

lebensdienlich



organisch



Die Sprache der freien Menschen



Agile Kommunikation

für Paare, Gruppen und Teams

kooperativ



selbststeuernd



Gabriel Fritsch

Die Sprache der freien Menschen

Agile Kommunikation in Partnerschaften, Gruppen und Teams

Gabriel Fritsch

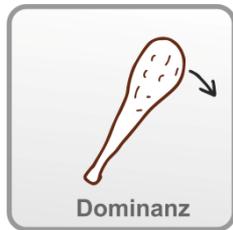
www.gfk-plus.net

Inhalt

Agile Kommunikation – die Sprache der freien Menschen	4
Die Wenn's und Aber's in selbststeuernden Gruppen und Teams.....	7
Anregungen und Wünsche in der Kommunikation eines Teams	19
Aggressive und kritische Einwände in selbstorganisierten Teams	28
Wenn alle ihre Einwände bringen – Kommunikation in agilen Teams.....	37
GFK-plus und die sowohl helfende als auch lähmende Macht von Routinen	46
Ideologien und Konventionen in der Teamkommunikation Fehler! Textmarke nicht definiert.	
Gabriel Fritsch – Kommunikationsentwickler aus Leidenschaft.....	68

Agile Kommunikation – die Sprache der freien Menschen

Agile Kommunikation – ein neuer Modebegriff? Weit gefehlt. Agile Kommunikation ist die Antwort auf die Anforderungen, die in jedem Team entstehen, in dem alle Beteiligten auf Augenhöhe fungieren wollen.



In dominanten Systemen bildet sich automatisch eine Herrschaftssprache aus. Sobald sich ein Dominanzsystem zu einem funktionalen System weiterentwickelt, verändert sich die Herrschaftssprache zu einer funktionalen Sprache, was in weiten Teilen dem momentanen Zustand unseres Miteinanders entspricht. Doch wenn Sprache

nicht nur unser Verhalten regeln, sondern uns ganzheitlich miteinander vernetzen soll, dann wird weder die Sprache der Dominanz noch die funktionale Sprache zum gewünschten Erfolg führen können.

Mit der Entwicklung von GFK-plus (www.gfk-plus.net) sind jetzt nächste Schritte in Richtung Agilität möglich. In wirklich agilen Teams sind alle Menschen wichtig als die, die sie in Bezug zu der aktuellen Aufgabe sind. Durch die große Flexibilität solcher Teams in Verbindung mit ihren komplexen Aufgabefeldern braucht es eine Kommunikation, die auf einer neuen Stufe steht – die *Agile Kommunikation* bzw. die Sprache der freien Menschen. Sie wird auf diesen Seiten unser Thema sein.

Die zwei Gesichter der agilen Kommunikation

Marshall Rosenberg hat sehr eindrucksvoll gezeigt, dass die Syntax unserer Alltagssprache entscheidende Schwächen hat, wenn man nicht nur eine Information, sondern auch noch sich selbst einer anderen Person vermitteln will. Kommunikation wird häufig als reiner Informationsaustausch verstanden. Besonders bei kontroversen Themen zeigt der Erfolg der klassischen Gewaltfreien

Kommunikation auffällig, dass wir, wenn wir ein geteiltes Verständnis finden wollen, nicht rein logisch funktional nach Schema F vorgehen können. Auch wenn uns die klassische GFK mit ihren vier Schritten einen klaren methodischen Kern zur Seite stellt, sind Lösungen nur dadurch zu finden, dass wir uns in einen gemeinsamen Prozess hineingeben, also in Verbindung kommen. Durch vertiefte Kommunikation entsteht nämlich ein zwischenmenschlicher Verständnisraum.

Die vier Schritte der klassischen GFK

1. Beobachtung: Um welche konkrete Sache geht es?
2. Gefühl: Was bewegt das in Dir?
3. Bedürfnis: Welche Qualität fehlt Dir in dieser Situation?
4. Bitte: Was können wir konkret anders machen?

Eine Sprache für die Verbindung von Mensch zu Mensch und eine zum Organisieren von Projekten

Bei der klassischen GFK geben wir die eindimensionale Kontrolle des Verstandes auf, die dem funktionalen Informationsmanagement noch innewohnt. Wer beherrscht dann die Kommunikation? Gelingt die Verbindung,

dann ist es das mitfühlende Herz. Den Herzkräften muss jedoch ein ausreichendes Verständnis zur Seite stehen, damit wir nicht naiv denken und handeln. Gesucht werden also das kluge Herz und der herzliche Verstand.



Leider nützt uns die klassische GFK nur sehr begrenzt, wenn wir gemeinsame Strukturen aufbauen und uns untereinander organisieren wollen. Mit der *Agilen Kommunikation* wollen wir das kommunikative Miteinander beschreiben, das das Selbstmanagement agiler Teams perfekt unterstützen kann. Das ist recht wichtig, denn die Grenzen der Kommunikation sind die Grenzen des Miteinanders. Wir brauchen die klassische GFK, um von freiem Mensch zu freiem Mensch eine Verbindung des Herzens aufbauen und Konflikte lösen zu können. Die *Agile Kommunikation* ist nötig, damit sich freie Menschen in gemeinsamen Projekten effektiv organisieren können.

Die Wenn's und Aber's in selbststeuernden Gruppen und Teams

In einem Team, das auf Augenhöhe agiert, zählen die Wenn's und Aber's aller Personen. Sie fließen in die gemeinsamen Entscheidungen mit ein. Arbeitet man allein oder als einzelner Chef bzw. Chefin, dann bestimmt man selbst, was wann wie zu geschehen hat. Damit ist der Aufwand, zu tragfähigen Entschlüssen zu kommen und so auch handlungsfähig zu bleiben, meist überschaubar. Entscheidungen werden allein getroffen und als Anweisungen oder Kommandos mitgeteilt. Man könnte das sehr vereinfacht in folgender Grafik darstellen:

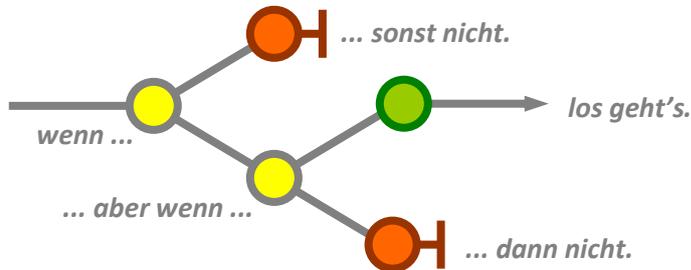


Abb.: Wir starten mit dem Projekt von links her und kommen z.B. zum ersten Wenn-Einwand (**gelber-Punkt**). Wenn wir diesen Einwand entkräften, geht es in diesem Beispiel zum nächsten Einwand, der ein Aber-Einwand ist (**zweiter gelber Punkt**). Nur wenn wir bei beiden Weggabelungen richtig abzweigen können, kommen wir zum **grünen Punkt** und es kann los gehen.

Doch schon für zwei gleichwertig entscheidungsberechtigte Personen wird es deutlich schwieriger, noch effektiv an einem Strang zu ziehen. Die meisten Eltern können ein Lied davon singen. Ein einfaches Beispiel soll zeigen, dass sich im Zusammenspiel mehrerer Menschen die Wenn's und Aber's als Entscheidungshürden nicht einfach nur summieren, sondern multiplizieren oder sogar quadrieren:

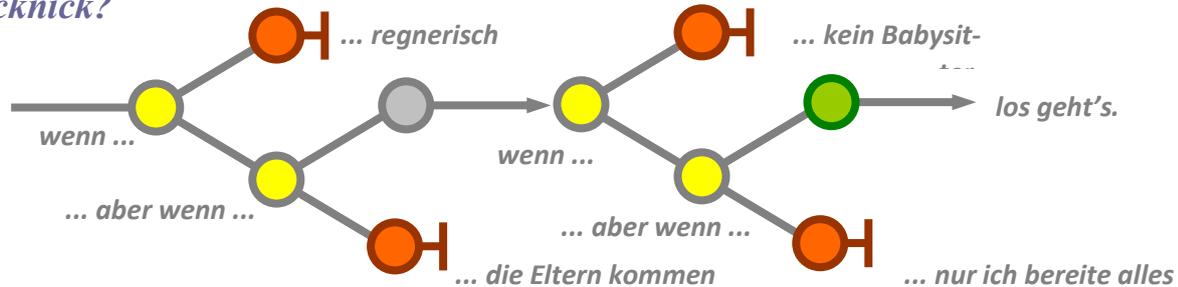
Ein kleines Beispiel – ein Picknick zu zweit:

Person 1: ***Wenn** das Wetter sonnig bleibt, will ich mit dir am Wochenende picknicken, **aber** nicht, wenn meine Eltern vorbeikommen.*

Person 2: ***Wenn** ein Babysitter gefunden wird, ist das Picknick okay, **aber** nicht, wenn dabei die ganze Vorbereitung an mir hängen bleibt.*

Zusammengenommen bedeutet das folgendes: *Wenn das Wetter sonnig bleibt, aber nur wenn die Eltern sich nicht anmelden und wenn ein Babysitter gefunden wird, aber nur wenn die Organisation nicht hauptsächlich von Person B durchgeführt werden müsste, dann kann es ein Picknick geben.*

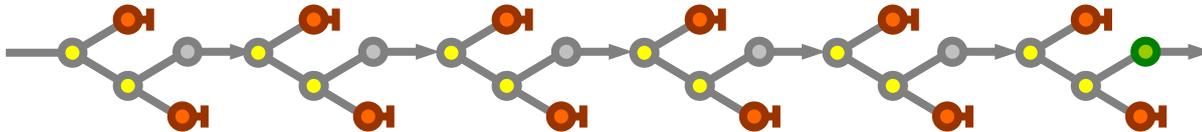
Picknick?



Es existieren also bereits vier Vorbehalte als Weggabelungen (gelbe Punkte). Mit jeder von ihnen schrumpft die Aussicht auf Einigung. Wir haben die Verknüpfung von 4 Vorbedingungen, die alle bedacht werden müssen. Als weitere Personen sind da übrigens noch die Eltern, die Babysitter*in und die Kinder involviert. Was wäre, wenn die auch noch alle ihre Wenn's und Aber's einbringen würden?

Die Wenn's und Aber's im Team

Bei einem sich selbst organisierenden Team mit sechs, acht oder zehn Personen haben natürlich alle ein Mitspracherecht. Wie sieht das dann aber in Hinblick auf die Einwände aller aus? Wird der gemeinsame Weg nicht immer komplizierter?



Stellt man sich so ein Team mit 6 Personen auf Augenhöhe vor, dann hat man bei nur jeweils zwei Vorbedingungen pro Person bereits 12 Weichen, die alle erst auf Durchgang gestellt werden müssten. Das ist als würden wir mit einem Würfel mit 12 Flächen würfeln. Wie lange wird es dauern, bis das Team in Bewegung kommt? Und hinter der nächsten Ecke lauert schon die nächste Entscheidung, die gemeinsam getroffen werden müsste. Sollte es dabei um eine wirklich wichtige Situation gehen, gestalten sich Entscheidungsprozesse außerordentlich langwierig und am Ende reicht es vielleicht gerade zum kleinsten gemeinsamen Nenner einer von zähen Verhandlungen völlig zermürbten Truppe.

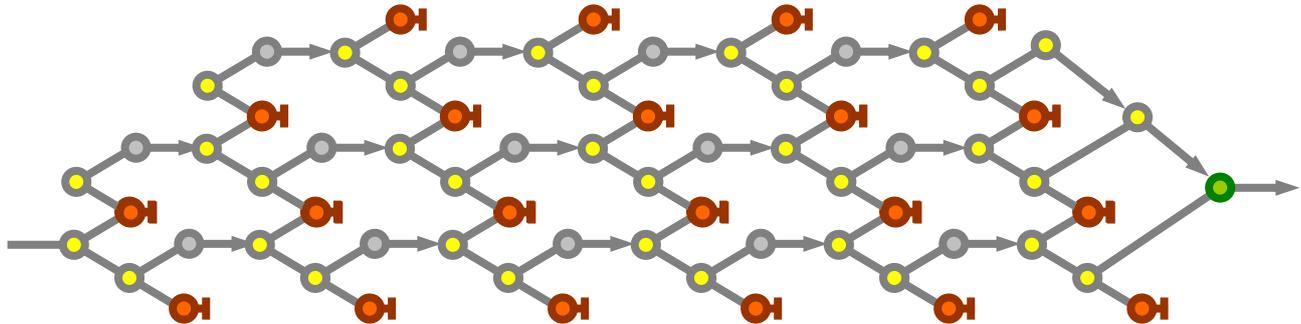
So ist es in solchen Teams nicht erstaunlich, dass sich manche nach den schnellen Entscheidungen eines übergeordneten Chefs oder einer Chefin zurücksehnen. Früher oder später bieten sie sich an, eine wichtige oder dringliche Entscheidung einfach mal für alle und über alle Köpfe hinweg zu treffen, während wiederum Andere trotz der Schwierigkeiten weiterhin zusammen die gute Lösung ausdiskutieren wollen. Widerstand regt sich und düstere Wolken ziehen auf. Ab jetzt ist der Frieden und damit auch das Team in seiner Grundstruktur in Gefahr. Das Problem liegt dabei nicht unbedingt in den Charakteren. Auch wenn alle besten Willens sind, brauchen sie ein Vorgehen, das effektiv und effizient ist, das also mit wenig kommunikativem Aufwand gute Beschlüsse hervorbringen kann.



