

Worldwork – Transformation von Organisationen, Kollektiven, Unternehmen und der Öffentlichkeit

Max Schupbach Ph.D.

Eine Einführung und drei Fallstudien



Juli 2006
© Max Schupbach
2049 NW Hoyt Street Ste. 3
Portland, OR, 97209, USA
+ 1 (503)210 0314
max@maxfxx.net
www.maxfxx.net

Inhaltsverzeichnis

I. Kernpunkte der Worldwork-Theorie	3
II. Worldwork – Transformation von Organisationen, Kollektiven, Unternehmen und in der Öffentlichkeit	6
1. Was ist Worldwork ?	
2. Wo wird Worldwork angewendet ?	
III. Die Pfeiler des Worldwork-Paradigmas	10
1. Die Worldwork-Perspektive	
2. Die Worldwork-Methodik	
3. Worldwork als ein Pfad der Inspiration und persönlichen Entwicklung	
4. Die Geschichte der Entwicklung von Worldwork	
IV. Punks, Geschäftsleuten, und Polizei	14
Offenes Forum mit Punks, Geschäftsleuten, Polizei, Anwohnern und Alkohol- und Drogenabhängigen in Zürich (Schweiz)	
V. Europa, USA und die Karibik	21
Tiefe Demokratie, Zusammenarbeit und Strategie in einem Global 500-Unternehmen	
VI. Wer ist der Schuldige	37
Organisationsentwicklung in einem Gefängnis.	

I. Kernpunkte der Worldwork-Theorie

Im folgenden Abschnitt sind für diejenigen Leser, die gleich zu den später aufgeführten Fallbeschreibungen auf Seite 14 gehen möchten, einige *Kernpunkte der Theorie und Methodik von Worldwork* beschrieben. Wer an ausführlichen Informationen über Begriffe und Konzepte interessiert ist, findet im zweiten Kapitel *Worldwork – Transformation in Organisationen, Kollektiven, Unternehmen und in der Öffentlichkeit* eine gründlichere Einführung.

Innerhalb des Worldwork-Paradigmas funktioniert eine Organisation oder Gruppe auf verschiedenen **Ebenen**, die sich wie parallele Welten verhalten. Eine dieser Ebenen ist die der Alltagsrealität, zusammengesetzt aus die Organisation betreffenden Fakten, Menschen, Strukturen, Zielen, Strategien und zu lösenden Problemen. Auf einer anderen Ebene wird eine Gruppe durch ein **organisierendes Prinzip**, ein **Feld**, strukturiert. Das Feld verteilt die verschiedenen Polaritäten oder Positionen innerhalb der Gruppe. Auf einer selbstorganisierenden Ebene sind einige Themen, die als „Probleme“ gelten, in Wirklichkeit Versuche des Systems, sich ins Gleichgewicht zu bringen. Einige dieser selbstausgleichenden Tendenzen beziehen sich auf Gegensätze, von denen nur eine Seite direkt sichtbar und die andere eine nichtlokale Präsenz innerhalb einer Gruppe ist. Hören Sie zum Beispiel eine Führungskraft sagen: „Wir sind stark und furchtlos und werden weitermachen, egal was auf uns zukommt“, so können Sie die Polarität innerhalb der Gruppe spüren: Es ist ein Zweifler und Skeptiker, an den diese Worte gerichtet sind, ein imaginärer Gegner, der glaubt, wir seien ohne Hoffnung und wollten nicht weitermachen.

Als FacilitatorInnen können wir aus diesen Positionen **Rollen** machen, um sie sichtbarer werden zu lassen und ihnen die Möglichkeit der Interaktion zu geben. Stellen Sie sich vor, die Gruppe folge dem Drehbuch eines unsichtbaren Regisseurs – so etwas wie ein größerer nichtlokaler Gruppengeist –, um ein Theaterstück aufzuführen. Wenn Sie versuchen, eine Gruppe zu leiten, spüren Sie möglicherweise so etwas wie eine unsichtbare Hand, die gegen Sie arbeitet. In Wirklichkeit ist es jedoch die selbstorganisierende Tendenz, die in eine andere Richtung zieht.

Rollen lassen sich weiterhin in **Rollen der Konsensrealität** und **Geistrollen** unterteilen.

Rollen der Konsensrealität (auch „KR – Rollen“ genannt; manchmal benutze ich den allgemeinen Begriff „Rolle“) sind Positionen, die zum zentralen Glaubenssystem einer Kultur oder Gruppe gehören und daher generell von dieser Gruppe akzeptiert werden. Sie können ausgesprochen werden, ohne eine starke Gruppenreaktion auszulösen. Im Gegensatz dazu sind **Geistrollen** Verhaltensweisen, die wir nicht aussprechen können, weil sie innerhalb der jeweiligen Organisationskultur nicht als „akzeptabel“ oder „rational“ gelten oder sich außerhalb dessen befinden, was diese als Wirklichkeit betrachtet. Obwohl Geistrollen nicht offensichtlich sind, fühlt jeder ihre Anwesenheit und

leidet unter ihnen. Geistrollen finden sich auch in unbeabsichtigter Kommunikation.

KR-Rollen und Geistrollen führen eine Art Schattentheater miteinander auf. Stellen Sie sich ein Marionettentheater vor, in dem sich zwei Marionetten miteinander unterhalten, und hinter einem erleuchteten Wandschirm sehen Sie die Umriss einer dritten Marionette. Die beiden Marionetten im Vordergrund sind in ein Gespräch verwickelt, doch hin und wieder wirft die Marionette hinter der Stoffwand einen Satz ein. Die Marionetten im Vordergrund scheinen sich der Anwesenheit der Schattenmarionette nicht bewußt zu sein und glauben, die andere sichtbare Marionette habe die Bemerkung gemacht. In einem Marionettentheater führt dies zu lustigen Mißverständnissen – belustigend zwar für die Zuschauer, doch nicht für die Marionetten, denn diese sind tatsächlich verstört! Die Ebene der verstörten Marionetten, die die Schattenmarionette nicht sehen können, entspricht der Ebene der Konsensrealität; die Ebene, die die Schattenmarionette mit einschließt, entspricht der selbstorganisierenden Ebene oder dem, was wir die Traumebene nennen.

Das obige Beispiel, bei dem die Zuschauer, jedoch nicht die Marionetten das Stück genießen, trifft übrigens auch auf Gruppenprozesse zu. Viele Interaktionen, in denen Sie in einer Polarität oder Rolle gefangen sind, können sehr schmerzhaft sein. Doch sobald Sie die Struktur, sprich: die Geistrolle, hinter der Verwirrung, verstehen, könnte das sogar ein Lächeln auf Ihr Gesicht zaubern.

Wir alle sind uns dieser Mechanismen bewußt. Wenn wir darüber sprechen, was „wirklich“ in einer Gruppe vorgeht, im Gegensatz zu dem, was an der Oberfläche gesprochen wird, befinden wir uns im Bereich von Rollen und Geistrollen. Die Rollen sprechen die angemessenen Sätze, benutzen den angemessenen Kommunikationsstil und haben die angemessenen Ansichten, was immer das auch in der jeweiligen Organisation sein mag, doch hören wir das Flüstern der Geistrollen in den Anspielungen, zwischen den Zeilen, dem Klatsch und dem Ausbleiben von Reaktionen auf einiges, was gesagt wird.

Ein Grund, warum Gruppen oft vermeiden, unbeabsichtigte Botschaften offen auszusprechen oder den Geistrollen Stimmen zu geben, besteht in der Angst, die daraus entstehenden Konflikte könnten unlösbar sein. Auf der Ebene der Konsensrealität leuchtet das ein, denn dort sind wir es gewöhnt, daß unsere Konflikte sich nicht auflösen und daß Beziehungen dauerhaften Schaden nehmen können, weil jemand „die Wahrheit“ gesagt hat. Aus der Worldwork-Perspektive betrachtet, ergibt es jedoch noch aus einem anderen Grund einen Sinn. Rollen und Geistrollen sind nichtlokal in dem Sinne, daß sie zu jedermann gehören. Daher bedeutet das Prozessieren von Geistrollen, zu begreifen, daß man selbst genauso ist wie die Person, Rolle oder Gruppe, von der man angenommen hatte, sie sei für alle Schwierigkeiten verantwortlich. Das ist auch der Grund, warum eine unpopuläre Rolle oft von jemand anderem ganz oder in einigen ihrer Aspekte aufgegriffen wird, wenn die Person, die diese Rolle zuvor verkörperte, die Organisation verläßt. Obwohl Geistrollen sehr leicht auf „andere“ Gruppen projiziert werden können, sind sie auch in der eigenen Gruppe vorhanden, wo sie ein Dasein am Rande fristen. In der Fallbeschreibung

können Sie sehen, wie die beiden beschriebenen Untergruppen ein bestimmtes Verhalten ihrer eigenen Gruppe auf eine andere projizieren.

Aufgrund dieser Mechanismen bedarf es häufig einer emotionalen oder geladenen Interaktion, um ganz zu verstehen, auf welche Weise diese Rollen in der eigenen Gruppe vorhanden sind. Der Prozeß, in dessen Verlauf man Gewahrsein über das eigene Wesen erlangt, kann nicht einfach nur auf einer rationalen und linearen Ebene stattfinden, denn gerade diese Ebene enthält ja oftmals die Glaubenssysteme, welche genau das Thema marginalisieren, für das die betreffende Gruppe sensibler werden muß. Aufgrund dieser Spiegelungsprozesse besteht die einzige Lösung in diesem Sinne in einer erhöhten Wahrnehmung der Art und Weise, in der wir genau wie unser Gegenüber sind, in der wir selbst an den Dingen Anteil haben und zu ihnen beitragen, die uns am meisten aufregen. Kein Wunder, daß wir vor direkten Konfrontationen zurückschrecken.

Der Prozeß, durch den dieses Gewahrsein erreicht wird, kann hochemotional sein. Oft zwingt er uns, durch eine Zeit der Eskalation und Konfrontation zu gehen. Wenn wir dies tun und dabei gleichzeitig unserer vollständigen Erfahrung mit bewußter Aufmerksamkeit Schritt für Schritt folgen können, werden wir schließlich in der Lage sein, nachzuvollziehen, daß diese Rollen innerhalb des gesamten Systems präsent sind. Die vollständige Information bzw. das in den Rollen enthaltene Wissen tritt jetzt offen zutage und kann von der ganzen Gruppe kreativ genutzt werden. Aus dieser Perspektive betrachtet sind Störungen oder Probleme Potentiale, die geradezu danach schreien, genutzt zu werden! Es ist die Aufgabe des Facilitators, ein sicheres Gefäß für die Teilnehmer zu schaffen und dafür zu sorgen, daß am Ende des Gruppenprozesses die Konflikte gelöst sind und daß alle Beteiligten neue Dimensionen der vorgetragenen Probleme verstanden haben. TeilnehmerInnen und KlientInnen haben nicht nur das Recht, sondern sogar die Pflicht, skeptisch und besorgt um die Ergebnisse zu sein. Es gehört zur Arbeit der Facilitatorin, diese Ängste zu bemerken, sich darauf zu beziehen und dafür zu sorgen, daß alle geschützt sind.

Tragfähige Facilitation beruht darauf, die grundlegenden selbstfacilitierenden Tendenzen des Kollektivs zu entdecken und zu unterstützen. Rollen, die tatsächlich den gesamten Prozeß facilitieren, sind in allen Gruppen vorhanden; jedoch werden diese Rollen nicht immer erkannt oder von der Gruppe selbst ausgedrückt. Ein Beispiel für eine solche Rolle ist der oder die Älteste. Ältestenschaft beruht auf einer Haltung warmherziger Losgelöstheit, die das Leben und die Menschen als ein sich ständig entwickelndes und entfaltendes Mysterium begreift und daher jede Person und Tendenz respektiert und unterstützt, aber dennoch auf eine nicht beleidigende Weise Grenzen setzen kann. Sie wurzelt in den Überzeugungen des oder der Ältesten über den Sinn des Lebens und die Rolle, die der Geist (Spirit) und die Natur spielen. Diese Überzeugungen müssen nicht unbedingt offensichtlich sein, sondern werden oft einfach nur im Herzen der Person gefühlt. Der oder die Älteste bleibt in den eigenen Glaubensvorstellungen über die Grundwerte zentriert, die das Zusammenleben auf diesem Planeten ermöglichen. Diese Glaubensvorstellungen werden anderen jedoch nicht aufgezwungen, sondern auf eine Weise vorgelebt, die andere zur Nachfolge inspirieren. Ältestenschaft ist keine Frage des Alters

und wird genauso oft von normalen Menschen verkörpert wie von Führungspersonen und FacilitatorInnen.

II. Worldwork – Transformation von Organisationen, Kollektiven, Unternehmen und in der Öffentlichkeit

1. Was ist Worldwork?

Bewusstheit und Soziales Feld

Worldwork – Weltarbeit – ist ein neues Paradigma, das es ermöglicht, im gesamten Spektrum von Organisationen und im öffentlichen Leben mit Wandel zu arbeiten. Die prozeßorientierte Sichtweise von Worldwork führt neue, universell anwendbare Kriterien ein, um Veränderungen und Strömungen in Organisationen und der Gesellschaft insgesamt zu beschreiben und mit ihnen zu arbeiten. Sie betrachtet jeden Menschen gleichzeitig als Beobachter, Mitwirkenden, Moderator, Folgenden und Führenden, obwohl wir zeitweise nur mit einer oder einigen dieser Rollen identifiziert sind. Worldwork ermöglicht die Analyse und Moderation von Gruppen in unterschiedlichsten Größenordnungen und Zusammensetzungen, von globalen Prozessen bis zu lokalen Ereignissen, im öffentlichen Raum ebenso wie in verschiedenen Organisationsformen wie z.B. Firmen, gemeinnützigen Organisationen, Regierungsorganen oder Glaubensgemeinschaften.

In dieser Darstellung möchten wir zeigen, daß Diversität, tiefe Demokratie, Systemtheorie, Quantendenken und Bewußtseinsforschung untrennbar miteinander verbunden sind und zusammen ein neues Paradigma bilden - ein Paradigma, das nicht nur rational und wissenschaftlich, sondern auch nicht-linear und poetisch ist. Es umfaßt exakte wissenschaftliche Theorie ebenso wie das pulsierende Herz von Gemeinschaften und ist geprägt von einer Haltung tiefen Respekts für die unterschiedlichen Selbstverwirklichungsprozesse der einzelnen Gruppenmitglieder ebenso wie für die unverzichtbaren Notwendigkeiten eines positiven Saldos in Organisationen. Genau diese Kombination gestattet es, die kreativen, überraschenden und oft heftigen Entstehungs- und Wachstumsprozesse von Organisationen zu unterstützen. Daraus entsteht eine von allen gemeinsam erschaffene Weltsymphonie, deren Rhythmus von einem unsichtbaren Dirigenten vorgegeben wird.

Meßbare und nicht meßbare Aspekte der Realität

In *Worldwork*, dem Modell, das von Arnold und Amy Mindell mit Hilfe ihres Teams entwickelt wurde, sind meßbare und nicht meßbare Aspekte der Realität gleichermaßen wichtig. Die beiden Teilrealitäten zusammen ermöglichen ein umfassenderes und vollständigeres Bild einer Organisation.

Dieses scheinbar einfache Konzept kann in der Praxis auf ein weites Feld vielfältigster Situationen angewendet werden. Die „meßbaren“ und „nicht meßbaren“ Kategorien sind vergleichbar mit sichtbar und unsichtbar oder greifbar und nicht greifbar. So sind z.B. bei der Arbeit an Diversitätsthemen meßbare Komponenten wie Geschlecht, Rasse, Alter, Klasse, sexuelle Orientierung usw. genauso wichtig wie die nicht meßbaren Diversitätsfaktoren, wie z.B. Ideen, Hoffnungen, Talente, Träume, Gefühle und andere Begabungen. Ebenso ist Macht, die auf einer bestimmten sozialen Position innerhalb einer Hierarchie oder auf dem jeweiligen sozioökonomischen Rang beruht, oft meßbar, wogegen solche Machtaspekte wie z.B. „Ältestenweisheit“, „moralische Überzeugung“ oder „street power“ weniger meßbar, jedoch für die Bewertung der Machtverhältnisse genauso bedeutsam sind.

Auf einem anderen Gebiet, z.B. im Bereich von Unternehmen, kann die Gleichwertigkeit von meßbaren und nicht meßbaren Aspekten bedeuten, daß die Sachinformationen der Wertekette und die zahlenmäßig erfaßbaren Aspekte des Kostenmanagements sich nicht von den unter den Mitarbeitern bzw. Abteilungen der jeweiligen Organisation vorhandenen Hoffnungen, Ängsten, Haltungen und Konflikten trennen lassen und daß all diese Facetten gemeinsam als eine unteilbare Realität betrachtet werden können. Wenn man einzelnen Teilen des Ganzen Vorrang vor anderen einräumt, entstehen unweigerlich Problembereiche, die von den an den Rand gedrängten Aspekten ausgehen.

In diesem Zusammenhang erscheinen Tiefe Demokratie und Diversität als Prinzipien, die weit über soziale Gerechtigkeit, political correctness oder zahlenmäßige Gleichstellung – wie etwa die anteilmäßig gleiche Vertretung von Männern und Frauen in einem Ausschuß - hinausgehen. Wir ermutigen eher dazu, jeden einzelnen Menschen sowie alle organisatorischen Trends, Erfahrungen und Bewußtseinszustände zu respektieren. Wir halten dies für unerlässlich, um im jeweiligen System die notwendigen Informationen zu finden und zu nutzen.

