



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

Dr. Max Schubach

Unten in dem blauen Abschnitt finden Sie einige Kernpunkte der Worldwork-Theorie von Amy und Arnold Mindell. Es werden darin mehrere Begriffe und Konzepte erklärt, die in der Fallbeschreibung auftauchen. Wenn Sie sich mit Worldwork schon auskennen oder an den theoretischen Aspekten nicht so interessiert sind, dann gehen Sie bitte gleich zum Anfang der folgenden Fallbeschreibung.

### Kernpunkte der Worldwork Theorie

Hier sind einige Kernpunkte der Theorie und Methodik beschrieben, die für ein besseres Verständnis der Fallbeschreibung nötig sind. Für mehr Information über Begriffe und Konzepte lesen Sie bitte den einführenden Artikel: [Worldwork – Transformation in Organisationen, Kollektiven, Unternehmen und in der Öffentlichkeit.](#)

Innerhalb des Worldwork - Paradigmas funktioniert eine Organisation oder Gruppe auf verschiedenen **Ebenen**, die sich wie parallele Welten verhalten. Eine dieser Ebenen ist die der alltäglichen Realität, zusammengesetzt aus organisatorischen Fakten, Menschen, Strukturen, Zielen, Strategien und Problemen, die gelöst werden müssen. 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.“, können Sie die Polarität - einen Zweifler und Skeptiker- an die diese Worte gerichtet sind, innerhalb der Gruppe spüren. Es wird ein Gegner vermutet, der glaubt, wir seien ohne Hoffnung und wollten nicht weitermachen. Als Fazilitatoren 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 einem größeren nichtlokalen 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 können weiterhin in Rollen der Konsensusrealität und Geistrollen unterschieden werden.

**Rollen der Konsensusrealität** (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 nicht als „akzeptabel“ oder „rational“ innerhalb der jeweiligen Organisationskultur gelten oder außerhalb dessen sind, was sie als Wirklichkeit betrachtet. Obwohl Geistrollen nicht offensichtlich sind, fühlt jeder ihre Präsenz und leidet unter ihnen. Geistrollen finden sich auch in unbeabsichtigten Kommunikationen.

KR – Rollen und Geistrollen veranstalten eine Art Schattentheater. Stellen Sie sich ein Marionettentheater vor, in dem sich zwei Puppen unterhalten, und hinter einer erleuchteten Stoffwand auf der Bühne sehen Sie die Umrisse einer dritten Puppe. Die zwei Puppen im Vordergrund sind in ein Gespräch verwickelt, aber hin und wieder wirft die Puppe hinter der Stoffwand einen Satz ein. Die Puppen im Vordergrund scheinen sich der Schattenpuppe nicht bewusst zu sein und glauben, die andere sichtbare Puppe hätte die Bemerkung gemacht. In einem Marionettentheater führt dies zu lustigen Missverständnissen. Belustigend für die Zuschauer aber nicht für die Puppen, die sich tatsächlich unwohl fühlen. Die Ebene der sich unwohl föhlenden Puppen, die die Schattenpuppe nicht sehen können, wäre die Ebene der Konsensusrealität; die Ebene, die die Schattenpuppe mit einschließt, wäre die selbstorganisierende Ebene oder das, was wir die Traumebene nennen.

Und ganz nebenbei, das obige Beispiel, bei dem die Zuschauer jedoch nicht die Puppen das Stück genießen, gilt auch für Gruppenprozesse. 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, sind wir im Bereich von Rollen und Geistrollen. Die Rollen sprechen die passenden Sätze, benutzen den passenden Kommunikationsstil und haben die passenden 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 Kommunikationen offen zu legen oder den Geistrollen Stimmen zu geben, ist die Angst, dass die daraus resultierenden Konflikte unlösbar sein werden. Auf der Ebene der Konsensusrealität ist dies einleuchtend, wo wir daran gewöhnt sind, dass unsere Konflikte sich nicht lösen, und wo Beziehungen für immer beschädigt sein können, weil jemand die „Wahrheit“ gesagt hat. Doch von einem anderen

Winkel aus betrachtet, ist es aus der Perspektive von Worldwork unerlässlich. Rollen und Geistrollen sind in dem Sinne nichtlokal, in dem sie allen gehören. Daher bedeutet Geistrollen zu bearbeiten, zu begreifen, dass du auch so bist wie die Person, Rolle oder Gruppe, von der du dachtest, sie sei für alle Schwierigkeiten verantwortlich. Das ist auch der Grund, warum eine unpopuläre Rolle oft von jemand anderem ganz oder in Teilen aufgegriffen wird, wenn derjenige, der sie zuvor verkörperte, die Organisation verlässt. Obwohl Geistrollen sehr leicht auf die „anderen“ 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 die andere projizieren. Diese Mechanismen sind es, die häufig dazu führen, dass es eine emotionale oder geladene Interaktion braucht, um ganz zu verstehen, wie diese Rollen in der eigenen Gruppe vorhanden sind. Der Prozess, Gewahrsein über die eigene Natur zu entwickeln, kann nicht einfach nur auf einer rationalen und linearen Ebene stattfinden. Denn genau das Thema, dass die Gruppe entdecken muss, wird durch ein Glaubenssystem an den Rand gedrängt (marginalisiert), das eben auf dieser rationalen Ebene enthalten ist. Die einzige verbleibende Lösung ist, ein zunehmendes Gewahrsein dieser Spiegelprozesse zu schaffen und zu erkennen, in welcher Ausprägung wir wie der andere sind und in welcher Form wir selbst ein Teil dessen sind und zu dem beitragen, was uns am meistens aufregt. Kein Wunder, dass wir vor direkten Konfrontationen zurückweichen.

Der Prozess dieses Gewahrsein zu erreichen, kann hoch emotional sein. Oft zwingt er uns, eine Periode der Eskalation und Konfrontation zu durchqueren. Wenn wir dazu in der Lage sind und gleichzeitig unserer vollständigen Erfahrung mit diesem Gewahrwerden Schritt für Schritt folgen, werden wir schließlich nachvollziehen können, dass diese Rollen innerhalb des gesamten Systems präsent sind. Die vollständige Information oder das Wissen, das in den Rollen enthalten ist, wird jetzt offensichtlich und kann von der ganzen Gruppe kreativ genutzt werden. Aus dieser Perspektive betrachtet, sind Störungen oder Probleme Möglichkeiten, die genutzt werden wollen! Es ist die Aufgabe des Fazilitators, einen sicheren Raum für die Teilnehmer zu schaffen und sicher zu stellen, dass am Ende des Gruppenprozesses Konflikte gelöst sind und dass jeder die neuen Dimensionen der vorgetragenen Probleme verstanden hat. Teilnehmer und Klienten haben nicht nur das Recht sondern auch die Pflicht, skeptisch und besorgt um die Ergebnisse zu sein. Es gehört zur Arbeit des Fazilitators, diese Ängste zu bemerken, sich um sie zu kümmern und sicher zu stellen, dass alle geschützt sind.