Wenn noch weitere Ebenen von Einwänden in Spiel kommen

Dabei sind es nicht einmal immer nur die eigenen Bedürfnisse, die sich in unseren Wenn's und Aber's zeigen. Wie vielen Anforderungen Anderer wollen wir gerecht werden? Je empathischer und sozialer wir sein wollen, desto mehr tragen wir ein wahres Lexikon der Einwände im Herzen, von denen nur ein kleiner Teil wirklich unsere eigenen sind. Im obigen Beispiel würden wir dann die Wenn's und Aber's der Eltern, Kinder, Babysitter, der Nachbarn, der Konventionen, Traditionen und Religionen etc. auch noch alle zu integrieren versuchen. Die eigene

Lebendigkeit fließt auf diese Weise nicht in die inspirative und kreative Gestaltung, sondern in die Befriedigung der Wenn's und Aber's Anderer. Zumindest ist dies der wohlgemeinte Versuch. Damit tragen wir jedoch nur selten direkt zum Glück dieser Personen bei. Wir bewahren sie vielleicht vor Ungemach und Unglück, doch ohne dass das Glücksniveau deshalb steigen würde. Es ist wohl kaum eine Lösung, die Einwände Anderer zu übergehen und ebenso wenig kann man die Einwände aller zur Grundlage des eigenen Lebens machen. Verinnerlichen wir die Bedenken und Reizbarkeiten Anderer und machen sie zu unserem Handlungsleitfaden, dann sieht der Weg zum Glück in etwa so aus:



Wir alle kennen Menschen, die rücksichtslos ihren eigenen Weg gehen, sowie andere, denen die Vorbehalte der Anderen so wichtig sind, dass sie sich in den tatsächlichen oder möglichen Einwänden aller verstrickt haben, wie eine Fliege im Netz der Spinne.

Herkömmliche Methoden zur Berücksichtigung der Wenn's und Aber's

In einem Herrschaftssystem ist eine strukturell unterstützte Entscheidungsfindung auf Augenhöhe nicht vorgesehen. Selbst in den moderneren Kommandostrukturen der netten pyramidalen Dominanz mag man zwar die freie Meinungsäußerung, freie Wahlen oder etwas Brainstorming eingeführt haben und freundlicherweise die Einwände aller Beteiligten anhören. Doch sobald man versucht, wirklich auf Augenhöhe zu entscheiden, wird man recht schnell vor größeren Problemen stehen. Dabei ist völlig egal, ob man tatsächlich Chef*in oder Mitarbeiter*in ist, oder sich in einer gleichwertigen Partnerschaft nur wie das eine oder andere fühlt. Die Art des Systems und die Ordnung der Systempositionen zueinander bestimmen bereits das Ergebnis.

Wie kann es klappen?

Wenn wir uns zu sehr auf Wenn's und Aber's fokussieren, investieren wir nur in die Vermeidung von Problemen statt in die Zielerreichung. Letzteres wäre jedoch für die Inspiration wesentlich. Denn Ziele verbinden, während Vorwände trennen. Wie kann partizipative Entscheidungsfindung also in der Praxis gelingen? Will sich ein Team auf Augenhöhe selbst organisieren, sind folgende Punkte zu beachten:

1. Der erste Schritt zu echten Entscheidungen auf Augenhöhe muss also die Einführung einer Systemstruktur auf Augenhöhe sein. Dafür braucht es jedoch auch einen vertrauenswürdigen Systemmodus, wie es z.B. GFK-plus ist. Denn nicht der Anspruch auf ein Miteinander auf Augenhöhe entscheidet über den Erfolg. Partizipative Entscheidungen müssen im Alltag praktisch durchführbar sein. Jemand hat einmal gefragt, warum die Pyramiden aus tausenden von noch dazu sehr unterschiedlich geformten Steinen errichtet worden waren und geantwortet: *Weil es den Erbauer*innen leicht fiel*. Wir brauchen eine Art von Miteinander, das es uns leicht macht, Einwände zu integrieren. Wir müssen uns also erst einmal für GFK-plus oder eine andere partizipative Form von Gemeinsamkeit entscheiden.
2. Jedes Teammitglied übernimmt nur Verantwortung für die eigenen Einwände. Gleichzeitig lässt man den Anderen die Verantwortung und Vertretung für deren Einwände. Dazu braucht man natürlich ein kommunikativ gut vernetztes Team. Die Bedenken und Vorbehalte müssen mitteilbar sein. Tiere, Kinder, Abwesende, Außenstehende und weniger kommunikativ begabte Personen fallen, sofern sie betroffen sind, natürlich unter das Fürsorgeprinzip. Verfolgen wir mit unserem Team Projekte, dann möchten wir Anderen ja nicht bewusst oder unbewusst schaden. Im Fürsorgeprinzip beachten wir deshalb die Auswirkungen auf Andere, ohne deshalb notwendigerweise ihre Einwände oder Vorbehalte zu vertreten.

Beeinflussen die Auswirkungen unseres Projektes die Lebenssphären Anderer zu sehr, können wir sie zur Projektgestaltung mit einladen. Dabei sind sie natürlich nicht als Kritiker*innen eingeladen, sondern als Mitgestalter*innen. Als reine Kritiker*innen dagegen können wir Expert*innen anhören, die über Lösungswege und ihre möglichen Folgen referieren. Diese bekommen jedoch kein Entscheidungsrecht über die Teamprojekte. Sie sollen nur ihr Wissen einbringen, damit die Naivität der Entscheidungen sinkt. Außerdem können wir uns an Teams wenden, die ähnliche Projekte bewältigt haben, um uns inspirieren zu lassen.

3. Einwände werden bei GFK-plus in fünf Varianten eingebracht:

- Persönliche Einwände nach GFK-plus

1	GFK-plus – persönliche Einwände	Den Einwand für sich behalten	Die Spannungen ertragen und die Sache mit sich selbst ausmachen.
2		Den Einwand als Schmerzpunkt benennen. (GFK-plus Elements: Schmerzpunkte benennen, Toolkarte Z2)	Anderen die persönlichen, zum Problem gehörenden „GPS-Daten“ für die Prozesssteuerung liefern. Die Anderen sind eingeladen, den Schmerzpunkt zu umschiffen. Sie müssen das aber nicht tun.
3		Den Einwand als persönliches No-Go oder Must-Have deutlich machen. (GFK-plus Elements: No-Goes und Must-Haves, Toolkarte T2.1)	Anderen die eigenen Grenzen und Rahmenbedingungen mitteilen. Solche Rahmenbedingungen sind allseitig zu beachten. (Fehlerfreundlichkeit einräumen, wenn möglich).

- Sachliche Einwände nach GFK-plus

4	GFK-plus sachlich	<p>Den faktischen Bedarf einer Lösung anhand von klaren Parametern bestimmen</p> <p>(GFK-plus Bedarfslisten)</p>	<p>Was sind die faktischen Grundlagen einer Lösung, damit sie eine Lösung sein kann? Was sind die technischen Zusammenhänge, die nicht meinungsabhängig sind. (z.B. „Halten diese Schrauben das Regalbrett an der Wand?“) Mit Bedarfsparemtern kann man punktgenau über Faktenlagen diskutieren.</p>
----------	--------------------------	---	--

- Persönliche Einwände nach der klassischen GFK oder einer anderen Schlichtungsmethode

5	GFK	<p>Mit klassischer GFK den Unfrieden zwischen Personen ausreichend klären.</p> <p>(Klassische Gewaltfreie Kommunikation nach Rosenberg)</p>	<p>Mit Anderen in einen angemessenen oder zumindest ausreichenden Frieden zurückkehren, bevor es gestalterisch weiter gehen kann.</p>
----------	------------	--	---

4. Nicht die Probleme stehen bei GFK-plus im Vordergrund, sondern eine gemeinsame Zielvision. GFK-plus funktioniert nicht, wenn wir uns zu sehr auf persönliche Einwände und Dramen fokussieren. Als Basis für Gemeinsamkeit braucht es persönliche Utopien, die sich zu einer gemeinsamen Vision verschränken lassen. So entsteht ein visionäres Feld,

das die Teammitglieder miteinander verbindet. Aus dieser Verbundenheit reagiert das Team nicht wie ein Haufen Zahnräder, sondern wie ein fertiges Getriebe. Die Synergie sucht sich wie Wasser, um ein anderes Beispiel zu nennen, im Geröll der Einwände und Rahmenbedingungen schnell und organisch den Weg des geringsten Aufwands hin zu seinem Ziel. Wir ahnen, dass auch sehr komplexe Probleme durch einen visionär ausgerichteten Zusammenhalt gelöst werden können. Die Lösung wird also vom gemeinsamen Ziel her und nicht aus den individuellen Problem- perspektiven heraus entwickelt.

5. Zusätzlich stehen für die interaktiv intelligente und schnelle Entscheidungsfindung die erprobten Tools des Konsensierens und des GFK-plus Konsensierens zur Verfügung (beides GFK-plus Elements).¹

Vorbehalte und Einwände als Routinen des Denkens

Die Einwände einiger Personen haben ihrem Wesen nach wenig mit dem Problem und seiner Lösung zu tun. Sie sprechen vielmehr von diesen Personen selbst, die ihre charakteristische Art des Denkens und Handelns gegen jede Logik zu verteidigen versuchen. Nicht, weil sie ernsthaft glauben, dass dadurch das Projekt leichter gelingen würde. Die Person ist ihrer Art des Denkens und Handelns oder Nicht-Handelns mehr verpflichtet als dem gemeinsamen Erfolg.

¹ Wie konsensieren und Gfk-plus konsensieren geht, ist in den entsprechenden Videos erklärt, die man in der GFK-plus App (www.gfk-plus.app) und auf YouTube findet.

Unser Gehirn liebt die Routinen seines Denkens und Handelns und ist oft wenig gewillt, diese aufzugeben. Die Routinenbildung im Gehirn läuft gar nicht so individuell ab, wie man meinen mag, weshalb sich unterschiedliche Charaktere in ein paar wenige Grundtypen einteilen lassen. Dieses Verhalten ist auch im Rahmen der Neurowissenschaften wohl gut nachvollziehbar. Unangenehm wird es dabei erst, wenn der Versuch des Gehirns, ein sich bildendes neuronales Muster zu bestätigen, zu einer dringlichen Notwendigkeit wird, also von größerem Stress spricht. Die Muster, die im Spiel entstehen, fördern ihrerseits das Zusammenspiel. Die Muster, die im Stress entstehen, fordern dagegen eher zu Abwehr, Zwang und Kampf heraus.

Wenn's und Aber's sprechen von einer verdeckten Agenda?

Manche sind also nicht gewillt, unterschiedliches Vorgehen locker auszuprobieren und auf Effektivität zu prüfen. Solche Leute sind kaum argumentativ zu überzeugen. Ein Team wäre überfordert, wollte es ohne externe Expert*in eine Lösung erzwingen. Doch auch für die Expert*in ist nicht alles möglich. Die Grenzen der Zusammenarbeit sind dann einfach anzuerkennen.

Daneben gibt es auch Einwände, die verteidigt werden, weil neben dem gemeinsamen Ziel auch noch eine zweite, verdeckte Agenda existiert. Auch hier versucht man, mittels offener Worte eine gemeinsame Basis herzustellen und die unterschiedlichen Ziele in einer Vision zu verbinden.

Viel Erfolg dabei!

Anregungen und Wünsche in der Kommunikation eines Teams

Die Ähnlichkeit von positiven und negativen Bekundungen

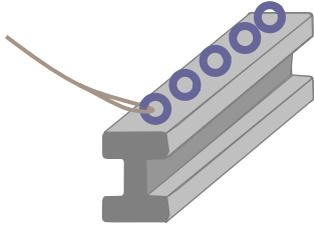
Wir haben bereits an anderer Stelle die Wenn's und Aber's beleuchtet und geklärt, was diese in einem Team auslösen. Es handelt sich dabei im Kern um Einwände und Vorbehalte, die zu endlosen und wenig fruchtbringenden Diskussionen führen können. Ein Paar, ein Team oder eine Community hat ein ernstes Problem, wenn es sich im Netz der Unmutsäußerungen verstrickt hat. Doch wie sieht es aus, wenn wir nicht die negativen, sondern die positiven Bekundungen betrachten, wie z.B. Wünsche, Anregungen, Zusprüche etc.? Diese machen ein Geschehen auch nicht einfacher. In beiden Fällen nimmt ein Teammitglied einen persönlichen Bezug zu einem Sachverhalt auf. Damit entsteht eine Verbindung zwischen der Sache und der Person. Die Sachlage wird mit persönlichen Aspekten verbunden: „10 Personen finden das gut.“ Da alle Beteiligten vielschichtige Bezüge zu einer Sachlage aufnehmen können, bekommen wir schnell Probleme im organisierenden Gespräch. Bei einem selbstorganisierten Team sollten die Einwände aller gelten, doch wenn sie gelten, werden unsere Meetings und Diskussionen oft langwierig, zäh und äußerst unproduktiv.

Die persönliche versus die faktische Situation

Wenn wir über eine Sachlage in unserem Team sprechen, werden wir relevante Fakten sowie persönliche Anregungen und Wünsche argumentativ vertreten. Die Fakten sind allgemeingültig, persönliche Bezüge dagegen überhaupt nicht. Natürlich mischen wir unsere individuellen Erwartungen und Befürchtungen einer faktischen Situation bei, besonders wenn uns diese persönlich relevant erscheint. Damit entsteht ein dynamischer Komplex, bestehend aus der faktischen Situation plus den vielen individuellen Interessen. Um das auflösen zu können, brauchen wir eine Kommunikation, die auch bei diesem Komplexitätsgrad noch zu stimmigen Lösungen für alle Beteiligten führen kann. Der benötigte Zeitaufwand sollte dabei jedoch nicht übermäßig ansteigen und das Aufwand-Nutzen-Verhältnis positiv sein. Das wäre unsere Vorbedingung.

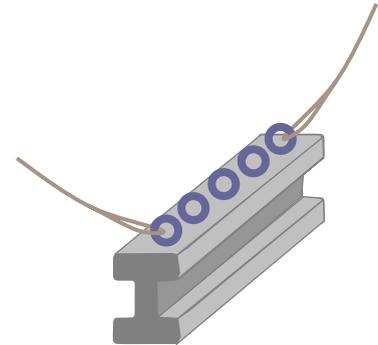
In der klassischen Gewaltfreien Kommunikation gliedern wir die Diskussion in 4 Schritte und haben im ersten GFK-Schritt den faktischen Situationskontext (die Sachlage) von allen persönlichen Inhalten getrennt. Diese kommen konzentriert im zweiten und dritten GFK-Schritt hinzu. Statt zu sagen: „Du hast ein tolles T-Shirt an!“ heißt es gemäß der klassischen GFK: „Du hast ein T-Shirt an, das ich noch nie an Dir gesehen habe. Es gefällt mir. Mein Bedürfnis an Schönheit ist erfüllt.“ Die vier Schritte der klassischen GFK haben sich bewährt, wenn es um direkte menschliche Beziehungen und die Vermittlung von Konflikten geht. Für die Selbstorganisation von Paaren, Teams und anderen Gemeinschaften bietet sie uns jedoch keine Methode an, weshalb wir zum Vier-Schritte-Kreis von GFK-plus greifen können.

