

lebensdienlich



organisch



Emotionen als Dreh- und Angelpunkt für interaktive Intelligenz in Unternehmen



Agile Kommunikation

für Projekte, Gruppen und Teams

kooperativ



Selbststeuernd



Gabriel Fritsch

Emotionen als Dreh- und Angelpunkt für interaktive Intelligenz in Unternehmen

Agile Kommunikation für Projekte, Gruppen und Teams

Gabriel Fritsch

www.gfk-plus.net

Inhalt

Emotionen als Dreh- und Angelpunkt	5
Ohne Selbstorganisation bauen negative Symptome aufeinander auf und erzeugen jede Menge Probleme.	10
Kannst du ein "Team als Boss" visionieren, dass die Arbeit mit organischer Selbstorganisation viel effektiver erledigt?	14
Funktionales oder organisches Management - was wäre deine Wahl?	16
Kommunikation ohne Identität	18
Der blinde Fleck der funktionalen Leistungsgesellschaft.	20
Die positive oder negative Dynamik der Emotionen	21
Die höfliche oder ehrliche Zerstörung des Miteinanders	22
Selbstordnung und Engagement	24
Wieso streicht man nicht einfach die Gefühle und bleibt sachlich?	25
Die Verhaltenssprache der Funktionskultur und ihre Grenzen.	27
Der ganze Mensch	29

Die unterschiedlichen Ebenen der Herausforderung	30
Die Prinzipien von Anregung und Dämpfung für Netzwerke und Systeme.....	31
Müssen wir uns jetzt alle lieb haben?	32
An den Grenzen des Fortschritts braucht es immer einen Systemwandel	33
Gabriel Fritsch – Kommunikationsentwickler aus Leidenschaft.....	35

Emotionen als Dreh- und Angelpunkt

Will man Leistungen im Team steigern, stehen einem zwei große Wege offen: Der eine Weg sucht die rein funktionale Steigerung vorbei an den Empfindsamkeiten und Bedürfnissen der Mitarbeiter. Der andere unterstützt die Mitarbeiter in ihrer individuellen Entfaltung und Vernetzung untereinander, und sieht genau darin die Basis für eine Effizienzsteigerung. Beides funktioniert und beides hat Schwachpunkte. Wenn ein Team zum Boss wird, treten die realen Menschen hinter den funktionalen Rollen und Positionen hervor und jetzt braucht es eine praktische und natürliche emotionale Intelligenz. Sich dieser anzunähern ist gar nicht so schwer, denn im dominanten oder funktionalen Miteinander entstand automatisch so etwas wie künstliche emotionale Dummheit. Wir müssen unsere natürlichen Fähigkeiten also weniger anlernen als vielmehr entdecken. Wie macht man das und warum genau ist das so wichtig, dass dieses Thema die zweite Hürde bei "Das Team ist der Boss" darstellt?

Solange wir uns kollektiv entscheiden, in ökonomischen Strukturen den heutigen Gesetzen des Marktes zu folgen, werden sich neue Wege nur dort durchsetzen können, wo sie innerhalb dieses Marktes besser funktionieren als andere. Das ist zu akzeptieren. Trotzdem sollte in Bezug auf eben diese Gesetze des Marktes nicht unerwähnt bleiben, dass der Unterschied zwischen Gesetzen und Gesetzmäßigkeiten der ist, dass Regeln und Gesetze nur selbstgewählte Spielregeln sind. Sie ändern sich im Laufe der Zeit und können teilweise auch sinnvoll angepasst werden. Gesetzmäßigkeiten sind dagegen naturgegebene Rahmenbedingungen und wir müssen mit ihnen klug umgehen. Das eine sollten wir vom anderen

unterscheiden, um unsere Freiheiten zu verstehen. Dabei hilft uns auch das Modell der Modalmatrix. Man findet sie auf der Toolkarte T2.2 von "Das Team ist der Boss". Mit ihr definiert ein Team die drei Modalitäten des Miteinanders "erstens müssen", "zweitens sollen" und "drittens dürfen". Diese bestimmen die gemeinsame Teamumgebung. In dieser soll sich jedes Individuum mit den drei "individuellen Modalitäten" hineinflinden. Diese lauten: "ich mag"; "ich will"; "ich kann". Die Toolkarten stehen übrigens auf der Webseite von "Das Team ist der Boss" zum freien Download zur Verfügung.

Wenn wir Zusammenarbeit spielerisch sehen, als Zusammenspiel sozusagen, dann können wir uns fragen, wie das Spiel mit seinen Regeln die Mitspielenden verändert. Erhalten wir Gewinner und Verlierer, dann können wir beobachten, ob sie sich zum Positiven oder Negativen hin verändern.

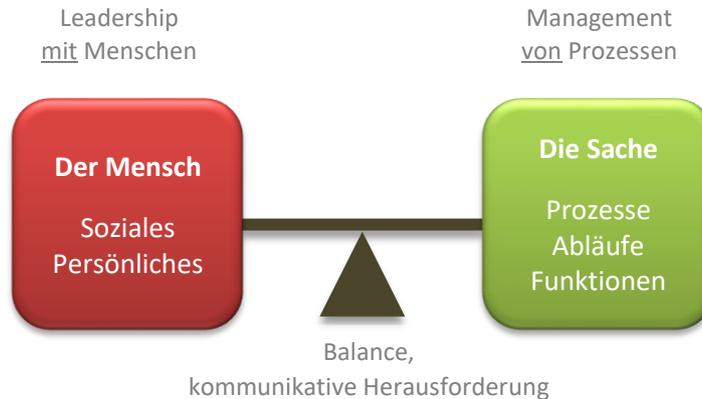
Wenn sich innerhalb eines Unternehmens einerseits eine größere Gruppe von Verlierern ausbildet und sich andererseits mehr und mehr Mitarbeitende zum Negativen hin verändern, dann läuft definitiv etwas schief. Betrifft dieser Missstand auch noch viele Unternehmen, so sollte man das gesamte Spiel mit seinen Spielregeln hinterfragen.