Tragfähige Fazilitation beruht darauf, die grundlegenden selbstfazilitierenden Tendenzen des Kollektivs zu entdecken und zu unterstützen. Rollen, die tatsächlich den gesamten Prozess fazilitieren, sind in allen Gruppen vorhanden; jedoch werden diese Rollen nicht immer erkannt oder von der Gruppe selbst ausgedrückt. Ein Beispiel für so eine Rolle ist der oder die Älteste. Älteste zeichnen sich durch ein warmherziges Losgelöstsein aus, die das Leben und die Menschen als ein sich entwickelndes und entfaltendes Geheimnis verstehen und daher jede Person und Tendenz respektieren und unterstützen, während sie

gleichzeitig in der Lage sind, auf eine nicht beleidigende Weise Grenzen zu setzen. Sie wurzeln in den Überzeugungen über den Sinn des Lebens und die Rolle die Geist (Spirit) und Natur spielen. Diese Überzeugungen müssen nicht unbedingt offensichtlich sein, sondern werden oft im Herzen der Person gefühlt. Der oder die Älteste bleibt im eigenen Glauben über die Grundwerte zentriert, die das Zusammenleben auf diesem Planeten möglich machen. Dieser Glauben wird anderen jedoch nicht aufgezwungen, sondern auf eine Weise vorgelebt, die andere inspirieren zu folgen. Ältester sein ist keine Frage des Alters und wird genau so oft von normalen Menschen verkörpert wie von Führungspersonen und Fazilitatoren.

## **Die Fallbeschreibung**

### **Hintergrund und Anfangsbemerkungen**

In dieser Fallbeschreibung können Sie den Bericht über ein Retreat zur Strategieentwicklung lesen, die wir innerhalb des Führungsteams einer Global 500 Corporation (Global 500 ist eine Liste der 500 größten Unternehmen der Welt) fazilitierten. Diese Gruppe agiert international hat ihren Firmensitz in den Vereinigten Staaten. Ihre Aktivitäten erstrecken sich auf verschiedene und sehr mannigfaltige Sektoren der Industrie. Wir sind zwei externe Fazilitatoren, die ein jährlich stattfindendes Strategieretreat mit der Führungsebene einer der Industriezweige organisieren und fazilitieren. Die Gruppe umfasst 50 – 60 Mitglieder. Mehr als die Hälfte davon sind aus der höchsten Führungsebene, die übrigen sind Experten aus unterschiedlichen Ebenen der Organisation und stammen aus mehreren Ländern. Sie wurden aus verschiedenen Gründen eingeladen, am Retreat teilzunehmen.

Während dieser Retreats soll eine gemeinsame Vision und Jahresplanung für das anstehende Jahr gefunden werden, wobei an vielen Themen gearbeitet wird. Obwohl der Primärfokus auf der allgemeinen Strategieentwicklung liegt, sind viele Gruppenmitglieder auch daran interessiert, Themen aus den Teams, in dem Rhythmus wie sie auftauchen, zu bearbeiten, wenn vermutet wird, dass sie die Effizienz der Organisation insgesamt beeinträchtigen könnten. Kleinere Problempunkte innerhalb der Organisation, die Lernmöglichkeiten für die Entwicklung im Gesamtunternehmen enthalten, werden auch oft in die Agenda aufgenommen. Wir unterstützen die Gruppe in der Erstellung einer Tagesordnung und führen die Gruppen in der Bearbeitung. Wenn Hotspots auftauchen (Momente, in denen sich in der Gruppe die Möglichkeit zu einer Polarisierung über ein bestimmtes Thema zeigt), versuchen wir eine Übereinstimmung innerhalb der Gruppe darüber zu erzielen, ob sie tiefer in den Problembereich vorstoßen will oder nicht.

So mischen sich lineare Gruppenprozesse der Zielsetzung, Aufgabenverteilung, Etatplanung und ähnlichen Aktivitäten organisch mit hochemotionalen Gruppenprozessen, Beziehungsarbeit und Visionsbildung.

Gegen Ende des Retreats helfen wir der Organisation in einer oft hoch energetisierten Sitzung, ihren Mythos wieder zu entdecken. Der Mythos der Organisation enthält die Essenz einer Organisation, ihre Einzigartigkeit, ihre Rolle in der Welt als Ganzes und die Bedeutung, die sie für die Entwicklung der Menschheit hat. Jede Organisation hat so einen Mythos, egal wie groß sie ist und was für ein Mission Statement sie hat. Der Mythos ist ein Muster, das die verschiedenen Manifestationen einer Organisation umfasst und kann sogar in dem zu finden sein, was zeitweise als eklatanter Fehler erscheint oder als Funktionsstörung in der Gruppe ausfindig gemacht wird.

Oft sind die Visionen der Gründer Aspekte des Organisationsmythos und auch die Anfangsschwierigkeiten u. ä., die immer wieder in den Fluren der Leitungsetagen erzählt werden. Ein Organisationsmythos geht jedoch darüber hinaus. Bitte, lesen Sie darüber in dem speziellen Abschnitt über Organisationsmythos. Dieser Mythos muss wieder entdeckt und von Zeit zu Zeit in Erinnerung gerufen werden, denn er bringt neues Leben in alte Gewohnheiten, bringt frische Spannung in unsere Arbeit und macht unsere Aktivitäten bedeutungsvoller. Wir nutzen die letzte Sitzung, um zur Essenz des gesamten Retreatprozesses zu kommen, und entfalten davon ausgehend den Mythos der Organisation. Schließlich moderieren wir die Umsetzung dieses Mythos in eine endgültige Vision und benutzen sie, um die allgemeine strategische Vorgehensweise in Bezug auf die organisatorische Entwicklung und das Management der Wandlungsaufgaben zu formulieren. Dieser Prozess zeigt wie der Mythos der Organisation eine organische Qualität hat, die in allen Gruppen zu finden ist und eine Vision erstehen lässt, sobald diese Qualität einmal entdeckt wurde. Es ist eine mächtige Erfahrung, den Geist zu entdecken, der die Organisation so weit gebracht hat, dass sie die Augen für die Änderungen öffnet, die jetzt geschehen wollen, und dann eine Form findet, um sie mitzugestalten. Schließlich stellen wir Techniken der Gewährwerdung zur Verfügung, mit denen die Veränderungen während der Umsetzungsperiode im Laufe der folgenden Monate verfolgt werden können.

