

GFK-plus



für Paare, Gruppen
und Teams

Vier Schritte für Kooperationen auf Augenhöhe!

Gabriel Fritsch

gewidmet:
Marshall Rosenberg,
und jenen, die sich gegenseitig
in den Fluss der Möglichkeiten bringen wollen.

GFK-*plus*

für Paare, Gruppen und Teams

Der Vier-Schritte-Kreis für Kooperationen auf Augenhöhe!

Kommunikations*Entwicklung* Gabriel Fritsch
Mannheim 2018

Version: 13.10.2018

Inhalt

Einleitung.....	5
Die Philosophie der Gewaltfreien Kommunikation	6
Was ist die Geschichte, die wir uns über Gemeinsamkeit erzählen?.....	9
Die Ausgangslage bei Partnerschaften, Gruppen und Teams	12
Die GFK-plus-Karten	17
GFK-plus: Der Vier-Schritte-Kreis zur Gemeinschaftsbildung.....	18
Die GFK-plus Basiskarte	21
GFK-plus: Die vier Felder im Detail.....	23
Ist das nur ein Hindernis oder schon ein Konflikt?.....	31
Notfall-Emo-Step®, wenn die Emotionen rotieren	35
Die Vorbereitung für GFK-plus	38
Die Vorbereitungskarten für das Individuum	41
Vorbereitungskarten für das Individuum in seinem Systemverständnis	47
Die Fehler, die bei GFK-plus zu vermeiden wären	65
Die Positiv-Faktoren zu GFK-plus	78
Die besonderen Herausforderungen bei GFK-plus.....	81
GFK-plus Tools – die Toolkarten für einen machbaren Prozess	84
Die GFK-plus Bedarfslisten	115
GFK-plus-konsensieren – zu einer gemeinsamen Entscheidung finden.....	117
Der GFK-plus Diskurs – die Qualität der sachlichen Vermittlung	125
Scham, Schuld, Würde und GFK-plus	134
Systeme, ihre Strukturen und Frames.....	138
Die blinden Flecken und der Zwei-Matten-Prozess.....	151
Form und Essenz bei GFK-plus	157
GFK-plus und die künstliche Intelligenz.....	162
Resümee.....	167
Anlage 1: Bedarfsliste GFK-plus.....	169
Anlage 2: Bedürfnisliste GFK	172
Anlage 3: Teambarometer	174
Anlage 4: Kulturentwicklung in Bezug auf Haben und Sein	175
Anlage 5: Interessante Links und Ressourcen	177
Kontakt	181

Einleitung

Lange habe ich mich mit den Problemen und Entgleisungen des Miteinanders beschäftigt. Doch es war im Spätsommer 2017, als ich, während ich auf einem Schiff auf einem der wundervollen österreichischen Seen unterwegs war, einen Plan fasste: Ich wollte auf einem der großen deutschen TrainerInnentreffen für Gewaltfreie Kommunikation etwas zukunftsweisendes zum Thema Gruppen und Vernetzung anbieten.

Ideen hatte ich genug und viele Methoden und Ansätze von überall her kannte ich auch. Akribisch bereitete ich mich vor und verbrachte dann auch vier spannende Tage unter den Kolleginnen und Kollegen. Doch mir und wohl auch den meisten anderen war klar, dass das Thema damit nicht ausreichend abgehandelt war, ja noch nicht einmal wirklich begriffen hatte ich es. Doch die Witterung hatten wir aufgenommen und auch noch etwas anderes erkannt: Auch wenn die Gewaltfreie Kommunikation, wie sie uns von dem sehr geschätzten und verehrten Dr. Marshall Rosenberg beigebracht wurde, hervorragend dafür geeignet ist, um Konflikte zu lösen und zwischen unterschiedlichen Ansichten zu vermitteln, so hilft sie uns noch lange nicht, Gemeinschaften gelingend zu strukturieren. Damit schien es uns auf einmal auch völlig logisch, dass viele Partnerschaften, Gruppen- und Teambildungen nicht ausreichend gut mit den bisherigen vier Schritten der Gewaltfreien Kommunikation unterstützt waren, um rein dadurch gelingen zu können. Da musste immer noch einiges an Sympathie, an sozialer Entspannungtheit und Reife dazu kommen, denn sonst wurde es schneller ungemütlich, als die Projekte erfolgreich beendet waren.

Im Nachklang des Treffens bildete sich ein kleines Experimentierteam, dem auch ich angehörte. Wir trafen uns einige Male und in den Zwischenzeiten forschte ich nach allen Seiten weiter. Schon bald hatten wir „die vier zusätzlichen Schritte der Gewaltfreien Kommunikation“ entdeckt, die sich kurz darauf zu einem Kreislauf auf vier Feldern umformten. Klar – die Konflikte werden mit den klassischen vier Schritten der GFK in einem linearen Prozess gelöst, doch das organische Miteinander braucht ein zyklisches Vorgehen, wie es die Natur ja auch z.B. in den Jahreszeiten pflegt. So kann ich jetzt dieses Buch präsentieren, als das zwischenzeitliche Ergebnis unserer Experimente und meiner Forschung. Damit sind nun auch alle, die mitmachen wollen, bei dieser spannenden Suche eingeladen, mit zu experimentieren und mit zu forschen bei dem, was wir „GFK-plus“ genannt haben.

Viel Freude und gelingende Gemeinsamkeit dabei!

Die Philosophie der Gewaltfreien Kommunikation

Marshall Rosenberg hatte einen Traum. Es war der Traum von einer Menschheit, die auf destruktive Verhaltensweisen verzichtet, weil sie entdeckt hat, dass es für jede destruktive Strategie eine weit bessere konstruktive Option gibt. Es ist der Traum von einer sehr bewusst gewählten Fürsorglichkeit, die Menschen in ihrer Menschlichkeit ankommen lässt, also bei sich selbst. Dort, wo es kein Richtig und Falsch gibt, keine moralische Schuld und keinen Grund für Scham und Beschämung, dort können sie sich aufrecht und offen begegnen und dann konstruktiv zusammen wirken. Warum auch nicht? Trotzdem ist dieser Traum bis heute ein Traum geblieben.

Heute entscheiden wir uns aus guten Gründen für schlechte Strategien. Größere Zahlen auf dem Konto von Individuen, Unternehmen und Staaten sollen es ermöglichen, ausreichend an den gemeinsam erarbeiteten Werten teilhaben zu dürfen. Wir suchen Schutz und Sicherheit. Abschottung, Waffen und Kriege sollen das gewährleisten. Unser Wunsch nach Wachstum soll befriedigt werden, wobei wir uns auf mehr und immer stärkere Reize, anstatt auf eine verfeinerte Genussfähigkeit konzentrieren. Gereiztheit, Knappheit und Gegeneinander tauchen als logische Folge überall im System auf, auch wenn natürlich nicht jeder davon betroffen ist. Wie sagte mal jemand: Zwar kann theoretisch jeder reich werden, aber nicht alle. Dafür können aber alle unglücklich werden, auch die Reichen und Abgesicherten. Wir ahnen vielleicht, was den Psychologen Rosenberg dazu gebracht hat, seinen Traum nicht in der aktuellen Systemrealität und mit den vorhandenen Lösungswegen zu suchen, zu denen auch die psychologische Betreuung derer gehört, die bei dem weltweiten Wettrennen auf der Strecke bleiben. Um seiner Utopie treu zu bleiben, hängte Rosenberg seinen Job an den Nagel und arbeitete stattdessen kurzfristig sogar als Taxifahrer. Später hat er sein Leben ganz der von ihm entwickelten Gewaltfreien Kommunikation gewidmet.

Während man destruktive Strategien gut alleine planen kann, enthebt sich eine passende konstruktive Lösung am besten aus dem kommunizierenden Feld aller Beteiligten. Die gute Lösung taucht auf, wenn Menschen auf eine bestimmte Weise miteinander vernetzt sind. Somit sind gute Lösungen nicht so individuell planbar wie destruktive oder rein funktionale Ansätze. Das heißt aber nicht, dass sie deshalb schwer zu finden sind.

Die Philosophie der GFK¹ behauptet, dass in jeder Situation eigentlich immer eine gute Lösung angelegt ist, wobei „gut“ bedeutet, dass diese lebensdienlich, konstruktiv und verbindend ist. Es bedeutet nicht, dass wir immer um Schmerzen und Trauer herum

¹ GFK: Gewaltfreie Kommunikation nach Dr. Marshall Rosenberg

kommen. Schmerz und Trauer sind ja selbst lebensdienlich, konstruktiv und verbindend. Nur sind sie eben auch unangenehm, was in der Natur dieser Gefühle liegt: Sie sollen uns die Umgebung fühlbar machen und uns gleichzeitig zu einer Bewegung auffordern.² Andererseits können wir auf die Systemspannungsgefühle von Schuld, Scham, Energielosigkeit und Depression sehr gut verzichten. Auch Neid, Hass, Ohnmacht und passive Sehnsucht liegen weniger in der Natur des Menschen an sich begründet, sondern sind stark an den heute noch dominierenden, funktionalen Systemmodus gebunden. Ein misslingendes Miteinander erzeugt ein Spannungsfeld, das den einzelnen faktisch und emotional (über-)fordert. Das Scheitern im System ist immer auch ein gemeinsames Scheitern. Deshalb werden alle individuellen Therapien und Selbstoptimierungsversuche keine grundsätzliche Änderung hervorbringen können. Ansonsten müssten wir ja bei all den Therapieangeboten vor seelischer Gesundheit nur so strotzen und unser Miteinander müsste in aller Pracht blühen. Man sieht das Gegenteil, wenn man offenen Auges durch die Straßen läuft. Nicht wir sind durch diese Maßnahmen kontinuierlich stärker geworden, sondern die Probleme, die Verwirrung und die kommerzielle Nutzung derselben. Natürlich geht es uns auch mal etwas besser, wenn wir aus den Spannungssystemen kurz heraustreten, wieder zu uns kommen und etwas von unserer eigenen Kraft zurückerlangen. Damit ist jedoch das Problem der misslingenden Gemeinsamkeit nicht gelöst. Wir leben eben in einem Systemmodus, der nicht sehr gut funktioniert und wir fühlen uns damit nicht wohl.

Einer der zentralen Begriffe der GFK ist die Empathie. Sie offenbart ein sensibles Band zwischen den Beteiligten. Wir könnten hier die Spiegelneuronen anführen, doch Empathie ist mehr als eine Neuronenaktivität: Sie ist eine ausgereifte Fähigkeit. Sie ist eine Fähigkeit, die nicht bei einer mitempfindenden Resonanz stehen bleibt. Wir entwickeln nach und nach ein Verständnis über die Natur der gelingenden Gemeinsamkeit und so wird die auf Empfindungen limitierte Empathie zu einem empathischen Verständnis. Erst damit kommt es zu der Verbindung von Herz- und Kopfqualitäten, die wir brauchen, um Entscheidungen nicht nur nach Vorteilen und Begehrlichkeiten, sondern auch nach einem allseitig erfüllenden Miteinander zu treffen. Die Empathie ist die Grundlage der speziellen Art von Erkenntnisfähigkeit, die wir für ein gelingendes Miteinander brauchen. Ohne geht es nicht.

In der gelingenden Gemeinsamkeit liegt die Bestimmung des Menschen. Das können wir deshalb so behaupten, weil Menschen so ein Miteinander nicht nur suchen, sondern weil, wenn wir es finden, sie in diesem Miteinander auch ganz bei sich selbst ankommen. Das Ziel ist also gleichzeitig unsere Bestimmung.

² Siehe auch: Gabriel Fritsch: Abschied, Trennungen und Verluste – Die Emotionen der Veränderung, für Männer erklärt; Tredition 2015

Wir sind nach der Philosophie der Gewaltfreien Kommunikation für die gelingende Gemeinsamkeit geschaffen und haben die nötigen Potenziale dazu in uns angelegt. Weil wir aber die Potenziale nicht ausreichend aktiviert haben und die sich daraus ergebenden Fähigkeiten nicht trainiert haben, sind unsere Anlagen etwas verkümmert. Doch das ist wie bei der Muskulatur, wenn ein Gipsverband alle Bewegungen verhindert hat. Langsam schälen wir uns heute aus dem Korsett der funktionalen Systeme, wie ein Schmetterling aus seinem Kokon hervorbricht. Was wir als Raupe konnten, hilft uns nur mehr wenig weiter, und was wir können müssen, wissen wir noch nicht so genau. Wir suchen immer noch nach dem Verständnis für ein neues, organisches Miteinander. GFK-plus soll uns hierbei wesentlich helfen. Nach etwas Training sollte alles schnell ins Lot kommen und der Schmetterling wird fliegen. Seine Schmetterlingsnatur ist nämlich stärker als seine Erfahrung als Raupe.

Die vier Schritte der klassischen GFK

1. Die objektive Situation
2. Das subjektive Gefühl
3. Das individuelle Bedürfnis
4. Die Bitten für eine gemeinsame Strategie

Oder die vier Schritte als Fragen

1. Was ist, für alle Beteiligten gültig, passiert?
2. Was empfindet ein jeder jetzt?
3. Welche Qualitäten bräuchte ein jeder?
4. Wie könnten wir alle Qualitäten – auch mit der Hilfe anderer – verwirklichen?

Eine Lebensphilosophie muss lebbar sein, damit man sie ernst nehmen kann. Marshall Rosenberg hat mit seinen vier Schritten der GFK weltweit und kulturübergreifend aufgezeigt, dass Konflikte aller Art wirklich lösbar sind, sobald wir es uns erlauben, sie entsprechend anzugehen³. Mit den vier neuen Schritten von GFK-plus wollen wir zeigen, dass man nicht nur Konflikte lösen, sondern auch Gemeinschaften bilden kann, die lebensdienlich, organisch und selbstorganisiert sind.

Wer immer den Traum von Marshall Rosenberg teilt, der ist prädestiniert für GFK und GFK-plus. Die Zeitqualität ruft uns auf, Pioniere zu sein und die Gemeinschaften der Zukunft anzustreben. Als Pioniere sollten wir uns gegenseitig unterstützen, damit wir Erfolg haben können. Dazu haben wir jetzt GFK-plus entwickelt.

³ Die klassische Gewaltfreie Kommunikation kann man in ihren Einzelheiten noch einmal genauer betrachten und für die jenen, die tiefer in das Thema einsteigen wollen, mit neuen Erkenntnissen und methodischen Details unterfüttern. Das ändert jedoch nichts an ihrer grundlegenden methodischen Stimmigkeit. Zu klassischen GFK findet man auch jede Menge Bücher im Handel.

Was ist die Geschichte, die wir uns über Gemeinsamkeit erzählen?

Der Mensch ist dem Mensch ein Wolf

Wir nageln eine Zeitung in einen Bilderrahmen, und schon denkt man: „Oh, ein Bild!“ In der Schule wird das Kind zum Schulkind, in der Uniform zeigt sich der Nachbar als Feuerwehrmann. Später werden wir noch in einem eigenen Kapitel näher über Frames und Framesets sprechen, doch jetzt brauchen wir erst einmal eine Rahmengeschichte vom guten und erfüllenden Miteinander, denn diese Geschichte ist der erste Verständnisrahmen, in dem sich alles andere findet. Er entscheidet, wie wir was wozu denken.

Von Menschen, die sich streiten, hört man immer wieder: „Mit dem kann man nicht sprechen“. Unlängst hörte ich von einer Bekannten: „Diese Person ist doch verrückt.“ Was erzählen wir uns über unsere Mitmenschen? Wer sind sie für uns und wie heißt das Bühnenstück, das wir gemeinsam aufführen? Chuck Spezzano hat einmal gefragt, welchen Kinofilm wir als die Regisseure mit unserem Leben erzählen und wie spannend er ist. Würden wir ihn anderen empfehlen oder wollen nicht einmal wir ihn bis zum Ende ansehen? Viele von uns sind bereits im Kinosaal eingeschlafen und der Film unseres Lebens läuft auf Autopilot. Manche bekommen nicht einmal das Ende mit.

Der Mensch ist dem Mensch eine Giraffe.

Wenn wir GFK-plus verstehen wollen, brauchen wir zuerst eine für uns vorstellbare Geschichte vom gelingenden Miteinander. Es ist eines der tiefsten Bedürfnisse, zum Wohlergehen anderer beizutragen. Menschen können in destruktiven Systemen destruktive Verhaltensweisen lernen, doch es macht sie nicht glücklich, weil sie sich damit von ihrer eigenen Natur entfremden. Junge Soldaten kommen völlig traumatisiert und als mentale Greise aus einem kurzen Kriegseinsatz zurück. Doch niemand zerbricht, weil er jemanden zum Glück verholfen hat. Die eine Strategie liegt in der Natur des Menschen, die andere ist ihm gegensätzlich. Wir hören viel über Siege, die für keine Partei von Gewinn sind, sondern von allen teuer bezahlt werden. Wir kennen Spaß, der keine Freude macht, Rechtsprechung, die keine Fairness in sich trägt, eine Ehre ohne Würde, Bindung ohne Liebe und Dominanz ohne echte Mächtigkeit. Unsere Heldensagen handeln von den größten Verbrechen der Geschichte. In unseren Mediatheken findet sich eine reichhaltige Ansammlung spannender menschlicher Entgleisungen. Nahrung nennen wir das, was durch ein entwürdigendes Gemetzel an den Tieren ent-

standen ist, denen man zuerst ihr Leben geraubt hat, um sie dann anschließend auch noch abzuschlachten.⁴

Sind wir überhaupt in der Lage, uns wirklich eine durch und durch gute Geschichte vom menschlichen Miteinander zu erzählen, die spannend genug ist, dass wir sie erleben wollen?

Betrachten wir das, was der dominante oder funktionale Systemmodus nach ein paar Jahrhunderten von uns übrig gelassen hat, gibt das kaum Anlass zu viel Hoffnung. Wir sind nur mehr die Reste von uns selbst. Doch wenn Menschen, die durch ihre Lebenskrisen auf sich selbst zurückgeworfen wurden, in ein GFK- oder GFK-plus-Coaching kommen, sind sie schnell wieder erkennbar als die, die sie ihrer Natur nach sein können, und nicht nur als das, was eine chronische Systemkrise aus ihnen gemacht hat. Die richtige Lösung kann für ein soziales Wesen allerdings nur innerhalb einer gelingenden Gemeinsamkeit gefunden werden und nicht in einer persönlichen Heilung.

Können wir eine Geschichte erzählen, in der das Geben vor dem Nehmen kommt und das Fördern wichtiger als das Fordern erscheint? Es braucht nicht viel, um zu erkennen, dass das Bühnenstück „Unter Wölfen“, das wir momentan zelebrieren, für jeden von uns eine sehr einsam erfahrene Geschichte ist. Das Miteinander der gelingenden Gemeinsamkeit kann dagegen keine einsame Geschichte sein.

Doch wer wollte dazu Sie und mich mit dabei haben? Sind wir nicht dazu verdammt, der einsamen Geschichte zu glauben, weil die Einsamkeit und ihre verführerische Schwester, nämlich die Unabhängigkeit, feste Weltparameter sind? Wer sind wir selbst eigentlich? Was ist die Geschichte, die wir uns über uns erzählen? Und mit welcher Stimme tun wir das? Mit der Stimme unserer Eltern, unserer Lehrer, unserer verflochtenen Partner? Mit der nörgelnden Stimme der Unzufriedenheit?

Für GFK-plus brauchen wir eine Geschichte von uns selbst, die aus uns selbst heraus kommt und nicht von anderen über uns erzählt wird. Selbststeuerung geht schließlich auf uns selbst zurück und nicht auf irgendwelche Meinungen über uns oder Unzufriedenheiten mit uns. Dabei ist klar, dass die Fragmente des Wortes Dan..kb...ark...eit für sich genommen kein starkes Bild machen. Doch wenn sie zusammengesetzt sind, können sie die Struktur von Wasser verändern, wie das Masaru Emoto mit seinen Wasserkristallen ja sehr eindrucksvoll aufgezeigt hat⁵. Auch wir machen zusammen mehr Sinn, als getrennt voneinander, jedenfalls solange unsere Gemeinsamkeit gelingt. So kommt zu einem individuellen Sinn auch noch ein größerer Sinn dazu, wie ja auch der Sinn einer menschlichen Zelle nicht den Sinn des ganzen

⁴ Ich empfinde insofern ein tiefempfundenes Bedauern, auch wenn ich weiß, dass allseitig zufriedenstellende Lösungen nicht einfach zu finden sind.

⁵ Masaru Emoto: Die Antwort des Wassers; Koha 2010

Menschen in sich tragen und verwirklichen kann. Es ist auch nicht die Zunge des Babys, das zum ersten Mal „Mama“ sagt, sondern es ist das ganze Geschöpf in seiner kleinen Großartigkeit.

Was sind wir in einem System, wenn nicht die Quelle der Bewusstheit? Woher sollte Bewusstsein kommen, wenn nicht von uns? Vom Teppich, von der Registrierkasse oder von den Aktenschränken vielleicht? Wie sieht es mit dem Willen aus, mit der Inspiration, der Kreativität und dem Sinn? Aus welcher technischen Neuheit strömen diese Geisteskräfte in die Systeme hinein? Tatsache ist: Wir können noch so kaputt sein, doch an dieser Stelle ist jedes System von uns abhängig. Wir selbst sind die Quelle von all dem. Dazu kommen noch unser Verständnis und unsere Tatkraft, die heute ja eingekauft werden und für die wir entlohnt werden. Auch diese sind unentbehrlich. Maschinen und Technik können dem Menschen viel abnehmen, doch sie können ihn nicht ersetzen. Wenn es auf dem Mond eine Maschinenkultur gäbe, die Pudding mit 12 Geschmacksrichtungen herstellen und dann wieder vernichten („essen“) würde, wobei sich dadurch insgesamt die Zahl auf einem virtuellen Konto erhöhen würde, das Brutto-Maschinen-Mondprodukt, dann wäre das durch und durch sinnlos. Auch wenn die Maschinen versuchen würden, aus Worten Geschichten zu formen, und diese mit Robotern vor einem erlesenen Roboter-Publikum aufführen würden, machte das keinen Sinn. Erst wenn es für ein Geisteswesen einen Sinn macht, macht es Sinn. Vorher hat es keinerlei Bedeutung. Dabei ist es egal, ob der Inszenierung z.B. eine Cracknutte, ein gescheiterter Manager oder eine angesehene Literaturprofessorin beiwohnen – damit beginnt die Sache Sinn zu machen. Und wenn sich Sinn unter den Wesen verschränkt und ein Sinnfeld⁶ entsteht, dann wird es noch weit interessanter.

Warum erzählen wir nicht mal eine neue Geschichte über uns. Die Geschichte, wie wir den nicht zu gewinnenden, bestialischen Krieges um Komfort und Sicherheit beenden und als Veteranen alle zusammen ankommen, an dem Ort der wechselseitigen Fürsorglichkeit. Das ist der einzige Ort, der das Recht hat, Heim und Heimat genannt zu werden.

Erzählen wir eine neue Geschichte über die Gemeinsamkeit der Menschen, eine liebevolle, menschliche Geschichte. Und rufen wir die im Krieg gegen das Leben Involvierten zurück und laden sie ein zu unserem Spiel, das eigentlich auch ihres ist. Krieg war sowieso immer das Projekt der anderen, nie das der Soldaten. Auch jene, denen alles langweilig geworden ist und die sich in die virtuellen Welten geflüchtet haben, können wir einladen. Lasst uns miteinander tanzen. „Never walk, when you can dance“ – so lautet die Philosophie von Marshall Rosenberg. Und lasst uns auf eine Weise miteinander tanzen, die uns weiter bringt.

⁶ Womit wir wieder bei Prof. Markus Gabriels Sinnfeldern wären ...

Die Ausgangslage bei Partnerschaften, Gruppen und Teams

Wo immer sich Menschen ansammeln, da kommunizieren und interagieren sie miteinander, ob sie es wollen, oder nicht.⁷ Dabei bilden sich Interaktionssysteme mit Ordnungsmustern und Strukturen. Diese machen das Miteinander fassbar und erleichtern es. Aber sie prägen und limitieren es auch.⁸ Nach einiger Zeit zeichnen sich in den Interaktionssystemen unterschiedliche Spielarten ab. Z.B. werden politische Grundausrichtungen sichtbar, sei es z.B. eine Diktatur oder eine Demokratie.⁹

Nun macht es sowohl für die Selbstwahrnehmung als auch für die Qualität des Miteinanders einen großen Unterschied, in welchem System Menschen aufwachsen und leben. Das gilt eben nicht nur für die oberflächlichen politischen Stilrichtungen, sondern vor allem für die grundlegenden, aber leider weniger beachteten Systemmodi von Interaktion, die eine Familie genauso durchdringen, wie die Weltbühne als ganzes.

Heute können wir vereinfacht drei unterschiedliche Systemmodi für Interaktionssysteme ausmachen und die Systeme nach ihnen einteilen:

- 1. Das Dominanzsystem**

auch: Kultur der Dominanz – impulsives „Bauch“-System

- 2. Das funktionale System**

auch: Kultur der Gerechtigkeit und des Rechts – formales „Kopf“-System

- 3. Das System der vernetzten Menschlichkeit**

auch: Kultur der Fürsorge – Verschränkungssystem von Herz, Kopf und Bauch

In den Familien gibt es seit längerem die freie Auswahl des Interaktionsmodus. Doch auf den größeren Bühnen ist das noch anders. In den letzten Jahrhunderten haben wir uns immer mehr vom reinen Dominanzmodus verabschiedet, weil die mit ihm gesteuerten Systeme ab einer gewissen Größe nicht mehr energieeffizient zu handhaben sind, zu stagnieren drohen und recht schnell vor nicht mehr zu lösenden Problemen stehen, die zu

⁷ Siehe z.B.: Erstes Axiom der Kommunikationstheorie von Paul Watzlawick:

Man kann nicht nicht kommunizieren.

⁸ Siehe z.B.: Kulturbildungsmodell von Edgar H. Schein.

⁹ Siehe z.B.: Spiral Dynamics von Ken Wilber.

großen Teilen durch diesen Systemmodus selbst herrühren. Auch nach außen hin macht sich so ein System nicht nur Freunde, was zu einer gewissen Kurzlebigkeit führen kann. Der Dominanzmodus ist bei lokalen, wenig komplexen, kurzfristigen und linearen Aufgabestellungen immer mal sinnvoll, wie z.B. für die spontane Abwendung einer Gefahrensituation. Der Vorteil liegt in der Einfachheit und im geringen Anspruch an Bewusstheit, Kommunikation und freudiger Mitarbeit. Man hat allerdings feststellen müssen, dass jene, die durch das Schwert leben, oft auch durch es sterben. In diesem System sollte man besser keine Schwächen zeigen, aber auch die Darstellung von Stärken kann arg ins Auge gehen. Dieser erste Interaktionsmodus ist nur sehr begrenzt mit dem zweiten und dritten kombinierbar. Er spiegelt uns die Dominanz der Naturkräfte und lässt uns auch die faktische Wucht des Mangels und der Knappheit spüren. Im Zwischenmenschlichen offenbart es uns, dass wir mit der Entwicklung unserer Menschlichkeit noch hinterherhinken, in Bezug auf die Notwendigkeiten unserer Zeit.

Als es darum ging, immer komplexere Situationen günstiger zu organisieren, bei einer gleichzeitig etwas höheren Bewusstseinsentwicklung der Individuen, wurden die funktionalen Systeme eingeführt. Mit durchdachten Routinen hat man das Miteinander formal geregelt und nun damit versucht, Krisen zu vermeiden oder zu bewältigen. Ein Benimm-, Rechts- und Entlohnungssystem sorgen dafür, dass der Formalismus das Zusammenleben grundlegend durchdringen kann und jeder Mensch verstehen kann, was er zu tun und zu lassen hat, was seine Freiheiten sind, was er verdient und was ihm gebührt. Von der ehemaligen Dominanz des Stärkeren ist man zu der Dominanz des Rechts übergewechselt. Das ist natürlich auch nur eine Form der Dominanz, allerdings in einer abstrakteren und leistungsfähigeren Gestalt. Besonders bei einer klaren und möglichst sachlichen Aufgabenstellung (Problem – Analyse – Plan – Lösung) kann man wiederkehrende Abläufe optimieren und erhält prognostizierbare Ergebnisse. Scheitert das an jemandem, der nicht richtig mitgemacht hat, so weiß man, welche Bestrafung dieser „verdient.“ So hat man in diesem Modus sowohl die technischen, als auch die menschlichen Belange systematisiert und funktionalisiert.

Wir sind die Kinder so einer Interaktionskultur. Doch mit diesem Modus stehen wir heute auch wieder vor nicht mehr zu bewältigenden Herausforderungen. Mit regionalem Staatsrecht und internationalem Handels- Kriegs- und Menschenrecht versucht man, alles in guter Kontrolle zu halten. Dabei vergrößert sich dieser widersprüchliche Rechtsapparat selbst unkontrolliert bis zu seiner maximalen Wirkungslosigkeit.

In einer vernetzten Welt entsteht mit der Zeit ein immer komplexerer funktionaler Steuerungskosmos, der auf technischer Seite auch in Verbindung mit den funktionalen Geräten

und Maschinen steht. Das Ergebnis erscheint in Form der Metagestalt einer großen funktionalen Maschine, die von allen bedient, jedoch von niemanden mehr verstanden, gesteuert oder kontrolliert werden kann.

Ähnliche Erscheinungsformen sieht man bereits bei relativ kleinen Unternehmen, besonders jedoch bei den Konzernen, bei den Finanzmärkten, den virtuellen Plattformen und den Bündnissen von Politik und Wirtschaft. So spricht man z.B. vom Bankensystem oder vom „militärisch-industriellen Komplex“, alles Einrichtungen, die zwar ohne die vielen Menschen, die ihnen beiwohnen, nicht existieren würden, die jedoch ein fast gespenstisches und individuell nicht zu kontrollierendes Eigenleben entwickelt haben. Den Menschen dienen diese Systeme nur mehr sehr begrenzt, wir werden im Gegenteil immer mehr zu ihren Dienern. Ab einem gewissen Punkt nimmt die Destruktivität dann überhand und dann wird es richtig schwierig. Sind wir derart überfordert, so kommt es durch Abschottung und Konflikte zur Zersplitterung und alle versuchen das Rennen zu machen, um nicht unter die Räder der großen politisch-ökonomischen Konkurrenz-Maschine zu kommen.

Der funktionalisierte Mensch wird von den Maschinen gesteuert, anstatt dass der lebendige Organismus und Geistesträger die funktionalen Maschinen lenkt. Wir kommen in diesem Interaktionsmodus also ab einer gewissen Komplexität unter die Räder, ohne aus diesem Systemmodus heraus je wirklich ein wirksames Mittel dagegen zur Verfügung gestellt bekommen zu haben. Das existiert schlicht und einfach auch gar nicht.

Die Hoffnung, auf jede Systemordnung einfach verzichten zu können, wäre naiv, da sich aus einem Chaos immer nur eine neue Ordnung formen wird, die erst wieder eine der drei Grundformen annehmen muss: Dominant, formal oder fürsorglich. Auch die Überlegung, die Komplexität des Zusammenlebens zu reduzieren und zu kleinen Stammesverbänden zurückzukehren, kann nicht klappen, da die weltweite Vernetzung ja bereits geschehen ist und wir deshalb mit neuen, abgeschotteten Stammes- oder Clanstrukturen nur zusätzliche eigensinnige Untersysteme errichten würden. Solche Fraktionen ließen das Gesamtspiel nur noch komplizierter werden. Es wird auch nicht ausreichen, irgendeine Gesellschaftsutopie in ein philosophisches Gewand zu kleiden und dafür bestimmte menschliche Werte als zwischenmenschliche Ansprüche zu formulieren und im Weiteren argumentativ zu vertreten. Konkrete Menschen werden immer ein konkretes Miteinander formen müssen, und das schreit förmlich nach einem praktischen und handhabbaren Prozess, der sehr einfach sein muss und der Natur des Menschen und seiner natürlichen Art von Interaktion Rechnung tragen muss, will er erfolgreich sein. So notwendig also die

Philosophien und Utopien sind, so notwendig ist auch der Praxisprozess, der sie integrieren kann.

Was ist die Lösung

Ohne nun ein konkretes Umfeld in den Fokus nehmen zu wollen, werden wir das Miteinander von Menschen betrachten, das sich unwillkürlich ausgestaltet, sobald sich mehrere Personen ansammeln und etwas zu teilen beginnen, also ein System formen.

Wir stehen heute vor notwendigen Schritten in eine Richtung, in der wir noch keinen festen Boden vor uns sehen. Die größte, für uns zu betrachtende Ansammlung von Menschen ist mittlerweile die gesamte Menschheit, denn die zentralen Probleme sind weltumspannend. Die aufgeworfenen Fragen werden zu komplex, als dass wir aus den bisherigen funktionalen Strukturen heraus noch gute Antworten finden können: Wie ernährt man 20 Milliarden und hält dabei die Meere sauber? Wie erhalten wir uns die Regenwälder und verhindern die Ausdehnung der Wüsten? Was ist die Energiequelle der Zukunft, bei deren Gebrauch wir uns nicht gleichzeitig unsere Zukunftsfähigkeit untergraben?

Das Chaos, hervorgerufen durch die sich einschleichende Systemüberlastung, zeigt sich in Form der trennenden Kräfte, die bis in die Partnerschaften und sogar bis hinein in die innerpsychischen Bereiche des Menschen wirken. Das Große zeigt sich im Kleinen, wie in den Scherben eines zersplitterten Spiegels. Innere Einsamkeit, Zwist und Separation sind die Folge, da das Bewusstsein über die Zusammenhänge verloren gegangen ist. Das Kleine und das Große – die Familien und die Weltgemeinschaft – alles hängt auf phänomenale Weise miteinander zusammen und stützt oder hemmet sich wechselseitig.

Mit welchem Interaktionsmodus haben wir Hoffnung, gute Antworten auf die heutigen Herausforderungen finden zu können? Im bisherigen Modus der dominanten bzw. funktionalen Systeme sind wir an eine wesentliche Grenze gekommen. Insofern dürfen wir für unsere gemeinsame Zukunft immer mehr Chaos prognostizieren, sollten wir dem bisherigen Systemmodus treu bleiben wollen.

Es wird Zeit, ein Miteinander der vernetzten Menschlichkeit anzuvisionieren. Doch solange wir nicht wissen, wie wir so einen Systemmodus ausbilden und auch leben können, befinden wir uns nur in einer abgehobenen philosophischen oder utopischen Ideenwelt. Wir können mit abstrakt bleibenden Überlegungen nicht unsere konkreten Probleme lösen. Ohne einen Plan wird es also nicht gehen, und dieser Plan wird die Menschen mit ihren momentanen Stärken und Schwächen zu der nötigen Veränderung befähigen müssen.

Deshalb haben wir GFK-plus entwickelt, damit interessierte Menschen dem aufkeimenden Miteinander der Zukunft zur Geburt verhelfen können. Eine neue Systemordnung soll sich dabei nicht mehr gegen die alten Systemanordnungen richten, sondern diese bei den für sie nicht mehr zu bewältigenden Problemen effektiv unterstützen und bei Erfolg nach und nach ablösen. Daraus ergibt sich dann ein proaktiver, sinngetragener und friedlicher Systemwandel von selbst.

Jeder kann GFK-plus im Kleinen erproben, kann ein neues Verständnis von sich und vom guten Miteinander in den eigenen Familien bekommen und damit auch teilnehmen an dem Prinzip der tausend Bambushalme, die als Bündel zusammengefasst eine enorme Stabilität besitzen.