Bei einer Reorganisation fragen wir uns, welchen positiven Einfluss eine Maßnahme haben wird, besonders auf eventuelle negative Tendenzen im Unternehmen? Als zentrale Faktoren betrachtet man Durchsatzzahlen, Produktionssteigerungen und Profitabilität. Bei der Einführung einer fürsorglichen Kultur fokussieren wir uns allerdings auf die Kommunikations- und Interaktionsqualität als die primären Erfolgsfaktoren. Von ihnen hängt alles Weitere ab. Was nützt einem die ausgefeilteste Methode, wenn die Menschen nicht gut genug zusammenfinden, um sie entsprechend umsetzen zu können.

Die Gesellschaft kann heute auf viel Erfahrung mit Dominanz, Unterwerfung und Selbstentfremdung zurückgreifen. Menschen geben sich für etwas her, verkaufen sich so teuer als möglich und tun, was sie tun müssen. Zwang, Ausbeutung und Prostitution auf verschiedenen Ebenen haben heute mancherorts kultivierte Erscheinungsformen, doch die dahinter liegenden Prinzipien sind unverändert. Das Unternehmen oder Team heuert die Schaffenskraft einer Person an, doch ihre inneren Befindlichkeiten und Motivationen bleiben bei diesem Deal außen vor. Der Mensch lebt sich daraufhin in Teilen und nicht integral aus – mit allen Vor- und Nachteilen.

Wenig Erfahrung existiert heute noch mit einer Leistungskultur der wechselseitigen Achtsamkeit, die das Innen und Außen eines Menschen einzubinden vermag. In Bereichen, in denen wenig Erfahrung vorhanden ist, hat eine Gesellschaft natürlicherweise auch weniger Wissen und Fähigkeiten sammeln können. Trotzdem, oder gerade deshalb darf heute die Frage gestellt werden, wie leistungsfähig die auf Achtsamkeit beruhenden Systemansätze eigentlich sein könnten.

Bei einem fürsorglichen Systemwechsel ist es so, dass er wie ein Auskristallisationsprozess lokal beginnen wird. Die Qualität der Fürsorge geht nämlich von den Menschen aus. Sie sind jetzt alle die Spitze der Hierarchiepyramide, denn sie verwalten das wichtigste Kapital – ihr Bewusstsein. Zusammen entwickeln sie im Team, dass jetzt der Boss ist, die Unternehmenskultur von klein und lokal hin zu groß und global. Die Transformation bewegt sich von einzelnen Teams in das Unternehmen hinein, bis es ganze Unternehmenslandschaften prägen kann. So ist es bei allen Bewusstseinsprozessen, auch wenn man das gerne mehr zentral in der Hand hätte.



Allerdings werden immer einzelne Personen oder kleine Gruppen die stärkeren Initiatoren und Antreiber für diese Prozesse sein und Grundlagen setzen, was dann alle anderen sehr unterstützen wird. Wir denken an das Pareto-Prinzip, nach dem 80% der Initiative wahrscheinlich von etwa nur 20% der Menschen ausgehen wird. So ist die Natur. Als die Siedler Amerikas westwärts zogen, hatten sie ein paar Scouts dabei, die sich der sicheren Reise widmeten. Der Trupp bestand aber nicht nur aus Scouts. Das hätte keinen Sinn gemacht. Wahrscheinlich werdet ihr auch in eurem Team bemerken, dass sich einzelne

Personen mehr für den Wandel interessieren und für ihn brennen. Lasst sie als die Scouts einer gemeinsamen Team-Transformation voran gehen, ohne sie zu verlieren, weil der Abstand zu groß ist.

Jeder Mensch hat seine eigene Zeit, sein besonderes Potenzial und seine persönliche Perspektive, die es braucht, um den Prozess stark mitzutragen. Wichtig ist nun auch das eigene Gespür für das Team, den Prozess und den Moment, selbst aktiv zu werden. Dieses Gespür sollte nicht durch Groll, Misstrauen, Ängste oder Schuldgedanken überlagert sein. Wir sind in der Gegenwart mit unserer Vergangenheit präsent. Die war nicht immer rosig, aber warum sollte uns das heute einbremsen? Werden wir selbst im Team der Boss, dann wird es Zeit, weniger seine Vergangenheit als mehr die Zukunft zu leben.

Dazu braucht es ein Gefühl für unsere Visionen, die wir in der Gegenwart zu leitenden Strategien formen wollen. Wie wollen wir frei in die Zukunft fühlen, wenn wir uns von emotionalen Lasten herabziehen lassen? Negativer Ballast kann so logisch erscheinen, wie er will, er macht trotzdem keinen Sinn. Unangenehme Gefühle, die hands-on in den Prozessen entstehen, sind dagegen wichtig, um ungute Tendenzen aufzuspüren und gegenlenken zu können. Wir brauchen also eine emotionale Boss-Intelligenz, und die wollen wir gemeinsam leben.

Ohne Selbstorganisation bauen negative Symptome aufeinander auf und erzeugen jede Menge Probleme.

Menschen reduzieren sich in funktionalen Teams zu Funktionserfüllern. Man erreicht durch Kommunikation mit einem Funktionserfüller nur den Mitarbeiter-Avatar und nicht den eigentlichen Menschen dahinter. Dieser taucht erst in seinem privaten Umfeld wieder auf, wobei das Wort "privat" von dem lateinischen Begriff "privare" kommt, was "berauben, entziehen, absondern oder befreien" bedeutet.