Im Fall der hier beschriebenen Organisation fazilitierten wir das Retreat im dritten Jahr in Folge. Nachdem sich anfänglich einige der Teilnehmer über den Wert einer Methode, die auf mehreren Ebenen arbeitet ( was uns die Gelegenheit gab zu erklären, auf welche Weise unsere Methode Wert schafft), etwas skeptisch zeigten, erforscht die Gruppe jetzt hoch motiviert neue mögliche Problembereiche. Wenn die Mehrheit der Gruppe einen Problembereich als zu unwichtig erachtet, um eine Diskussion darüber zu führen, andere damit jedoch nicht einverstanden sind, bilden wir Untergruppen oder bieten „one-on-one“ Lösungen außerhalb der regulären Sitzungen an.

### **Vorbereitung auf das Retreat.**

Normalerweise brauchen wir zwei Wochen um die Sitzungen vorzubereiten. Vorbereitung umfasst:

#### **Peer Coaching und Vorbereitung:**

Bevor wir in eine Organisation hinein gehen, fühlen wir uns unter Druck, besonders beim ersten Mal. Anstatt zu versuchen die Ängste zu überwinden,

erforschen wir sie. Sie können uns sehr viel über die Organisation erzählen, was von unserem normalen rationalen Blickwinkel übersehen wurde. In diesem Fall arbeiteten wir an unserer Nervosität, die ein Mitglied der veranstaltenden Führungsgruppe auslöste. Es war sein erstes Jahr in dieser Organisation und er stand dem ganzen Projekt, von dem er offensichtlich annahm, dass es Zeit und Geld verschwende, sehr kritisch gegenüber. Zuerst reagierte ich urteilend und dachte, er sei uninformiert und wüsste nicht genug über den systemischen Ansatz im Allgemeinen oder Worldwork im Besonderen. In der Peer Coaching Sitzung unterstützte mich mein Co-Fazilitator bei einem Rollenspiel, in dem ich die Rolle diese Person übernahm. Während ich die Rolle spielte, erkannte ich plötzlich, dass sein Hintergrund und seine Erfahrung als Banker und Investor, in dieser Gruppe von strategischen Denkern und Leitungsexperten nicht ernst genug genommen wurde. Das war sehr hilfreich für mich, da ein in der Fallbeschreibung nicht erwähntes Thema besprochen werden sollte, nämlich die Fortsetzung einer bestimmten industriellen Aktivität, die in der Geschichte und Tradition des Unternehmens einen hohen Stellenwert hatte, jedoch gemessen am Profit nicht mehr einleuchtete. Seit drei Jahren in Folge war dieses Thema diskutiert und jedes Jahr aufs Neue beschlossen worden, weiter zu machen wie bisher, sozusagen als Symbol der Wurzeln und Geschichte und als Markenzeichen des Mission Statements. Wie sich herausstellte, war diese besondere Geschäftsaktivität ein Wahrzeichen für das Verhältnis des Unternehmens zu Umwelt und Diversität. Beides war ein wichtiger Teil der ursprünglichen Vision dieser Gruppe, der sichtbar und bekannt sein sollte. Als diese Diskussion anstand, fühlte ich mich aufgrund meiner inneren Arbeit kompetenter, das neue Mitglied in seiner festen Überzeugung, die besprochene Aktivität müsse beendet werden, zu unterstützen. Ich konnte helfen eine Alternative anzubieten, die Tradition deutlich zu machen, ihre Essenz zu formulieren und aufzuzeigen, in welcher Form diese Essenz in einigen der neueren Aktivitäten der Gruppe präsent war. Dieser Prozess kulminierte schließlich ein Jahr später in einem neuen Unternehmensstatement, das Verhältnis zu Diversität und Umwelt betreffend, indem es im Kontext all ihrer Geschäftsaktivitäten und des Führungsstils des Unternehmens formuliert wurde. Ich erwähne dies aus zwei Gründen: erstens um zu zeigen wie die Ängste und Reaktionen des Fazilitators eine Quelle nützlicher Informationen über die gesamte Gruppe sein können, wenn sie entfaltet werden; und zweitens, um zu zeigen wie diese Werte eine Rolle in der folgenden Fallbeschreibung spielen, wo die Diskussion sich um andere Themen dreht.

Während der Vorbereitungszeit müssen wir Fazilitatoren uns einem Peer Coaching Prozess unterziehen, in dem wir miteinander arbeiten, um ein größeres Gewahrsein für unsere eigenen Themen, Fragen, Ängste und Vorbehalte zu bekommen, die wir über das kommende Ereignis in uns tragen könnten. Wir klären auch mögliche Themen innerhalb des Teams, wie Konkurrenz und Eifersucht. Gleichzeitig nehmen wir mit der veranstaltenden Führungsgruppe Kontakt auf, um die bestehende Situation einzuschätzen, Ziele und Themen zu klären und zusätzliche Informationen über die letzten Entwicklungen zu bekommen. Eine Woche vor den geplanten Treffen, laden wir alle Teilnehmer auf unser Extranet ein. Das Extranet ist ein sicheres Online – Umfeld, das durch das Internet betreten werden kann und das den Austausch von Dokumenten, Abstimmungen, Gruppendiskussionen, die Nutzung einer