Die GFK-plus-Karten

Wir wollten GFK-plus möglichst praktisch gestalten und spielerisch umsetzbar machen. Im Laufe unserer Forschungen sind uns die GFK-plus-Karten in den Sinn gekommen. Wir haben sie nach und nach designt und sie sind ein paar Seiten weiter abgebildet und erklärt. Sie stehen zur freien Verfügung (cc-commons), d.h. jeder darf sie privat und beruflich als Arbeitsmaterial verwenden.

Diese Karten sind unterteilt in:

- die **Basiskarten**, welche die Prozessstruktur von GFK-plus zeigen
- in die **Vorbereitungskarten** für das Individuum, damit man sich selbst in Bezug auf ein GFK-plus-System versteht
- die **Systemkarten**, damit man den Unterschied zwischen einem herkömmlich funktionalen System und einem GFK-plus-System begreifen kann
- die **Toolkarten**, die helfen, die wichtigsten Anforderungen auf den vier GFK-plus-Feldern praktisch zu lösen
- die **Zusatzkarten**, welche weitere Nebenaspekte beleuchten

Wenn man der Webadresse www.gfk-plus.net folgt, findet man direkten Zugang zu den Karten und auch zu weiterem, frei verfügbarem Material und auch zu allen Neuentwicklungen von GFK-plus. Auf dieser virtuellen Plattform werden die Karten erläutert und auch noch einiges an Hintergrundinformationen angeboten. Sollte jemand weiteres Material benötigen oder sinnvoll finden, kann man sich bei uns melden oder selbst tätig werden. So kann der Gemeinschaftsprozess in der praktizierenden Gemeinschaft weiter ausreifen.

GFK-plus: Der Vier-Schritte-Kreis zur Gemeinschaftsbildung

Mit dem Vier-Schritte-Kreis von GFK-plus wollen wir versuchen, von einem, uns kollektiv einbindenden und uns funktional steuernden Miteinander zu einer selbstorganisierten und organischen Gemeinsamkeit zu finden. Wir brauchen ein Modell, um diese Aufgabe überhaupt richtig begreifen zu können, um gezielt Fähigkeiten entwickeln zu können und um so ein Vorgehen planbar zu machen. Dieses Modell können wir gezielt lernen und anderen mit den Karten auch ganz einfach vermitteln.

Ohne so ein einfaches Modell wäre ein Erfolg hauptsächlich auf außergewöhnliche persönliche und soziale Fähigkeiten zurückzuführen. Weil diese eben nicht flächendeckend vorhanden sind, neigten die gutgemeinten Versuche von Selbstorganisation bisher dazu, sich auf unbefriedigend niedrige Niveaus einzupendeln oder recht schnell zu scheitern. Das liegt jedoch nicht daran, dass es nicht genug philosophische Erklärungen, Tools und Versuchsprojekte gibt. Erst ein Modell gibt uns die Verständnisstruktur, die ein komplexes Miteinander decodieren kann. Es gibt dabei nur eine Sache, die dem Modell Gültigkeit verleihen kann, und das ist der Erfolg.

Da es sich bei der selbstorganisierten organischen Gemeinsamkeit um einen Permanent-Balanceakt handelt, bekommt man leider nach dem Prinzip „glücklicher Zufall“ immer nur sehr kurzfristig und kleinräumig positive Ergebnisse. Das bedeutet, dass es ohne eine begehbare Prozessstruktur immer ein Zusammentreffen von sozial Hochbegabten braucht, um eine intensive Partnerschaft oder eine potente Leistungsgemeinschaft zu bilden, die nicht bei der nächsten Kurve oder dem nächsten Schlagloch aus dem Rennen fliegt.

Das Experimentier-Team:

- Monika Flörchinger - Kassel
- Klaus-Peter Kilmer-Kirsch - Kassel
- Stephan Seibert – Schwäbisch Hall
- Gabriel Fritsch – Mannheim
- In Zusammenarbeit mit vielen anderen
- und aufbauend auf die Arbeit der vielen Vor-denkerInnen, ohne die so eine solche Arbeit völlig unmöglich wäre.

Im Bewusstsein dieses Problems haben wir uns als eine kleine Gruppe von privaten KommunikationsforscherInnen aufgemacht, um unter dem Titel „GFK-plus“ so eine Prozessstruktur zu finden, die überall dort helfen soll, wo man lebensdienliche, organische und selbstorganisierte Partnerschaften, Gruppen und Teams bilden möchte. Uns war von Anfang an klar, dass wir von rein funktiona-

len Optimierungen und Umstrukturierungen innerhalb des bestehenden Systemmodus absehen können, da das zu wenig Transformationspotenzial bietet und den Interaktionsteilnehmern bestenfalls das teilweise Selbstmanagement des bereits überlasteten Systems überlässt, was denen, die das mal verstanden haben, meist wenig attraktiv erscheint. Hier fehlt die organische Komponente, die wir mit einbeziehen wollen. Die Lebensdienlichkeit sorgt dafür, dass wir umfassend genug denken, um dauerhafte Lösungen zu bekommen.

GFK-plus hat eine einfache Modellstruktur, bestehend aus vier GFK-plus-Feldern, die man kreisförmig durchläuft. Außerdem stehen noch verschiedene optionale Tools und GFK-plus-Fähigkeiten zur Verfügung, welche einen GFK-plus-Prozess praktisch unterstützen können.

Die vier GFK-plus-Felder bilden eine Prozess-Landkarte. Sie geben uns einen guten Überblick über die Struktur eines gelingenden organischen Miteinanders. Die zusätzlichen Modelle, Methoden und Tools helfen uns, Best-Practice-Szenarien zu entwickeln, damit uns die Schritte von Feld zu Feld leicht fallen und bald intuitiv gelingen. Außerdem können wir noch sehr gezielt spezielle Fähigkeiten entwickeln, die das GFK-plus-Konsensieren und den GFK-plus-Diskurs.

Zusätzlich können wir bei Bedarf das betrachtete Interaktionssystem ganz konkret abbilden, sei es eine Partnerschaft, ein Team oder ein anderer Kontext. Das können wir mit Spielfiguren oder mit den Personen selbst machen, was eine gute methodische Hilfestellung sein kann. Wir nutzen dazu z.B. auch farbige Positionsmatten, um zwischen den Personen und den Positionen unterscheiden zu können. Mit ihnen stellen wir den Ist-Zustand des Systems auf und begleiten die Transformation in den Soll-Zustand. So können wir ein konkret abgebildetes System in ein neues, selbstorganisiertes Zusammenspiel bringen. Oder genauer ausgedrückt: Wir schaffen so günstige Gegebenheiten für so ein neues Zusammenspiel. Dieser praktische Ansatz hilft denen, die sich mit abstrakten Modellen eher schwer tun, sich mit GFK-plus zurechtzufinden.

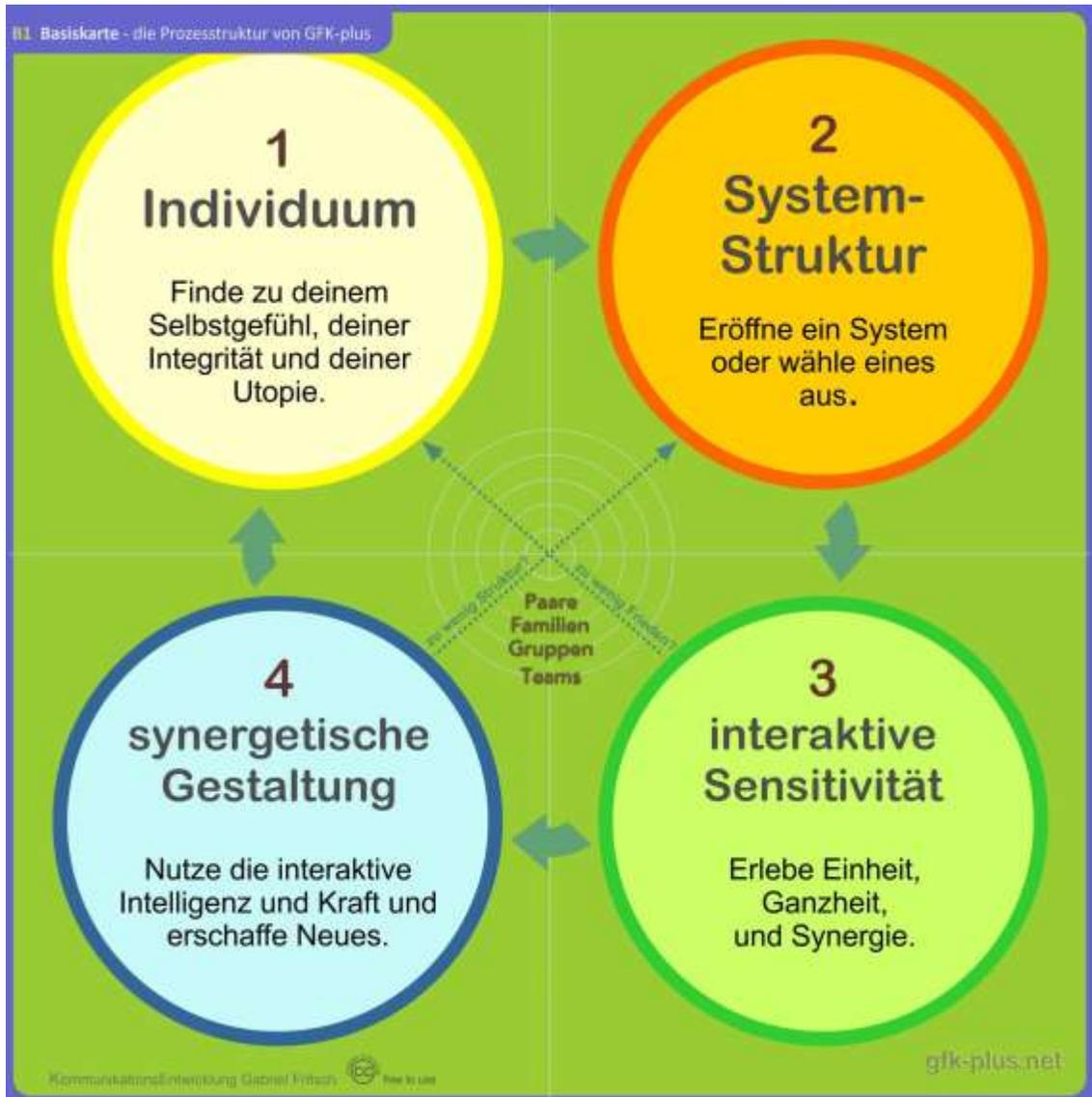
Mit einfachen Hilfsmitteln begreifen wir also die Ausgangslage, unseren Weg und auch die Mittel, um ihn gehen zu können.

Das Ziel dagegen – die konkrete selbstorganisierte und organische Gemeinsamkeit – wird hier wenig beschrieben. Sie bleibt ganz bewusst in einer Unschärfe. Das schützt davor, vorgefertigte Erwartungen zu hegen, finalen Ansprüchen zu folgen und erlösende Ideologien zu entwickeln, die alle nur im Weg wären. Wir brauchen immer nur eine für uns ausreichende Stimmigkeit und die für uns momentan ausreichenden Prozessergebnisse. Auf diese Weise können wir uns ganz unaufgeregt mehr als die Gärtner der Zwischenmenschlichkeit denn als die Konstrukteure von Gemeinsamkeit verstehen. Das Wachstum ge-

schiebt sowieso aus der Lebendigkeit einer interaktiv intelligent strukturierten Gemeinsamkeit heraus. Somit ist auch jeder Erfolg nur von GFK-plus begleitet. Es ist und bleibt der Erfolg der Menschen, die sich auf ihren Weg gemacht haben. Doch mit GFK-plus haben sie ihre Chancen gewaltig erhöht, wie der Bergsteiger, der über Pickel, Seil und Karabiner verfügt.

Die GFK-plus Basiskarte

Karte B1 Basiskarte – die eigentliche Prozessstruktur von GFK-plus



Die Basiskarte B1 zeigt die einfache Prozessstruktur von GFK-plus. Man kann die vier GFK-plus-Felder auf dem Boden mit runden Teppichen darstellen oder die Ecken eines Raumes dazu heranziehen.



Die Basiskarte B2 ist als erläuternde Rückseite der Karte B1 gedacht. Sie ist insofern selbsterklärend, als dass sie selbst die erste Karte erklären soll. Sie weist auch noch darauf hin, dass wir mit GFK-plus ein System auch nur diagnostizieren können. Jede sinnvolle Diagnose ist natürlich nur die Basis für eine Prognose.

GFK-plus: Die vier Felder im Detail

Im ersten GFK-plus-Feld geht es um die immer wiederkehrende Rückbesinnung auf sich selbst. Wir versuchen, an das unzerstörbare Innere im Menschen anzuknüpfen¹⁰. Durch diesen emanzipatorischen Schritt entsteht eine individuelle Integrität. So wird man in Bezug auf die Systeme zu einer autonomen Systemzelle, die sich später im Schritt 2 wieder in eine Systemstruktur hinein begibt. Doch erst nimmt das Individuum mit sich selbst Kontakt auf, um ein Gespür für die eigenen Ressourcen von Tatkraft, Inspiration, Kreativität, Sinn, Bewusstheit, Spiritualität und Vitalität zu bekommen. Der Mensch ist die Quelle dieser Geisteskräfte und Vitalkräfte. Doch ist er auch ein verantwortlicher Verwalter derselben?

Als nächstes kann das Individuum einen veränderten Bezug zu Systemen entwickeln, was kaum möglich ist, wenn man sich immer nur als fest eingebundener Systembestandteil erlebt und das System nur aus seiner internen Rolle heraus einzuschätzen versucht. Man kennt das von Politikern, die im Amt immer wieder mal völlig andere Ansichten vertreten, wie danach, wenn sie ihrer aktiven Rolle und Position entbunden sind. Doch wir selbst kennen das auch, dass wir im Gespräch mit vielleicht dem Chef oder der Partnerin manches sagen, das wir kurz darauf dann nicht mehr ganz so sehen. Es ist also nicht unwichtig, in einer Prozessstruktur sowohl einen bewussten Systemeintritt, als auch einen bewussten Systemaustritt und Wiedereintritt zu fördern. Bei jedem Durchgang eines GFK-plus-Durchgangs sollte sich etwas ansammeln, das den inneren Reichtum vergrößert.

Das erste Feld dient dazu, mit sich im Reinen zu bleiben und sich nicht zu verlieren. Die Wege, die man durch das Leben geht, sollten wirklich die eigenen sein. Das erinnert an den Spruch: „Sei Du selbst, den anderen gibt es schon.“ Das eigene Sein hängt allerdings mit einem ständigen Werden zusammen. Man wird sich verändern müssen, um sich treu bleiben zu können. All das braucht dringend gute Begegnungen, die wir auf den anderen Feldern machen und bereits gemacht haben. Doch was unser Inneres und Eigenes betrifft, so sollten wir mit uns um Reinen sein. Das erfordert Aufmerksamkeit und eine Prozessposition – eben dieses Feld 1 von GFK-plus.

¹⁰ Auch wenn das Innere des Menschen einen unzerstörbaren Kern aufweist, so braucht es doch eine intakte organische Grundlage, damit man an der Interaktion teilhaben kann. Sind da die Grundlagen nicht gegeben, wird das Miteinander arg beschränkt sein. Das ist wie mit einer gestörten Telefonleitung.

Im zweiten GFK-plus-Feld schaffen wir uns eine Systemstruktur für unsere Ausdruckskräfte und Wirksamkeiten. Außerdem passen wir uns diese Systemstruktur immer neu an. Wir aktualisieren sie, sozusagen.

Eine Systemstruktur basiert in der Eröffnung auf einer Widmung. Ist die Widmung „Schule“ bzw. „Lernumfeld“, dann richtet sich die Strukturbildung danach. Ist die Widmung dagegen „Café“, „Partnerschaft“ oder „Nationalmannschaft“, braucht es eine jeweils andere Systemausgestaltung.

Im Inneren der Systemstruktur entsteht aus geistigen, kulturellen und materiellen Strukturelementen allmählich das, was uns dazu dient, unsere Ziele erreichen zu können. Eine Systemstruktur ist für uns geeignet, wenn sie mit unserer momentanen Lebendigkeit, Kreativität und Sinnbestrebung umgehen kann und diese individuellen Kräfte gut zu kanalisieren vermag. Durch diese Struktur kann die individuelle Macht später zu einer interaktiven Macht werden. Ohne sie würden unsere Kräfte ausufern und nach allen Seiten verfließen, wie Wasser ohne ein Flussbett.

Das dritte GFK-plus-Feld führt uns in das eigentliche, aber unpräzise Mysterium der Zwischenmenschlichkeit: Es liegt in der Einheit hinter den unendlichen Erscheinungen der Dinge und Formen. Der Raum zwischen den Atomen verbindet das eine Ende des Universums mit dem anderen. Von den Experimenten der Quantenphysik, vor allem jedoch aus den Erkenntnissen der Verallgemeinerten Quantentheorie, haben wir lernen können, dass es eine Verbundenheit von allen Teilen eines Systems gibt, die wesentlich grundsätzlicher ist, als eine rein kommunikative Anbindung. Bisher hatten wir unsere Aufmerksamkeit bei den Mitmenschen, wie sie uns erscheinen. Jetzt wollen wir von der Begegnungsebene auf die Verbindungsebene wechseln und uns innerhalb der Systemstruktur bewusst werden, was uns eint und was uns zu gemeinsamen Taten anregt. Während der Verstand eben noch für die Konstruktion der Systemstruktur auf dem GFK-plus-Feld 2 so wichtig war, so gleicht er jetzt einem Hund, der ganz arg mit dem Schwanz wedelt: Er will bereits losstürmen, doch er hat sich noch etwas zu gedulden.

Es ist wie bei den Fischen, die, obwohl sie alle verschieden unterwegs sind, doch in einem Meer schwimmen. Die Meeresnatur, als ein großes, sich selbst organisch organisierendes System, hat sie für diese Umgebung intelligent gestaltet. Diese, man könnte sagen: Quanten-Intelligenz der Verbundenheit, ist eine andere, als die herkömmliche unterscheidende Intelligenz. Sie ermöglicht es z.B. den Meereswesen, sich in Schwärmen zu organisieren. Wenn wir unsere Gemeinschaft mit maximalem Einfluss lebensdienlich und konstruktiv

mitgestalten wollen, dann brauchen auch wir so ein Bewusstsein der Verbundenheit, jenseits all der Unterschiede. Erst aus der Bewusstheit der Einheit heraus, angebunden an den Teil von uns selbst, der nicht ein separates Teilchen ist, sondern Anteil an der Essenz von allem hat, haben wir die Möglichkeit, in einer umfassenden interaktiven Stimmigkeit anzukommen. Sie erlaubt es uns, mit der Präzision eines Trapezkünstlers im stimmigen Moment an der stimmigen Stelle zu sein und dort mit der stimmigen Person das Stimmige zu machen – innerhalb der stimmigen Fehlerfreundlichkeit. Diese Stimmigkeit ist jenseits von individuell oder kollektiv. Aus der Einheit heraus steigt das Wissen von der gelingenden Gemeinsamkeit immer frisch empor und die Möglichkeit zur bewussten Anbindung an diese Einheit tragen wir in uns. Am Anfang ist es vielleicht die kleine Einheit der Partnerschaft oder Familie. Später ist es die Einheit eines Teams oder einer Community. Vielleicht ist es irgendwann einmal das Bewusstsein über die Einheit der Menschheit. Doch wir beginnen am besten klein und unaufgeregt. Mal sehen, was dann wird.

Bevor uns unsere sozialen Trapezkunststücke ausreichend gut gelingen, verwenden wir am besten ein Netz zum Üben, mit dem wir unsere nötigen Trainingsfehler machen können, ohne dabei ein unnötiges Risiko einzugehen. Und lasst uns mit den einfachen Übungen beginnen, wie das Planen eines Ausflugs oder den Bau einer Gartenhütte.

Je mehr wir uns der naturgegebenen synergetischen Verbundenheit bewusst werden und aus diesem Bewusstsein handeln, desto mehr Synchronizitäten werden wir erleben. Sie werden uns die zugrunde liegende Einheit bestätigen. Letztendlich ist ja das ganze Leben, solange es gelingt, eine einzige große Synchronizität.

Das dritte GFK-plus-Feld erhebt keinen ethischen oder religiösen Anspruch. Man kann auch nicht das Richtige tun, um in einer Einheit anzukommen und es braucht auch kein neues Konzept oder die richtige Ideologie. Es reicht, präsent und offen für diese Einheit zu sein, um unseren bewussten Zugang zu ihr nicht mehr zu verhindern, wie wir das bisher, getäuscht durch die Erscheinungen der zehntausend Dinge, getan haben. So kommt es früher oder später zu einem ausreichenden Vertrauen und einem ausreichenden gemeinsamen Kraftfeld für unsere Aktivitäten.

Es ist dabei hilfreich, günstige Rahmensituationen zu schaffen. Wir können den Dreiklang aus ausreichend Frieden, Inspiration und Energie als Barometer verwenden (Teambarometer, siehe Anhang), das uns sagt, ob wir für unser Projekt bereits tief genug in das gemeinsame Feld eingetaucht sind, bzw. die richtige gemeinsame Flughöhe erreicht haben.

„Ausreichend“ ist bei all unseren GFK-plus-Schritten beruhigender Weise immer gut genug. Mit den Jahren werden wir lernen, immer bessere Mitspieler zu sein und wir

werden dabei eine spiralförmige Entwicklungsbewegung machen. Unser individueller Fortschritt wird allen anderen zu Gute kommen und wir werden an deren Fortschritten profitieren.

Es reicht aber nicht, nur das Gefühl der Einheit zu pflegen. Einheit ist kein Gefühl sondern eine phänomenale Tatsache.¹¹ Sie will effektiv und vor allem unterschiedlich ausgelebt werden und dazu brauchen wir eine interaktive Intelligenz, die es uns erlaubt, unser Zusammenspiel zu strukturieren und immer wieder zu aktualisieren. Unsere verbindungsintelligente Yin-Seite (die Achtsamkeit des offenen Herzens) und unsere strukturintelligente Yang-Seite (die formelle Intelligenz) kommen also beide ins Spiel.

Im vierten GFK-plus-Feld gilt es, mit leistungsstarken Teams unser Projekt effektiv durchzuziehen. Wie das optimal zu machen ist, das ist eben Sache der Selbstorganisation. Wir wissen es also im Voraus nicht konkret, was sich im Einzelnen zeigen wird. Die Personen vor Ort gehen die für sie passenden Schritte oder organisieren sich um, wenn die gemeinsamen Schritte nicht passen.

Wir können die Eckpunkte der selbstorganisierten Leistung beschreiben. Auf dem vierten GFK-Plus-Feld soll sich die aktuelle organische Einheit kraftvoll auswirken, sei es durch ein Paar, ein Team oder eine Community, im kleinen oder großen Rahmen, was eben gerade unser Miteinander ist. Die Einheit gründet auf einer Ansammlung von Menschen. Jede Ansammlung von Menschen neigt von sich aus dazu, Systeme zu formen. In diesen Systemen zeichnen sich unterschiedliche Gruppen und Teams als Optionen ab, ob sie wahrgenommen werden, oder nicht. Anschließend verändern sich die Konstellationen wieder oder lösen sich auf und neue Gruppen und Teams bilden sich. Alle Gruppen und Teams und auch die Strukturen des Systems sollten dabei so solide wie nötig und so flexibel wie möglich sein. Der Gedanke von „liquiden Strukturen“ liegt nahe. Es geht in etwa darum, „feste, flüssige und gasförmige Zustände“ annehmen zu können - also in der Team-Gemeinsamkeit stark verbunden zu sein, in der Gruppenanbindung frei strömend und als Individuum so ungebunden wie möglich. Der Interaktionskreis (Info im Anhang) mit seinen Feldern und Positionen kann den Theoretikern als vertiefendes Erkenntnismodell dienen. Insgesamt bilden sich also soziale Metastrukturen, die wie ein Organismus aus einer

¹¹ An diesem Wochenende bin ich in ein Café gegangen, in das ich sonst nie gehe. Es zog mich in diese unübliche Richtung, wozu ich allerdings wenig Lust verspürte. Doch meine Neugier siegte. Dort traf ich einen lieben Wissenschaftskollegen, der einen noch weiteren Weg durch die Stadt zurückgelegt hatte, ohne zu wissen, was er eigentlich in diesem Café sollte. Es war wie die überbewusste Verabredung von Aborigines zu einem ihrer *walkabouts*, und unser reger geistiger Austausch war dann tatsächlich so etwas wie ein *walkabout* der Gedanken. Die roten Riesenkängurus sind uns dabei leider nicht begegnet.

inneren Logik heraus selbststeuernd sind. Das GFK-plus-Management der Selbststeuerung wird nicht mittels Anweisungen, Regeln oder Befehlen geschehen, sondern über strategische Fragestellungen und mit Hilfe von Best-Practice-Vorschlägen, die es allen Teilnehmern erlauben, die grundlegenden Herausforderungen und Notwendigkeiten zu begreifen und sich ihnen zu stellen. Die Visionäre sind wie Komponisten, die Strategen wie Dirigenten und die Taktiker wie die Sänger und Musiker. Es werden sowohl die inspirierten Visionäre eingebunden, als auch die Fähigkeiten zum strategischen Überblick (top-down) gewürdigt. Doch dabei geht es darum, das kreative und taktische Potenzial von Individuen, Gruppen und Teams (bottom-up) zu aktivieren. Dies ermöglicht uns, von dominanten Soziokulturen auf fürsorglich-dienende Soziokulturen umzuschwenken und dabei einiges an Effizienz dazuzugewinnen. Führung ist bei GFK-plus der Dienst weniger an vielen, ohne dass daraus ein besonderer Geltungsanspruch erwächst und ohne dass deshalb die freien Spielräume der anderen sinnlos blockiert werden. Durch gemeinsam gefundene Visionen und strategische Fragen erwächst genau genommen erst die Möglichkeit, die Potenziale aller Individuen potenzialsteigernd zu vernetzen, ohne dabei zu Zwangssteuerungen Zuflucht nehmen zu müssen.

Die Gefühle spielen hierbei eine besondere Rolle, da sie die bewusste Anbindung an die eigene Lebendigkeit sind. Leben heißt erleben. Selbststeuernde Systeme brauchen Menschen, die ihre inneren Impulse wahrnehmen, denn ohne die innere Anbindung an das äußere Geschehen bräuchten sie ja erst wieder jemanden, der ihnen sagt, was richtig und was falsch ist, sobald sie sich nur einen Schritt jenseits der Berechenbarkeit befinden.

Wir sollten jedoch nicht nur für uns selbst fühlen, sondern auch immer mehr über eine System-Sensitivität verfügen, die uns mit der Teamlebendigkeit verbindet.

Wir brauchen also einerseits die, aus unseren Utopien gebildete Visionen und dazu relevanten strategischen Fragen, die von denen gefunden werden, die sie finden können. Andererseits braucht es auch die Fähigkeit aller, aus dem aktuellen Gefühl heraus erkennen zu können, welche Visionsanteile oder Fragen gerade als relevant anzusehen sind und welche Antwort in Form einer Handlung gerade zu geben ist.

Sobald wir das Wesen komplexer Systeme zu verstehen beginnen, werden wir bemerken: Bei verschränkten Einflüssen gibt es keine Eindeutigkeit, da eben nicht das „entweder/oder“ sondern das „sowohl/als auch“ gilt, während aber gleichzeitig die eindeutigen Zusammenhänge von rein kausalen Einflüssen, die ja auch noch da sind, nicht verschwin-

den.¹² Somit sind immer wieder Reibungen zu erwarten, weil wir immer mal überfordert sein werden. Hier hilft uns die klassische GFK, nicht in Konflikte abzugleiten, sondern im konsensfähigen Wirken zu bleiben. Außerdem sollte man sich einfach nicht verrückt machen lassen, sondern im gerade möglichen Vertrauen sein Bestes gehen, das man zu geben bereit ist. Wenn irgendwie möglich, sollte man die Konflikte parken, bis man wieder kurz auf dem GFK-plus-Feld 1 ist. Dort ist dann Zeit, wieder in einen tiefen Frieden zu kommen. Auf diesem vierten Feld versuchen wir, im Rahmen unseres Commitments, mit all unseren Mitteln ans Ziel zu kommen und dabei niemanden hängen zu lassen.

Leistung und Selbstorganisation auf dem GFK-plus-Feld 4

„Nicht in der Kurve aussteigen“ und „keine Grundsatzdiskussionen im Schützengraben“, lauten die Ratschläge eines Teamexperten. Das sollte man vorher oder nachher machen. Wer auf der Baustelle angekommen ist, soll seinen Beitrag leisten. Ohne Leistung braucht es schließlich auch keine Selbstorganisation. Ansonsten könnte man gleich ein paar Liegestühle aufstellen, den WLAN-Zugang sicher stellen und Cocktails servieren.

Auf dem GFK-plus-Feld 4 gilt es zuzupacken, um eine anforderungsgerechte Leistung als Beitrag zur Verwirklichung der Vision einzubringen. Jede Gemeinschaft hat verschiedene Potenziale, seien es das Kreativitätspotenzial, das Begeisterungspotenzial, das Diskussionspotenzial etc. Doch am Ende des Tages zählt das Leistungspotenzial, denn sonst verwirklicht sich nichts und all das Reden war nur eine Luftnummer. Auch bei der klassischen GFK steht am Ende eigentlich nicht die Bitte, sondern deren Verwirklichung. Es geht also nicht um eine Hurra-Euphorie. Bisher haben wir das Brennholz herbeigeschafft, jetzt braucht es echtes Feuer, damit die Suppe zum Kochen kommt.

Erst, wenn wir auch aktiv wirken, kann uns etwas gelingen oder misslingen. Passivität, Trägheit und Sich-Gehen-Lassen führt auf diesem Feld zu echten Problemen, besonders wenn einige arbeiten und die anderen danebenstehen und bestenfalls kommentieren oder diskutieren. Jetzt geht es gerade eben nicht um singuläre Empfindsamkeiten, um Supernettigkeit und darum, dass wir alle Samthandschuhe tragen, um uns nur ja nicht in die Quere zu kommen. Man sollte sich auch bei höheren Geschwindigkeiten noch aufeinander verlassen können, sonst kann man die guten Ergebnisse vergessen.

¹² Siehe: Gabriel Fritsch: Tanz der Quanten, die Welt, der Geist und die Matrix der Schöpfung, Tredition 2017

Die wenigen, die ihre Projekte alleine durchziehen können, werden sich meist als erstes von solch unerfreulichen Gruppen absondern, denn sie ziehen den Karren, auf dem die anderen sitzen. Außerdem hat sich oft bewährt, die Entscheidungskraft bei jenen zu lassen, die auch die Tatkraft haben. Das ist natürlich nur eine Faustregel und gilt nicht in Bezug auf die übergeordneten strategischen Entscheidungen. Doch die Handelnden mögen es oft nicht, wenn die anderen über ihre Leistungskraft bestimmen. Der Architekt (Strategie) zeichnet den Plan, nach dem der Maurer mauert. Der Maurer dagegen bestimmt, wie er mauert.

Es ist also nur fair, bereits im Vorfeld die Limits der Tatkraft, der Schaffenskraft und der eigenen Ressourcen zu klären. Sonst stehen einige auf diesem Feld bald im Regen. Es gilt hier also, sich in Teams zusammenzufinden, die sich der Aufgabe stellen und dabei auch das nötige Niveau an Ergebnis erreichen wollen und können. Dadurch, dass wir bei GFK-plus in vielen zyklischen Durchgängen vorangehen, kommt hier wiederum das zu tragen, was sich bereits bei den agilen Methoden des Managements als nützlich gezeigt hat: Wir scheitern früh um dann schnell die Fehler zu korrigieren. So findet man am effektivsten und kostengünstigsten zu den machbaren Optionen und wird dabei auch noch klüger und systemsensibler.

Die Wahrheit eines Teams zeigt sich also erst bei der Arbeit. Doch bereits im Vorfeld wäre es nützlich, zu ahnen, wieviel PS in der Gemeinschaft steckt, denn die reine Begeisterung für ein Thema sagt ja an sich noch nicht viel aus. Der Motor wird seine Leistung auf die Straße bringen müssen. Kommen einem Zweifel an der Leistungsbereitschaft und kennt die Leute auch noch nicht in Aktion, dann hat man ein Problem.

Solange wir auf dem GFK-plus-Feld 3 stehen, können wir uns gemeinsam intuitiv das Aktivpotenzial erspüren und auch offen zur Sprache bringen. Doch man sagt auch, dass man den Taten mehr trauen kann, als den vielen Worten¹³. Im Allgemeinen gilt ja, dass wir dazu neigen, uns selbstähnlich zu verhalten. Das bedeutet, dass wir dazu neigen, morgen das zu erzählen, was wir gestern und vorgestern auch schon erzählt haben und das zu tun, was wir gestern und vorgestern auch schon getan haben.

Um auch aus dem Metablick heraus früh ein gutes Gefühl für das Aktivpotenzial der einzelnen Teammitglieder zu bekommen, kann man auch deren Aussagen, Kommentare

¹³ Dabei geht es gerade dem Wissensarbeiter nicht darum, die ernsthaften Diskurse zu minimieren, die ja seine Leistung sind und die auch ein konkretes Ergebnis zum Ziel haben. Auch die Strategen werden eine Strategie und der Planer einen Plan abliefern müssen. Hier meinen wir die vielen oder schönen Worte drum herum, deren Nützlichkeit und Leistung unklar bleiben.

und Aktionen heranziehen und sie mit „PS-Sternchen“ bewerten: Wie viel Zugkraft in Richtung auf das **gemeinsame** Ziel liegt dieser Aussage, diesem Kommentar oder dieser Handlung wohl zu Grunde? Man verteilt die PS-Sterne von 0 bis 5 (☆☆☆☆☆☆) und kommt damit auf einen Durchschnittswert.

Person A: „Das wäre schon eine tolle Sache, wenn wir das hinbekommen würden.“

★★★☆☆

Person B: „Ich finde das super, und nehme mir dafür nächste Woche Urlaub.“

★★★★★

Person C: „Ich drücke Euch voll die Daumen.“

☆☆☆☆☆☆

So bekommt man eine Art Prognose, ein Stimmungsbild vom Aktivpotenzial. Wenn es dann los geht, sieht man, ob man die Lage richtig eingeschätzt hat und erarbeitet sich mit der Zeit immer mehr Erfahrung.

Was brauchen Leute, um zu welcher Zeit wie in das Projekt leistungsstark einzusteigen? Jeder hat da eine andere Dynamik. Einer ist eher ein Sprinter, der andere ein Dauerläufer. Einige sind Morgenmenschen, andere Nachteulen. Manche wollen gerne drei Mal gebeten, eingeladen und dann noch abgeholt werden, während andere gerne Plätzchen backen, Kaffee kochen und Leute abholen.

