

5.118 Deep Democracy – ein Feldansatz für tiefgreifende Transformation

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- die wichtigsten Paradigmen des Deep-Democracy Ansatzes,
- Begriffe und Dynamiken anhand eines Fallbeispiels,
- die konkrete Vorgehensweise bei der Facilitation (Moderation) von Gruppen/Organisationen.

Die Autorinnen

Die Autorinnen Andrea Fink-Keßler und Simone Brecht sind beide Studentinnen am Deep Democracy Institute.

Simone Brecht: Nach über 10 Jahren in Führungspositionen in der Medien- und Kommunikationsbranche, begleitet sie als Organisationsberaterin und Business-Coach Unternehmen und Führungskräfte in Transformationsprozessen.

Kontakt: mail@simonebrecht.de

Dr. Andrea Fink-Keßler: Als freiberufliche Agrarwissenschaftlerin (www.landforscher.de) arbeitet und forscht sie an den Schnittstellen von Akteuren – Gesellschaft und Politik in den Themenbereichen Landwirtschaft, Ernährung und ländliche Entwicklung. Entwicklung von Methoden der Praxisforschung auf Basis des Deep-Democracy-Ansatzes.

Kontakt: afk@agrar-regional-buero.de

Inhalt

	Seite
1	Einleitung 3
2	Grundlagen: Prozesse und Realität(en) 4
2.1	Alle Stimmen wollen gehört werden 4
2.2	Prozesse sind ein kontinuierlicher Fluss von Informationen 4
2.3	Innen ist außen – außen ist innen 5
2.4	Die drei Ebenen der Realität 6
2.5	Mainstream und marginalisierte Informationen 9
2.6	Rollen im Feld 9
2.7	Das Konzept von Rang 11
2.8	Ziel der Facilitation ist es, Bewusstsein zu schaffen 12
3	Anwendungsbeispiel: Teamkonflikt in einem Führungsteam eines internationalen Fahrzeugtech- nikunternehmens 13
3.1	Hintergrund 13
3.2	Vorbereitung, Analyse und Identifizierung der Ghostroles 13
3.3	Konfliktbearbeitung durch das Sichtbarmachen der Ghostroles 15
3.4	Die Rolle als Facilitatorin 17
4	Voraussetzungen für eine gelungene Facilitation 18
4.1	Vorbereitung auf die Organisation 18
4.2	Vorbereitung auf die Rolle als Facilitator 20
5	Facilitation als Tanz von Struktur und Fließen 22
6	Anwendung und Ausbildungen 23
7	Weiterführende Literatur und Links 23
8	Glossar 25

1 Einleitung

„Das hätte ich nicht erwartet“ – In der Pause einer konfliktbeladenen Versammlung kommt der ehemalige Vorstandsvorsitzende auf mich zu. Der Verband hatte mich eingeladen, die Mitgliederversammlung zu moderieren. Ein Novum. Die Leitung der Versammlung liegt traditionell in den Händen des Vorsitzenden. Eine Vertreterin der von ihm als gegnerisch empfundenen Gruppierung innerhalb des Verbandes hatte sich vor der Pause erneut zu Wort gemeldet. „Ich hätte ihren Wortbeitrag zur Kenntnis genommen und wäre dann weitergegangen. Stattdessen haben Sie diese Frau aufgefordert, noch mehr darüber zu erzählen.“ Nervös sei er auf seinem Sessel herumgerutscht, voller Angst, die Versammlung könnte aus den Fugen geraten. Und dann sei passiert, was er einfach nicht verstehen könne: Nach diesem Redebeitrag hätten sich die Wogen geglättet und – zumindest vorläufig und diesen Punkt betreffend – wäre die Versammlung zur Ruhe gekommen und man hätte weitergehen können in der Tagesordnung. Wie konnte das sein?

Magie? Das Störende einladen, sich mit ihm auseinandersetzen, ihm Raum geben? Und nicht, wie hin und wieder von Moderatoren erwartet wird, Konflikte und Störungen in Schach zu halten, „abzumoderieren“ wie es so schön heißt, um der Tagesordnung Folge zu leisten und sich den „wirklich wichtigen“ inhaltlichen Entscheidungen zuwenden zu können.

Der Deep-Democracy-Ansatz macht diese Magie möglich, indem er das Störende bewusst einlädt. Deep Democracy wurde von Arnold Mindell als eine Theorie der Dynamik persönlichen (auch **Prozessarbeit** oder prozessorientierte Psychologie genannt) und kollektiven Wandels (auch **Worldwork** genannt) entwickelt. In dieser Theorie werden Erkenntnisse der Naturwissenschaften (v. a. Quantenphysik), die Erfahrungen der Jung'schen Psychologie mit Elementen der Systemtheorie und des Schamanismus verbunden.

Nachfolgend wollen wir auf die wichtigsten Paradigmen des Deep-Democracy-Ansatzes eingehen (Abschnitt 1), mit Hilfe eines Fallbeispiels Begriffe und Dynamiken erläutern (Abschnitt 2) und die konkreten Vorgehensweisen bei der Facilitation (Moderation) von Gruppen/Organisationen vorstellen (Abschnitt 3). **Kursiv und fett** gesetzte **Begriffe** werden im Glossar am Ende des Beitrages erläutert. Dort finden Sie auch weiterführende Informationen und Literaturhinweise.

2 Grundlagen: Prozesse und Realität(en)

2.1 Alle Stimmen wollen gehört werden

Stellen Sie sich vor, Sie gehen ins Orchesterkonzert oder in die Oper, die MusikerInnen und SängerInnen betreten die Bühne – aber nur eine Geige spielt und nur ein Sänger übernimmt den Gesang. Etwas dünn? Weit unter dem Potenzial der Gruppe!

In Organisationen und Gruppen ist es ähnlich. Wenn es das Ziel ist, Entscheidungen und Lösungen herbeizuführen, die von der Gruppe als Ganzes getragen werden, ist es sehr einseitig, nur der ersten Geige zuhören. Was hätten die dunklen Bratschen und das weiche Cello, die schrille Pikkoloflöte und die gewaltige Tuba, sowie das nur gelegentlich zu hörende helle Tüpfelchen der Triangel beizutragen? Gehören nicht auch Dissonanzen und Unterbrechungen zur Melodie?

Auch in Unternehmen und Organisationen gibt es diese Dynamiken. Die laute Tuba, das weiche Cello, usw. Auch hier kommt es darauf an, dass nicht gegeneinander, sondern miteinander ein gutes Ergebnis erarbeitet wird und vor allem, dass man die Stimmen der leiseren oder dumpferen oder vielleicht sogar verstimmten Instrumente überhaupt zulässt. Wird eine Stimme lange nicht gehört, wird sie immer leiser und ihr Beitrag zum Gesamtklang fehlt. Ihre Energie geht aber nicht verloren, sie äußert sich nur woanders. Vielleicht taucht die vergessene Harfe als feines Hüsteln der Sängerin hervor. Dazu mehr bei den **Ghostroles** in den Abschnitten 2.6 und 3.2.

Alle Stimmen wollen gehört werden – doch wie mit dieser Komplexität umgehen?

2.2 Prozesse sind ein kontinuierlicher Fluss von Informationen

Die Stimmen des Orchesters können auch als Kräfte betrachtet werden, die in verschiedenster Art und Weise wirken und damit Prozesse auslösen. Manche begünstigen den Prozess und andere scheinen ihn im Moment eher zu hemmen. Diese Prozesse sind somit eine Art Fluss von Informationen, der von den im Feld wirkenden Kräften organisiert wird.

Damit sind wir bereits bei einer der wichtigsten Grundannahmen des Deep-Democracy-Ansatzes: Moderne Organisationen und Gruppen sind

ein soziales Feld mit je eigenen Prozessen und Dynamiken. Sie organisieren sich selbst (**Feld- und Selbstorganisationsprinzip**) und werden zugleich ihrerseits von diesem Feld bewegt.

So gesehen gibt es auch keine als „richtig“ ersehnten Endpunkte im Sinne von „jetzt haben wir die Lösung/Richtung/den ersehnten Konsens“, sondern nur diesen Informationsfluss.