Online – Whiteboard und die Möglichkeit von vertraulichen One – on – One Coaching Interaktionen erlaubt. Diese Online – Einrichtungen stellen einen Ort zur Verfügung, der es ermöglicht, die Tagesordnung abzuändern und Themen vor den Sitzungen vorzusortieren und einen vorläufigen Überblick über mögliche Hotspots gibt. Wir nutzen das Extranet auch nach dem Retreat, zur Nachbesprechung möglicher übrig gebliebener Themen, die sich in den Tagen nach dem Retreat zeigen, und um bei der Umsetzung des Veränderungsprozesses zu unterstützen. Als Teil unserer Vorbereitung erforschen wir auch die zahlreichen inhaltlichen Fragen, die das Thema der anstehenden Fazilitation berühren. Während der Vorbereitung des hier beschriebenen Falles, wurde uns ein mögliches Thema bewusst, Expansion in die Karibik, was uns dazu führte verwandte Aspekte zu studieren. Wir lasen nicht nur den Jahresbericht des Unternehmens, wir beauftragten auch einen unserer Mitarbeiter, unabhängige Untersuchungen der Situation des Weltmarkts für diesen speziellen Marktsektor durchzuführen, in den das Unternehmen expandieren wollte, der dynamischen strategischen Position des Unternehmens innerhalb des globalen Marktes und der Begründung der Leitung für die Expansion jenes Sektors in den karibischen Raum. Wir erforschten auch die ökonomische Situation des gewählten Landes und einer unserer Mitarbeiter erforschte und erstellte ein kulturelles Profil über die drei Hauptgruppen, die in dieses Projekt involviert waren. Wir sind große Fans der Übervorbereitung, von der wir glauben, dass sie für eine erfolgreiche Fazilitation und Beratung unabdingbare Voraussetzung ist. Sie ist Teil unseres Totalen Qualitätsmanagement (TQM) Ansatzes. Wir haben erfahren, dass dieses zusätzliche Wissen mehr Glaubhaftigkeit und Vertrauen hervorruft, was wiederum den Teilnehmern gestattet, freier und direkter zu sprechen, während es uns gleichzeitig unterstützt, Inhaltliches zur Diskussion beizusteuern. Haben wir jedoch einmal mit der Fazilitation begonnen, bleibt dieses Wissen im Hintergrund und wir folgen dem spontanen Entstehen des Gruppenprozesses, und benutzen die Informationen aus unserer Vorbereitung nur, wenn es innerhalb eines bestimmten Zusammenhangs notwendig wird.

## **Die Fallbeschreibung**

Der Prozess, von dem Sie gleich lesen werden, 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 Fazilitation. Die Interventionen im Einzelnen und die Komplexität eines Ebenenwechsels stehen dabei nicht im Mittelpunkt. Daher entsteht ein Bild von Leichtigkeit und Schnelligkeit, wo in Wirklichkeit eine hochbrisante Interaktion stattgefunden hat. Wenn der Faziliator über das notwendige Verständnis der verschiedenen anwesenden Rollen verfügt, sollte der Gruppenprozess auch das Empfinden von Leichtigkeit und Mühelosigkeit ausstrahlen und den Eindruck vermitteln, dass alles ein organisches Fließen war. Wenn Sie daran interessiert sind, mehr über die Mikrodynamik einer Worldwork – Fazilitation zu erfahren, lesen Sie den Abschnitt der Website, die eine dieser fazilitierten Interaktionen beleuchtet und Schritt für Schritt erklärt, wie sie funktioniert, damit Sie die Komplexität der Methoden und Interventionen besser verstehen können.

Beim Lesen werden Sie vielleicht über die Schnelligkeit erstaunt sein, mit der alles passiert. Das liegt teilweise daran, dass ich oft zusammengefasst habe, was tatsächlich geschah. Nichtsdestotrotz dauerte der gesamte Prozess etwas weniger als eine Stunde. Der Grund für diese Geschwindigkeit ist der Einsatz von Geistrollen und das Konzept der Grenzen. So wird das Kreisen vermindert, ein Phänomen, bei dem beide Seiten immer wieder die gleichen Argumente hin und herwälzen.

## **Anfangsszenario**

Es ist der zweite Tag der Zusammenkunft. An diesem Nachmittag trifft sich die gesamte Gruppe. Die Tagesordnung an diesem Nachmittag beinhaltet ein Thema, das sich mit der Entwicklung und dem Fortschritt einer der Produktionsgruppen der neuen Niederlassung des Unternehmens in der Karibik beschäftigt, die für die erste Fertigungsstrasse ihrer Art in diesem Teil der Welt zuständig ist. Der Klatsch während der Pause dreht sich darum, dass dieser Zweig mit Problemen überhäuft ist und dass die Sitzung mit dem Ziel einberufen wurde, dieses Projekt zu begraben.

Brigitte, die Projektleiterin, eröffnet mit einem Bericht und fasst folgendes zusammen:

„Bei uns sind bisher einige Probleme aufgetaucht. Es gab Probleme mit der Lieferkette der Bauunternehmer. Einiges Material ging verloren, verschwand oder war von der falschen Sorte. Zusätzlich gab es Personalprobleme. Entweder erschienen Arbeiter nicht, wenn sie sollten oder verließen ihre Arbeitsplätze. Wir mussten Hilfskräfte einstellen, um unsere Deadline einhalten zu können, was auf zusätzliche Probleme hinauslief und uns noch weiter zurückwarf. Die Kommunikation zwischen dem Projektmanagement des Unternehmens und den örtlichen Teams ist oft sehr kompliziert. Aber wir glauben, dass wir diese Probleme mit erneuter Anstrengung überwinden können.“

Brigitte bemüht sich, Zuversicht und Kontrolle auszustrahlen, hört sich aber frustriert an, sieht auf ihren Bericht und vermeidet jeglichen Blickkontakt.

Jetzt meldet sich Alonzo, der Leiter des karibischen Teams zu Wort. Was folgt ist eine Zusammenfassung seiner Anmerkungen:

„Ja, es hat Schwierigkeiten gegeben. Wir haben die notwendige Infrastruktur noch nicht aufgebaut. Manchmal ist es schwierig, bestimmte Materialien zu finden, die wir brauchen – manchmal gibt es sie nicht. Die extremen Wetterverhältnisse haben uns auch zurückgeworfen ...wir tun jedoch unser bestes und wir werden das Projekt so nah wie möglich an der Deadline fertig stellen. Ich bin mir sicher, dass wir die Differenzen bereinigen können.“

Alonzo hört sich sehr distanziert an, so als ob er über jemand anderen reden würde. Auch er vermeidet es, irgendjemanden anzusehen. Die Atmosphäre ist angespannt. Andere führende Mitarbeiter stellen einige Fragen; statt zu antworten, wiederholen Brigitte und Alonzo im Wesentlichen, was sie schon gesagt haben. Einige der Führungspersonen nicken jetzt, um zu zeigen, dass sie



verstanden haben, ihre Mienen drücken jedoch Skepsis aus. Eine Person runzelt die Stirn, einige Augenbrauen sind zusammen gezogen, einer lehnt sich vom Sprecher weg, eine andere Person verschränkt die Arme. Eine Führungsperson schlägt auf neutrale Art vor, dem Projekt noch einen Monat Zeit zu geben, bevor die direkt Betroffenen entscheiden, wie weiter zu verfahren sei. Einige stimmen zu und die Gruppe scheint bereit, zum nächsten Thema überzugehen. Die Gruppenatmosphäre ist schal und etwas schwer; Brigitte sieht bestürzt aus. Die Gruppe folgt unserem Vorschlag, den Themen, die das Projekt betreffen, mehr Zeit zu widmen.