In diesem Sinne verbindet das Worldwork-Paradigma Natur- und Geisteswissenschaften, indem es einen Rahmen einführt, der beides beinhaltet und fördert. Im Zentrum des philosophischen Rahmens von Worldwork stehen Gewahrsein und die Erforschung von Bewußtsein. Von diesem Kern ausgehend verbindet Worldwork drei Hauptgebiete auf neue Weise:

- **es stellt eine Verbindung zu den Entdeckungen von Quantenmechanik, Chaostheorie und Netzwerktheorie her**
- **es integriert und nutzt postmoderne Konzepte aus der Soziologie, Politologie, Psychologie und Anthropologie**
- **es umfaßt die Weisheit und viele der Konzepte indigener und schamanischer Kulturen sowie deren Auffassung von der Bedeutsamkeit von Gemeinschaftsleben und Beziehungen.**

Die Theorie von Worldwork zeigt, wie die Erforschung von Bewußtsein diese verschiedenen Ansätze vereint.

2. Wo wird Worldwork angewendet?

Worldwork ist zwar in vielen Kreisen hauptsächlich für die Transzendierung des Mehrheitsprinzips und der „political correctness“ bekannt, doch das Spektrum seiner Anwendungsmöglichkeiten ist im Grunde genommen unbegrenzt. Tiefe Demokratie ist eine neue Betrachtungsweise, die alle Einzelpersonen, Trends und Bewußtseinszustände respektiert. Sie umfaßt das Bewußtsein, daß die Welt nicht vollständig verstanden werden kann und daß jeder Mensch und jeder Bewußtseinszustand gebraucht wird, um die Wirklichkeit darzustellen. Auf der persönlichen Ebene erfordert das, uns dahin zu entwickeln, daß wir alle unsere inneren Erfahrungen bemerken, während wir in der äußeren Welt agieren, und uns in jedem Augenblick der gerade wirksamen Gefühle, des Träumens und der gesellschaftlichen Macht bewußt sind. Das hat weitreichende Konsequenzen für die Entwicklung von Organisationen, für das Gruppenleben, die Politik sowie die persönliche Entfaltung jedes einzelnen.

Im folgenden sind einige der Anwendungsbereiche von Worldwork aufgeführt. In jedem dieser Bereiche führt Worldwork zu einem völlig neuen Ansatz. Ich gebe zu jedem Punkt ein Beispiel dafür, was Worldwork dort an Neuem bringt, möchte jedoch darauf hinweisen, daß die ausgewählten Beispiele nur einen sehr geringen Teil dieser grundlegend anderen Art und Weise widerspiegeln, die betreffenden Themenbereiche zu betrachten und mit ihnen zu arbeiten.

- **Prozeßorientierte Transformation von Organisationen: organisatorische Entwicklung und Transformationsprogramme für Gruppen, Unternehmen, gemeinnützige Organisationen, Netzwerke und Bürgerinitiativen**
Innovationsbeispiel: Wir zeigen, wie selbst die größten Schwierigkeiten ihre eigenen eingebauten vielfältigen Lösungen enthalten, die der Gruppe für tragfähigen Wandel von innen heraus zur Verfügung stehen.
- **Moderation Offener Foren für Gruppen von bis zu 1000 TeilnehmerInnen in Stadtversammlungen über verschiedene Themen von öffentlichem Interesse**
Innovationsbeispiel: Wir bringen die brisantesten, am häufigsten gemiedenen Themen zur Sprache, legen sie offen und demonstrieren ihren Wert für die Festigung von Gemeinschaft.
- **Moderation Offener Foren innerhalb von Organisationen, wie z.B. Beziehungen zwischen Aufsichtsrat und Vorstand oder Vorstand und Aktionären**
Innovationsbeispiel: Wir fördern Bewußtheit über Rang und Macht und deren bewußten Einsatz, um verborgene, chronisch verhärtete Langzeitstörungen im Personal- und Abteilungsbereich zu lösen.

- **Prozeßorientierte Strategieentwicklung und -implementierung auf allen organisatorischen Ebenen unter Einsatz eines vielschichtigen diversitätsorientierten Ansatzes**
Innovationsbeispiel: Wir verwenden einen Prozeß der Visionsfindung, der alle organisatorischen Ebenen einschließt und hilft, den Kernmythos der Organisation zu entdecken: den einzigartigen und zeitlosen Charakter einer Organisation, der ihr größtes Potential und ihre größte Kraftquelle darstellt.
- **Programmentwicklung für individuelle und kollektive Führungsqualitäten sowie Coaching auf Führungsebene in den Bereichen von Unternehmen, Politik, Regierung, gemeinnützigen Organisationen, sozioökonomischen Reforminitiativen, Jugendgruppen usw.**
Innovationsbeispiel: Wir verbinden Bewußtheit und das Konzept parallel existierender Universen aus der Physik, um Führungskräften zu ermöglichen, komplexe Situationen zu verstehen und störungsfrei mit ihnen umgehen zu können.
- **Teamaufbau und -förderung**
Innovationsbeispiel: Wir verfügen über eine Methodik, die es den Teilnehmern erlaubt, die selbstregulierenden Aspekte von Krisen zu erfahren und sie zu nutzen, um eine neue Ebene der Zusammenarbeit zu erreichen.
- **Stadtplanung**
Innovationsbeispiel: Wir nutzen meßbare und nicht-meßbare Aspekte des öffentlichen Raumes, um die Entstehung neuer Beziehungen zwischen Stadtverwaltung, Unternehmen, politischen Kräften und Randgruppen zu fördern. Ein Beispiel dafür ist das Projekt *Citywork – Therapie für die Stadt*.
- **Programme für sozio-ökonomische Veränderung**
Innovationsbeispiel: Wir machen die versteckten individuellen Talente, die während persönlicher Krisen auftauchen, sichtbar und nutzen dies als Schlüsselkonzept in *Leaders of Tomorrow*, einem Programm zur Entwicklung von Führungsqualitäten für Arbeits- und/oder Obdachlose.
- **Konfliktlösung auf unterschiedlichen Ebenen in Konfliktgebieten wie dem Mittleren Osten, dem Balkan und Irland.**
Innovationsbeispiel: Wir verstehen, daß Konflikt und selbst Krieg oft der erste Schritt sind, um die Beziehungen zwischen Gruppen zu verbessern, und wir können allen beteiligten Parteien mit einer unterstützenden Ausgangshaltung begegnen.
- **Konfliktlösung innerhalb von Organisationen, z.B. bei Firmenzusammenschlüssen, bei Konflikten zwischen Abteilungen und in Tarifauseinandersetzungen.**
Innovationsbeispiel: Wir zeigen, wie diese Konflikte von dem „Geist“ oder dem sich selbst organisierenden Feld der Organisation ausgehen und genutzt werden können, um die Sichtweise der Beteiligten hinsichtlich der Kraft und der Möglichkeiten der Organisation zu erweitern.

- **Modelle der Gesundheitsversorgung.**
Innovationsbeispiel: Wir zeigen, wie multikulturelle Aspekte, die Beziehungen zwischen Patient – Pflegepersonal – Anbietern von Gesundheitsversorgung und die Diversität medizinischer Versorgungsmodelle als Teil einer einzigen Realität verstanden werden können, welche die Vorschläge und Mitarbeit aller beteiligten Parteien braucht, um eine tragfähige Zukunft zu gestalten.
- **Neue Modelle zur Mitarbeit in Bildungsprogrammen.**
Innovationsbeispiel: Durch Rollentausch zwischen LehrerInnen, SchülerInnen und ModeratorInnen können Bildungsprogramme geschaffen werden, in denen gemeinschaftliches Arbeiten, persönliche Entwicklung und inhaltliches Lernen ein integriertes Ganzes bilden.
- **Konfliktlösung am Arbeitsplatz.**
Innovationsbeispiel: Wir zeigen, auf welche Weise persönliche Beziehungskonflikte zwischen den betroffenen Personen einen lokalen und innerhalb der Organisation einen nicht-lokalen Charakter haben. Diese Erkenntnis kann erstens genutzt werden, um die Spannung zwischen den am Konflikt Beteiligten zu verringern, und zweitens, um die zukünftige Entwicklung der Organisation als Ganzes zu unterstützen. Die streitenden Parteien können an diesem Prozeß auf allen Ebenen aktiv teilnehmen.
- **Neue Ideen über Online-Moderation und Aufbau von e-Communities**
Innovationsbeispiel: Wir zeigen, wie Konzepte aus der Netzwerktheorie, z.B. das „small world phenomenon“ oder das Konzept der Trennungsgrade, ausgedehnt werden können, wenn wir sie mit dem Worldwork-Konzept der drei Ebenen (siehe unten) verbinden.
- **Täter-Opfer-Mediation**
Innovationsbeispiel: Wir machen die hinter Rache und Schuld verborgenen Prozesse sichtbar, um sie als Antrieb für die Schaffung einer heilenden Rechtsprechung zu nutzen.

III. Die Pfeiler des Worldwork-Paradigmas – eine Perspektive, eine Methodik und ein Weg zu persönlicher Inspiration

1. Die Worldwork-Perspektive

Aus der Sichtweise von Worldwork ist jeder Mensch, jede Gruppe und jedes Ereignis gleichermaßen bedeutsam für die sich entfaltende Zukunft der Menschheit und unserer globalen Heimat. Sie unterscheidet drei Ebenen, die wir als Parallelwelten betrachten.

Die beiden ersten Ebenen sind definiert als die meßbaren und nicht meßbaren Aspekte von Gruppen und Organisationen. Die meßbare Ebene erschafft eine auf kollektiver Vereinbarung beruhende Realität (auch bekannt als Konsensrealität, allgemein anerkannte Realität oder Alltagsrealität). Diese enthält z.B. solche Komponenten wie die eine Organisation betreffenden Fakten, darüber hinaus jedoch auch Organisationsstrukturen, strategische Ziele sowie die besten Vorgehensweisen, um diese Ziele zu erreichen. Die nicht meßbaren Aspekte bestehen aus kreativen Spannungen und Impulsen wie z.B. Begeisterung, Eifersucht, Machtkämpfe und dergleichen mehr. Die dritte Ebene der Worldwork-Perspektive beinhaltet ein bewußtes Gewährsein der Verbundenheit zwischen allen Lebewesen und Dingen, eines nicht-dualistischen gemeinsamen Bodens, auf dem es keine störenden Gegensätze mehr gibt.

Diese drei Ebenen werden als gleichgewichtete Perspektiven betrachtet. Sie sind Parallelwelten, die nur von einem Newtonschen Blickwinkel aus als widersprüchlich oder irrational erscheinen. Quantum Mind – der Quantengeist –, der für die sich selbst reflektierende Tendenz des Universums offen und sich ihrer bewußt ist, erfährt diese Parallelwelten gleichzeitig, mit ständig wechselndem Fokus, und bewegt sich mit Leichtigkeit zwischen ihnen hin und her. Diese Sichtweise kann zusammen mit der Worldwork-Methodik zum Beispiel dazu genutzt werden, Konflikte zu lösen und Synergie zwischen einer rationalen und an Tatsachen orientierten Partei innerhalb der betreffenden Organisation und dem fühlenden, beziehungsorientierten Teil herzustellen. Diese scheinbar einander ausschließenden Realitäten können dann als parallele Welten einer ungeteilten größeren Realität erfahren werden.

Alle drei Ebenen beziehen sich aufeinander. Zusammen ergeben sie das Bild eines Prozesses, der letztendlich schöpferisch und sinnerfüllt ist und von der Zukunft ebenso *angezogen* wie von der Vergangenheit *ange trieben* wird. Das Entfalten dieses inneren Sinns erlaubt es uns, die gerade entstehende Zukunft mitzugestalten und zu beobachten, wie scheinbar unverbundene oder sogar beunruhigende Ereignisse den ihnen entsprechenden Platz finden und zu einem größeren Bild verschmelzen. Aus dieser Perspektive erfahren wir, daß die meisten Probleme ihre eigene Lösung in sich tragen.

2. Die Worldwork-Methodik

Die Worldwork-Methodik umfaßt Konzepte, Methoden und Interventionen, um die sich entfaltenden Prozesse auf diesen drei Ebenen zu unterstützen und Organisationen beizustehen, bewußt einen Wandel herbeizuführen, der ihre Zukunft mitgestalten hilft. Statt an der Überwindung von Hindernissen zu arbeiten, die dem Erreichen unserer Ziele im Weg stehen, entdecken und verfolgen wir die in Gruppen vorhandenen selbstorganisierenden Strömungen und nutzen sie als Wurmlöcher, die uns in die parallelen Universen bringen.

Einige Worldwork-Konzepte, wie z.B. die Feldtheorie aus der Physik, stammen aus der modernen Wissenschaft. Die Feldtheorie beschreibt ein Phänomen, bei dem wir die Wirkung einer die Realität strukturierenden Kraft bemerken, ohne daß diese Realität in direktem physischem Kontakt mit der Quelle der

strukturegebenden Kraft steht. Ein Beispiel dafür ist die Schwerkraft, bei der das Kraftfeld, das einen Körper von endlicher Masse umgibt, auf andere Körper einwirkt, ohne daß dafür ein direkter Kontakt mit ihnen bestehen muß. Vergleichbar damit ist das uralte chinesische Konzept des Tao. Das Tao, das nicht benannt werden kann, wird als ein die Wirklichkeit organisierendes Prinzip gesehen. Obwohl man es nicht sehen, geschweige denn ausdrücken kann, beeinflußt es alles. Felder organisieren das Leben von Organisationen und geben uns oft das Gefühl, daß wir nicht die Macht haben, auf Gruppen einzuwirken, denen wir angehören oder die wir sogar leiten.

Andere in Worldwork verwendete Konzepte sind schon seit Jahrtausenden in spirituellen und indigenen Traditionen überall auf der Welt in Gebrauch. Zum Beispiel finden wir das Konzept des **Träumens**, wie wir es in Worldwork einsetzen, auch bei den australischen Ureinwohnern. Dabei handelt es sich um einen Prozeß schöpferischer Imagination, in dem wir uns selbst - mit oder ohne bewußte Absicht - als einen Teil von allem erleben. Oder anders ausgedrückt, das Konzept des Träumens verbindet die Vorstellung von der selbstorganisierenden Neigung eines Systems, sich zum Gleichgewicht hin zu bewegen, mit einem Empfinden von Gewahrsein und sinnvoller Ausrichtung.

Der Gedanke, daß wir das „Träumen“ einer Organisation betrachten können, legt nahe, daß wir die Organisation nicht wie einen außer Kontrolle geratenen, führerlosen Wagen betrachten sollten, wenn wir feststellen, daß sie sich zuweilen selbständig zu machen scheint, sondern eher wie ein verzaubertes Lebewesen, das seinen eigenen intelligenten, möglicherweise nichtlinearen und dennoch sinnvollen Impulsen folgt – eine Erkenntnis, die sich dem linearen Denken der Teilnehmer nicht immer sofort erschließt.

Ein weiteres Worldwork-Konzept, die **Geistrolle (Ghostrole)**, differenziert das Ausmaß, in dem eine Gruppe sich mit ihrer Beteiligung an einem bestimmten Geschehen identifiziert. Zum Beispiel verwenden einige Mitglieder der Organisation das Wort „wir“, wenn sie von etwas sprechen, mit dem sie sich identifizieren, hingegen das Wort „Organisation“, wenn sie sich auf etwas beziehen, auf das sie keinen Einfluß zu haben glauben. Die Aussage: „**Wir** haben alle hart gearbeitet, doch **die Organisation** weiß das nicht zu schätzen“, ist ein einfaches Beispiel für dieses Phänomen. In diesem Fall wird „die Organisation“ wie eine „geistähnliche“ Gestalt dargestellt, die scheinbar nicht die Arbeit aller Beteiligten wertschätzt – ein nichtlokales Wesen, das einige Mitglieder zu beunruhigen scheint. Wenn wir diesen „Geistern“ eine Stimme verleihen, können Gruppen ihr latentes schöpferisches Potential und den ihrer Gruppe zugrundeliegenden Sinn entdecken. Im oben angeführten Fall zum Beispiel könnten die Mitglieder den Geist der Organisation in einem Rollenspiel darstellen und durch diesen Prozeß entdecken, daß sie die Organisation ändern müssen, indem sie einander mehr wertschätzen.

Worldwork definiert als **Grenze** den Punkt, an dem eine Gruppe durch ihren Entwicklungsprozeß dazu herausgefordert wird, sich mit einer Idee oder einer Erfahrung zu identifizieren, die ihr neu ist. In dem obigen Beispiel ist die Grenze für diese Teilnehmer, sich damit zu identifizieren, daß sie selbst tatsächlich die Organisation *sind*, von der sie sich schikaniert fühlen. Wenn ihnen das gelingt,

kann der Organisationswandel jetzt gleich, in dieser Sitzung, unter den jetzt gerade Anwesenden dadurch stattfinden, daß diese einander wertschätzen.

Da die Grenze der Brennpunkt ist, der das größte Potential für Wandlung birgt und der der selbstorganisierenden Strömung der Organisation am nächsten ist, wird sie oft als der Bereich wahrgenommen, in dem die Situation außer Kontrolle zu geraten scheint.