So geht viel individuelles Potenzial als auch Vernetzungspotenzial verloren. Funktionserfüller fehlen dem Projekt als integrale Menschen. Integre, sich offen ausdrückende und an Potenzialvernetzung interessierte Mitarbeiter sind andererseits für eine sich selbst organisierende und interaktiv intelligente Struktur unerlässlich.

Es mangelt reinen Funktionserfüllern sowohl an Sensitivität als auch an Zugriff auf die lokalen Eigendynamiken. Die globalen Dynamiken des Unternehmens sind ihnen fern wie die Sterne und somit können sie die Ausrichtung und Auswirkungen für das Umfeld kaum korrigieren oder mitsteuern. Sie sind Teil von etwas, das zwar über sie bestimmt, dass sie jedoch kaum mitdenken noch überblicken können. Damit ist die gute Wechselseitigkeit nicht gegeben.

Fehlende Visionen auf der persönlichen Ebene, auf der lokalen Prozessebene und auf der globalen Unternehmensebene sorgen für eine grundlegende Orientierungslosigkeit. Statt einer gemeinsamen Vision

ist das Zentrum der unternehmerischen Motivation eine mathematische Maxime wie Leistungskurven, Profit oder Shareholder Value. Das geht am Sinn- und Bedeutungsempfinden der meisten Mitarbeitenden vorbei, inspiriert sie kaum oder widerspricht ihnen sogar diametral. Die Idee von Leistung rein zum Profit ist trotzdem als grundlegendes Prinzip der funktionalen Kulturstufe von allen Beteiligten tief verinnerlicht und treibt sie und das Unternehmen an. Somit ist die profitable Funktionalität der "capo di tutti i capi", der Boss aller Bosse. Wie werden wir wieder selbst zum Boss? Indem wir dieses Prinzip überbieten.

Das kann niemand alleine stemmen. Das Team und Unternehmen wird ausreichend mitmachen müssen und dazu braucht es erst einmal einen Perspektiven- und Kulturwechsel. Es geht den Mitarbeitenden momentan noch um Jobsicherheit und Akzeptanz. Auch sind Selbstvermarktung, Konkurrenzdenken und Vorteilsstreben im funktionalen Umfeld vorprogrammiert, alles nichts, was eine Potenzialvernetzung begünstigt.

Andererseits ist der stets ansteigende Profit aktuell die Richtschnur für den Erfolg der Chefs. Der Lohn der Mitarbeitenden steht der Profitabilität auch noch entgegen, was zu Spannungen, Stress und Verunsicherung führen kann.

In den dominanten Kulturen wird ein negativer Fokus auf jene gesetzt, die aus dem Kollektiv ausscheren wollen. Alle sollen sich uniform verhalten. In einer funktionalen Kultur sollen sich dagegen alle Mitarbeitende ihrer speziellen Befähigung und Aufgabe gemäß unterschiedlich, aber regelkonform und nützlich zeigen und ansonsten nicht stören. Bei Problemanalysen setzt man in dominanten und funktionalen Kulturen den Fokus viel zu sehr auf das Individuum. Bei der Überprüfung eines Motors sollten wir nicht nur ein Teil für sich analysieren, sondern das Zusammenspiel aller Teile verstehen lernen. Ein Rechtschreibprogramm kann einen einzelnen Buchstaben nicht als richtig oder falsch bewerten. Es ist das

geschriebene Wort, der Satz, der Text und der Zusammenhang, in dem dieser Text steht, der Richtigkeit und Nützlichkeit beweisen soll. In lebendigen Organismen ist das noch komplexer. Hier geht es um das aus sich selbst organisierte, fürsorgliche Zusammenspiel lebendiger Zellen, Organe und Wesen.

Leistung und der Erfolg des Unternehmens können sich also aus einem dominanten, funktionalen oder fürsorglichen Zusammenspiel der Mitarbeitenden ergeben. Kommunikation ist dabei eine Grundvoraussetzung für gemeinsamen Erfolg. Die positive Energie zur Kommunikation kommt aus den persönlichen Inspirationen und Motivationen. Fehlt diese Inspiration, was besonders bei einem funktionalen und hierarchischen Ambiente leicht nachvollziehbar ist, kann sie nur unter erheblichem Wirkungsverlust durch externe Antreiber ersetzt werden. Man erhält auf Dauer ein durch Unsicherheit, Stress und Süchte reaktiv getriebenes System.

Wenn die externen Antriebe wirkungslos bleiben, ziehen Reaktivität, Trägheit und Lähmung das Leistungssystem nach unten. Eitelkeit, Neid, Hinterlist und Konkurrenz stören die Kommunikation in formalen Teams und Unternehmen erheblich. Unlust und Angst errichten ihre eigenen aversiven Subkulturen. Arroganz, Größenwahn und Empathielosigkeit auf der einen, sowie Trotz, Unterwerfung, und Scham auf der anderen Seite, sind der Sand im Getriebe eines jeden Teams. In diesem Klima gibt es zwar eine Menge Gefühle, doch mit ihnen sind gute kommunikative und interaktive Qualitäten nicht zu erwarten. Blendet man diesen Wildwuchs an Emotionen aus, weil man ihn sowieso nicht sinnvoll integrieren kann, wirkt er im Hintergrund einer oberflächlichen Pseudokommunikation weiter.