Und dieser Fluss ist immer da, mal ruhig und langsam, mal über die Ufer tretend und das Gewohnte mitsichreißend. Als Prozess (oder Fluss betrachtet) bedeutet es, dass wir nicht zweimal in den gleichen Fluss steigen können. Wir können immer nur genau das sehen, beobachten und damit arbeiten, was sich gerade zeigt. Steigen wir bereits eine Minute später ein, ist das Wasser nicht mehr das gleiche wie eben.

Der Deep-Democracy-Ansatz arbeitet somit phänomenologisch: Im aktuell Sichtbaren, im gerade Aufkommenden wie im kurz Aufflimmernden sind alle notwendigen Informationen enthalten, die den Prozess der Gruppe/der Organisation beschreiben können und die zugleich auf das Kommende, auf Neues und Entwicklungspotenziale hinweisen. Diese Informationen müssen nur „gelesen“ werden. Daher ist dieser Ansatz auch wesentlich eine Schulung der Wahrnehmung.

Da der Prozess (d. h. der Fluss an Informationen) ohnehin konstant passiert, kommt der Facilitatorin (facilitare = erleichtern) zunächst die Aufgabe zu, den ggfs. ins Stocken geratenen Prozess wieder zum Fließen zu bringen. In unserer allzu menschlichen Tendenz, Konflikte lieber zu umschiffen, wie in dem Beispiel gleich zu Beginn aufgeführt, werden wichtige Informationen nicht betrachtet. Nur weil sie nicht beachtet werden, sind diese Informationen aber nicht einfach verschwunden, sondern sie führen ggfs. ein Untergrunddasein gegen die von der Mehrheit akzeptierten Meinung. Je länger sie nicht gehört werden, desto mehr formiert sich ihre Kraft. Der Konflikt ist vorprogrammiert. Die Aufgabe der Facilitation ist es daher, alle im Feld vorhandenen Informationen der Gruppe lesbar und erlebbar zu machen, damit sie bearbeitet und integriert werden können.

2.3 Innen ist außen – außen ist innen

Aus dem Feldansatz ergibt sich eine weitere wichtige Grundannahme des Deep-Democracy-Ansatzes: die „Non-Lokalität“ der Informationen

bzw. Prozesse. Im Gegensatz zur landläufigen Auffassung, dass Realität etwas ist, das wir auch von außen, quasi als unbeteiligte Beobachter anschauen können, geht der Deep-Democracy-Ansatz davon aus, dass alle, auch die Facilitatorin, Teil des Feldes und damit des Geschehens sind. Es gibt keine neutralen Beobachter. Mehr noch: Alle Teile des Feldes sind miteinander verbunden und beeinflussen sich gegenseitig.

Das Feld der Organisation/der Gruppe oder auch nur der einzelnen Person ist nicht abgegrenzt gegen andere, sondern zugleich verbunden mit den „äußeren“ Feldern und deren Kräften. Daher reflektiert oder reagiert jede Gruppe/Organisation und Person zugleich auf die dort gegebenen Spannungen und Dynamiken. So zeigt es sich oftmals, dass die Probleme, die die Gruppe zu lösen versucht – wie zum Beispiel einen neuen Führungsstil zum Leben zu erwecken, Diversity mehr zu leben oder Gender-Thematiken aufzuarbeiten – auch Themen sind, die weltweit anstehen und in gewissem Sinne zum **Zeitgeist** gehören.

Durch diese Verbundenheit gibt es auch keine Trennung zwischen den „inneren“ Gefühlen/Stimmungen der Facilitatorin und dem „äußeren“ Feld der Gruppe, und genau diese Gefühle und Stimmungen werden zum Seismographen der Stimmungen, unausgesprochenen Spannungen und Tendenzen in der Gruppe (siehe auch Abschnitt 4).

2.4 Die drei Ebenen der Realität

Die Realität ist nicht nur ein Feld, das durch Kräfte gestaltet wird und dabei Prozesse und Informationen organisiert, sondern besteht in der Theorie des Deep-Democracy-Ansatzes zudem aus drei unterschiedlichen und zugleich miteinander verbundenen Ebenen (siehe auch nachfolgendes Bild 1):

- **Konsensus-Realität:** Die obere Ebene ist die der Konsensus-Realität. Sie repräsentiert die Welt der messbaren Dinge über deren Eigenschaften – gerade weil sie messbar sind – meist ein gesellschaftlicher Konsens besteht.

Im Allgemeinen besteht Konsens darüber, welche Farbnuance wir als „rot“ bezeichnen, auch wenn das Rot individuell für jeden anders erlebt werden mag. Zugleich kann die Farbe an ihrer Lichtschwingung gemessen und darüber definiert werden. Gemäß bestimmter

Mischungsverhältnisse wird sie ausdifferenziert und diese Nuancen sind immer wieder reproduzierbar.

- **Emotionale Ebene:** Ob mir die Farbe Rot gefällt oder nicht – diese Frage entfaltet sich auf der zweiten, der emotionalen, subjektiven Ebene (auch Traumebene genannt). Hier sind die Eindrücke subjektiv, vom Geschmack, den eigenen Erfahrungen und psychischen Verfasstheiten abhängig. Hier spielen die Kultur, die eigene Geschichte und die meiner Familie eine Rolle. Entsprechend verschieden wird die Realität erlebt, empfunden oder erinnert.

Die Tür im Meetingraum geht auf. Ein großer Schäferhund kommt herein. Eine Frau, die von Kindheit an mit Hunden aufgewachsen ist, bereitet sofort die Arme aus und lockt den Hund strahlend zu sich. Ein Mann, der in seiner Kindheit ernstlich von einem Schäferhund gebissen wurde, rückt in die hinterste Ecke des Raumes, weit weg von dem Hund. Es ist der gleiche Hund. Aber die Reaktionen auf sein Erscheinen sind geprägt von unseren Erfahrungen und Erwartungen – mal freundlicher Spielkamerad, mal gefährliches Wesen.

- **Essenz-Ebene:** Auf der dritten Ebene gibt es im Bewusstsein keine Unterscheidungen mehr in „gut“ und „schlecht“ – in „Du bist so“ und „Ich bin anders“. Das ist die Essenzebene. Nach Arnold Mindell wirkt auf dieser Ebene der Prozessgeist, der unseren persönlichen Lebensprozess, aber auch die Geschicke von Unternehmen organisiert. Bezogen auf Unternehmen ist es der **Gründungsmythos**, d. h. der Grund, warum es die Organisation überhaupt gibt, sprich die Geschichte, die erzählt wird, wie es zur Gründung der Organisation kam, welche Werte, Ziele, Wünsche und Gegebenheiten damit verbunden waren.

Für den Deep-Democracy-Ansatz ist die Wahrnehmung aller Realitätsebenen zentral, da hier Informationen enthalten sind, die für das weitere Vorgehen oder für eine weitere Klärung wichtig sein können.

Vergleichen wir den Deep-Democracy-Ansatz mit dem bekannten Eisberg-Kommunikationsmodell, das auf Sigmund Freud zurückgeht, dann betrachtet Prozessarbeit alle Ebenen: die Sachebene über der Wasseroberfläche und die Beziehungs- und Traumebene unter Wasser. Zusätzlich aber auch die Meeresströmung, die anderen Eisberge darum herum usw. – das Feld, in dem sich der Eisberg befindet. Und wir alle wissen, spätestens seit der Klimaerwärmung, dass ein Grad Temperaturerhöhung eine große Bedeutung für den Eisberg haben kann.



Abb. 1: Das Eisberg-Kommunikationsmodell

2.5 Mainstream und marginalisierte Informationen

Jede Organisation hat, ähnlich wie Personen, ihre eigene Identität. Diese bestimmt, was innerhalb der Organisation – auch von ihren Mitgliedern – als richtig, wichtig und als „das sind wir“ anerkannt wird. Damit verbunden ist – automatisch – ein Ausgrenzungsprozess von Eigenschaften, Werten, Zielen, Vorstellungen und Methoden, die als „nicht zu uns gehörig“ oder „das sind wir nicht!“ betrachtet werden. Die Informationen, die darin enthalten sind, werden damit marginalisiert. Sie bleiben jedoch erhalten, wenngleich auch nur im „Untergrund“.