Wie stellt sich uns so eine Mischung aus Tatsachen und Wünschen dar? Wir können die tatsächliche Sachlage mit einem Stahlträger vergleichen. Die Dinge sind, wie sie sind, daran gibt es nichts zu rütteln. Wir können das auch mit Fakten belegen. Fakten sind eine massive Basis für jede Diskussion. Die Fakten stellen wir in unserem Bild mit



Ösen dar, die am Stahlträger angeschweißt sind. Die Fakten sind nicht die Sache selbst, aber fast so solide wie der Stahl und mit ihm verbunden. Jeder von uns kann bestimmte Fakten individuell auswählen, analysieren und interpretieren. Wir bringen eben nur an den von uns ausgewählten Ösen des Stahlträgers unser Seil an, das uns jetzt mit dem Träger verbindet. Mit diesem Seil können wir am Träger in unsere Richtung ziehen. Das Seil symbolisiert somit unseren Willenseinfluss. Ziehen wir stark genug, wird sich der Träger zu uns hin bewegen.

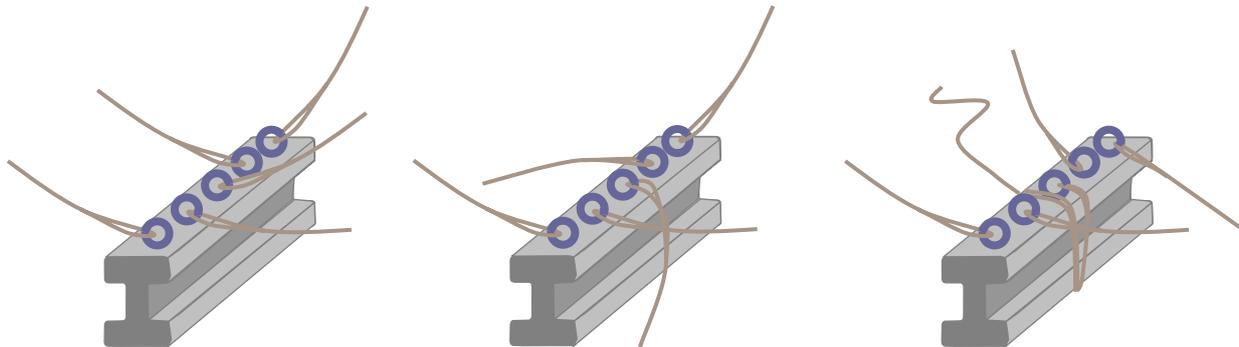
Was geschieht, wenn sich zwei Personen mit dem Träger verbinden? Jeder kann versuchen, den Träger mit der Kraft seiner Interessen in die eigene Richtung zu ziehen. Unser Bild kann dann so aussehen:



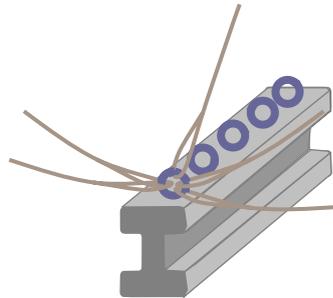
Je mehr Personen ihren Willenseinfluss ausüben, desto schwieriger kann es werden. Andererseits könnte auch ein Team nötig sein, um diesen Träger überhaupt zu bewegen. Wir brauchen also die Kraft der Beteiligten.

In einem dominanten Miteinander organisieren wir mit Kommandos und der Peitsche. In funktionalen Kontexten organisieren wir uns durch Vereinbarungen, Regeln und Bezahlung. In keinem der beiden Systeme werden die

Interessen und Bedenken aller berücksichtigt, in der Regel nicht einmal gehört. Im funktionalen System werden Personen ohne ihre vielseitige Eigenmotiviertheit in die Leistungsprozesse geholt, sie werden „eingekauft“ und als weisungsgebunden deklariert, um die Komplexität im Prozess gering zu halten. Wenn es jedoch das wache Interesse von allen Beteiligten braucht, um diesen Träger richtig zu positionieren, können wir nicht mehr nur auf Weisungen, Regelungen und Sanktionen vertrauen. Wir brauchen die richtigen Leute an der richtigen Stelle und diese müssen sich untereinander auch noch jederzeit fein abstimmen, damit sich nicht jede*r nach eigenem Interesse einbringt und Chaos entsteht. Die nachfolgenden Grafiken dürften an Diskussionen und Meetings erinnern, in denen sich alle einbringen, ohne dass dies zu einer Synergie führt.



Konzentriert sich das Team nur auf einen Fakt, um schnell Einigkeit zu erzielen, hilft das auch nicht unbedingt weiter:



Wie gehen wir im Rahmen von GFK-plus mit einer entsprechenden Situation um? Wir wollen schließlich kein Tauziehen veranstalten, sondern den Stahlträger passend anheben und platzieren. Bei GFK-plus finden sich Gruppen oder Teams, die selbstorganisierend an einer gemeinsam gewählten Aufgabe arbeiten möchten. Sie treffen sich sozusagen um einen Träger zusammen anzuheben und zu versetzen. Auf den vier GFK-plus Feldern bekommen sie verschiedene Möglichkeiten, ihre Anregungen gezielt und effizient auszusprechen und im Rahmen ihrer Wünsche Einfluss zu üben. Wichtig ist es, immer folgende Fragen im Blick zu haben:

1. Was ist das relevante System?

Such dir das passende System für die Verwirklichung deiner Interessen aus. Das kann eine Partnerschaft, eine Familie, ein Team, ein Unternehmen, eine Community oder eine Initiative sein. Das System kann bereits existieren oder sich erst projektbezogen bilden.

2. Was ist deine Utopie im System?

Finde den utopischen Grund deines Hierseins im aktuellen System. Nimm auf diese Weise Kontakt zu dir und deiner Lebensspur auf.

3. Was sind die Utopien der Anderen?

Wozu sind die Anderen hier? Finde es heraus.

4. Was sind die No-Goes und Must-Haves?

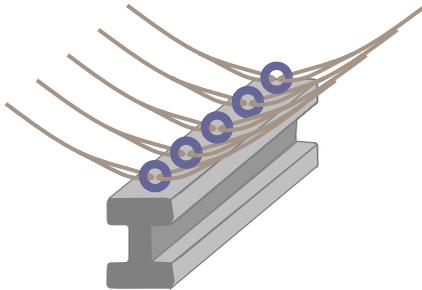
Teile deine Rahmenbedingungen mit.

5. Entsteht genug verbindendes Feld, aus dem heraus wir wirken können?

Haben wir genug Frieden und genug utopisches Potenzial für eine synergetische Gestaltung?

6. Welche Wünsche und Anregungen kommen innerhalb des gemeinsamen Feldes „wie von selbst“ hoch?

Durch die Verbindung von Individuen, die utopisch mit sich und ihrem Weg verbunden sind, entsteht ein synergetisches Feld, das eine eigene, interaktive Intelligenz besitzt. Auf dem GFK-plus Feld 3² entsteht eine Beziehungsintelligenz und auf dem GFK-plus Feld 4 eine Leistungsintelligenz. Die Anregungen und Wünsche, die in dieser Feldverbundenheit entstehen, können sich synergetisch ausrichten, ähnlich wie sich Eisenspäne an den Feldlinien eines Magneten ausrichten. ³



Sobald der Träger durch eine synergetische Einwirkung in Bewegung kommt, könnte für jemanden der Eindruck entstehen, der Stahlträger sei eigentlich recht leicht. Das ist jedoch eine Täuschung, denn auch wenn jeder nur einen kleinen Teil beiträgt, hat der Träger als Ganzes immer noch dasselbe Gewicht. Allerdings ist das gemeinsame Anheben noch die leichtere Tätigkeit. Etwas schwieriger ist es, den Träger gemeinsam an einer bestimmten Stelle exakt zu positionieren, wenn jede Person nur einen kleinen, jedoch sehr spezifischen Einfluss hat.

² Das synergetische Feld des Teams ist nicht mit den „Feldern“ des Vier-Schritte-Kreises zu verwechseln. Die Felder des Vier-Schritte-Kreises sind die vier Positionen im Modell. Das synergetische Feld dagegen bildet sich tatsächlich zwischen Menschen aus, die sich in einem systemischen Bezug befinden.

³ Dazu den Magneten unter ein Papier halten, auf dem sich Eisenspäne befindet. Auch mit Klängen kann man Bilder in ausgestreutem Sand, Späne oder auch in Flüssigkeiten erzeugen, wenn sich diese auf einer mitschwingenden Platte oder Membran befinden.

Der Fröbelkran

Es gibt ein Tool, mit dem wir diese Synergie im Team trainieren können. Es ist der Fröbelkran. Mit einem Kranhaken, an dem viele Seile hängen, versucht ein Team, Holzblöcke zu einem Turm aufzustapeln. Dies funktioniert nur, wenn sich alle auf die gemeinsame sensitive Steuerung einlassen, da die nötigen Steuerungsimpulse jedes Einzelnen nicht von Anderen diktiert werden können. Somit ist auch der Erfolg immer ein gemeinsamer Steuerungserfolg.

Die Modalmatrix

Wir haben bei GFK-plus mehrere Toolkarten, die Schritt für Schritt das Modell der Modal-Matrix einführen. Mit diesem Modell wird individuelles Mögen, Wollen und Können in einen Bezug zum gemeinschaftlichen Müssen, Sollen und Dürfen gesetzt. Die Schattenvariante des Modells betrachtet das Nicht-Mögen, Nicht-Wollen und Nicht-Können in Bezug auf das gemeinschaftliche Nicht-Dürfen, Nicht-Sollen und Nicht-Müssen. Wir können erkennen, dass in der normalen Variante die positiven Willensäußerungen und in der negativen Variante die Wenn's und Aber's eingeordnet werden können. Die Modalmatrix ist dazu da, einen sinnvollen Zusammenhang zwischen den individuellen und den gemeinschaftlichen Aspekten darzustellen.



Die Lebendigkeit kommt aus den individuellen Aspekten. Die Kultur des Miteinanders bildet sich durch die gemeinschaftlichen Aspekte. Damit entwickelt sich einerseits ein lebendiges Miteinander, und andererseits eine intuitive Ordnungsstruktur.

Aggressive und kritische Einwände in selbstorganisierten Teams

Über Wut ist bereits viel geschrieben worden. Wir wollen hier die Emotion des Widerstands jedoch nicht individualpsychologisch beleuchten, sondern die kommunikative Dynamik begreifen, die sich damit im Team zeigt. Wir versuchen also den gelebten Unwillen systemrelevant zu betrachten, besonders in Hinblick auf die Kommunikation im selbstorganisierten Team. Wut ist so gesehen eine Art Einwand, der noch kein ausreichendes Gehör gefunden hat.

Kommt in einer Gemeinschaft eine Art Groll auf, dann lässt er sich meist auch nur dort wieder umfassend auflösen. Ein Konflikt gilt übrigens erst dann als wirklich gelöst, wenn alle Beteiligten sagen, dass er gelöst ist. Es ist dafür nicht sinnvoll, die Auflösung des Grolls als das eigentliche Ziel anzusehen, denn die Emotion macht nur die Bedeutung des Problems sichtbar und sollte nicht mit dem Problem verwechselt werden. Deshalb suchen wir lieber eine Lösung für das Problem selbst, denn dann wird sich der Groll automatisch in z.B. Dankbarkeit verwandeln und sich die emotionale Bewegung damit vollenden. Von der Toolkarte V2⁴ wissen wir, dass die Probleme immer im Außen und die Gefühle immer im Inneren sind. Wenn wir das verstanden haben, schützt es uns davor, das Gefühl mit dem Problem zu verwechseln. Unangenehme Gefühle sind nie das Problem, sondern deuten auf eines hin. Sowohl für das Individuum als auch für das Team ist es wichtig, die Probleme anzugehen, statt sich zu sehr auf die Emotionen von Einzelnen zu fokussieren.

⁴ Die GFK-plus Karten finden Sie unter www.gfk-plus.net und www.gfk-plus.app. Sie sind im GFK-plus Buch beschrieben und auch als Arbeitsmaterial erhältlich.

Problemkern und Problemachse

Zuerst suchen wir das zu unseren Gefühlen passende Kernproblem bzw. den Problemkern, mit dessen Lösung die Spannungen und Schwierigkeiten abklingen würden. Danach können wir uns fragen, wer mit wem dieses Problem hat (Problemachse). Dann können wir die positive Kraft und Intelligenz nutzen, die sich in den Emotionen des Widerstands zeigen möchten. Wir stellen uns also weder stur, noch streben wir unsere persönliche Balance und Entlastung an, sondern verwerten im sich selbst organisierenden Team alle gestaltenden Kräfte, auch wenn sie im ersten Impuls als Gegenkräfte auftreten. Ein Dagegen ist nämlich immer ein Dafür für etwas anderes. Wir haben mit einer solchen teaminternen Strategie bessere Karten in der Hand als wenn wir die Angelegenheit psychologisieren würden. Ist der Ärger im Team entstanden, dann gehört er auch zu dem Team und soll dort geklärt werden. Allerdings akkumulieren sich manchmal einzelne Ärgernisse aus verschiedenen Systemen (Partnerschaft, Familie, Kollegenkreis, etc.) zu größeren Ärger-Depots. Ist die Erregung über ein Problem größer als das Problem selbst, können weitere Probleme aus solchen Depots mit hineinspielen, die jedoch separat gelöst werden müssen und zwar immer in den Systemen, zu denen sie gehören. Ansonsten versuchen wir womöglich auf der Arbeit einen Partnerschaftskonflikt zu lösen oder umgekehrt. Das wird mit ziemlicher Sicherheit nicht gelingen.

Wichtig in diesem Zusammenhang ist, dass wir uns vorab zu einem selbststeuernden und fürsorglichen Team formiert haben. Das bedeutet, dass wir uns z.B. explizit auf GFK-plus als Methode der Selbstorganisation geeinigt haben. Denn in Teams in dominanten oder funktionalen Systemen findet ein völlig anderes Spiel mit anderen Spielregeln statt. Dort zählen die inneren Impulse der Beteiligten oft wenig und man wird seine Emotionen anderswo ausagieren müssen.