Worldwork verfügt über eine Reihe von Techniken und Interventionen, welche die vielschichtigen Erfahrungen der beteiligten Parteien aufspüren. Da die Interventionen direkt mit der tatsächlichen Erfahrung der TeilnehmerInnen verknüpft sind, brauchen die Gruppenmitglieder das Weltbild von Worldwork nicht zu übernehmen. Dieser Gedanke ist besonders auf dem Gebiet der Konfliktlösung bedeutsam, da wir dort oft mit Gruppen arbeiten, die keinen Konsens über irgendwelche Gemeinsamkeiten haben, nicht einmal darüber, daß Konfliktarbeit nützlich sein könnte.

3. Worldwork als ein Pfad der Inspiration und persönlichen Entwicklung.

Die Entscheidung eines Menschen, zu führen, zu moderieren und aktiv in einer Organisation oder einem Kollektiv mitzuwirken, beruht auf einer tiefen Inspiration. Der innere Ruf, der die Entscheidung auslöst, im Außen auf diesem Gebiet tätig zu werden, organisiert und unterstützt den Pfad der Lernerfahrung und die Richtung der persönlichen Entwicklung eines Menschen. Aus unserer Sicht lernen wir hauptsächlich dadurch, daß wir uns mit diesem inneren Prozeß verbinden und entdecken, wie der eigene persönliche Mythos mit der Welt als Ganzem und mit einer bestimmten Organisation zusammenwirkt. Lehren ist die Unterstützung der Verbindung zwischen dem oder der Lernenden und seinem bzw. ihrem Weg. Dieser Pfad der Inspiration verbindet das Paradigma, die Methodik und die Persönlichkeit der Moderatorin/Leitenden/Ältesten zu einem nahtlosen Ganzen und ist die Quelle der Haltungen und Empfindungen, die jeder von uns in seine Arbeit einfließen läßt.

Indem wir bewußtes Gewahrsein ins Zentrum unserer Beobachtungen und Forschungen sowie unseres zwischenmenschlichen Austauschs stellen, lernen wir, an die uns tatsächlich innewohnenden Möglichkeiten zu glauben und können auf natürliche Weise die Authentizität und emotionale Intelligenz entwickeln, welche Methodik und Perspektive zu einer gelebten und gefühlten menschlichen Erfahrung verbindet. Unsere ureigenste Art zu arbeiten, zu unterstützen und zu leiten, ist nicht zu trennen von unseren tiefsten persönlichen Werten, mit denen wir dem Leben, der Gemeinschaft, unserer Rolle darin und in der Welt als Ganzem begegnen.

4. Die Geschichte der Entwicklung von Worldwork

Worldwork ist ein Tochterparadigma der Prozeßarbeit. In beiden Paradigmen spielt das Gewahrsein oder die Bewusstheit (Awareness) darüber, welchen Wert wir den meßbaren und nicht meßbaren Aspekten der Realität geben, die zentrale Rolle. Prozeßarbeit wurde von Arnold und Amy Mindell und ihren Kollegen entwickelt und hat sich in den letzten 30 Jahren zu einem umfassenden Paradigma erweitert, das die Pionierarbeit in der Bewußtseinsforschung in das moderne Denken einführt, indem es der Physik, der Mathematik, der Medizin, der Psychologie und der Erforschung des Kollektivverhaltens neue Impulse gibt.

Prozeßarbeit ist zwar hauptsächlich als umfassendes psychotherapeutisches Modell für persönliche Entwicklung bekannt, kommt jedoch in einer Vielzahl unterschiedlichster Anwendungsbereiche zum Einsatz, so z.B. in der Arbeit mit Körpersymptomen und komatösen Zuständen ebenso wie im Theater, beim Film und bei künstlerischen Performances.

Worldwork hat sich vor ungefähr 15 Jahren aus dem Prozeßarbeitsmodell entwickelt und ist seitdem von Arnold und Amy Mindell und dem Worldwork-Team erforscht, beschrieben, angewendet, getestet und entwickelt worden. Sowohl Prozeßarbeit als auch Worldwork sind in der Entstehung begriffene Paradigmen, die ständig diskutiert werden und sich fortlaufend verändern.

IV. Punks, Geschäftsleute, und Polizei

Offenes Forum mit Punks, Geschäftsleuten, Polizei, Anwohnern und Alkohol- und Drogenabhängigen in Zürich (Schweiz)

Der Hintergrund

Der Stadelhoferplatz ist eine beliebte Einkaufsgegend im Zentrum von Zürich in der Schweiz. Es ist ein belebter, von Restaurants und Geschäften gesäumter Park. Im Sommer gibt es dort ein Gartenrestaurant, wo viele Menschen auf Bänken sitzen und sich vom Einkaufen ausruhen. In der Mitte des Platzes gibt es Blumen und einen Springbrunnen. In der Nähe befindet sich ein Bahnhof, aus dem viele Pendler und Fußgänger in dieses Gebiet strömen.

In den letzten Jahren ist der Stadelhoferplatz zu einem wichtigen Treffpunkt für Punks aus ganz Europa geworden. Sie treffen sich mit anderen Randgruppen, wie den obdachlosen „Alkis“ (ein Slangkürzel für Alkoholiker), die sich im Park aufhalten und häufig trinken. Es gibt dort auch viele Menschen, die an Polytoxikomanie leiden, dem lateinischen Wort für Suchtkranke, die von einer Reihe bewußtseinsverändernder Drogen wie z.B. Alkohol, Heroin, Kokain und Amphetaminen abhängig sind. Es kann in dieser Szene ganz schön heftig zugehen. Die Mitglieder dieser Randgruppen geraten zuweilen in - oft gewaltsame - Auseinandersetzungen, oder sie drehen ihre tragbaren

Kassettenrekorder zu voller Lautstärke auf. Manchmal ist das Schnorren der Punks aggressiv, und verschiedene Gruppen aus dem Mainstream, die in dieser Gegend wohnen oder dort vorbeikommen, haben sich schon darüber beschwert, weil sie sich durch diese aggressive Art des Schnorrens, die furchterregend aussehenden Punks und ihre großen, ebenso beängstigend wirkenden Hunde, die frei im Park herumlaufen, eingeschüchtert fühlen. Die Punks ihrerseits beschwerten sich darüber, daß sie in verschiedenster Weise von den Passanten beschimpft und herabgesetzt werden.

Aus einem umfassenderen kulturellen Blickwinkel betrachtet, ist Zürich eine Stadt, die über Nacht multikulturell geworden ist. Wo sich noch vor zwanzig Jahren ihre Diversität hauptsächlich auf Gruppen aus den benachbarten europäischen Ländern beschränkte (Griechenland, Spanien, Italien, Türkei, Ex-Jugoslawen, Portugal), sind jetzt Gruppen aus aller Welt ein Teil des Zürcher Stadtlebens geworden. Für viele Schweizer war und ist dieser Wandel schwierig. Andererseits leiden zahllose neu Eingewanderte unter dem, was sie als Rassismus und Borniertheit bezeichnen. Während einige für mehr Toleranz und verbesserte Beziehungen zwischen der Mainstreamkultur und den Subkulturen eintreten, befürworten andere ein Einschreiten von Regierung und Polizei, um die schweizerische „Ordnung und Tradition“ zu bewahren.

Vor diesem Hintergrund hat die Stadelhofener Szene Explosionscharakter. Die Stadt Zürich hat die Polizei eingesetzt, um für Ordnung zu sorgen, doch diese Maßnahme war in sich problematisch. Polizeiarbeit funktioniert meistens gut, wenn es um begangene Verbrechen geht, die man vor Gericht bringen kann, oder bei Menschen, die daran interessiert sind, ein Mainstreamleben zu führen, und keinen Ärger wollen. Die Punks und Randgruppen passen jedoch in keine dieser Kategorien so richtig hinein. Meistens bezahlen sie die kleineren Ordnungsstrafen nicht, weil sie kein Geld haben und auch sonst nichts besitzen, was ihnen genommen werden könnte. Selbst wenn man sie aus der Gegend entfernt, bringt das keine dauerhafte Lösung, denn sie kehren umgehend dorthin zurück.

Die Stadtversammlung

Angesichts dieser explosiven Situation planten Lukas Hohler vom „sip züri“ (einer Sondereinsatzgruppe der Abteilung für Soziales der Stadt Zürich) und ich ein Stadtforum, um die verschiedenen Gruppen darin zu unterstützen, an diesen Themen zu arbeiten. Lukas hatte Vertreter der Hauptgruppen – den örtlichen Unternehmerverband, den Polizeichef, die Stadtverwaltung und die Punks - überzeugt, das Risiko einzugehen, in einem offenen Forum gemeinsam an ihren Schwierigkeiten zu arbeiten. Zwei Tage vor dem offenen Forum hatten Lukas und ich Einzeltreffen mit allen an einer Lösung interessierten Gruppen und hörten uns ihre Standpunkte und ihre Bedenken bezüglich des Treffens an. Keiner glaubte so recht, daß ein Ergebnis erreicht werden könnte. Nichtsdestoweniger waren wir begeistert über das Ergebnis unserer Netzbemühungen, als wir sahen, wer sich alles von den interessierten Parteien in dem hundert Personen fassenden Zelt eingefunden hatte. Da waren der Polizeichef und sein Assistent, viele der Geschäftsleute aus dem Viertel, zahlreiche Medienmitglieder, ein Mitglied des Stadtrats, der zusammen mit dem

Bürgermeisters die Exkutive ausmacht, im Park lebende Obdachlose, die den Park bevölkernden „Alkis“, die Punks mit ihren Hunden, SchülerInnen des benachbarten Gymnasiums, AnwohnerInnen aus der Gegend und viele andere interessierte Menschen.

Zu Beginn legten die verschiedenen TeilnehmerInnen ihre Positionen in einer 3-minütigen Zusammenfassung dar, darunter die Geschäftsleute, die Punks, die Polizei und ein Schüler einer grossen Zürcher Schule, die sich in der Nähe befindet und deren SchülerInnen sich häufig im Park aufhalten. Einige der vorgetragenen Positionen waren wie folgt:

Geschäftsleute: Die Randgruppen sind schlecht fürs Geschäft, sie verschrecken die Menschen, unser Umsatz ist zurückgegangen, und wir finden es falsch, daß Menschen, die hier einkaufen wollen, belästigt werden. Wir hassen es, so aggressiv angeschnorrt zu werden, und unsere Angestellten sind zu verängstigt, um zur Arbeit zu kommen.

Polizei: Jeder kritisiert uns. Die Geschäftsleute sagen, wir seien zu nachlässig, die Randgruppen bezeichnen uns als Faschisten. Die Medien werfen uns vor, die Situation nicht unter Kontrolle zu haben, wenn etwas passiert, beschuldigen uns aber gleichzeitig der Polizeibrutalität, wenn wir doch einmal einschreiten.

Punks: Niemand will uns, und alle beschimpfen uns. Wir haben einen alternativen Lebensstil und andere Werte als ihr, und es steht uns zu, diese in einer freien Gesellschaft so auszuleben, wie wir wollen. Ihr erlebt uns als aggressiv; wir erleben die Werbung und das Beharren des Mainstreams auf einem profitorientierten Lebensstil als mindestens ebenso aggressiv.

Gymnasiast: ich wünsche mir, daß alle toleranter miteinander wären. Ältere Leute beschimpfen uns Jüngere häufig.

Gleich zu Beginn ergriff Asi, eine Punkfrau, das Wort und wurde sofort von einem anderen Punk unterbrochen, der in das Meeting hineinstürmte und sie anschrie, sie sei eine Verräterin. Er bezichtigte sie und die anderen Punks im Zelt des Verrats, weil sie sich mit den anderen zusammengesetzt hatten, um die Situation zu bereinigen. „Punks verhandeln nicht!“ schrie er. Asi reagierte sehr heftig, und schrie zurueck, dass er sei ein feiger Bastard, und wenn er nur ein bisschen Eier haette, wuerde er jetzt mit ihr oben stehen, jetzt wo ihnen endlich mal jemand zuhoert. Der andere Punk stuermte hinaus. Die Gruppe war schockiert. Einige der Geschäftsleute konnten das Problem, dem sich Asi gegenüber sah, sicherlich nachvollziehen, denn in ihrer Gruppe gab es einige, die das Forum nicht wollten, weil sie glaubten, es werde den „Alkis“ und Punks zu viele verbrieftete Rechte geben. Sie hatten sogar an die Polizei und an Politiker geschrieben, um das Forum zu verhindern. Die Stadt Zürich hatte sich jedoch für einen Dialog entschieden und ihre Ansicht erläutert, daß in der heutigen Zeit eine eingleisige Lösung nicht länger tragbar sei. Stattdessen müsse man viele Ansichten berücksichtigen. Daher war die nächste Position die der Stadt Zürich, die erklärte, daß wir alle lernen müssen, miteinander zu leben. Lösungen, die sich nur auf Gesetze berufen, werden sich als nicht tragfähig erweisen, wenn die Gemeinschaft nicht ebenfalls ihre Streitigkeiten untereinander beilegen kann.

Analyse: Hier sind viele Rollen und Geistrollen anwesend. Die Rolle, die direkt unter der Oberfläche ist, findet sich auf beiden Seiten und sagt: "Werte die andere Seite nicht auf, indem du mit ihr sprichst, denn das bedeutet, daß du deinen Standpunkt aufgeben mußt." Die Stadt Zürich nimmt die Rolle eines Ältesten ein, die am Anfang den gesamten Prozeß trägt.

Erste Interaktion:

Es folgte eine hitzige Diskussion über das Schnorren; wie schwierig es für den Mainstream ist, „Nein“ zu sagen, und wie schwer es auf der Seite der SchnorrerInnen ist, genügend Geld zusammen zu bekommen. Bei dem Hin und Her wies mein Moderatorenkollege darauf hin, daß beide Seiten etwas gemeinsam hätten: beide schienen darüber zu klagen, wie schwer es sei, sein Auskommen zu verdienen und machten die andere Seite dafür verantwortlich. Zur großen Verblüffung aller wurde dies von beiden Seiten aufgegriffen und bejaht. Die Geschäftsleute sprachen über die hohen Mieten und laufenden Kosten; die Polizeibeamten darüber, wie schwer es ist, ständig kritisiert und in ihrer Arbeit alleingelassen zu werden, und die Punks darüber, wie alle sie hassten und auf sie herabsehen.

Analyse: Die fehlende Rolle ist die des Ältesten, der sich alle Klagen anhören kann. Jede der Gruppen fühlt sich ausgebeutet und mit ihren Schwierigkeiten nicht gehört. Aus diesem Grunde waren so viele dem Forum gegenüber negativ eingestellt; alle Seiten waren ohne Hoffnung, daß sie mit ihren Schwierigkeiten gehört werden würden.

Während dieser Diskussion gab es viele erstaunliche Momente und spontane Rollenwechsel. Zum Beispiel verkündeten die Geschäftsleute, es gefalle ihnen nicht, daß die Punks überallhin urinieren. Einige Punks stimmten dem zu, entschuldigten sich und sagten, sie würden in Zukunft auf diejenigen, die das täten, ein Auge haben. Obwohl einige der Punks in ungläubigem Ton sprachen, als verstünden sie nicht, wie man über solche Banalitäten überhaupt diskutieren könne, stand ein Punk tatsächlich auf und dankte der Stadt dafür, daß sie eine mobile Toilette im Park aufgestellt hatte. Doch dann schlug er zusätzlich vor, daß sie jemanden finden sollten, der sie regelmäßig säubern würde. Er kritisierte die Stadt, daß sie die Toiletten nicht sauber genug halte, so daß viele Punks es vorzögen, sich draußen zu erleichtern, weil es dort sauberer sei. Mein Kommentar, daß sich alle Schweizer in punkto Sauberkeit einig seien, ganz gleich, ob sie einer Mainstream- oder einer Randgruppe angehören, wurde von allen verstanden und löste versöhnliches Gelächter aus.

Während die Unterhaltung über eine Reihe verschiedener Punkte fortgesetzt wurde, bemerkten Angehörige beider Seiten, wie erleichternd es sei, miteinander zu reden. Dann fragte ein Ladeninhaber die anwesenden Punks, ob sie sich jetzt einmischen würden, wenn sie mitbekämen, daß andere Punks Geschäftsleute oder Angestellte belästigten. „Ja“, sagte einer der Punks, der bis dahin geschwiegen hatte, "das würde ich. Jetzt, da wir miteinander sprechen und einander wie Menschen behandeln, sehe ich alles anders". Einige Geschäftsleute wirkten gerührt. Mit ein wenig Hilfestellung seitens der

Moderatoren fragten die Punks nun ihrerseits:“ Und wenn ihr seht, wie jemand aus dem Mainstream einen von uns herabsetzt, werdet ihr dann auch einschreiten?“ Die Geschäftsleute kamen an eine Grenze. Sie wollten nicht öffentlich „Ja“ sagen. Die Punks fühlten sich offenbar durch das Zögern verletzt. Sie begannen eine Eskalation, und ein Punk drohte, daß sie ebenfalls in den „Fuck You“-Modus zurückkehren könnten. Wir Moderatoren rahmten das Geschehen durch den Hinweis, daß dies ein bedeutender Moment sei. Beide Seiten mußten einsehen, daß jede von ihnen die Macht hatte, das Leben der jeweils anderen Seite beträchtlich zu erschweren. Es war ein Augenblick der Begegnung mit der Gesamtheit der Stärke auf beiden Seiten. Eine Einigung würde nicht aus Schwäche oder Angst heraus, sondern aus dem Wunsch nach einer Lösung und besseren Beziehungen erfolgen.