Solange ein dominant oder funktional geführter Betrieb erfolgreich läuft, wird gerne behauptet, dass alles sehr nett und in Ordnung wäre. Doch das stimmt eben nur in Bezug auf die Dominanz oder Funktionalität und nicht für die menschliche Potenzialentfaltung. Zu all den vorhandenen Problemen gesellt sich damit Unbewusstheit, Verleugnung und Selbstbetrug hinzu, der auffallen wird, sobald es um die Transformation des Miteinanders geht. Wir haben in jedem System viel an Impulsivität und Emotionalität. Das erzeugt in formalen Strukturen mit der Zeit eine Atmosphäre der Anspannung und der schlechten Stimmung, vor allem, wenn der Erfolg auszubleiben droht und das Unternehmen von einem Fülle- zu einem Mangelmodus überwechselt. In diesem Fall sollten wir also die Kultur der Zusammenarbeit als Ganzes verändern und nicht versuchen, einzelne lokale Ausbrüche zu dämpfen.

Kannst du ein "Team als Boss" visionieren, dass die Arbeit mit organischer Selbstorganisation viel effektiver erledigt?

Wenn wir eine Organisation, einen Betrieb oder ein Unternehmen betrachten, so können wir das auf unterschiedliche Weise tun. Streben wir eine neue Dimension der Leistungsfähigkeit an, um uns für zukünftige Herausforderungen optimal aufzustellen, so sprechen wir damit automatisch von einem optimierten Zusammenspiel der Kräfte und Fähigkeiten aller Mitarbeitenden. Es müssen also drei Komponenten gut zusammenspielen: die Mitarbeitenden, die Struktur, in der sie sich aufhalten und die Kultur, die sie gemeinsam ausleben.

Stimmige Visionen und Ziele lassen einen kraftvollen Resonanzraum entstehen. Wenn wir in diesem Resonanzraum unsere zwischenmenschlichen Potenziale aktivieren wollen, erfordert das, dass wir unsere Emotionen für eine sensitive Kommunikation und unsere gemeinsame Steuerung nützen können. Dabei sollte man auf jeden Fall zwischen relevanten und nicht relevanten Emotionen unterscheiden. Relevante Emotionen haben direkt etwas mit der aktuellen Situation und dem aktuellen Projekt zu tun. Sie werden nicht aus anderen Situationen, Projekten oder Gemeinschaften importiert.

Des Weiteren sollten relevante Emotionen auch relevant zum Ausdruck kommen. Das bedeutet, dass sie so in den Kommunikationsfluss eingebracht werden, dass die Beteiligten positiv in eine bestimmte Richtung sensitiviert und aktiviert werden.

Es gilt also:

1. Die eigenen Emotionen zu spüren und zu identifizieren und so eine innere Sensitivität zu entwickeln.
2. Wir ordnen unsere Emotionen so gut wie möglich den Situationen zu, auf die sie sich ursächlich beziehen und suchen dabei das wichtigste und zentrale Gefühl heraus. Denn wir wollen uns mit den Wurzeln und dem Stamm des Baumes beschäftigen, und nicht mit lauter Ästen und Zweigen, die uns auf Nebenpfade führen würden.
3. Dieses Gefühl ist so auszudrücken, dass es das Team aktiviert und Klarheit bringt. Das können wir unter anderem machen, indem wir fragen, welche konkrete Bitte, welche Frage bzw. welches Statement durch unsere aktuelle emotionale Dynamik ausgedrückt werden möchte. So kommen wir vom individuellen Gespür zum gemeinschaftlichen Impuls.
4. Dann gilt es, diesen Impuls zu integrieren und tätig zu werden.

Funktionales oder organisches Management - was wäre deine Wahl?

In jeder Leistungsstruktur müssen Handlungen aufeinander abgestimmt werden. Dies erfolgt entweder über Handlungsanweisungen, dem sogenannten management by control and command, oder über Ziele und Zielvorgaben, dem management by objectives and key results. Emotionen sind bei beiden Wegen üblicher Weise nicht im Fokus, es sei denn, den Chef oder Abteilungsleiter erregt etwas.

Die im Unternehmen wirksam werdenden Interessen und Motivationen sind nämlich über die Hierarchie ungleich verteilt. Je weiter man von der Spitze der Pyramide aus nach unten blickt, desto mehr schwindet der Einfluss individueller Lebendigkeit auf die Steuerung des Geschehens. Gleichzeitig steigt die Anzahl der Mitarbeitenden und die Summe ihrer Leistung massiv an. Ist das klug?

Funktionen greifen wie Zahnräder ineinander. Menschen dagegen können organisch und integrativ zusammenspielen. Das ist mit Sicherheit nicht das Gleiche. Ein ganzheitliches Zusammenspiel braucht ganze Individuen. In profitorientierten Strukturen scheinen Menschen jedoch auf die ihnen übertragene Funktionalität begrenzt zu sein. Gewünscht wird der pflegeleichte und praktische Mitarbeitende als Funktionsträger, der die ihm zugeteilten Aufgaben übernimmt, ohne selbst zu stark in Erscheinung zu treten. Emotionen, Motivationen und Bedürfnisse dieser Mitarbeitenden werden nur dann interessant, wenn sie sich entweder funktional ausnutzen lassen oder wenn sie mal beschwichtigt werden müssen. Alles soll nämlich wie geschmiert nach Plan laufen.

In der Zusammenarbeit schaffen funktionale Mitarbeitende dann allerdings viele Ergebnisse, die keiner von ihnen wirklich will, wie zum Beispiel sinnlose Produkte, mangelhafte Produktqualität, schlechten Service, Umweltschäden, die Verschleuderung von Ressourcen und so weiter. Der Mitarbeitende, der sich aber sträubt, stört. Wie es brave und schlimme Kinder gab, so gibt es jetzt in Unternehmen die braven und die schlimmen Angestellten. Bereits in den Kindergärten, in Schulen und während der Ausbildung wurde versucht, den Individuen im Sinne eines funktionalen Alltags alle Flausen auszutreiben. Damit alles einfach und nach Plan läuft, sollten sie seit je her Ruhe geben und sich einfügen. Im Altersheim sind sie dann oft verstörend ruhig oder sinnlos laut. Wen soll das wundern?