***Analyse:** Beide Seiten haben ihre Ausgangsposition dargelegt, beide Seiten scheinen zu wissen, was die andere Seite sagen wollte. Ohne Zweifel hat diese Diskussion zuvor schon mehrfach stattgefunden. Sie äußerten sowohl beabsichtigte, wie auch unbeabsichtigte Kommunikationen, oder Doppelsignale, wie wir sie nennen.*

*Auf einer „messbaren“ oder Konsensusrealitätsebene ist der Inhalt dieser Diskussion zu signalisieren, dass beide Seiten die Probleme verstehen und ein Übereinkommen besteht, weiterhin zu versuchen, sie zu lösen. Das ist die beabsichtigte Kommunikation. Beide Seiten ziehen es stillschweigend vor rational und linear zu berichten, so als würden sie eine Einkaufsliste verlesen. Die Unterdrückung eines offenen Konflikts ist in der Atmosphäre spürbar und wird durch Tonfall und Körpersprache ausgedrückt. Diese letzteren Aspekte, Tonfall und Körpersprache, sind unbeabsichtigte Kommunikationen. Wir unterscheiden eine weitere Ebene, eine selbstorganisierende Ebene, die wir auch die Traumebene nennen. Sie ist selbstorganisierend, weil wir sie nicht kontrollieren können und wir nicht damit identifiziert sind, was mit „uns“ geschieht.*

*Auf dieser selbstorganisierenden Ebene finden sich die „Geistrollen“ in unbeabsichtigter und oft nonverbaler Kommunikation. In dem vorliegenden Fall ist es der Ärger in den Stimmen, die Unzufriedenheit der Führungspersonen, die dem Zwischenbericht zuhören, und der allgemeinen depressiven und frustrierten Atmosphäre am Schluss. Was vertagt wird, ist nicht so sehr eine Entscheidung, sondern die Eskalation des Konfliktes, der in der nonverbalen Kommunikation präsent ist. Wir glauben, dass es der Gruppe gut tun würde, jetzt zu eskalieren.*

*Zu diesem Zeitpunkt sind viele Parallelwelten vorhanden. Zum Beispiel kann man aus einem Blickwinkel, der oft als demokratisch-humanistisch beschrieben wird, vertreten, dass die Firmenleitung mit ihrem überwiegend europäisch-amerikanischen Denkstil sich der Diversität öffnen müsse und die unterschiedlichen kulturellen Werte der karibischen Mannschaft akzeptieren und lernen müsse, damit umzugehen. Auf der anderen Seite dieser Polarität ist der Standpunkt organisatorischer Überlebensfähigkeit oder Unternehmensstrategie. Hier könnte man vertreten, dass es an der Zeit ist das Projekt abzubrechen, da es zuviel kostet und die Wettbewerbsfähigkeit der gesamten Organisation gefährdet.*

*Diese Standpunkte sind nur die Spitze des Eisbergs. Darunter befinden sich die Themen der Entwicklung der Globalisation, damit verbunden eine grundlegende Betrachtung darüber, was Fortschritt und Demokratie bedeuten*

*und welche Werte uns dabei helfen, 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 auf einer lokalen Bühne auftauchen mit einem Stück über Unternehmenskultur und Strategie. Obwohl die Bühne an einem bestimmten Ort steht und die Rollen von örtlichen Schauspielern verkörpert werden, sind es Rollen, die überall auf dem Globus anzutreffen sind.*

*Vom demokratisch-humanistischen Standpunkt aus betrachtet, hängt der Erfolg oder das Scheitern der Globalisation unter anderem davon ab, wie diejenigen, die über mehr ökonomische Ressourcen verfügen, in der Lage sind, sich gegenüber kulturellen Stilen in anderen Gebieten der Welt verhalten, und wie weit sie bestärkende Erfahrungen zulassen können. Diese Position würde vertreten, dass es keine tragfähige Lösung sondern eher Revolten und Rebellion geben wird, solange Menschen nicht lernen, andere Kulturstile zu schätzen. Vom Standpunkt des Überlebens einer Organisation aus, wird die Lebensfähigkeit eines Unternehmens durch die Welt des Wettbewerbs bedroht. Hier wird vertreten, dass ohne Organisationen, es auch keine Menschen mehr geben wird, die Arbeit haben, und dass man mit Menschen, die keine Arbeit haben, auch nicht über demokratische Werte diskutieren könne. Von der Perspektive der Worldwork aus, sind beide Sichtweisen Teilwirklichkeiten; sie sind Parallelwelten. Beide müssen stimmen und zueinander passen, da sie Teil desselben Felds sind. Zusammen mit zusätzlichen Sichtweisen 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 Kommunikationen 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 Fazilitators ist es 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 zu repräsentieren, in diesem Fall die Positionen, die politisch unkorrekt sind.*

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

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

„Würde ich zur Firmenleitung gehören, würde ich denken: das führt doch zu nichts. Es war von Anfang an ein Fehler – wir werden ständig dasselbe Problem mit dem Werk haben. Lasst uns die ganze Operation abbrechen. Sie sind nicht genug entwickelt und ausgebildet und zu „abgedreht“ und erkennen die Chance gar nicht, die wir ihnen bieten. Lasst uns an einem Ort bauen, wo wir weniger von diesen Problemen haben werden. Wenn ich das hier offen aussprechen würde, gäbe es einen Riesaufstand hier drinnen, weil jeder gekränkt wäre.“

Einige Menschen lächeln tatsächlich und eine Person zeigt unbewusst ein kleines Nicken, als sie das ausgesprochen hört. Andere protestieren – nein, so etwas würden sie nie denken. Interessant ist, dass ein Mitglied des karibischen Teams auch lächelt und erleichtert wirkt. Ein anderes Teammitglied sieht wütend aus.

***Analyse:** eine Seite hat die Grenze überschritten und eskaliert, indem sie eine politisch unkorrekte Aussage gemacht hat. Jetzt folgt die Fazilitation der Entgegnung der anderen Seite.*

Der Leiter des karibischen Teams antwortet zuerst rational, indem er antwortet, dass das Team sein Bestes gibt. Das Lächeln und ebenso die Wut, die wir bemerkten, als die Rolle gespielt wurde, ist eine Geistrolle, die entfaltet werden muss.