Analyse: *Rahmen – wir rahmten die Stärke und die Macht auf beiden Seiten. Dies ist ein wichtiger Moment. Der Anfang der Grenze zeigt sich in der Hemmung, sich ganz auf den Dialog einzulassen, aus Angst davor, dann überwältigt oder manipuliert zu werden. Ein echter Dialog kann erst dann stattfinden, wenn alle Seiten sich ihrer Kraft bewußt sind, das Leben für die andere Seite unmöglich zu machen. Man möchte aus einer Position des Selbstvertrauens heraus der anderen Seite begegnen und als die Person, die man ist, respektiert werden. Von diesem Standpunkt aus kann man zuhören, verstehen und sich auf die andere Seite einlassen.*

Als die Moderatoren diese Situation rahmten, trat eine Veränderung ein. Die Inhaberin eines der größeren Geschäfte in der Gegend trat vor und sagte, ja, sie würde dazwischentreten und die Punks verteidigen. Es trat Stille ein. „Wirklich, Sie würden das machen?“ fragte ein Punk, der offensichtlich von der Interaktion berührt war, in ungläubigem Tonfall. „Ja, das würde ich“, gestand die Geschäftsfrau zu.

Analyse: *Die Anwesenden werden in dem Moment zu einer lokalen Gemeinschaft, als sie sagen, daß sie die anderen gegen Angreifer aus dem Mainstream verteidigen werden. Sie gehören jetzt nicht mehr zum Mainstream, weil sie jetzt anders sind. Sie sind jetzt Teil einer Kultur des Miteinander-Redens. Das ist das Gegenteil von Mainstream, der dadurch funktioniert, daß er die Projektionen auf den bzw. die „anderen“ aufrecht hält. Dies war der Augenblick, in dem die Grundlage für einen fortgesetzten Dialog geschaffen wurde, der künftig stattfinden sollte. Auf einer strukturellen Ebene ist der Außenseiter, gegen den der „andere“ verteidigt wird, ebenfalls eine Geistorolle in dieser Gruppe. Von diesem Standpunkt aus kann das Versprechen innerhalb jeder Seite, die andere zu verteidigen, als Verpflichtung betrachtet werden, in Zukunft den Dialog innerhalb der gesamten Gruppe fortzusetzen.*

An diesem Punkt sagte ein weiterer Angehöriger der Gemeinschaft der Geschäftsleute, der bisher geschwiegen hatte, er finde es an der Zeit, die Wörter „sie“ und „ihr“ durch „wir“ und „uns“ zu ersetzen, da alle Anwesenden denselben Raum teilten. Das löste großen allgemeinen Beifall aus. Einer der Punks folgte dieser Richtung und machte einen Vorschlag. Nach meiner Erinnerung sagte er folgendes: „Wir alle dachten, das hier würde nichts bringen. Jetzt sehen wir, daß sich die verhärteten Fronten aufgeweicht haben und daß

wir einander ein ganzes Stück näher gekommen sind. Was hier passiert ist, ist so viel mehr, als wir alle vorher erwartet hatten. Vielleicht ist es Zeit, Waffenstillstand zu schließen, und jeder kann dann drei Monate lang sein Bestes tun. Hinterher sehen wir dann, ob es funktioniert hat. Falls jemand – egal auf welcher Seite – ausflippt, sollte die andere Seite das nicht als Ausrede nehmen, wieder in ihren persönliche Vorurteile zurückzufallen, sondern sich statt dessen lieber an das Gefühl von heute abend erinnern. Nach drei Monaten sollten wir uns dann alle wieder treffen und überprüfen, was sich getan hat.“

Einer der Moderatoren fragte, wer sich bereit erklären würde, die anderen an dieses Gefühl zu erinnern, falls es vergessen würde. Viele meldeten sich.

Das Forum war zu Ende. Alle Seiten bedankten sich beieinander für die Teilnahme und applaudierten. Die Stimmung im Zelt konnte fast als festlich bezeichnet werden. Sogar die Polizei, der zuvor Polizeibrutalität vorgeworfen worden war, erntete großen Beifall für ihre Teilnahme. Während einer früheren Interaktion hatte ein Angehöriger einer Gruppe von Sozialaktivisten sie Faschisten genannt und gesagt, daß sie übermäßig Gewalt angewendet hätten. Ich erinnere, daß der Polizeichef antwortete, daß sie ihr Bestes täten, daß sie aber nicht immer perfekt seien. Polizeiarbeit kann schwer sein, fügte er jetzt hinzu, und illustrierte das mit einem Beispiel: Als die Polizei einmal versuchte, einen Mann festzunehmen, der die Pendler belästigte, schlug dieser die Polizisten zusammen, und es stellte sich heraus, daß er Profiboxer war. Beide anwesenden Polizeikommissare gaben zu, daß es weh tue, als Faschist bezeichnet zu werden. Die Punks wurden still und hörten zu, dann nickten sie.

Schlußbemerkungen:

Danke an Lukas für die großartige Moderation, die wunderbare Teamarbeit und die den gesamten Prozeß durchziehende Fröhlichkeit; und danke an das „sip“ - Team (Sicherheit – Intervention – Prävention, ein Problemlösungs-Einsatzteam der Stadt Zürich). Die Zürcher Presse feierte das Ereignis als einen Durchbruch. Lukas hat seine Arbeit mit den Gruppen fortgesetzt, die beschlossen, sich einmal im Monat zu einer Diskussionsrunde zu treffen. Diese Diskussionsrunden finden seit dem Sommer 2003 statt und haben ein neues Modell für städtisches Zusammenleben geschaffen. Jede/r kann daran teilnehmen, und die Polizei, die Behördenvertreter und die Gemeinschaft der Geschäftsleute sowie die Randgruppen sind gewöhnlich mit mindestens einem Mitglied vertreten. Die Atmosphäre und das Problemlevel auf dem Stadelhofenplatz haben sich von Grund auf verbessert. Danke auch an die fortschrittliche Zürcher Stadtverwaltung, besonders an die Stadträtin Monika Stocker, für all die Unterstützung und die Offenheit gegenüber dem gesamten Projekt.



Offenes Forum in Zürich



Asi und Max nach dem Offenen Forum: Asi war eine wichtige und überzeugende Rednerin für die Punks.



Das für Organisation und Durchführung verantwortliche "erweiterte" SIP-Team trifft sich zu einer letzten Besprechung im "Weißen Wind" (v.l.n.r: Bivoldzic Ibrahim, Gabriela Merlini dos Santos, Lukas Hohler, Michael Herzig, Christian Fischer, und Max Schupbach)



Zeitungsausschnitt aus der Schweizer Zeitung *20 Minuten*

V. Europa, USA und die Karibik – Tiefe Demokratie, Zusammenarbeit und Strategie in einem Global 500-Unternehmen

Hintergrund und Vorbemerkungen

Diese Fallbeschreibung enthält den Bericht über ein Retreat zur Strategieentwicklung, das wir innerhalb des Führungsteams eines Global 500-Konzerns facilitierten. (Anm.: Global 500 ist eine Liste der 500 weltgrößten Unternehmen.) Diese Gruppe ist auf internationaler Ebene vertreten und hat ihre Hauptniederlassung in den Vereinigten Staaten. Ihre Aktivitäten erstrecken sich auf eine Reihe verschiedener und sehr vielfältiger Industriesektoren. Wir sind zwei externe BeraterInnen, die ein jährlich stattfindendes Strategieretreat mit der Führungsebene eines der Industriezweige organisieren und facilitieren. Die Gruppe besteht aus 50 – 60 Personen. Über die Hälfte davon sind Manager der höchsten Führungsebene, die übrigen sind Experten aus unterschiedlichen Ebenen der Organisation und aus Ländern der ganzen Welt, die aus verschiedenen Gründen eingeladen wurden, an dem Retreat teilzunehmen.

Ziel eines solchen Retreats ist es, eine gemeinsame Vision und Jahresplanung für das nächste Jahr zu finden. Dabei werden viele Themen angesprochen. Der Hauptschwerpunkt liegt zwar auf der allgemeinen Strategieentwicklung, doch haben viele Gruppenmitglieder auch ein Interesse daran, an auftauchenden Problemen in den Teams zu arbeiten, die als Störfaktoren für die gesamte

Effizienz des Unternehmens gelten. Kleinere Problempunkte innerhalb der Organisation, die Lernmöglichkeiten für die Entwicklung im Gesamtunternehmen darstellen, kommen auch oft auf die Tagesordnung. Wir unterstützen die Gruppe bei der Erstellung einer Tagesordnung und gehen diese dann mit der Gruppe durch. Wenn Hotspots auftauchen (Momente, in denen die Gruppe die Neigung zeigt, sich um ein bestimmtes Thema zu polarisieren), versuchen wir eine Übereinstimmung innerhalb der Gruppe darüber zu erzielen, ob sie tiefer in den Problembereich eintauchen will oder nicht.

So vermischen sich lineare Gruppenprozesse der Zielsetzung, Aufgabenverteilung, Etatplanung und ähnlicher Aktivitäten auf organische Weise mit hochemotionalen Gruppenprozessen, Beziehungsarbeit und Visionsfindung. Gegen Ende des Retreats helfen wir der Organisation in einer oftmals stark aufgeladenen Sitzung, ihren Mythos wiederzuentdecken. Der Organisationsmythos enthält die Essenz einer Organisation, ihre Einzigartigkeit, ihre Rolle in der Welt als Ganzes sowie die Bedeutung, die sie für die Entwicklung der Menschheit hat. Jede Organisation, ungeachtet ihrer Größe und Firmenphilosophie, hat einen solchen Mythos. Der Mythos ist ein Muster, das die verschiedenen Manifestationen einer Organisation umfaßt. Er kann sich sogar in etwas verbergen, das zeitweise wie ein eklatanter Fehler oder eine Funktionsstörung in der Gruppe aussehen mag.

Oft sind die Visionen der FirmengründerInnen Aspekte des Organisationsmythos, wie z.B. Henry Fords Vision eines Autos, das sich jedermann leisten kann. Auch die Schwierigkeiten, die das Unternehmen ganz am Anfang durchstehen mußte und über die noch immer Anekdoten und Geschichten aus den „Anfangstagen“ kursieren, wie z.B. die berühmt gewordene Zeit, als die GründerInnen von Hewlett Packard noch in der Garage vor sich hin bastelten, tragen die tieferen Aspekte des Organisationsmythos in sich. Dieser Mythos muß von Zeit zu Zeit wiederentdeckt und in Erinnerung gerufen werden, da er alten Gewohnheiten neues Leben einhaucht, frischen Wind in unsere Arbeit bringt und unser Tun bedeutungsvoller macht. Wir nutzen die letzte Sitzung, um zur Essenz des gesamten Retreatprozesses zu kommen, und entfalten davon ausgehend den Mythos der Organisation. Schließlich facilitieren wir die Übersetzung dieses Mythos in eine endgültige Vision und benutzen ihn, um die allgemeine strategische Vorgehensweise, was die Organisationsentwicklung und die jetzt anstehenden Aufgaben des Change Managements anbelangt, zu rahmen. Dieser Prozeß zeigt auf, daß der Organisationsmythos etwas Organisches ist, das allen Gruppen innewohnt und aus dem sich, ist es erst einmal entdeckt, eine Vision entwickelt. Es ist eine machtvolle Erfahrung, den Geist zu entdecken, der die Organisation so weit gebracht hat, sensibel für die Veränderungen zu werden, die jetzt geschehen wollen, und dann eine Form zu finden, um sie mitzugestalten. Schließlich stellen wir Bewußtseinstecheniken zur Verfügung, mit denen die Veränderungen während der Umsetzungsperiode im Laufe der folgenden Monate weiterverfolgt werden können.

Im Falle der hier beschriebenen Organisation facilitieren wir das Retreat bereits im dritten aufeinanderfolgenden Jahr. Nachdem anfangs einige Teilnehmer den Wert des Arbeitens auf den verschiedenen Ebenen mit einer gewissen Skepsis betrachtet hatten (was uns Gelegenheit verschaffte, zu erklären, auf welche

Weise unsere Methoden wertschöpfend wirken), erforscht die Gruppe jetzt mit Begeisterung mögliche Problembereiche. Wenn die Mehrheit der Gruppe einen Problembereich als zu unbedeutend erachtet, um diskutiert zu werden, andere damit jedoch nicht einverstanden sind, bilden wir Untergruppen oder bieten Einzellösungen außerhalb der regulären Sitzungen an.

Vorbereitung auf das Retreat.

Wir verbringen für gewöhnlich zwei Wochen mit der Vorbereitung dieser Sitzungen. Unsere Vorbereitung beinhaltet u.a.:

- Kollegencoaching und Vorbereitung:

Bevor wir in eine Organisation hineingehen, sind wir stets nervös, besonders wenn es das erste Mal ist. Anstatt zu versuchen, unsere Ängste zu überwinden, erforschen wir sie. Sie können uns vieles über die Organisation sagen, was unsere normale rationale Sichtweise übersehen hatte.

In diesem Fall arbeiteten wir an unserer Nervosität bezüglich eines Mitglieds der veranstaltenden Führungsgruppe. Es war sein erstes Jahr in dieser Organisation, und er stand dem ganzen Projekt, das er offensichtlich für reine Zeit- und Geldverschwendung hielt, ausgesprochen kritisch gegenüber. Meine erste vorbelastete Reaktion bestand in der Annahme, er habe keine Ahnung und wisse nicht genug über den systemischen Ansatz im allgemeinen oder Worldwork im besonderen. In der Kollegencoaching-Sitzung unterstützte mich meine Co-Facilitatorin darin, in einem Rollenspiel die Rolle dieses Mannes zu übernehmen. Während ich die Rolle spielte, wurde mir plötzlich klar, daß sein Hintergrund und seine Erfahrung als Banker und Investor, die er in die Gruppe einbrachte, in dieser Gruppe von strategischen Denkern und Führungsexperten nicht ernst genug genommen wurde.

Das war sehr hilfreich für mich, da eines der Themen des Retreats (auf das in dieser Fallbeschreibung nicht weiter eingegangen wird) darin bestand, die Fortsetzung einer bestimmten industriellen Aktivität zu diskutieren. Diese hatte zwar einen beträchtlichen emotionalen Stellenwert, was die Geschichte und Tradition des Unternehmens anging, doch ihre Fortführung rentierte sich einfach nicht mehr. Das Thema war in der Firma bereits in den vorangegangenen drei Jahren diskutiert worden, und jedes Jahr hatte man aufs neue beschlossen, diese Aktivität weiterzuführen, als Symbol der Wurzeln und Geschichte dieser Firma und als Markenzeichen ihrer Firmenphilosophie. Wie sich herausstellte, betrachtete die Firmenleitung diese besondere Geschäftsaktivität als Wahrzeichen für das Verhältnis des Unternehmens zu Umwelt und Diversität. Beides war ein wichtiger Teil der ursprünglichen Vision dieser Gruppe, für den sie gesehen und anerkannt sein wollte.

Als diese Diskussion anstand, fühlte ich mich aufgrund meiner vorangegangenen inneren Arbeit besser dazu in der Lage, den Standpunkt des neuen Teilnehmers zu unterstützen, der sich nachdrücklich dafür aussprach, die fragliche Aktivität einzustellen. Ich konnte helfen, indem ich eine Alternative anbot, um die Tradition deutlich zu machen, sie als Essenz rahmte und aufzeigte, in welcher

Form diese Essenz in einigen der jüngsten Aktivitäten der Gruppe ebenfalls präsent war.

Dieser Prozeß erreichte schließlich ein Jahr später seinen Höhepunkt in einer neuen Unternehmensphilosophie in bezug auf das Verhältnis der Firma zu Diversität und Umwelt, die es im Kontext all ihrer Geschäftsaktivitäten und des Führungsstils des Unternehmens formulierte. Ich erwähne dies aus zwei Gründen: erstens, um zu zeigen, wie die Ängste und Reaktionen des Facilitators eine Quelle nützlicher Informationen über die gesamte Gruppe sein können, wenn sie entfaltet werden; und zweitens, um zu zeigen, wie diese Werte auch in der folgenden Fallbeschreibung zum Tragen kommen, wo die Diskussion sich um ein anderes Thema dreht.

Während der Vorbereitungszeit müssen wir FacilitatorInnen uns einem Kollegen-Coachingprozeß unterziehen, in dem wir miteinander arbeiten, um zu größerem Gewahrsein über unsere eigenen Pläne, Fragen, Ängste und Vorbehalte zu gelangen, die wir über die bevorstehende Veranstaltung hegen könnten. Wir klären auch mögliche Themen innerhalb des Teams, wie z.B. Konkurrenz und Eifersucht. Gleichzeitig nehmen wir mit der veranstaltenden Führungsgruppe Kontakt auf, um eine Einschätzung der aktuellen Situation, Klarheit über ihre Ziele und Pläne und zusätzliche Informationen über die letzten Entwicklungen zu bekommen. Eine Woche vor den geplanten Treffen laden wir dann alle Teilnehmenden ein, sich uns im Extranet anzuschließen. Das Extranet ist ein sicheres, über das Internet zugängliches Online-Umfeld, das den Austausch von Dokumenten, Abstimmungen, Gruppendiskussionen, die Nutzung eines Online-Whiteboard sowie vertrauliche Einzelcoaching-Interaktionen gestattet. Diese Online-Einrichtung stellt einen virtuellen Treffpunkt zur Verfügung, an dem die Teilnehmenden die Tagesordnung verändern und Themen vor den Sitzungen vorsortieren können, und gewährt eine Vorschau auf mögliche Hotspots. Wir nutzen das Extranet auch nach dem Retreat zur Nachbesprechung eventuell unbehandelt gebliebener Themen, die in den Tagen nach dem Retreat auftauchen können, und um Unterstützung bei der Umsetzung des Veränderungsprozesses zu geben.