Je mehr ein Mitarbeitender seine inneren Regungen unterdrückt und ignoriert, desto pflegeleichter wird er für andere auf Kosten seiner Identität, Integrität und intrinsischen Selbststeuerung. Eine schleichende Selbstentfremdung nimmt ihm das Gefühl für sich und den eigenen guten Weg. Er ist am Ende das, was die funktionale Kultur von ihm übriggelassen hat. Keine Therapie kann allein die Lösung für den Verlust des souveränen Zusammenspiels von souveränen Menschen bieten. Das souveräne Zusammenspiel selbst ist die Lösung für uns soziale Wesen. Im ausgewogenen Miteinander taucht unsere Natürlichkeit wieder auf und viele Lasten fallen ab.

Kommunikation ohne Identität

Interaktive Intelligenz beginnt mit dem Bewusstsein von sich selbst, von anderen und der Bewusstheit über die gemeinsamen Prozesse. Diese Bewusstheit bildet Identität. Die Kommunikationsqualität hat dabei einen entscheidenden Einfluss auf die Bewusstseinsbildung.

Die Identität wiederum steht in einem direkten Zusammenhang mit den Qualitäten von innerer Festigkeit, Integrität und Souveränität eines Menschen. Fehlt es an Identität, versucht der Mensch, diesen essenziellen Mangel durch oberflächliche Identifikationen wettzumachen. Er steht nicht mehr zu sich selbst und für sich selbst ein. Er belebt ein Rollenbild, ein Image, unterstützt durch Position, Titel, Uniform etc. und steht damit für eine funktionale Rolle innerhalb des Teams oder Unternehmens. Mehr aber auch nicht. Das ist mit einem Postfach zu vergleichen, welches die eigene Wohnung nicht ersetzen kann. Man ist zu seiner eigenen Briefkastenfirma geworden. Wie ein Vertreter zieht man bildlich gesprochen von Haustüre zu Haustüre.

Dabei vertritt man aber nicht sich selbst, sondern zum Beispiel Staubsauger. Der Mitarbeitende verschwindet hinter einem Image und einer Funktionen. Das macht ihn als Mensch nur mehr erschwert ansprechbar. Mit seinem persönlichen Wertebewusstsein und seinen Einflussqualitäten entschwindet er in erstaunliche Transparenz. Er passt sich über die Maßen hinaus an. Doch wenn er sich entschließt, das nicht mehr länger zu tun, hat er die größte Mühe, ausreichend Konsens zu generieren. Leicht bricht alles

auseinander. In diesem Dilemma, welches keine guten Lösungen zuzulassen scheint, bleibt er innen gehemmt und wirkt nach außen hin entweder nützlich oder störend.

Der blinde Fleck der funktionalen Leistungsgesellschaft.

Die Emotionen sind der blinde Fleck der Leistungsgesellschaft. Für eine echte kommunikative Evolution sind sie die eigentliche Herausforderung. Der Facharbeiter ist Chef über sein Können, der Wissensarbeiter ist Chef über sein Wissen. Sind sie auch Chef über ihre Emotionen? Sind sie ihr eigener Chef? Sind sie tatsächlich souverän?

Wenn eine Person Chef über sich selbst ist, kann es nicht gleichzeitig einen Chef über ihr geben, dem sie sich zu unterwerfen hätte. Das schließt sich aus. Es wird in einer arbeitsteiligen Gesellschaft natürlich immer Menschen geben müssen, die Prozesse für sie und mit ihr anleiten. Es kann auch nicht nur nach ihrem Kopf gehen, doch ihr Herz sollte immer bei der Sache sein können. Dazu muss die sinnentleerte Dominanz und das dumpfe Bestehen auf Regeln - also eine Art Regeldominanz - innerhalb unternehmerischer Strukturen ad acta gelegt werden. Nur so kann Intelligenz, und dabei ist notwendiger Weise auch die emotionale Intelligenz gemeint, interaktiv wirksam werden, sodass man von interaktiver Intelligenz sprechen kann. Mit ihr soll das Team als Boss die Projekte führen.