Der Fazilitator fragt zuerst nach dem Lächeln. Die Person, die gelächelt hat, sagt sofort, dass sie sich erleichtert gefühlt hat, diese Worte laut ausgesprochen zu hören. Sie sagt, sie fühlt sich oft so, wenn sie mit jener Gruppe zu tun hat, doch ausgesprochen wurde es nie. Der Fazilitator versteht diese Antwort als eine positive Rückmeldung für die weitere Entfaltung dieser Position und erhält die Erlaubnis der Geistrolle des karibischen Teams eine Stimme zu geben. Er sagt:

„Wenn ich ihr wärt, würde ich das folgende denken: sie haben uns nie verstanden. Sie sind überheblich und gierig und statt uns zu helfen, dies hier zu schaffen, kritisieren sie uns ständig und schauen auf uns herab. Offensichtlich haben sie keine Ahnung, wer wir sind.“

„Ja!“

ruft einer der karibischen Teamkollegen aus.

„Sie behandeln uns immer, als wären wir dumm und faul.“

Darauf wendet sich der Teamkollege der amerikanischen Projektleiterin zu und antwortet:

„Du scheinst zu denken, dass wir uns ohne ständige Überwachung alle davon machen und den Tag am Strand verbringen würden.“

Die Atmosphäre hat sich verändert. Sie ist jetzt 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 dem Fazilitator, diese neue Entwicklung aufzuzeigen und ein sicheres Umfeld zu schaffen, in dem ein tragfähiges Ergebnis gefunden werden kann. Als erstes muss die Gruppe darin bestärkt werden, dass sie die Grenze überschritten hat – dass sie das Auftauchen von Wandel ermöglicht hat.

Die Fazilitatorin gibt dem Wandel Ausdruck. Sie sagt:

„Glückwunsch, ihr seid beide beeindruckend; dies ist der erste Schritt zur Lösung. Bemerkte, wie kräftig ihr beide geworden seid. Diese Kraft wird das Problem lösen, nicht nur die Höflichkeit, die ich zuvor gespürt habe. Diese Kraft, die ihr jetzt beide zeigt, wird dieses Projekt zum Abschluss bringen.“

Beide Seiten atmen durch.

*Beide Teile, die kritisiert werden sind Geistrollen - 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 den emotionalen nichtlinearen Prozess, in dem wir uns jetzt befinden, durchqueren, und zur Essenz der Rollen vordringen. So werden die Seiten voneinander gesehen:*

**Die Seite der Firmenleitung:** eine überhebliche, aufgeblasene westliche Haltung, die meint sie könne alles besser, schneller und klüger, und das ist kalt, mechanistisch, distanziert, gierig und unwissend.

**Die Seite des karibischen Teams:** eine faule, sabotierende, unwissende, unentwickelte Person, die in einem Fantasieland 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 Fazilitatorin ihre eigene Ältestenweisheit und Führungskompetenz einbringen kann. Lesen Sie nun die verkürzte Form davon, wie es weiterging:*

**Geistrolle und Rollenwechsel:**

Der Fazilitator weist daraufhin, dass die meisten Anschuldigungen ein Quäntchen Wahrheit enthalten und dass jede Seite helfen kann, eine tragfähige Lösung zu schaffen, indem die Anschuldigung als erstes aufgegriffen wird. Alonzo, der Leiter des karibischen Teams, schaut den Fazilitator an und zeigt damit, dass er es als erster versuchen möchte. Der Fazilitator nimmt den Hinweis auf und sagt:

„Alonzo, vielleicht möchtest du anfangen. 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, es ist wahr; wir haben eine andere Erfahrung von Zeit und Leben. Für uns ist Zeit nicht etwas, das verschwendet oder genutzt werden kann. Zeit öffnet uns die Gelegenheit zu sein und zu leben, Beziehungen zu haben und mit Freunden zu sein. Unser Leben ist reich wegen unserer Erfahrungen und Bindungen und wegen unserer Freude, nicht wegen des Profits, den wir erwirtschaften. Wir glauben, dass Zeit und die Freiheit, sie so zu verbringen, wie wir wünschen, das kostbarste Geschenk ist.“

Während er spricht, merkt man eine Änderung in der inneren Haltung. Alle sind von seiner Fähigkeit beeindruckt, den Themen, die auf dem Tisch liegen, ins Gesicht zu sehen und sich zu seinem Teil zu bekennen, der zu den Schwierigkeiten beigetragen hat. Als er seinen letzten Satz über Zeit und Freiheit als einem Geschenk beendet, bricht es aus einem Mitglied der Unternehmensleitung, einem Schweden, heraus.“ Das hört sich tatsächlich schön an!“

Andere Mitglieder seiner Gruppe starren ihren Kollegen böse an.

***Analyse:** Dies ist ein bedeutender Augenblick. Wenn eine Seite sich mit ihrem Teil der Anschuldigung identifiziert, werden wir Zeuge eines Rollenwechsels. Eines der Mitglieder der US - europäischen Seite bestärkt tatsächlich die Rolle, die auf der karibischen Seite dargestellt wird, was unweigerlich als Katalysator dienen wird, dass andere in der Gruppe sich mit dieser Rolle identifizieren werden. Diese Entwicklung ist zum Teil vorhersagbar. Aufgrund einer grundlegenden selbstausgleichenden Tendenz, neigt die andere Seite dazu von ihrer ursprünglichen Position abzuweichen, wenn eine Seite die Anschuldigungen aufgreift. Es muss sich nicht die gesamte Gruppe ändern. Das Gewährsein, dass die Rolle unter ihnen existiert, ist wichtiger als Einigkeit.*

Sofort greift einer der Fazilitatoren Alonzos Fähigkeit auf, den Kernpunkt darzulegen. Daraufhin wendet der Fazilitator sich dem Rollenwechsel zu und fragt den Schweden, was er mit mehr Zeit tun würde. Er antwortet:

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

Er sagt mit einem Lachen:

„Meistens bin ich so unter Zeitdruck von außen, ständig von Deadlines gejagt, so dass ich nie genug Zeit habe, wirklich über neue kreative Dinge nachzudenken, die ich im Kopf habe.“