Als Teil unserer Vorbereitung erforschen wir außerdem die zahlreichen inhaltlichen Fragen, die das Thema der anstehenden Facilitation berühren. In der Vorbereitungsphase des hier beschriebenen Falles wurde uns ein mögliches Thema bewußt, nämlich die Expansion in die Karibik, was uns dazu führte, damit zusammenhängende Aspekte zu studieren. Wir lasen nicht nur den Jahresbericht des Unternehmens, sondern beauftragten darüberhinaus einen unserer Mitarbeiter mit einer unabhängigen Untersuchung der Weltmarktsituation für den speziellen Industriesektor der expansionswilligen Abteilung, der dynamischen strategischen Positionierung des Unternehmens innerhalb des globalen Marktes sowie der Begründung der Leitung für die Expansion des betreffenden Sektors in den karibischen Raum. Außerdem informierten wir uns über die wirtschaftliche Situation des gewählten Landes, und einer unserer Mitarbeiter recherchierte und erstellte ein kulturelles Profil der drei an diesem Projekt hauptsächlich beteiligten Gruppen. Wir sind große Anhänger gründlicher Vorbereitung, die wir als unabdingbare Voraussetzung für eine erfolgreiche Facilitation und Beratung betrachten. Sie ist Teil unseres Totalen

Qualitätsmanagements-Ansatzes (TQM). Wir haben festgestellt, daß dieses zusätzliche Wissen mehr Glaubwürdigkeit und Vertrauen schafft und den Teilnehmenden gestattet, freier und direkter zu sprechen, während es uns gleichzeitig hilft, Inhaltliches zur Diskussion beizusteuern. Haben wir jedoch einmal mit der Facilitation begonnen, bleibt dieses Wissen im Hintergrund, und wir folgen dem spontanen Entstehen des Gruppenprozesses. Die bei unserer Vorbereitung gewonnenen Informationen setzen wir lediglich dann ein, wenn dies innerhalb eines bestimmten Zusammenhangs erforderlich ist.

Die Fallbeschreibung

Der Prozeß, über den Sie im Begriff sind zu lesen, soll Ihnen einen Überblick darüber geben, wie eine Gruppe an einem Thema arbeiten kann, indem sie die Ebenen wechselt. Die Beschreibung übergeht viele Einzelheiten einer Facilitation. Die Interventionen im einzelnen und die Komplexität der Ebenenwechsel stehen dabei nicht im Vordergrund. Dadurch vermittelt die Beschreibung ein Gefühl von Leichtigkeit und Schnelligkeit, wo in Wirklichkeit eine hochbrisante Interaktion stattgefunden hat. Wenn ein Facilitator jedoch über das notwendige Verständnis der verschiedenen anwesenden Rollen verfügt, sollte der Gruppenprozeß auch ein Gefühl von Leichtigkeit und Mühelosigkeit an sich haben und den Eindruck hinterlassen, daß alles ein organisches Fließen war.

Sie werden bei der Lektüre vielleicht über die Schnelligkeit erstaunt sein, mit der das alles passiert. Das liegt teilweise daran, daß ich oft das tatsächliche Geschehen zusammengefaßt habe. Nichtsdestoweniger nahm der gesamte Prozeß nur etwas weniger als eine Stunde in Anspruch. Der Grund für diese hohe Geschwindigkeit ist der Gebrauch der Geistrolle und das Konzept der Grenzen. So wird das Kreisen vermindert, das Phänomen, daß beide Seiten immer wieder die gleichen Argumente hin und herwälzen.

Eröffnungsszene

Es ist der zweite Tag des Treffens. An diesem Nachmittag kommt die gesamte Gruppe zusammen. Auf der Tagesordnung für diesen Nachmittag steht ein Thema, bei dem es um die Entwicklung und den Fortschritt der neuen Zweigniederlassung einer der Produktionsgruppen des Unternehmens in der Karibik geht. Es ist die erste Niederlassung für diese Produktlinie in der betreffenden Weltgegend. In der Pause geht das Gerücht um, daß die Zweigniederlassung von Anfang an problembehaftet war und daß in dieser Sitzung das Projekt begraben werden soll.

Brigitte, die Projektleiterin, eröffnet mit einem Bericht, dessen Kurzfassung so lautet:

„Bei uns sind bisher einige Probleme aufgetaucht. Es gab Probleme mit der Lieferkette der Bauunternehmer. Einige Materialien gingen verloren, verschwanden oder waren von der falschen Sorte. Zusätzlich gab es einige Personalprobleme. Manchmal kamen die Arbeiter nicht, wenn sie dasein sollten, manchmal warfen sie ihren Job einfach hin. Wir mußten ungelernete Hilfskräfte einstellen, um einen bestimmten Abschlußtermin einhalten zu

können, was zusätzliche Probleme verursachte und uns noch weiter zurückwarf. Die Kommunikation zwischen dem Projektmanagement des Unternehmens und dem örtlichen Team ist oft sehr kompliziert. Aber wir glauben, daß wir diese Probleme mit erneuter Anstrengung überwinden können.“

Brigitte bemüht sich zwar, Zuversicht und Kontrolle auszustrahlen, doch sie klingt frustriert, blickt auf ihren Bericht hinunter und vermeidet jeglichen Blickkontakt.

Jetzt meldet sich Alonzo, der Leiter des karibischen Teams, zu Wort. Das folgende ist eine Zusammenfassung seiner Bemerkungen:

„Ja, es hat Schwierigkeiten gegeben. Wir haben die notwendige Infrastruktur noch nicht aufgebaut. Es ist manchmal schwierig, einige der benötigten Materialien zu finden – manchmal sind sie eben nicht erhältlich. Auch die extremen Wetterverhältnisse haben uns zurückgeworfen ... aber wir tun unser Bestes, und wir werden den Abschlußtermin so genau wie möglich einhalten. Ich bin mir sicher, daß wir die Differenzen beilegen können.“

Alonzo klingt sehr distanziert, als spreche er über jemand anderen. Auch er vermeidet es, irgendjemanden anzusehen. Die Atmosphäre ist angespannt.

Andere führende MitarbeiterInnen stellen einige Fragen; statt zu antworten, wiederholen Brigitte und Alonzo im wesentlichen, was sie bereits gesagt haben. Einige der führenden ManagerInnen nicken jetzt, um zu zeigen, daß sie verstanden haben, ihre Mienen drücken jedoch Skepsis aus. Jemand sieht finster drein, einige runzeln die Stirn, jemand dreht sich vom Sprecher weg, jemand anders verschränkt die Arme. Ein Manager schlägt in neutralem Ton vor, dem Projekt noch einen Monat Zeit zu geben, bevor die unmittelbaren TeilhaberInnen über die weitere Vorgehensweise entscheiden. Einige erklären sich hiermit einverstanden, und die Gruppe scheint bereit, zum nächsten Thema überzugehen. Die Gruppenatmosphäre ist lustlos und etwas schwer; Brigitte wirkt bestürzt. Die Gruppe folgt unserem Vorschlag, der Erforschung der mit dem Projekt verbundenen Probleme noch mehr Zeit zu widmen.

***Analyse:** Beide Seiten haben ihre Ausgangsposition dargelegt, und beide schienen bereits zu wissen, was die andere Seite sagen wollte. Zweifellos hat diese Diskussion in der Vergangenheit bereits mehrmals stattgefunden. Sie haben sowohl beabsichtigte als auch unbeabsichtigte Botschaften ausgesandt - in unserer Terminologie bezeichnen wir dies als Doppelsignale.*

Der Inhalt dieser Diskussion befindet sich auf einer „meßbaren“ oder Konsensrealitätsebene. Auf der Inhaltsebene wird ein beiderseitiges Verständnis der Probleme und eine Übereinkunft darüber signalisiert, daß man weiterhin versuchen wolle, Lösungen dafür zu finden. Das ist die beabsichtigte Botschaft. Beide Seiten ziehen es stillschweigend vor, rational und linear zu berichten, als würden sie die Punkte auf einer Einkaufsliste verlesen. Die Unterdrückung des offenen Konflikts ist in der Atmosphäre zu spüren und wird durch Tonfall und

Körpersprache ausgedrückt. Die letzteren Aspekte, also Tonfall und Körpersprache, sind unbeabsichtigte Botschaften. Wir unterscheiden noch eine weitere Ebene, eine selbstorganisierende Ebene, die wir auch die Traumebene nennen. Sie ist selbstorganisierend, weil wir sie nicht kontrollieren können und wir nicht mit dem identifiziert sind, was uns „zustößt“.

Auf dieser selbstorganisierenden Ebene kann man die „Geistrollen“ in unbeabsichtigten und oft nonverbalen Botschaften entdecken. Im vorliegenden Fall ist es der Ärger in den Stimmen, die Unzufriedenheit des dem Zwischenbericht lauschenden Führungspersonals sowie die allgemeine depressive und frustrierte Atmosphäre am Schluß. Hier wird weniger die Entscheidung vertagt als vielmehr die Eskalation des in der nonverbalen Kommunikation aufscheinenden Konfliktes. Wir glauben, daß es der Gruppe gut tun würde, jetzt zu eskalieren.

Zu diesem Zeitpunkt sind viele Parallelwelten vorhanden. Von einem oft als demokratisch-humanistisch bezeichneten Standpunkt aus könnte man beispielsweise argumentieren, die Firmenleitung mit ihrem überwiegend europäisch-amerikanischen Denkstil müsse sich der Diversität öffnen, die andersartigen kulturellen Werte des karibischen Teams akzeptieren und lernen, damit umzugehen. Auf der anderen Seite dieser Polarität befindet sich der Standpunkt der Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen bzw. der Konzernstrategie. Hier ließe sich argumentieren, es sei an der Zeit, das Projekt abzubrechen, da es zuviel koste und die Wettbewerbsfähigkeit der gesamten Organisation gefährde.

Diese Standpunkte sind nur die Spitze des Eisbergs. Dahinter stehen Themen der Globalisierungsentwicklung und, verbunden damit, eine Grundsatzdiskussion darüber, was Fortschritt und Demokratie bedeuten und welche Werte uns dabei helfen werden, auf diesem Planeten zu wachsen und zu gedeihen. Eingebettet in diese Debatte ist die Diskussion über kulturelle Unterschiede und die Entwicklung von Gesellschaften, die als Zeitgeister sozusagen auf der lokalen Bühne in dem Stück über Unternehmenskultur und -strategie auftreten. Wenn auch die Bühne an einem bestimmten Ort steht und die Rollen dort von den örtlichen Schauspielern gespielt werden, so sind doch die verkörperten Rollen überall auf der Welt zu finden.

Beispielsweise hängt aus demokratisch-humanistischer Sichtweise der Erfolg oder das Scheitern der Globalisierung unter anderem davon ab, inwieweit diejenigen, die über größere ökonomische Ressourcen verfügen, in der Lage sind, sich auf kulturelle Stile in anderen Weltgegenden einzustellen und ermächtigende Erfahrungen zuzulassen. Diese Position würde also argumentieren, wenn es nicht gelinge, andere Kulturstile schätzen zu lernen, werde es nicht zu langfristigen wirksamen Lösungen, sondern statt dessen zu Aufständen und Rebellion kommen. Vom Standpunkt des Überlebens einer Organisation aus gesehen ist in einer auf Konkurrenz ausgerichteten Welt die Wettbewerbsfähigkeit – und damit die Existenz – eines Unternehmens bedroht. Hier lautet das Argument, ohne Organisationen werde es auch keine Menschen mit Arbeitsplätzen mehr geben, mit denen man über demokratische Werte diskutieren könnte.

*Aus der Worldwork-Perspektive sind beide Sichtweisen Teilwirklichkeiten; sie sind Parallelwelten. Beide müssen zutreffen und einander ergänzen, da sie zum selben Feld gehören. Zusammen mit zusätzlichen Standpunkten und Parallelwelten repräsentieren sie die gesamte Wirklichkeit. Mit der Einführung des Konzepts der **Tiefen Demokratie** und ihren Methoden, mit diesen Polaritäten zu arbeiten, hoffen wir, den unbeabsichtigten Botschaften eine Stimme zu geben, um so viel Information wie möglich der gesamten Organisation zugänglich zu machen. Die mögliche Krise stellt kein Problem dar, sondern ist der Versuch des Systems, sich ins Gleichgewicht zu bringen. Die Aufgabe des Facilitators besteht darin, die Eckpunkte zu setzen, innerhalb derer dies in Sicherheit geschehen kann.*

Intervention: *Unser Ziel ist es, beiden Seiten zu helfen, die Grenze zu überschreiten und die Geistrollen einzunehmen - in diesem Fall die politisch nicht korrekten Positionen.*

Der Geistrolle eine Stimme geben: Tiefe Demokratie jenseits von politischer Korrektheit

Eine Facilitatorin beginnt auf der Seite der Firmenleitung und holt sich die Erlaubnis, eine Geistrolle auszudrücken, nachdem sie der anderen Seite versichert hat, daß sie auch gleich an der Reihe sein wird. Die Facilitatorin sagt:

„Würde ich zur Firmenleitung gehören, ich würde denken: Das führt doch zu nichts. Es war von Anfang an ein Fehler – wir werden ständig dasselbe Problem mit der Fabrik haben. Laßt uns die ganze Operation abbrechen. Die haben dort zu wenig Entwicklung und Bildung, und außerdem sind sie zu „abgedreht“, um die Chance zu erkennen, die wir ihnen bieten. Laßt uns lieber an einem Ort bauen, wo wir nicht so viele von diesen Problemen kriegen. Aber das kann ich hier nicht laut sagen, sonst gibt es einen Riesenaufrust hier drinnen, weil dann alle beleidigt sind.“

Ein paar Leute lächeln tatsächlich, und eine Teilnehmerin nickt unbewußt ein wenig, als sie das ausgesprochen hört. Andere protestieren – nein, auf so einen Gedanken würden sie niemals kommen. Interessanterweise lächelt auch jemand aus dem karibischen Team und wirkt erleichtert. Ein anderes Teammitglied sieht wütend aus.

Analyse: *Eine Seite hat die Grenze überschritten und eskaliert, indem sie eine „politisch unkorrekte“ Aussage gemacht hat. Jetzt müssen wir die Reaktion der anderen Seite facilitieren.*

Der Leiter des karibischen Teams antwortet zuerst auf rationale Weise, indem er noch einmal wiederholt, daß das Team sein Bestes gibt. Sowohl das Lächeln als auch die Wut, die wir bemerkt haben, als die Rolle gespielt wurde, sind Geistrollen, die es zu entfalten gilt.

Der Facilitator erkundigt sich zuerst nach dem Lächeln. Die Frau, die gelächelt hat, sagt sofort, es sei eine Erleichterung, diese Worte laut ausgesprochen zu hören. Sie sagt, sie fühle sich oft so, wenn sie mit jener Gruppe zu tun habe, doch

ausgesprochen werde es nie. Der Facilitator versteht diese Antwort als eine positive Rückmeldung für die weitere Entfaltung dieser Position und erhält die Erlaubnis, der Geistorolle des karibischen Teams eine Stimme zu geben. Er sagt:

„An eurer Stelle würde ich folgendes denken: Die dort haben uns noch nie verstanden. Sie sind überheblich und gierig, und statt uns dabei zu helfen, das hier geregelt zu kriegen, kritisieren sie uns bloß ständig und sehen auf uns herab. Offensichtlich haben sie keine Ahnung, wer wir sind.“

„Ja!“ ruft einer der karibischen Knowledge Worker aus. „Sie behandeln uns immer, als wären wir dumm und faul.“

Dann wendet sich der Knowledge Worker an die amerikanische Projektleiterin und antwortet:

„Sie denken anscheinend, wenn man uns nicht ständig überwacht, würden wir alle abhauen und uns am Strand einen schönen Tag machen.“

Die Atmosphäre hat sich verändert. Sie ist jetzt wie elektrisiert, und alle sehen hellwach aus.

***Analyse:** Diese ist eine Eskalation mit gegenseitigen Vorwürfen. Beide Seiten haben eskaliert und sind aus dem üblichen Kommunikationsstil und der üblichen Denkweise ihrer jeweiligen Gruppe ausgebrochen. Es obliegt der Facilitatorin, diese neue Entwicklung zu rahmen und ein sicheres Umfeld zu schaffen, in dem eine nachhaltige Lösung gefunden werden kann. Als erstes muß die Gruppe in ihrer Grenzüberschreitung – im Zulassen der Veränderung - unterstützt werden.*

Die Facilitatorin rahmt die Veränderung, die stattgefunden hat. Sie sagt:

„ Herzlichen Glückwunsch, ihr seid beide beeindruckend! Dies ist der erste Schritt zur Lösung. Nehmt wahr, wie stark ihr beide geworden seid. Diese Kraft wird das Problem lösen, nicht nur die Höflichkeit, die ich zuvor gespürt habe. Es ist diese Kraft, die ihr jetzt beide zeigt, die das Projekt zum Abschluß bringen.“

Beide Seiten atmen ein wenig leichter.