Die positive oder negative Dynamik der Emotionen

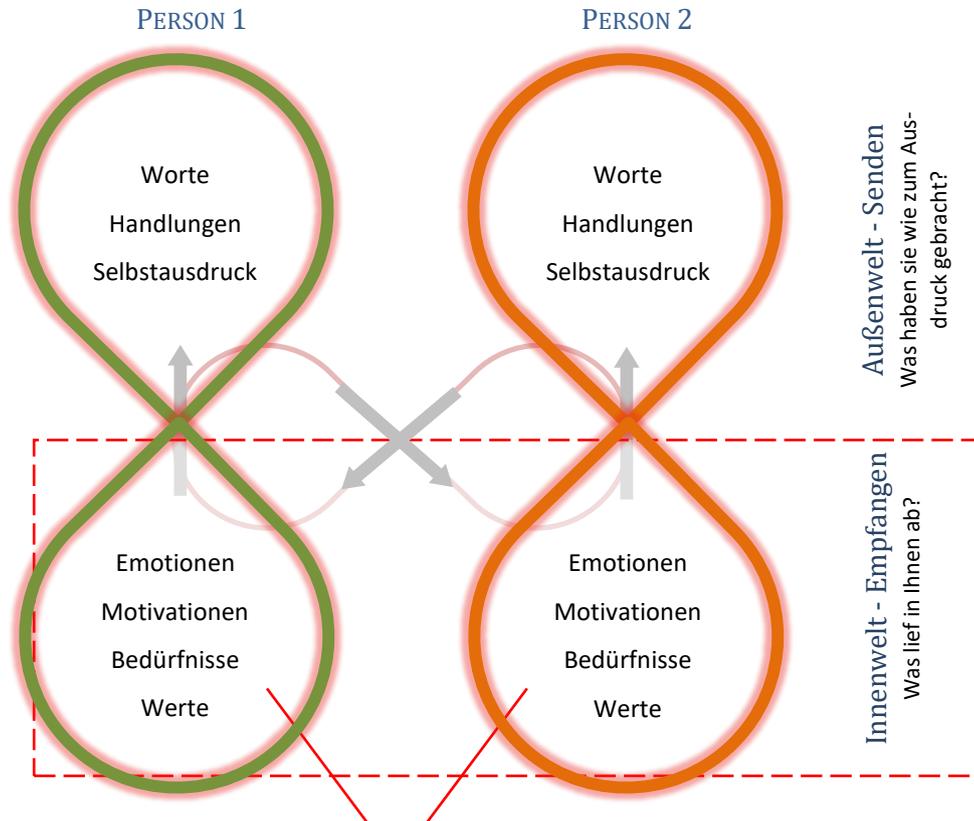
Emotionen sind die vitale Erscheinung des Bewusstseins. Sie sind das Fundament der Individualität und durch ihre Lebendigkeit und Spontanität viel näher am Kern des Menschen als die Gedanken. Jede Emotion sucht zwei Dinge: Ausdruck und gezielte Wirksamkeit. Wo Emotionen relevant zum Ausdruck und zur Wirkung kommen orientiert sich der Mensch an sich selbst und richtet seine Leistung selbstbestimmt aus.

Wenn Emotionen nicht zu ihrer natürlichen Wirksamkeit finden, baut sich ein innerer dynamischer Überschuss auf, der oft auch noch von einer Sprach- oder Hilflosigkeit begleitet wird. Es entsteht ein Stau von Energie und Tatkraft. Es ist dabei der Mensch selbst, der mit seinen Kräften versucht, sein emotionales Potenzial zum Wohlgefallen anderer zu beherrschen. Die Emotionen sind allerdings auch nichts anderes als seine eigenen vitalen Kräfte. Der Mensch arbeitet daher gegen sich, in dem er seine Impulse unterdrückt, die in ihm hochsteigen. Er „reißt sich zusammen“ oder „am Riemen“, „hält sich zurück“, „weist sich in Schranken“ und „hat sich in Gewalt“. Die einen errichten massive innere Staumauern die anderen arbeiten die Energie ihrer Emotionen mit Sport oder anderer Leistung ab. Dabei verlieren alle jene Orientierung, welche die Emotionen in sich tragen würden. Es entsteht ein emotionaler Blindflug durch das Leben, begleitet von vitalen Turbulenzen, impulsiven Stürmen und motivationalen Abstürzen.

Die höfliche oder ehrliche Zerstörung des Miteinanders

Länger anhaltende negative Emotionen werden, wenn sie unbeachtet bleiben, ihr Energiepotenzial entweder durch innermenschliche oder durch zwischenmenschliche Reibung abführen müssen. Die Leute ringen dann nicht zusammen um gute nächste Schritte, sondern kämpfen mit sich selbst und gegeneinander. Statt den Fokus auf eine gemeinsame Leistung zu richten, geht es nur mehr um Absicherung, Schadensbegrenzung und den kleinsten gemeinsamen Nenner.

Der ganze Prozess ist höchst ineffektiv. Üblicherweise tauchen alle möglichen Täter-Opfer-Retter-Spiele auf, die das konstruktive Miteinander zerstören. Nebenher kommt es noch zu vielen anderen Formen der Entgleisung, zum Beispiel in Form von Stress, Burnout, Depression, Süchte, Manie, Krankheiten, Mobbing oder innere Kündigung. Es entstehen, bildlich gesprochen, riesige Lawinen, die alle mit einem kleinen emotionalen Schneeball begonnen haben. Die relevanten Emotionen, die keinen Einlass durch die Türe gefunden haben, drängen sich also in skurril veränderten Formen durch die Fensterritzen und durch die Spalten zwischen den Bodendielen in die Leistungsprozesse hinein.



Blackbox / Blinder Fleck
in der funktionsorientierten Kommunikation

Selbstordnung und Engagement

Will ein Unternehmen oder Team Boss sein und eine hohe interaktiv intelligente Selbstordnungsfähigkeit bei maximaler struktureller Flexibilität ausleben, dann ist es auf die emotionalen Grundfähigkeiten aller angewiesen. Sie müssen in der Lage sein, die relevanten Emotionen zu beachten und sie in die gemeinsame Projektsteuerung zu integrieren. Das ist eine klare Leadership-Fähigkeit, und das bedeutet für ein selbstorganisiertes Team, dass sie von allen Mitarbeitenden zu leisten ist.

Es gibt dabei eine individuelle und eine gemeinschaftliche Verantwortung, die sowohl menschlich als auch unternehmerisch relevant ist. Deshalb ist die Integration der Emotionen nicht nur im Sinne einer echten Ethik und mit der natürlichen Achtung für die individuellen Ausprägungen von Charakter, Lebensstil und Motivation zu versuchen. Relevante Emotionen gehen uns in einem Projekt alle was an, da sie den Prozess und den Ausgang positiv oder negativ beeinflussen können.

Alles andere würde für eine organische Selbstorganisation nicht funktionieren. Es wäre eine Selbstorganisation mit Verzicht auf das Selbst. Ohne eine emotionale Stimmigkeit im Team erhält man immer einen Werteverfall, Pseudoteams, kommunikativen Nebel und Stördynamiken. Daraus ergeben sich reines Profitstreben, Beziehungslosigkeit, Dominanz, Unterordnung und überzeichnetes individuelles Vorteilsstreben in den Einzelzellen der Leistungsgemeinschaft – der ganz normale Wahnsinn der funktionalen Kultur also, an dem der sensitive Mensch verzweifeln kann, während er sein Leben einfach nur sinnvoll mit anderen ausleben möchte.