Verstehen oder handeln

Der Zusammenhang zwischen den unterschiedlichen Formen von Wut ist einfach zu erkennen. Immer läuft für uns etwas anders als wir es wollten. Entweder läuft es anders als wir das nachvollziehen können – dann handelt es sich um ein Erkenntnisproblem. Oder wir bekommen keinen ausreichenden Zugriff auf die Situation, was auf ein Handhabungsproblem hindeutet. In beiden Fällen wird sich unser Widerstand regen, doch der Grund ist jeweils ein anderer.

Je genauer man hinsieht, desto differenzierter zeigen sich die unterschiedlichen Erscheinungen des Widerstandes. Die zur Verfügung stehenden Vokabeln sind keine reinen Synonyme: Ärger, Zorn, Frust, Empörung, Groll, Auflehnung, Wut oder Hass sind nicht dasselbe. Wir regen uns auf, rebellieren, echauffieren uns, fahren aus der Haut, gehen an die Decke etc.

Anerkennung dessen, was ist

Die Dinge sind, wie sie sind, und die Menschen verstehen, was sie verstehen. Aus dem, was sich bisher ergeben hat, zeigt sich uns die Welt, wie sie momentan ist. Wenn wir sie ansehen, spüren wir fast immer eine Spannung, die uns zu weiterführenden Erkenntnissen und Handlungen und damit zu aktiven Lebensbewegungen anregt. Das gleiche erleben wir an einem guten Spieleabend. Das Leben ist wie ein spannendes Spiel und wir sind die Mitspieler. Handelt es sich um ein Spiel, bei dem es zentral ums Gewinnen und Verlieren zu gehen scheint, liegen die Nerven schnell blank und wir dürfen uns nicht nur fragen, ob wir gute Spieler sind, sondern auch, ob wir gute

Verlierer sein können. Vor allem sollten wir das Spiel hinterfragen. Denn die Art des Spiels bestimmt auch über die Art der Spannung, der wir in den Systemen ausgesetzt sind.

Solange die emotionalen und kognitiven Fähigkeiten der Mitspieler schwach ausgeprägt sind oder jemand gerade überstrapaziert ist, braucht es einen vereinfachten Spielaufbau. Dazu verwenden wir duale Sichtweisen: Gut-böse, richtig-falsch, Freund-Feind, schuldig-unschuldig und gewinnen-verlieren sind solche Vereinfachungen. Wer lange genug gelebt hat, weiß, dass unsere Sichtweise schwarz/weiß sein kann, das Leben jedoch farbig ist. Damit steht unsere Weltsicht im Widerspruch zur Welt. Wir spielen dann ein Spiel für einfache Gemüter. Kriege und Feindschaften sind z.B. auf so eine übermäßige Vereinfachung des Zusammenspiels zurückzuführen. *„Wenn es nicht nach meinem Kopf geht, mach ich dich platt.“*

Neben solchen dualen Sichtweisen gibt eine natürliche Dualität und die zeigt sich in Unterschieden wie: Lebendig/tot, innen/außen, vor/zurück, lebensdienlich/lebensfeindlich, organisch/anorganisch, aktiv/reaktiv ruhig/unruhig etc.

Wollen wir innerhalb der gegebenen Rahmenbedingungen liebevoll und fürsorglich miteinander spielen, dann müssen wir die enorme Einfachheit aufgeben, mittels der wir Menschen und Dinge abseits ihrer eigentlichen Natur beschreiben, indem wir ihnen unsere Bewertungen überstülpen. In einem fürsorglichen Miteinander sind unsere Mitspieler nicht mehr Freunde und Feinde, Trottel, Faulenzer oder Ignoranten, nicht mehr gut oder schlecht. Sondern wir sehen sie als Personen, die aus ihrer Systemposition bedürfnisorientierte Entscheidungen treffen, die wir aus unserer Systemposition nicht immer ganz nachvollziehen können. Nur wenn die Kommunikation zwischen uns nicht das leistet, was sie leisten soll, nämlich die Vermittlung unserer Positionen, führt unser

unterschiedliches Verständnis nicht zu einer günstigen Abstimmung der weiteren gemeinsamen Gestaltung. Wir reagieren stattdessen verschnupft, verstört oder abweisend.

Hier können wir erahnen, was die Philosophie der Gewaltfreien Kommunikation bereits vorweg genommen hat: Die positive Veränderung des Miteinanders ist in der Empörung bereits dynamisch angelegt. Mobilisieren sich solche Kräfte im Inneren, werden sie entweder zur gemeinsamen positiven Umgestaltung genutzt, wozu sie eigentlich da sind, oder sie werden in individuelle Widerstandsaktionen investiert, was in Netzwerken und selbstorganisierten Teams sehr ungünstig werden kann und meist keinen Sinn macht.

Prinzipiell haben wir drei gute Möglichkeiten uns zu entscheiden: „Love it, change it or leave it.“ Wir können die aktuelle Lage akzeptieren, wie sie ist, eine Veränderung anregen oder das Spielfeld wechseln. Die vierte, aber wenig sinnvolle Variante wäre zu grollen, zu rebellieren oder zu resignieren. Marshall Rosenberg spricht von den vier „Wecker-Gefühlen“: Ärger, Schuld, Scham und Depression. Wenn sie anklingen, können wir ziemlich sicher sein, das lebensdienliche Miteinander verlassen zu haben. Wir denken dann auf eine lebensentfremdende Weise über die Situation und unsere Mitmenschen nach. Damit verzichten wir gleichzeitig auf unsere synergetischen Veränderungsbeiträge und verharren in unserer spannungsreichen Veränderungsemotion. Bei der Wut handelt es sich um aufgestaute Handlungsenergie. Oft investieren wir diese Kraft in unseren Widerstand, weil wir sie im betroffenen System nicht für eine synergetische Weiterentwicklung einsetzen wollen oder können. In einer „netten“ Kultur der angepassten Menschen können nur wenige gut und offen mit Empörung umgehen. Unser Innenleben ruft zwar über die Emotionen nach Veränderung, doch entweder scheitern wir selbst am Miteinander oder die Gemeinschaft verweigert sich, nach einer neuen und besseren Option zu suchen.

Schuld und Schuldigkeit

In den bisherigen Teamsituationen in dominanten und funktionalen Systemen war es wichtig, sich keine Blöße zu geben. Bei einem selbstorganisierten Team, das weder dominant noch funktional zusammenarbeiten möchte, ist es dagegen wichtig, die relevanten Schwachpunkte der Mitspieler ausreichend zu kennen. Ansonsten ereilen uns unliebsame Überraschungen, wenn wir das am wenigsten gebrauchen können. Ich erinnere mich an einen Moment vor vielen Jahren als ich mit einem Freund, auf einer Dachkonstruktion balancierend, einen Balken trug. Ich teilte ihm in dieser kritischen Situation mit, dass es mit meiner Schwindelfreiheit nicht zum Besten bestellt war. Das war eindeutig ein etwas spätes Geständnis. Zum Glück ist nichts passiert.

Wenn es um unsere persönlichen Schwächen geht, macht es andererseits keinen Sinn, eine narzisstische Nabelschau zu betreiben. Es geht ja nicht um uns, sondern um das gemeinsame Projekt. Die Mitteilungen unserer Potenziale und Schwächen sollten am Projekt orientiert sein.

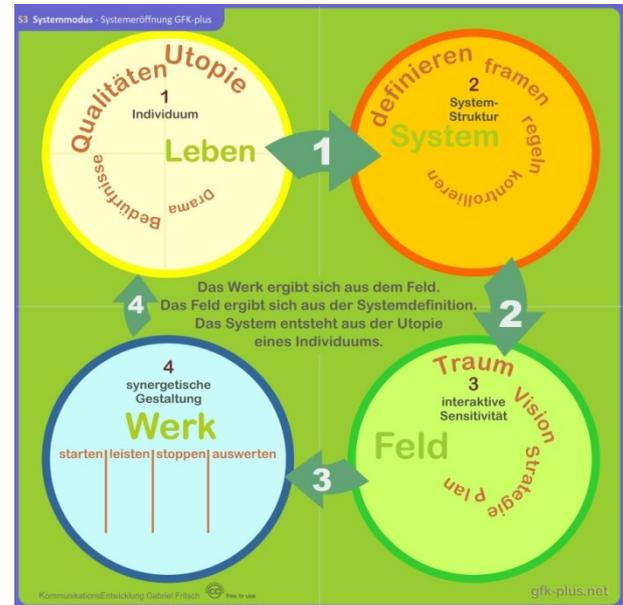
Für ein immer besseres Zusammenspiel ist es wichtig, dass wir erkennen, was uns nicht ausreichend weiterbringt, zufrieden stellt und funktioniert. Wir sind es uns also schuldig, kreative und konstruktive Verbesserungen anzudenken. Dazu brauchen wir ein ausreichendes Verständnis der Sachlage, des Geschehens und der relevanten persönlichen Schwächen der Beteiligten. Wie kann es gelingen, dass unser unverblümter Blick auf die Vorgänge und die Beteiligten wohlwollend bleibt? Fürsorglichkeit und Vertrauen werden somit zur Kernfrage im selbstorganisierten Team. Deshalb ist es auch nötig zu wissen, ob wir im GfK-plus Modus agieren oder uns als funktional oder dominant organisiertes Team verstehen. Nur in einem selbstorganisierten und fürsorglichen System ist die relevante Offenheit generell eine gute Idee. In den anderen „Spielvarianten“ der Gemeinsamkeit wird Offenheit, Ehrlichkeit, Transparenz, Aufrichtigkeit, Verständlichkeit etc. zu einer rein strategischen Frage. Da wir es kaum

gewohnt sind, in Teams selbstorganisiert zu handeln und da sich auch unser politisches, wirtschaftliches und gesellschaftliches Umfeld nicht nach der Philosophie und den Prinzipien von GFK-plus organisieren, ist unsere Vorsicht verständlich. Interne Ehrlichkeit, Offenheit und Vertrauen wird sich das GFK-plus Team also Schritt auf Schritt verdienen müssen.

Kritische Einwände auf den GFK-plus Feldern

Unsere natürliche Emotionalität wird auf dem GFK-plus Feld 1 als belebender Einfluss wirken, ohne dass wir dafür viel tun müssten. Verwandt mit dieser Position ist das GFK-plus Feld 3, auf dem wir im Miteinander ein synergetisches Kraftfeld ausbilden. Für diese beiden Positionen im Vier-Schritte-Kreis ist das Sein und nicht das Tun bestimmend. Es geht darum, die Emotionen ihrem Sinn nach wirken zu lassen (siehe Anfang des Kapitels). Ansonsten sollte man für eine ausreichende emotionale Hygiene sorgen, was mit den Fähigkeiten der Einzelnen zur Empathie, Trauer, Dankbarkeit und Vergebung zusammenhängt. Und auch genug schöne und ressourcenaufbauende Erlebnisse sind wichtig.

Für kritische Einwände bietet sich vor allem das GFK-plus Feld 2 an, wenn es um die strategische Verbesserung der Organisationsstruktur geht. Das GFK-plus Feld 4 ist direkt für



die gemeinsame synergetische Umsetzung gedacht und hier können wir die konkreten Aktionen sehr gut beeinflussen.

Für die Äußerung von Kritik hilft es uns, auf dem GFK-plus Feld 2 folgendes festzustellen:

- Welches Kernproblem wird kritisiert?
- Wer hat dieses Kernproblem?
- Mit wem oder was hat diese Person das Kernproblem?
- Zu welchem System gehört dieses Kernproblem überhaupt? Wo ist es entstanden? Wurde es eventuell in das Team importiert?

Des Weiteren helfen uns diverse GFK-plus Elements, wie die **Must-Haves**, die **No-Goes** und die **Schmerzpunkte**. Wir können auch die **Bedarfsparameter** erfragen, die die Lösung oder den Erfolg kennzeichnen würden, um den es uns geht.⁵

Auf dem GFK-plus Feld 4 bleiben uns die **Schmerzpunkte** und die **Bedarfsparameter**. **No-Goes** und **Must-Haves** können wir zwar immer nachreichen, doch das würde u.U. zu einem Schritt zurück auf das GFK-plus Feld 2 führen, da sich dadurch die Systemstruktur im laufenden Prozess verändern könnte. Mit dem **GFK-plus Diskurs** klärt man zielgerichtet die Grundlagen des gemeinsamen Handelns. Wir haben also eine Reihe von Möglichkeiten, effektiv und effizient vorzugehen.

⁵ Alle GFK-plus Elements sind auf der Webseite bzw. im GFK-plus Buch näher beschrieben.

Bitte, Frage oder Statement?

Begegnet uns jemand, der/die sauer oder verärgert ist, bieten sich folgende unterstützenden Fragen an:

1. Hast Du eine Bitte, eine Frage oder ein Statement, das Du machen möchtest?
2. An wen richtet sich deine Aussage?

Die wichtigste Regel dabei lautet: Stelle deine Bitten und Fragen rechtzeitig. Mache auch deine Statements rechtzeitig. Wenn der Zug erst einmal abgefahren ist, brauchst du kein Ticket mehr zu lösen.

Haben wir uns entschieden, unsere relevanten Emotionen offen im Team anzusprechen, sie mit dem Team und der gemeinsamen Aufgabe abzustimmen und die in uns aktivierten Kräfte kreativ in die gemeinsame Gestaltung einzubringen, wird sich das positiv auf die Zusammenarbeit auswirken.

Wenn alle ihre Einwände bringen – Kommunikation in agilen Teams

Wie können wir das Miteinander von Menschen verstehen und organisieren?

Wollen wir das Verhalten von Menschen verstehen, die sich zu einer Partnerschaft, einem Team oder einer anderen Gemeinschaft zusammengefunden haben, dann sollten wir eine systemische Brille aufsetzen. Was ist überhaupt ein System? Es ist sozusagen das Spielfeld zusammen mit den beteiligten Spieler*innen. Kennen wir das Spielfeld und das Spiel, dann begreifen wir auch, wieso sich die Mitspieler*innen so verhalten, wie sie sich verhalten. Über die Gestaltung des Spielfelds, der Spielregeln und der Spielweise können wir das Geschehen beeinflussen und klug organisieren.