Sollten die einzelnen Raketenstufen während des Projektes jedoch trotz guter Planung und aller Anstrengung nicht zünden, macht es Sinn, rechtzeitig die Reißleine zu ziehen und mit dem Fallschirm auszusteigen. Also haben wir ein Dilemma: Wir sollten nicht in der Kurve aussteigen und andererseits rechtzeitig die Reißleine ziehen. Wie ist das zu verstehen? Auf diesem Feld gilt: Solange sich das Team der Leistung hingibt, würde ein Ausstieg die anderen einfach mitten in der Aktion im Stich lassen. Sobald jedoch diese Hingabe zur Aktivität im Dienste der Vision fehlt, stimmen die Grundvoraussetzungen nicht mehr. Dann kann man entweder die Sache mit den Verbliebenen stemmen, solange man sich das dann in dieser veränderten Konstellation noch zutraut, und im Extremfall natürlich auch alleine. Sollte das aber nicht mehr erfolgsversprechend sein, dann gilt es entweder auf GFK-plus-Feld 2 die Struktur nachzuarbeiten, oder auf GFK-plus-Feld 1 völlig neu zu beginnen.

Ist das nur ein Hindernis oder schon ein Konflikt?

Vielleicht sind manche von uns ja von Haus aus so etwas wie harmoniesüchtig. Und spätestens mit der klassischen GFK sind wir sensibel für einen gut balancierten Frieden geworden, und zwar so sensibel, dass viele von uns GFK-Fans einerseits zu großer Nettigkeit neigen und andererseits recht schnell irritiert und getriggert sind, wenn es etwas direkter zur Sache geht. Die Begeisterung für die Methode erklärt sich aus einer tiefen Sehnsucht für das reibungslose Miteinander und die Freude, mit der GFK einen tatsächlichen Weg zur Konfliktvermittlung gefunden zu haben. Allerdings tendieren wir momentan dazu, jede Harmonieverletzung, Unstimmigkeit, Anspannung und Diskrepanz im Team zu einem Konflikt zu erklären, der dann mit der klassischen GFK gelöst werden soll. Doch was ist, wenn das meiste davon gar keine Konflikte wären, sondern nur die üblichen Hindernisse auf einem gemeinsamen Weg?

Auf der anderen Seite macht Prof. Hermes Kick, Direktor des IEPG¹⁴ in Mannheim auf das Risiko aufmerksam, wenn sich Krisen durch eine ‚vorschnelle Harmonisierung‘ nicht vollständig genug in ihrer Dynamik entfalten können, sodass der innerste Kern des Konflikts nicht ausreichend an die Oberfläche kommt. Jede zu brave Lösung würde wie ein Deckel auf einem Druckkochtopf liegen und man braucht dann nur zu warten, bis das Überdruckventil pfeift – das hoffentlich existiert. Denn sonst ist man besser nicht im Raum, wenn die molekularen Bindungskräfte zähen Metalls überstrapaziert werden. Von nett bräuchte man dann nicht mehr zu reden.

Hört man sich die Dialoge auf einer Baustelle an, bekommt man fast Angst. Es herrscht oft ein rustikaler Tonfall, immer mal ein Kraftausdruck, dann fliegt ein Schraubenschlüssel durch die Luft und jemand geht mit einem Gesichtsausdruck, der irgendwo zwischen Wut und Entschlossenheit liegt, an einen Mauerdurchbruch heran, dass das Gebäude wackelt. Staub, Dreck und Schweiß dürfen nicht darüber täuschen, dass hier mehrere Gewerke so Hand in Hand zusammenarbeiten müssen, dass am Ende ein brauchbares Bauwerk dabei herauskommt. Gegen den Widerstand, den die träge Materie entgegensetzt, wird das Baumaterial Tag für Tag durch eine größere Gegenkraft in eine Form gezwungen, und das ungeachtet der individuellen Stimmung, Laune und Kreuzschmerzen. Man ahnt, dass Fehler hier in Beton gegossen werden würden und deshalb nicht mit einer Löschtaste nachkorrigiert werden könnten. Wer hier mit den vier Schritten der GFK versucht, eine

¹⁴ IEPG: Institut für medizinische Ethik, Grundlagen und Methoden der Psychotherapie und Gesundheitskultur. Daran angeschlossen gibt es einen überregionalen und interdisziplinären Arbeitskreis, der rund um das Thema Frieden forscht.

Spannungsfreiheit herzustellen, sollte dabei nicht im Weg stehen, denn sonst macht er ein Erlebnis der anderen Art. Wo gehobelt wird, fliegen die Späne weit, und der Hobler wirkt dabei vielleicht selbst recht ungehobelt. Ist das jetzt schon ein Konflikt oder wird hier nur gegen den Baulärm gebrüllt, um sich die neuen Wege auch gegen die Wucht des Faktischen zu bahnen? Man sagt in der klassischen GFK: *„Worte können Mauern oder Türen sein.“* Der Bauarbeiter hat aber kein Problem mit einer Wand. Wenn nötig, kann er sogar durch meterdicken Beton gehen und das völlig ohne mystische Fähigkeiten.

Anders mag es jedoch privat aussehen. Der bekannte Kabarettist Rolf Miller meint: *„Eine Frau wo schweigt, die hat doch etwas zu sagen.“* Wobei er dann nachschiebt: *„Eine Frau wo schweigt – nicht unterbrechen.“*¹⁵ Dasselbe gilt vielleicht noch mehr für den Mann. Der Konflikt wird dort sichtbar, wo die vorhandenen Worte nicht mehr ausreichen und die geeigneten Worte fehlen. Und insofern darf man ahnen, dass es nicht so sehr die Frauen sein werden, die in Wortlosigkeit und Sprachlosigkeit fallen. Manche verstummen dann aber nicht, sondern führen mit leeren Worthülsen alles auf, was noch geht, von der offensiven Predigt bis zum verzweiferten Rückzugsgefecht. Bis zur letzten Patrone, sozusagen. Aber, um bei Rolf Miller zu bleiben: *„Völlig am ... äh ... Dings vorbei.“*

Es braucht also sowohl für Konfliktlösungen, als auch für ein durchgreifendes Miteinander einiges an Abgeklärtheit, Mut und Vertrauen, denn man muss die Dynamik ja aufnehmen und konstruktiv mittragen können.

Nach der klassischen GFK ist Ärger ein unnötiges Sekundärgefühl. Wer Ärger im Herzen hat, hat ein „Sollte“ im Kopf. Dieser Sollte-Gedanken widerspricht dem tatsächlichen Ist-Zustand. Kann man das Tatsächliche akzeptieren und den Sollte-Gedanken fallen lassen, ist der Ärger weg.

Bei GFK-plus haben wir uns jedoch zu der Verwirklichung einer Vision verpflichtet. Es gibt damit natürlich einen vorhandenen Ist-Zustand und einen angestrebten Soll-Zustand. Logischer Weise ergeben sich daraus dann auch Sollte-Gedanken. Natürlich könnte der Handwerker sagen: *„Ja, den Keller haben wir zu bauen vergessen, doch das ist gar kein Problem. Lassen sie einfach ihren Sollte-Gedanken los und schon ist alles wieder gut!“* Das wird den Bauherren jedoch kaum zufriedenstellen, auch wenn er gerade von einem GFK-Seminar kommt und eben noch ganz erfüllt von seinem sollte-freien Zustand war.

¹⁵ Rolf Miller, aus seinem Programm „Tatsachen“, 2014. Als ein Mann der klaren Worte wird er von Autor empfohlen.

Für eine konstruktive Zusammenarbeit gelten also andere Regeln als für das Konfliktlösen und bei GFK-plus brauchen wir deshalb unsere Sollte-Gedanken. Das bedeutet in Folge, dass wir natürlicher Weise auch enttäuscht, immer mal frustriert und auch ärgerlich sein werden.

Wenn wir uns mit GFK-plus beschäftigen, bekommen wir ein neues Bild von Konflikten. Spannungen sind bei GFK-plus nämlich an sich kein Problem, solange wir gemeinsam *hands-on* an der Verwirklichung unserer Vision arbeiten und die Spannungsenergie in das Werk fließt und nicht abseits davon seltsame Nebenschauplätze eröffnet. Sobald das der Fall ist, geht es darum, die Energie wieder in das Wirken zurückzuführen. Deshalb diskutieren wir zum Beispiel nicht über unsere Psyche und über eventuelle persönliche Defizite, auch wenn wir sie natürlich registrieren. Wir werden mit uns als Team die Sache stemmen müssen, weil wir eben wir sind und nicht andere Leute¹⁶. Es ist dagegen wichtig zu verstehen, ob die Beteiligten überhaupt am Werk tätig sein wollen. Und wenn das nicht der Fall ist, handelt es sich bei den Gegensätzlichkeiten um ein „*externes Aber*“, für das wir uns oft nicht groß auf Nebenschauplätze zu begeben brauchen. Was wollten wir denn dort? Diese Frage ist zuerst zu beantworten, denn wir wären dann eine Zeit lang mit unserer Energie von der Verwirklichungsspur abgekommen, und das mit Personen, die überhaupt nicht auf diese Spur möchten. Auf solchen Nebenschauplätzen kann man ewig diskutieren, ohne dass es etwas bringt. Nach einiger Zeit spürt man allerdings die Kosten. Es ist etwas Kraftloses in der Begegnung, was uns sagt, dass die Lebensdienlichkeit und die Feldverbundenheit (GFK-plus-Feld 3) fehlen. Wir sollten unsere Ohren zwar nicht in Bezug auf die Nebengeräusche zuklappen, aber auch immer darauf achten, unseren Fokus nicht zu zerstreuen, besonders wenn wir gerade mitten im Projekt sind (GFK-plus-Feld 4). Der Druck sollte also im Motor entstehen. Wenn das Benzin daneben verbrennt, nützt das niemandem.

Entstehen die Nebenschauplätze jedoch durch aktive Mitstreiter, dann steht kurz gesagt ein „*internes Aber*“ im Raum und etwas sollte integriert oder umgeordnet werden. Haben sich individuelle Utopien verschoben? Was soll wie zur Verwirklichung der aktuellen Vision dienen? Brauchen wir eine erweiterbare oder veränderte Vision oder Strategie? Manchmal braucht es insofern eine kurze Klärung, bevor es synergetisch weiter gehen kann.

¹⁶ Es steht uns allerdings das Tool der No-Goes/Must-Haves zur Verfügung und auch das Tool der Schmerzpunktbenennung, die nachfolgend noch beschrieben werden. Diese Tools führen jedoch nicht zu Diskussionen.

Bei GFK-plus geht es also um die erfolgreiche Verwirklichung der Vision und nicht um ein spannungsfreies Miteinander. Doch genau für die erfolgreiche Verwirklichung, die auf Selbstorganisation beruht, setzen wir auf ein gemeinsam getragenes, synergetisches Kraftfeld. Die Kraft kann sich ruhig als Spannung zeigen, darf jedoch das Feld nicht zerreißen, denn dann ginge uns die Basis für unsere Selbstorganisation verloren.

Andererseits können wir, sobald wir auf der Baustelle (GFK-plus-Feld 4) stehen, nicht mehr so leicht am synergetischen Kraftfeld (GFK-plus-Feld 3) rumbasteln. Stemmen wir jetzt gemeinsam das Gewicht, das wir bereits in Händen halten, oder legen wir es ab? Hopp oder top, ohne Grundsatzdiskussion an dieser Stelle. Auf diesem vierten GFK-plus-Feld gibt es immer auch mal eine natürliche Überlastung, die dann im nächsten GFK-plus-Feld 1 durch eine vertiefte Regeneration wieder balanciert werden kann. Wer hier aussteigt, lässt die anderen mit der Last zurück. Die haben dann vielleicht ein echtes Problem, aber deshalb noch nicht unbedingt einen Konflikt. Wir werden uns vielleicht beim nächsten Mal einfach anders gruppieren, damit alle dort stehen, wo sie das machen können, was sie auch machen wollen.

Ein Konflikt entsteht erst, wenn wir uns in einem Nebenschauplatz eingerichtet haben oder in eine Sackgasse hineingefahren sind, die so eng ist, dass man darin kaum wenden kann. Wir beginnen ein ‚*ABER*‘ zu leben, das auch mal sehr essenziell sein kann. Wenn wir das zu lange machen, wird es vielleicht sogar ein ‚*ABER-Leben*‘ werden. Machen das andere auch, entsteht vielleicht eine ABER-Kultur mit Waffen, Strafen und kulturellen Nebenschauplätzen wie Schulen, Altenheime und Gefängnisse. Dann hilft uns auch keine GFK mehr. Es braucht nämlich für die GFK und auch für GFK-plus zuerst eine Grundsatzentscheidung zur konstruktiven Gemeinsamkeit.

Notfall-Emo-Step®, wenn die Emotionen rotieren

Emo-Step® ist ein methodischer Mattenprozess, der vom Autor 2008 entwickelt wurde. Seither hat er sich in unzähligen Situationen und Coachings bewährt. Auf der Seite www.emo-step.de findet man die vertiefenden Grundlagen, doch eine Kurzform wollen wir hier anführen, denn manchmal braucht man nur einen kleinen Impuls, damit man auf seiner konstruktiven und visionären Spur bleiben kann. Die Emo-Step®-Kurzform kann zwar nicht immer helfen, doch im Notfall hat man mit ihr eine Karte mehr im Spiel.

Gefühle beginnen als unbewusste emotionale Impulse, die bei Problemen in der Regel schneller als die Gedanken sein werden und dazu auch auf die evolutionär älteren Gehirnareale zurückgreifen. Das ist der Grund, weshalb man zwar parallel zu den Gefühlen über seine Stimmungslage nachdenken kann und sich vielleicht auch wirklich anders fühlen möchte, als man sich gerade fühlt – doch die Überlegungen bleiben ein Parallelprozess und bekommen keinen effektiven Zugriff auf die Entstehung der Gefühle. Diese dagegen beeinflussen unsere Gedanken wesentlich. Bei Wut hört eben die Freundlichkeit auf, auch bei den Buddhisten. Das limbische System kann also nicht denken und das kognitive Zentrum kann nicht fühlen. Trotzdem ahnen wir, dass wenn wir gleich mit Angst, Trotz und Empörung in das Meeting gehen, damit nicht den besten Sprit im Tank haben. Also was tun?

Wir legen drei Blätter Papier, drei Papiertischtücher oder sonst etwas in dieser Aufteilung auf den Boden, und wenn wir gar nichts zur Hand haben, imaginieren wir einfach die drei Emo-Step®-Matten.

Auf der zentralen und neutralen Position starten wir. Von hier aus wechseln wir immer die emotionalen Erlebnismatten links und rechts. Zuerst gehen wir auf die linke Seite, die hier blau eingezeichnet ist. Dort erleben wir die Emotionen, die uns unser System als Ausgangslage zur Verfügung stellt. Sie haben sich aus dem ergeben, was wir bisher erlebt

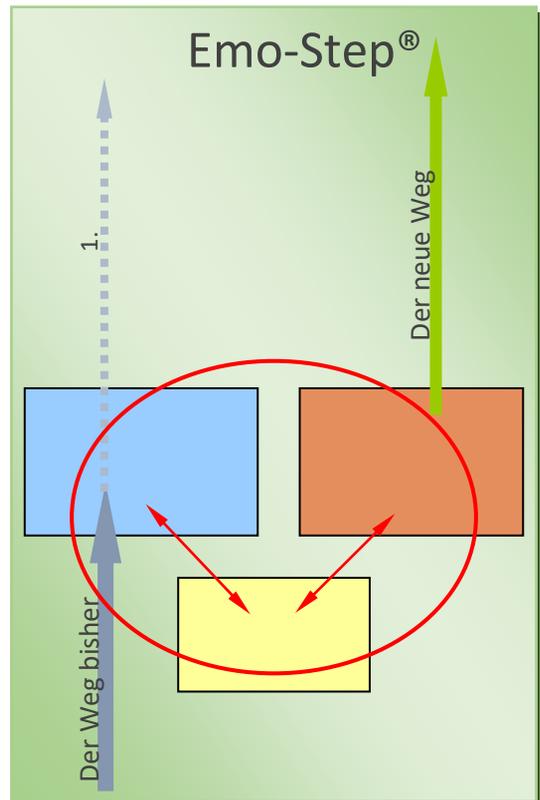


Abb. 1: Emo-Step Mattenprozess

haben und mit ihnen schauen wir jetzt nach vorne auf das, was uns bevor steht. Hier erleben wir kurz, wie es uns damit geht.¹⁷

Jedes Gefühl verwaltet bestimmte Verhaltensoptionen. Mit Ärger können wir jemanden anbrüllen oder uns mühsam zurückhalten. Wir können auch die Mundwinkel nach unten ziehen und die Stirn kräuseln. Was uns dagegen schwerer fällt, ist zu lächeln, Humor zu zeigen, offen zu bleiben und jemanden zu umarmen. Was aber, wenn die Verhaltensoptionen, die uns aufgrund der negativen Gefühle bleiben, uns aller Voraussicht nach nicht zum Ziel bringen werden? Bleiben wir dann lieber unseren Emotionen oder unseren Visionen treu? Anders gefragt: Bleiben wir uns treu, wenn wir weiterhin in der emotionalen Sackgasse stecken bleiben, während uns kindlicher Trotz, Auflehnung und Ängste alle möglichen Torheiten soufflieren, oder wenn wir konsequent unseren visionären Weg verfolgen? Das gilt es auszutesten.

Dazu brauchen wir die rechte, orange Emo-Step®-Matte. Diese steht für die positiven Emotionen von Mut, Souveränität, Offenheit und Herzlichkeit. Und nach eigener Wahl auch noch alles andere, was hilft, in Verbindung zu gehen und miteinander integer wirksam zu bleiben.

Wir bleiben nur kurz auf dieser rechten Matte stehen und wechseln dann über die zentrale Position auf die linke Mattenposition zurück. Dort erleben wir noch mal den Ausgangszustand. Dabei denken wir an die uns bevorstehende Herausforderung. Wie werden wir diese mit diesen negativen Gefühlen meistern. Dann wechseln wir über die zentrale Position wieder nach rechts und spüren, was uns mit diesen positiven Gefühlen möglich ist.¹⁸

Das wiederholen wir mehrere Male. Im Optimalfall schwenkt das limbische System auf die besseren Emotionen um, weil es ihnen durch diesen direkt erlebten Vergleich mehr zutraut, dass sie uns nicht in Schwierigkeiten bringen und uns bei der Bewältigung der Herausforderungen helfen werden. Das ist nämlich die Aufgabe dieses Gehirnareals.

¹⁷ Das hier ist natürlich keine Therapieanleitung und Personen, die sich emotional instabil fühlen, sollten sich die entsprechende fachliche Hilfe suchen. Hier geht es auch nicht um chronisch schlechte Stimmungen.

¹⁸ Gefühle sind an sich natürlich weder positiv noch negativ im Sinne einer moralischen Bewertung. Ein negatives Gefühl macht uns darauf aufmerksam, dass wir ein Bedürfnis haben, ein positives Gefühl spricht davon, dass ein Bedürfnis erfüllt ist. Die emotionale Erfahrung auf der linken Emo-Step®-Seite ist also nur ein anderes Erlebnis, als das auf der rechten Seite. Doch in Hinblick auf unser Ziel werden die einen Emotionen eine eher destruktive, die anderen dagegen eine eher konstruktive Auswirkung haben.

Dabei können wir uns auch mal fragen, ob es eine gefährliche, oder nur eine unangenehme Situation ist, in der wir stecken. Damit wissen wir auch, ob wir in die unterste Schublade des Verhaltens greifen müssen, um unseren Leib und unser Leben mit Krallen und Zähnen zu verteidigen. Allerdings würde es bei einer schwierigen Besprechung mit Kollegen oder bei einer riskanten Großgruppenpräsentation natürlich überhaupt keinen Sinn machen, wie Rambo im Kampfanzug hineinzuplatzen, nur weil die Emotionen irrtümlich die panzerbrechende Munition ins Magazin geladen haben und nicht das Konfetti. Mit Sanftmut und Geduld werden wir in 99,9% der Fälle einfach weiter kommen, da die Herausforderungen meistens nicht gefährlich, sondern nur unangenehm sind.

Mit Emo-Step® geben wir dem limbischen System die Chance zur intelligenten Selbstorganisation, indem wir wechselweise zwei unterschiedliche emotionale Optionen in Hinblick auf die Herausforderung erleben. Nach drei bis vier Mattenwechsel merken wir, dass wir die Position mit der schlechteren Option nicht mehr betreten wollen. Wir spüren einen Widerstand, der daher rührt, dass unser emotionales Schaltzentrum auf die andere Seite umschwenken möchte, um die besseren Gefühle in den Schaffensprozess zu schleusen. Wir machen dann noch zwei Wechsel von links nach rechts, und der Fall ist ziemlich erledigt. Das ganze dauert etwa drei Minuten. Das Schwierigste dabei ist es, am Anfang die positiven Emotionen zuzulassen, damit man sie als Option erleben kann.

Sollte das nicht klappen, müsste man tiefer einsteigen. Das kann passieren und braucht niemanden zu grämen. Dann nimmt man eben drei tiefe Atemzüge, denkt an jemanden, den man sehr mag, verspricht sich etwas Schönes als Belohnung danach – wer mag spricht ein Stoßgebet – und los geht's. Viel Glück!

Die Vorbereitung für GFK-plus

Zuerst werden wir in einen ausreichenden Frieden miteinander kommen müssen, ohne den es kein gutes Zusammenwirken geben kann. Dazu sind eventuell bestehende Konflikte im Team und teilweise auch im weiteren Umfeld erst entsprechend zu lösen. Methodisch ist das durch die klassischen vier Schritte der Gewaltfreien Kommunikation nach Marshall Rosenberg bereits recht einfach möglich, doch auch jede andere Form der Konfliktbewältigung ist in Ordnung, wenn sie den gewünschten Erfolg hat. Bevor wir an synergetische Gemeinschaften im Kleinen und Großen denken können, brauchen wir eine ausreichende Konfliktfreiheit sowie die Bereitschaft und die Fähigkeit zu einer Kommunikation, die auch herausforderndere Situationen mit ehrlichen Diskursen managen kann. Sind wir dabei überfordert, neigen wir nämlich schnell dazu, Zuflucht zu trennenden und/oder destruktiven Lösungen zu suchen und uns diese anschließend schön zu reden. Auf diese Weise würde jede Gemeinsamkeit schnell wieder auseinander brechen. Somit sind es neben einer grundsätzlichen Herzlichkeit weniger die moralischen und ethischen Werte als vielmehr die kommunikativen Fähigkeiten und der Wille zum guten Miteinander, die den Zusammenhalt einer Gemeinschaft fördern.

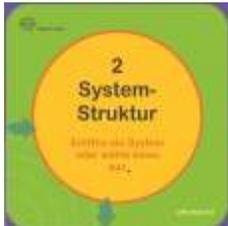
GFK-plus Feld		Aufgabe zur Vorbereitung für GFK-plus
Feld 1 Individuelles Feld		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Konflikte und Permanentkonflikte mit andren Menschen ausreichend lösen, um in einen angemessenen Frieden zu kommen. ✓ Sich für ein neues Selbstverständnis und neues Selbstgefühl öffnen.
Feld 2 Systemstruktur		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sich aus den systemischen Konflikt-Spannungen des funktionalen Herkunftssystems herauslösen. Solche Spannungen entstehen besonders in recht starr geregelten und unbewusst etablierten Strukturen, Konventionen, und Kulturen. Oft handelt es sich um kollektive Verbände oder um lose Ansammlungen. ✓ Sich dem neuen Systemverständnis von GFK-plus öffnen.

Tabelle 1: GFK-plus – Die vorbereitenden Aufgaben auf den ersten beiden Feldern

Der Übergang von einem Systemmodus in einen anderen verlangt dem Individuum so-wieso einiges ab. Einerseits braucht man ein neues Selbstverständnis, andererseits auch

ein neues Systemverständnis. Es wird meist notwendig sein, eine kurze persönliche Vorbereitung an den Anfang von GFK-plus zu stellen. Ansonsten würden wir alte Systemordnungen in das neue Miteinander übertragen, und damit jede Menge bekannter Probleme in der neuen Gemeinsamkeit heraufbeschwören.

Begleiten können wir jeden der beiden vorbereitenden Schritte mit einigen, jeweils eigens dafür entworfenen GFK-plus-Karten. Wir lösen uns zuerst einmal von unserem eventuell vorhandenen negativen Selbstbild, das wie eine Ritterrüstung von den alten Zeiten der Dominanz, der Ohnmacht und der Entfremdung spricht. So was mag die Archäologen unter den Systemforschern interessieren, für unser modernes Miteinander machen solche Rüstungen wenig Sinn, es sei denn im Karneval. Ohne negative Selbstvorstellungen lockern sich auch die negativen Vorstellungen von anderen Menschen etwas auf, alte Schuldspannungen können sich lockern wie muskuläre Verkrampfungen nach zu viel Sport.

Solange unser Zusammenspiel nicht gut funktioniert, schauen wir alle noch etwas komisch aus der Wäsche. Das ist kein Problem. Wie beim Wort Leb...ensfr...eude kommt erst dann Schwung in die Bude, wenn die Verbindungen zwischen den Einzelteilen besser sind und wir nicht wie übriggebliebene Bruchstücke von etwas undefiniertem aussehen.

Wir sind weder mit Selbstzweifel geboren worden, noch hätten wir von uns aus damit angefangen. Andere haben ihre eigene Unzufriedenheit auf uns projiziert und wir haben sie aufgegriffen. Jetzt können wir nichts mehr damit anfangen und geben sie wieder zurück. 95% aller Probleme, die wir haben, sind die Probleme, die eigentlich anderen gehören. Für wen ist es ein Problem, wenn Hausaufgaben nicht gemacht wurden: Für das Schulkind? Für die Eltern? Für den Lehrer? Für das Kultusministerium? Für den zukünftigen Arbeitgeber? Für den lieben Gott? Wir haben ein Schulsystem, das es uns nicht erlaubt, diese Frage klar zu beantworten. Wieso sollte dann das Kind, die Eltern oder der Lehrer die Verantwortung für alles auf sich nehmen? Mit den Vorbereitungskarten werden wir das noch besser verstehen. Wir brauchen ein anderes System und Personen, die frei und offen bereit sind, das Spiel neu zu beginnen, jenseits von richtig und falsch, aber nicht jenseits von effektiv. Dann werden wir auch wieder klarer erkennen können, was unser Problem ist und was nicht.

Auf dem ersten Feld holen wir uns jene individuellen Zauberkräfte zurück, durch die sich eine verbindende Kommunikation überhaupt erst zwischen uns entfalten kann:

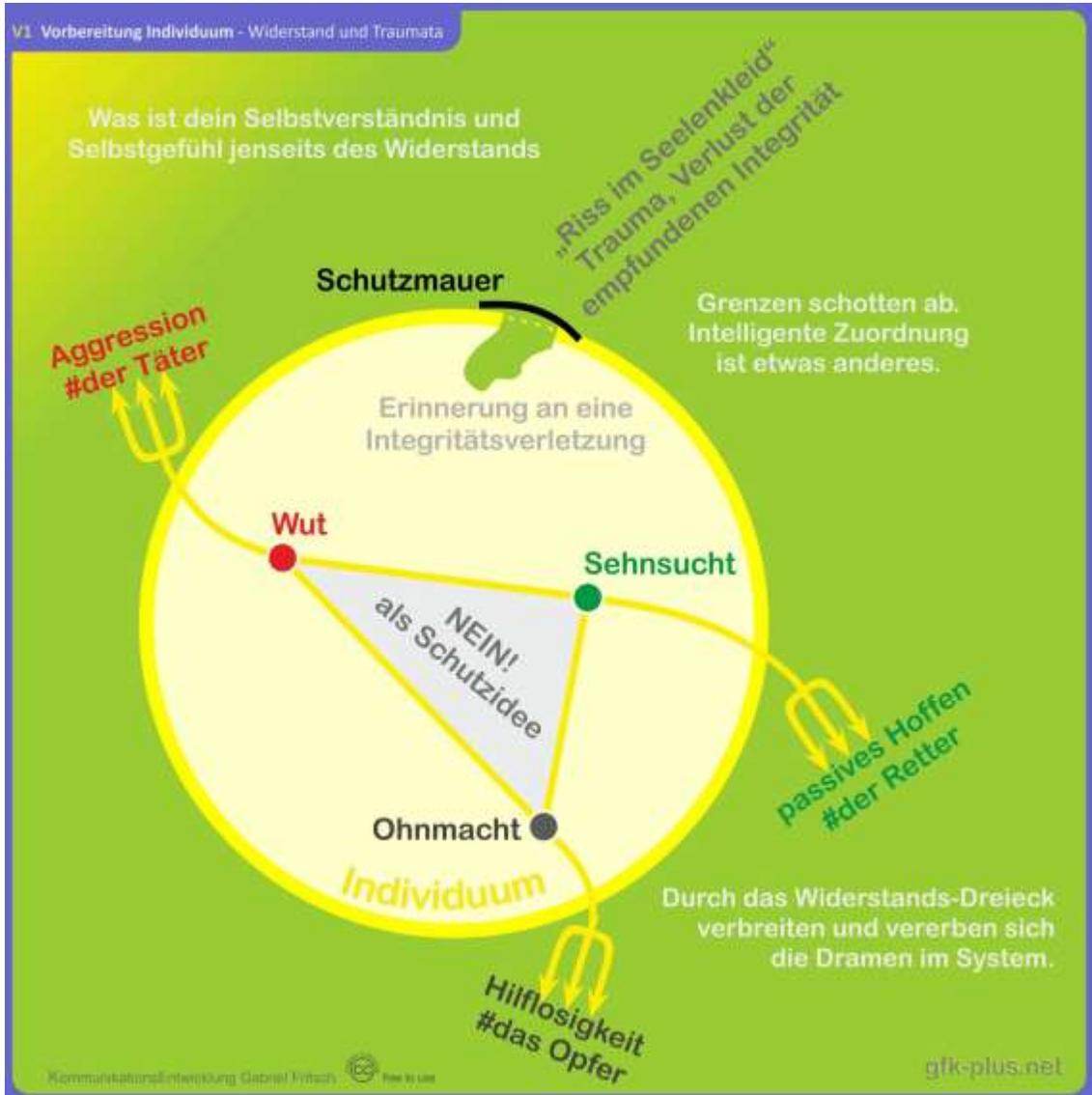
- unsere natürliche Herzlichkeit
- unser Wille zum Miteinander

- ein ausreichender Frieden um nicht in gegenseitiger Abwehr zu leben. Wir wollen ja nicht mit der Fliegenklatsche oder dem Nudelholz zur Arbeit gehen. Über die Rüstung hatten wir auch schon gesprochen.

Es ist logisch, dass wir vor einer gelingenden Zusammenarbeit wenigstens die Beziehungsebene im jeweiligen System (Partnerschaft, Gruppe, Team etc.) ausreichend klären müssen. Es muss uns möglich sein, aktuelle und auch chronische Konflikte effektiv aus dem Weg zu räumen. Unter anderem helfen uns dazu besonders die bekannten vier Schritte der klassischen GFK und die persönliche Abgeklärtheit, die auch mit der Zeit heranreift, jedenfalls bei GFK-plus. Danach können wir Sachthemen kontrovers diskutieren und uns auch mal streiten, ohne uns gegenseitig in Oppositionen zu verlieren.

Die Vorbereitungskarten für das Individuum

GFK-plus Karte V1 Widerstand und Traumata



Gefühle lassen uns am Leben teilhaben, denn sie zeichnen das äußere Leben mit seiner Bedeutung, die es für uns hat, durch innere Bewegtheit nach und fordern uns gleichzeitig auf, eine adäquate Antwort zu finden.

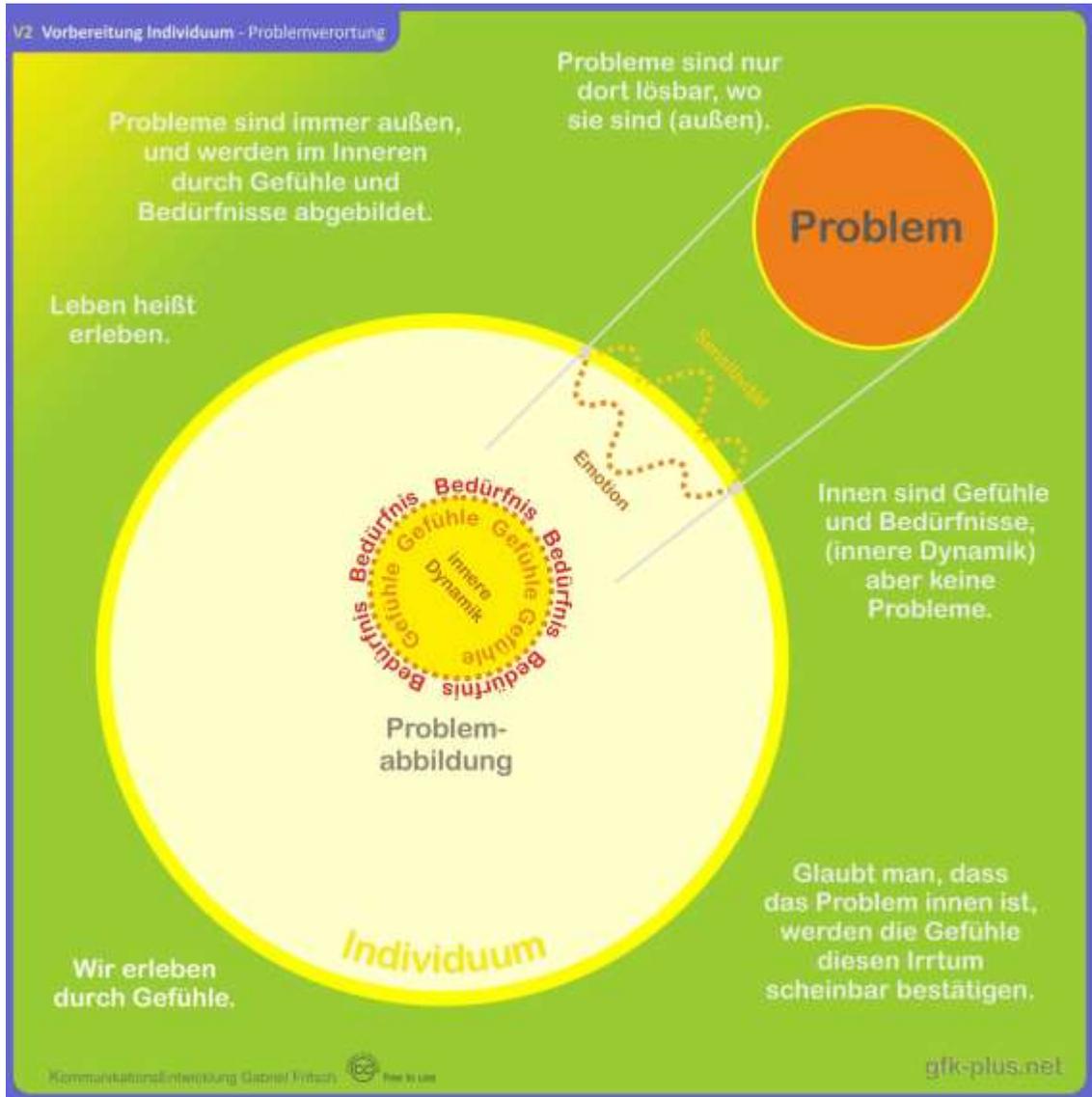
Doch es gibt Gefühle, die aus einer Verweigerung kommen, aus einem NEIN, einer Opposition. Die Verweigerung braucht drei zusammenhängende Gefühle, in die unsere Lebendigkeit aufgespalten wird: In der WUT staut sich die Tatkraft, die OHNMACHT fungiert als Staumauer und passive SEHNSUCHT bleibt als der verzerrte Sinn, weshalb wir so reagieren. Doch statt einem echten Ziel noch folgen zu können, läuft man einer Träumerei, einer Schwärmerei oder einer anderen Form der Sehnsucht hinterher.