Beide kritisierten Teile sind Geistorollen - unpopuläre Standpunkte, mit denen sich niemand identifizieren kann. Da sich niemand mit diesen Standpunkten identifiziert, bleibt die Information hinter ihnen verborgen, und daher können wir sie nur mit Vorurteilen betrachten. Um dieses Dilemma zu lösen, müssen wir durch den emotionalen nichtlinearen Prozeß, in dem wir uns jetzt befinden, hindurchgehen und zur Essenz der Rollen vordringen. Sehen Sie sich an, wie jede dieser Seiten für die andere aussieht:

***Die Seite der Firmenleitung:** eine überhebliche, aufgeblasene westliche Denkweise, die sich in allem für besser, schneller und intelligenter hält, und die kalt, mechanistisch, distanziert, gierig und unwissend ist.*

Die Seite des karibischen Teams: eine faule, sabotierende, unwissende, unentwickelte Person, die in einer Traumwelt lebt und nicht versteht, daß Probleme sofort und auf einer materiellen Ebene gelöst werden müssen.

Die Intervention verfolgt den Zweck, jeder Seite dabei zu helfen, sich mit einigen Aspekten des Vorwurfs zu identifizieren, so daß die tatsächlichen Prozesse hinter den Stereotypen aufgedeckt werden können. Dies ist eine komplexe Angelegenheit, in der die Facilitatorin ihre eigene Ältestenweisheit und Führungskompetenz einbringen kann. Lesen Sie nun die verkürzte Form davon, wie es weiterging:

Geistrolle und Rollenwechsel:

Die Facilitatorin weist darauf hin, daß die meisten Anschuldigungen ein Körnchen Wahrheit enthalten und daß jede Seite helfen kann, eine tragfähige Lösung zu schaffen, indem sie die Anschuldigung als erste aufgreift. Alonzo, der Leiter des karibischen Teams, schaut die Facilitatorin an und zeigt damit, daß er es als erster versuchen möchte. Die Facilitatorin greift den Hinweis auf und sagt:

„Alonzo, vielleicht möchtest du es zuerst probieren. Ich helfe dir dabei, und danach helfe ich der anderen Seite.“

Alonzo beginnt sofort zu sprechen und schaut die andere Gruppe jetzt direkt an:

„Nun, das stimmt schon; wir erleben die Zeit und das Leben tatsächlich anders als ihr. Für uns ist die Zeit nicht etwas, das verschwendet oder genutzt werden kann. Die Zeit gibt uns Gelegenheit, zu sein und zu leben, Beziehungen zu haben und mit Freunden zusammenzusein. Unser Leben ist reich durch unsere Erfahrungen und Bindungen und durch unsere Freude, nicht durch die Profite, die wir erwirtschaften. Wir glauben, daß Zeit und die Freiheit, sie so zu verbringen, wie wir es wünschen, das kostbarste Geschenk ist.“

Während er spricht, bemerkt man eine Veränderung in der Einstellung. Alle sind beeindruckt von seiner Fähigkeit, den Themen, die auf dem Tisch liegen, ins Gesicht zu sehen und seine Rolle beim Erschaffen des Problems zuzugeben. Als er seinen letzten Satz über Zeit und Freiheit als einem Geschenk beendet, platzt ein Vorstandsmitglied, ein Schwede, heraus.“ Das klingt eigentlich wirklich schön!“

Andere Mitglieder seiner Gruppe starren ihren Kollegen böse an.

***Analyse:** Dies ist ein bedeutsamer Augenblick. Wenn eine Seite sich mit ihrem Teil der Anschuldigung identifiziert, sehen wir den Anfang eines Rollenwechsels. Eines der Mitglieder der US/europäischen Seite bestätigt tatsächlich die Rolle, die auf der karibischen Seite dargestellt wird, was unweigerlich als Katalysator dafür dienen wird, daß andere Gruppenmitglieder sich ebenfalls mit dieser Rolle identifizieren. Diese Entwicklung ist zum Teil vorhersagbar. Sobald eine Seite die Anschuldigungen aufgreift, sorgt die grundlegende selbstaussgleichende Tendenz des Systems dafür, daß die andere Seite in ihrer ursprünglichen Position*

schwankend wird. Es muß sich nicht die gesamte Gruppe ändern. Das Gewährsein darüber, daß diese Rolle unter ihnen anwesend ist, ist wichtiger als Einigkeit.

Sofort rahmt einer der Facilitatoren Alonzos Fähigkeit , den Kernpunkt darzulegen. Danach greift der Facilitator den Rollenwechsel auf und fragt den Schweden, was er mit mehr Zeit tun würde. Er antwortet:

„Ich würde mir Zeit nehmen, ans Meer zu fahren, in Ruhe meine Projekte zu überdenken und eine kreativere Herangehensweise für sie zu finden ... vielleicht mit Musik.“

Er lacht in sich hinein und sagt:

„Meistens bin ich so unter Zeitdruck von außen, ständig von Abschlußterminen gejagt, daß ich nie genug Zeit habe, wirklich über die neuen kreativen Dinge nachzudenken, die mir im Kopf herumgehen.“

Viele ManagerInnen stimmen jetzt zu, obwohl einige immer noch anderer Meinung sind. Einer sagt:

„Ja, könnt ihr euch noch daran erinnern, als Horst (ein weiteres Führungsmitglied) sich das Bein gebrochen hatte, und mit was für guten Ideen er nach zwei Wochen im Krankenhaus zurückkam? (Alle lachen). Er war sogar ein netterer Mensch geworden!! (Alle lachen noch lauter).“

Der Personalchef, der der Unterhaltung still zugehört hatte, sagt:

„Eigentlich wären wir wahrscheinlich sogar effizienter, wenn wir mehr Zeit hätten, nicht weniger effizient. Das ist es, was ich uns sagen höre.“

Die US/europäische Teilgruppe hat jetzt eine lebhaftere Unterhaltung darüber begonnen, wie die Zeit am besten genutzt werden kann, wie man mit Zeitdruck umgehen soll und wie sich Strukturen finden lassen, die mehr Raum für Kreativität schaffen. Sie scheinen die Leute aus der Karibik auf der anderen Seite vergessen zu haben, die die Unterhaltung mit strahlenden Gesichtern verfolgen. Die US/europäische Gruppe beschließt, in ihrer Teilgruppe am nächsten Tag ein zusätzliches Thema zu bearbeiten, das sich mit Zeitdruck, Kreativität, Effizienz und dem Finden eines ausgewogenen Gleichgewichts zwischen diesen Faktoren befaßt. Der Leiter der US/europäischen Teilgruppe schlägt vor, daß einige aus dem karibischen Team dabei mitmachen, da sie in diesem Prozeß hilfreich sein könnten. Die Menschen aus der Karibik lächeln stolz.

Analyse: *Das Thema Zeit und wird jetzt als ein globales Thema wahrgenommen, das auf beiden Seiten anzutreffen ist. An diesem Punkt geben die Mitglieder der US/europäischen Teilgruppe zu verstehen, daß der Austausch ihren eigenen Lernprozeß bereichert hat. Zeitdruck und das Bedürfnis, ihm zu entkommen, wird nicht mehr als ein Thema wahrgenommen, das nur die karibische Seite betrifft. Es ist vielmehr ein Thema, das uns alle betrifft. Das karibische Team leitet den Deeskalationsprozeß ein, indem es zugibt, daß einige Aspekte der ihm gemachten Vorwürfe zutreffen. Allein dieses Eingeständnis hat machtvolle*

Auswirkungen und kann als auslösender Faktor für den Wandel innerhalb der US/europäischen Teilgruppe gelten.

Prozesse sind selbstausgleichend. Die andere Seite muß ebenfalls einen Teil der Vorwürfe auf sich nehmen. Nun müssen wir der anderen Seite helfen, die Grenze zu überschreiten.

Der Facilitator bittet jetzt die andere Seite, sich mit den Vorwürfen zu identifizieren. Brigitte gibt mit etwas Hilfestellung zu:

„Ja, es stimmt. Ich sehe auf viele Menschen herab, weil sie nicht so effizient und intelligent sind wie ich und nicht immer sehen können, wo der mögliche Wertzuwachs oder Profit liegt.“

Ein großer Seufzer der Erleichterung ist auf der karibischen Seite hörbar, aber auch einiger Widerspruch im gesamten Raum.

Analyse: *Es ist politisch unkorrekt, sich zu der Erfahrung von vorzüglicher Leistung und dem Gefühl der Überlegenheit zu bekennen. Brigitte hat sich in eine Geistrolle begeben. Die Überheblichkeit muß ebenfalls entfaltet werden, wie es zuvor bei der Faulheit geschah. Nach dem Prozeß wurde „faul“ als ein Ausdruck für eine andere Erfahrung von Zeit erkannt, die in beiden Gruppen vorhanden ist und benötigt wird. Die Überheblichkeit zu entfalten, müßte zu einer ähnlich aufbauenden Umformulierung führen. Die Erleichterung auf der karibischen Seite über das Eingeständnis der Überheblichkeit kommt für einen Worldworker nicht überraschend. Im Gegensatz zur allgemeinen Annahme, das Eingeständnis werde zu Empörung führen, tritt das Gegenteil ein. Die Wirkung der Geistrolle war immer spürbar; nun, da sie eine Stimme hat, wissen wir, daß wir sie prozessieren können.*

Der Facilitator fragt sie, woher sie das weiß. Zuerst wirkt sie verwirrt und sagt dann:

„Ich fühle es, wenn ich mit Leuten rede.“

Ich bitte sie, sich Zeit zu nehmen, das tatsächlich zu fühlen und sich mit dem Gefühl zu identifizieren. Als sie das tut, erscheint plötzlich ein Lächeln auf ihrem Gesicht, und sie sagt überrascht:

„Das fühlt sich tatsächlich gut an. Es fühlt sich an wie Crème brulée, mein Lieblingsdessert. Weich und süß, und ein bißchen herb.“

Als sie gebeten wird, das genauer zu beschreiben, erklärt sie.

„Ich habe so viel Erfahrung, habe Projekte auf so vielen Kontinenten geschaffen ... ich bin sehr fähig und organisiert, und mittlerweile verstehe ich die meisten Probleme, denen ich begegne. Mein Wissen macht mich stolz und gibt mir ein gutes Gefühl..“

Sie wirkt verlegen, und als sie nach dieser Schüchternheit gefragt wird, antwortet sie: „Man darf sich doch nicht selber loben, das ist eingebildet.“ Ihr Gesicht leuchtet. Im Raum wird es still. Viele Menschen wirken berührt, und der Leiter des karibischen Teams platzt plötzlich heraus:

„Ich habe gemerkt, wieviel Erfahrung du hast, und es ist so wunderbar, dich jetzt so offen darüber sprechen zu sehen.“

Sie scheint erstaunt, daß er sie nicht kritisiert, sondern sie sogar bewundert. Sie fragt, ob es nicht beleidigend sei, das zu sagen.

„Nein“, erwidert Alonzo. „Im Gegenteil. Du erlaubst mir damit, auch auf meine Arbeit stolz zu sein. Wir hatten viele Schwierigkeiten, aber wir haben schon so viele überwunden (er zählt einige auf), und wenn wir diesen Dialog nicht begonnen hätten, wären wir nie dazu gekommen, das auch zu würdigen.“

Brigitte nickt zustimmend und schaut ihn erleichtert und überrascht an. Sie sagt:

„Wäre ich mehr in Kontakt mit diesem Gefühl, etwas geleistet zu haben, dann würde ich mich wahrscheinlich mehr einmischen und mehr darüber sagen, wie etwas gemacht werden soll.“

Plötzlich fängt jemand an zu applaudieren. Die Atmosphäre im Raum ist großartig. Alle fühlen die Erleichterung darüber, daß sich die Atmosphäre verändert hat. Beide Seiten sind sich einig, daß es einen Stimmungswandel gegeben hat, und freuen sich über die geöffnete Kommunikation untereinander.

***Analyse:** Überheblichkeit wird jetzt ebenfalls als globales Thema betrachtet. Überheblichkeit ist ein pervertierter Ausdruck von Selbstvertrauen und Selbstwürdigung. Hat man sich einmal zu ihr bekannt, macht sie den Weg frei für Stolz, Führungskompetenz und Ältestenweisheit. Beide Seiten werden sich dieser Zusammenhänge mehr und mehr bewußt und fangen an, durch diesen Prozeß ihr eigenes Lernen zu entdecken.*

Die Lösung

Ein Mitglied der Firmenleitung fragt jetzt, was für eine praktische Auswirkung dies auf das anliegende Projekt haben wird und worin die nächsten Schritte bestehen.

***Analyse:** Nun, da die Information, die in den Geistrollen versteckt war, aufgedeckt worden ist und die Gruppe einen Wandel der zuvor herrschenden Geisteshaltung erlebt hat, kehrt die Konsensrealität zurück. Die anfangs vorhandenen Spannungen sind entfaltet und als Schlüssel für verbesserte Zusammenarbeit, Synergie von unterschiedlichen Gruppen und Talenten und den Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung zwischen den beiden Gruppen entdeckt worden. Dieser Prozeß sollte jetzt praktische Lösungen für das eigentliche Problem bringen.*

Die Leute aus der Karibik fangen an, indem sie sagen, daß sie tatsächlich mehr leisten können. Eines der Mitglieder gibt zu, daß einige der Verzögerungen hätten vermieden werden können. Ein knowledge worker sagt, halb im Scherz, daß sie vielleicht „Widerstand“ dagegen hatten. Jetzt erklären sie, daß sie sich mehr anstrengen werden, weil sie die Arbeitsplätze wollen und brauchen.

„Wir wollen lernen, effizienter zu arbeiten, und wir begreifen, daß die Fabrik uns allen nützt. Wir wollen lernen, es besser zu machen, und wir freuen uns darauf, auf diesem Gebiet ausgebildet zu werden. Wenn wir so wie jetzt miteinander reden, werden wir 24 Stunden am Tag arbeiten, das macht mehr Spaß als der Strand!“

Die letzte Bemerkung fügt er in scherzhaftem Ton hinzu, als Anspielung auf seine früheren Bemerkungen.

Die Gruppe beschließt, am nächsten Tag in den Teilgruppen an Möglichkeiten zur Verbesserung der Effizienz zu arbeiten, und lädt Mitglieder der jeweils anderen Gruppe ein, daran teilzunehmen. Sie stellen ein gemeinsames Team zusammen, das aus zwei Mitgliedern jeder Gruppe besteht, um eine Strategie für die langfristige Planung der Versorgungskette zu entwickeln und Personalfragen zu klären. (Am folgenden Tag entdeckten diese Gruppen, daß eine enge Verbindung zwischen den Diversitätsthemen und den Versorgungsproblemen bestand, und entwickelten neue Wege, damit umzugehen.) Die Projektleiterin wirkt begeistert. Sie zeigt ihre Ältestenweisheit, indem sie kongruent und kraftvoll feststellt:

„Das war eine erstaunliche Lernerfahrung. Ich bin dem Team dankbar, daß es die Bedeutung von Teamarbeit und Beziehungen herausgearbeitet hat. Mir ist aufgefallen, daß ihr (sie schaut Alonzo und seinen Kollegen an) die ersten wart, die Verantwortung für die nicht funktionierenden Dinge übernommen habt, die ersten, die mich in meiner Leitungskompetenz unterstützt haben und die ersten, die uns zusammenführten.“

Alonzo nickt, und mit einem bezaubernden Grinsen im Gesicht sagt er stolz: „Mir ist es auch aufgefallen.“

Die Teamleiterin sagt: „Ich weiß, das hier wird eine großartige Zweigniederlassung, und ich weiß jetzt auch, daß wir rechtzeitig fertig werden können!“

Ein Gefühl großer Erleichterung breitet sich aus, ein neues Empfinden von Nähe innerhalb der Gruppe und eine Atmosphäre der Hoffnung sind im Raum zu spüren.

***Analyse:** Die Aufgabe des Facilitators besteht jetzt darin, den Prozeß zu rahmen, den die Gruppe gerade durchlaufen hat, indem er alle noch einmal daran erinnert, was hier erreicht wurde und worin die nächsten Schritte bestehen sollten, und indem er die Frage aufwirft, auf welche Weise der Prozeß für das gesamte Projekt wertschöpfend gewirkt hat. Häufig erscheinen in traditioneller gehaltenen Strategieentwicklungssitzungen viele der verdeckten Konflikte über*

Machtverteilung, unternehmensinterne Politik, Diversitätsthemen usw. als hitzige Debatten über die besten Strategien und Praktiken. Da die zugrundeliegenden Prozesse selten direkt angesprochen und gelöst werden, tendieren diese Diskussionen entweder dazu, sich im Kreis zu drehen, oder die gefundenen Lösungen treffen später auf passiven Widerstand. Wenn andererseits die verdeckten Themen tatsächlich angesprochen und erfolgreich gelöst werden, sind viele Gruppen so froh und erleichtert, daß sie sich in dieser Wohlfühl-Atmosphäre verlieren und darüber versäumen, die Lösung auf eine praktische Ebene zu bringen. An diesem Punkt ist es die Verantwortung des Facilitators, die Gruppe zu den praktischen Aufgaben zurückzuführen, indem er die Schritte zusammenfaßt und einen Zeitplan für die Umsetzung der von der Gruppe beschlossenen Veränderungen erstellt.