Warum sonst müssen wir uns mit Unternehmensleitlinien oder Teamspielregeln immer wieder erinnern, was wir als „gut“ und als unterstützenswert erachten? Wir brauchen diese „Spielregeln“ nur, weil es eben nicht selbstverständlich ist, sich so zu verhalten. Denn sowohl die im Unternehmen präferierte Eigenschaft als auch deren komplettes Gegenteil sind beide immer gleichzeitig da, wenngleich nicht immer sichtbar. Zum Beispiel „Fairness“: Wo dies großgeschrieben wird, ist ihr Gegenpol, z. B. die Eigennützigkeit auch vorhanden. Sie wird aber von der Unternehmensidentität her abgelehnt. Personen, die entsprechende Meinungen, Ideen, Vorschläge aussprechen oder entsprechende Verhaltensweisen zeigen, werden entsprechend stigmatisiert, ausgegrenzt oder bestraft. Damit werden jedoch Informationen und damit auch Entwicklungspotenziale der Organisation vorenthalten. Werden diese Stimmen lauter, kommt es zu Spannungen und Konflikten.

2.6 Rollen im Feld

Die anfangs erwähnten Stimmen des Orchesters werden, und das ist eine weitere Grundannahme des Deep-Democracy-Ansatzes, auch als Rollen gesehen. Alle Personen im Feld nehmen unterschiedliche Rollen ein und oft auch mehrere gleichzeitig.

In Organisationen sind die Rollen zum einen strukturell vorgegeben: Geschäftsführer, Leiter der Finanzen, Hausmeister etc. Zum anderen treten sie mit bestimmten Qualitäten auf. Auch wenn die Personen wechseln, bleiben in der Regel diese Rollen bestehen. Rollen treten immer in Gegensatzpaaren auf: die Agile und die Besonnene; der erfahrene Ausbilder und der unerfahrene Neuling, der Anführer und der Mitläufer, die Fleißige und der Müßiggänger. Diese Dualität ist kennzeichnend für die Rollen, sowohl

in der Konsensus-Realität als auch auf der emotionalen Ebene. Manchmal ist eine Rolle sehr explizit vertreten, weil sie ggf. von der Unternehmensidentität gefördert wird, manchmal ist sie kaum zu finden, da das Unternehmen sie eher zu „unterdrücken“ versucht. Diese „unterdrückten“ und nur indirekt sichtbaren Rollen sind die sogenannten **Ghostroles**. Ihr Vorhandensein ist der Gruppe oft nicht bewusst. Diese Ghostroles sind – ähnlich der marginalisierten Informationen – daher häufig die Quelle von Störungen und Konflikten (siehe auch Abschnitte 2.5 und 3.2).

Das Besondere der Rollen ist, sie existieren unabhängig von der Person, die sie (momentan) einnimmt.

- **Beispiel:** *Angenommen Herr Maier wird als problematisch erlebt aufgrund seiner von den Kollegen mit den Worten beschriebenen Arbeitshaltung: „stark vom Müßiggang geprägt“. Die Kündigung von Herrn Maier schafft das Problem nicht aus der Welt, denn kaum ist Maier weg, übernimmt Frau Schulze unbewusst diese nun freigeordnete Rolle. Und schon ist einer vom Team wieder „faul“. Im Deep-Democracy-Ansatz wird versucht, tiefer in diese Rolle hineinzuschauen und sie als wichtige Information bzw. Potenzial für die Gruppe zu verstehen. Was drückt sich durch diese „Faulheit“ aus? Welche Qualität ist in ihr enthalten? Kann es sein, dass der Organisation/dem Team etwas mehr „Laissez-faire“ fehlt, etwas mehr Gelassenheit und etwas mehr Zutrauen, dass sich die Aufgaben auch leichter bewältigen lassen?*
- **Beispiel:** *Eine basisdemokratisch organisierte Gruppe kleiner Unternehmen im Gemüse-Anbaubereich hat über viele Jahre hinweg „ein Problem“ mit dem Mitglied G, einem promovierten Wissenschaftler, der immer wieder fordert, den forschenden Anteil in der Anbauarbeit der Gruppe zu stärken. Dem widersetzen sich die „reinen“ Gemüseanbauer. Es gibt Konflikte und schließlich wird G aufgefordert, den Verein zu verlassen. Das Anliegen wird bei der Jahreshauptversammlung auf die Tagesordnung gesetzt. Dort handelt G seinen weiteren Verbleib im Verein aus, verzichtet aber auf alle aktiven Geschäfte. Er verlässt anschließend den Raum. Nach einer kurzen Pause geht es weiter mit der Versammlung und wie „von Geisterhand“ nimmt das Mitglied H nicht nur den Platz von G ein, sondern auch seine Körperhaltung und bringt in der weiteren Diskussion eine, zuvor von der Gruppe abgelehnte, Forderungen nach mehr wissenschaftlich-forschenden Anteilen in der Tätigkeit der Einzelunternehmen ein.*

Die Ghostrole in diesem zweiten Beispiel ist die forschende Intellektualität im Gemüseanbau. Der aktuelle Träger dieser Rolle geht, doch seine Rolle bleibt und wird jetzt von H adressiert. Um den Konflikt zu lösen, bedarf es der Identifikation der Ghostrole und der Intervention dieser mehr Raum zu geben, sodass sich ihre Intention, ihre Essenz und damit ihre Information besser entfalten kann. Erst dann kann wahrgenommen werden, dass diese Rolle sich mitnichten gegen den praktischen Gemüseanbau richtet, sondern diesen durch eine stärkere wissenschaftliche Fundierung stärken will und die guten Ergebnisse dieser Arbeitsgruppe übertragbar machen möchte.

2.7 Das Konzept von Rang

Verschränkt mit den Rollen ist das Konzept von Rang. Der unbewusste Umgang mit Rang ist eine der Hauptursachen von Konflikten in Organisationen. Ebenso wie die Rolle ist auch der Rang keine fest mit einer Person verbundene Eigenschaft, sondern grundsätzlich davon abhängig, in welchem Zusammenhang die Person steht, im Sinne von Ort, Zeit, Kultur, umgebenden Menschen. Rang ist kontext-abhängig.

Im o. a. Beispiel der Gemüseanbaugruppe verstanden sich alle als gleichberechtigt. Der promovierte Wissenschaftler, gleichwohl er auch Gemüse anbaute, galt jedoch als höherrangig – bzw. die „nur“ Gemüseanbauer (mit vielfältigem Bildungshintergrund) fühlten sich ihm (sprachlich) unterlegen. Auch musste er sein Einkommen nicht allein aus dem Anbau beziehen. Wenn es nun in der Diskussion um die praktische Anwendbarkeit des Wissens handelte, kehrt sich der Rang um. Die Betriebsleiter der Gärtnerhöfe, die diesen Beruf gelernt hatten, hatten hier sehr viel praktischen Rang und schauten ihrerseits auf den „Forscher“ herab.

In Unternehmen werden vier Arten von Rang unterschieden:

- Der **strukturelle Rang**. Er wird durch die Organisation der Person zugewiesen und durch klare Bezeichnungen/Titel gekennzeichnet, also Geschäftsführer, Führungskraft, Referent, Sachbearbeiter.
- Damit eng verbunden ist der **sozioökonomische Rang**. Dieser Rang ist von außen in der Regel ableitbar anhand der Kriterien: Status, Vermögen und Einkommen, Grad der Bildung, Gesundheit – aber auch Herkunft, Rasse und das Geschlecht.

