz.» Nun beginnt die amerikanische Seite über ihren Traum von der Spitzenqualität ihrer Produkte zu sprechen. Damit habe sich ihr Unternehmen eine Spitzenposition im internationalen Beratungsangebot geschaffen und erfolgreich gegen größere Firmen konkurriert.
- Nun ist es an der europäischen Seite, Bewunderung und Beifall zu zeigen. Arroganz und Überheblichkeit zeigen sich als Oberbegriffe einer Essenz, die sich nun entfalten kann:

fekt solcher Momente genutzt werden kann, ohne dass die Organisation in einen sinnlosen Dialog über die erlaubte Bandbreite des emotionalen Ausdruckes gerät.

- Da nun der Konflikt sichtbar geworden ist und sich bei dem Thema eine spürbare Entspannung ergeben hat, fragen die Facilitatoren nach dessen Bedeutung. Beide Seiten sind sich einig: In der Retrospektive war die Konfliktphase gut und notwendig, um sich als starke und ebenbürtige Partner kennen zu lernen, mit denen nicht respektlos umgegangen werden sollte. Die Bewältigung des Konflikts wird als notwendige Station auf dem Weg des Bewusstwerdens der eigenen Stärke, der ebenbürtigen Stärke des Partners und damit der Stärke des Unternehmens insgesamt begriffen. Die Gefühle der unangebrachten Anpassung, Nichtanerkennung oder Unterwerfung sind überwunden. Die beiden Gruppen sind sich nun ihrer Kraft und Stärke bewusst und stimmen in der gegenseitigen Anerkennung überein. Sie bekennen sich zu einer einheitlichen Unternehmensidentität: «Mit uns ist nicht zu spaßen!»



## «Does it grow corn?»

Diese Frage nach der Rendite wird von den nordamerikanischen Navajos bei allen Neuerungen gestellt, die Verbesserungen versprechen, und ist auch für uns wichtig. Offenbar ist die Antwort befriedigend, denn die Geschäftsleitung schrieb uns, dass der oben dargestellte Gruppenprozess maßgeblich zur Neugestaltung der Zusammenarbeit beigetragen habe.

Gibt es zusätzlich zum Kundenfeedback objektivere Methoden, mit denen wir den ROI einer Intervention direkt messen können? Mit dieser Frage sind wir Change Management Praktiker häufig konfrontiert. Weil wir eine Kausalwirkung zwischen den Emergenzebenen und der Konsensusrealitätsebene nachweisen müssten, ist sie schwer zu beantworten, denn wie aus den obigen Ausführungen ersichtlich ist, zeichnen sich die Signale der Emergenzebenen gerade dadurch aus, dass sie nicht klassisch messbar sind. Emergenzen und Früh-Emergenzen sind das kreative Potenzial aller Organisationen, und die Beteiligten erfahren sie genauso real wie die Ebene der messbaren Realität. Wer sich auf die Ebene der statisch messbaren Signale konzentriert, um Lösungen für das Geschehen auf der Emergenzebene zu finden, handelt ebenso «sinnvoll», als suche er seinen verlorenen Autoschlüssel nicht auf der Straßenseite, wo er ihn verloren hat, sondern auf der gegenüberliegenden, weil diese gut beleuchtet ist. Bis eine Lösung für dieses Dilemma gefunden ist, müssen wir Praktiker uns auf das Feedback des Kunden verlassen.

## Schlussbetrachtungen

Die Kategorien, die das Worldwork-Modell ursprünglich für das Verständnis von Großgruppen entwickelt hat, haben allgemeingültigen Charakter. Das Feldprinzip erlaubt uns, die Rahmendefinition für den Umfang der Großgruppe und die Dauer des Gruppenprozesses willkürlich festzulegen. Die oben genannten Kategorien lassen sich variabel anwenden, unabhängig davon, ob es sich um ein zweistündiges Meeting einer Abteilung handelt oder um einen zweijährigen Entwicklungsprozess eines Großunternehmens. In Abbildung 1 ist das durch die zufällig gezogene Demarkationslinie ausgedrückt, die den Ausschnitt des Feldes bestimmt, den wir momentan als Gruppe oder Organisation bezeichnen.

Dieses übergreifende Konzept erlaubt uns je nach Belieben, ganze Organisationen, einzelne Abteilungen, Teams oder auch zwei Organisationen, die miteinander verschmolzen sind, sozusagen als eine «Großgruppe» zu definieren. Wir können temporär ihre Rollenstruktur analysieren und dann Interventionsmodelle entwickeln, die auch die marginalisierte Information – die ungenutzten Potenziale – der ganzen Gruppe oder in diesem Falle der Organisationseinheit zugänglich macht.

Solche Interventionsmodelle mögen zwar immer noch Großgruppenanlässe enthalten, können aber auch beliebig auf das gesamte Spektrum des Change Managements ausgedehnt werden. Die größten Schwierigkeiten entstehen dabei im Bereich der Differenzierungen der verschiedenen Wahrnehmungsebenen und im Verständnis der Rollenstruktur.

Wird zum Beispiel ein Großgruppenanlass organisiert, um die Führungsschwäche der Exekutive zu kompensieren (Verständnis der Rollenstruktur) kann das genauso wenig empfehlenswert sein, wie das einseitige Erlassen neuer Vorschriften zur Behebung interner Konflikte (Wahrnehmungsebenen). Nur im Gespräch mit dem Kunden und im exakten Wahrnehmen des verbalen und nonverbalen Feedbacks lassen sich diese Prozesse klar definieren.

## Literatur

- **Freimuth, J. und Schütte, C. (2006).** Historie, Typologie und Dynamik von großen Gruppen. In: OrganisationsEntwicklung, 25. Jg., Heft 3/2006, S. 50-61.
- **Gladwell, M. (2005).** Blink, the Power of Thinking without Thinking. Little, Brown and Company.
- **Mindell, A. (1985).** River's Way, The Process Science. London and Boston, Penguin.
- **Mindell, A. (2002).** The Deep Democracy of Open Forums. Charlottesville, Hampton Roads.
- **Sandberg, R. (2007).** The Cost of Conflict. In: Management Today, S. 18-20, August 2007.

## Internet

- **www.maxfx.net**  
Max Schubach's Webpräsenz mit Artikeln und Fallbeschreibungen zu Worldwork in Organisationen und einem Verzeichnis von Ausbildungsmöglichkeiten in Europa
- **www.deepdemocracyinstitute.org**  
Non-Profit Gruppe mit Worldwork Leadership Training in Palästina, in der Ukraine, Kazachistan und Sierra Leone
- **www.aamindell.net**  
Website von Arnold und Amy Mindell mit vielen Informationen zur Prozessarbeit
- **www.worldwork.org**  
Webpräsenz der Worldwork Facilitatoren Community, die in zweijährigem Rhythmus Großgruppenveranstaltungen durchführt