Die Fähigkeit zum verweigernden NEIN wurde in Zeiten gebildet, in denen wir nicht fähig waren, Dinge in unserem Sinn zu regeln und andere Menschen uns auch nicht ausreichend zur Seite standen. So kam es zu verletzenden Einflüssen, die als Einbrüche der feindlichen Welt in unsere Integrität erlebt wurden. Der Nachhall dieser erschütternden Erlebnisse mag vielleicht immer noch vorhanden sein oder unsere Verweigerungshaltung nur mehr als gewohnte „Schonhaltung“ bestehen. Deshalb versuchen wir uns dann noch heute, uns durch eine Form der Abwehr zu schützen, die auf ein Erlebnis zurück geht, das schon längst vorbei ist.

Eine Abwehr ist nur für echte Gefahren sinnvoll. Es gilt das Unangenehme von dem Gefährlichen zu unterscheiden, sonst wehren wir noch den Zahnarzt, den Chef oder den Partner ab. Sich sehr achtsam und aktiv zuzuordnen, statt passiv oder hektisch abzuwehren, das ist die Herausforderung. Abschottung bringt sowieso nur selten Schutz, sie macht uns viel eher blind und Blindheit ist an sich schon ein gefährlicher Zustand. Deshalb ist es gut, in Kontakt mit den Dingen und Menschen zu bleiben, sich aber ihnen gegenüber klug zu positionieren. So ist man am besten den Leuten nahe, die einem gut sind und bleibt den Leuten eher fern, die anders drauf sind. So lösen sich viele Probleme von selbst.

Auch der „Riss im Seelenkleid“ ist letztendlich eine Täuschung. Er existiert, solange wir ihn aufrecht erhalten. Für GFK-plus ist es wichtig, immer weniger im Widerstand und in der Verweigerung zu sein. Gefahren sind von Unangenehmem zu unterscheiden und Schmerzen eher positiv als Steuerungsimpulse zu interpretieren. Wir können sie aktiv zur Lebenssteuerung nutzen.

GFK-plus Karte V2 Problemverortung



Wir sind sensitive Wesen, solange wir leben, egal ob wir im übertragenen Sinn eine dicke oder eine dünne Haut haben. Die Welt wirkt eindrücklich auf uns ein. Für GFK-plus ist es essenziell zu verstehen, dass alle Probleme dieser Welt in der Welt sind, und nicht in uns. Probleme sind außen und als erkennende und fühlende Wesen werden wir ein Bild dieser Probleme in uns (er-)tragen. Diese Problembilder sind aus Gefühlen und Bedürfnissen zusammengesetzt und vermitteln uns weniger einen optischen Eindruck als viel mehr ein Verständnis der Bedeutungen, die sich aus der Situation heraus für uns ergeben. Sollten

wir jedoch so einen inneren Problemeindruck mit dem äußeren Problem verwechseln, da er sich ja wie das Problem anfühlt (logisch, dazu ist er ja da), dann wenden wir unseren Blick von dem Problem weg nach innen zum Problembild hin und versuchen, für unsere Gefühle und unsere Bedürfnisse eine Lösung zu finden und nicht für das Problem selbst. Das kann nie klappen. Weder unsere Gefühle noch unsere Bedürfnisse sind das Problem noch sind sie es je gewesen. Es sind die Werkzeuge, Probleme als Probleme wahrzunehmen und auch Werkzeuge, um zu erkennen, ab wann die Probleme gelöst sind. Nur weil wir in Permanentproblemen immer mal mit unseren Gefühlen oder Bedürfnissen überfordert sind, bedeutet das nicht, dass mit uns etwas nicht stimmt.

Mit uns stimmt immer alles. Nur bei dem, was wir und andere gemeinsam tun und bei den Spannungsstrukturen der funktionalen oder dominanten Systeme ist so manches verbesserungswürdig. Das können wir anpacken und darauf sollten wir schauen. Der Selbstzweifel wird uns dabei nicht helfen sondern nur gute Lösungen verhindern. Er hält uns auf die sinnloseste Art in uns selbst gefangen und mit uns selbst beschäftigt. Also: An der eigenen Auswirkung und am eigenen Tun ruhig liebevoll zweifeln doch im So-Sein einfach selbstzufrieden entspannen.

GFK-plus Karte V3 Bewusstseinsausdehnung und -ausrichtung



Alle Karten auf www.gfk-plus.net zum freien Download

Solange wir unser Bewusstsein linear ausrichten, ist es durch diese Linearität auch von einer interaktiven Armut gekennzeichnet, denn die Möglichkeiten des Miteinanders sind dann sehr begrenzt. Das linear ausgerichtete Bewusstsein können wir auch als Aufmerksamkeit bezeichnen. Sie verbindet das ICH wie mit einer Linie entweder mit einem Objekt der Begierde, das man haben möchte, oder mit einem Objekt der Angst, das man vermeiden möchte. Für ein DU ist in dem Aufmerksamkeitsfokus nur dann Platz, wenn das DU

das Objekt der Begierde oder der Angst ist, oder solange es sich gerade direkt auf dieser Linie befindet. Es stört, ist nützlich oder wird nur ertragen. Wir ahnen die einfachsten Grundmuster der Appetenz (Lust) und Aversion (Unlust). Sollten damit bereits unsere geistigen Fähigkeiten ausreichend beschrieben sein, brauchen wir uns nicht weiter mit GFK-plus zu beschäftigen.

Wir brauchen für GFK-plus einen Schwenk vom HABEN-Modus in den SEIN-Modus¹⁹. Der SEIN-Modus ist nicht linear, sondern verfügt über eine Feldausdehnung. In diesem Modus kommt es zu einer feldförmigen Ausdehnung von Bewusstheit, die wir auch als Präsenz oder Achtsamkeit bezeichnen können. Wir sind dann mit dem verbunden, was sich innerhalb dieses Feldes aufhält. Uns werden im Lauf des Lebens erst das DU und dann ein immer umfangreicheres WIR bewusst. Schließlich bekommen wir auch ein Gefühl für die abstrakten Zusammenhänge: Für unsere gemeinsame Kultur und für die gesellschaftlichen Strömungen²⁰. Diese interaktive Sensitivität ist extrem wichtig, wenn wir organisch zusammen wirken wollen. Wir müssen in der Lage sein, andere Menschen in uns zu tragen, ja ein ganzes Miteinander in uns abzubilden. Das geschieht nicht durch den unterscheidenden Verstand, sondern nur durch ein empathisches Verständnis, das trainiert werden kann. Es ist eine Mischung aus Herz- und Kopfqualitäten. Mit der obigen GFK-plus Vorbereitungskarte können wir den Unterschied zwischen Aufmerksamkeit und Achtsamkeit erkennen.

Bei diesem ersten vorbereitenden Schritt geht es also darum, die Handbremsen der Vergangenheit zu lösen und uns unsere Energie, die in Konflikten und emotionalen Dramen festhängt, wieder zurückzuholen. So lockern wir unseren eigenen Anteil an den Verstrickungen auf der Beziehungsebene. Wir bekommen damit mehr Freiheit, uns im System zu positionieren. Doch unsere Systemposition selbst ist vielleicht noch nicht frei, wenn sie in funktionalen Systemstrukturen und Konventionen fest miteingewoben ist.

Aus diesen rigiden funktionalen Strukturen stammen übrigens auch große Teile unseres „Selbstbildes“. Würden wir in einer Waschmaschine bei Schleudergang stecken, würden wir ein ähnliches Selbstbild kreieren: „Ich bin nicht gut genug, weil ich nicht schleudertfest bei 1400 Umdrehungen bin.“ Dabei gehören Menschen überhaupt nicht in die Waschmaschine. Menschen gehören auch nicht in funktionale Strukturen eingeschweißt. Das merkt man eben daran, dass sie dann jede Menge Symptome zeigen und eines davon heißt negatives Selbstbild. Es ist essenziell, zu verstehen, dass die innere Essenz eines jeden Menschen frei von Problemen und Konflikten ist. Weder Gefühle noch Bedürfnisse sind problematisch, es sind im Gegenteil unsere normalen Lebensfunktionen. Das Innere des

¹⁹ Siehe auch die beiden Grafiken im Anhang: „Kulturentwicklung in Bezug auf Haben und Sein“

²⁰ Siehe auch: Das Modell der Vorbildimensionen von Prof. Nossrat Peseschkian

Menschen ist die dynamische Quelle seines Strebens. Seine Lebendigkeit ist Teil eines umfassenden Lebensspiels. Wenn wir an unserer Essenz zweifeln, dann werden wir dieses Spiel nicht gut spielen können. Leider hat der bisherige funktionale Systemmodus eine große Menge an Selbstzweiflern hervorgebracht und diese bestätigen sich auch untereinander die Berechtigung ihres Zweifels. In der Waschmaschine zweifeln sie alle an sich selbst und keiner an der Waschmaschine. Dieses Spiel nun anders zu spielen, das ist das Ziel von GFK-plus.

Es macht bei GFK-plus überhaupt keinen Sinn mehr, am eigenen So-Sein zu zweifeln. Allerdings gibt es neben dem So-Sein auch das So-Handeln. Man sollte man bei dem, was wir alleine und gemeinsam tun, natürlich stets zu Verbesserungen bereit sein, denn im Zwischenraum zwischen uns ist nie alles perfekt im Lot. Hier sind die Zweifel berechtigt, allerdings können wir uns einer Perfektion sowieso immer nur annähern, sie aber nie erreichen.

Vorbereitungskarten für das Individuum in seinem Systemverständnis

Bei dem zweiten vorbereitenden Schritt von GFK-plus lösen wir uns ausreichend von den Spannungsstrukturen unserer funktionalen Systeme. Eigentlich kann jeder systemischer Einfluss sehr hypnotisch sein. Die trennende Kommunikation und die Dominanz der Regeln und Formalismen bannt unser Bewusstsein besonders und wir müssen uns wieder aus der Verstrickung lösen.

Manche von uns tragen eine Uniform und sind „die Polizei“, „die Krankenschwester“ oder „der Paketdienst“. Wir sind Trainer mit bestimmten Titeln. Andere sind Mutter und gleichzeitig auch Tochter, bzw. Vater und gleichzeitig auch Sohn. Alle haben wir Positionen, Funktionen und Rollen inne. Als gemäßregelter Teil und ökonomischer Faktor einer großen, sozio-ökonomischen Maschine haben wir uns dabei als emanzipierter Mensch vergessen und damit auch den guten Zugang zu unserem ureigenen Ressourcenpool verloren, in dem sich die Qualitäten der Menschlichkeit und unsere ureigenen Utopien befinden.

Im ersten Feld von GFK-plus haben wir eine integere und völlig emanzipierte Position betreten und ahnen eine frische Macht, die unsere eigene, natürliche Macht ist. Leider ist damit alleine jedoch noch nicht viel möglich. Es fehlt noch die Verwirklichungsstruktur,

die alle Kräfte zusammenführen und kanalisieren kann. Das erst erschließt uns unglaubliche Möglichkeiten.

Viele haben versucht, sich aus den herkömmlichen dominanten und funktionalen Systemen zu befreien, doch der Mensch ist ein Systemwesen und wird in Gemeinsamkeit immer Systeme bilden und in ihnen leben. Sogar ein großer Teil des Gehirns ist dafür zuständig, das gemeinsame Spiel zu verstehen und mitspielen zu können. Es geht also nicht um die Befreiung von Systemen als vielmehr um die Befreiung der Systeme selbst.²¹

Wir brauchen nur in eine beliebige Organisation zu gehen und merken: Da steckt System dahinter. Und genau das ist gemeint: Die Organisation ist nicht das System, sondern das System steckt hinter dem organisierten Miteinander. Aber wo steckt es denn genau? Wenn alle Menschen aus dieser Organisation Urlaub auf den Malediven machen würden und am Ende gar nicht wieder kommen würden, weil es dort so schön ist, befände sich das System dann auf den Südseeinseln oder in den zurück gelassenen Gebäuden und Aktenschränken? Wir ahnen das Wechselspiel zwischen den Strukturen einer Organisation und der systemischen Organisiertheit des Geistes als die Grundlage einer jeden Ausstrukturierung.

Was noch hinzu kommt: In diesen Strukturen haben wir bestimmte Fähigkeiten entwickelt und wir orientieren uns im Alltag viel lieber nach unseren Fähigkeiten als nach unseren Unfähigkeiten. Doch für GFK-plus beginnen wir ein neues Spiel und werden uns darauf einlassen müssen, erst einmal etwas unbeholfen loszulegen.

Menschen können auf dem ersten GFK-plus-Feld ihre Konflikte dekonstruieren und sich ausreichend versöhnen. Es ist wichtig, dass sie zu sich finden. Bisher wunderten wir uns oft, denn seltsamer Weise kommt es trotz aller ernsthaften Bemühungen höchst selten zu einem vertrauenswürdigen Frieden. Auch unter langjährigen GFK-Trainern galt: Obwohl nach einiger Zeit viele Konflikte gelöst waren, blieb eine eigentümliche und grundlegende Konflikthaftigkeit weiterhin bestehen. Der hintergründige Stress, die Anspannung und das Misstrauen haben uns nie wirklich verlassen. Das hat bei manchen von uns bisher dazu geführt, dass wir uns auf immer neue Seminare angemeldet haben und immer wieder aufs Neue glaubten, jetzt an dem Schlüssel zu feilen, der den Tresor zur inneren Freiheit und zur guten Gemeinsamkeit öffnen wird. Dieses Spiel der Selbstoptimierung und Poten-

²¹ Bisher werden die Systeme intuitiv im zwischenmenschlichen Umfeld identifiziert. In ihrem Kern sind die Systeme jedoch kollektiv erzeugte Muster und Dynamiken des Geistes, die teilweise bewusst und teilweise unbewusst in uns wirken. Natürlich manifestieren sich die Erscheinungsformen der Systeme in der physischen Welt und auch die kulturelle Gestaltung des Miteinanders passiert dort.

zialerweiterung ist allerdings auch von einer steigenden Frustration und Hoffnungslosigkeit geprägt und irgendeinmal haben wir es dann lange genug gespielt. Am Ende schwenken wir um und suchen gar nicht mehr nach der gelingenden Gemeinsamkeit, sondern nur mehr unsere Unabhängigkeit als den „Trostpreis des Egos“ (Chuck Spezzano). Die Gewaltfreie Kommunikation hat jedoch nicht die Independenz zum Ziel, sondern sucht die Interdependenz, also die interaktive Balance von Freiheit und Eingebundenheit.

Ich weiß jetzt annähernd, was es mit der Würde auf sich hat.

Eigentlich geht es um zwei Dinge: 1. Die Prozessqualität und 2. die eigene Positionierung in einem ethischen Wertekontext.

zu 1.) Ich will satt werden (Ziel) und möchte dabei keine andern Lebewesen schädigen (Weg, Prozess). Wenn ich das Ziel erreiche und dabei den Weg außer acht lasse, gibt das Minuspunkte (Energieverschleiß im Gehirn auf Grund der inneren Widersprüchlichkeit)

zu 2.) Wenn ich mich nicht positioniere, ob ich als Vegetarier leben mag, oder nicht, gehe ich dem Problem aus dem Weg, doch auf Kosten der eigenen Position, die es erlauben würde, Würde zu empfinden, also sich auf einer Position entsprechend mit den stimmigen Werten einzurichten und auf ihr aufzurichten. Auch das ergibt Minuspunkte im Gehirn und macht den Menschen zu einem Spielball momentaner Gustos oder Abneigungen. Auch das Verständnis leidet.

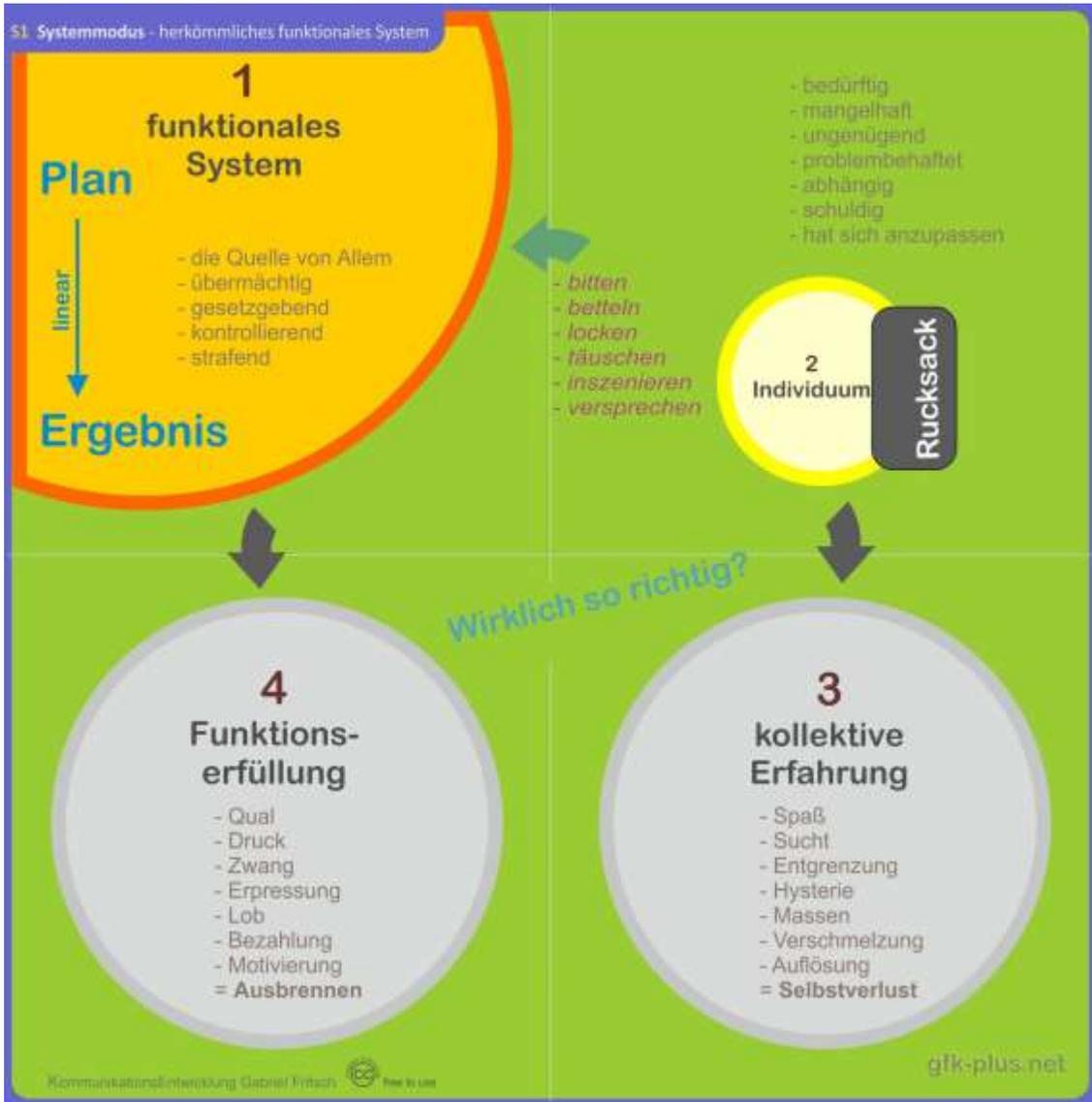
Dazu gibt es 2 Gegenbewegungen:

zu 1.) Man will einfach nichts mehr. Es ist einem alles egal.

zu 2.) Man nimmt eine starre und deshalb dumme Position ein (Dogma, Ideologie) und verteidigt diese mit Zähnen und Krallen. Dabei ist dann wichtig, in Diskussionen das eigene Feld nicht zu vergrößern, denn dansonsten könnte der "Schwindel" auffliegen. Entlarfend ist dabei die Konservierung der immer gleichen Geschichte. Argumente werden nicht untereinander abgeglichen, sondern abgewehrt.

Die Kunst in unserer Gemeinschaft ist nun, selbst gefühlte Bedeutsamkeit (Würde) ohne die Positionierung und ohne die Beachtung der Prozessqualität zu erlangen.

GfK-plus Karte S1 herkömmliche funktionale Systeme



Das herkömmliche funktionale System hält das erste Feld besetzt. Es erscheint mächtiger und wichtiger als die teilnehmenden Personen, denen das Feld zwei obliegt. In seiner Größe überragt das System alle Individuen. Es ist als die Quelle von allem und ist als Übermacht anzusehen. Wie Vater oder Mutter lässt es uns wie kleine Kinder aussehen, die bedürftig, mangelhaft und abhängig sind. Ein ganzer Rucksack an Problemen belastet dagegen das Individuum. So sehr es sich auch anstrengen mag, der Rucksack wird ein Leben lang bleiben und nur das Gewicht kann sich verändern. Diese Last kennzeichnet die

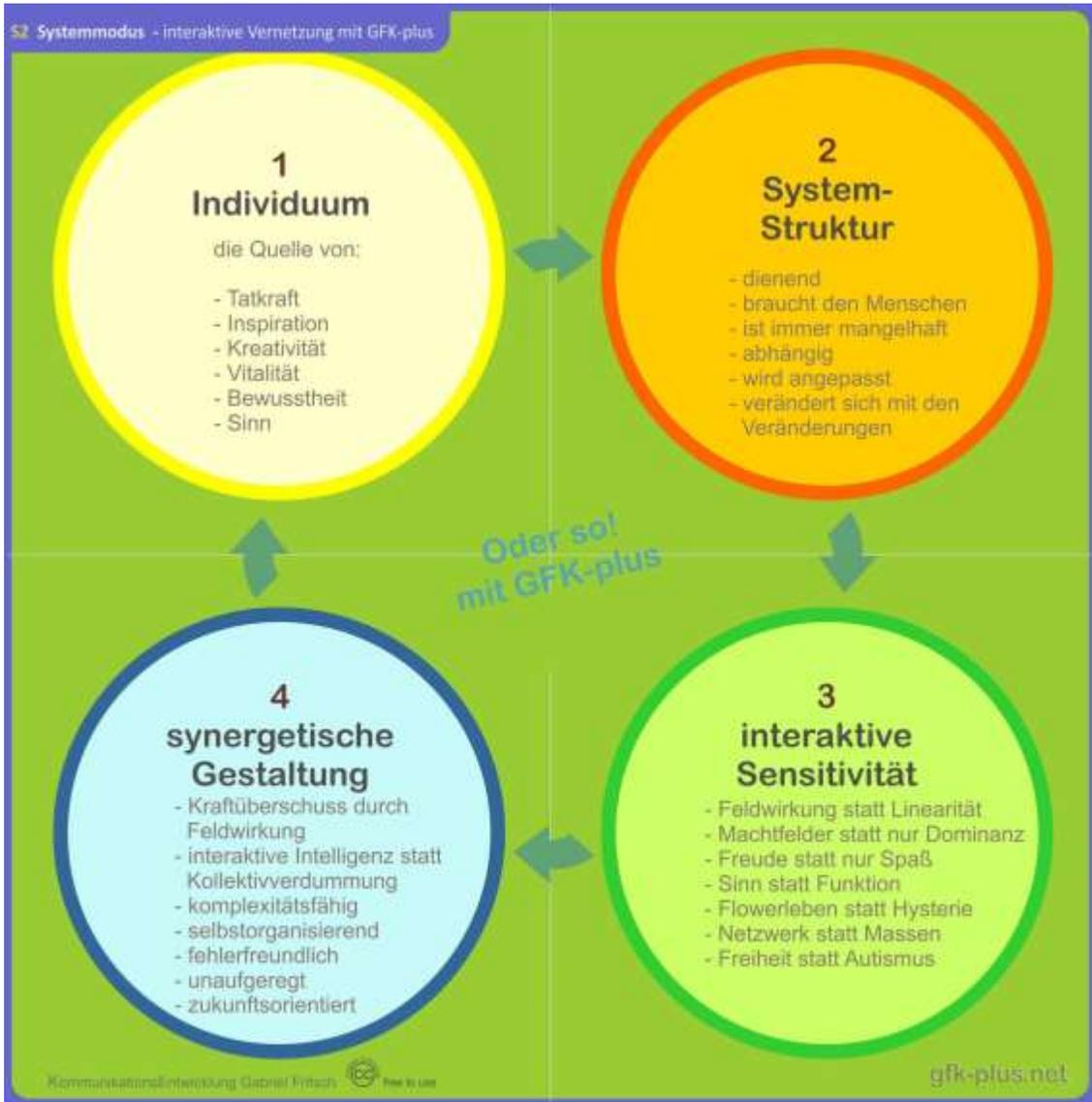
Makelhaftigkeit der leidenden Kreatur, der sie sich ein Leben lang mühsam zu widersetzen hat.

Wir versuchen alles, um in dem funktionalen System eine funktionale Position zu bekommen und von dort aus mitmachen zu dürfen, wobei die Art des Mitmachens dann in großen Zügen bereits vorgezeichnet ist. Es gibt bereits den Plan, der nur durchgeführt werden will um ein bestimmtes Ergebnis zu erzielen. Es ist nicht unser Ziel und auch nicht unser Plan. Es mag nicht einmal eine gute, konstruktive und sinnvolle Tätigkeit sein, doch wir werden dafür entlohnt, unsere Kräfte zur Erfüllung dieses Planes zu verkaufen. Also tun wir, was wir können, denn die Alternative wäre, seine Systemposition räumen zu müssen. Und wohin könnten wir dann? Wir selbst interessieren mit unseren Gefühlen und Bedürfnissen nicht, es sei denn, wir fallen störend auf.

Wir quälen wir uns, um das geforderte Ergebnis leisten zu können, Tag für Tag. Dabei bleibt ein dynamischer Überschuss an guten Geisteskräften und auch an Anspannung in uns, denn dieses Spiel erfüllt uns natürlich wenig. Diesen Überschuss können wir nicht in die Systeme einbringen und so leiten wir sie wie mit einem Blitzableiter ab, indem wir Fernsehen, trinken, rauchen, ausgehen oder vor der Spielkonsole die Zeit totschiagen. Wobei wir eigentlich nicht die Zeit, sondern nur unsere Energie totschiagen. Bewährt hat sich auch, die Last der auf sich zurückgeworfenen Individualität in einer Art kollektiver Entgrenzung und Selbstauflösung für einen Moment abzuschütteln. In der Masse stehen und jubeln oder in einem Publikum sitzen und klatschen hilft genauso, wie Substanzen oder sportliche Exzesse, die das Ich zurücktreten lassen. Sogar eine Depression hat einen Geschmack davon. Man löst sich einfach in Grau und Leer auf.

Einen Kreislauf kennt dieser Systemmodus nicht, sondern nur zwei Sackgassen: Eine individuelle zu dem Feld 3 und eine für das System hin zu dem Feld 4.

Auch wenn das Individuum noch so sehr hoffen mag: Für eine Lösung gibt es mit Sicherheit keinen Plan im System, weder heute noch irgendwann und den anderen geht es ähnlich wie uns auch, nur dass sie vielleicht etwas weiter oben schwimmen. Das ist einfach durch den Systemmodus so gegeben.



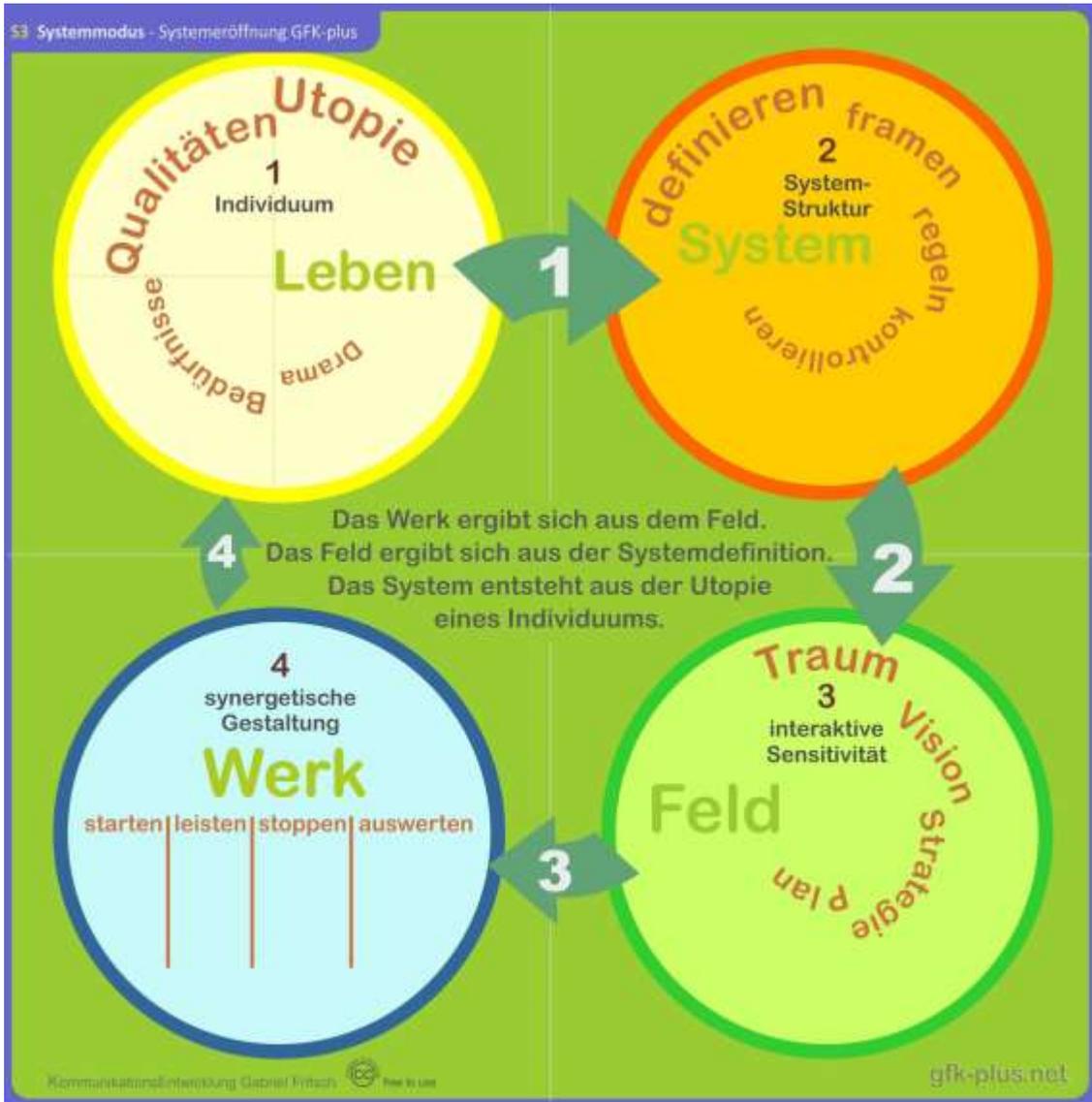
Diese Karte zeigt, dass das Individuum bei GFK-plus auf Platz eins steht. Hier nimmt alles seinen Anfang, denn das Individuum ist die Quelle von Tatkraft, Inspiration, Kreativität, Vitalität, Spiritualität, Bewusstheit und Sinn. Es mag eine kleine oder große Quelle sein, das spielt erst einmal keine Rolle. Aus den kleinen Quellen speisen sich die großen Flüsse. Auf Platz zwei steht nicht das System an sich, sondern nur die Systemstruktur. Sie dient den Individuen dazu, ihre Kräfte zu bündeln. Sie sollen zusammenfließen und sich in die Richtung fokussieren, in der die Utopien der einzelnen hindeuten und sich die gemeinsa-

men Visionen und Ziele etablieren konnten. Dazu sollten die richtigen Personen ein Team bilden, denn sonst will der eine im Team nach Osten, der andere nach Westen und sie würden es zusammen eher schwer haben, sich auf eine Richtung zu einigen.

Auf dem dritten Platz entsteht ein Kraftfeld aus den Potenzialen und Utopien der einzelnen. Dort, wo der einzelne mächtig ist, dort ist er wirksam. Das interaktive Kraftfeld auf dem GFK-plus-Feld 3 nützen wir dann auf dem vierten GFK-plus Feld, um dort nicht in den Aktionen die Kräfte der einzelnen übermäßig verbraten zu müssen. So können wir leisten, ohne auszubrennen. Durch das Kraftfeld und die nötige interaktive Sensitivität, die auf dem GFK-plus-Feld 3 entsteht, bekommen wir eine interaktive und auch empathische Intelligenz, die das gemeinsame Gestalten synergetisch werden lässt.

Das ganze geschieht ohne Perfektionsanspruch. Alles muss immer nur angemessen und gut genug für das momentane Projekt und den momentanen Projektabschnitt sein. So entsteht nach und nach eine qualitative Anhebung des GFK-plus-Prozessen in Form einer Spirale, soweit die Beteiligten eben mit kommen und mit wollen. Eine zweite Wachstums-spirale ergibt sich daraus, dass wir im Kleinen bei unseren Partnerschaften, Familien Freundschaften oder lokalen Zirkeln starten und GFK-plus lernen. Später kommen dann die größeren Arbeitsteams und am Ende eine noch größere Community dazu. Dadurch findet mit GFK-plus das Wachstum organisch von innen nach außen statt.

GFK-plus Karte S3 Systemeröffnung mit GFK-plus



Karten auf www.gfk-plus.net zum freien Download

Diese Karte gibt einen einfachen Überblick über das Geschehen und gewährt uns damit ein Verständnis von GFK-plus. Das Spiel beginnt auf dem ersten Feld vielleicht sogar mit einem Drama. Das ist für die Gemeinsamkeit an sich nicht so wichtig. Wir entwickeln das Drama über die Bedürfnisse zu den Qualitäten und kommen am Ende bei der Utopie an, die in uns lebt. Dann haben wir an die positive, zukunftsgerichtete Energie angeknüpft,

die wir in das gemeinsame Spiel einbringen können. Außerdem hilft es, ein Bewusstsein über die eigenen Potenziale zu entwickeln.

Dann machen wir einen Schritt von uns weg auf das GFK-plus-Feld 2. Je nachdem, in welcher Prozessphase wir uns befinden, braucht es einen anderen „Verdichtungsgrad“ dieser Struktur. Erst einmal mag es reichen, das System zu definieren, später werden wir es framen, regeln und auch kontrollieren müssen, je nachdem, wie wir das später für das vierte GFK-plus-Feld brauchen, auf dem wir zusammen arbeiten, leisten und wirken. Durch die Struktur bekommen wir den Rahmen für ein interaktives Feld.

Um das zu erzeugen, geht es jetzt auf das Feld 3. Dort beginnen wir mit den Utopien der einzelnen, was eher einem Traumzustand gleicht. Doch aus diesen individuellen Träumen findet sich die geteilte Vision, die uns beflügelt, so wie sich ein Garten aus den Blumen, Sträuchern und Bäumen zusammensetzt. Auch das Gras sollten wir erwähnen. Denn wenn die einzelnen Halme erst einmal unspektakulär wirken, so kann man sich kaum einen Garten ohne einen gepflegten Rasen oder eine Blumenwiese vorstellen.

Haben wir die Vision, schmieden wir aus strategischen Fragen eine übergeordnete GFK-plus Strategie, die wir dann mit Plänen taktisch umsetzen können. Dazu begeben wir uns auf das vierte GFK-plus Feld. Hier hilft uns eine Teamstruktur, synergetisch zusammenzuwirken. Erst einmal sollten wir die Ärmel hochkrempeln und starten. Wir sehen auf der Karte eine einfache KANBAN-Bord-Struktur, die man sich auf eine Pinnwand einzeichnen kann. Von einer Planungs-Pipeline holt man sich Projektabschnitte, startet, leistet, beendet das Projekt und überprüft die Ergebnisse.