- Weiterhin gibt es den **psychologischen Rang**. Menschen mit guter Einsicht in ihre eigene Gefühlswelt oder kommunikationsstarke Menschen, die wissen, wie man andere für sich gewinnt, haben einen hohen psychologischen Rang. Sie sind ranghöher in dieser Hinsicht als Menschen, die sich mit zwischenmenschlichen Kontakten schwer tun. Hierzu gehört auch die Fähigkeit zur Resilienz, immer wieder nach Niederlagen aufzustehen und die Kraft zu entwickeln, weiterzumachen. Oder die Fähigkeit schwierige Situationen zu bestehen („Street-fighter-Energie“). Auch hier gilt: Rang ist immer kontextabhängig.

Beispiel: *Bei der Fußball-EM 2016 ging ein Video durch die sozialen Medien. Ein kleiner Junge tröstete einen weinenden französischen Fußballfan nach dem gegen Portugal verlorenen Endspiel bei der Fußball-EM 2016. Dieser kleine Junge hatte einen hohen psychologischen Rang. Zuhause mag das dann gegenüber den eigenen Geschwistern ganz anders aussehen.*

- **Spiritueller Rang** zeigt sich durch ein persönliches Verbundensein mit etwas Höherem aus, das über das eigene Ich hinausgeht. Spiritueller Rang drückt sich z. B. in der Fähigkeit aus, verfeindete Gruppen miteinander ins Gespräch zu bringen. Oder dadurch, dass jemand versöhnende und den Zusammenhalt stärkende Worte spricht, Gesetzen der Versöhnung zeigt oder innerhalb einer Gruppe/Gemeinschaft für Verständnis und ein Aufeinander-Achten sorgt.

Beispiel: *Nelson Mandela hatte während seiner Zeit der Inhaftierung einen sehr niedrigen sozioökonomischen Rang. Er besaß nichts und war auch noch äußerlich seiner Freiheit beraubt. Er hatte aber ungebrochen einen sehr hohen spirituellen Rang. Er wusste, dass es seine Lebensaufgabe war, Menschen zusammenzuführen. Davon ist er innerlich nicht abgewichen.*

2.8 Ziel der Facilitation ist es, Bewusstsein zu schaffen

Ziel der Facilitation ist es, in Organisationen und Gruppen Bewusstsein zu schaffen für alle Informationen und Ebenen des gerade stattfindenden Prozessgeschehens, z. B. eines Konfliktes. Um alle Möglichkeiten und Wege kennenzulernen, die eine Organisation gehen könnte – insbesondere die verdrängten, marginalisierten und sensiblen –, werden durch die Facilitation Spannungen und Polaritäten verstärkt und dies geradezu kontraintuitiv. Denn gerade in diesen Stimmen und Tendenzen liegt ver-

borgenes kreatives Potenzial, das eine (neue) Beziehung zu den anderen Teilen des Feldes bzw. der Organisation kreieren will. Die Gruppe kann nun das Feld in seiner Gesamtheit und in seinem Organisationsprinzip erleben und gelangt auf diese Weise zu einem besseren Bewusstsein über sich selbst. Sie lernt sich besser kennen und kann leichter in Zukunft mit ihren Möglichkeiten und kreativen Potenzialen arbeiten.

3 Anwendungsbeispiel: Teamkonflikt in einem Führungsteam eines internationalen Fahrzeugtechnikunternehmens

3.1 Hintergrund

Ein internationales Fahrzeugtechnikunternehmen befand sich in einem Transformationsprojekt, in dem sich die Gesamtstrategie maßgeblich in Richtung Erschließung internationaler Märkte veränderte. Dies hatte massive Auswirkungen auf die Aufbauorganisation. Die Organisationseinheit, um die es in diesem Beispiel geht, ist ein neu entstandener Einkaufsbereich.

Wenige Monate nach Implementierung der Abteilung hatte sich das vierköpfige Führungsteam bereits so ineinander verhakt, dass sehr viel Energie durch diesen Konflikt gebunden wurde und die Teammeetings für alle zur anstrengenden Pflicht wurden. Ein Abteilungsleiter bestand darauf, das Thema mit externer Unterstützung anzugehen und der Bereichsleiter (eine Hierarchieebene höher) willigte ein. Eine Facilitatorin wurde beauftragt, um den Konflikt zu lösen.

3.2 Vorbereitung, Analyse und Identifizierung der Ghostroles

In den Vorgesprächen wurde ersichtlich, dass sehr viel Widerstand unter den Abteilungsleitern vorhanden war, im Hinblick auf den Führungsstil des neuen Bereichsleiters. Zwei der Abteilungsleiter waren „alte Hasen“ in ihrem Geschäft und waren es gewohnt, recht frei zu agieren. Der neue Bereichsleiter, darauf bedacht, die neue Organisationseinheit auf die Beine zu stellen, drängte darauf, dass die jeweiligen Abteilungsstrategien auf die Erfordernisse der neuen Organisationseinheit ausgerichtet wurden und verlangte die Einhaltung verabredeter Ziele und Timelines

für die Strategiethemen. In den Vorgesprächen beschrieb er selbst sich dabei als sehr freundlich, aber er könne auch anders, wenn das nicht klappen sollte.

Konfliktverstärkend kam dazu, dass einer der erfahrenen Abteilungsleiter sich offen zu seinem Wunsch nach Veränderung bekannte, den Bereich verlassen wollte und bereits Gespräche führte.

Zudem beschwerten sich alle Abteilungsleiter darüber, dass der neue Bereichsleiter oft auf Risiken und Hindernisse verwies, anstatt die Machbarkeit des neuen Ansatzes zu betonen. Und alle vier beschwerten sich massiv über die hohe und als „total unsachlich“ erlebte Emotionalität der Diskussion.

In der vorangegangenen Zusammenarbeit mit dieser Organisation hatte die Facilitatorin das Unternehmen als sehr stabil, qualitätsorientiert und zuverlässig wahrgenommen. Die Vision des Unternehmens geht in die Richtung, „die qualitativ besten Fahrzeuge dieser Art in der Welt zu bauen“. Die meisten Prozesse waren eingespielt und die Optimierung von Bestehendem war die wahrscheinlichste Form von Veränderung. Zudem zeichnete sich das Unternehmen durch ein sehr starkes Expertentum aus. Die Leute wussten was zu tun ist, brauchten inhaltlich keine Führung. In diesem sehr fachlich geprägten Unternehmen wurde Führung oft mit Verwaltung der Abteilung gleichgesetzt. Die Ausübung einer starken Kontrollfunktion durch die Führungskraft in inhaltlicher Hinsicht, war in diesem Unternehmen daher eher die Ausnahme als die Regel. Und die Führungskräfte identifizieren sich eher mit der Führung durch Vertrauen als durch Kontrolle. Es bestand eine innere **Grenze** sich mit einer kontrollierenden Führungskraft zu identifizieren.

Zudem betonte man, in diesem stark ingenieursabhängigen Unternehmen, die Bedeutung von Sachlichkeit. Emotionen und als Folge das offene Austragen von Konflikten war nicht Bestandteil der gelebten Kultur.

Auf Basis dieser Vorgespräche und -kenntnisse konnte die Facilitatorin unter anderem folgende **Ghostroles**, Strömungen und Meinungen, über die keiner offen sprach, identifizieren.

- **Kontrolle** (Abteilungsleiter: „Hier sind alles Fachexperten, wir wissen was zu tun ist. Wir brauchen keine Führungskraft, die uns Ziele dik-

tiert.“ Bereichsleiter: „Ich bin total freundlich, ich führe schon immer mit Vertrauen, aber ich kann auch anders.“)

- **Misstrauen/Zweifel** (Abteilungsleiter: „Der neue Bereichsleiter sät ständig Zweifel an der Machbarkeit des Projekts, statt uns zu motivieren, dass wir das auf jeden Fall schaffen.“ Bereichsleiter: „Wieso will der jetzt eigentlich weg, wo wir doch eine ganz neue Einheit aufbauen wollen. Richtig erklären kann er mir das nicht.“)
- **Emotionalität/Konflikt** (Alle: „Wenn wir sachlich miteinander umgehen würden, dann wären wir nicht in dieser Situation.“)

Mit diesen Ghostroles wollte sich keiner identifizieren, d. h. es herrschten innere Grenzen, sich selbst in dieser Rolle zu sehen. Daher erschienen sie als Störungen, die das Team am liebsten beseitigt haben wollte.