Entscheiden sich mehrere Personen, ein selbststeuerndes Team zu bilden, dann brauchen sie eine einfache systemische Methode, mit der alle Mitspieler*innen klar kommen. Um nicht auf einen der bestehenden Ansätze zurückzugreifen, die leider meist sehr funktional angedacht sind, haben wir GFK-plus entwickelt und in einem eigenen Buch beschrieben. Was uns auf diesen Seiten beschäftigen soll, das ist speziell die Kommunikation in einem selbststeuernden Team. Agilität erreicht man, indem alle Personen den Prozess mitgestalten und mitsteuern. Wir können schnell zu viel, zu wenig und zu wenig sinnvoll kommunizieren. In diesem Buch soll es deshalb um einige Grundlagen für eine sowohl effektive wie auch effiziente Kommunikation gehen, was nicht nur für GFK-plus Teams interessant sein wird.

Für GFK-plus Coaches ist die Teamkommunikation ein besonders wichtiges Thema, sowohl bei der Diagnose des Teamzustands als auch bei der Unterstützung eines Teams zur Selbstorganisation.

Trotz all unseren vielseitigen und interessanten Betrachtungen sollten wir nicht glauben, dass wir besonders perfekt kommunizieren müssten. Die Themen Agilität, Kommunikation, Teamorganisation und Selbstmanagement sind in der Theorie natürlich uferlos. In der Praxis kommt ein Team meistens mit ein paar kleinen Korrekturen aus, die den nächsten Schritt im kommunikativen Miteinander markieren. In der GFK-plus Praxis ist „angemessen“ oder zumindest „ausreichend“ das richtige Maß. Gelassen kann man sich also den wenigen Aspekten zuwenden, die in diesem Moment hilfreich sein können. Bei Bedarf kann sich eine Gemeinschaft auch an einen GFK-plus Coach wenden, wenn Unterstützung gebraucht wird.

System und Positionen

Jede Systemstruktur stellt den beteiligten Personen bestimmte Positionen zur Verfügung. Eine Position in einem Dominanzsystem ist allerdings etwas grundsätzlich anderes als eine Position in einem funktionalen System. Für ein selbststeuerndes System müssen wir noch einen Schritt weiter gehen. Dort wird eine Position von zwei Faktoren bestimmt: Einerseits von der zu bewältigenden Aufgabe und andererseits von uns selbst. Selbststeuerung bedeutet also, dass wir ein System mit seiner Struktur und seinen Positionen für uns passend ausrichten und zwar in Hinblick auf unsere aktuellen Aktivitäten, Neigungen und Utopien.

Durch die Systemstruktur stehen einzelne Positionen in einem erkennbaren Bezug zueinander. Indem wir diese Bezüge erspüren, finden wir zu unserer interaktiven Sensitivität. Wir können die Positionen und ihre Bezüge

zueinander jetzt nach ihrer Bedeutung für uns und Andere erfassen und in Hinblick auf unser gemeinsames Gestalten lenken. Auf diese Weise wird ein Team interaktiv intelligent.

Würden wir unsere selbstgewählte Position in einem System aufgeben, müsste man uns eine andere zuweisen. Würden wir dann auch noch unsere Sensitivität im System verlieren, was auf zugewiesenen Positionen recht schnell gehen kann, müsste man uns viele Bedeutungen innerhalb des Systems erklären. Wir könnten sie nämlich nicht mehr aus uns selbst heraus verstehen. So gerät man schnell in eine Selbstentfremdung. Man spürt nicht einmal mehr die Bedeutung von sich selbst in dem System, in dem man sich gerade befindet.

Wir leben in meist funktionalen Systemen auf meist zugewiesenen Positionen und mit insofern logischer Weise nur wenig Sensitivität. Funktional ist eben praktisch und nicht sensitiv. Da es unter solchen Bedingungen schwierig ist, Bedeutungen wahrzunehmen, schwärmten früher Missionare aus, um religiöse Systeme zu errichten und den Heiden, die in diesen Systemen mitspielen sollten, den Grund und Sinn ihres Lebens zu erklären. Heute werden Propaganda und Indoktrination u.a. von den Medienkonzernen und Marketingunternehmen betrieben. Man hat erkannt, dass jede Information im System einen Einfluss darstellt. Damit besitzt das kreative Spiel mit Fakten und Daten in einem marktwirtschaftlichen System ein immenses Geschäftspotenzial. Dabei hat es sich bewährt, Informationen aufzubereiten und zu inszenieren, denn weit mehr als informiert wollen wir unterhalten werden. Am wenigsten jedoch wollen wir uns selbst informieren. Dazu müssten wir uns Fakten beiholen, sie analysieren und ihre Quellen prüfen. Wir müssten verschiedene Blickwinkel einnehmen und uns Argumente für die eine und die andere Sichtweise überlegen. Wir würden Schritt um Schritt klüger werden und mehr und mehr die mannigfaltige Bedeutung eines Geschehens verstehen, ohne je mehr als einen momentan nützlichen Irrtum in der Hand zu halten. Das ist aufwendig bis mühsam. Lieber fragen wir also eine „Expert*in“, werfen einen kurzen

Blick in die Zeitung oder hören uns eine Talkshow an. So bekommen wir unsere Fast-Infos, die, wie das Fast-Food, nur wenig echten Nährwert haben und trotzdem süchtig machen können.

Daten und Informationen eröffnen auch diverse Möglichkeiten, Systeme funktional zu programmieren. Es gäbe z.B. ohne die großen Datenmengen keine Chance für künstliche Intelligenz. Leider ist das menschliche Miteinander in zu vielen Systemen noch in einem simpel-funktionalen Modus, während uns die Technik dagegen bereits immer komplexere funktionale Lösungen anbieten kann. Im Ergebnis führt das folgerichtig nicht dazu, dass wir von Kriegen absehen, obwohl diese in einer vernetzten Welt keine positiven Ergebnisse zeitigen könnten. Stattdessen führen wir unsere systemisch unklugen militärischen Interventionen mit extrem elaborierter Technik aus. Wird diese Technik günstiger und für alle erschwinglich, werden auch paramilitärische Aktionen mit wundersamem Gerät unterstützt, was jedoch keine wundersamen, sondern nur schreckliche Auswirkungen bringen wird. Der Wahn liegt in der Gemeinschaft der Menschen und nicht in der Technik. Wir brauchen ein neues und intelligentes Miteinander, und das ist nur durch selbstorganisierte Systeme, selbstgewählte Positionen und gemeinsam verfolgte Aufgaben möglich.

Unser Umgang mit den Fakten, Daten und Informationen treibt also in den unterschiedlichen Systemen unterschiedliche Blüten. Befindet man sich andauernd nur innerhalb eines Systems, ist das allerdings nur schwer wahrzunehmen. Wir bemerken die uns umgebende Luft so wenig, wie der Fisch das Wasser. Doch wenn wir in fremde Systeme blicken, sehen wir dort recht klar. Wir würden ohne die Vereinnahmung von einem System wohl nicht von selbst auf Gedanken kommen wie Hexenverbrennungen, Witwenverbrennungen, Steinigungen, Todesstrafen, Kinderehen, Vollverschleierung, Beschneidungen beiderlei Geschlechts etc. Das liegt jedoch nicht daran, dass wir in unserem momentanen Gesellschaftssystem als einzige auf der Insel der Seligen leben. Unser System ist für uns normal, die anderen Systeme sind für Andere normal. Menschen sind im eigenen System leider erstaun-

lich systemblind. Deshalb wird uns ja auch von außerhalb und von mehr oder weniger isolierten Randgruppen Propaganda und Indoktrination vorgeworfen und wir können das den Anderen mit gleicher Münze zurückgeben. Immerhin haben wir hier neuerdings das postfaktische Zeitalter ausgerufen. Was bedeutet das? Wir verzichten für unsere Argumente in den Debatten auf ein faktisch gesichertes Fundament. Begriffe werden auch nicht mehr nach ihrem inhaltlichen Sinn, sondern nach ihrem Effekt designt. Ohne dieses Spiel kritisieren zu wollen, sollte es doch jedem klar sein, dass wir mit solchen Mitteln weder auf einer Baustelle noch in einem selbststeuernden Team vorankommen werden. Wir sollten unsere selbstorganisierten Systeme kommunikativ und unsere Kommunikation wirksam gestalten.

Die Position einnehmen?

„Muss das sein?“, „Ich glaub, es geht los!“, „Du hast ja ein Rad ab!“ Solche Sätze sind rein nach den Worten nicht die persönlichen Einwände als die sie üblicher Weise gemeint sind. Deshalb werden sie auch nur sehr begrenzt wirksam werden können. In einer persönlichen Botschaft auf die eigene Position zu verzichten, ist in etwa so als würde man ein Paket bestellen aber keine Lieferadresse angeben. Wie können wir wahrheitsgemäß und klar unsere Position in Worten ausdrücken, statt zu wenig sagende Worte wie Tiere zu knurren, zu bellen und zu kreischen.

In selbstorganisierten Systemen geht es darum, organisch flexible Positionen klar zu beziehen. Diese Klarheit kann nur durch Worte ausreichend vermittelt werden. Um also nicht von einer Niemand-Position aus zu sprechen, ist eine persönliche Aussage auch persönlich zu formulieren. Das gelingt mit dem Wort „ich“. Der Einwand kann das Wesen einer Bitte, Frage oder eines Statement haben.

Die kollektive Zersplitterung

Kollektive, die aktiv werden wollen, neigen leider dazu, sich als „Wir alle sind dagegen!“ auszuformen, weil ein „Wir sind alle dafür“ dazu tendiert, sich im nächsten Schritt sofort weiter auszudifferenzieren. Sobald man nämlich in die Details geht, sind nur mehr ein paar dafür, und Andere sehen das doch etwas anders und wollen auch genau genommen etwas anderes erreichen. Am Ende des Tages streben dann alle in eine unterschiedliche Richtung. Deshalb können sich revolutionäre Bewegungen nach ihrer Destruktionsphase so schlecht auf eine gemeinsame Konstruktivität einigen. Mit GFK-plus ist eine Einigung auch ohne eine destruktive Phase möglich und da wir genau so eine gemeinsame Konstruktivität anstreben, sind das kollektive „Wir“, das „Jede*r“ und das „Alle“ für die innere Kommunikation in Systemen von begrenztem Wert. Um sich die Freiheit und Selbststeuerung in einem System zurückzuholen, macht es wenig Sinn, sich hinter einer Gruppe zu verstecken. Besser ist es also, sich von einer selbstgewählten Position aus mit verständlichen Worten zu vertreten und auch Anderen zuzuhören, wenn diese sich vertreten. Wir sind, wenn wir uns zu einem selbstorganisierenden Team zusammenschließen möchten, aufgefordert, der momentanen Anforderung entsprechend Position und Stellung zu beziehen.

Sich selbst vertreten

In kollektiven Strömungen werden gerne generalisierte Positionen verwendet. Eigentlich ist es eine alte Regel, Selbstaussagen zu machen. Besonders in sich selbstorganisierenden Gruppen machen die Aussagen: „Man macht das so“, „Alle machen das so“ bzw. „Das haben wir schon immer so gemacht“ keinen Sinn. Es geht nicht darum, Impulse aus dem Team abzuwimmeln, sondern zu nutzen. Nutzen kann man einen Impuls, wenn er relevant ist.

Relevant ist ein Impuls dann, wenn er für jemanden oder für das Ergebnis relevant ist. Somit kann ein Impuls persönlich oder zielbezogen relevant sein. Wenn wir persönliche relevante Impulse ausdrücken als wären sie allgemein gültige Wahrheiten, dann vernebelt das die Kommunikation.

Aber und Warum

Eine beliebte Strategie, von der Niemand-Position aus zu sprechen, ist die Warum-Frage:

„Warum bist du zu spät gekommen?“

„Lass mich überlegen – Ist es mein Schicksal gewesen, ist es dein unruhig drängender Charakter, der mir die Energie zur Pünktlichkeit raubte, war es göttliche Fügung, die Schuld meiner Eltern, die gesellschaftliche Nachwirkung eines Kriegstraumas, meine stille Rebellion gegen Autoritäten, meine nicht mehr zu verbergende, freie Künstlernatur, die sich Bahn brechende Evolution einer neuen Unternehmenskultur mit individualisiertem Zeitmanagement oder einfach nur das banale Pech, dass mein Zug ausgefallen ist? Und wenn es das Letztere war, dann sollten wir uns fragen, warum der Zug ausgefallen ist. War es schlechtes Management, der Investitionsstau, die Grippewelle, ein Verzweifelter, der sich aufs Gleis geworfen hat, menschliches Versagen oder eine technische Störung? Wenn es das Letztere war, dann können wir uns fragen, ob die technische Störung auf einen Materialfehler, eine schlechte Ingenieursleistung, auf ausländische Billiganbieter von Elektronikkomponenten oder die unerwarteten klimatischen Veränderungen zurückgeht, für die die bisherige Technik nicht ausgelegt ist. Wenn es Letzteres war, dann sollten wir uns fragen“.

Die Warum-Frage ist derart nach allen Seiten offen, dass sie nicht zu beantworten ist. Warum-Fragen sind ihrem Wesen nach transzendente Fragen. „Warum sind wir hier?“ Immer dann, wenn der Weg des forschenden Fragens bereits das Ziel ist, wenn wir also vielfältige Antworten und nicht eine konkrete Beantwortung suchen, dann können wir Warum-Fragen gut einsetzen. Ansonsten wären sie umzuformulieren: „Was hat Dich davon abgehalten, zu der vereinbarten Zeit zu erscheinen.“ „Was hast Du Dir damit erfüllt, später als vereinbart herzukommen.“ „Hat Dich etwas aufgehalten?“ Oder ist das, was uns auf der Zunge liegt, doch weniger eine Frage als vielmehr ein Statement oder eine Bitte?

Auch das Wort „aber“ ist problematisch. Zwei Sätze, die durch ein „aber“ verknüpft werden, haben oft nicht diesen generellen, simplen, linearen und gegensätzlichen Bezug, den dieses Wort andeutet. Meist kann man die beiden Aussagen gut voneinander trennen und sie separat aufführen.

„Du hast gesagt, du bist um 9.00 Uhr hier, aber dann kommst du erst um 9.15 Uhr.“

Hier wird eine Aussage zum Vorwurf, der von der Niemand-Position aus gesprochen wird.