Im letzten Schritt gilt es, rechtzeitig zu stoppen, das Wirken zu unterbrechen und zu sich selbst zurückzukehren, auf das GFK-plus-Feld 1. Hier machen wir eine Pause und treten aus dem System aus. Dadurch verlieren wir uns nicht zu sehr in einer Rolle oder einer Teamstruktur und bleiben uns selbst und unserer Utopie treu. Wir erholen uns und schauen, was der Durchgang mit uns gemacht hat. Dann geht es wieder weiter auf das zweite GFK-plus Feld, auf dem wir die Struktur neu justieren und der Kreislauf nimmt seinen Lauf in einem nächsten Zyklus.

Allgemeine Betrachtungen zum Systemverständnis

Die Schwierigkeiten, die wir auf dem ersten GFK-plus-Feld bekommen, liegen nicht nur an uns und unseren individuellen Schwächen. So individuell einzelne Konfliktsituationen auch sind, so haben soziale Systeme und Kulturen einen konflikthafter Aufbau, der eben nicht individuell ist, sondern von einer kollektiver Gemeinsamkeit getragen wird und genau dort verändert werden muss – im Kleinen oder im Großen, was auch immer der

relevante Systemkontext ist. Dazu wechseln wir auf das zweite GFK-plus Feld, das über einen ganz anderen Hintergrund und ganz andere Tools verfügt als das erste.

Der Philosoph und Autor Michael Schmidt Salomon macht in seinem Vortrag „Keine Macht den Doofen!“²² sehr eindrucksvoll auf das Problem aufmerksam, dass sich die individuelle Intelligenz heute kaum zu einer großen Systemintelligenz zusammenmultipliziert, wie man das erwarten könnte. Im Gegenteil: Systeme wirken immer wesentlich naiver, ja richtiggehend trottlicher, als es die einzelnen Mitglieder faktisch sind. Wir ziehen auf unseren gemeinsamen Wegen eine plumpe destruktive Spur hinter uns her und zerstören im Kleinen unsere Partnerschaften und Familien, sowie global die Lebensgrundlagen für immer mehr Arten auf unserem Planeten, bis wir irgendeinmal selbst dran sind und über unsere eigene Klinge springen müssen. Das ist alles andere als ausgeklügelt. Um das zu erkennen, muss man nicht einmal Philosoph sein. Fasziniert und erschreckt schauen wir als einzelne unserem gemeinsamen Wirken zu, ohne groß etwas ändern zu können, selbst wenn wir das vielerorts versuchen.

Leider hängen die problematischen Strukturen eines funktionalen Systems und die von ihr hervorgerufenen individuellen Konflikte zusammen. Dabei ist jedoch eine Transformation von problematischen Systemen, Konventionen und Strukturen von Seiten eines einzelnen Individuums höchst selten realistisch und kleine Veränderungen helfen heute auch nicht mehr wirklich weiter. Die Hoffnung, dass die „zuständigen Mächtigen“ wirksam eingreifen könnten, erweist sich in der Regel als völlig unrealistisch, unter anderem, weil diese Menschen ja ebenfalls funktional in die destruktiven Kollektivstrukturen eingebunden sind und diesen oft noch schlechter widersprechen können, als andere, die weniger im Fokus stehen. So erscheinen die „Gesetze des Marktes“ dem Chef natürlich bedeutsamer, als dem Angestellten, weil er mit dieser Dynamik auch viel stärker beschäftigt ist. Funktionale Positionen und Rollen verlangen eben, dass man auf ihnen „funktioniert“.

Allerdings können wir auf die Strukturen des Systems, so wie er in unserem Geist auftauchen, problemlos zugreifen. Damit können wir für die Auswirkungen des Systems auf uns eine nötige Veränderung erzielen.

Es geht bei diesem vorbereitenden Schritt also nicht mehr um die Dekonstruktion einzelner Konflikte, sondern um die Dekonstruktion der antrainierten Spannungsstrukturen in unserem Kopf. Zum Teil genügt es dazu, den Unterschied zwischen dem Systemmodus der Funktionalität und dem Systemmodus von GFK-plus zu erkennen, besonders in Hin-

²² Michael Schmidt Salomon; Keine Macht den Doofen! Der Vortrag zum Buch ist im Internet zu finden.

blick darauf, was es für uns selbst bedeutet, in dem einen oder dem anderen Modus eingebunden zu sein.

Nach dem wir hier zusammen einen Schritt gemacht haben, ist es sinnvoll, nicht gleich ein „besseres System“ für eine „bessere Welt“ zu planen und damit den gleichen Fehler zu machen, wie bisher. Wir würden erst wieder nur in einer neuen Ideologie landen, bei der wir die Richtigkeit unseres Verhaltens anderen erklären müssten oder uns umgekehrt das besonders Richtige und Wichtige erklärt werden müsste, weil die gute Ordnung nicht aus unserem Inneren kommt und von dort auf die gemeinsame Leistung abzielt. Bisher sind wir so nicht sehr weit gekommen.

Die system-kognitiven Yang-Strukturen, die heute unsere Gemeinsamkeit bestimmen, wurden Schritt auf Schritt in Reaktion auf immer neu auftretende Probleme festgelegt. Wir nehmen Zuflucht zu den Regeln, die top-down von den Leuten bestimmt wurden, denen wir freizügig die Herrschaft über uns gewähren. Es sind deren problemzentrierte Maßnahmen, die unser Leben bestimmen. In einigen Kulturen werden sogar die Hochzeiten in Reaktion auf gewisse Problemstellungen arrangiert. Mit ständigen Verbesserungen und Updates versucht man, am problemverwaltenden System nachzubessern um es zu retten. Denn die Welt verändert sich und die Komplexität erhöht sich rasant durch die steigende Anzahl der Menschen und durch die zunehmende Vernetzung, sowohl von Menschen als auch von Maschinen. Bevor wir also unsere ganze Hoffnung auf das nachbessernde Planen und Strukturieren setzen – also in das, was wir eigentlich gut können - starten wir diesmal lieber mit der einzigartigen Potenzialität der Yin-Seite und gehen somit erst einmal positiv visionär vor. Ansonsten käme es nicht zu einem gemeinsamen sozialen Erwachen, sondern zu vermehrt auftretenden sozialen Pathologien, wie das Otto Scharmer mit seiner **Theorie U** anschaulich beschreibt (Info im Anhang).

Angesichts dieser Aufgabenstellung schreiten wir vom GFK-plus-Feld 2, auf der wir uns von den systemischen Spannungen ausreichend gelöst haben, nicht gleich auf das GFK-plus-Feld 4, um uns der Neugestaltung des Besseren zu widmen. Wir gehen stattdessen zuerst wieder zurück auf das Feld 1. Schließlich ging es uns ja erst mal um unsere Vorbereitung für GFK-plus.

Jede Pflanze braucht erdverbundene Wurzeln und auch eine menschliche organische Gemeinsamkeit kommt nicht ohne sie aus. Wir wollen also nach der Vorbereitung noch einmal an unser natürliches Potenzial andocken das sich durch eine entspannte Ausgangslage auf dem Feld 1 noch einmal neu zeigen wird.

Spiral Dynamics und GFK-plus

Spiral Dynamics ist eine der Methoden, die in der Beraterszene recht bekannt sind. Es ist ein Ebenenmodell und Ablaufmodell, das auch als Tool verwendet werden kann. Es wurde von Clare W. Graves 1996 beschrieben und hatte vor allem wohl deshalb Erfolg, weil es Menschen und menschliches Verhalten in Bezug auf ihre geistige Entwicklung typisiert. Das regt im Weiteren zu Vorhersagen an, wie sich die Gemeinschaften bestimmter evolutionärer Entwicklungsstufen wohl ausformen werden.

In funktionalen Systemen lieben wir griffige Definitionen, mit denen wir unsichere Situationen verstehen und auch lenken können. Wir sind von dieser Vorgehensweise so überzeugt, dass wir sogar versuchen solche Modelle auf komplexe Systeme anzuwenden. Und eigentlich ist jedes System bis zu einem gewissen Grad komplex, in dem Menschen als Menschen ein echter Faktor sind, und sie nicht nur als reine Funktionserfüller eingeplant werden können. Geraten wir also mit funktionalen Rastern in komplexe Bereiche, werden wir schnell ins Schwimmen kommen, weil wir dann banalisieren, zu stark bremsen oder übersteuern.

Scheitern wir mit einem Vorhaben, können wir uns das auf ganz viele Arten erklären, denn diese Erklärungen müssen nicht stimmen. Da zeigt sich die Qualität eines Modells weit weniger als in seinen Vorhersagen, bei denen man klar sagen kann, was korrekt war und was nicht.

Ein Typenmodell behauptet, dass sich Menschen immer selbstähnlich verhalten und dass man dieses Verhalten bestimmten Grundtypen zuordnen kann. Da ist auch sicher etwas dran, allerdings möchten wir hinzufügen, dass sich Menschen vor allem in einem System bzw. in einem Systemmodus ähnlich verhalten und auswirken. Der Systemmodus ist nämlich für die Qualität der Verbindung der einzelnen Individuen verantwortlich. Bei der Selbstähnlichkeit spielt außerdem das eigene Selbstverständnis und Selbstgefühl eine entscheidende Rolle, sowie die Rahmenerzählung, die man sich über die Gemeinschaft in dem System im Kopf hat. Ist ein „Jeder für jeden“ oder ein „Jeder gegen jeden“?

Solche Tools führen uns auch immer mal auf Glatteis. Regeln wir komplexen Situationen mit dem Raster eine Formalstruktur, können wir Verhalten zwar typisieren, greifen und einplanen, wir bekommen jedoch unerwartete und meist unliebsame Randerscheinungen, die sich dem formalen Zugriff entziehen. Die den komplexen Interaktionssystemen zugrunde liegende Phänomenalität beginnt sich von ihrer unliebsamen Seite zu zeigen und erinnert dabei an einen glitschigen Fisch, den wir zu fassen versuchen.

Für die klassische GFK brauchen wir eigentlich überhaupt keine Typisierung, auch wenn solche Methoden und Tools von einigen Kollegen gerne mal zusätzlich eingesetzt werden, sei es Spiral Dynamics, das Enneagramm, das MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) oder ähnliches. Die Stärke der GFK ist es allerdings, zwischen unterschiedlichen Typen zu vermitteln, ohne sie explizit beachten zu müssen. Das klappt auch recht gut, solange es um die Klärung einer zurückliegenden oder einer aktuellen Situation geht. Es wird allerdings um einiges schwieriger, wenn es um das Zusammenleben an sich oder um eine grundsätzlichere Vermittlung von Lebensstilen geht, denn hier kommt die Charakterdynamik wieder deutlicher ins Spiel. Und gerade bei der strategischen Beratung interaktiver Systeme, wie es z.B. ein Unternehmen oder eine Institution darstellt, ist es hilfreich, Menschen in ihrem selbstähnlichen Verhalten einigermaßen verlässlich einschätzen zu können.

GFK-plus ist kein Problemlöseprozess wie die klassische GFK, sondern ein Vernetzungsprozess für Gruppen und Teams, und hierbei tragen die Prägungen und Gewohnheiten der verschiedenen Charaktere zum Erfolg oder Misserfolg bei. Die Kunst ist es, Menschen mit unterschiedlichen Mustern und Entwicklungsgraden miteinander in ein selbstorganisiertes Zusammenspiel zu bringen. Wie macht man das, wenn der eine dem selbstzentrierten Genuss und eigenem Erfolg verpflichtet ist, ein anderer am liebsten alles klar geregelt und vorgeschrieben hätte, ein dritter alles verstehen möchte und der vierte alles bis ins kleinste bis zum perfekten Konsens ausdiskutieren will? Ist so ein Haufen überhaupt irgendwie in der Lage, sich selbst zu steuern? Und wenn, übernimmt dann einfach einer das Ruder? Und wer wäre das? Vielleicht etwa der Rücksichtsloseste, der Nettteste, der Paragrafenreiter, der Klügste, der Toleranteste oder der Weiseste? Und wer geht als erstes von Bord?

Von Spiral Dynamics brauchen wir für unsere Überlegungen nicht allzu viel zu verstehen. Es gibt mehrerer Stufen der Entwicklung, die für unser Belangen interessant sind:

- Der Egoist, bzw. das selbstzentrierte, aktive Handeln, Denken und Weltverständnis.
- Der Konformist, bzw. das angepasste und reaktive Handeln, Denken und Weltverständnis
- Der Intellektuelle, bzw. das rationale und formale Handeln, Denken und Weltverständnis

- Der Pluralist, bzw. das tolerante und vielseitige Handeln, Denken und Weltverständnis
- Der Integrale, bzw. das vernetzende und allseitig verbindende Handeln, Denken und Weltverständnis.

Diesen hier leicht vereinfachten Stufen liegt auch noch ein Farbcode zu Grunde, der uns im Moment jedoch nicht weiter interessiert. Es ist unschwer zu erkennen, dass GFK-plus am besten mit lauter Menschen gelingen wird, die sich auf der integralen Entwicklungsstufe befinden. Doch das sind genau die jenen, die gar kein GFK-plus brauchen, um gut zusammenzuarbeiten. Das liegt ihnen sowieso im Blut. Es wäre so, als würden wir feststellen, dass sich die klassische GFK besonders bei den buddhistischen Mönchen bewährt hat. Die Kunst einer Methode ist doch, dort Lösungen anzubieten, wo es ohne sie nicht klappen würde. Was also gibt uns Hoffnung, dass GFK-plus in einem diversen sozialen Umfeld funktionieren wird, und was werden die Grenzen sein?

Die Grenzen gibt es. Das ist überhaupt keine Frage. In einem selbstorganisierten System zeigen sich die Grenzen sogar recht schnell. Sprechen wir ausreichend die selbe Sprache, sind wir zur Kommunikation bereit und sind wir in der Lage, uns auf eine gemeinsame Verhaltenskultur zu einigen? Wenn nicht, werden die gelingenden gemeinsamen Aktionen immer nur sehr kurz oder sehr einseitig sein können, wenn es sie überhaupt gibt. Auf GFK-plus bezogen müssen sich die Personen erst einmal auf diese Systemordnung einlassen wollen. Sie müssen in der Lage sein, GFK-plus zu verstehen und sich selbst in dieser Systemordnung anders zu verstehen, als in einer dominanten oder funktionalen Systemordnung. Damit liegt die Hürde nicht auf Bodenniveau, das ist uns klar. Es braucht für GFK-plus „modernere“ Menschen mit Spirit. Ist ein GFK-plus System erst einmal errichtet, dann hat es von sich aus natürlich auch einen realitätsscheibenden Charakter. Kommt jemand zu einem GFK-plus Team hinzu, hat er es wesentlich leichter, da er sich nur hinfinden muss. Hier liegt die Hürde dann tiefer, doch auch da wird man noch drüber springen müssen.

Wir werden erkennen das sich die unterschiedlichen Charaktere in GFK-plus-Systemen anders auswirken, wie in den Systemen, aus denen sie kommen. Je mehr wir auf den externen Druck von Anweisungen, Regeln und Gesetzen verzichten und auf die regelnde Kraft der kommunikativen Einbindung vertrauen, desto mehr wird sich das Klima verändern. Es macht eben einen Unterschied, ob wir in einem leichten Sommerregen oder im eisigen Schneereggen stehen, obwohl beides vom Prinzip her Regen ist. Was bringt die

Systemordnung also bei den Menschen hervor? Erleben die Individuen, dass sie auf sich zurückgeworfen werden, dann ist das für sie kein glücklicher Zustand. Ihre Spannungen werden sie meist unglücklich in das System zurückspeisen. Ihre Balanceakte, die schnell Suchtcharakter bekommen, mögen ökonomisch wieder verwertbar sein, doch interaktiv sind sie eher selten konstruktiv.

Also können wir die Folgen von einem Typus innerhalb eines Systems nicht automatisch unverändert in einem anderen erwarten.

GFK-plus bedeutet nicht, dass die Selbstordnung in diversen Teams nicht von den einzelnen geleistet werden muss. Es bedeutet auch nicht, dass jeder machen kann, was ihm gerade beliebt. Selbstordnung ist zum einen eine Ordnung, zum anderen betrifft sie nicht nur ein Selbst, wie man meinen könnte, sondern das System. Es organisiert sich über die Individuen selbst – das ist gemeint. Hierbei ist ein gewisse Hingabe und Leistung erforderlich.

Wir können also alte und neue Systeme nur begrenzt vergleichen. Besonders die Übergangsphase ist interessant. Außerdem sind Grenzen der Wirksamkeit zu erwarten. Das ist jedoch bei der sich sowieso schrittweise entwickelnden GFK-plus nicht das große Problem. Wir bleiben also optimistisch und sagen: Besser mit GFK-plus, als ohne. Unterschiedliche Typen zeigen die Hindernisse auf, sind jedoch kein Ausschlusskriterium.

Weitere Hinweise für eine vertiefte Vorbereitung

Auch wenn hier alles recht optimistisch klingt und klinge soll, so leben wir wohl alle lang genug auf dem Planeten, um zu ahnen, dass wir recht gute Voraussetzungen für GFK-plus brauchen und uns diese immer erst einmal erarbeiten werden müssen.

Brauchen wir eine stärkere Vorbereitung oder wollen tiefer in das grundlegende Verständnis von GFK-plus einsteigen, dann gibt es einige Tools, die einen anderen Rahmen brauchen, als er uns hier in einem Buch und mit den GFK-plus Karten zur Verfügung steht. Trotzdem wollen wir sie hier mal kurz erwähnen, damit die Informationen vor liegen, wenn sie gebraucht werden.

Wir werden wir uns z.B. stärker mit der trennenden und destruktiven **Widerstandsdynamik** beschäftigen können, die sich in dem Dreiklang Wut-Ohnmacht-Sehnsucht stabilisiert. (siehe auch GFK-plus Vorbereitungskarte V1)

Die **Modalmatrix** ist ein modellhaftes Tool des Autors. Wir finden es in Ansätzen auf einigen GFK-plus Toolkarten, doch dazu gibt es natürlich noch viel mehr zu sagen. Dieses Modell ist für das strategische Framing von Systemen interessant.

Der **Interaktionskreis** ist eines der komplexesten Modelle, welches das Miteinander nach den Gesetzen der Interaktion abbilden kann. Will man z.B. hinter die User-Oberfläche von GFK-plus schauen oder tiefer in die Wissenschaft vom gelingenden Miteinander eintauchen, dann kann dieses Modell des Autors sehr faszinierend sein. Verschiedene Displays (Erscheinungsformen) des Modells ermöglichen unterschiedliche Anwendungen. Man kann mit ihm viele gängige Modelle von anderen Forschern verstehen und auf Stimmigkeit gegenprüfen. Noch existiert leider keine richtige Veröffentlichung des Modells, doch einiges an Material dazu.

Mit der **Positionsarbeit** (Die Aufstellung des Systems auf Positionsmatten) können wir die individuellen Probleme den systemischen Spannungen zuordnen. Auch wenn alle Probleme außen sind, so muss sie doch jemand inne haben, damit sie Probleme sein können. Ein Problem, das niemand hat, ist nämlich gar keines. Durch die Verortung der Probleme zeigt sich, dass uns viel zu viele Systemspannungen in Alarmbereitschaft versetzt haben und dass wir gerne die Probleme anderer verwalten. Die klare Verortung von Spannungen und Problemen ermöglicht uns eine neue Systemlogik mit einer erhöhten Entspannung. Diese Positionsarbeit, wie sie vom Autor entwickelt wurde, kann zusätzlich zu GFK-plus gelernt werden.

Der **Herz-Kopf-Bauch-Prozess** zeigt den Zusammenhang von Herz, Kopf und Bauch, also vom emotionalen, kognitiven und impulsiven Zentrum des Menschen. Es handelt sich hierbei um einen weiteren Fußmatten-Prozess vom Autor. Man erkennt mit ihm, wie das günstige Zusammenspiel dieser unterschiedlichen Zentren gelingen kann.

Interessant wird es auch mit dem **Yin-Yang-Prozess** (Info im Anhang), mit dem man die kollektiven Systemspannungen in eine Yin- und eine Yang-Seite unterteilt. Das hat verschiedene Vorteile. So wie die GFK zwischen Gefühlen und Bedürfnissen unterscheidet, so macht es Sinn, die System-Sensitivität (als „Yin“ bezeichnet) und die System-Kognitivität (als „Yang“ bezeichnet) getrennt zu betrachten. Es zeigt sich, dass sich dadurch auch unterschwellige Konflikt-Spannungen nachhaltig lösen lassen. Bisher konnten nämlich alle Anstrengungen und Maßnahmen selten weitere Konflikt-Manifestationen verhindern.

Statt einer nachgebesserten Systemkonfiguration braucht es bei diesem Schritt auf dem GFK-plus-Feld 2 von unserer system-kognitiven Yang-Seite erst einmal das Eingeständnis, dass die bisherigen Ideen von Dominanz, Kontrolle und Machbarkeit regelrecht zu einem dominanten Machbarkeitswahn geführt haben, in dem sich besonders die Schattenseiten der Männlichkeit destruktiv entfalten konnten. Dieses Eingeständnis erlaubt es uns, nicht mehr an die Konstruktivität von vorschneller Machbarkeit, Kontrollsucht und konkurrierender Dominanz zu glauben und erst einmal einen Schritt zurück zu treten. Damit öffnen wir den Raum für unsere system-sensitive Yin-Seite, die sich eigentlich in zugewandter Präsenz und rezeptiver Offenheit ausdrücken würde. Doch bei den vielen Versuchen, Schmerzen und unangenehme Gefühle reaktiv zu vermeiden, hat sich schon vor langer Zeit ihre ablehnende Schattenseite von Wut, Ohnmacht und Sehnsucht aktiviert, womit auch die Yin-Seite in einer innere Verweigerung abgetaucht ist und wodurch wiederum die Yang-Seite zu Aggression, Hilflosigkeit und passiven Hoffen verleitet wurde. Dies war, und das liegt eben am verbindenden Charakter der systemischen Yin-Seite, kein wirklich individueller Schritt, sondern durchaus ein um sich greifender, kollektiver Vorgang, der völlig verdeckt unter der zivilen Oberfläche unserer Gesellschaft wütet und ein Zusammenwirken unsichtbar unterminiert. Insofern ist hier zu verstehen, dass es sich auf dem GFK-plus-Feld 2 nicht mehr um individuelle Konfliktgefühle handelt, sondern um die emotional erlebte Anbindung an entgleisende Systeme mit destruktiven Strukturen, Kulturen und Konventionen. Hier haben die Emotionen einen phänomenalen und nicht einen psychologischen Charakter. Mit dem Yin-Yang-Prozess holen wir uns die ausreichende Offenheit wieder zurück.

Bei Interesse für diese oder viele andere Zusatztools einfach beim Autor nachfragen. Wir hoffen aber, dass GFK-plus auch vielerorts ohne diese ins Laufen kommt.

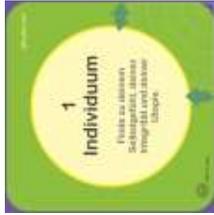
Position	Inhalt & Beschreibung	Hilfestellung	Bemerkung	Karten
Feld 1 individuelles Feld	Zu ausreichend Frieden mit den anderen Menschen im System finden und die eigene Integrität und Emanzipation stärken. Zu einem neuen Selbstverständnis und Selbstgefühl im System finden (Update). Sich der eigenen Potenziale und Utopien bewusst werden.	GFK-plus Vorbereitungskarten GFK-plus Toolkarten Gewaltfreie Kommunikation	Vorhandene Konflikte lösen und die Art Kommunikation entwickeln, die verbindende und konstruktive Lösungen in herausfordernden Situationen ermöglicht. Empathie und Selbstempathie spielen eine Rolle. Das zentrale Element bleibt hier jedoch die persönliche Utopie oder geteilte Vision.	
erreichte Grundlage 1: Ausreichender Frieden, Integrität und ein positives, Selbstverständnis – individuelle Aktualisierung				
Feld 2 Systemstruktur	Sich aus den Erinnerungen systemischer Konflikt-Spannungen lösen, die in dominanten und funktionalen Strukturen, Konventionen, und Kulturen entstehen. Einen neuen Systemkontext errichten und/oder der Vision/Strategie anpassen.	GFK-plus Systemkarten GFK-plus Toolkarten	Die vernetzte Welt zeigt eine neue Komplexität. Eingeständnis, dass emotionale Schutzreflexe, Schuld- und Schamkonzepte, die Idee des Ungenügens und des Nicht-Passens, der Konkurrenz und des Kompromisses uns nicht weiter helfen werden (altes Yang). Gesucht wird eine möglichst einfache, interaktiv sinnvolle Verwirklichungsstruktur (neues Yang).	
erreichte Grundlage 2: Ausreichende Ablösung von konflikthafter System-Strukturen und System-Spannungen – System-Aktualisierung				
Feld 3 System-Sensitivität	Gemeinsam eine interaktive Sensitivität entwickeln und Anbindung an die Einheit hinter den Erscheinungen finden. Den verbindenden organischen Sinn aus der Quelle des Seins emporsteigen lassen, Inspiration tanken.	GFK-plus Toolkarten Team-Kompass* Meditation gemeinsame Stille Teamrituale	Einklang, Frieden erleben, Kontakt zur Einheit hinter der Getrenntheit der Formen, Gedanken, Stile und Wege aufnehmen. (neues Yin)	
erreichte Grundlage 3: Entstehen lassen von aktuellen Strukturen aus der Einheit				
Feld 4 System-Intelligenz	Systemausgestaltung und Gestaltung von Gruppen, Teams und Strukturen der Gemeinsamkeit. Ausbildung von sozialen Metaorganismen für das gemeinsame Wirken und die Werke.	GFK-plus Toolkarten GFK-plus Diskurs GFK-plus Konsensieren	Interdependenz der Teilnehmer. In Teamstrukturen Leistung erzielen. Konsens und Kollaboration. Auch das Lernen nicht vergessen. Kommen wir vom Konzept der Packerei zum Spiel, ohne an Leistung einzubüßen?	

Tabelle 2: GFK-plus – Die vier Felder und ihre Aspekte

Die Fehler, die bei GFK-plus zu vermeiden wären ...

Leider reicht es nicht, einfach nur GFK-plus zu kennen. Unsere Intuition wurde in Systemen trainiert, deren Hauptmerkmal nicht unbedingt die organische und lebensdienliche Selbstorganisation war. Wir brauchen deshalb noch ein paar Informationen, um Dinge richtig machen zu können. Deshalb führen wir her ein paar grundsätzliche Fehler an.

Der erste Fehler ist es, zu glauben, wir könnten Neues auf alten Wegen erreichen. Wir hoffen vielleicht, es ginge auch ohne ein neues kommunikatives Grundverständnis und ohne kommunikative Fähigkeiten, wie sie u.a. die klassische GFK anbietet. Die Grenzen unserer Kommunikation werden immer die Grenzen unserer Beziehungen und Zusammenarbeit sein.

Obwohl bekannter Maßen die meisten mit ihrer Kommunikation recht zufrieden sind, sind sie es selten mit ihren Beziehungen und der Art des gemeinsamen Wirkens. Das ist jedoch, genau genommen, ein Widerspruch. Hier braucht es nicht nur eine Lern- und Experimentierfreude, es braucht auch eine Lernkultur. Selbst noch nach Jahren der Kommunikationsentwicklung ist immer noch weit mehr möglich, als wir glauben. Das soziale Miteinander bleibt spannend. Sagen wir ja zu einer neuen Art von Gemeinsamkeit, so sagen wir damit gleichzeitig auch ja zu einer neuen Art der Kommunikation und zu den Schritten, die es braucht, diese gemeinsam zu lernen.

Der zweite Fehler liegt in dem Glauben, wir wären individuell verantwortlich für kollektive Systemzustände, bzw. wir wären kollektiv verantwortlich für individuelle Krisen. Wir wollen die Einflussebenen sauber trennen, um Krisen leichter lösbar zu machen. Auf Probleme kann man von vielen Seiten aus einwirken, doch wirklich lösbar sind sie meist nur auf dem GFK-plus-Feld, auf dem sie entstanden sind. In der Kommunikationsentwicklung unterscheiden wir zwischen:

1. **Dem zentralen Problemkern** – Was ist der Problemanteil, bei dessen Verschwinden sich die anderen Problemanteile weitgehend mit auflösen würden?
2. **Der Problemachse** – Wer hat das zentrale Problem und mit wem?
3. **Der Problemebene** – Auf welcher Ebene des Systems ist der Problemkern entstanden bzw. manifest?

Nehmen wir z.B. an, wir haben uns mit dem Hammer auf den Finger geklopft. Durch ein Schmerzmittel könnten wir den Nervenreiz unterdrücken, der im Gehirn als Schmerz wahrgenommen wird. Damit würde der Finger nicht mehr weh tun. Wir könnten es auch mit Mentaltraining und positiven Affirmationen versuchen. Doch wenn wir das Problem wirklich lösen wollen, müssten wir logischer Weise den Finger behandeln und nicht den Kopf. Und genau dort wird auch die Heilung stattfinden müssen.

Nachdem wir uns auf dem ersten GFK-plus-Feld mit unseren individuellen Konflikten beschäftigt haben, eröffnen wir mit dem zweiten Feld einen Bereich für die kollektiven Einflüsse des Problems. Erst jetzt bemerken wir, dass auch unser hintergründiges Selbstgefühl und Selbstverständnis zu sehr großen Anteilen nicht eigenständige Tatsachen sind, sondern aus dem System gespeist werden, in dem wir uns aufhalten. Laufen unsere Systeme mit Streit, Rebellion und Kriegen Amok, wird sich das bei uns zeigen. Wir sollten uns auch über funktionale Systeme mit einem starken Schuld-Scham-Motor keine großen Illusionen machen. In jedem Unglückssystem ist es schwer, glücklich, optimistisch und friedvoll zu werden, selbst wenn der Bauch satt und der Körper gesund ist.

Systemkrisen formen im System Krisenstrukturen und entgleisende Krisendynamiken, denen man als einzelne Person meist sehr machtlos gegenüber steht. Hier sollten wir die Verantwortung nicht auf dem individuellen GFK-plus-Feld 1 zu tragen versuchen, wie das noch sinnvoll war, als wir uns als Individuen gegenüber standen. Es braucht auf dem GFK-plus-Feld 2 auch andere Tools, um mit den Problemen hier umgehen zu können. Zuerst sollten wir den Schritt über das erste GFK-plus-Feld gegangen sein, denn unversöhnt, sprachlos, schwach, wütend und voller persönlicher Spannungen werden wir erst gar nicht bewusst genug auf dem zweiten Feld ankommen. Wir können uns ein immer besseres Gespür für diese beiden Felder erarbeiten, damit wir die entsprechenden Anteile von Krisen gut zuordnen und dann nacheinander lösen können.

Der dritte Fehler wäre, vorschnell eine Lösung anzustreben, bevor wir uns auf den dritten GFK-plus-Feld ausreichend zueinander gefunden haben. Gerade in einer Welt, in der Menschen so klug sind, dass sie Smartphones bauen können, sollte man die individuelle Klarheit über die nächsten Schritte nicht vorschnell in Erlösungsstrategien überführen. Kein Mensch kann dieses Smartphone nämlich alleine bauen. Hier gilt es auszuharren, bis sich auf dem dritten GFK-plus-Feld eine interaktive Sensitivität bildet, die zu einem Kraftfeld aus verschränkten Inspirationen und verschränktem Sinn wird. Hier verbinden sich die individuellen Geisteskräfte zu einer vernetzten Geisteskraft, was nach und nach im-

mer weitläufigere Bereiche einbeziehen kann. Die meisten Menschen, die in funktionalen Strukturen groß geworden sind, kennen solche Erfahrungen kaum, vielleicht nur aus den besonderen Momenten, wenn sie verliebt sind, mit einem Freund am Meer sitzen oder wenn es in einem Team gerade mal groovt. Beim Fußball neigen die Reporter dann zu sagen: „Jetzt beginnen sie zu zaubern!“ Und tatsächlich gelingen dann die Dinge, die sonst nie klappen.

Wenn solche Skeptiker das erste Mal beim Familienstellen waren, sind sie manchmal etwas verstört. Dort haben sie vielleicht eine für sie unerklärliche Erfahrung von interaktiver Phänomenalität machen können. Sie haben plötzlich die Emotionen der Leute gespürt, auf deren Position sie standen. Sie wussten, wie es diesen Menschen geht, wussten aber nicht, warum sie es wussten. Manche sind davon zu tiefst erschüttert.

Dabei ist zu bedenken, dass diese Leute in ihrem Beruf auch auf den Positionen ihrer Vorgänger stehen können. Selbst bei Beziehungen gilt heute oft das gleiche.

Jedes Stehen im System braucht eine Position. Bei GFK-plus beginnen Menschen, nicht länger auf den fremden, funktionalen Positionen auszuharren, die ihnen zugewiesen wurden. Sie strukturieren sich ein System ihnen gemäß, mit einem zu ihnen und ihrem Vorhaben passenden Platz. Auf dieser wirklich eigenen Position spüren sie dann, wie es ihnen geht, wenn sie wirklich für sich selbst stehen. Manche haben schon fast vergessen, wie sich das anfühlt.

Wir brauchen also etwas Selbstdisziplin, um nicht gleich impulsiv mit einer „guten Lösung“ vorzustürmen, sei es aus Gewohnheit, oder weil die Intensität im Verschränkungsfeld steigt, was wir dann als eine uns ungewohnte Spannung spüren, der wir vielleicht mit einer Flucht nach vorne entkommen mögen. Wenn wir uns ausreichend Zeit nehmen und präsent und achtsam bleiben, können die wirklich stimmigen Visionen, Ideen und Lösungen aus dem gemeinsamen Feld „wie von selbst“ auftauchen. Aus der Intensität des Feldes bildet sich außerdem die Energie, die es für die Umsetzung unserer Projekte braucht.

Der vierte Fehler wäre es, das neu entstehende Miteinander mit den Parametern des alten Miteinanders bewerten zu wollen. Wir werden uns neue Rahmenerzählungen und Maßstäbe des Gelingens erarbeiten müssen. So wird der *finanzielle Profit*, der *Triumph über den Gegner* und der *Machtgewinn auf einer Statusposition* möglicher Weise unsere neuen Erfolge nicht mehr adäquat beschreiben können. Vielleicht braucht es überhaupt

eine andere Art des Werteverständnisses und der Werteverteilung. Was ist die neue Form des Beitragens? Wie wird sich der Begriff der *Gerechtigkeit* und des *Verdienstes* verändern? Ein neuer Systemmodus lässt uns vielleicht die Welt in ihrer Essenz völlig anders wahrnehmen.