3.3 Konfliktbearbeitung durch das Sichtbarmachen der Ghostroles

Geplant war ein halbtägiger Workshop zur Konfliktbearbeitung. Die vier Führungskräfte waren so angespannt, dass sie sich nach Betreten des Raumes nicht setzen wollten mit der Begründung „nach dem Mittagessen zunächst ein bisschen stehen zu wollen“. Die Luft flirrte vor Anspannung und die Facilitatorin musste sich Zeit nehmen, um sich gut zu erden und sich nicht völlig anstecken zu lassen von all der vibrierenden Energie. Da bereits das Thema Konfliktbearbeitung eine Ghostrole war, trug die Facilitatorin der Situation Rechnung und ging nicht direkt in die Offenlegung des Konflikts und der Emotionalität, sondern trug zunächst der Gruppenidentität Rechnung und präsentierte die Ergebnisse der Vorgespräche. Die Teilnehmer waren spürbar erleichtert.

Die Ergebnisse waren in Form von Zitaten, die gefallen waren, auf zwei Flipcharts sortiert. Eines trug die Überschrift „Vertrauen“, die Mainstream-Identität, und das andere die Überschrift „Kontrolle“, das war die Ghostrole.

Es herrschte eine gespannte Stille. Zunächst trug die Facilitatorin das Vertrauenthema vor. Da die Führungskräfte ihre eigenen Worte wiedererkannten, fühlten sie sich sachlich gut wiedergegeben. Die Emotionalität, die in den Worten mitschwang, konnte so miteinfließen. Danach wurden die Zitate zur Kontrolle vorgelesen. Bei dem Punkt „Und je chaoti-

scher der Mitarbeiter ist, desto größer ist mein Bedürfnis bei der Zielerreichung nachzuhaken.“ Da sagte einer der Abteilungsleiter plötzlich: „Ach, da bin ich mit gemeint.“ Und stupste seinen Kollegen an mit den Worten „Na, und du auch.“ Mit diesem „Stupser“ erreichte er, dass er es seinem Kollegen ebenfalls möglich machte, über diese **Grenze** zu gehen, sich selbst als jemanden zu sehen, der vielleicht bei aller fachlichen Kompetenz, auch mal etwas nicht im Griff hat. Beide lachten und erzählten über ihre Arbeitsweise und dass manchmal tatsächlich im ganzen operativen Tagesgeschäft, strategisch wichtige Dinge zu kurz kommen. Hier kam das Verständnis für die Kontrolle zum Ausdruck.

Und dann kam der an den Bereichsleiter gerichtete Satz „Aber Du kannst ja auch mal klar sagen, dass das jetzt eine Ansage ist und keinen Diskussionswunsch verschieben. Das passt einfach nicht.“ Der Bereichsleiter wurde sich da bewusst, dass er sich bisher oft verklausuliert zurückgehalten hatte, aus Angst jemandem auf die Füße zu treten mit klaren Ansagen, denn er wollte ja das Vertrauen nicht gefährden. Aber offensichtlich hatte das Team die Kraft und die Ansage hinter dem „Wunsch“ dennoch gespürt. Dies kam beim Team als **Doppelsignal** an. Inhalt und Körpersprache passten nicht kongruent zusammen, was Irritationen auslöste.

Die Atmosphäre hatte sich jetzt komplett gewandelt und die vier Teammitglieder zogen jetzt unisono Stühle herbei, um den Rest des Nachmittags im Sitzen miteinander die Themen zu besprechen. Auf beiden Seiten war ein **Rollenwechsel** eingetreten. Das heißt die Abteilungsleiter hatten plötzlich Verständnis für den Kontrollwunsch ihres Chefs und fühlten sich nicht mehr abgewertet. Und er Bereichsleiter verstand auch, dass sein nicht explizit gemachter Wunsch nach Einhaltung der Deadlines bei seinen Führungskräften zu Abwehr und Unverständnis geführt hatte.

Im weiteren Verlauf des Nachmittags erarbeiteten sie eine neue Art der Meetingstruktur und einen aktualisierten Aktionsplan für die anstehenden strategischen Aufgaben. Interessanterweise hatten die Abteilungsleiter, die bei den Aufgaben manchmal in Zeitverzug gerieten, da sie sich eher auf das operative Geschäft konzentrierten, jetzt wo das Thema „Kontrollnotwendigkeit“ nicht mehr negiert wurde, die Unerschrockenheit, die Kollegen zu bitten, Sie bei dieser Tätigkeit zu unterstützen. Es wurde noch viel gelacht an dem Nachmittag und am Ende würdigten sie das Arbeitsergebnis fast ungläubig, dass dieser Tag, der solche angespannten Vorzeichen hatte, dieses Ergebnis produziert hat.

3.4 Die Rolle als Facilitatorin

In der Reflektion des Prozesses und unter Berücksichtigung, dass die Facilitation nicht neutral ist, sondern Einfluss auf den gesamten Prozessverlauf nimmt, kristallisieren sich drei wesentliche Beobachtungen heraus:

- **Betrachtung der eigenen Reaktionen und Empfindungen**

Die Konfliktscheue des Unternehmens löste bei der Facilitatorin eine gewisse Nervosität vor dem Workshop aus. Mit dieser hatte sie im Vorfeld gearbeitet und dann eine Form der Intervention gewählt, die zunächst der Mainstream-Identität in Form einer „Rückpräsentation der Interview-Ergebnisse“ Rechnung tragen sollte und so als Einstieg in den Konfliktworkshop diente. Auch erlaubten die auf dem Flipchart aufgeführten Zitate, dass die Emotionalität sichtbar werden konnte, ohne diese so zu nennen. Die Facilitatorin nahm den Konflikt (oft unausgesprochenen) als Ausgangspunkt – machte diesen sichtbar und zeigte modellhaft die dabei sich polar gegenüber stehenden Rollen mit „überzogener Schärfe“. Hier unterstützten die Flipcharts diese Rolle, so dass die Gruppenteilnehmer sich anschließend einbringen, das auf den Flipcharts gezeigte korrigieren, ergänzen und diversifizieren konnten. Die Spannung löste sich, wenn auch nur für einen Moment und ein sogenannter **Coolspot** trat ein. Dies *ist* ein momentaner **Rollenwechsel**. Die sich zuvor unversöhnlich gegenüberstehenden Personen konnten, zumindest für den Moment, die Gegenseite einnehmen und ihren Wert anerkennen. Die Gruppenidentität begann sich zu ändern.

- **Feedbackorientierung**

Die starke **Feedbackorientierung** in der Facilitation hilft den Prozess im laufenden Geschehen fein zu justieren. Die Facilitatorin hatte verschiedenste Einstiegsinterventionen geplant, aber als sich die Gruppe nicht setzen wollte und sich quasi „natürlich“ den Flipcharts zuwandte, interpretierte sie dies als Bestätigung des vorbereiteten Einstiegs. Auch ihren Plan noch tiefer in die Konfliktthemen einzusteigen, gab sie auf, als sie merkte, dass dieses momentane Verständnis genug war für diesen Tag. Die Gruppe wollte sich dann den offenen inhaltlichen Themen zuwenden.

- **Unterstützung der Führung**

Es ist eine klassische Consultant-Falle, die vermeintlich schwächere Seite gegen den Ranghöchsten (den Bereichsleiter) zu unterstützen. Die Facilitatorin war sich dieser Falle bewusst und hat im Vorfeld an

diesen „Tendenzen“ bei sich gearbeitet. Dadurch wurde die Einsicht kreiert, dass der Bereichsleiter wirklich klarer mit den Leuten sprechen müsse, d. h. wirklich ganz seine Seite einnehmen müsse, um seine Punkte besser adressieren zu können. Im Feedback wurde auch zurückgemeldet, dass es für den Bereichsleiter und auch für die Abteilungsleiter sehr hilfreich und überzeugend war, dass die Facilitatorin ihre Seite, aber auch die des Chefs so klar verstehen und unterstützen konnte. Gerade der Chef fühlte sich dadurch auch in seiner Führungsarbeit unterstützt und bestärkt.