„Du hast gesagt, du bist um 9.00 Uhr hier. Du bist um 9.15 Uhr gekommen.“

Die beiden Aussagen bauen zueinander eine Spannung auf. Diese Spannung hat allerdings nur dann eine Bedeutung, wenn sie für den Mitteilenden oder sonst wen eine Bedeutung hat. Diese Person müsste im nächsten Schritt dann persönlich Stellung beziehen: *„Ich warte ungern und wusste mit meiner Zeit nichts anzufangen. Warten ist einer meiner Schmerzpunkte.“* Nach der klassischen GFK würde man das vorherrschende Gefühl und Bedürfnis

benennen und abschließend zu einer konkreten Bitte kommen. Bei GFK-plus wird man zu dieser Lösung greifen, wenn man aus seinem Frieden gefallen ist. Ansonsten hat man Stellung bezogen, den eigenen Schmerzpunkt mitgeteilt und das eigene Problem nicht als das Problem der anderen Person formuliert. Diese hat andererseits jetzt die nötigen Daten, um im Weiteren anders zu agieren, wenn sie das möchte. Sie kann auch nachfragen: „Hast Du eine Bitte oder Frage an mich?“ Klarer Weise ist sie nicht die Schuldige, wenn wir Schuld als *Culpa* – die moralische Schuld – verstehen wollen und nicht als *Obligatio* – (Selbst-)Verpflichtung oder der darauf aufbauenden *Deber* – der Bringschuld in einem System. Es ist nämlich auch bei einem selbstorganisierten Team durchaus gut zu wissen, in welchem Rahmen sich jedes Teammitglied den eigenen Zusagen verpflichtet fühlt. Und jedes ernsthaft gestaltende Team wird u.a. auch das Thema Zeitmanagement für sich klären müssen. Selbststeuerung bedeutet insofern, dass jede Person Pünktlichkeit im Rahmen der Erfolgchancen individuell leben darf, doch das muss für die Anderen auch klar werden und somit zu berücksichtigen sein. Hierbei ahnen wir, dass das Ergebnis in einem dominanten oder funktionalen System wohl meist zu Chaos führen würde und damit anders aussehen würde als in einem fürsorglichen System. Selbstorganisation braucht deshalb eine wechselseitige fürsorgliche Bezogenheit aufeinander und eine Methode wie GFK-plus, um diesen auch praktisch umzusetzen.

GFK-plus und die sowohl helfende als auch lähmende Macht von Routinen

Es ist nicht so, dass wir über einen Mangel an Problemen klagen könnten. Das gilt nicht nur für uns als Individuen. Auch in Partnerschaften, Familien, Unternehmen oder in der Gesellschaft geht so einiges schief. Alle Lösungsansätze lassen sich im Prinzip in zwei Wege aufteilen: Der erste Weg bietet uns die Erkenntnis der zu Grunde liegenden Zusammenhänge an. Ein tieferes Verständnis soll uns zu einer neuen Logik im Handeln anregen. Die Werkzeuge auf diesem recht abstrakten Weg sind die Reflektion, die Analyse und die Diagnose. Nennen wir diesen Ansatz den „Weg A“.

Der zweite Weg möchte die positive Veränderung der problematischen Situation direkt über ein verändertes Verhalten erzielen. Die Hoffnung ist, dass rein aus der Veränderung des Handelns eine neue Qualität im Miteinander entsteht. Diesen praktischen Ansatz können wir als „Weg B“ bezeichnen. Um beide Wege miteinander zu verbinden, bieten sich Routinen und Schemata an. Diese entstehen durch Erkenntnis (Weg A) und unterstützen nachfolgend die Praktiker*innen (Weg B), die dann nach Schema routiniert handeln können. Für die klassische GFK hat sich so das Schema der 4 Schritte und für GFK-plus der Vier-Schritte-Kreis ergeben.

In der klassischen GFK benützen wir beide Wege. Manchen



TrainerInnen kommt es überwiegend auf die rechte Haltung an, den anderen auf die exakte Wortwahl im Sinne der GFK.

Beide Wege werden in der Praxis jedoch auch abseits der GFK meistens kombiniert. So eine Kombination muss im Alltag nicht immer günstig gewählt sein. Haben wir Probleme, z.B. mit unserer Partner*in, dann wählen wir hin und wieder die Spielvariante, bei der man selbst eher passiv im Handeln bleibt, vielleicht weil man ja sowieso bereits alles richtig macht. Stattdessen hofft man, dass die Anderen ihr eindeutig ungünstiges Verhalten aktiv verändern werden. Damit die Kinder, Beziehungspartner*innen, Teammitglieder, Mitarbeiter*innen, Chefs oder Politiker das auch „richtig“ machen, ist man bereit, ihnen die eigenen Analysen, Diagnosen und Erkenntnisse an die Hand zu geben und sie zu den richtigen Routinen anzuleiten. Die Idee ist also, dass man selbst den abstrakten Weg A der Erkenntnis beschreitet, während die anderen Personen den konkreten Weg B gehen und mit dieser Form der Zusammenarbeit das Miteinander den angestrebten Fortschritt macht.

Erreicht man jedoch die Anderen nicht mit den eigenen Analysen und Diagnosen, dann bietet sich an, diese zu einer glaubwürdigen Expert*in zu bringen, sei diese eine Pädagog*in, Psycholog*in, Seelsorger*in, Berater*in oder Richter*in. Diese bietet von erhöhter Position aus die schlüssigen Erklärungen an. Oder sie verzichtet auf Erklärungen und dirigiert gleich direkt das richtige Verhalten, um das es letztendlich geht. Steht man „oben“, kann man eben Regeln und Routinen für das Verhalten Anderer bestimmen, auch ohne dass die sie notwendiger Weise nachvollziehen können müssten. Dann steuern die Strategien anderer Menschen und die festgeschriebenen Regeln und Routinen eines Systems unser Verhalten. Wir folgen bestimmten Verpflichtungen, Konventionen und Notwendigkeiten und sollen dabei nur tun, was wir eben tun sollen, und nicht noch das mit dazumischen, was wir in unserem Herzen tragen. So will man gemeinschaftliches und gesellschaftliches Chaos vermeiden, das entsteht, sobald alle machen, was sie wollen, ohne nach links und rechts zu blicken. Das Zusammenwirken wird automa-

tisch, überprüfbar und planbar. Auch persönlich versuchen wir so Ordnung in unseren Alltag zu bringen, indem wir ihn schematisieren und Andere einladen, unseren Regulierungen zu folgen. So entstehen die berüchtigten Hamsterräder, privat wie beruflich. Unser Innenleben ist nicht richtig in die äußere Betriebsamkeit eingebunden. Depression, Burnout oder Boreout können die Folge sein, wenn die Gemeinsamkeit an uns oder wir an der Gemeinsamkeit scheitern.

Jede Lösung eines Problems wird übrigens letzten Endes auf dem Weg B zu erzielen sein. Wir wollen ja nicht in den Plänen des Architekten wohnen, sondern im damit errichteten Haus. Auf dem Weg A des Erkennens kann zwar ein neues abstraktes Verständnis entstehen, das für sich genommen sehr erleichternd oder befriedigend sein kann. Doch es wird kaum je die Lösung an sich sein. Eine Problemlösung für ein konkretes Problem wird konkret erlebt und praktisch umgesetzt. Wir bereiten gute Lösungen also oft auf dem Weg A vor. Doch erarbeiten tun wir sie anschließend mit unserem Körper und erfahren sie mit unseren Sinnen auf dem Weg B.

Führen wir konkrete Lösungsbewegungen anhand von Routinen aus, die wir nicht selbst mitgestaltet haben, die wir vielleicht noch nicht einmal verstehen und nachvollziehen können, dann befinden wir uns in einem reinen Trainingsmodus. Das ist sinnvoll, um z.B. als Kinder bestimmte Entwicklungsschritte zu bewältigen. Auch im Sport und für die Zusammenarbeit lassen sich so erfolgreich Handgriffe eintrainieren. Doch eine Routine bleibt eine Routine. Wie kommt unsere bewusste Lebendigkeit in einen automatisierten Ablauf hinein? Wie sorgen wir dafür, dass sie in einem immer stärker geregelten Alltag nicht wegrationalisiert wird? Wenn unser Innenleben aufgibt, kreativ und inspirativ mitzugestalten, dann haben wir und auch unsere Beziehungen ein echtes Problem. Wir brauchen unser inneres Feuer.

Erschreckender Weise wurde mir in mehreren GFK-plus Seminaren und Coachings klar, dass die Anzahl der Menschen außergewöhnlich gering ist, die problemlos kreative Utopien und freudvolle Zukunftsbilder als die Wegbereiter ihres Expansionsdrangs in das Leben hervorbringen können. Alle wollen sie zwar ihre Bedürfnisse befriedigt sehen, ihre Probleme los werden und ihre Bitten erfüllt bekommen. Doch wohin soll ihre Reise gehen? Was ist ihre Tages-, Wochen- oder Projektutopie? Was ist ihre Partnerschaftsutopie, ihre Urlaubsutopie oder ihre Heilungsutopie? Was sind die von ihnen vorweggenommenen positiven Impressionen von der Zeit, die auf sie zukommt. Nur im Fokus solcher Utopien können wir einen Weg als unseren eigenen Weg erkennen und selbstorganisiert auf unserer Lebensspur schreiten. Es braucht heute für die Lösung der Probleme wohl weniger neue Routinen als vielmehr inspirierende Lösungsutopien.

Reaktiv ausgeführte Handlungen sind eher praktisch als dass sie zu einer Qualitätssteigerung des Miteinanders führen. Wir werden uns, wenn wir zu viel im mentalen Autopiloten arbeiten, immer weniger neue und kreative Lösungswege ausdenken. Wir werden selbst zum programmierten Autopiloten. Es geht also einerseits um bewusstes kreatives Denken auf dem Weg A und um bewusstes und selbstbestimmtes Handeln auf dem Weg B, sonst sind beides Holzwege. Damit kommen wir zur entscheidenden Frage: Wie finden wir wieder zu einem integralen Bewusstsein, aus dem heraus unser Denken kreativ und unser Handeln selbstbewusst geschieht. Gerade für den gehetzten und gestressten Menschen von heute ist die wirkliche Oberhoheit über das eigene Leben kaum noch vorstellbar. Doch es braucht selbstbestimmte Menschen für ein sensibles und interaktiv intelligentes Miteinander.

	Weg A	Die Brücke	Weg B
Tools	Diagnostizieren und Analysieren der Situation. Einschätzen, planen, forschen, betrachten, nachsinnen, einordnen, überlegen, reflektieren.	Routinen, Strategien Diagnosen, Analysen, Prognosen, Pläne, Abläufe, Ordnungsideen, Regeln, Gesetze.	Erleben und Handeln, nach Routinen oder Strategien. Handeln, gestalten, sich aussetzen.
problematisch	grübeln, hadern, kritisieren, benoten, abwerten, Lebensdistanziertheit, Überheblichkeit.	Überregulierung, funktionales Korsett aus Regeln und geregelten Abläufen, Dominanzstreben, Herrschaft.	Naivität, Impulsivität, Denkfaulheit, mentale Trägheit.

Wir können aus diesen beiden Wegen verschiedene Ansätze für die Lösung von Problemen formulieren und diese alle zusammen u.a. auch für eine Organisationsentwicklung beachten:

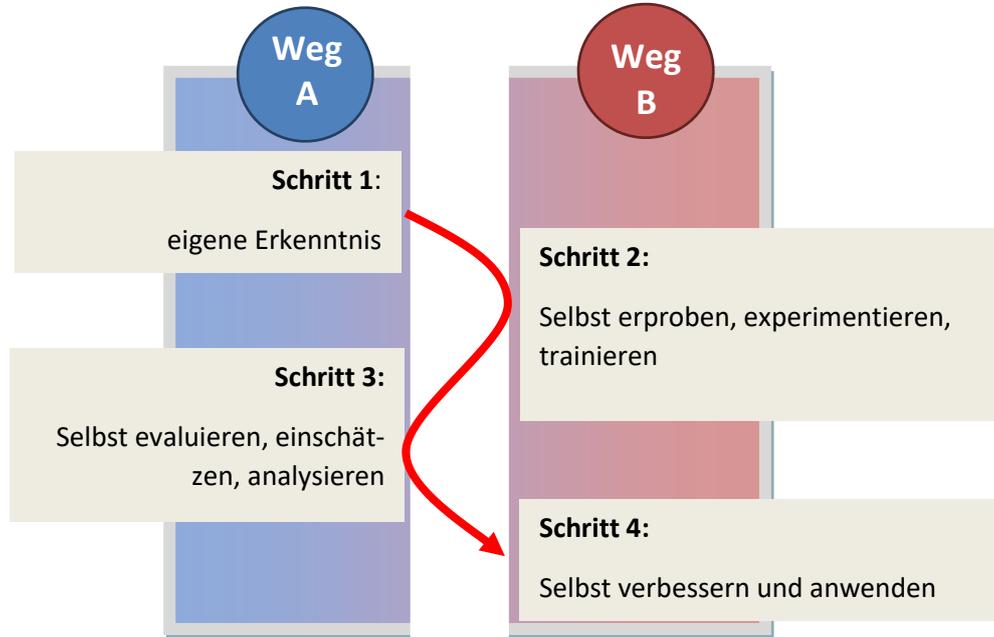
Weg A:

1. Neue abstrakte Erkenntnisse erforschen
2. Aus abstrakten Erkenntnissen heraus selbst neue Strategien, Routinen und Abläufe ableiten
3. Die abstrakten Hintergründe von Strategien, Routinen und Abläufen verstehen

Weg B

4. Routinen und Abläufe praktisch entwickeln und erproben
5. Andere Personen in neuen Routinen und Abläufen trainieren bzw. diese verordnen
6. Neue Routinen und Abläufe selbst eintrainieren

Was bedeutet das nun für GFK-plus? Interaktive Intelligenz entsteht durch die Vernetzung von Lebendigkeit und nicht, indem man sich in funktionalen Routinen, Regeln und Konventionen häuslich einrichtet. Wir sind keine Maschinen oder Roboter. Es braucht die freie und zukunftsgerichtete Lebendigkeit von präsenten und bewussten Menschen. Fragen wie: „Was soll ich tun?“ sind den Trainingsphasen vorbehalten, in denen Andere uns im Handeln anleiten, damit wir etwas von ihnen lernen können. Doch sobald wir das Spiel kennen, sollten wir es auf unsere Weise spielen.