Dies muß im Zusammenhang mit dem Gruppenprozeß geschehen, um zu zeigen, daß praktisches Management, Wertschöpfungsstrategien sowie das Kriterium des Aktionärsnutzens von den Themen zur Teamarbeit nicht getrennt sind, sondern einander sogar unterstützen. In der heutigen Welt wird Unternehmensgruppen häufig zu unrecht vorgeworfen, sie seien zu materialistisch. Doch viele indigene Kulturen wissen, daß Konfliktlösung, Gruppenprozeß, Gemeinschaftsbildung und selbst Spiritualität im Zusammenhang mit dem Schaffen besserer praktischer Lösungen gesehen werden müssen, und handeln auch entsprechend. Daher fragen die Hopis: "Läßt dieses Gespräch Mais wachsen?" Kann unsere Arbeit praktisch genutzt werden und in der täglichen Wirklichkeit unserer Organisation Wert schaffen?

Rahmen und Lieferbares

Wir rahmten den Prozeß für die Gruppe folgendermaßen:

Die Unternehmenseite hielt die karibische Seite für unfähig, ihre Leistungsanforderungen für die Fertigstellung der Fabrik zu erfüllen. Die karibische Seite hielt die Unternehmenseite für unfähig, die für eine Zusammenarbeit erforderliche Führungskompetenz an den Tag zu legen. Im Laufe des Prozesses wurde wir Zeugen einer ermächtigenden Erfahrung, in der das Unternehmen - die scheinbar hauptsächlich an US/europäischen Werten ausgerichtete Seite - lernte, daß sie Effizienz auf beziehungsreichere und gemeinschaftlichere Weise umsetzen und lehren kann, wenn sie sich zu ihrer eigenen hervorragenden Leistung auf diesem Gebiet bekennt.

Die karibische Seite lernte ihre Führungsqualitäten in der Teamarbeit und im Teamaufbau kennen. Indem sie ihrer eigenen Vision von Beziehung und Teamarbeit folgte, tat sie in jedem Abschnitt des Gruppenprozesses den ersten Schritt. Diese Seite lernte, daß sie diese Fähigkeit mit bewußtem Bewusstsein dazu nutzen kann, ihre Teamwork-Probleme auf effizientere Weise zu lösen. Der Prozeß hat gezeigt, daß unterschiedliche Talente nicht aufeinander prallen müssen, sondern synergistisch existieren können.

Wir baten dann alle, sich in kleine Gruppen aufzuteilen und darüber zu sprechen, wie dieses Bewusstsein jetzt die verbliebenen praktischen Probleme lösen kann.

Nach 45 Minuten kehrten die Gruppen mit folgenden Ergebnissen und Plänen zurück:

- gemeinsame Entwicklung eines Trainingskurses in Zeitmanagementtechniken und Managementfertigkeiten für das Team vor Ort, mit besonderem Schwerpunkt auf Diversitätsthemen und Gemeinschaftsarbeit.
- neue strategische Planungsschritte, um mit den Themen der kurz- und langfristigen Lieferkette umzugehen (Arbeitsmaterialien nicht auftreiben zu können oder auf ihr Eintreffen warten zu müssen) sowie die Schaffung eines aus Mitgliedern beider Gruppen bestehenden gemeinsamen Spezialteams, das für Probleme der Lieferkette, Personalprobleme sowie Probleme zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern zuständig ist, mit besonderem Schwerpunkt auf Diversitätsthemen und Bemühungen der Zusammenarbeit auf all diesen Gebieten.
- Planung eines Treffens mit den Hauptlieferanten, einschließlich eines Gruppenprozesses über die bestehenden Probleme und wie sie zu lösen sind.

Nachsatz

Die Teilnehmer sagten uns, daß sie dieses Treffen als sehr erfolgreich einschätzten, und teilten uns später mit, daß die Fabrik wie geplant fertiggestellt wurde. Zwei Jahre später feierte das Unternehmen einen Produktionsrekord seines karibischen Zweiges. Obwohl wir nicht von einem einzelnen kausalen Zusammenhang zwischen dem Retreat und dem äußeren Erfolg ausgehen, fanden wir doch, daß es als Teil der Geschichte erwähnt werden sollte.

Schlußbemerkungen

Diese Fallbeschreibung soll Ihnen eine ungefähre Idee davon geben, wie das Paradigma angewendet werden kann. Die Effektivität jeder angewandten Intervention in der Teamarbeit hängt von der durchgehenden Unterstützungskultur ab. Die Beschreibung läßt viele Einzelheiten aus und enthält keinen detaillierten Bericht über den Bewußtseinsprozeß der Facilitatoren. Auch die Einzelheiten der Vorbereitungsarbeit und der nachfolgenden Auswertung werden hier nicht erwähnt.

Beide Teams bekamen noch zwei Monate lang nach dem Treffen Online-Coaching über unser Extranet. Bisweilen folgten diesen Online-Sitzungen Telefongespräche zusätzlich zu ein oder zwei persönlichen Treffen, um die geschehenen Veränderungen zu verankern. Drei Personen erhielten auf eigenen Wunsch während des folgenden Jahres von uns Einzelcoaching, über den Termin der Fertigstellung der Fabrik hinaus.

VI. Wer ist der Schuldige – Organisationsentwicklung in einem Gefängnis.

Einführung: Quantenverknüpfung – Organisationen als Hologramme

Die von der Quantentheorie geprägte Worldwork-Perspektive geht von der Existenz eines feldähnlichen, organisierenden Prinzip aus, das Organisationen strukturierend beeinflusst. Vergleichbar mit einem Magnetfeld, bei dem der Magnet nicht in direkten Kontakt mit den Eisenspänen kommt, kann es die Wirkung eines Feldes ausrichten. Diese Wirkung ist auf allen Ebenen der betreffenden Organisation spürbar, obwohl es häufig keine direkte kausale Verbindung zu irgendeiner Quelle zu geben scheint, die sie hervorrufen könnte. Auf jeder Ebene der Organisation oder auch in einer bestimmten Abteilung, Unter- oder Führungsgruppe können wir bestimmte lokale Ausformungen beobachten. Die Anstrengungen vieler Organisationen im Changemanagement könnten besser greifen, wenn dieser Hologrammeffekt bekannt wäre, in dem die Probleme einer bestimmten Abteilung oder Sektion einen Prozeß spiegeln, der die gesamte Organisation betrifft.

Dieselben Themen können auch oft in der Gesamtgesellschaft beobachtet werden. Manchmal hat die Gesellschaft noch keine Lösung für das Thema gefunden, an dem eine Organisation arbeitet. Dann wird die Organisation, indem sie einen neuen Weg bahnt, dem wir alle folgen können, zu einem Werkzeug kultureller Wandlung. Wenn eine Organisation diesen Aspekt ihrer Entwicklung kennengelernt hat, kann sie eigene Strategien entwickeln, um auf dieser Ebene effektiver zu werden. Dies wiederum wird einen produktiven Einfluß darauf haben, wie sie ihre Neuerungen auf den Markt bringt und wie gut sie ihre inneren Konflikte versteht.

Unter den vielen Organisationen, in denen wir Wandlung facilitiert haben, befinden sich auch Vollzugs- und Gefängnisssysteme. Wir haben in Strafanstalten in den USA, in Japan, Australien und einigen europäischen Ländern geforscht und gearbeitet. Der folgende Artikel vermittelt ein kurzes Schlaglicht auf diese Hologrammdynamik in unserer Arbeit innerhalb einer solchen Strafanstalt. Er demonstriert, wie der Prozeß, mit innerem Wandel zu arbeiten, nicht nur neue und verbesserte Praktiken innerhalb des Gefängnisses hervorbringt, sondern auch die Grundlage für eine mögliche Werbekampagne zur Veränderung des gesellschaftlichen Bewußtseins enthält. Darüberhinaus kann es zu besseren Strategien für den Umgang mit Geldgebern und den das Strafsystem kontrollierenden politischen Körperschaften führen.

Eskalation und Deeskalation: Facilitatoren als Teilnehmende, Führende und Gefolgsleute.

Ein weiterer wichtiger Aspekt jeder Facilitation ist die Entfaltung des Eskalations- und Deeskalationsprozesses. Jede Eskalation beruht auf dem Prozeß einer Person oder einer Gruppe, die sich bedroht, nicht gehört oder nicht respektiert fühlt. Wenn wir es mit einem offenen Konflikt zu tun haben, brauchen wir daher Facilitierungsmethoden, die es uns erlauben, den Konflikt auf eine Weise zu

eskalieren, die die Person oder Gruppe unterstützt und Selbstrespekt und Würde ermöglicht, während gleichzeitig Grenzen geschaffen werden, die eine weitere Eskalation des Konflikts verhindern. Worldwork betrachtet Eskalationen selbst als nützlich, da sie die Kraft und den Schwung enthalten, die es schließlich beiden Parteien gestatten werden, einander als Gleichgestellte zu begegnen und ihre Unterschiedlichkeit auf neue und kreative Weise zu nutzen.

Wie wir den Eskalationsprozeß zwischen zwei oder mehr Seiten verstehen und unterstützen, wenn wir uns in der Facilitator-Rolle befinden, ist bei jeder Facilitierung ein entscheidendes Element. Das betrifft auch die Art, wie wir mit Eskalation arbeiten, wenn wir selbst persönlich angesprochen werden. Verschiedene Organisationskulturen haben häufig ihre eigenen Absprachen und Grundregeln für den Umgang mit eskalierenden Prozessen entwickelt. Diese Programme funktionieren für gewöhnlich bis zu einem gewissen Punkt, zum Beispiel dann, wenn das Brechen der Grundregeln zum Verlust des Arbeitsplatzes führen oder andere Konsequenzen nach sich ziehen kann. Worldwork wurde mit dem Gedanken an kriegführende Parteien entwickelt, für eine Situation also, in der die Grundregeln nicht befolgt werden und wo es keine Mittel gibt, deren Einhaltung durchzusetzen. Dies hat sich als großer Vorzug erwiesen, da wir herausgefunden haben, daß die Grundregeln nur so lange respektiert werden, wie ein Gleichgewicht der Kräfte besteht. So sind sich die Militärexperten wohl bewußt, daß die Genfer Konvention an dem Punkt eher nicht befolgt wird – nicht einmal von Gruppen mit einem ethischen Standpunkt -, an dem eine Partei das Gefühl hat, um ihr Überleben kämpfen zu müssen. Dies haben wir auch in Organisationen auf allen Ebenen bestätigt gefunden, wie in der folgenden Fallbeschreibung demonstriert wird.

Hintergrund

Die Organisation, die wir hier vorstellen, war ein Gefängnis, wo wir einige Tage lang arbeiten sollten. Unser Programm, das wir mit der verantwortlichen Person für Changemanagement entwickelt hatten, sah vor, eine Gruppe von Insassen des Hochsicherheitstrakts zu facilitieren und danach mit einer Gruppe der Belegschaft zu arbeiten, die sich aus Wachpersonal, medizinischem Pflegepersonal, BeraterInnen und Verwaltungspersonal zusammensetzte. Schließlich trafen wir uns mit einigen Mitgliedern der Leitungsebene. Unser Ansatz für Change Management im Gefängnis beschränkte sich nicht darauf, nur mit der Belegschaft zu arbeiten. Wir entwickelten auch einen prozeßorientierten Beratungsansatz für die Insassen und ein prozeßorientiertes Coachingmodell für das Wachpersonal. Als Teil dieser Vorgehensweise versuchten wir, den Hologrammeffekt für alle Beteiligten sichtbar zu machen, um sowohl zu erreichen, daß die Gruppe einige ihrer Konflikte versteht, als auch den Zugang zu einer Parallelwelt zu eröffnen, in der jede/r die wichtige Rolle erkennt, die er oder sie für die Gesellschaft als Ganzes spielt. Dies half allen, gemeinsam für einen Wandel zu arbeiten, während sie gleichzeitig in einer Welt der festen Grenzen und Regeln blieben, die von einer Seite durchgesetzt werden. Das Folgende ist eine Zusammenfassung eines dieser Tage.

Eröffnungssituation

Die erste Gruppe, mit der wir arbeiteten, war eine Mischung aus Insassen, einigen Vollzugsangestellten und uns, den drei Facilitatoren. Als wir begannen, forderte mich einer der Insassen als den führenden Facilitator sofort heraus.

Sein grundlegender Standpunkt: „Ich weiß, daß sie euch Typen aus den USA eingeflogen haben, weil sie (*die Gefängnisleitung*) Angst vor einem Gefangenenaufstand haben und weil es uns allen so stinkt, was hier drin passiert. Jetzt sollst du das verhindern, stimmt's? Das wird nicht funktionieren, Kumpel!!“

Instinktiv versuchte ich zu de-eskalieren und antwortete wahrheitsgemäß, daß das nicht der Fall war und daß wir im Vorfeld von keiner Unruhe erfahren hätten.

Insasse: „Na klar“, antwortete er, „entweder haben sie euch nicht erlaubt, uns das zu sagen, oder du wärst zu feige, es zuzugeben, wenn du es dürftest.“

***Analyse:** Dies ist eine direkte Konfrontation und Eskalation, die jetzt nicht mehr vermieden werden kann, da mein Deeskalationsangebot nicht akzeptiert wurde. Ich muß zugeben, daß es ein wenig beängstigend war. Die Gefängniswelt unterstützt Interaktionen, wo man aus einer Position der Stärke und nicht der Schwäche heraus verhandelt. Dafür gibt es viele Gründe. Einer, der oft übersehen wird, ist der Verlust von Selbstachtung und Würde, der mit der Inhaftierung einhergeht und eine Subkultur oder Welt schafft, die teilweise brutalen Kampf zum Wiedererlangen von Selbstachtung und Würde billigt. Hinter dem Tyrannen, der jeden überrennt und kein Mitgefühl für die andere Seite zeigt, kann sich eine Geistrolle verbergen, die wir folgendermaßen beschreiben können:*

„ Ich bin im Gefängnis, und ich bin eingesperrt. Ich kann nicht handeln oder meinen Tag so planen, wie ich es will, trotzdem habe ich noch meine Selbstachtung und meine Kraft. Lieber riskiere ich etwas und zahle den Preis dafür, als diesen Glauben an mich selbst aufzugeben.“

Auf der anderen Ebene spielen die Insassen und das Wachpersonal das Drama von Instinkt und Zähmung, von Macht und Begrenzung.

***Intervention:** Dem Insassen muß in beiden Welten begegnet werden.*

Ich antworte:

„Du bist furchteinflößend. Du mußt es gewohnt sein, jeden hier herauszufordern und zu tyrannisieren und damit durchzukommen. Ich mache da nicht mit. Ich bewundere die Stärke und den Stolz, die ich hinter deinen Worten spüre – es ist unglaublich, das in dieser Umgebung zu erleben und zu sehen, wie frei dein Geist sich inmitten all dieser Schwierigkeiten aufschwingt –, aber es paßt mir nicht, wie sich das als Angriff auf mich äußert. Ich bestehe darauf, daß wir uns als Gleiche begegnen, die einander respektieren, unabhängig davon, was du tust,

weil ich weiß, daß dir das auch wichtig ist. Warum sonst würdest du so viel Stärke zeigen?“

Einen langen Augenblick starrten wir einander in die Augen. Dann breitete sich ein Grinsen über sein Gesicht und er sagte: „Du bist in Ordnung.“ Alle atmeten erleichtert aus!

Analyse und Kommentar: *Eine Deutung dieser Interaktion war, daß sowohl die Glaubwürdigkeit des Facilitators als auch der Respekt für den Insassen gleichermaßen ihren Platz fanden, so daß niemand zurückweichen mußte. Es fühlte sich an wie ein Einweihungsritual und ein Test dafür, wie authentisch eine Beziehung innerhalb dieser speziellen Situation sein kann. Die Authentizität der Gefühle des Facilitators stand dabei im Mittelpunkt, wie das Zugeben der Angst oder der Möglichkeit, Fehler zu machen. Diese Ehrlichkeit und Direktheit unterstützt das Erreichen einer tragfähigen Lösung.*

In unserer Analyse ist der „Gefängnisauftand“ die Geistrolle. Die Eskalation, die gerade stattgefunden hat, kann als „der Gefängnisauftand“ gesehen werden, und da er auf einer persönlichen Ebene gelöst wurde, ist die Lösung auf Gruppenebene nun auch eher möglich geworden.