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

„Ja, erinnert euch an die Zeit als Horst (eine weiteres Führungsmitglied) ein gebrochenes Bein hatte und an die guten Ideen, mit denen er nach zwei Wochen im Krankenhaus zurückkam? (Alle lachen). Er war auch netter geworden. (Alle lachen lauter).“

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

„Tatsächlich wären wir wahrscheinlich effizienter, hätten wir mehr Zeit. Das ist es was ich uns sagen höre.“

Die US - europäische Teilgruppe ist jetzt in eine lebhaftere Unterhaltung darüber eingetreten, wie Zeit zu nutzen sei, wie mit Zeitdruck umgegangen werden könne und wie Strukturen gefunden werden könnten, die der Kreativität mehr Raum gäben. 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 ein Thema für die Teilgruppe am nächsten Tag hinzuzufügen über Zeitdruck, Kreativität, Effizienz und darüber, wie das Gleichgewicht dazwischen gefunden werden könne. Die Führungsmitglieder der US - europäischen Untergruppe schlagen vor, dass einige aus dem karibischen Team an dem Treffen teilnehmen sollten, da sie in diesem Prozess hilfreich sein könnten. Die Menschen aus der Karibik lächeln stolz.

**Analyse:** Das Thema Zeit und wie sie zu nutzen sei, wird jetzt als ein globales Thema wahrgenommen, das auf beiden Seiten anzutreffen ist. An diesem Punkt vermittelt die US - europäische Teilgruppe, dass der Austausch ihr eigenes Lernen bereichert hat. Zeitdruck und der Impuls ihm zu entkommen, wird nicht länger als ein Thema wahrgenommen, dass es nur auf der karibischen Seite gibt, sondern eher als ein Thema, das es überall gibt. Das karibische Team beginnt mit

*der Deeskalation, in dem es zugibt, dass einige Aspekte der Anschuldigungen zutreffen. Allein dies Zugeben hat große Auswirkung und kann als ursächlich für den Wandel innerhalb der US - europäischen Teilgruppe betrachtet werden.*

*Die Prozesse sind selbstaussgleichend. Die andere Seite muss auch einen Teil der Vorwürfe zugeben. Nun müssen wir der anderen Seite helfen, die Grenze zu überschreiten.*

Der Fazilitator fragt jetzt die andere Seite sich mit den Anschuldigungen zu identifizieren. Brigitte gibt mit etwas Hilfestellung zu:

„Ja, es ist wahr. Ich sehe auf manche 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 großes Seufzen 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. Überheblichkeit muss auch entfaltet werden, wie es bei 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. Überheblichkeit zu entfalten müsste zu einer ähnlich aufbauenden Umformulierung führen. Die Erleichterung auf der karibischen Seite über die Zugabe der Überheblichkeit kommt für einen Worldworker nicht überraschend. Im Gegensatz zur allgemeinen Annahme, dass Zugabe zu Empörung führen würde, tritt das Gegenteil ein. Die Wirkung der Geistrolle war immer fühlbar; nun da sie eine Stimme hat, wissen wir, dass wir mit ihr arbeiten können.*

Der Fazilitator 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 das 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 brûlée, 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. Ich fühle mich stolz und gut über mein Wissen.“

Sie wirkt verlegen und als sie nach dieser Schüchternheit gefragt wird, antwortet sie „ man soll sich nicht gut über sich selbst fühlen.“ Da ist ein Leuchten auf ihrem Gesicht. Im Raum wird es still. Viele Menschen wirken berührt und aus dem Leiter des karibischen Teams bricht es plötzlich heraus:

„Ich habe gemerkt, wie erfahren du bist und es ist so wunderbar, zu sehen wie du nun so offen darüber redest.“

Sie scheint erstaunt, dass er sie nicht kritisiert, sondern sie tatsächlich bewundert. Sie fragt, ob es nicht anmaßend ist, das zu sagen.

„Nein.“,

antwortet Alonzo.

„Im Gegenteil. Du erlaubst mir so, auch auf meine Arbeit stolz zu sein. Wir hatten viele Schwierigkeiten, aber wir haben 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 Empfinden von vollbrachten Leistungen, 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 des Wechsels der Atmosphäre. Beide Seiten sind sich einig, dass es einen Stimmungswandel gegeben hat und freuen sich über die geöffnete Kommunikation untereinander.

***Analyse:** Überheblichkeit wird jetzt auch als ein globales Thema gesehen. Überheblichkeit ist ein pervertierter Ausdruck von Selbstvertrauen und Selbstwürdigung. Wenn man das erstmal für sich anerkannt hat, öffnet es den*



*Weg für Stolz, Führungskompetenz und Ältestenweisheit. Beide Seiten werden für diese Zusammenhänge wach und entdecken ihr Lernen durch diesen Prozess.*

## Die Lösung

Ein Mitglied der Leitung fragt jetzt welche praktische Auswirkung das auf das anliegende Projekt haben wird und was die nächsten Schritte sind.

***Analyse:** Nun da die Information, die in den Geistrollen versteckt war, aufgedeckt wurde und die Gruppe eine Veränderung von der vorherigen herrschenden Geisteshaltung erlebt hat, kehrt die Konsensusrealität wieder. Die anfänglichen verdeckten Spannungen sind entfaltet und als Schlüssel für eine verbesserte Zusammenarbeit, Synergie von unterschiedlichen Gruppen und Talenten und dem Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung zwischen den beiden Gruppen entdeckt worden. Dieser Prozess müsste jetzt die praktische Lösung für das anliegende Problem bringen.*

Die karibischen Leute fangen an, indem sie sagen, dass sie tatsächlich mehr leisten können. Eines der Mitglieder gibt zu, dass einige der Verzögerungen vermeidbar waren. Ein **knowledge worker** sagt, halb im Scherz, dass sie vielleicht „Widerstand“ hatten. Jetzt stellen sie fest, dass sie sich mehr anstrengen werden, weil sie die Arbeitsplätze wollen und brauchen.

„Wir wollen lernen effizienter zu arbeiten und wir begreifen, dass das Werk uns allen nützt. Wir wollen lernen, es besser zu machen und wir freuen uns, auf diesem Gebiet ausgebildet zu werden. Wenn wir so wie jetzt miteinander sprechen werden wir 24 Stunden arbeiten, dann macht das mehr Spaß als der Strand!“

Das letzte fügt er in scherzhaftem Ton hinzu und knüpft damit an seine früheren Bemerkungen an.