Die gute Nachricht für GFK-plus ist insofern, dass wir für die Praxis relativ wenig reflektieren müssen. Wir versuchen unsere Steuerungsintelligenz weniger aus dem distanzierten funktionalen Wissen über GFK-plus als vielmehr aus der interaktiven Sensitivität zu bekommen. Das bedeutet, dass wir nicht so wahnsinnig viel verstanden haben müssen (Weg A), um GFK-plus schon mal anwenden zu können (Weg B). Ein Grundverständnis vom Vier-Schritte-Kreis reicht aus. Sobald das Miteinander dann unbefriedigend wird, holt man die geeignete Toolkarte hervor und lernt den nötigen Vertiefungsschritt dazu.

Sehr viel praktisches Anwendungswissen wird – oh Wunder – sowieso über das praktische Anwenden von GFK-plus entstehen. Damit ein Team trotzdem nicht alles in Eigenregie herausfinden muss, versuchen wir die Anwender mit ihren Fähigkeiten und Fragen über z.B. Videokonferenzen und Hotspots zu vernetzen.

Natürlich denkt man auch bei GFK-plus nach, analysiert und formuliert Routinen und Regelungen. Doch diese werden entsprechend der aktuellen Aufgabe von den aktuell Beteiligten ausgewählt und, wenn nötig, kurz trainiert. Damit ist das Training immer mit dem eigenen Lebensweg verbunden. Die Lebendigkeit der einzelnen vereint sich so zu einer sich organisch ergebenden Kraftbewegung, anstatt im Korsett fremd festgesetzter Systemstrukturen langsam zu ersticken.

Der Diskurs – Unterschiedliches zusammenbringen

Der Diskurskreis

Bei GFK-plus ist der Sachdiskurs ebenso wichtig wie persönliche Gespräche. Für den Sachdiskurs können wir den Diskurskreis heranziehen, um zu lernen, wie man einen Diskurs sinnvoll aufbauen kann. Die Leute glauben, dass sie wissen, wie man einen Diskurs führt. Doch das ist meist eine Selbstüberschätzung. Ein Diskurs ist Übungssache. Er ist das Treffen der gemeinsam Suchenden und nicht das Treffen der einsam Meinenden. Gerede, Debatte, Meinungsaustausch etc. sind kein Diskurs.

Du siehst, dass der eigentliche Diskurs im unten aufgeführten Diskurskreis auf der Position 6 stattfindet, dort aber weder beginnt noch endet. Ein guter Diskurs erdet auf der einen Seite in relevanten Zahlen, Daten, Fakten und gültigen abstrakten Prinzipien. Zum anderen erdet ein guter Diskurs auch in einer praktischen Lösungsbewegung auf der Position 8. Irgendetwas soll ja am Ende besser laufen oder sonstwie herauskommen. Damit man dabei nicht problemzentriert arbeitet, kommt auf der Position 7 noch die positive (Lösungs-)Vision hinzu. Für diese wird eine Strategie - am besten eine GFK-plus-Strategie ausgearbeitet. Ein Diskurs ist also ein Klärungsgespräch, mit dem man ein Sachthema klarer machen möchte. Handelt es sich um persönliche Betroffenheiten, sind also Bedürfnisse antreibend involviert, braucht es Anteile von persönlicher Vermittlung. Dazu eignet sich die klassische Gewaltfreie Kommunikation wie sonst kaum etwas. Literatur gibt es genug dazu und den GFK-Zauberkreis findet man auch auf gfk-plus.net.



Das Thema/Projekt/Problem sollte relevant sein, für dieses gibt es ein relevantes System (z.B. Thema: Bildung, System: Schule) und relevante Zahlen, Daten, Fakten und abstrakte Prinzipien. Was relevant ist, das entscheidet sich also in großen Teilen durch das Thema/Projekt/Problem sowie durch das System, welches durch das Thema/Projekt/Problem angesprochen ist. Für die Fakten braucht es Quellen und dann auch noch eine Analyse der Fakten durch unterschiedliche Fachleute, welche auch unterschiedlich ausfallen kann. Darauf baut dann der Diskurs mit seinen Thesen, Antithesen und Synthesen auf, die mit Argumenten vertreten werden.

Der Diskurs ist eine Art Schwebezustand. Es ist der Versuch, gemeinsam zu einer thematischen Landung anzusetzen. Nicht, weil man dann unbedingt „die Wahrheit“ erkannt hat. Doch im Diskurs zeichnet sich mehr und mehr ein gemeinsames Konsensfeld ab. Es gibt eine momentane Schnittmenge an erarbeiteter Übereinstimmung, die man mit den anderen teilt. Diese versucht man vorsichtig zu vergrößern, damit sich aus dem Konsensfeld gemeinsam tragbare Strategien und Lösungsoptionen abzeichnen können.

Ideologien und Konventionen in der Teamkommunikation

Diskurs und Verhandlung

In einem Diskurs will man sich mit Thesen, Antithesen und Synthesen einer gemeinsam getragenen Ansicht, einem Vorgehen oder einer Lösungsoption annähern. Anders als eine Verhandlung strebt ein Diskurs somit eher einen Konsens als einen Kompromiss an. Der Diskurs wird mit Argumenten geführt, die mit Zahlen, Daten und Fakten unterlegt werden. Man sucht also den sicheren Boden. Auch Vermutungen im Sinne von Thesen und Prognosen spielen eine Rolle. Bei Vermutungen gilt es Indizien aufzuzeigen. Die eingebrachten Argumente bleiben in einem Diskurs nicht statisch, sondern verändern sich zu besseren Argumenten. Auf diesem Weg werden Erkenntnisse gewonnen, auf denen sich ein gemeinsames Vorgehen aufbauen kann. Somit ist der Diskurs ein gemeinsamer kreativer Schwebzustand, auch wenn er in seiner Ernsthaftigkeit und Intensität durchaus einem Ringen ähneln kann. Nur handelt es sich nicht um ein Ringen gegeneinander, sondern um ein Ringen um eine vertiefte Ansicht. Die TeilnehmerInnen sind nicht ihren eigenen Argumenten, Vermutungen und Prognosen verpflichtet, sondern dem besseren gemeinsamen Ergebnis. Man kann zwischen visionären, strategischen und taktischen Diskursen unterscheiden, die auf unterschiedlich geprägten Weltzugängen beruhen und sich leider nur begrenzt mischen lassen. Deshalb empfiehlt sich bei Bedarf eine Kombination dieser Diskursvarianten, möglichst in der genannten Reihenfolge.

Einer Verhandlung liegen dagegen weniger Argumente als vielmehr unterschiedliche Standpunkte zugrunde. Verhandlungen verzichten immer wieder auf Zahlen, Daten und Fakten, da ein Standpunkt nicht unbedingt belegt

werden muss und wenn, dann nicht notwendiger Weise schlüssig. Ein Standpunkt wird erzählt. Er braucht sich auch in einer Verhandlung nicht zu verändern, weil das nicht die Aufgabe einer Verhandlung ist. Es ist eben mein Standpunkt und darauf kann ich bestehen. Man kann allerdings über ein Jonglieren mit Standpunkten auch einiges an sekundärer Veränderung erreichen. So verändert man eine Ansicht bereits dadurch, dass man eine andere danebenstellt. Der große Mensch wirkt in einem Basketballteam nicht mehr besonders groß und dass, ohne geschrumpft zu sein. Deshalb wird die Kunst des Framens heute so wichtig genommen. Die Grenze zur Manipulation ist fließend. Bei der Verhandlung geht es darum, die Standpunkte stehen zu lassen und trotzdem zu gemeinsam getragenen Vereinbarungen zu kommen. Ein eigenes Spiel mit Standpunkten ist der populistische Schlagabtausch, bei dem allein die Wirkung auf das Publikum über den Erfolg entscheidet. Um eine Wahrheitsfindung geht es dabei keinesfalls. Man führt keine populistische Debatte auf der Basis einer umfassenden Transparenz und den kompletten Zahlen, Daten, Fakten und darauf bezogenen Argumenten. Man wählt aus und somit entsteht immer nur eine populistische Verhandlung bzw. Debatte auf Basis von strategisch geäußerten, unterdrückten oder verzerrten Standpunkten.

In einer Gemeinschaft braucht es sowohl Diskurse als auch Verhandlungen. Je aktiver und projektbezogener das Miteinander wird, desto mehr braucht es Diskurse. Passives Miteinander und Nebeneinander kommt dagegen weitgehend mit Verhandlungen aus. Doch nur durch aktives Miteinander und damit durch ehrliche und offene Diskurse kommt eine neue Lebendigkeit in Teams und Gemeinshaf-

Blockaden in Diskursen und Verhandlungen

- Unwissenheit
- Ideologische und fachliche Scheuklappen
- Lethargie und Beschränkung des Intellekts
- Herzverschlussheit
- Traumata
- Verdeckte Interessen
- Ungünstige Eingrenzung des Diskurses

ten, weshalb beides gepflegt werden sollte.

Ein Diskurs ist bei ideologischen Einflüssen und auch in traumatisierten oder geistig beschränkten Umfeldern nicht möglich. Die Argumente der andern Diskursteilnehmer müssen im eigenen Bewusstsein ankommen, samt der zugrunde liegenden Zahlen, Daten und Fakten. Man muss die unterschiedlichen Argumentationslinien nachvollziehen wollen und können, ohne das lästige Störfeuer der eigenen Gedanken. Nur so kommt es zu einer Perspektivenerweiterung, mit der sich Synthesen bilden lassen. Auch bei einer Verhandlung ist ein stark ideologisch geprägter Einfluss destruktiv und führt schnell zur Kompromisslosigkeit. Innerer und/oder äußerer Rückzug werden deutlich, wobei der erste Schritt immer eine innere Blockade ist.

Was wie eine Ideologie aussehen mag, muss es nicht unbedingt sein. Es kann auch das maximal komplexe Weltbild sein, zu dem ein beschränkter oder untrainierter Geist Zuflucht genommen hat, oder es kann ein Trauma zugrunde liegen, das die ausreichende Freiheit des Bewusstseins bis zu seiner Auflösung blockiert. Solche Blockaden können sich auch auf besondere Nischen des Alltags begrenzen. Verdeckte Interessen und ungünstige Diskursrahmen können genauso zu einer unerklärlichen Sturheit führen. Wir dürfen uns grundsätzlich immer wieder fragen, ob die relevanten Personen über das Relevante reden.

Die Herzentwicklung ist im Kern eine Bewusstseinsentwicklung im Sinne einer steten Erweiterung. Sie ist ohne offene Diskurse und achtsame Verhandlungen nicht möglich. Bei jedem Menschen zeigt sich eine momentane Grenze des Möglichen, die akzeptiert werden will. Trotzdem gilt es sie während des Lebens zu verschieben und dafür muss auch ein Wille vorhanden sein. Sonst enden die Diskursversuche einer Gemeinschaft bald in reinen Standpunktverhandlungen und diese werden immer öder, da sie, irgendwann zu Endlosschleifen verdammt sind und nicht mehr zu sinntragenden Kompromissen führen können.

Der Unterschied zwischen persönlichen, konventionellen und ideologischen Einwänden

GFK-plus ist eine Methode, mit der sich Paare, Gruppen und Teams ideologiefrei selbst managen können. Wieso ist es für die Selbstorganisation wichtig, sich jenseits aller Ideologien zusammenzufinden? Selbst wenn wir nur an die Qualität der Argumente denken, mit denen sich ein Team abstimmt, wird schnell klar, dass ideologische Einflüsse uns vor große Probleme stellen können. Jede Ideologie verwendet ihre eigenen Richtlinien und Dogmen, die oft nur aus den Annahmen der jeweiligen Ideologie selbst heraus begründet werden können. Sie brauchen das eigene ideologische System, um innerhalb dieses Systems logisch erscheinen zu können. Heute gibt es eine Vielzahl von Ideologien mit ihren jeweiligen Richtlinien und Dogmen. Leider widersprechen sich unterschiedliche Ideologien oft diametral und tragen somit völlig widersprüchliche Anweisungen in die Diskurse der selbstorganisierten Teams hinein. In diversen ideologischen Systemen gilt für Partnerschaften u.a.:

- Man soll nicht ehebrechen.
- Man sollte der momentanen Lebensabschnittspartner*in nicht untreu werden.
- Man sollte heiraten und überhaupt nur einen Partner bzw. eine Partnerin im Leben haben.
- Alle sollen sich frei ausleben und nicht so verklemmt sein.
- Man sollte erst einmal sein eigenes Geschlecht herausfinden, das wenig Zusammenhang mit der Biologie und der körperlichen Erscheinung hat.

Werden nicht alle, die in ihrer Lebensführung von den Verordnungen der „wahren“ Religion bzw. der „wahren“ Sekte abweichen, ihrer „gerechten“ und unerbittlichen Strafe anheimfallen? Welche genau die wahre Ideologie ist, wird in so einer Vielzahl offenbart, dass diese Offenbarungen in ihrer Gesamtheit eine riesige Verschleierung darstellen. Wir können die Wahrheit also nicht außen, sondern nur in uns finden. Das ist allerdings für Menschen,

die sich verloren haben, nicht so einfach. Somit gilt: Erst einmal zu sich finden und dann zu der individuell und momentan stimmigen Gemeinsamkeit. Wer lange genug gelebt hat weiß, dass die Ansprüche absolut sein können, das Leben sich jedoch relativ und relational entfaltet.

Heute ist es Mode, nur dem eigenen Glück zu folgen und zu tun, was man möchte. Einige Strömungen können daher eher als Lifestyle denn als Ideologie angesehen werden, doch manchmal ist ein Lifestyle oder eine Mode auch so etwas wie eine *Ideologie-lite*. Und auch Lebensstile können sehr dogmatisch vertreten werden. Heute kann sogar ein technisches Gerät, eine Marke oder eine App einen eigenen Lebensstil hervorbringen, der dann weniger ideologisch, sondern mehr technisch basiert ist. Man denke an Apple, Instagram oder Tinder. Selbst das Klima, die Demokratie und die Marktwirtschaft neigen dazu, mancherorts mit fast religiöser Inbrunst vertreten zu werden. Bei allen Ideologien sind Probleme in der Formulierung intelligenter Konzepte vorhersehbar. Das Heil wird schnell in lahmen Kompromissen, Frontenbildung, Abschirmung und Diffamierung gesucht. Die nötige Diskursqualität für interaktiv intelligente Teams wird so nicht zu erreichen sein. Die Qualität eines organisierten Miteinanders kann man ganz gut an der Qualität der Diskurse und der Konstruktivität der Ergebnisse messen.