Wir wollen also nicht die Tapeten und Möbel des alten Miteinanders in die neuen Formen der Gemeinsamkeit mitschleifen. Es erfordert natürlich viel Mut, derart essenziell neue Wege anzudenken, geschweige denn, sie auch zu gehen. Allein gegen den Strom zu schwimmen, führt dabei selten zu den erhofften Freuden. Auch kommt der Mut oft erst aus der Erkenntnis des stimmigen Weges, den man auf dem GFK-plus-Feld 3 in bewusster Einigkeit erfahren kann. Das Gute dabei ist, dass diese Einigkeit nicht durch Übereinstimmung entstehen muss. Eine Einigkeit, die auf der essenziellen Einheit hinter den unterschiedlichen Erscheinungsformen beruht, kann man durchaus als faktisch annehmen, auch wenn manche erst einmal eher an ein esoterisches Postulat denken. Doch in der Zeit der quanten(feld)physikalischen Erkenntnisse nähern sich sogar die Naturwissenschaftler und die Geisteswissenschaftler immer weiter an. Und wenn die schon zu einer Einigkeit kommen, kann es vielleicht wirklich die eine große Essenz hinter den erscheinenden Formen geben, eine Essenz, an der wir Teil haben.²³

Der fünfte Fehler wäre es zu glauben, es gäbe ein endgültiges Ziel und wir kämen irgendwann dort an. Natürlich erleben wir in der gemeinsam erlebten Präsenz auf dem GFK-plus-Feld 3 einen Kraftpunkt. Auf der anderen Seite hört das Spiel der Formen in einer stets bewegten Welt nie auf und bleibt immer spannend und herausfordernd. Es muss nicht perfekt sein, sondern nur gut genug für eine ausreichende allseitige Zufriedenheit. Unser Miteinander wird sich im Laufe der Zeit spiralförmig immer weiter fortentwickeln und ein immer reicheres Erlebnis werden, das wir miteinander teilen, weil es untereinander entsteht.

So, wie es den ersten Schritt braucht, damit ein Weg entstehen kann, so wird sich dieser Weg im Gehen weiterentwickeln und uns vom Selbsterlebnis eines stimmig Handelnden zu dem Erleben eines stimmig Seienden transformieren. Somit wird das Andauernde nicht zu einer endlosen Packerei, sondern immer müheloser. Wir werden insofern auch nicht zwangsweise immer überflüssiger, je älter wir werden, sondern es könnte sich in den Senioren eine Kraftquelle von müheloser Präsenz zeigen, die sowohl ein individueller

²³ Mit dem Modell der Quanten-Matrix (Info im Anhang), genauer beschrieben im Buch „Tanz der Quanten“, bekommt man eine Idee davon, wie Einheit und Vielheit sowie Geist und Welt zusammenspielen.

Reichtum als auch ein großer Prozessreichtum wäre. Andererseits sichert natürlich die interaktive Einbindung auch die stete Gehirnentwicklung und beugt der Degeneration vor. „Use it or loose it“, heißt es ja im Bereich der Nervenzellen.

Es gibt einen Unterschied zwischen dem Weg und dem Ziel. Was kann man abschließen und was wird andauern? Das gelingende Miteinander ist ein zyklischer, anhaltender Prozess, auch wenn Ziele erreicht werden. Bauen wir eine Mauer oder schreiben wir einen Text, dann werden diese Arbeiten irgendwann fertig sein. Selbst der Berliner Flughafen könnte mal einen Abschluss finden, oder zumindest ein Ende.

Doch Scherz beiseite. Wir differenzieren sinnvoller Weise zwischen den gelungenen Ergebnissen und dem anhaltenden gelingenden Miteinander und da ist der Flughafen in beiden Bereichen ja nicht das perfekte Beispiel.²⁴ Die Problemstellung eines Teams sollte einen gelungenen Abschluss finden. Das Miteinander einer Gruppe gehört andererseits zum gelingenden Prozess, besonders wenn es sich um eine dauerhafte, und nicht um eine kurzfristige Konstellation handelt. Bei GFK-plus unterscheiden wir insofern zwischen den stabilen Home-Teams und den aktionsbasierten Teams, welche sich nur zu einem bestimmten Zweck zusammenfinden und nach getaner Arbeit wieder auseinander gehen.

Wir sollten also für unser Miteinander keine abschließende Zielsehnsucht in Form einer Erlösungsphantasie oder einer Befreiungsphilosophie pflegen. Es wird vielleicht perfekter, aber wird nie abschließend perfekt werden.

Der sechste Fehler liegt in der Hoffnung darauf, dass in einem System, in der die überwiegende Anzahl der Personen die GFK-plus-Schritte zu einer gelingenden Gemeinsamkeit nicht gehen möchte, und in der einiges an Unstimmigkeit und Unglück vorhanden ist, einzelne trotzdem ein durch und durch glückliches Leben führen können. Es mag durchaus ein paar kleine *Inseln der Seligen* geben, doch das Glück der Leute dort kann nicht umfassend sein, weil der Mensch ein interaktives Wesen ist und weil es eine Verbundenheit jenseits von Getrenntheit gibt. Die Bessergestellten mögen sich aus einem guten Schutzreflex heraus nicht durch den Rest auf ein Mittelmaß herunter nivellieren lassen und das streben wir hier mit GFK-plus ja auch nicht an. Andererseits bleiben diese *Inseln der Seligen* isolierte Spannungspunkte eines Unglückssystems, denen die vielen *Kellerlöcher der Verzweifelten* als spannungsreicher Gegenpol gegenüberstehen. Jemand hat

²⁴ Jedenfalls wenn man der Meinung von Dieter Faulenbach da Costa Glauben schenken kann.
<https://m.youtube.com/watch?v=cQCvw45MPN4>

einmal beschrieben, wie er durch die Armenviertel von Rio de Janeiro fährt und denkt: „*Da will ich nicht wohnen!*“ Dann fährt er an den, mit Glasscherben bewährten Mauern vorbei und an den bewaffneten Wachleuten, welche die Villen der Reichen vor dem Zugriff der Armen schützen. Der Gedanke kommt ihm: „*Da will ich auch nicht wohnen.*“

Wir werden also die Hoffnung auf ein isoliertes Glück am besten durch die machbare Vision von einem glücklich vernetzten Miteinander ersetzen. Auch aus den Kellerlöchern des Unglücks werden die Leute dazu irgendeinmal herauskriechen müssen. Ihre Vorwürfe und Ansprüche können sie jedoch gerne dort zurücklassend, um ohne diese ein völlig neues Spiel zu beginnen. Für wen wird das leichter werden: Für die vom Leben Gezeichneten, oder für die von Fortuna Begünstigten? Wir wünschen beiden viel Glück.

Der Anfang des Wandels wird jedenfalls von Pionieren übernommen. Als diese wollen wir unsere Schritte machen, um in den organischen, lebensdienlichen und selbststeuernden Systemmodus zu kommen. Pionier zu sein bedeutet automatisch, dass es nicht immer nur angenehm werden wird. Hier braucht es durchaus auch etwas Kampfgeist und Einsatzbereitschaft im positiven und lebensdienlichen Sinn. Es geht darum, einen Schritt in das Ungewisse zu wagen und dann dort zu bestehen. In mehreren Jahren wird man dann wissen, wo man seinen Fuß hinzusetzen hat, denn dann werden die Wege, die wir heute mit der Machete durch den interaktiven Dschungel bahnen, zu breiten Straßen geworden sein. Doch die Leute von morgen werden nie das Gefühl erleben, wie es ist, schweißbedeckt, verdreht, müde und von Mücken zerstochen die ersten echten Erfolge zu feiern.

Der siebente Fehler liegt in einer rein funktionalen Weltbetrachtung, einem deterministischen Weltbild das mit ziemlicher Sicherheit auch ein materialistisches Weltbild ist. Im übermäßig einseitigen Vertrauen auf unsere linke Gehirnhälfte glauben wir gerne, dass alles mathematisch berechenbar wäre und mit Konzepten so erfasst werden könnte, dass verlässliche Vorhersagen machbar sind. In diesem Weltbild fehlen uns jedoch die unberechenbaren phänomenalen Einflüsse, wie sie sich durch jede Biosphäre und auch durch jedes Lebewesen zum Ausdruck bringen. Wir können mit so einer Sichtweise die phänomenalen Anteile von Konflikten und Krisen nicht ausreichend einbinden und deshalb oft keinen Frieden herbeiführen. Wir sind als Materialisten sehr geneigt, auf irgendwelche Regelungen zu pochen und Erklärungen abzugeben, die logisch und vielleicht sogar wissenschaftlich klingen, jedoch eines nicht können – nämlich tatsächlich zu praktikablen Lösungen führen, ohne dass wir ständig den Konjunktiv strapazieren müssen. Heute haben wir sogar einen *großen Welterklärungssumpf des Konjunktivs*, den weder wir noch

jemand anders durchqueren kann. Dahinter soll sich, der Sage nach, zwar die ganz einfache Lösung aufhalten, doch niemand hat sie je wirklich gesehen.

Es würde uns andererseits auch nicht viel helfen, eine rein magisch-mystische Herangehensweise zu inszenieren, welche zwar die faszinierende Unberechenbarkeit des Lebens würdigen würde, den Menschen jedoch in einer Kinderwelt gefangen hielte. In dieser wäre z.B. der Partner „wie seine Mutter“, „saugte Energie ab“ und wäre somit ein „Psycho-Vampir“, der seine „Emotional-Viren“ nicht durch die Riten des neuen Psycho-Gurus aufgelöst hätte, indem er nämlich das „violette geistige Licht“ wie einen Laserstrahl durch den „heiligen Kristall des 5. Sternentors“ herbeivisioniert hätte, usw.

Wir brauchen also auch ein ausreichend nüchternes Verständnis von Situationen und vom guten Zusammenwirken, weshalb wir sowohl die deterministischen als auch die phänomenalen Einflüsse berücksichtigen müssen. Newton hatte eben nur den Fall des Apfels berechnet und nicht, wie er auf den Baum hinauf gekommen ist. Wir können also nur die kausale Seite der Welt kalkulieren, die jedoch an sich keine Maschine ist. Weil im Miteinander immer geistige, emotionale und vitale Anteile mit im Spiel sind, müssen wir uns kognitiv oft mit Statistiken und Prognosen zufrieden geben, in denen sich nur die Stimmungsbilder für Wahrscheinlichkeiten abzeichnen. Andererseits ist das kaum zufriedenstellend. Bei GFK-plus setzen wir uns einer Situation mit Herz und Kopf gleichzeitig aus, um sie ganzheitlich verstehen und mit interaktiver Sensitivität erleben zu können.

Es geht für uns als lebende Wesen sowieso nicht nur um das Top-Down-Verständnis, sondern besonders auch um die Bottom-Up-Eingebundenheit, die sich im Erspüren der Lebensqualitäten zeigt. Wer nur mit seinem Verstand verstehen will, wird sich, selbst wenn er alles begreifen sollte, an seinen Empfindungen vorbei denken. Der Kopf ist kalt und das Herz naiv, solange beide getrennt voneinander agieren.

Der achte Fehler entsteht, weil man zu lange Teil eines konfliktreichen Systems war. Unsere Sprache und unser Denken zeigen eine hintergründige Zielsehnsucht, die das gelingende Leben nicht kennt. Konflikte sollen nach dieser Zielsehnsucht weniger entwirrt und gelöst als vielmehr aufgelöst werden, wie in einem Säurebad. Spannungen sollen „ihr Ende finden“, Ursachen „aufgestöbert und alle „Missstände“ „besiegt“ oder sogar „vernichtet“ werden. Die inneren Muster gehören „ausradiert“, dem „inneren Schweinehund“ gehört eines in die Fresse gegeben, natürlich ohne dabei aus Versehen das „innere Kind“ zu treffen. Die „Emotionalviren“ werden methodisch und willentlich aus dem System „eliminiert“, kurz: man hofft, mit dem was ist, zu einem Ende zu kommen (siehe auch: Der

fünfte Fehler). Im Kopf entstehen dabei düstere Fantasien: Die Jedi-Ritter im Kampf gegen die dunkle Seite der Macht. Alles ist auf eine Finalität ausgelegt, die der Permanenz des Gelingens entgegensteht. Das Gute wird weniger als steter Prozess wahrgenommen, sondern eher als etwas Absolutes.

Ein gutes Miteinander wird zu jeder Zeit neu ausbalanciert. Dieser Vorgang ist meist unspektakulär und endet nie. Wir müssen also in der Lage sein, von der finalen Hoffnung zur lebensdienlichen Steuerung umzuschwenken. Dazu müssen wir vermehrt die gelingenden Aspekte anvisionieren, statt die Entgleisungen bekämpfen zu wollen. Es wäre also empfehlenswert, das Gelingende zu stärken und auszudehnen, statt zu versuchen, problemzentriert zu einer guten Gemeinsamkeit zu kommen.

Der neunte Fehler basiert auf der Gewohnheit, neue Regeln und Konventionen hauptsächlich konfliktbezogen zu entwickeln. Unsere Regeln und Gesetze sind direkte Antworten auf Probleme und haben damit einen vermeidenden Charakter. Jede Regel entspricht einem durchaus intelligent gestalteten NEIN, das sich jedoch mit allen anderen Regeln zu einem immer dichteren Netz der Verhinderung verstrickt. Man bekommt dann eher Angst, sich darin zu verfangen, als dass man innerhalb seiner Möglichkeiten inspirativ angeregt wird. Wir wollen deshalb unseren grundlegenden Rahmen lieber erst einmal im positiven Lebensbezug – also mit unserem JA – abstecken und dann erst auf die Schmerzpunkte und No-Goes²⁵ hinweisen. Vor allem sollten wir die alten Verneinungsgewohnheiten nicht auf dem GFK-plus-Feld 3 pflegen, und vorschnell alles herunterregeln, was nicht geschehen soll. Stattdessen wollen wir erst einmal ein kreatives Potenzialfeld erzeugen, indem wir herausfinden, worum es uns gerade geht. In diesem Feld zeigt sich dann ein hintergründiger, lenkender Sinn-Zusammenhang, der es den Personen erlaubt, sich intelligent am Gelingen zu beteiligen.

Nicht aus dem Zusammenhang herauszufallen, nur, weil man eine Dissonanz spürt oder einem etwas nicht passt, ist Übungssache. Jedenfalls steuern wir bei GFK-plus aus dem System heraus und nicht vom Chefsessel aus oder von einer sich entgegensetzenden Opposition her.

Der zehnte Fehler ist zu glauben, wir wären bereits ausreichend emotional entwickelt, um uns in einem neuen Miteinander auf uns verlassen zu können. Im indischen Yoga wie

²⁵ Siehe die nachfolgend noch beschriebenen GFK-plus Karten Z2 und T2.1

auch im Buddhismus gibt es vier Basisgefühle, welche die Natur des reinen Wesens widerspiegeln. Es sind das die Heiterkeit, die Gelassenheit, die Mitfreude und das Mitgefühl. Ruht er erleuchtete Mensch in seinem wahren Wesen, so bleiben ihm diese vier Gefühle übrig. Alle anderen wurden als unnötige Unruhen des Geistes beschrieben.

Wir brauchen nicht ganz so weit gehen und können neben diesen vier Emotionen auch noch weitere erhabene Regungen ausmachen, die uns sozial in guten Kontakt bringen. Das sind z.B.: Dankbarkeit, Wertschätzung, Würde, Ehre, Humor, Respekt, Achtung, Bewunderung, Würdigung, Duldsamkeit, Solidarität, Bestimmtheit, Ehrlichkeit, Offenheit, Klarheit, Güte, Verwunderung, Irritation, Mitgefühl, Trauer, Bedauern etc.

Daneben gibt es naive Gefühle und isolierte Begierden, die uns in Bezug auf unsere Mitmenschen eher in eine spannungsgeladene Differenz bringen, was für Verwirrungen, Missverständnisse und Zwist sorgt. Durch diese naiven Gefühle erkennen wir die emotionale Unreife eines auf sich selbst zurückgeworfenen und alleine gelassenen Wesens, also sowohl der Normalfall einer Mangelgesellschaft als auch unserer autistischen Wohlstandskultur. Wir sprechen hierbei generell von ungefilterten Trieben, emotionalen Reflexen und den zentralen Widerstandsgefühlen von Wut, Ohnmacht und passiver Sehnsucht. Trotz, Neid, Hass, Auflehnung, Missgunst, Eifersucht etc. gehören auch dazu. Wer also gerade nur ein derart limitierendes Gefühlsrepertoire zur Verfügung hat, wird kaum an verbindenden Interaktionen und Kommunikationen offen und flexibel mitmachen können. Solcherart Gefühle zeigen nach den Worten von Prof. Nossrat Peseschkian, dem Begründer der Positiven Psychotherapie, dass irgendwo ein Missverständnis vorliegen muss. Hier geht es darum, unseren momentanen Zustand anzuerkennen, ein neues Verständnis zu entwickeln und unsere stete Weiterentwicklung bewusst anzugehen.

Der 11. Fehler ist die Verblendung, die man auch als Knick in der Pupille bezeichnen könnte. Die Frage hierbei ist, ob, bildlich gesprochen, das linke Auge (das individuelle GFK-plus-Feld 1) oder das rechte Auge (das strukturelle GFK-plus-Feld 2) betroffen ist. Im ersteren Fall geht es um die Verwirrung, die durch ein eigenes Problem entsteht. Im anderen Fall geht es um eine Systemspannung, deren Auswirkungen uns noch nicht einmal sichtbar betreffen müssen. Trotzdem kann sie unseren Durchblick sehr negativ beeinflussen.

Die größte Spannungsfreiheit in einem sozialen System bekommt man durch die Konformität der Personen, also durch ihre Angepasstheit. Doch genau diese Konformität verschiebt die immer vorhandenen Systemspannungen nur in die Individuen hinein. Rebel-

liert hingegen ein Individuum, verlagern sich seine inneren Spannungen in das System. Manchmal entsteht sogar ein Kreislauf des Unglücks und die Spannungen wandern hin und her. Dabei könnten wir von einer klassischen Loose-Loose-Situation sprechen.

Es gibt, was die Verblendung betrifft, also immer wieder Momente, in denen jemand gegen die Naturgesetze oder die offensichtlichen Fakten Dinge behauptet, die so einfach nicht richtig sind. Hierbei handelt es sich aber keinesfalls um gängige Missverständnisse, die anhand der Tatsachen leicht aufgeklärt werden können. An sich könnten wir Irrtümer durch die Evidenz der Faktizität leicht aufdecken. Der verblendete Verstand wird allerdings, von Fakten und Gesetzmäßigkeiten unbeeindruckt bleiben und wider jeden Sinn, seine eigene kreative Interpretation der Sachlage weiterhin stur vertreten.

Natürlich ist hier eine besondere Vorsicht geboten, denn das, was uns gemeinsam als Evidenz erscheint, ist oft einfach nur ein kollektiver Irrtum, verdeckt durch die blinden Flecken in der gemeinsamen Rahmenerzählung, deren Fehlerhaftigkeit immer zuerst von einzelnen Vorreitern aufgezeigt wird. Diese Vorreiter gelten dann als stur und verrückt, doch eigentlich ist das Kollektiv dann der Knackpunkt. Es ist seit der Neuzeit ein vorrangiges Bestreben, eine solide, wissenschaftliche Basis für gesicherte Erkenntnisse zu erzeugen, die uns unsere Beobachtungen mit den bekannten Gesetzmäßigkeiten in Übereinstimmung bringen lässt, um so u.a. zu berechenbaren Vorhersagen kommen zu können. Dabei ist die phänomenale Seite des Lebens natürlich genauso zu beachten, wie die determinierten Zusammenhänge. In dem Buch „Tanz der Quanten“ werden diese beiden Bereiche nach der verallgemeinerten Quantentheorie beschrieben und im Modell der „Quanten-Matrix“ in Zusammenhang gebracht, was für ein tieferes Verständnis dieser Problematik für den einen oder anderen hilfreich sein kann.

Selbst wenn jemand von einem grundlegend illusionären Charakter der Welt ausgehen mag, so wird er doch zugeben, dass die Steine, die wir fallen lassen, nach unten und nicht nach oben fallen. Auch jede illusionäre Sphäre oder virtuelle Welt hat nämlich ihre Gesetzmäßigkeiten, und das erlaubt es uns, in eine Übereinstimmung zu kommen, und uns untereinander abzustimmen. Genau das ist jedoch bei dem beschriebenen „Knick in der Pupille“ nicht möglich. Ein Tool für die therapeutische Aufdeckung dieses Fehlers ist der „Zweifelseinwand“, wie er von Hermes Kick entwickelt wurde. Allerdings erweisen sich reine Aufdeckungen als nicht sonderlich konstruktiv oder sie wirken sich sogar negativ aus. Die Verzerrung entstand ja durch eine Überforderung und hier müsste weniger aufgedeckt als vielmehr befähigt werden. Andererseits werden wir schnell jede Basis für ein gutes Miteinander verlieren, wenn wir beginnen, Fakten und Gesetzmäßigkeiten zu verzerren oder auszublenden. Deshalb haben wir den weiter unten beschriebenen GFK-

plus Diskurs eingeführt. Auch Fakten bedürfen nämlich eines achtsamen Umgangs. Sie können, bei all ihrer Deutlichkeit, unvollständig sein oder können unterschiedlich interpretiert werden. Generell ist das ähnlich wie bei Ziegelsteinen (=Fakten), die für eine tragende Grundmauer (=stimmige Erkenntnisse) solide zusammengesetzt werden müssen. Auch wenn jeder Stein für sich erst einmal eine hohe Festigkeit (=Faktizität, Evidenz) aufweist, kann die daraus gebaute Mauer durchaus instabil sein. Entscheidend bei diesem Punkt ist also die Qualität unserer Erkenntnisfähigkeit, wenn sie durch individuelle Krisen und kollektive Spannungen herausgefordert wird.

Der 12. Fehler besteht darin, eine Verhaltenssprache zu verwenden, also emotionale Situationen oder systemische Dynamiken nicht mit klaren Worten dem Verstand zugänglich zu machen, sondern uns darauf zu verlassen, dass die Hinweise, die wir durch unser Verhalten geben, ausreichend sind. Um etwas klar zu stellen, gibt es meist nichts Besseres als Worte. Durch sie kann sich der Verstand sehr effektiv an der Steuerung der Systemdynamik oder an der Ausgestaltung der Situation beteiligen. Vor allem können wir so gemeinsam exaktere Korrekturen vornehmen und den Kahn aus stürmischen Gewässern lenken. Die größte Herausforderung dabei ist, dass wir durch klare Worte unweigerlich auch eine klare Position beziehen. Das ist in einer Schuldkultur natürlich nicht immer sinnvoll und eher den Alfa-Tieren zuzumuten. Doch wir wollen ja in einer Kultur von selbstorganisierter Gemeinsamkeit leben und in dieser ist die Selbstpositionierung unerlässlich. Hier geht es also darum, klare Worte zu finden, wenn klare Worte notwendig sind, und dabei den rahmengebenden Frieden und den verbindenden Sinn nicht aus den Augen zu verlieren.

Der 13. Fehler besteht darin, unangenehme Gefühle mit Problemen zu verwechseln. Dann würden wir nämlich die Probleme nach innen projizieren. Unangenehme Gefühle im Inneren machen uns jedoch nur darauf aufmerksam, dass wir es mit einem Problem im Äußeren zu tun haben. Die Gefühle sind so etwas wie unsere Augen für die äußeren Situationen. Von „relevanten Gefühlen“²⁶ spricht man, wenn die Gefühle direkt aus der Situation abgeleitet sind, um die es gerade geht.

Durch diese Zuordnung erkennen wir die sinnhaften Bezüge von Emotionen und Situationen und können uns nach ihnen richten. Hier geht es darum, unsere emotionale Sensitivi-

²⁶ Diese Definition stammt von Autor. Genauso gut könnte man von „akuten Situationen“ sprechen. Gefühle schalten eine Situation auf akut. Die Frage ist nun, welche Situation mit welchen Gefühlen akut geschaltet wurde.

tät als ein interaktives Sinnesorgan zu trainieren, dem wir vertrauen können. Das ist deshalb wichtig, da wir durch unser emotionales Erleben mit dem Leben und der Lebendigkeit verbunden sind.

Der 14. Fehler besteht darin, aus Harmoniegründen eine Kultur der Abnicker und Schulterklopfer zu etablieren. So wichtig der Friede im System ist, so bedeutend ist auch die ausdifferenzierte Klarheit, wenn es um Leistungen und Ergebnisse geht. Hier geht es darum, die Haltung eines friedvollen Kämpfers zu entwickeln, damit wir gemeinsam und in großer Gutmütigkeit intensiv um Stimmigkeiten ringen können. Ansonsten müssten wir zu vorschnellen Harmonisierungen Zuflucht suchen, für die wir nachfolgend bezahlen würden.

Der 15. Fehler liegt darin, Gemeinschaften im neuen Miteinander von einer übergeordneten oder untergeordneten Position aus dominieren zu wollen. Es mag in richtigen Gefahrensituationen durchaus einmal notwendig sein, echte Dominanz auszuüben, um Leib und Leben zu schützen. Deshalb mag es sinnvoll sein, einen Chef für Notfälle zu etablieren, dem man dann während der Ausnahmesituation kurzfristig das Mandat überlässt. Doch damit geht dann schnell auch die Netzwerkqualität verloren. Im Gemeinschaftsalltag braucht es also einerseits die Bereitschaft, sich mit seiner ganzen Stärke und seinem ganzen Potenzial einzubringen, andererseits braucht es eine einende Achtsamkeit, damit die Beiträge aller Beteiligten zusammenfließen können und aus dieser Gesamtheit etwas Neues entsteht. Es wird für viele Gemeinschaften Sinn machen, eine Art coachenden Mentor auf einer Metaposition zu etablieren, der anfangs Geburtshelfer sein kann und später auf Wunsch immer mal jene Weichen nachstellt, die ihr Schaltsignal nicht zur rechten Zeit erhalten haben. Hier geht es also mehr um die Qualitäten der Selbstkontrolle, der Geduld und der Bescheidenheit, was jedoch nicht in Form einer ständigen Selbstverhinderung frustrieren soll. Es werden also durchaus Kämpfe geführt werden müssen, und auch die Schüchternen werden sich nicht ständig auf ihren Schwächepositionen zurück ziehen können. Denn sonst würde sich der gemeinsame Prozess auf tiefem Niveau einpendeln und die passive Dominanz der Schwäche würde das Miteinander beherrscht. Hier braucht es den Mut, sich im rechten Moment vom Haken zu lassen und sich den anderen zuzumuten, wie man eben ist, auch wieder ohne die Achtsamkeit, die Bescheidenheit und die Selbstkontrolle völlig fallen zu lassen. Der Schlüssel dazu ist, die Kämpfe mit einer sachbezogenen Klarheit und einer personenbezogenen Sanftmut zu führen. Die

hemmende Vorsicht und Rücksicht werden zugunsten der Achtsamkeit aufgegeben. Es braucht vielleicht etwas Zeit, bis sich alle Beteiligten gefunden haben, also brauchen wir auch noch Geduld mit der sich selbst formenden Gemeinsamkeit, die wie ein Baum auch als kleines Pflänzchen starten wird. Das Prozesstool Emo-Step® kann da viel helfen. Deshalb gibt es in diesem Buch ein kurzes Kapitel dazu und weitere Anweisungen sind im Internet erhältlich (www.emostep.de).

Lauter Fehler, möchte man sagen, und das sind ja nur einige, die hier aufgelistet sind! Vielleicht sind ja die Fehler auch gar nicht so erheblich und lösen sich mit der Zeit von selbst? Doch wie erzeugt man das Systemklima, in dem sich wahrscheinlich eine lebensdienliche, organische und selbstorganisierte Gemeinsamkeit bildet? Wie bereitet man den Boden für das Richtige?

Die Positiv-Faktoren zu GFK-plus

Positiv-Faktor 1: *Die natürliche innere Lebendigkeit von Themen.* Vertraue darauf, dass das, was in dir lebendig ist, auf irgendeine Weise Sinn macht, auch wenn es seine gute sinngebende Form im Miteinander vielleicht noch nicht gefunden hat. Solange gibt es zwar eine Dissonanz, eine Irritation oder sogar eine Störung. Doch die ist nicht der Hinweis, dass die Lebendigkeit danebenliegt, sondern dass das Thema eben noch nicht richtig angekommen ist und in die Gemeinsamkeit integriert wurde.

Positiv-Faktor 2: *Die sozialen Qualitäten.* Lebe verstärkt die in dir innewohnenden sozialen Qualitäten aus, wenn es kracht. (Dankbarkeit, Wertschätzung, Würde, Ehre, Humor, Trauer, Bedauern, Respekt, Achtung, Bewunderung, Würdigung, Duldsamkeit, Solidarität, Bestimmtheit, Ehrlichkeit, Offenheit, Klarheit, Güte etc.)

Positiv-Faktor 3: *Das innere Rhythmusgefühl.* Unterscheide zwischen schnell und vor-schnell und entwickle ein Gefühl für den Rhythmus der Gemeinschaft.

Positiv-Faktor 4: *Der Wunsch zu dienen.* Anderen achtsam zu dienen ermöglicht es, eine meist willkommene Art der Macht auszuleben. Es ist auch eine hervorragende Methode, eigene Spannungen und Abneigungen abzubauen. Frei nach dem persischen Poeten und Mystiker Rumi: „Jenseits von sympathisch und unsympathisch gibt es ein Feld, von dort aus will ich dich unterstützen.“ Natürlich ohne einen Gegenwert im Sinn zu haben. Der Dienst in einer verbundenen Gruppe ist auch immer der Dienst am Eigenen. Auf den Straßen, die wir bauen, werden später auch wir selbst fahren.

Positiv-Faktor 5: *Die Prozesssensibilität.* Prozessorientiert vorzugehen erfordert für die meisten von uns ein radikales Umdenken. Das bedeutet u.a., dass weder emotionale Triggerreize, noch der rationale Leistungsgedanke die zentrale Führung übernehmen – oder das Profitstreben, wie das heute Gang und Gebe ist. Dazu braucht man ein Vertrauen in die Gemeinsamkeit, da man einen Prozess im organischen, selbstorganisierten Miteinander zwar von allen Seiten her beeinflussen, aber nicht kontrollieren kann. Was

zählt, ist die Qualität des gemeinsamen Prozesses, der dann die Qualität der Erfolge folgt. Deshalb sollten die guten Ergebnisse nicht vorangestellt werden, sonst haben wir bei einem Misserfolg auch die Teamqualität mit verloren. Stimmt andererseits die Teamqualität, dann wird das Team das Zusammenspiel durch die Misserfolge so justieren, dass danach die gewünschten Erfolge eintreten.

Positiv-Faktor 6: *Die eigene Hingabe an der gemeinsamen Vision.* Können wir uns selbst vom Haken lassen und uns anderen zumuten, wenn das der Prozess erfordert? Das sind wir nicht so gewöhnt, uns innerlich einzubremsen dagegen schon. Es geht um die stete Bereitschaft, nach vor zu treten und den Hut aufzusetzen, wenn es Zeit ist, und dann sofort auch einen Schritt zurück zu machen und anderen die Bühne zu lassen, sobald dies stimmig ist. Die Stimmigkeit ist sowohl auf der individuellen, als auch auf der kollektiven Seite zu erfassen.

Positiv-Faktor 7: *Die klare, einfache und interaktive Wahrheit sprechen.* Sprich die Wahrheit aus, wenn sie prozessrelevant ist. Nicht ausgesprochenes wirkt als unerkannte Spannung im System. Auch Geheimnisse und Tabus können zu Verzerrungen im System führen. Doch Wahrheit zu sprechen ist nicht so einfach und auch sie zu hören stellt uns vor die Herausforderung, mit intensiven Prozessdynamiken umzugehen. Wahrheit im Team muss man sich also gemeinsam verdienen und erarbeiten. Es gibt weitere Qualitäten, die direkt mit der Interaktionsqualität Wahrheit zu tun haben. Es sind das Aufrichtigkeit, Wahrhaftigkeit, Ehrlichkeit, Transparenz, Offenheit, Verständlichkeit, Direktheit etc.

Die Balancequalität der Wahrheit ist die Herzlichkeit. Wahrheit differenziert thematisch, Herzlichkeit verbindet menschlich. Insofern gilt die Regeln: Erst verbinden, dann differenzieren. Nachfolgend kann dann das ausdifferenzierte wieder neu und vor allem besser kombiniert werden. Ansonsten würden durch die Differenzierung nur lauter Fragmente entstehen.

Positiv-Faktor 7: *Die Werte im System.* Unterscheide zwischen Wert und Gegen-Wert. Das verhält sich ähnlich wie eine Blume zu dem Foto der Blume oder der Heiratsantrag im Verhältnis zu den dafür gesprochenen Worten. Doch dabei handelt es sich noch nicht um Gegenwerte, als vielmehr um die formalen Repräsentationen der Werte. Der Gegenwert

ist ein Sonderfall dieser formalen Repräsentation: Er sichert einem das Zugriffsrecht auf den eigentlichen Wert, den es repräsentiert.

In unserer Kultur des funktionalen Miteinanders haben wir den Gegenwert in Zahlen und Einheiten definiert, um damit formal rechnen zu können. Das gibt uns den Eindruck, manche würden eher sagen die Illusion, den konkreten Wert einer Blume oder einer Hochzeit abstrakt bestimmen zu können und dafür dann Gegenwerte als Zahlenwerte bzw. als Zahlungsmittel zur Verfügung stellen zu können. Der Wert ist das Echte, während der Gegenwert ein willkürlicher und in sich wertloser Bemessungsfaktor ist, der diese Werte messbar machen soll um eine Einschätzbarkeit im Sinne der Gerechtigkeit zu gewährleisten. Der Gegenwert wird oft in Geld ausgedrückt und ist an sich kein Wert, sondern nur ein Maßstab für und ein Zugriffsrecht auf echte Werte. In einem funktionalen System sind solche Maßstäbe extrem wichtig, in organischen Systemen geht es zentral wieder um das eigentliche, und zwar um die Werte selbst, die sich nicht in Zahlen ausdrücken lassen. Und auch Gott selbst rechnet nicht, wie es Einstein sagen würde.

Positiv-Faktor 8: *Der Sinn des gemeinsamen Ziels.* Ohne ein Sinnziel, an dem sich die Handlungen der Gemeinsamkeit ausgestalten können, führt die aufkommende Beliebigkeit schnell zu einem Auseinanderdriften und damit zum Chaos. Persönliche Empfindsamkeiten werden dann zum verbleibenden Steuerungselement, und das eignet sich nicht, Prozesse zu führen. Insofern ist es gut, sich zu fragen, worum es eigentlich gerade geht.

Dabei zeigt sich, dass der Sinn in einem System eher gefunden als bestimmt wird. Der Sinn unseres Handelns führt uns zu dem Sinn im System, dann weiter zu dem des übergeordneten Systems bis hin zu dem Sinn der Schöpfung, wie sie gerade existiert. Der Sinn ist der große verbindende Faktor. Unser Sinn ist nach organischen und selbstorganisierenden Prinzipien immer im Ganzen eingebettet, innerhalb dessen unser Sinn ja auch Sinn machen muss. Sinn hat also viel mit sich einstimmen zu tun, wie wir das auf dem GFK-plus-Feld 3 versuchen.

Die besonderen Herausforderungen bei GFK-plus

Es gibt neben den Positivfaktoren auch noch besondere Herausforderungen, mit denen eine Gemeinsamkeit umgehen muss. Diese sind nicht so einfach zu lösen und erfordern deshalb besondere Aufmerksamkeit:

Herausforderung 1: Wie entthront man die Herrscherinnen und Herrscher, die Dominanten und die, die den Ton angeben und kontrollieren wollen, ohne dass man damit ihre oft unverzichtbaren Fähigkeiten verliert und ohne dass man sie nachhaltig frustriert? Es sind natürlich besondere Fähigkeiten, zu führen und im Mittelpunkt zu stehen. Das sollte eine Gruppe ausnützen können. Doch diese Fähigkeiten sollten der Gemeinsamkeit dienen und sie nicht überfordern.