4 Voraussetzungen für eine gelungene Facilitation

Bei der Vorbereitung auf einen Prozess/Workshop gibt es zwei Ebenen der Vorbereitung:

- die Vorbereitung auf den Kunden, um angemessene Interventionen planen zu können,
- die Vorbereitung auf die eigene Rolle als Facilitator, um den Prozess bestmöglich unterstützen zu können.

4.1 Vorbereitung auf die Organisation

Wesentlich für die Vorbereitung ist es, die Vision der Organisation zu ergründen, ihre Muster zu erkennen und Verdrängtes zu sehen. Dabei kommen die Paradigmen, die zu Beginn dieses Artikels beschrieben wurden, zur Anwendung.

Es ist hilfreich, sich intensiv mit dem Essenzlevel der Organisation zu beschäftigen, dem **Gründungsmythos**. Warum gibt es diese Organisation? Welche Träume, Ziele, Absichten waren mit der Gründung verbunden? Was wollten die Gründer erreichen? Alle Interventionen, die der Energie des Gründungsmythos entsprechen, haben eine höhere Wahrscheinlichkeit auf Erfolg, da sie dem Energielevel der Organisation entsprechen, selbst wenn es manchmal nicht evident ist.

Nehmen wir die bereits vorgestellten Unternehmen als **Beispiel**:

Der ganz zu Beginn vorgestellte Verband hat vermutlich einen Gründungsmythos in der Art von „Widerstand und Selbsthilfe“. In der Facilitation wurden genau diese beiden Energien hervorgehoben. Mit Erfolg.

Der Widerstand wurde einbezogen, d. h. neben dem Mainstream wurde noch einer anderen Stimme Raum gegeben und der Organisation wurde gezeigt, dass sie gut zurande kommt mit dieser anderen Meinung.

Im Gründungsmythos des oben vorgestellten Fahrzeugtechnikunternehmens ist „Die weltbeste Qualität“ schon erkennbar, und das damit verbundene Ringen um die beste Qualität ist ein gemeinsamer Nenner. Als das Team erkannte, dass der Chef genau das sicherstellen will und der Chef sah, dass er sein Team ggf. genau da nicht wirklich abgeholt hatte, wurde ein Verständnis möglich.

Der Gründungsmythos bringt Muster mit sich, die in den Strukturen und Interaktionen der Menschen miteinander wiederholt erkennbar sind. Manche Energien werden hervorgehoben und andere eher verdrängt. Bei einem mittelständischen Verlag heißt der Gründungsmythos beispielsweise „Chancen erkennen und nutzen“. Hier ist eine „Flow“-Mentalität eingebaut. „Mal schauen, welche Chancen sich da (von selbst) auftun.“ So definiert sich das Unternehmen. Diese Identität marginalisiert die Strukturkomponente, die notwendig ist, um Chancen auch wirklich erfolgreich zu entwickeln und zu nutzen. Struktur und konsequente Umsetzung sind **Ghostroles**. So fällt es den Geschäftsführern schwer, Entscheidungen zu fällen und vor allem, diese umzusetzen. Dies zu verstehen, ist hilfreich für die Qualität der Begleitung der Organisation.

Identifikation des Gründungsmythos (nach Drs. Max und Ellen Schupbach 2016)

- 1) *Welches Problem hat die Organisation? Wie beschreibt sie es selbst?*
- 2) *Was ist die Vision der Organisation? Was war der Gründungsmythos? Welchen Nutzen wollte die Organisation in die Welt bringen? Denken und fühlen Sie sich in die Organisation ein?*
Beispiele:
Volkswagen: ein Auto für jeden!
Apple: ansprechendes Design, einfache Handhabung, spielerisch
- 3) *Warum braucht das Unternehmen genau dieses Problem, um seine Vision neu zu entfalten bzw. zu vertiefen oder neu zu beleben?*
- 4) *Warum ist es so schwierig für die Organisation, die notwendigen Themen anzugehen? Was sind die schwierigen Felder, Rollen?*

Wie könnten diese stärker ins Bewusstsein gebracht werden? Mit welchen Methoden? (Coaching, Gruppenprozess, ...)

4.2 Vorbereitung auf die Rolle als Facilitator

Die Rolle des Facilitators ist es, das Geschehen als Ganzes zu betrachten und das Geschehen mit dem Feld zu verbinden. Facilitation ist jedoch nicht neutral und die Facilitation selbst ist lediglich eine weitere Rolle im Feld (die auch von Gruppenteilnehmern zeitweise eingenommen werden kann). Dies widerspricht dem oft in der Moderation verwendeten Begriff des „neutralen Moderators“. Damit sind die Empfindungen und Wahrnehmungen des Facilitators nicht ausschließlich persönliche Eindrücke, sondern „gehören“ zu dem Prozess. Es kann daher hilfreich sein, diese der Gruppe transparent zu machen. Mindell nennt dies „das Traumaugen“, das Auge des Feldes selbst. D. h., das Bewusstsein des Facilitators für seine eigenen Erfahrungen und Wahrnehmungen ist essenziell, da sie Teil des Prozesses selbst sind, der mit der Facilitation unterstützt und entfaltet werden will.

Wahrnehmung der eigenen Gefühle und Symptome

Die eigenen Symptome, Gefühle und Eindrücke ernst zu nehmen und sich damit zu beschäftigen, ist daher die beste Vorbereitung auf die Facilitation, egal ob es um ein Telefonat mit dem Kunden geht oder um einen Workshop mit dem internationalen Management-Team. Max Schubach sagte im Rahmen eines Ausbildungsworkshops, es sei viel effektiver sich mit den eigenen Kopfschmerzen zu beschäftigen, die vor einem Kunden-telefonat auftauchen, als die PPT-Präsentation zur Strategie oder den Workshop-Leitfaden erneut zu lesen. Auch hier gilt: Die Störung gehört zum Prozess und in ihr kann eine wertvolle Information liegen.

Beispiel:

Ein Facilitator hatte vor einem Briefinggespräch mit einem neuen Kunden die Gehzeit zu dem Bürogebäude stark unterschätzt und musste die letzten fünf Minuten fast rennen, um noch pünktlich anzukommen. Da es ein warmer Tag war, kam er verschwitzt und leicht außer Atem an. Im Fahrstuhl sah er sich in dem eingebauten Spiegel und musste lachen. Er merkte, dass sein Wunsch höflich sein zu wollen und die Etikette zu wahren, zwar voll zum Zuge kam, was die Zeit anging, aber das

Schwitzende, nicht zur Etikette passende, zeigte sich ihm ebenfalls. So forschte er in dem Gespräch genau nach dem, was nicht zum höflichen Gesamteindruck passte. In dem Gespräch trat dann auch eine eher rebellische Energie des ansonsten sehr auf Professionalität und Etikette bedachten Geschäftsführers zu Tage. Ein wertvoller Hinweis für die anstehende Moderation.

Eigenes Holz verbrennen

Jeder Facilitator bringt seine eigenen persönlichen Erlebnisse und Erfahrungen mit ins Feld. Damit er diese Themen nicht mit denen der Gruppe verwechselt, ist es wichtig, dass ein Facilitator seine eigenen Trigger kennt. Arny Mindell spricht davon, „sein eigenes Holz zu verbrennen“. Selbst wenn es noch nicht ganz verbrannt ist, ist es wichtig, zu wissen, dass da noch Themen schlummern, und bei der Interpretation besonders achtsam zu sein.

Beispiel:

Wenn ein Facilitator beispielsweise immer wieder um Anerkennung kämpfen muss, und er begegnet in der betreuten Organisation einem Geschäftsführer, den er als kühl und abwertend empfindet, ist es wichtig zu unterscheiden, ob das Gefühl der Abwertung aus dem Streben nach Anerkennung herrührt oder Teil des Prozesses ist. Im Zweifel beides.