Wieso streicht man nicht einfach die Gefühle und bleibt sachlich?

Man kann in komplexen Systemen nicht ohne Folgen über die Mitarbeitenden hinweg planen, optimieren und strukturieren. Wo Mitarbeitende als Persönlichkeiten, Experten, Wissensarbeiter und in Fachteams wirklich wichtig sind, müssen sie auch als Menschen einbezogen werden – und zwar sowohl problem-relevant als auch lösungsrelevant. Die bisherige Strategie, in aller Sachlichkeit und Nüchternheit auf Funktionen reduzierte Personen zu optimalen Leistungsgemeinschaften zu organisieren, bringt bestenfalls mittelmäßige Erfolge und ist die Kapitulation vor der Aufgabe, interaktive Intelligenz wirksam werden zu lassen. Die Grenzen der Kommunikation sind die Grenzen der Beziehung und daraus ergeben sich die Begrenzungen der Zusammenarbeit. Einmal an diesen Barrieren angekommen, wird der bisherige Entwicklungsansatz scheitern.

Müssen sich Menschen in Abhängigkeitsverhältnisse begeben und sich dominanten Strukturen unterwerfen, verlieren sie sofort an essenzieller Motivation und innerer Anbindung an das Projekt. Werden sie anschließend kontrolliert, damit sie ihren Leistungsbeitrag fremdbestimmt optimieren (im Sinne des Unternehmerprofits), braucht sich niemand über ihren Widerwillen zu wundern.

Diesen Widerwillen geben sie schnell als Dominanz nach unten oder nach außen weiter, denn in diese Richtungen erscheinen sie ja nicht abhängig, obwohl es der gemeinsame Projekterfolg durchaus ist. Wie kann man dominanzfördernde Abhängigkeitsstrukturen in selbstbestimmte Verantwortungskulturen

überleiten? Zuerst braucht jedes Teammitglied ein Selbst, das zu Visionen fähig ist und Verantwortung eigenmotiviert zu tragen bereit ist.

Die Verhaltenssprache der Funktionskultur und ihre Grenzen.

Sobald Gefühle in die Kommunikation mit einbezogen werden sollen, fehlt es meist an den passenden Worten. Das liegt nicht (nur) an einer fehlenden emotionalen Reife und Abgeklärtheit Einzelner. Die veralteten Paradigmen der funktionalen Kultur, die eingefahrenen Wege und die generelle Unwissenheit über die Natur von Gefühlen sorgen für ein betriebliches Klima, das den Ausdruck von Emotionen nicht gerade fördert.

Also versuchen Mitarbeitende mittels Verhalten, wozu auch Mimik, Gestik und Andeutungen zu zählen sind, anderen klarzumachen, wie empört, verletzt oder hilflos sie sind. Sogar die Unterlassung von Handlungen gehört zu dieser Verhaltenssprache. Man grüßt nicht mehr oder geht nicht mehr zusammen in die Pause. Dieser sehr ineffektive Weg einer Mitteilung sorgt für Anspannungen, Missverständnisse und Unwillen. Es kommt zu unnötigen Entgleisungen. Sobald sich die Teammitglieder auf eine der Eskalationsstufen begeben, verhalten sie sich untypisch. Das Verständnis sinkt weiter, und die emotionalen Spannungen sind dann oft nur noch von einem Profi zu lösen, wenn sie nicht zu unwiderruflichen Spaltungen und Trennungen führen sollen.

Die Eskalation der Beziehungsebene ist die negative Form des Ausnahmezustandes. Der positive Ausnahmezustand ist der kreativ-inspirative Urzustand, wie ihn der Kommunikationswissenschaftler Robert Kana in seinem Buch "The Pentagon Challenge: Das Management des Ausnahmezustands" vorschlägt und wie ihn heute auch manche Fußballtrainer mit flexiblen Spielsystemen auf dem Fußballfeld sehen

wollen. So sichtbar geworden, wird dieses Prinzip zusehend auch für kostenintensive Leistungsfelder interessant.

Der ganze Mensch

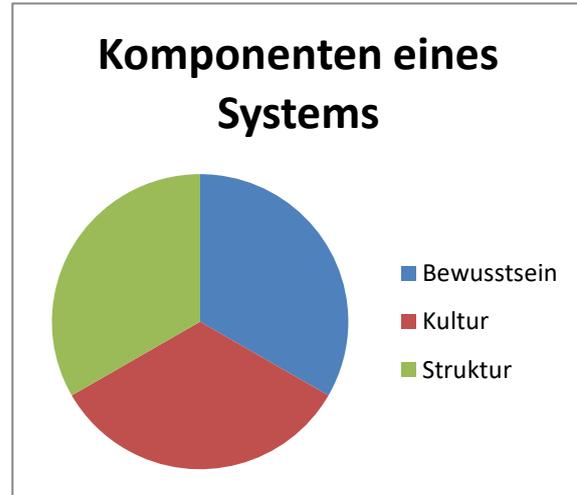
Den ganzen Menschen gibt es nur in seiner natürlichen Sensitivität und Emotionalität. Organische Selbstorganisation braucht auch die Bandbreite der relevanten Emotionen, wenn es um tragfähige Visionen, interaktive Intelligenz und solide Entscheidungsfindung geht. Damit erklärt sich die Grenze der Wirksamkeit all der Ansätze, die sich um diesen Punkt herumdrücken. Es macht keinen Sinn, sich gerade der Komponente zu verschließen, die die Lebendigkeit des Menschen ausmacht, um sich dann zu wundern, dass alles nicht richtig läuft. Konflikte und Streitigkeiten sind eben weniger Probleme, sondern vielmehr ungelungene Versuche, Probleme zu lösen. Ist die innere Dynamik der Emotionen nicht angemessen oder zumindest ausreichend in die äußere Dynamik des Zusammenspiels integrierbar, neigen die netten Teams in flachen Hierarchien zu versanden, während engagierte Teams dort kentern. In den stärker hierarchischen Kontexten sieht man in den heißen Phasen Revolutionen, Intrigen und Zerfall, in den kühlen Phasen Trägheit, Stagnation und Lähmung. Die Lösung liegt in der Vernetzung ganzer Menschen im fürsorglichen Miteinander. Das Team wird so zum Boss.