Wir finden heute immer weniger ideologisch einheitliche Systeme vor. Was kann man tun, wenn ein Diskurs durch den Einfluss mehrerer Glaubenssysteme, Lebensstile, Traditionen und Konventionen in ungünstiges Fahrwasser gerät? Bisher ist Toleranz das ausgerufene Gebot der Stunde. Da sich Ideologien nicht einfach untereinander vermischen lassen, werden wir allerdings mit bloßer Duldsamkeit wenig Konstruktives erreichen. Das Nebeneinander mag noch funktionieren, doch wie sieht es mit dem aktiven Miteinander der Partnerschaften, Teams oder Communities aus? Selbst in einem ideologisch einheitlichen System ist das schwierig. Eine Ideologie bzw. ein Glaubenssystem ist eine geschlossene Steuerungsmatrix ohne logische Anbindung an die Teamvision oder an die reale Faktenlage. Am besten funktioniert es einige Zeit, wenn sich ein Team nur gebildet hat, um eine bestimmte

Ideologie zu vertreten. Dann handelt es sich jedoch um ein begrenzt selbstorganisiertes Team, da alle Teammitglieder ja der ideologischen Steuerungsmatrix folgen. Oft existieren im Dunstkreis der Ideologie auch noch versteckte Interessensträger, was eine ehrliche Selbstorganisation auch nicht einfacher macht.

Unsere heute sehr postfaktischen Tendenzen in der Argumentation öffnen den alten Ideologien Tür und Tor und lassen auch viele neue entstehen. Selbststeuernde Gruppen und Teams können jedoch mit einem wirren Gemenge aus ideologischen Impulsen kaum etwas anfangen.

Den Ideologien ähnlich und mit ihnen sogar verwandt sind die Konventionen und Traditionen. Wir wissen, wie man eine Tür öffnet und wie man eine Toilette benutzt, weil wir in unserer Kultur unsere Art von Türen und Toiletten haben. Ich staunte nicht schlecht als ich eine nepalesische Toilette betrat. Die Rückwand fehlte. Stattdessen befand sich dort der Abhang zum Fluss hin. Auch Humustoiletten sind nicht unbedingt selbsterklärend. Mancherorts kommen überhaupt keine Toiletten vor. Auch daran muss man sich erst einmal gewöhnen, wenn man traditionell anders aufgewachsen ist. Selbst Klopapier ist nicht überall üblich.

Konventionen sind regionale Systemordnungen, die man als Rahmenbedingungen oft besser achtet, solange nichts wirklich dagegen spricht. Prallen verschiedene Konventionen aufeinander, kann man einen GFK-Dialog führen. Doch das ist nicht immer einfach. Ich erinnere mich noch an eine Sendung, in der ein Clanmitglied den Ehrenmord als probates Mittel zur Wiederherstellung der Ehre verteidigte. Als er gefragt wurde, was für ihn denn Ehre sei, konnte er es nicht sagen. Er verstand das Wort der Bedeutung nach überhaupt nicht. Er lebte nur in einem „Gefühl“ von Ehre, hervorgerufen von einer Ideologie, welche ihrerseits die Konvention der Ehrenmorde hervorgebracht hat. Wie will dieser Mensch für sich oder seine Schwester eintreten, wenn er keine eigene, sondern nur eine ideologische Position vertritt? Er kann es nicht. Er wird, wie seine Vorfahren und auch seine

Schwester, durch die kollektiv anerkannte Ideologie instrumentalisiert werden. Vermittelt wird ihm das durch Personen, die ihrerseits bereits instrumentalisiert sind. Damit hat man natürlich Schwierigkeiten, in Ehre, Würde und Achtung zu leben, kann das jedoch kaum je verstehen, solange man sich im Bannkreis der Ideologie befindet. Mit den politischen Strömungen verhält es sich ähnlich. Auch sie sind Ideologien mit einer jeweils spezifischen Steuerungsmatrix. Doch im Kern versucht jede Ideologie und Konvention, relevante Probleme zu lösen. Das wird allerdings in einem sich selbst organisierendem Team meist weit besser funktionieren als in einem Kollektiv, das durch eine Ideologie zu einem gleichgeschalteten Verständnis und Verhalten gezwungen ist.

Ideologische Einwände sollten also in persönliche Einwände übersetzt und als solche persönlich vertreten werden. Die Konventionen des Teams sollen sich flexibel an die Bedürfnisse der Teammitglieder und an das jeweilige Ziel anpassen.

Moral als Flankenschutz der Ideologie oder sogar als ungreifbare Ideologieform

Moralische Regeln helfen in den funktionalen, herzschwachen und wenig fürsorglichen Nischen eines Systems dabei, gewisse Übertritte zu definieren und Ausschlusskriterien festzulegen. Allerdings geschieht das von der Niemand-Position aus. „Du sollst vegetarisch leben und keine Tiere töten!“ Sagt wer? Moral und das dazugehörige schlechte Gewissen sind also für die funktionalen Systeme des Miteinanders und nicht für die Menschen geschaffen. Genau genommen braucht es die Moral für die funktionalen Systeme. In dominanten oder fürsorglichen Systemen ist sie wenig gefragt. Dominante Systeme pochen auf Gehorsam gegenüber der Willkür und fürsorgliche Systeme auf die interaktive Sensitivität. Ideologien dagegen kommen ohne die funktionale Hochstili-

sierung von „Werten“ und Moralregeln kaum aus und aus den Ideologien ergeben sich unlogische und unnatürliche Konventionen. Natürliche Konventionen entstehen aus den „best practice“ Beispielen einer Gruppe. Wir neigen automatisch dazu, aus dem, was sich bewährt, ein musterhaftes Verhalten abzuleiten. Insofern haben die Konventionen etwas, das die Ideologien und Moralregeln nicht haben – sie sind natürlich und wir kommen schlecht ohne sie aus. Somit ist ein natürlich entstehender Vegetarismus etwas anders als ein moralisch verordneter. Dehnt sich unsere interaktive Sensitivität aus, wird es automatisch schwieriger, auf Kosten anderer Lebewesen Freude und Genuss zu empfinden.

Von der Moral zur GFK-plus Strategie

Moral ist kein gleichwertiger Ersatz für ein natürlich entstehendes liebevolles Miteinander. Würde man Moral nicht in Form eines Gesetzestextes oder einer Hausordnung, sondern in Form eines Fragekataloges formulieren, wären wir weniger aufgerufen, eine Ordnung zu befolgen als vielmehr eine mitzuentwickeln. Dieses Vorgehen entspricht der GFK-plus Strategie. Statt: „Du sollst nicht falsch Zeugnis ablegen“ verfassen wir eine strategische Steuerungsfrage wie z.B.: „Wie sorgen wir für die angemessene oder zumindest ausreichende Transparenz im Team.“ In einem beständigen Home-Team wird man sich hierzu anders aufeinander einstellen als in einem kurzfristigen, aktionsbasierten Team. Dabei geht es jedoch nur um das aktive Miteinander. Im passiven Miteinander, zu dem auch der gewohnte Alltag gehört, ist es weit schwieriger, eine angemessene oder zumindest ausreichende Transparenz festzulegen:

A: „*Wo warst Du?*“

B: „*Wozu willst Du das wissen?*“

A: „Um mein Misstrauen mit aktuellen Daten zu füttern, äh, ich meine, damit ich dir vertrauen kann.“

Ist ein Team ausreichend aktiv, dann wird sich das passive Miteinander, das es ja auch immer gibt, weitgehend automatisch einspielen. Ist es das nicht, dann wird in vielen Fällen das passive Miteinander in ein Nebeneinander abgleiten, wie wir das auch von vielen Partnerschaften kennen. Die Hoffnung, man könnte alle drei Formen, das aktive Miteinander, das passive Miteinander und das Nebeneinander mit einer einfachen Auflistung von Verhaltensregeln agil organisieren, ist naiv. So legt man maximal einen Rahmen fest.

In den Fällen, in denen Menschen ihren eigenen Weg aber nicht ihren Verstand verloren haben, helfen ihnen manchmal funktionale moralische Hinweise, sich störungsarm neu einzugliedern. Als gesundes soziales Wesen mit einem guten Gespür für den eigenen Weg und den Weg der Anderen sollte man nicht auf Moralvorstellungen angewiesen sein. Wozu sollte man einem empathischen Herz noch einen Katalog über moralisches Verhalten diktieren?

Keine Frage, es braucht dazu einige Grundfähigkeiten, wie z.B. Achtsamkeit, Empathie, Utopiefähigkeit und die Neigung zur Konstruktivität und Hilfsbereitschaft. Wir sollten diese miteinander als Fähigkeiten trainieren und ausleben, statt sie als einen seltsamen Anspruch auf Werte und Moral zu formulieren. Werte neigen sowieso dazu, immer dort zu fehlen, wo man sie gerade bräuchte. Und die Gefahr, dass dabei ideologisch gestützte Kriege, Steinigungen, Hexenverbrennungen oder anderes Raubtierverhalten hervorkommen, ist sehr überschaubar.

Konventionen und der Mainstream

Die Gefahr bei auch natürlichen Konventionen liegt in ihrer Tendenz, einen wuchtigen Mainstream zu erzeugen, der droht, alle weniger Selbstbestimmten von ihrer Lebensspur zu schwemmen. Die eigene Lebendigkeit wird sich

anhand der bestehenden Strömungen beweisen müssen. Insofern braucht es genauso eine Schulung zum eigenen Weg als auch zum Miteinander. Bei GfK-plus ist das im Vier-Schritte-Kreis bereits angelegt. Sowohl das aus dem System herausgetretene Individuum als auch die unterschiedlichen Aufgaben des Miteinanders sind dort vertreten.

Alles hat seinen Platz

Manchmal ist das dominante oder das funktionale Miteinander das Mittel der Wahl. Nicht alles läuft selbstorganisiert am besten. Ideologien haben mit ihren Dogmen einen wunderbaren Spiel- und Experimentierfaktor. Konventionen erleichtern uns das Leben enorm.

Der Zweifelseinwand

Professor Hermes Kick hat das Tool des Zweifelseinwandes konzipiert. Er ist das Mittel für Psychiater festzustellen, ob ein Wahn oder nur eine außergewöhnliche Erfahrung vorliegt, wenn ein Patient z.B. von einer Ufo-Landung im eigenen Garten berichtet. Damit braucht der Arzt nicht mehr entscheiden, ob es sich dabei um einen Fakt oder eine Illusion handelt. Die eigentliche Frage der Gesundheit ist die Fähigkeit des Patienten, dem Arzt und seinen Zweifeln offen gegenüberzutreten. Dieses Tool können wir auch im selbstorganisierten Miteinander nutzen, um eine Ideologieverklärung o.ä. festzustellen. Man kann jemanden, der an das CO² als Klimagift glaubt oder nicht

glaubt, mit einem Zweifelseinwand begegnen: „*Ich merke, wie besorgt du um die Zukunft der Pflanzen, Tiere und Menschen bist, doch ich glaube nicht, dass wir mit einer CO² Reduktion die Umwelt retten werden.*“

Interessant ist jetzt, ob sich unser Zweifel im Gegenüber abzeichnet, oder ob er abprallt. Erreichen wir den Menschen auf Augenhöhe, oder nicht. Führen wir daraufhin ein Gespräch oder lauschen wir einer Predigt. Sind die Personen offener für ihre Konzepte als für uns, wird es schwierig werden, sich im Miteinander abzustimmen, auch wenn wir nicht immer wirklich von Wahn, sondern eher von Inbrunst sprechen können. Sobald wir merken, dass eine offene gemeinsame Faktensammlung, eine entspannte Analyse der Fakten und eine Überprüfung der Quellen der Fakten nicht möglich ist, macht es wenig Sinn, strukturell weiter zu argumentieren. Manchmal ist auch das verbindende Feld zu schwach als dass man sich thematisch finden kann. Dann kann man als Team zuerst auf dem GFK-plus Feld 3 verbindende und synchronisierende Maßnahmen setzen. Manchmal braucht der Mensch auf dem individuellen GFK-plus Feld 1 zuerst eine eigene Standortklärung, was mit Empathie unterstützt werden kann. Generell kann man sagen, dass wenn sich ein Team mit GFK-plus zu organisieren beginnt, sich vieles von selbst regeln wird, ohne dass man es so genau beachten müsste. Doch für fachliche GFK-plus Diagnosen machen solche Überlegungen natürlich Sinn. Das Problem zu verstehen kann also schwieriger als die Lösung sein.

Mehr unter www.gfk-plus.net

Gabriel Fritsch – Kommunikationsentwickler aus Leidenschaft

Autor, Berater, Entwickler, Designer, Forscher und Mensch

Als ich vor vielen Jahren Marshall Rosenberg auf einem seiner Vorträge kennengelernt habe, hat mich das Thema der gelingenden Gemeinsamkeit gepackt und nicht mehr los gelassen. Bald schon wurde ich kreativ. Ich traf spannende Leute, lernte viel und entwickelte immer neue Modelle, Prozesse und Methoden. Währenddessen beobachtete ich das Scheitern von Gemeinsamkeit in vielen Bereichen und auf vielen Ebenen. Ende 2017 bildete sich ein kleines Experimentierteam, um einen nächsten Schritt zu machen. Zusammen mit einer Trainerin und zwei Trainern für Gewaltfreie Kommunikation, alles alte Hasen, visionierte und experimentierte ich. Wie kann man aus einem üblichen Miteinander eine Teal-Organisation machen, die den Geist der neuen Zeit atmet? Das war unsere Frage. Mit GFK-plus haben wir eine Antwort gefunden. Als Kommunikationsentwickler – ein Beruf, den ich extra für mich erfunden habe, habe ich aus den Experimenten das Modell und die Strategien abgeleitet, formuliert und zur freien Verfügung gestellt. Meine Hoffnung ist, dass sich meine Begeisterung auf ganz viele Menschen überträgt, wenn sie ahnen, was alles möglich ist, sobald sie ihr gemeinsames Potenzial in organischer Vernetzung ausleben.



Gewidmet ist das Buch den freien Menschen und jenen, die es werden wollen.

Freiheit.

Klarheit.

Herzlichkeit.