Das Gute daran ist, selbst, wenn der Facilitator denkt, das ist ein Teil des Prozesses und dem ist nicht so, dann wird die Gruppe, der er seinen Eindruck schildert, höchstwahrscheinlich nicht überzeugt sein. Negatives **Feedback** zeigt immer, dass man auf dem Irrweg ist, oder der Weg momentan nicht der richtige für die Gruppe ist. Negatives Feedback bedeutet in diesem Kontext, dass keine Energie für das Thema vorhanden ist. Es plätschert dahin, wird von der Gruppe nicht wirklich beachtet. Ein mit Energie geäußertes „Nein, auf keinen Fall!“ zeigt eher, dass es da etwas zu erforschen gilt und wird in diesem Kontext als positives Feedback gewertet.

„Aufgeträumt werden“ als Falle

Neben dem Übertragen der eigenen Themen besteht andersherum auch die Gefahr, dass der Facilitator von einem Thema der Gruppe „aufgeträumt“ wird und dies nicht merkt. In der Regel verschwindet das Gefühl

oder der Eindruck, sobald man die Gruppenenergie wieder verlassen hat. Ein Indiz, dass das Thema tatsächlich ein Teil des Gruppenprozesses war und nur wenig mit einem selbst zu tun hat.

Beispiel: *In einem Briefinggespräch mit einem Bereichsvorstand und der Projektleiterin für ein Changeprojekt sollte es um die Aufgabenklärung gehen. Die Facilitatorin merkte, dass sie auf der eigenen Rollenausgestaltung beharrte und ganz klar geregelt haben wollte, was nun Teil der Rolle war und was nicht. Sie regte sich zudem stark darüber auf, dass die Projektleiterin immer wieder betonte, dass sie als Projektleiterin für a zuständig sei, aber b mache ihre Kollegin, und c mache ihr anderer Kollege. Diese starke Zuständigkeits- und Rollenabgrenzung war Teil des Systems und die Facilitatorin hatte sich dieses Muster zu eigen gemacht. Erst in der Reflektion mit einer Kollegin wurde ihr dies transparent.*

5 Facilitation als Tanz von Struktur und Fließen

Die oben beschriebene Vorbereitung hilft, die Muster und Strukturen des Prozesses zu erkennen und strukturell gewappnet zu sein. Abschließend wollen wir nochmals die übergreifende Rolle der Facilitation unterstreichen. Amy Mindell beschrieb die Rolle der Facilitation 2016 im Rahmen eines Workshops als die Verbindung zwischen der Konsensus-Realität, der emotionalen oder Traumebene und der Essenzebene: immer das Ganze im Blick habend und die Verbindung zur Essenz des Unternehmens bzw. der Gruppe nicht verlierend. So gesehen wird Facilitation zu einem Tanz im kreativen Raum, der alle drei Realitätsebenen verbindet. Ein Tanz, der die Struktur hält, damit die Gruppe den Flow aller Informationen, der bekannten und der bisher eher verdrängten, erlauben und erleben kann.

Das bedeutet für den Facilitator ein „Sich einlassen“ auf das, was sich da entfalten möchte. Man kann sich vorbereiten, wie oben beschrieben, aber der Prozess ist nicht planbar, bzw. folgt seinem eigenen Plan. Es erfordert Liebe und Hingabe an den Prozess und den Mut in den Fluss zu springen, nicht wissend, wo genau er hinführt und wie kalt das Wasser ist. Deep Democracy bzw. Prozessarbeit ist auch eine Methode, vor allem jedoch eine Herangehensweise an das Leben.

6 Anwendung und Ausbildungen

Die von Arnold Mindell entwickelte Prozessorientierte Psychologie oder Prozessarbeit hat in der Dachorganisation IAPOP – der International Association of Process Oriented Psychology (www.iapop.com) eine weltweite, professionelle Struktur gefunden. Dabei hat sich in den letzten 30 Jahren die Anwendung der prozessorientierten Psychologie – also die Arbeit mit Individuen – stark ausdifferenziert und reicht von klinischer Arbeit mit Psychiatriepatienten, über Arbeit mit Menschen im Koma und in veränderten Bewusstseinszuständen.

Prozesse in Gruppen/Organisationen werden mit dem Deep-Democracy-Ansatz bearbeitet, der sich kontinuierlich weiterentwickelt, z. B. auch durch die Arbeit des Deep Democracy Institutes (DDI www.deep-democracyinstitute.org) mit Stammsitz in Oregon/Kalifornien. Das DDI ist ein Think Tank mit speziellem Ausbildungsprogramm für Leadership und Facilitation, das inzwischen in vier Kontinenten vertreten ist. Die Begründer, Dr Max und Dr. Ellen Schupbach, haben den Ansatz hinsichtlich der Arbeit mit Gruppen verschiedenster kultureller und politischer Herkunft, sowie für die Arbeit mit Organisationen, Unternehmen bis hin zu Non-Profit-Organisationen stark beeinflusst und weiterentwickelt.

In den letzten 20 Jahren hat der Deep-Democracy-Ansatz sein Wirkungsfeld kontinuierlich vergrößert. Das Konzept wird von Wissenschaftlern, Sozialaktivisten, Politikern und Psychologen benutzt und auch bei der Kommunalentwicklung eingesetzt. An vielen Orten weltweit (Portland, Zürich, London, Moskau und Warschau, sowie in Südafrika und in Australien) werden Ausbildungen angeboten und die Studierenden haben ihrerseits diesen Ansatz auf ihr spezifisches Wirkungsfeld übertragen. In den USA haben verschiedene Politiker, wie der Verfechter für Verbraucherrechte Ralph Nader, begonnen, dieses Konzept in ihrer Arbeit anzuwenden.

7 Weiterführende Literatur und Links

Literaturhinweise

Bauer-Mehren, Renata/Köster, Anja (2012): Der Konflikt weiß alles besser! Worldwork, Quantenphysik und Mediation. Concordia Verlag, Stuttgart

- Fröhlich, Caspar (2011): Werkzeugkiste Nr. 28 Deep Democracy. In: OrganisationsEntwicklung Heft Nr. 3, 2011, S. 81–85
- Diamond, Julie (2016): POWER: A User's Guide. Belly & Song press, Santa Fe, New Mexico
- Mindell, Arnold (1992): The Leader as Martial Artist. Techniques and Strategies for Resolving Conflict and Creating Community. HarpersCollins Publications, New York
- Mindell, Arnold (1995): Sitting in the Fire. Large group transformation using conflict and diversity. Lao Tse Press, Portland, USA
- Mindell, Arnold (2002): The Deep Democracy of Open Forums. Practical Steps to Conflict Prevention and Resolution for the Family, Workplace and World. Hampton Roads Publishing Company, Charlottesville, VA
- Schupbach, Max (2007): Worldwork – ein multidimensionales Change Management Modell. In: OrganisationsEntwicklung, Heft Nr. 4/2007, S. 56–64
- Henricks, Vicky (2011): Thesis zum Master Degree: Building a Global Family, Process Work Institute, Portland
- Schlehuber, Elke/Molzahn, Reiner (2007): Die heiligen Kühe und die Wölfe des Wandels. Warum wir ohne kulturelle Kompetenz nicht mit Veränderungen klarkommen. Gabal Verlag, Offenbach

Websites

- Website des Deep Democracy Institutes: www.deepdemocracyinstitute.org
sowie von Max Schupbach: www.maxfexx.net
- Deep Democracy explained: <http://www.deepdemocracyinstitute.org/deep-democracy-explained.html>
- Website von Amy und Arny Mindell: <http://www.aamindell.net/>

8 Glossar

Coolspot: Ein Augenblick, in dem sich widersprechende Rollen/Personen, einen Moment des Konsens haben. Wahrnehmbar durch ein „Abkühlen“ der Interaktionsenergie. Der Prozess wird langsamer, die Gruppe wird für einen Augenblick stiller.