Perfektion ist nicht in Menschen zu suchen, denn Menschen sind, alleine für sich, nie perfekt. Der Gedanke an Perfektion macht dann Freude und Sinn, wenn es um die stetige Perfektionierung des zwischenmenschlichen Zusammenspiels innerhalb eines feinen Projektes geht. Deshalb stehen wir vor allem vor einer kommunikativen Aufgabe, die Antworten in allen drei Bereichen erfordert, im Bewusstsein, in der Kultur und in der Struktur eines Projekts oder Unternehmens.

Die unterschiedlichen Ebenen der Herausforderung

Wenn es um Emotionen geht, dann sind wir bei der Selbstorganisation auf drei Ebenen gefordert. Erstens müssen wir das Projekt oder Unternehmen sensitiv beachten. Zweitens brauchen wir ein Gespür für die Zwischenmenschlichkeit im Team. Und drittens wir sind gefordert, unsere eigenen Emotionen einzuordnen und auszudrücken, wenn das sinnvoll ist.

In der Begegnung erwachsener Menschen herrscht eine prinzipielle zwischenmenschliche Gleichwertigkeit. Daneben gibt es eine vielschichtige Asymmetrie der Fähigkeiten, des Wissens und des Könnens. Ein Rückfall in das archaisch-hierarchische Rollenverständnis würde sofort zu Spielen von Dominanz und Unterwerfung führen. Viele Projekte und Menschen brauchen heute eine organische Selbstorganisation, um komplexe Aufgaben noch flexibel managen zu können.



Die Prinzipien von Anregung und Dämpfung für Netzwerke und Systeme

Da ein lebendiges System immer eine Eigendynamik besitzt, muss man auf eine Steuerung von oben und außen weitgehend verzichten. Trotzdem werden Menschen als Unternehmer gesucht, die in der Lage sind, inspirative Projekträume zu eröffnen und Methoden zur Verfügung zu stellen, die Sinnvolles anregen und unerwünschte Erscheinungen dämpfen. Dazu sollten z.B. auch die No-Gos und Must-Haves aller Beteiligten ausreichend bewusst werden, worauf uns die Toolkarte T2.2 aus dem Kartenset von "Das Team ist der Boss" hinweist, das man sich kostenfrei von der Webseite herunterladen kann. Mit diesem Tool lernt das Team die Verantwortung für die eigenen Gefühle zu übernehmen und sie nicht auf andere Teammitglieder zu projizieren.

Niemand ist alleine für den Erfolg verantwortlich, das sind immer Alle zusammen. Produktive gelingende Gemeinsamkeit verdient sich das Team in jedem Moment gemeinsam. Ohne eine neue Sensitivität wird das nicht gelingen.

Müssen wir uns jetzt alle lieb haben?

Nicht jede Person kann alle anderen mit ihren unterschiedlichen Charakteren, Motivationen und Lifestyles mögen. Es reicht, die Toleranz und den Respekt aufzubringen, um gut zusammenarbeiten zu können. Interaktiv-intelligente Teams neigen übrigens dazu, sich bei Unvereinbarkeiten von selbst so zu strukturieren, dass viele Probleme umgangen werden können. Die allseitige Sympathie kann also nicht das Ziel sein. Das Ziel ist vielmehr die auf den Grundlagen von Empathie und zwischenmenschlichem Verständnis gelingende Verwirklichung eines Projekts. Kommt das gemeinsame Projekt gut voran, verändert sich der Bezug untereinander von selbst auf eine neue Art positiv. Aus Respekt und Toleranz kann eine wechselseitige Achtung und echte Wertschätzung entstehen.

An den Grenzen des Fortschritts braucht es immer einen Systemwandel

Ohne eine neue Kommunikation werden Unternehmer und Mitarbeitende in ihren alten Mindsets bleiben, die dann ihr Schicksal schreiben. Es wird deshalb in Zukunft vermehrt Unternehmen geben, die sich für eine Sprache der freien Menschen interessieren. Man kann sich dazu gerne die Gefühls- und Bedürfnislisten ansehen, denn sie leisten uns gute Dienste, aus der emotionalen Sprachlosigkeit herauszukommen, die in einer Wortlosigkeit ihren Anfang nimmt. Man findet sie auf der Webseite www.gfk-plus.com

Der Lösungsweg bedarf des dreifachen Mutes: zum ersten des Mutes zur Nähe, dann des Mutes zur Distanz und schließlich des Mutes zur neuen Synthese und Tat. ... Aus ethischer Perspektive umfasst die schließlich gewonnene neue Form, die Synthese, eine Aufhebung der zuvor gegebenen Widersprüche, die lebensdienlichen Ausgleich und Ordnung ermöglicht.

Prof. Dr. med. Hermes Andreas Kick; Leiter des Institut für Ethik in der Psychotherapie und Gesundheitskultur (IEPG); „Warum die gegenwärtige Krise spirituelle Lösungen erfordert – Mut zum richtigen Handeln“

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.