Herausforderung 2: Das System sollte sich über uns spüren und sehen, wie das auch Otto Sharma im Rahmen seiner *Theorie U* verlangt. Wir betrachten fast immer nur die Abläufe im System und wollen diese ändern. Das System selbst dagegen ist für uns wie die Luft, die wir atmen – Es ist für uns wie unsichtbar. Ebenso wenig, wie wir unsere Art des Denkens hinterfragen, oder die Syntax der Sprache kritisieren, ebensowenig machen wir uns über die kulturellen und konventionellen Strukturen Gedanken, die unser Denken auf bestimmte Gleise führen. Wenn sich die Menschen zweier befeindeter Nationen überlegen, ob sie nicht trotzdem Freunde sein können, dann zeigt dies, dass man aus diesem Irrtum erwachen kann. Sie tun so, als wären Nationen Naturkonstanten oder natürliche Gegebenheiten wie ein Berg oder ein Himmelskörper. Doch das sind sie eben nicht. Es gibt keinen Grund, sich unter der Fahne einer Nation zu bekriegen, schon gar nicht in einer mehr und mehr vernetzten Welt. Genauso wenig gibt es einen Grund, wegen virtuell gespeicherter Zahlen, die wir „Profit“ oder „Schulden“ nennen, echte Werte zu zerstören und Leben zu vernichten. Zahlen kann man nicht essen. Mit Zahlen kann man bestenfalls spielen und wir haben da ein paar sehr ernste und traurige Spiele erfunden.

Spätestens ein krankes System beginnt sich selbst zu fühlen, das kennen wir ja von unserem Körper, den wir besonders dann wahrnehmen, wenn es zwickt. Jetzt ist es an der Zeit, auch die Systeme zu erspüren und zu hinterfragen, was eine völlig andere kognitive Aufgabe ist, als nur die Struktur im System zu verändern. Hier sind wir also gefordert, systembezogen und nicht nur prozessbezogen zu planen und beginnen damit am besten

in ganz kleinen Systemanordnungen, wie z.B. in der eigenen Partnerschaft oder der eigenen Familie, bzw. dem eigenen Büro oder der Werkstatt, in der man arbeitet.

Herausforderung 3: Fragender und nicht Wissender sein. Wir sollten uns nie einbilden, mehr als nur kleine Teilbereiche eines Gebietes oder einer Aufgabenstellung ausreichend verstehen zu können. Auch wenn wir einen sinnvollen Beitrag leisten können, dann sollten wir auf der anderen Seite immer eine weiterführende Offenheit für den nächsten Schritt haben, der ja von allen Seiten her kommen kann. Immer wieder kommen solche Impulse von Personen, die über dieses Wissen gar nicht wirklich verfügen, doch in einem Moment inspiriert sind. Deshalb sollte man auch offen dafür sein, Leute anzuhören, die nicht fachlich versiert sind, in dem Vertrauen auf die phänomenalen Selbstordnungsfähigkeiten eines organischen Systems.

Herausforderung 4: Wenn wir unter hundert Steinpilzen einen Gallenröhrling mitgekocht haben, wird das Ergebnis nicht essbar sein. Ein kleines Steinchen kann eine große Maschine zerstören. Manche Menschen beschließen unbewusst oder bewusst, dieses Steinchen bzw. dieser Gallenröhrling zu sein, andere finden sich wie von selbst auf dieser unangenehmen Position und halten sie aus guten Gründen. Doch für die gelingende Gemeinsamkeit ist die Feldqualität im System absolut entscheidend und wenn man eine Person nicht ausreichend gut genug integrieren kann, weil man es eben nicht schafft, dann taucht die Frage auf, wie an sie am besten ausschließt. Wie wird man eine unpassende oder nicht integrierbare Personen wieder aus der Systemstruktur los, wenn sie die Gemeinsamkeit überlasten? Ab wann verlässt man ein System, weil man sich eingesteht, nicht dazu zu passen. Dieser Gedanke scheint erst einmal etwas unstimmig zur Philosophie der Gewaltfreien Kommunikation zu sein, doch wer bereits etwas Naivität abgelegt hat, weiß, dass man sich nicht nur vom Harmoniebedürfnis lenken lassen darf, wenn die Zuordnungen untereinander einfach nicht stimmen. Außerdem geht es bei den GFK-plus Systemstrukturen eben nicht um das nette und sympathische Beisammensein, sondern um kreative und konstruktive Zusammenwirken. Wir spielen alle auf unterschiedlichen Niveaus. Wer in der Kreisliga kickt, wird wohl eher selten auch noch in der Champions League spielen. Der Fluggast hat nichts im Cockpit verloren. Unterschiedliche Herausforderungen erfordern unterschiedliche Fähigkeiten, Vorkenntnisse, Potenziale und auch ein unterschiedliches Commitment. Der Frauentag in der Sauna oder der Männerstammtisch liefern per Definition bereits ein Ausschlusskriterium mit. Allerdings ist es nicht so ein-

fach, nachdem man sich bereits zusammen gefunden hat, dem einen oder anderen freudigen Anwärter oder Teilnehmer mitzuteilen, dass er nicht dazu passt und sich doch bitte etwas anderes suchen soll.

Im Prinzip gilt natürlich schon der Selbstordnung zu vertrauen, was bedeutet, dass jemand, der anwesend ist oder dabei sein möchte, dann auch schon Sinn machen wird. Trotzdem wird er auch in der Lage sein müssen, mitzuspielen statt dagegenzuhalten, und das wird nicht immer funktionieren. Entstehen Reibungen und Kosten, werden diese eine Belastung darstellen, die im Rahmen sein kann oder aber den Rahmen sprengen kann. Es ist außerdem wichtig, das Feldklima der Gemeinsamkeit möglichst kraftvoll und stimmig zu halten und Unstimmigkeiten, die herausfordern, auch zu thematisieren. Hier sind besondere Fähigkeiten zur Systemordnung erforderlich, denn sonst werden die Systeme nicht selbsterhaltungsfähig, unattraktiv und ineffektiv. Manchmal hat eine Person einen No-Go-Einwand gegen einen andren Anwärter oder Teilnehmer. Das wird man ernst nehmen müssen und sich günstiger Weise für den besten machbaren Weg, und nicht den idealistischsten Weg entscheiden.

Es macht Sinn, sich um gute Tools zu bemühen und eine Balance zwischen ertragen/integrieren und ablehnen/ausschließen zu finden. Manchmal holt man am besten einen Kommunikationsspezialisten dazu, um die eigenen Grenzen etwas zu dehnen, wie man einen neuen Schuh etwas bearbeiten kann oder erste einmal einlaufen muss, bis er wieder passt, wie das alte Paar. Wenn aber die Schuhgröße einfach nicht stimmt, was soll man dann machen?

Selbstordnung kann nicht bedeuten, dass man immer nur selbst das Schiff verlässt, auch wenn das natürlich vorkommen wird. Es bedeutet genauso, gute Ordnungen gemeinsam zu verteidigen, denn das ist ein Teil jeder organischen Selbstordnung. Man spricht ja vom Immunsystem, von Abwehrkräften und Resilienz. Das Ja zum Miteinander hat automatisch eine ausschließende Kehrseite. Diese gilt es, für GFK-plus zu akzeptieren. Das hat nichts mit der Gemeinschaft aller Menschen und mit Toleranz gegenüber anderen zu tun. Man möchte nur nicht nach Hause kommen und Leute in seinem Bett vorfinden, die dort nichts zu suchen haben. Insofern gibt es eben eine etwas undefinierbare, menschliche Daseinstoleranz und eine wesentlich deutlichere, systemische Zusammenwirkungstoleranz. Da das mit Systemräumen zu tun hat, werden sich in den einschließenden und ausschließenden Strukturen Reibungen ergeben. Trotzdem soll es, der Philosophie der GFK nach, eine gute Lösung für alle geben, die sich nach und nach immer mehr zeigen kann. Natürlich nur dort, wo man dieser Philosophie auch folgt.

GFK-plus Tools – die Toolkarten für einen machbaren Prozess

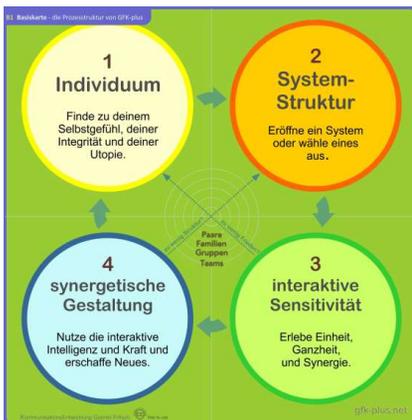
GFK-plus ist eine Prozessstruktur. Das ist ähnlich der vier Schritte der klassischen GFK. Doch wie macht man GFK-plus? Dazu bedarf es eines konkreten Vorgehens. Das erreichen wir, indem wir ein paar einfache Tools zur Verfügung stellen. Diese sind einerseits auf den praktischen Toolkarten dargestellt und andererseits hier in der Anwendung beschrieben. Man kann sie immer dann, wenn man sie braucht, verwenden. Wer seine eigenen Tools hat, kann diese nehmen. Die GFK-plus-Tools sind von uns erprobt. Wenn es sich um bereits bestehende Tools handelt, wurden sie leicht auf GFK-plus angepasst. GFK-plus ohne Toolkarten ist wie ein Auto ohne Ausstattung. Man kann zwar damit fahren, es ist jedoch nicht sonderlich komfortabel. Die Toolkarten machen alles viel einfacher.

Zur Orientierung

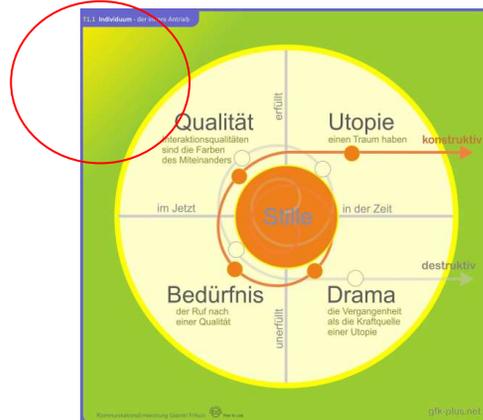
Die Karten sind durchnummeriert. Der Buchstabe T steht für „Toolkarte“. Die Zahl danach steht für das GFK-plus-Feld von 1 bis 4. Anschließend kommt die Nummer der Toolkarte für dieses Feld. So ist die erste Toolkarte auf dem GFK-plus-Feld 1 die Karte T1.1. Danach kommt die Karte T1.2 usw. Die erste Toolkarte für das GFK-plus-Feld 3 ist die Karte T3.1.

Wir sehen bei allen feldbezogenen Karten auch, dass ein Eck leicht eingefärbt ist. In dieser Richtung liegt das GFK-plus-Feld, zu dem diese Karte gehört. Außerdem deutet der Kreis mit seiner Farbe auf das kreisrunde GFK-plus-Feld hin, zu der diese Karte gehört. Für das erste GFK-plus-Feld wäre das ein gelber Kreis für das Individuum und das eingefärbte Eck wäre links oben, weil dort das Individuum in der Basiskarte erscheint.

Basiskarte des Prozesses

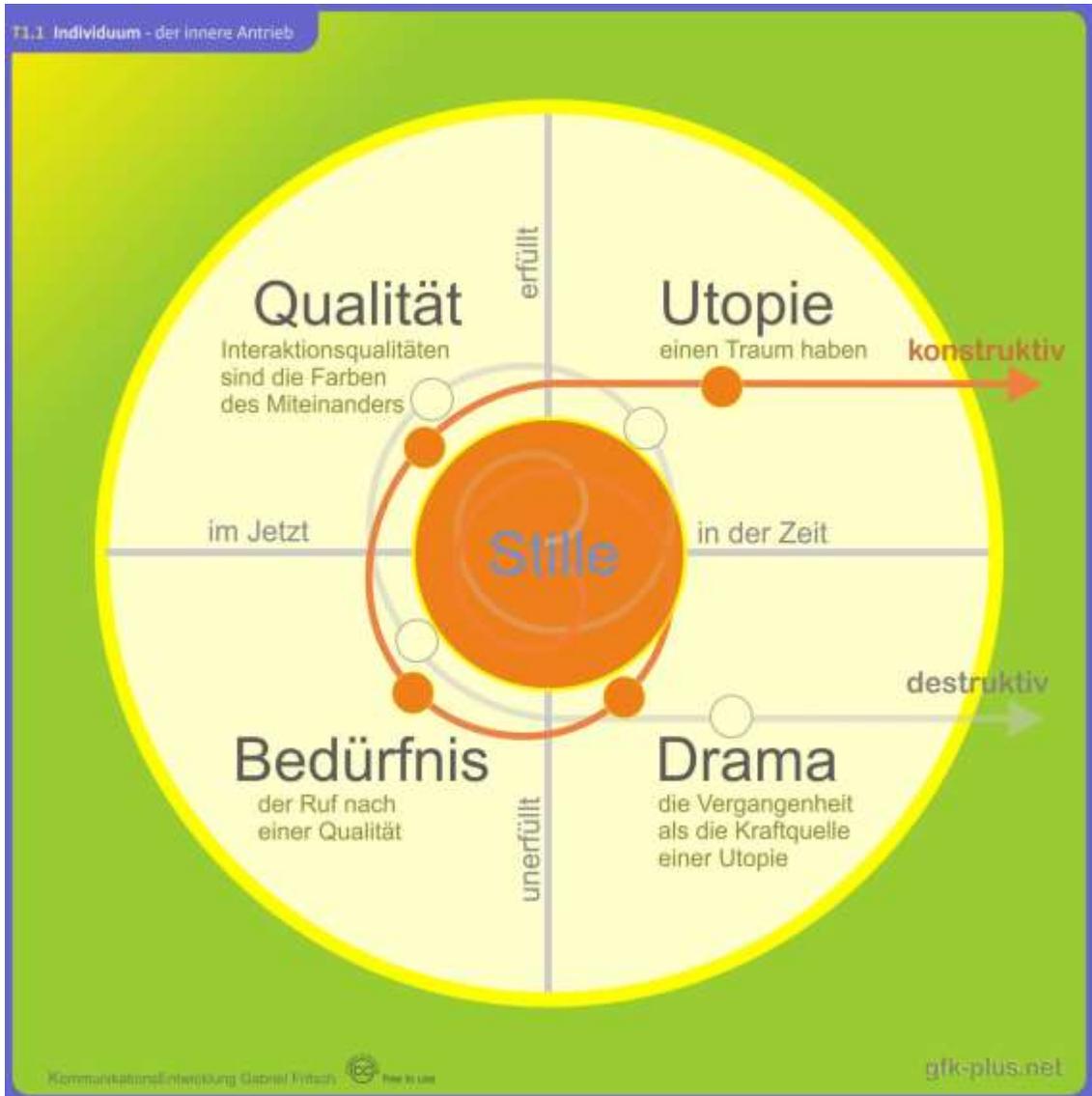


Toolkarte für das erste Prozessfeld



Die GFK-plus-Karten

Karte T1.1 Individuum – der innere Antrieb



Das ist eine der wichtigsten Toolkarten. Sie zeigt, woher die Energie des Individuums kommt: Entweder aus einem Drama, einem Bedürfnis, einer Qualität oder einer Utopie. Diese Bereiche hängen zusammen. In der klassischen GFK verwendet man vor allem die

Bedürfnisse. In der GFK-plus sucht man die Utopie, weil man sie am leichtesten zu einem Plan umarbeiten kann und sie konstruktiv und inspirativ ist.

Wie kommt man vom Drama zur Utopie: Indem man zuerst die Bedürfnisse sammelt, die in dem Drama unerfüllt sind. (Siehe Anhang: Bedürfnisliste). Bedürfnisse sind fehlende Qualitäten. Will man diese Qualitäten erleben, braucht man eine Utopie, in der sie vorkommen. Man backt kleine Brötchen. Erst einmal eine Kurzzeitutopie: Wochenende, Urlaub, Geburtstagsfeier. Danach kann man größere Dinge angehen.

Die Utopie ist zentral für das weitere gemeinsame GFK-plus-Vorgehen. Sie ist nicht völlig an den Haaren herbei gezerrt, aber auch nicht schon mal aus Vorsicht klein getreten. Gedanken sind frei und ein utopischer Gedanke muss inspirierend sein. Manche reden lieber von einer Fiktion oder einem Traum. Man kann das auch eine individuelle Vision nennen. Wir haben uns einfach für den Begriff Utopie entschieden.

Im Drama und in der Utopie spielt Zeit eine Rolle. Es ist eine Episode. Das Bedürfnis und die Qualität sind für sich genommen nicht an Zeit gebunden.

Was wir nicht machen wollen, ist uns eine Utopie ausdenken, dann die Qualitäten dieser Utopie suchen, feststellen, dass die gar nicht erfüllt sind und dann in ein Drama rutschen um dann mit dieser Energie voranzugehen. Das hat zwar auch Energie, doch die ist nicht unbedingt konstruktiv.

Anwendung: Frage Dich, welche Qualitäten Du in den Prozess einbringst und welche Utopie Du verwirklichen möchtest. Fühlst Du Dich durch ein Drama eingebremst, dann finde über die Bedürfnisse und Qualitäten zu der Utopie, die in dem Drama steckt.

Zaun kommt, sieht es, dass dieser sehr hoch ist. Es möchte nicht darüber springen, doch es springt trotzdem (verzögertes NEIN). Es schafft den Sprung und entkommt (Friede).

Erleben wir Hemmung oder Zwang, ist ein unbewusster Gehirnprozess aktiv, der unser Verhalten verzögert. Zwang und Hemmung, sowie die dazu gehörenden Gefühle sind sinnvoller Teil dieses Prozesses. Doch wir sind kein Reh sondern vernunftbegabte Wesen. Wie kommen wir schnell von einer unbewussten Verzögerung zu einem bewussten JA oder NEIN?

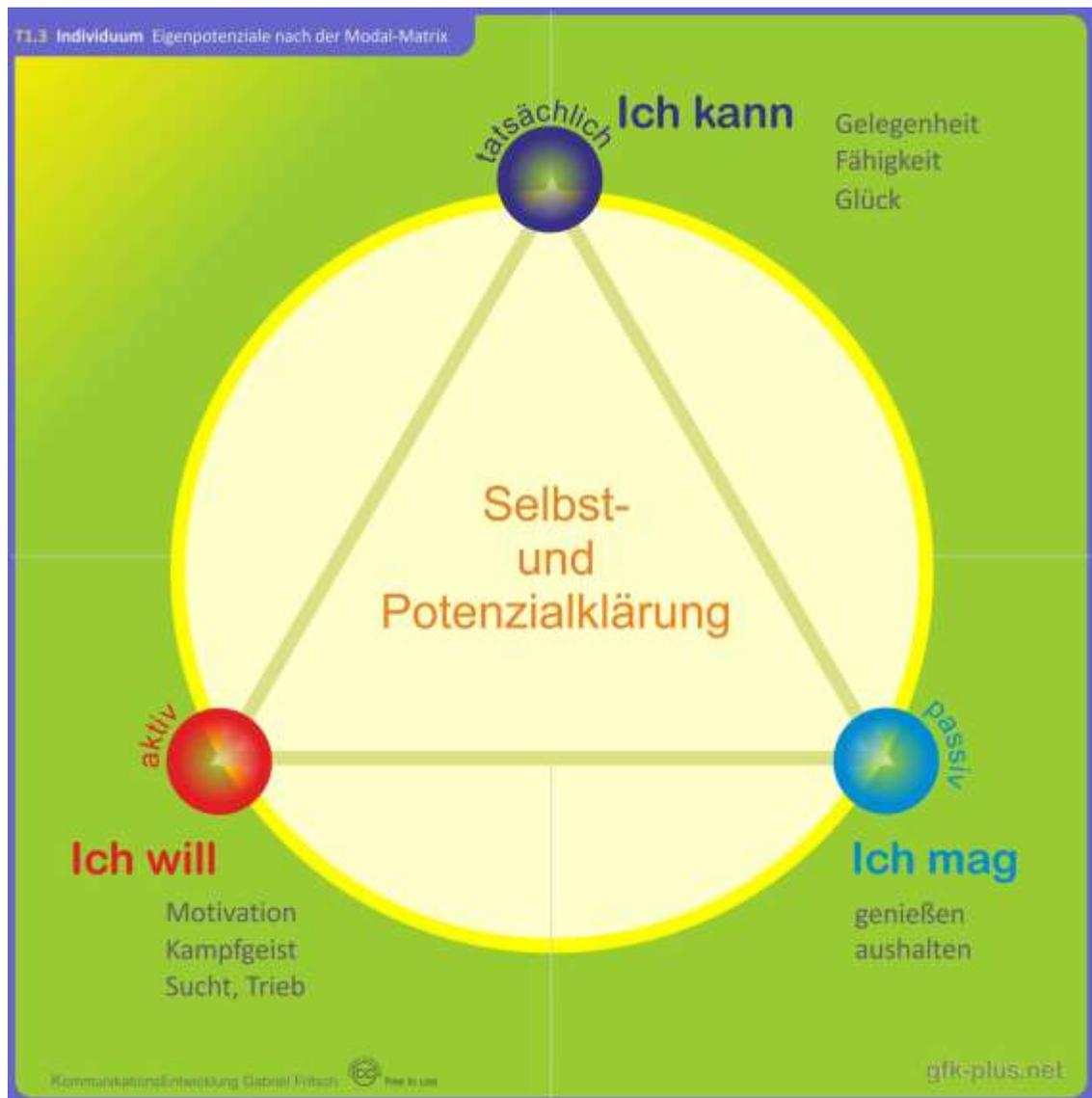
Anwendung: Wir können uns vier Felder auf den Boden legen oder mit Kreide auf den Asphalt malen. In der Mitte sind wir in unserem natürlichen Frieden. „Ich hoffe nichts, ich fürchte nichts – ich bin frei“, lautet eine buddhistische Weisheit. Von da aus gehen wir in dem Bereich der Appetenz (JA, ich will) oder der Aversion (NEIN, ich will nicht). In was sind wir gerade involviert? Worum geht es uns dabei? Sind wir darin klar, ist unser Verhalten eindeutig. Doch wenn wir unklar sind, brauchen wir erst einen Plan.

Wir gehen auf das Feld „verzögertes NEIN“: Was muss erst geschehen? Weshalb machen wir es trotzdem? Wie können wir das in einen Plan fassen und woran merken wir den Erfolg? Können wir noch keinen Plan greifen, so können wir zumindest die Parameter des Erfolges sammeln, z.B. mit der GFK-plus Bedarfsliste im Anhang des Buches. Diese Parametern können wir nach ihrer Bedeutung sortieren und dann langsam einen Plan, daraus stricken.

Dann gehen wir auf das Feld „verzögertes JA“: Was muss erst noch geschehen? Was ist der Grund, dass es doch nicht passt und wie könnte es passen? Ab wann ist das Hindernis vorbei? Können wir das besser planen?

Haben wir eine Plan, gehen wir auf das Feld JA. Sind wir bereit, den Plan auszuführen oder fehlt noch etwas? Wenn JA, wann sind wir fertig und bereit, die Aktion zu beenden (NEIN). In dem man auf den Feldern hin und her geht, klären sich unbewusste Widerstände und werden zu bewussten Strategien. Unsere Energien fließen aus der Hemmung und dem Zwang in die Lösung

Karte T1.3 Individuum – Eigenpotenziale



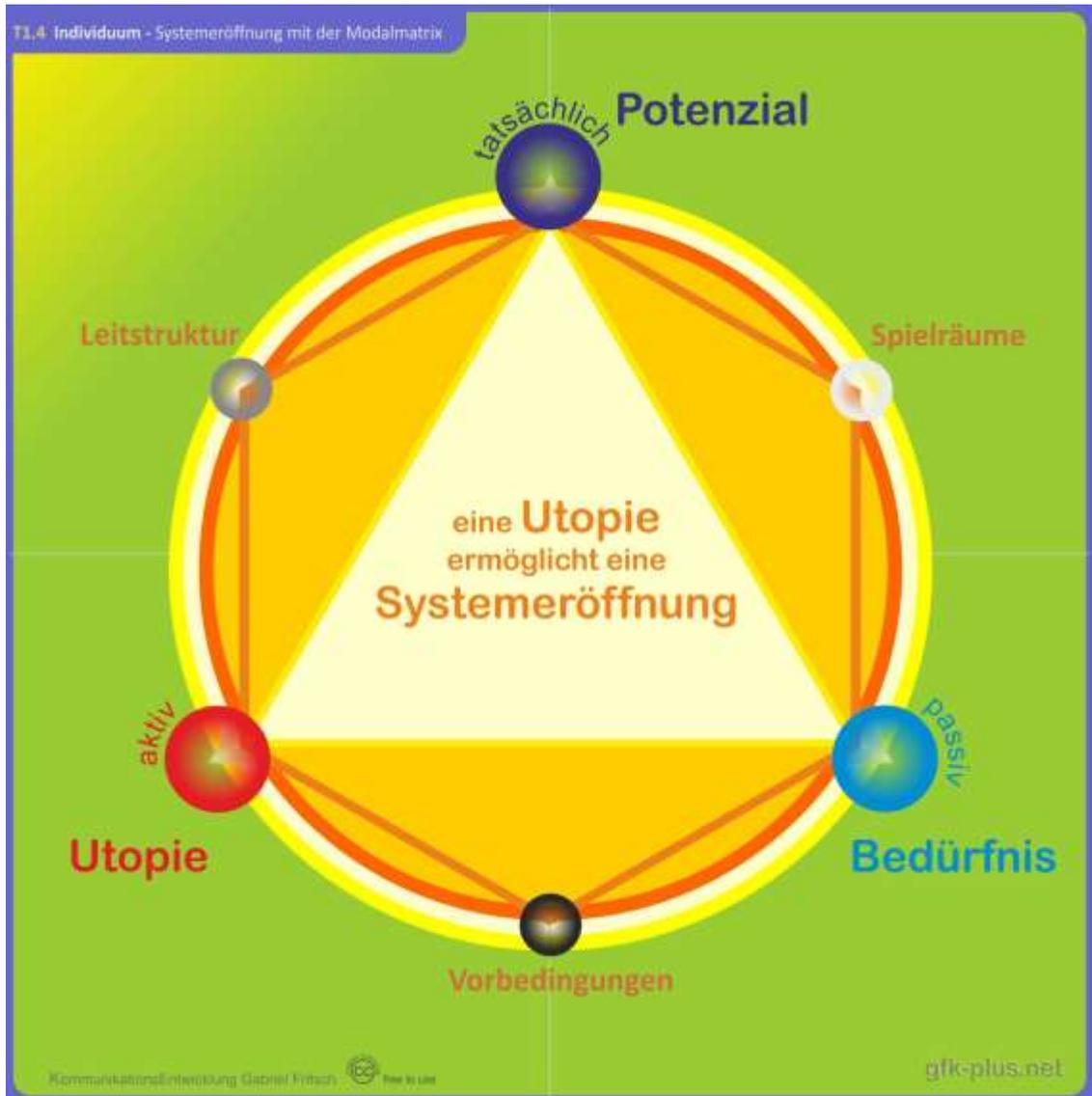
Das ist die erste Karte, welche die Modal-Matrix als Modell nutzt. Ich habe dieses Modell entwickelt, um das Zusammenspiel von Menschen planbar zu machen. Die Modalmatrix zeigt ein Dreieck, das die Punkte: Ich mag – ich will – ich kann miteinander verbindet.

Wir mögen so manches, doch das ist eher passiv zu sehen. Wollen wir dagegen etwas, dann aktiviert das unser Handlungspotenzial. Das bedeutet jedoch noch nicht, dass wir auch können. Zum Können braucht es die Gelegenheit, die Fähigkeit und auch etwas

Glück. Mit Leuten, die nur mögen, aber nicht wollen, wird man kaum effektiv zusammenarbeiten. Aber wenn Leute nur wollen und nicht mögen können, fehlt der Genussfaktor.

Anwendung: Was mögen wir in Bezug auf unser Team/ unsere Unternehmung, was wollen wir und was können wir? Dabei auf die Möglichkeitsform achten: „Ja eigentlich würde ich manchmal schon etwas wollen mögen, wenn ich können täte ...“ Klare Aussagen helfen uns dabei, uns gegenseitig zu finden.

Karte T1.4 Individuum – Systemeröffnung



Diese zweite Karte aus dem Modell der Modal-Matrix zeigt bereits die drei Systempositionen, die nicht individuell sind. Es geht um die Vorbedingungen, die Leitstruktur und die Spielräume, die dann im GFK-plus-Feld 2 mit einer eigenen Karte näher zur Sprache kommen. Wir sehen einen orangenen Kreis im gelben großen Kreis. Das Individuum denkt an das Feld 2 und überlegt erst einmal für sich über diese 3 Systempositionen nach. Was sind die eigenen Vorbedingungen, die eigene Leitstruktur und die eigenen Spielräume, die man

braucht oder gewähren kann. Außerdem sehen wir, dass das Mögen mit einem Bedürfnis, das Wollen mit einer Utopie und das Können mit Potenzialen zu tun hat.

Anwendung: Bevor wir in eine gemeinsame Verhandlung gehen, können wir alleine, zu zweit oder zu dritt über unsere innere Situation in Bezug auf die Gemeinsamkeit reflektieren.

Karte T2.1 Systemstruktur – die Grenzen



Diese Karte ist die erste Karte des zweiten GFK-plus-Feldes. Wir sehen den orangenen Kreis und das orange rechte obere Eck der Karte als Hinweis. Sie beschreibt die persönlichen Vorbedingungen, die im System für uns erfüllt sein müssen. Diese lassen sich innerhalb eines Bereiches von No-Goes und Must-Haves finden. Was muss für mich erfüllt sein und was darf nicht sein, damit ich mit an Bord bin? Kommt kein System für uns zu Stande, dann sind wir zum frühestmöglichen Zeitpunkt gescheitert, was am günstigsten ist. Wir haben uns nichts vorgemacht. Auch zwischendurch kann man das System aufs Neue hinterfra-

gen, da sich die Situationen und auch die Personen ändern. Diese Karte ist auch wichtig, wenn man die Systemstrukturen für ein neues System definiert. Die Strukturen sollen sich im Akzeptanzbereich aller Beteiligten befinden.

Anwendung: Wir teilen uns unsere Must-Haves und No-Goes mit. Sind wir so alle an Bord? Möglichst wenig Vorbedingungen nennen und nur die, die dazu führen würden, dass man nicht dabei wäre. Dabei spielt es keine Rolle, ob eine nicht erfüllte Vorbedingung zu einem inneren oder einem äußeren Ausstieg führen würde.

Karte T2.2 Framen des Systems



Diese Karte zeigt nun das komplette Model der Modal-Matrix, das seinen Namen von den Modalverben ableitet. Hier sehen wir nun die Positionen, die außerhalb des individuellen Dreiecks liegen: Müssen, sollen, dürfen: Wir müssen, weil wir oder das Projekt etwas braucht. Wer abnehmen will, muss...?

Müssen zeigt uns die Grenzen auf. Das muss erfüllt sein, damit wir ein System bilden können: ...? Wir brauchen Zeit, Energie und Gesundheit. Wir brauchen Kommunikation und Begegnung. Wir brauchend die Schwerkraft, Luft zum Atmen etc. Daneben gibt es

noch gewisse Regeln und Verbindlichkeiten, die den Betrieb am Laufen halten. Sie sind durch das SOLLEN beschrieben. Der Bereich des DÜRFENS markiert die Freiräume. Doch auch diese haben einen Preis. Wer zahlt ihn und wie hoch ist er?

Anwendung: Wir überlegen uns eine möglichst schlanke und elegante Systemstruktur, die es uns ermöglicht, unser Projekt oder unseren aktuellen Projektabschnitt durchzuziehen. Bedingungen, Verbindlichkeiten und Zugeständnisse werden benannt. Diese müssen zu uns und zum Projekterfolg passen.

Karte T2.3 Ebenen der Systemstruktur



Diese Karte weist uns darauf hin, dass eine Systemstruktur aus mehreren Bereichen besteht, die unterschiedlich schwer zu greifen sind. Bewusstsein ist ja recht abstrakt, die Kultur ist schon etwas deutlicher, speziell wenn es die gewohnte ist und besonders die materielle Struktur kann man nach den physikalischen Gesetzen berechnen und messen. Wenn wir ein System framen, sollten wir ein Auge auf alles haben. Denn wir sind bereits geframt und unser kulturelles Umfeld ist das auch. Unsere Umgebung ist auch gestaltet. All das eröffnet Möglichkeiten und Hindernisse. Was ist zu tun?

Anwendung: Wir sprechen über die bestehenden Strukturen, die uns als relevant erscheinen. Was fördert unser Projekt und die Utopien der Einzelnen, was scheint eher in eine entgegengesetzte Richtung zu führen? Wie können wir eine Struktur etablieren, die unsere Energien bestmöglich kanalisiert, indem sie das Gewünschte möglichst einfach und das Unerwünschte möglichst schwierig macht?

Karte T2.4 Orbitalmodell



Das Orbitalmodell ist das Schwesternmodell des Pentagon-Modells von Robert Kana. Wir gehen von außen nach innen auf unsere Projektverwirklichung zu. Am Anfang befinden wir uns in der dunklen Zone, in der wir keine gemeinsame Leistung werden abrufen können. Doch von Abschnitt zu Abschnitt nähern wir uns dem innersten Kreis, in dem unsere Arbeitsprozesse wie geschmiert laufen. Das wird nicht so bleiben. In diesem Mo-

dell können wir erkennen, auf welche Stufe wir zurückgefallen sind und uns anschließend wieder gemeinsam nach innen tasten.

Anwendung: Dieses Modell dient der gemeinsamen Planung von passenden Systemstrukturen. Man setzt sich zusammen und reflektiert, oder man überlegt sich alleine, wie es um die Gemeinsamkeit bestellt ist. Besonders zu Diagnosezwecken ist diese Karte sehr wertvoll. Mehr dazu findet man in dem Buch: The Pentagon Challenge.

Schrittweise finden alle von der Fremdständigkeit auf ihre Position und darüber zu ihrer Eigenständigkeit. Aus der anfänglichen Führungslosigkeit kam es durch die Einbindung aller zu einer Kulturbildung, die uns die dominante Führungsperson ersetzt, solange wir im Commitment sind. Die anfängliche Planungslosigkeit wurde durch die Auswahl der zielführenden Komponenten zu einer Umsetzbarkeit gelenkt, und mittels einer Integrationskontrolle überprüft. Natürlich sieht dieses Modell für Paare und Familien erst mal etwas technisch aus, doch Planlosigkeit, Fremdständigkeit und Führungslosigkeit sind mit Sicherheit Parameter, die von vielen wiedererkannt werden.

Karte T3.1 interaktive Sensitivität



Die Systemstruktur ermöglicht durch seine Begrenzungen, dass ein eigenes Systemfeld entsteht. Mit dem Feld ist eine Art Kraftfeld gemeint. Es entsteht durch die Verschränkung der individuellen Potenziale und der umgebenden Kräfte, wie zum Beispiel der Kräfte der Natur. Diese Karte zeigt Yin- und eine Yang-Feldlinien, aus denen das Systemfeld besteht. Yin ist rezeptiv, Yang ist direktiv und mit beiden bilden sich kommunikative und interaktive Kreisläufe. Entscheidend sind die Individuen mit deren Utopien, die sich

auf eine gemeinsame Vision ausrichten. Das Systemfeld ist nicht physikalisch sondern metaphysisch bzw. phänomenal erklärbar. Man kann es nicht erzeugen, doch man kann die Vorbedingungen zu seiner Entstehung gewährleisten. Eine der Vorbedingungen ist die Utopie (GFK-plus-Feld 1) und die Systemstruktur (GFK-plus-Feld2). Auf dem GFK-plus-Feld 3 kommen jetzt die Präsenz und die Achtsamkeit hinzu. Geteilte Momente der Achtsamkeit und der Präsenz lassen ein Feld entstehen.