Deep Democracy: Deep Democracy ist eine Theorie/Philosophie, eine Methode und eine Haltung („metaskill“). Sie ist die Basis von Prozessarbeit (Processwork) und Worldwork. Sie wurde als eine psychologische, soziale und politische Theorie und Methode von Arnold Mindell 1988 entwickelt und erstmalig als solche in „The Leader as Martial Artist (Mindell 1992) benannt. Dieser Theorie liegt die Annahme zugrunde, dass Realität und Träume, dass verbale wie non-verbale, tiefe Bewusstseinszustände gleich wichtig sind (Mindell, Worldwork Handout Day 1, Denver 2011). Allen Teilen, Personen und Bewusstseinszuständen werden daher gleiche Bedeutung und Wertschätzung entgegengebracht. Als „Deep Democracy“ werden auch die selbstorganisierenden Prozesse, die in allen Gruppen und Gemeinschaften ablaufen, beschrieben.

Doppelsignal: Inkongruente Signale, z. B. verbales Ja (da der Vorschlag beispielsweise rational sinnvoll ist) bei gleichzeitigem Kopfschütteln (da gleichzeitig, die Lust diesen umzusetzen nicht vorhanden ist). Parallel ablaufende, innere Prozesse, deren man sich meist nicht bewusst ist, werden im Außen transparent und sorgen für eine unklare, zum Teil widersprüchliche Aussage.

Essensebene: Diese Ebene ist der Urgrund (Unus Mundus nach C. G. Jung oder das Tao – das nicht gesagt werden kann), der uns alle verbindet. Hier gibt es kein „gut“ und „schlecht“ – keine „oben“ und „unten“ – hier gibt es keine Unterscheidung und Dualität. Die Essenz zeigt sich auf Traum- wie auch auf Konsensus-Realitätsebene

Emotionale Ebene: siehe *Traumebene*

Feedback (Signale): Reaktion auf eine Interaktion. Dabei spielt es keine Rolle, ob das Signal verbal oder nonverbal erfolgt. Signalbasiert wird auf den Grad an Energie geachtet. Positives Feedback geht mit einer hohen Energie einher. Auch ein mit Energie geäußertes „Nein“ ist in diesem Kontext positives Feedback. Die Spur ist heiß. Sie wird verfolgt.

Feld- und Selbstorganisationsprinzip: Personen und Gruppen sind immer Teil eines Feldes. Dieses Feld (abgeleitet von der physikalischen Feldtheorie in Verbindung mit dem morphogenetischen Feld von Rupert Sheldrak) ist immer im Hintergrund und das ihm eigene Organisationsprinzip (Processmind) organisiert in gewissem Sinne die Prozesse. Alle Gruppe organisieren sich daher selbst.

Ghostroles: In einer Gruppe oder Person marginalisierte Information bzw. Potenzial/Möglichkeit. („Nicht ich – nicht wir“). Steht im Gegensatz zur Identität/Mainstream und tritt in der Regel als Störung/Konflikt auf.

Grenze: Innere Wahrnehmungsschranke zwischen dem, wie wir uns sehen und einem Teil von uns, den wir im Begriffe sind, kennenzulernen. Unsere Identität kann das noch nicht zulassen. Typische Signale, die auf eine Grenze hindeuten sind z. B. spontane Themenwechsel oder Black-Outs.

Gründungsmythos: (Entspricht auf persönlicher Ebene dem Kindheitstraum) – ist die auf Essenzebene angelegte grundlegende Richtung eines Unternehmens, einer Gruppe, die sich aus der Gründungsgeschichtserzählung heraus speist.

Gruppenprozess: Sichtbarmachen der vorhandenen Informationen zu einem gewählten Thema mit einer Gruppe durch ein Erlebbar machen der verschiedenen Rollen und Stimmen innerhalb der Gruppe. **Rollenwechsel** werden unterstützt. Eskalationspunkte (**Hotspots**) und momentane Lösungen (**Coolspots**) werden durch Verlangsamung des Prozesses aufgezeigt, sodass die Gruppe sich ihrer bewusst werden kann.

Hotspot: Ein Augenblick, in dem eine Rolle zum Vorschein kommt, die bislang eher marginalisiert oder negiert wurde, und eine neue Information in den Prozess einbringt. Wahrnehmbar durch ein „Ansteigen“ der Interaktionsenergie, z. B. Lachen der Gruppe oder durch eine plötzlich eintretende, erwartungsvolle Stille.

Konsensus-Realität: Die Ebene der Realität, die messbar ist, Fakten und Figuren enthält, der Teil der Realität dessen Probleme, Ideen anerkannt sind.

Mainstream oder auch Identität: Informationen/Möglichkeiten/Potenziale, mit denen eine Gruppe, eine Person stärker identifiziert ist („Wir sind/Ich bin das“). Gegensatz zur Ghostrole.

Non-Lokalität: Die Rollen im Feld sind non-lokal und gehören daher zu allen. Sie sind nicht zwingend an bestimmte Personen gebunden und verschiedene Personen können zu verschiedenen Zeitpunkten mit einer Rolle identifiziert (oder nicht-identifiziert) sein (siehe **Rollenwechsel**). Hinzu kommt, dass auch das gesamte (Welt-)Feld das spezifische Feld der Gruppe beeinflusst. Der **Zeitgeist** ist in diesem Sinne auch non-lokal.

Prozessarbeit/Processwork: Prozessarbeit (Processwork) wurde von Arny Mindell entwickelt und verbindet sein auf der Jung'schen Psychologie und der Quantenphysik aufbauendes „Traumkörper-konzept“, die prozessorientierte Psychologie mit der östlichen Philosophie des Taoismus. „An sich selbst zu arbeiten, bedeutet zugleich an der Welt als Ganzem zu arbeiten“ (Mindell). Die Informationen (Prozesse sind ein Informationsfluss) zeigen sich auf verschiedenen Ebenen (sensorische Kanäle wie Sehen, Hören, Bewegung und Empfindung sowie auf der Ebene von Beziehungen und der Welt). Manche sind uns vertrauter (primary oder **U-Energie**) und andere unvertrauter (secondary oder X-Energie). Wichtig sind vor allem die Informationen, die in den unvertrauteren Kanälen/Ebenen uns erreichen (siehe auch **X-Energie** und **U-Energie**). Prozessarbeit wird inzwischen in den verschiedensten Bereichen eingesetzt: in der Psychotherapie, im Coaching, im Change Management bis hin zu Medizin, Politik und Kunst.

Rollen: Die im Feld vorhandenen Kräfte/Energien bzw. Informationen zeigen sich unter anderem in Form von Rollen und entsprechenden Polaritäten („Der Chef“ – „der Untergebene“ oder „Die Aktive“ und „die Passive/Ruhige“ etc.). Sie stellen Potenziale/Möglichkeiten dar. Die Rolle ist immer facettenreicher als eine einzelne Person. Und eine einzelne Person ist immer facettenreicher als eine einzige Rolle.

Rollenwechsel: Einnahme der Position des Gegenübers. Damit ist die Fähigkeit verbunden, sich in andere Ansichten und Meinungen einzudenken und einzufühlen, dessen Sichtweise zu verstehen und damit auch kurzfristig seine Rolle zu übernehmen.

Traumbene oder emotionale Ebene: Auf dieser Ebene zeigen sich die verschiedenen Seiten, Meinungen, Standpunkte, Gefühle und Vorstellungen. Sie zeigen sich vor allem als Rollen und Ghostroles. Sie sind bereits manifest und zeigen sich oder sie sind erst im Begriff sich zu zeigen.

U-Energie: Eigenschaften und Energien, mit denen sich eine Person identifiziert. Sie sind bekannt und werden als Teil des eigenen Ich anerkannt.

Worldwork: Die Anwendung von Deep Democracy in Teams und Gruppen wird auch Worldwork genannt.

X-Energie: Eigenschaften und Energien, mit denen sich eine Person nicht identifiziert. Sie werden abgelehnt, bei sich und bei anderen.

Zeitgeist: Information (Rolle, Pole, Strömung), die sich in vielen Prozessen über Landes- und Kulturgrenzen hinweg zeigt. Derzeit z. B.: Marginalisierung von ethnischen Minderheiten, Gender-Diversity, Sinnsuche in der westlichen Welt.