Anfangsintervention: *Herausbringen der Geistrolle des Aufständischen und desjenigen, gegen den der Aufstand sich richtet. Schlüsselfragen sind hier u.a.: Wofür wollt ihr einen Aufstand machen? Was ist zuviel geworden? Es folgt eine Zusammenfassung des Verlaufs dieser Interaktion.*

Facilitator: „Wir möchten gern genau wissen, warum ein Gefängnisauftand erwähnt wurde. Wer kann das am besten erklären?“

Insassen (bestimmt): „Die Wärter hassen uns, sie machen uns das Leben so schwer wie möglich. Sie halten uns für den Abschaum der Menschheit und schießen auf uns, wann immer sie können.“

Einige Wärter protestieren: „Das stimmt nicht; wir befolgen nur Anweisungen. Wir wissen, daß es hier drin schwierig ist, aber wir respektieren euch als Menschen und möchten euch in eurem Rehabilitationsprozeß unterstützen.“

Insasse: „Nein, wollt ihr nicht. Gestern wollte ich zum Beispiel meine Familie anrufen, um meiner Tochter zum Geburtstag zu gratulieren, und ihr habt mich nicht gelassen. Wie soll das bei meiner Rehabilitation helfen?“

Wache: „Du willst ständig anrufen, aber du weißt, daß du nur eine bestimmte Anzahl Anrufe machen kannst. Du mußt besser planen.“

Analyse: *Die Geistrolle des Wärters, die die Gefangenen haßt und glaubt, daß sie 'Abschaum' sind, schwebt immer noch im Feld. Sie kreist jetzt. Jeder Vorwurf von seiten der Gefangenen soll zeigen, daß die Wachen sie hassen und sie schikanieren wollen. Jede Antwort darauf soll zeigen, daß das Gegenteil der Fall ist. Es gibt viele Arten, diesen Prozeß zu betrachten. Eine davon ist die Vorstellung, daß die Gefängnisinsassen als diejenigen mit weniger Status sich*

gegen diejenigen wehren, die mehr Status haben, und daß die selbstreflektierende Tendenz des Systems versucht, mehr Gewährsein für die Statussituation zu schaffen, damit sie besser genutzt werden kann. Das war damals unsere Arbeitshypothese, und wir begannen die Statusposition zu entfalten, indem wir den Wärtern halfen, ihren Status zu zeigen.

Intervention: *Wer auf der Seite der Wärter kann ein wenig und manchmal zugeben, daß der ursprüngliche Vorwurf zutrifft und daß es viele Arten gibt, wie er seine Macht einsetzen kann?*

Nach einer langen Reise und der Überwindung vieler Grenzen gibt ein Wärter zu, daß der Vorwurf berechtigt ist. Dieser erstaunlich mutige Mann, der zuvor mehrfach über sein Mitgefühl für alle gesprochen hatte, gab zu, ein Teil der Geistrolle zu sein.

Wärter: „Ja, oft finde ich es hier schrecklich, und an manchen Tagen verachte ich euch. An solchen Tagen betrachte ich euch tatsächlich als Abschaum. Ich will dann in meinem Büro sitzen und so wenig wie möglich mit euch zu tun haben. Wenn ich hier hereinkomme, kann ich es kaum erwarten, in meine kleine Kabine zu kommen und den Fernseher anzustellen, so daß ich keinen Kontakt mit euch aufnehmen muß“.

Darauf folgt Schweigen und eine Veränderung in der Atmosphäre, und unserem Gefühl nach auch eine Art Entspannung. Dann reagiert ein Insasse. Ruhig sagt er:

Insasse: „Wenigstens bist du ehrlich. Seht ihr,“ sagt er zu den anderen Gefangenen, „ich hab’s euch ja gesagt.“

Andere nicken, und ein Gefangener fügt hinzu, er habe es schon die ganze Zeit gewußt. Die Stimmen sind jetzt nicht mehr so laut wie vorher. Das ist ein Zeichen der Deeskalation, das eine Facilitatorin aufgreift.

Analyse: *Wieder und wieder erstaunt es uns, wie das Zugeben einer Geistrolle tatsächlich einen deeskalierenden Effekt auf die Situation hat. Besonders hier, wo man instinktiv einen Aufstand erwarten würde, ließ die Anspannung in der Atmosphäre tatsächlich eher nach. Sich wandelnde Atmosphären zu entfalten, ist ein zentraler Teil unseres Facilitationsmodells. Eine Facilitatorin rahmt die gewandelte Atmosphäre und bitte um eine Erklärung für das, was vorgefallen ist.*

Facilitatorin: „Das scheint euch zu erleichtern“ sagt sie, „Könnt ihr mir sagen, warum?“

Insasse: „Endlich hat mal jemand den Mut, mir das ins Gesicht zu sagen. Dieser Mann hat von heute an meinen Respekt. Hätten wir mehr Leute wie ihn hier drinnen, wäre dieser Ort nicht so eine Katastrophe. Es steht uns einfach bis hier, daß nie jemand irgendwas zugibt und alle immer so tun, als würden sie alles richtig machen. Es macht einen krank, wenn man den ganzen Tag wie Dreck behandelt wird, und es macht einen noch kränker, wenn sie es einem nie direkt ins Gesicht sagen, sondern einem bloß ständig ausweichen.“

Einer der Wärter nickt unwillkürlich.

***Analyse:** Ebenso wie in den anderen Fallbeispielen kann man hier sehen, wie ein organischer Rollenwechsel stattfindet, wenn ein Mitglied der gegnerischen Gruppe zustimmt. Bitte lesen Sie im theoretischen Abschnitt mehr darüber, wie der Quantenstandpunkt von Worldwork diese Rolleninvarianz als Teil einer innewohnenden Tendenz von Organisationen zur Selbstreflektion versteht. In dieser Situation können wir nun dem Rollenwechsel folgen und ihn weiter entfalten.*

Facilitator wendet sich an den Wärter, der genickt hat: „Du kennst das?“

Wärter: ‚Ja, manchmal bin ich in einer ähnlichen Position, denn viele Menschen wenden sich von mir ab, wenn ich sage, daß ich im Gefängnis arbeite. Viele meiner Nachbarn gehen mir aus dem Weg. Wenn ich mich mit jemandem anfreunde, sagen mir die Leute manchmal ganz überrascht, sie hätten gar nicht gedacht, daß ein Gefängniswärter ein netter Mensch sein kann. Sogar die Gefangenen sagen, daß man schon ganz schön blöd sein muß, wenn man nicht woanders einen Job bekommen kann. Sie verachten uns, weil wir hier arbeiten.‘

Ein paar Gefangene nicken.

***Analyse:** Die Geistrolle, als Abschaum gesehen zu werden, ist jetzt ausgefüllt, da beide Seiten nun dazugehören. Es wird ihnen bewußt, daß sie es wechselseitig miteinander machen, gleichzeitig aber auch vom Mainstream so gesehen werden. Dieser Internalisierungsprozeß ist aus der Randgruppenforschung gut bekannt. Die Randgruppen internalisieren die Sichtweise des Mainstreams. Unwillkürlich wechseln sie die Rollen, indem sie sich selbst und einander auf ähnliche Weise wahrnehmen, wie sie glauben, vom Mainstream gesehen zu werden. Eine neue Geistrolle ist jetzt aufgetaucht: die des Mainstream-Zuschauers, der nichts mit Gefängnissen zu tun haben will und auf die Welt des Verbrechens, der Inhaftierung und des Strafvollzugs herabsieht.*

Hier kann man Rollenwechsel und Quantenverknüpfung sehen. Zuerst betrachtet der Wärter den Gefangenen als Abschaum, dann betrachtet der Gefangene den Wärter als Abschaum, und jetzt betrachtet der Mainstream-Zuschauer das ganze System als Abschaum. Die Wachen, die Gefangenen und die Mainstream-Zuschauer verhalten sich wie miteinander verwobene Quantenobjekte, so daß sich ein Signal nicht mehr nur einer einzigen Gruppe zuordnen läßt. Alle Signale gehören zu allen Gruppen.

Die FacilitatorInnen beginnen die Rollen zu spielen, und nach einer Weile machen die Wärter und Insassen mit. Hier ist die Zusammenfassung dessen, was die Rolle sagte.

Der Mainstream-Zuschauer (gemeinsam gespielt von den Wärtern und Insassen, so wie sie die Rolle wahrnehmen): Ich finde, Kriminelle sind Dreck, Gefängnisse sind Dreck, und ich will mich nicht damit befassen. Polizisten und

Gefängniswärter sind brutal und genießen es, andere Menschen zu schikanieren und einzusperren. Es ist eine Welt von Perversen, ganz gleich, welche Seite man betrachtet. Ich will nichts damit zu tun haben. Ich will sie nicht sehen, nichts darüber lesen und nicht dafür bezahlen. Es ist wie eine Müllkippe. Haltet sie fern von mir.

Diejenigen, die für die Wachen und die Insassen sprechen, antworten dem Mainstream-Zuschauer:

Insassen und Wachen (in einem Rollenspiel, das der Zuschauerrolle antwortet): „Du bist auch ein Verbrecher. Du mogelst hier ein bißchen, lügst da ein bißchen, du nimmst legale Drogen und wahrscheinlich auch noch einige illegale. Du bringst deine Freunde um, wenn es deine Karriere fördert, du betrügst deine Kinder, wenn dir das einen Vorteil bringt. Du bist nicht wirklich besser als wir, du hast nur mehr Glück oder bist einfach gerissener.“

Analyse: Die Randgruppe entdeckt sich selbst in den flackernden Signalen dessen, der sie ausgrenzt. Der Zuschauer ist ebenfalls ein Verbrecher, indem er gesellschaftliche Themen ignoriert, seine Gewalt nicht prozessiert und vorgibt, nicht Teil des Systems zu sein. Die Gefängnisgemeinschaft, einschließlich der ‚Täter‘ und der Wärter, ist eine Geistrolle für die Gesellschaft, die sich nicht mit ihrer eigenen Aggression auseinandersetzt. Insassen und Wärter agieren sozusagen unser inneres und gesellschaftliches Drama vor unseren Augen aus und sorgen so dafür, daß wir selbst gesetzestreue BürgerInnen bleiben können.

Von der anderen Seite, aus der Zuschauerrolle, kommt eine Antwort:

Rolle des Mainstream-Zuschauers: (ausgeführt von den Gefangenen und Wärtern): „Was ihr sagt, stimmt. Doch ist Verachtung nicht das einzige, was ich für euch empfinde. Manchmal sehe ich einen Gefangenen und beneide ihn um seinen Mut, daß er es gewagt hat, die Regeln der Gesellschaft zu verlassen und seinen eigenen Regeln zu folgen. In diesen Augenblicken wirkt ihr für mich frei, und ich fühle mich wie ein Gefangener.“

Eine erstaunliche Stille breitet sich aus, dann sagt ein Gefangener mit Tränen in den Augen:

„Danke!! Und ich habe euch um euren Mut beneidet, euren Impulsen zu widerstehen, so daß ihr ein Leben führen könnt, in dem ihr eure Familien unterstützen, Beziehungen haben und in der Natur spazieren gehen könnt. Das alles vermisse ich hier drinnen.“

Eine Pause tritt ein. Alle sind still, viele wirken berührt und traurig. Einer der Facilitatoren fragt, ob jemand etwas zur Atmosphäre sagen kann. Ein weiterer Insasse sagt, es sei gut, zu wissen – selbst wenn es nur für einen kurzen Moment sei -, daß wir ganz gleich, wie weit wir auch voneinander entfernt sein mögen, darunter doch irgendwie miteinander verbunden und einander gleich sind. Einige Wärter nicken.

Dann sagt ein Insasse mit einem breiten Grinsen:

„He, das ist klasse, was ihr da macht, wo können wir das lernen?“

In einer weiteren gemeinsamen Diskussion wurde uns gesagt, das größte Problem dieser Gruppe bestehe in Langeweile, und vielen sei klar geworden, wie sehr sie etwas lernen wollten. Wir verbrachten dann die restlichen Sitzungen damit, der Gruppe Konfliktfacilitation- und Peercoaching-Techniken zu vermitteln. Das waren die Gebiete, auf denen wir Expertenwissen hatten. Wir hätten ihnen auch alles mögliche andere beibringen können, von Astronomie bis zu biologischem Gartenbau, so groß war ihr Lerneifer.

Nachsatz

Bei dem Belegschaftstreffen, das später am gleichen Tag stattfand, tauchten in einem sehr berührenden Prozeß dieselben Geistrollen auf, dergestalt, daß die Wärter, das Pflegepersonal, die BeraterInnen und Verwaltungsangestellten darunter litten, für ihre Arbeit nicht respektiert zu werden und von der Öffentlichkeit keinen Dank zu ernten. Wir dankten allen Anwesenden dafür, daß sie unsere Straßen sicherer machen, daß wir uns dank ihrer Arbeit nicht so viele Sorgen über Kriminalität machen müssen sowie für ihren Beitrag dazu, für die, die draußen leben, das Leben leichter zu machen. Ein Wärter sagte mit Tränen in den Augen, in 26 Arbeitsjahren habe ihm noch nie jemand für seine Arbeit gedankt oder auch nur ihren Wert anerkannt. Er berichtete, daß manche Menschen mit Schweigen oder Feindseligkeit reagierten, wenn er zugab, im Gefängnis zu arbeiten, andere dagegen neugierig wurden und aufregende Geschichten hören wollten. Einige sagten dann, sie selbst könnten nie so eine Arbeit machen. Die Gruppe beschloß ihre Arbeit mit neuen Einsichten über die Bedeutung der Rolle, die sie in der Gesamtgesellschaft spielten, und einem wachsenden Gefühl der Selbstachtung für ihren Beitrag zur Veränderung der Gesellschaft.

Darüber hinaus brachten wir der Belegschaft Interventionen bei, die sie in Situationen einsetzen konnten, in denen sie sich von ihren Mainstreamfreunden marginalisiert fühlten, und begannen Strategien zu entwickeln, um die Öffentlichkeit über die tieferen Aspekte ihrer Arbeit zu informieren. Dies wurde als Teil einer Langzeitstrategie betrachtet. die Selbstachtung, Verbreitung von Ideen und Bewußtheit in der Gesellschaft, verbesserte Finanzierung und höhere Löhne miteinander verband und von der Organisation als Ganzes unterstützt werden mußte.

Schlußbemerkungen

In einem Treffen mit dem Direktor dankte ich ihm und bat ihn um Unterstützung bei diesen Langzeitprojekten. Seine Anliegen befanden sich zwar auf einer anderen Ebene, ähnelten jedoch sehr den Prozessen, die die Wärter, Insassen, PsychologInnen, Verwaltungsangestellten und andere Belegschaftsangehörige durchlaufen hatten. Im darauffolgenden Gespräch beklagte er sich über die mangelnde Unterstützung seiner Arbeit seitens der PolitikerInnen und der Medien. Er übte scharfe Kritik an den PolitikerInnen, die nicht mit Kriminalität und Gefängnis in Zusammenhang gebracht werden wollten, weil sie es als

schädlich für ihr Image empfanden, besonders in solchen Zeiten, in denen das Thema der öffentlichen Sicherheit eher im Hintergrund stand. In ähnlicher Weise, so klagte er, berichteten die Medien nur dann über Gefängnisthemen, wenn es sich um einen Skandal handle. Während unserer Diskussion sprachen wir darüber, wie die Politiker und die Medien selbst ein Teil eben jener Polarität sind, die wir während unsere Tage im Gefängnis beobachten konnten. Der Direktor wurde darin unterstützt, zu erkennen, daß er nicht nur einen Gefängnis-Komplex leitete, sondern gleichzeitig ein Vermittler für gesellschaftliches Bewußtsein in diesem Themenbereich sei. Der Direktor empfand diese Diskussion als sehr hilfreich und berichtete ebenfalls über die negative Haltung in der Gesellschaft und den Mangel an Anerkennung für seine Arbeit. Er drückte das folgendermaßen aus: „Diese Haltungen nagen an einem, und irgendwann fängt man selbst an zu glauben, daß das, was man tut, keinen wirklichen Wert hat.“ Wir waren schockiert, aber auch nicht gerade überrascht, daß auch er sich nicht erinnern konnte, wann ihm jemand zuletzt öffentlich oder privat für seine Arbeit gedankt hatte.

Wie in einigen der anderen Fälle, schufen diese Tage eine Grundlage für einen neuen Prozeß zur Visionsfindung in der Organisation. In einem der Länder, in denen wir arbeiteten, wurde einiges von unserer Arbeit auf Video aufgenommen und anderen Strafvollzugseinrichtungen zur Verfügung gestellt, um ihre Erfahrungen und Ergebnisse im gesamten System zu verbreiten.

Wir waren selbst sehr bewegt und versuchen seitdem, das gesellschaftliche Bewußtsein über diese Themen zu erhöhen, wann immer wir die Gelegenheit dazu haben.

Das Strafvollzugssystem spiegelt ein größeres Problem innerhalb der Gesellschaft als Ganzes wider und zeigt sowohl, daß es möglich ist, dieses Problem zu lösen, als auch die Art und Weise, in der das geschehen kann.

Das Problem liegt weniger in den besonderen Merkmalen einer der beteiligten Rollen begründet, sondern vielmehr in der mangelnden Beziehung zwischen ihnen. Die Isolation, die die Insassen erfahren, wenn sie eingesperrt werden, führt zu komplizierten Reaktionen, die unsoziales Verhalten fördern und Rehabilitation verhindern oder hemmen. Diese Isolation ist ein umfassenderes Thema, wie man am obigen Fall sehen kann, da nicht nur der Insasse, sondern tatsächlich das gesamte System isoliert wird. Durch die Arbeit mit einem prozeßorientierten Beratungsansatz ergeben sich eine Reihe von Veränderungen, wie zum Beispiel ein Wandel in der Beziehung zwischen den verschiedenen Teilen der Organisation und neue Strategien, um die Isolation zu durchbrechen. Dies spricht indirekt die Probleme des Direktors mit dem Mangel an finanzieller und politischer Unterstützung für seine Organisation an. Mit den inneren Veränderungen der Organisation werden deren Mythos und Vision klarer. Diese können dann in weiteren Sitzungen angesprochen und zu angemessenen Strategien für Öffentlichkeitsarbeit und Politik ausgearbeitet werden. Und schließlich wirft diese Arbeit ein neues Licht auf die Ausbildung der Mitarbeiter und die Betreuung der Insassen und schafft so die Grundlage für ein organisches Change Management.