Die Gruppe beschließt den nächsten Tag damit zu verbringen, in ihren Untergruppen daran zu arbeiten, wie die Effizienz verbessert werden kann und lädt Mitglieder der jeweils anderen Gruppe ein teilzunehmen. Sie stellen ein gemeinsames Team zusammen, das aus zwei Mitgliedern von jeder Gruppe besteht, um eine Strategie für die langfristige Lieferkette zu entwickeln und Personalfragen zu klären. (Am folgenden Tag entdeckten diese Gruppen, dass die Fragen der Diversität und die Probleme der Lieferkette eng miteinander verknüpft sind und entwickelten neue Wege, damit umzugehen.) die Projektleiterin sieht begeistert aus. Sie zeigt ihre Ältestenweisheit indem sie kongruent und kraftvoll feststellt:

„Dies war eine erstaunliche Lernerfahrung. Ich bin dem Team dankbar, dass es die Wichtigkeit von Teamarbeit und Beziehung herausgearbeitet haben. Mir fiel auf, 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 zusammen führten.“

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

Die Teamleiterin sagt: „Ich weiß, dies wird eine großartiges Zweigwerk und ich weiß wir werden rechtzeitig fertig sein!“

Große Erleichterung, ein neues Empfinden von Nähe innerhalb der Gruppe und Hoffnung ist im Raum fühlbar.

***Analyse:** Es ist jetzt die Aufgabe des Fazilitators den Prozess auszudrücken, durch den die Gruppe gerade gegangen ist, indem er jeden daran erinnert, was erreicht wurde und was die nächsten Schritte sein sollten und indem er die Frage aufwirft, wie der Prozess einen Wert für das gesamte Projekt erbracht hat. In traditionelleren Treffen zur Strategieentwicklung erscheinen viele der verdeckten Konflikte über Machtverteilung, unternehmensinterne Politik, Themen der Diversität usw. als hitzige Debatten über die besten Strategien und Praktiken. Da verdeckte Prozesse selten direkt angesprochen und geklärt werden, tendieren diese Diskussionen dazu zu kreisen oder die gefundenen Lösungen treffen später auf passiven Widerstand. Auf der anderen Seite, werden die verdeckten Themen tatsächlich angesprochen und erfolgreich geklärt, sind viele Gruppen in solcher Hochstimmung und erleichtert, dass sie sich in dem Gefühl der guten Atmosphäre verlieren und vernachlässigen, die Lösung auf eine praktische Ebene zu bringen. An diesem Punkt ist es die Verantwortung des Fazilitators die Gruppe zu den praktischen Aufgaben zurück zu führen, indem er die Schritte zusammenfasst und einen Zeitplan entwickelt, um die Veränderungen die die Gruppe beschlossen hat, umzusetzen. Dies muss im Zusammenhang mit dem Gruppenprozess geschehen, um zu zeigen, dass praktisches Management, das Kriterium der Shareholder Values und die Werte schaffenden Strategien von den Themen zur Teamarbeit nicht getrennt sind und dass sie sich sogar gegenseitig unterstützen. In der heutigen Welt werden Unternehmensgruppen häufig zu unrecht angegriffen, sie seien zu materialistisch. Viele indigene Kulturen verstehen die Notwendigkeit von Konfliktlösung, Gruppenprozess, Förderung von Gemeinschaft und selbst Spiritualität innerhalb des Kontextes bessere praktische Lösungen zu finden und handeln 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 Unternehmensseite glaubte, dass die karibische Seite nicht in der Lage wäre, ihre Effizienzanforderungen für die Fertigstellung der Produktionsstätte zu erfüllen. Die karibische Seite war der Annahme, dass die Unternehmensseite nicht in der Lage wäre, die Anforderungen an ihre Führungskompetenz zu erfüllen, die für eine Zusammenarbeit notwendig ist. Im Laufe des Prozesses wurde wir Zeugen einer bestärkenden Erfahrung, in der das Unternehmen - die anscheinend überwiegend US – europäische Seite - lernte, dass sie Effizienz auf beziehungsreichere und gemeinschaftlichere Weise vermitteln kann, wenn sie sich zu ihrer eigenen hervorragenden Leistung auf diesem Gebiet bekennt. Die karibische Seite lernte über ihre Führungsqualitäten in der Teamarbeit und im Teamaufbau. Indem sie ihrer eigenen Vision von Beziehung und Teamarbeit folgte, tat sie den ersten Schritt in jedem Abschnitt des Gruppenprozesses. Diese Seite lernte, dass sie ihre Fähigkeit zu Gewährsein nutzen kann, effizienter im Lösen von Problemen bei der Teamarbeit zu werden. 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 zu besprechen, wie dieses Gewährsein 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 besonderer Berücksichtigung von Themen der Diversität und Bemühungen der Zusammenarbeit.
- Neue strategische Planungsschritte um mit den Themen der kurz- und langfristigen Lieferkette umzugehen ( Material nicht auftreiben zu können oder auf ihr Eintreffen warten zu müssen) und die Schaffung eines speziellen gemeinsamen Teams, das aus Mitgliedern beider Gruppen besteht, für Probleme der Lieferkette, Personalprobleme und Probleme der Industrieverbindungen mit besonderer Berücksichtigung der Fragen der Diversität und Bemühungen der Zusammenarbeit auf all diesen Gebieten.
- Das Einberufen eines Treffens mit den Hauptlieferanten, eingeschlossen ein Prozess über die bestehenden Probleme und wie sie zu lösen sind.

## **Nachsatz**

Die Teilnehmer sagten uns, dass sie dies Treffen als sehr erfolgreich einschätzten und teilten uns später mit, dass die Produktionsstätte wie geplant fertig 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, glaubten 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 keine detaillierte Aufzählung der Prozesse, die die Fazilitatoren zur Stärkung ihres eigenen Gewahrseins durchlaufen. Es schließt auch Einzelheiten der Vorbereitungsprozesse aus und der nachfolgenden Auswertung. Beide Teams bekamen Coaching online noch zwei Monate lang nach dem Treffen über unser Extranet. Manchmal folgten diesen Online – Sitzungen Telefongespräche zusätzlich zu ein oder zwei persönlichen Treffen, um die Veränderungen, die stattfanden, zu verankern. Drei Personen, erhielten auf eigenen Wunsch Einzelcoaching während des folgenden Jahres von uns über den Termin der Fertigstellung der Produktionsstätte hinaus. Ich weise Sie auf weitere Seiten auf dieser Website hin und auf den Büchereilink, um zu weiteren ausführlicheren Fallbeschreibungen zu gelangen.