Anwendung: Wir finden uns zusammen. Bevor wir sachlich/fachlich einsteigen, schenken wir uns einen geteilten Moment der Stille. In dieser versuchen wir, eine interaktive Sensitivität zu trainieren. Wenn wir mehr in den Raum hinein lauschen, anstatt zu sehen, bemerken wir eine neue Möglichkeit von Präsenz. Wir könnten eine Teezeremonie abhalten oder auch nur einen Moment die Augen schließen. Wir können uns gegenüberstehen oder im Kreis sitzen. Irgendwann spüren wir die Realität des gemeinsamen Kraftfeldes, das Feld des Metaorganismus, der wir kurz mal gemeinsam sind, ohne dass wir uns in ihm in einer Art kollektiven Traumes verlieren. Wir bleiben wach und individuell.

Karte T3.3 interaktive Sensitivität



Auf welcher Frequenz funken wir ins Feld, auf welcher Frequenz sind wir am Besten erreichbar?

Diese Karte zeigt, dass sich das gemeinsame Feld aus verschiedenen Funkfrequenzen zusammensetzen kann. Wenn wir nicht auf allen Frequenzen lauschen, entgeht uns zwangsweise so einiges.

Anwendung: Auf was spricht jeder an? Was berührt und was erschreckt? Was geht an uns vorbei? Wir können darüber sprechen, wenn die Vertrautheit ausreichend ist, oder versuchen, zu errahnen, wie andere ticken. Wie erreicht der Kopfmensch den Bauch- oder Herztypen? Auch hier ist eine interaktive Sensitivität zu entwickeln.

Karte T4.2 synergetische Gestaltung

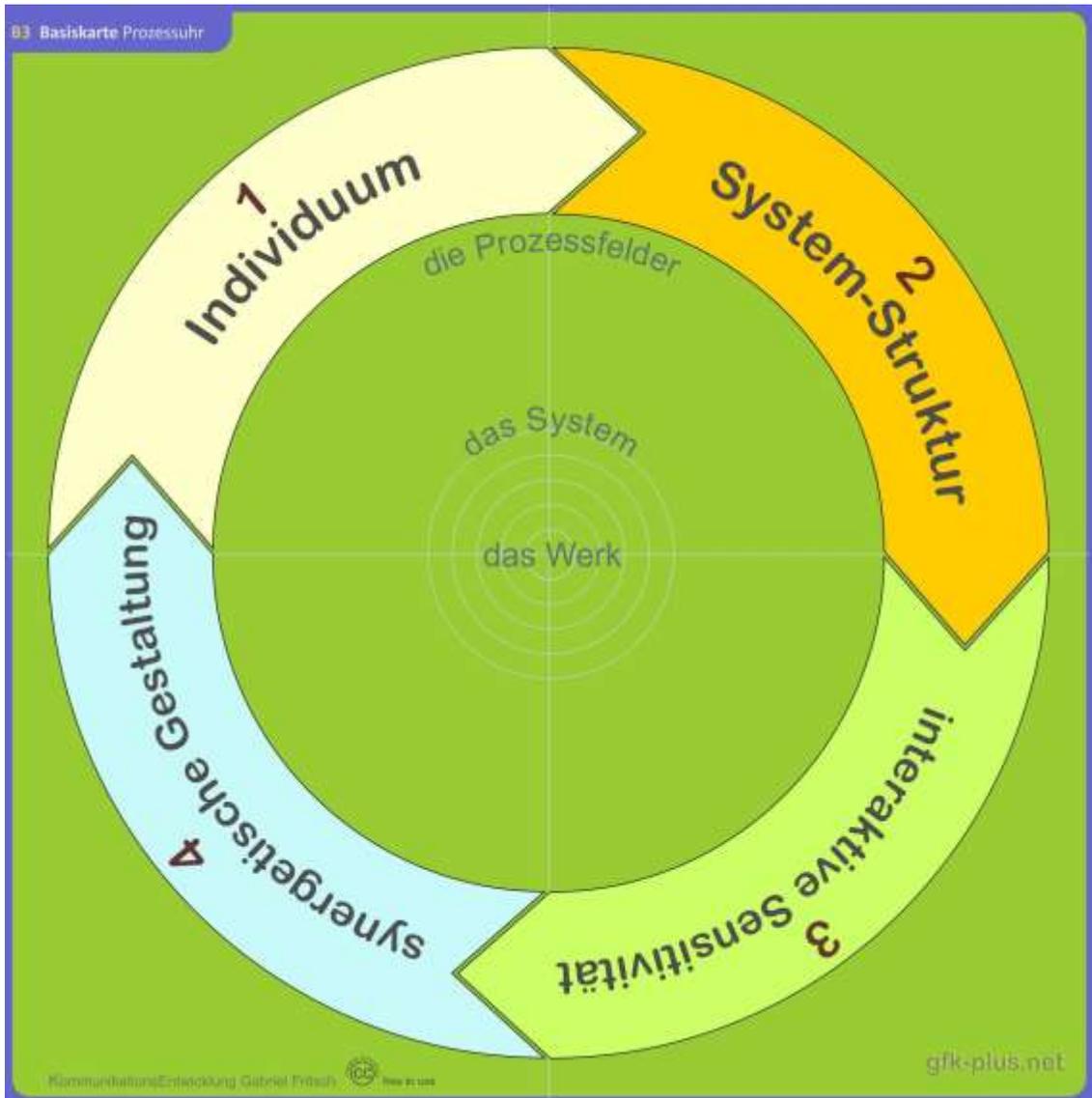


Diese Karte zeigt mögliche Teamstrukturen, die wir in breiterer Zusammenarbeit bilden können. Die Hometeams sind beständig, was den Vorteil hat, dass wir uns in ihnen bald blind verstehen. Daneben gibt es auch aktionsbasierte Teamzusammenstellungen, die sich wieder auflösen, sobald sie ihr Projekt abgeschlossen haben. Wenn man bei kleinen Waben von bis zu 6 Personen bleibt, kann man die Kommunikation untereinander gut leisten. Jedes Team hat in seiner Grundstruktur eine Position, die den Metaüberblick und die Teampflege im Blick hat, eine die auf die Ergebnisse schaut und eine, die Verwaltung

und das Kommunikationsmanagement nach innen und außen hin gewährleistet. Schließlich sollten die Ergebnisse auch für andere verfügbar sein und die Informationen im Raum sein, die es für ein vernetztes Miteinander immer braucht. Über das die Position „Schlüsselloch“ können Außenstehende teilweise an Teamarbeiten teilnehmen. Sie garantiert, dass das Team keine wasserdichte Verslossenheit kultiviert und dadurch innerlich stagniert wie eine Partnerschaft ohne Freunde.

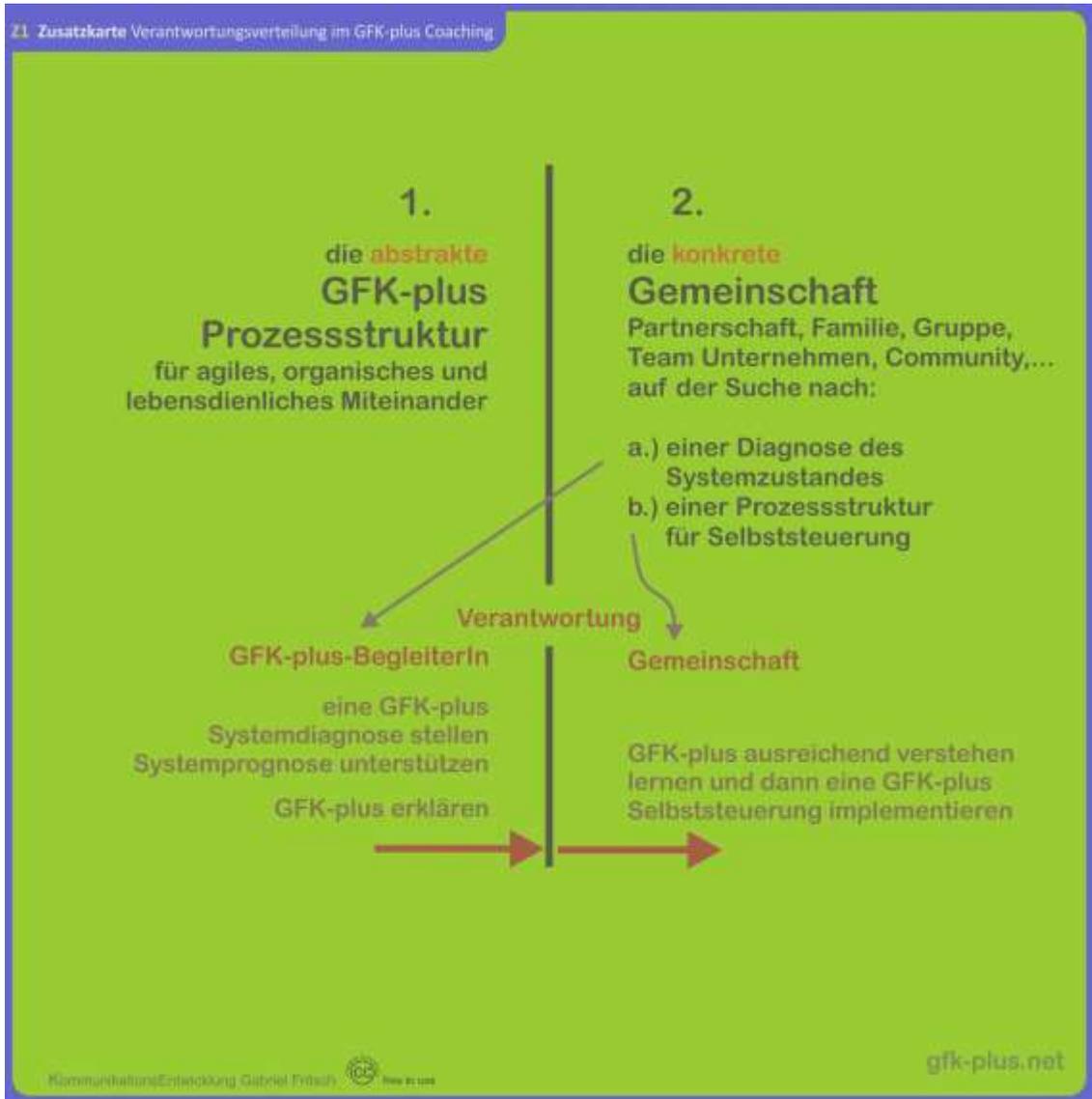
Anwendung: Die Systemmitglieder organisieren sich selbst zu den Teams, die zu den jeweiligen Projektaufgaben am besten passen.

Karte B3 Prozessuhr



Diese Karte ist eigentlich eine Basiskarte. Sie zeigt den ganzen Prozessverlauf als Kreislauf. In der Mitte kann man das System darstellen, das sich wegen einem gemeinsamen Werk zusammenfindet. Ohne ein Werk macht eine Struktur ja auch keinen Sinn. Man kann dann von einer Ansammlung von Menschen sprechen, jedoch nicht von einem organisierten konstruktiven Miteinander.

Karte Z1 Verantwortungsverteilung



Hier sehen wir eine Zusatzkarte, welche die Verantwortungsverteilung bei GFK-plus zeigt. Die Prozessbegleiter, die als Trainer oder Coaches eingeladen sind, ein Team bei der Implementierung von GFK-plus zeitweise zu helfen, die haben die Aufgabe, ein System nach GFK-plus zu diagnostizieren. Außerdem sollen sie das Team bei der Implementierung helfen, indem sie GFK-plus erklären.

Die Teammitglieder haben die Aufgabe, ihre Selbststeuerung zu trainieren. Dazu müssen sie sich ein ausreichendes Verständnis erarbeiten. Wollen sie jedoch nur die Diagnose, dann ist ihre Aufgabe, diese zu unterstützen und anschließend zu verarbeiten.

Anwendung: Werde dir über deine Verantwortung bewusst und übernehme diese in einem klaren Commitment. Werde dir der Verantwortung anderer bewusst und überlasse sie denen. Dabei sind klare Worte immer mal hilfreich, damit alle wissen, wer sich um was kümmert. Crossover Hilfestellungen sind natürlich immer mal sinnvoll.

Schmerzpunkte benennen

In der Zusammenarbeit kommt es immer auch zu größeren und kleineren Schmerzpunkten. Um sie in der gemeinsamen Vorwärtsbewegung mit berücksichtigen zu können, müssen sie benannt werden. Von Zeit zu Zeit benennt z.B. jeder in einer Runde seine Schmerzpunkte. Diese werden nicht ausdiskutiert oder abgehandelt. Sie werden nur als Steuerungsdaten zur Verfügung gestellt. Verständnisfragen dazu sind natürlich sinnvoll und können beantwortet werden, oder auch nicht (keine "Warum-Fragen". Diese umformulieren). (Konflikte allerdings z.B. mit der klassischen GFK oder anders klären.)

Gemeinsam kann man nun überlegen, ob man die Systemstrukturen justieren, das Feld verstärken oder die synergetische Gestaltung verändern möchte, damit "der Schuh nicht mehr so drückt".

Diese Karte verweist auf die Fähigkeit, Schmerzpunkte zu benennen und ist weitgehend selbsterklärend. Ein Schmerzpunkt ist kein No-Go, doch er zeigt, dass wir gemeinsam an den Grenzbereichen einer Person navigieren. Wenn das von der Person deutlich benannt wird, gibt das den anderen die Möglichkeit, auf eine geänderte Art achtsam zu navigieren. Manch einer braucht vielleicht Unterstützung oder eine Art Anlauf für die nötige Klarheit der Mitteilung. Es mag im Rahmen dieser Mitteilungen eine größere Behutsamkeit nötig sein.

Z3 Zusatzkarte

Nur die Praxis bringt Erfolg

verstehen, üben, anwenden, weitergeben



Funktionen kann man dressieren,
Lernen gelingt am besten spielerisch,
mit Freiraum und mit Humor.

Wer weiß, wie es geht,
hat aufgehört, zu lernen.

Kommt eine Giraffe zum ...

Kommunikationsentwicklung Gabriel Fritsch  free to use gTK-plus.net

Diese Zusatzkarte weitgehend selbsterklärend. Wir können funktionale Fähigkeiten und Reflexe auch sinnfrei trainieren, wie beim Torwarttraining. Je komplexer das funktionale Zusammenspiel wird, desto weniger ist es als Ganzes trainierbar. Und sobald für den Erfolg Geistesqualitäten wie Kreativität, Bewusstheit, Sinnerfüllung etc. mit ins Spiel kommen, brauchen wir Spielsituationen, die kein rein funktionales Training mehr sind. Am besten ist es, in den Realsituationen permanent GFK-plus zu trainieren.

Die GFK-plus Bedarfslisten

Die Bedürfnisse der klassischen GFK

Wir sind es von der klassischen Gewaltfreien Kommunikation gewohnt, unsere persönlichen Bedürfnisse zu benennen und in die gemeinsame Lösung mit hineinzutragen. Damit die verwendeten Bedürfnisworte den Ansprüchen der GFK genügen, müssen sie abstrakt und allgemeingültig sein. Es gibt Wortlisten, welche die grundlegenden Bedürfnisse aufführen. Das ist besonders dann hilfreich, wenn man nicht gewohnt ist, über sie zu reden und auf sie zu achten. Ohne die geeigneten Worte finden wir und nämlich schnell in einer unangenehmen Sprachlosigkeit wieder, schiffen im Nebel herum und haben wenig Aussicht darauf, mitteilen zu können, um was es uns im Kern geht.

Die Bedarfsworte von GFK-plus

Im Laufe der Entwicklung von GFK-plus haben wir feststellen müssen, dass es nicht nur persönliche Bedürfnisse gibt. Sobald Menschen ein Ziel formulieren, entsteht durch dieses Ziel ein Fokus, und es braucht bestimmte Parameter, um das Projekt erfolgreich beenden zu können. Wollten wir z.B. gemeinsam eine Uhr bauen, dann bräuchte es Präzision und Sauberkeit, ansonsten würde das Ergebnis nie eine Uhr werden, sondern ein Schrotthaufen. Dabei ist es egal, ob jemand von uns das Bedürfnis nach Sauberkeit und Präzision hat. Diese Parameter sind einfach der Bedarf, der uns durch unser Ziel vorgegeben ist.



Abb. 2: Installation im Speicher 7, einem Mannheimer Hotel. Die Uhren zeigen die Zeiten der wichtigsten Häfen des Rheins, wobei die Zeit des Flusses eine andere Zeit wie die auf dem Land ist. Die Zeit ist sozusagen im Fluss und ein Fluss kennt auch nur eine Zeit. Doch das ist nur eine eigene Interpretation dieser beachtlichen Installation.

Wir haben nun auch diese Bedarfsworte in einer Liste gesammelt und man findet sie im Anhang dieses Buches. Durch sie kommen wir um eine destruktive Sprachlosigkeit bei GFK-plus herum. Die Bedarfsworte kann man auch als „Parameter“ bezeichnen. Sie werden jeden Erfolg flankieren. In der GFK-plus Bedarfsliste sind sie geordnet nach den GFK-plus-Feldern und bestimmten Kriterien aufgelistet.

Unser Bewusstsein wird beim Lesen der Bedarfsworte dahin gelenkt, wo unsere Aufmerksamkeit erforderlich ist. Wenn wir die Listen durchgehen, sagt und ein Gefühl, ob dieser oder jener Parameter gerade bedeutungsvoll ist. Besonders wenn mehrere Menschen beteiligt sind, gleichen sich die persönlichen blinden Flecken dadurch aus. Nach einiger Zeit hat man dann seinen Wortschatz trainiert und braucht die Listen nur mehr zum visionieren oder kann ganz auf sie verzichten. Das ist übrigens bei vielen anderen Tools von GFK-plus ebenso. Sie werden intuitiv und dann unauffällig in das Alltagsgeschehen integriert. Aus der Methode wird durch Gebrauch eine Fähigkeit.

GFK-plus-konsensieren – zu einer gemeinsamen Entscheidung finden

Gemeinsam, organisch und lebensdienlich entscheiden

Unsere Welt ist komplex und bewegt. Alles in ihr ist in steter Veränderung, nichts steht wirklich still. Ein großer Teil der Veränderungen entsteht dabei rein reaktiv, so wie Sand durch eine Sanduhr fließt - automatisch aus sich heraus, als eine reine Anpassung an die Umstände. Ein anderer Teil der Veränderungen wird willentlich aktiv angegangen, und über diese aktiven Einflüsse entstehen neue Ursachen, die verändern. Wir können sie als die Einbrüche des Geistes in die Welt ansehen. Um etwas bewusst zu verändern, bedarf es eines Willens und einer bewussten Entscheidung. Das sind u.a. die Kernkompetenzen des Geistes. Jemand möchte z.B. die Zeit messen und dreht die Sanduhr aus diesem Grund um. Das ist eine Aktion. Darauf erfolgt dann die Reaktion – der Sand rieselt, wie Sand eben rieselt.

Bewusste Entscheidungen können nur von bewussten Lebewesen getroffen werden. Die Aufgabe eines jeden bewussten Lebewesens ist es, die ihm innewohnende Fähigkeit zur Entscheidung zu nutzen. Auf diese Weise geht das Wesen auf seinem eigenen Weg, man könnte auch sagen, es zieht seine eigene Sinnspur durch die Welt. Die eigene Sinnspur wollen wir bei GFK-plus in einen bewussten Zusammenhang mit den Sinns Spuren der anderen Lebewesen um uns herum bringen. Dadurch werden die gemeinsamen Handlungen organisch und lebensdienlich miteinander verbunden. So versuchen wir, die interaktive empathische Intelligenz zu nutzen. Außerdem stehen die geeinten Kräfte der Verwirklichung viel besser zur Verfügung. Es sollten sich deshalb auch bessere Leistungen zeigen lassen. Momentan erleben wir eher eine Art Nebelzustand, in dem der Geist zwar Auswirkungen in der Welt hat²⁷, jedoch hat er diese weniger über vernetzte Individuen, sondern vielmehr innerhalb kollektiver Human-Strömungen, die den eingebundenen Individuen kaum Steuerungsfreiheiten lassen. Individuelles Entscheidungspotenzial sucht seinen Ausdruck im Tunnel der Kollektivität und erzeugt dort einiges an Druck und Reibung. Bei GFK-plus versuchen wir, die Struktur nach den Potenzialen zu richten. Potenziale werden also durch sich anpassende Struktur gefördert und nicht umgekehrt das Potenzial unflexible Strukturen beschränkt.

Responsivität als Zeichen der Lebendigkeit: Durch Entscheidungen antworten und verantworten

Die Welt, in der wir leben, ist von sich aus in steter Veränderung. Deshalb zieht auch Unentschiedenheit immer eine Konsequenz nach sich. Will man sich nicht einfach nur den Konsequenzen aussetzen, sondern Veränderungen bewusst herbeiführen, dann werden Entscheidungen nötig. Nach außen hin geht es bei Entscheidungen darum, bewusste Veränderungen zu erzielen, nach

²⁷ Flugzeuge, Atomkraftwerke, Finanzkrisen, Kriege. Jede Stadt ist wie ein Kunstwerk Ausdruck eines Künstlers.

innen hin geht es um eine Vision, ein Problem, eine Frage oder eine Bitte. Fasst man innen und außen zusammen, dann geht es bei Entscheidungen um die Verwirklichung des Geistes in der Welt²⁸. Ein lebendig in die Interaktion eingebundenes Individuum wird als „responsiv“ bezeichnet: Es ist sowohl von sich aus aktiv als auch reaktiv ansprechbar.

Entscheidung oder Wahl?

Das Wesen einer Entscheidung ist die Reduktion der vorhandenen Optionen auf einen stimmigen Weg. Mit der Entscheidung verwandt ist die Wahl. Bei dieser beschränkt man sich auf bereits vorgegebene Optionen, die zur Auswahl vorliegen. Eine Speisekarte oder ein Stimmzettel ermöglicht z.B. eine Wahl. Das ist einerseits praktisch, andererseits sehr eingeschränkt. Ein Entscheidungsprozess sieht vorgegebene Optionen eher als Unterstützung an, um mit ihnen das momentane Optimum herausfinden zu können, das dann etwas ganz anders sein mag. Damit fordert uns eine Entscheidung auch mehr Aktivität und Kreativität ab, als wenn wir nur unter vorgegebenen Optionen auswählen würden. Den Systemstrukturen fordert es eine ausreichende Flexibilität ab.

Auf diese Weise unterscheiden wir uns von einem Computer. Der kann ja auch zwischen zwei Zahlen auswählen, wenn er einige Kriterien dazu abgespeichert hat oder einen Zufallsgenerator benützt. Menschen können uns bei einer Wahl zwischen 1 und 2 jedoch auch für „rosa“ entscheiden. Einfach, weil wir es wollen und es für uns einen Sinn macht, der so erst in die Welt kommen kann. Doch wenn dieser Sinn nicht mit dem Sinn anderer in ein konstruktives Spiel geht, dann wirkt ein individueller Sinn wie Unsinn. Eine Kunst beim Entscheiden ist also, an Bestehendes gut anzuknüpfen und die Strukturflexibilität des betroffenen Systems mit zu berücksichtigen. Wenn wir uns dafür entscheiden können, den Fluss runter zu paddeln, kommen wir mit wenig Energie recht weit. Müssen wir den Fluss hoch, zehrt das sicher an unseren Kräften. Über Land zu paddeln, ist noch anstrengender. Unsere Entschlossenheit sollte also achtsam in die Systemumgebung eingebettet werden.

Entscheidungen und die Systemumgebung

Problematische Veränderungen erzeugen oft einen Druck und es kommt schnell zu unangenehmen Verengungen im System. Ein Mitarbeiter wird krank, ein Kindergeburtstag steht ins Haus und

²⁸ Das Individuum ist die Brücke zwischen dem Geist und der Welt. Der Körper ist ein Weltkörper. Aus ihm heraus wirkt der Geist so individuell, dass wir ihn gewöhnlich im Körper verorten. Doch dabei bleibt natürlich erst die Frage zu beantworten: Wirkt der Geist lokal/temporal in einer lokalen/temporalen Weltumgebung, oder ist der Geist selbst lokal/temporal? Wenn er jedoch nicht lokal/temporal ist, dann kann man weder das „wo“ noch das „wann“ bei den Fragen des Geistes festlegen. Mit Geist ist dabei nicht die Fähigkeit des Denkens gemeint, sondern die Essenz eines lebenden Geschöpfes. Das sind Fragen, mit den sich u.a. das Buch „Tanz der Quanten“ vom selben Autor beschäftigt.

ein Großkunde verdoppelt das Auftragsvolumen. Es ist innerhalb dieser Verengungen hin und wieder nicht einfach, schnell genug stimmige Entscheidungen zu treffen, besonders wenn die bereits vorhandenen Wahloptionen alle nicht besonders gut erscheinen. Hier gilt es dann, entweder die stimmigste Entscheidung zu treffen, oder das Spielfeld zu verändern, z.B. es zu vergrößern, zu verkleinern, zu verlagern, es zu wechseln oder eine andere Systemänderung durchzuführen. Damit wird die Entscheidungsgrundlage verändert und ein Teil der Verengungen fallen so weg. Doch jede Entscheidung findet in einem bereits bestehenden Systemzustand statt und die Kunst des Lebens ist es, mit den vorgegebenen Tatsachen umgehen zu können und kommende Tatsachen vorweg zu nehmen.

Bei GFK-plus geht es einerseits um Entscheidungen zur Systemkonstruktion (GFK-plus-Feld 2) und andererseits auch um Entscheidungen zu den Handlungen (GFK-plus-Feld 4).

Entscheidungen bei GFK-plus: Die Utopie als Grundlage der Entscheidung

Im Vorfeld ist es natürlich wie immer wichtig, dass keine Konflikte im Raum sind, die ein ausreichendes Resonanzfeld verhindern würden. Konflikte sind somit zuerst ausreichend zu lösen. Das kann z.B. mit den klassischen 4 Schritten der GFK oder sonstwie geschehen. Sobald es in der Gemeinsamkeit einen ausreichenden Frieden gibt, damit ausreichende Kraftfelder entstehen können, geht es weiter. Irrtümer in Bezug auf den gemeinsamen Frieden werden sich schnell zeigen, wenn man darauf achtet. Vielleicht war der Frieden bis eben noch ausreichend und angemessen, doch durch eine Problemverengung kann sich das schnell ändern. Spannungen sind noch kein Konflikt, sie könnten allerdings leicht einen Konflikt nähren. Man kann sich jedoch auch aktiv für den Frieden entscheiden. Das wäre somit die erste Entscheidung, die zu treffen wäre.

Verengungen und Probleme erzeugen also Konfliktspannungen, die an sich keine Konflikte sind, obwohl sie sich so anfühlen mögen. Man kann diese Spannungen kreativ zur Utopiebildung oder zu hilfreichen Veränderungen nutzen und muss sie nicht als Konflikt im zwischenmenschlichen Gegeneinander ausleben.

Die Blickrichtung nach vorne ist entscheidend. Für die Zukunft lassen sich die Dinge noch verändern, die Vergangenheit dagegen bleibt, wie sie ist. Für sie kann man nur die Sichtweise, die Interpretation und den Fokus ändern, um ein anderes Verständnis zu erlangen. Bei GFK-plus geht es also klar um die Zukunft, denn da macht das organisierende Entscheiden ja noch Sinn.

In der Philosophie der GFK ist die gute Lösung immer eine gemeinsame, verbindende und konstruktive Lösung und es soll in fast jeder Situation so eine gute Lösung geben, auch wenn das anfänglich noch unwahrscheinlich scheint. Man muss sie nur finden. Hier können wir in das Kraftfeld/Potenzialfeld vertrauen, das sich durch die Visionen der Teilnehmer aufbaut und ausrichtet. Unterschiedliche Visionen können unterschiedliche Felder erzeugen. Aus diesen Feldern

kommt dann auch die Kraft der Umsetzung. Sind die Kraftfelder nicht ausreichend, kommen wir vielleicht nicht zur individuell angestrebten Lösungsqualität.

GFK-plus ist ein Prozess zur Selbstorganisation. Das geht nur mit entscheidungswilligen Personen. Doch bei GFK-plus geht es nicht nur um individuelle Entscheidungen, sondern um die Fähigkeit zu gemeinsamen Entscheidungen, die selbstorganisiert, organisch und lebensdienlich sind. Dabei stehen die individuellen Utopien und die daraus geschmiedeten gemeinsamen Visionen im Zentrum. Sie markieren bei anstehenden Entscheidungen den Mittelpunkt. Selbst bei einem Problem ist der erste GFK-plus-Entscheidungsschritt deshalb eine individuelle Utopien-Findung in Hinblick auf das Problem. Davor stehen natürlich eine ausreichende sachliche Analyse des Problems und die Vermittlung der Ergebnisse an alle Beteiligten, damit das Problem allen in den wesentlichen Punkten klar ist. Die Utopien sollen ja zum Problem passen.

Die drei Phasen einer Entscheidung

Es macht Sinn, den Entscheidungsprozess in drei Phasen aufzuteilen:

1. Die bildformende Phase: Man macht sich ein Bild von der Lage, sammelt Fakten und Informationen, versucht diese zu analysieren und sich so einen Eindruck zu erarbeiten. Immer mal die Perspektive wechseln. Wenn möglich interdisziplinär vorgehen.
2. Die meinungsformenden Phase: Die Beteiligten suchen sich Schritt auf Schritt die Stellung, die sie beziehen wollen, bleiben dabei jedoch immer offen und flexibel. Diese Stellungen sind Spielpositionen und keine Schützengräben. In dieser Phase findet eine stete Auskristallisierung statt, bei der man jedoch immer auch für überraschende Wendungen offen sein sollte.
3. Die Entscheidungsphase: Das ist der Moment, in dem das Projekt festgeklopft wird. Es macht Sinn, einen ausreichenden zeitlichen Abstand zu den anderen Phasen zu haben. Während wir vorher offen waren, setzen wir in dieser Phase auf eine Karte, auf einen Weg, auf ein Projekt. Ab da wird es schwieriger, sich umzuentscheiden. Haben wir bereits den Koffer für den italienischen Sandstrand gepackt, wird der Arktisurlaub aufwendiger. Je länger man dann einen Weg verfolgt, desto schwieriger werden richtungsändernde Grundsatzentscheidungen.

Vorbereitung zur Entscheidungsfindung

1. Persönliche Konflikte untereinander zuerst angemessen lösen oder gut parken. Sich für den Frieden entscheiden, auch wenn es ein angespannter Frieden ist. Diese Anspannung als Kreativspannung nutzen. Nicht in Opposition gehen, offen bleiben und mitmachen.
2. Eventuell Ausgangslage und erste Änderungsvorschläge zur Vorbereitung rumschicken. Dabei die Fakten nicht vergessen, da sie die Eckpunkte der Ausgangslage markieren. Wenn möglich, die Informationen gut verständlich aufbereiten. Damit beginnt bereits die bildformende Phase.
3. Einen Termin für die Zusammenkunft finden
4. Eventuell schon im Vorfeld recherchieren und diskutieren. Dabei aber offen bleiben. Satt eine klare Meinung einzunehmen, eher Meinungsoptionen erproben. Bei der Zusammenkunft wird man vielleicht noch einiges erfahren, das die Perspektive verändert. Also sowohl in die individuelle und in die interaktive Intelligenz gleichermaßen vertrauen.

GFK-plus konsensieren für kleine Teams

Entscheidungsvorbereitung	1. Ausgangslage konkret beschreiben. Die individuellen Must-Have- und No-Go-Parameter für eine Lösung sammeln, ohne welche die Lösung keine Lösung wäre.	Eventuell die GFK-plus Bedarfsliste verwenden. Das ausreichende Verständnis der Teilnehmerinnen ist sicherzustellen.
	2. Die Lösungsutopien aller erfragen und daraus eine oder mehrere gemeinsame Visionen erarbeiten. Wenn das gar nicht klappt, kann man das Team teilen, oder alleine eine Vision ausarbeiten.	Der Intelligenz des Moments vertrauen. Spannungen aushalten und den Impulsen folgen.
	3. Visionen sacken lassen bzw. eventuell zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal nachvisionieren.	Es macht Sinn, die bildformende und meinungsformende Phase von der Entscheidungsphase zu trennen.
Entscheidung	4. Bei unterschiedlichen Visionen konsensieren.	Siehe: Das SK-Prinzip www.sk-prinzip.eu

Tabelle 3: GFK-plus konsensieren in kleinen Teams

GFK-plus konsensieren für große Teams und Gruppen

Entscheidungs- vorbereitung	1. Ausgangslage konkret beschreiben. Die individuellen Must-Have- und No-Go-Parameter für eine Lösung sammeln, ohne welche die Lösung keine Lösung wäre.	Eventuell die GFK-plus Bedarfsliste verwenden. Das ausreichende Verständnis der Teilnehmerinnen ist sicherzustellen.
	2. Kleingruppen bilden. Dort die Lösungsutopien aller erfragen und daraus eine gemeinsame Kleingruppenvision erarbeiten. Wenn das gar nicht klappt, kann man die Kleingruppen teilen, neu formieren, man kann sich selbst eine neue Gruppe suchen, bzw. eine eigene bilden und zu ihr dann einladen.	Der Intelligenz des Moments vertrauen. Spannungen aushalten und den Impulsen folgen. Die Gruppengröße kann auf 6 Personen begrenzt werden (eventuell Gruppen teilen).
	3. Die erarbeiteten Visionen im Plenum vorstellen.	Positive Parameter benennen (wieder anhand der GFK-plus-Bedarfsliste).
	4. Wieder zurück in den Kleingruppen die Visionen noch mal hinterfragen und auf neuen Stand bringen. Eventuell verwerfen und anderen/neuen Visionen folgen. Wer sich von der Vision einer anderen Gruppe sehr angesprochen fühlt, kann auch die Gruppe wechseln. Visionen können bereits mit einer Umsetzungslogik erweitert werden.	Damit die Vision Bestand hat, ist die Umsetzbarkeit anzudenken. Sich dabei jedoch nicht von Schwierigkeiten irritieren lassen.
	5. Noch mal im Plenum zusammen-	Jeder kann Werbung für

	<p>kommen, verbesserte/ erweiterte Visionen und Strategieansätze vorstellen.</p>	<p>seine Sicht machen, ein Plädoyer halten. Es ist nicht so, dass eine Gruppe nur eine Vision haben muss.</p>
<p>Entscheidung</p>	<p>6. Visionen konsensieren. Das mag direkt im Anschluss erfolgen oder mit ausreichend Abstand geschehen. Bei Uneinigkeit eine weitere Utopierunde (Punkt 2) machen. Die Spannungen werden dadurch in den Kleingruppen ausgehandelt.</p>	<p>Siehe: Das SK-Prinzip www.sk-prinzip.eu</p>

Tabelle 4: GFK-plus konsensieren in großen Teams

Die Umsetzung der Entscheidung

Umsetzung mit GFK-plus	<p>1. Eine Strategiegruppe bilden und die zentralen strategischen Fragen erarbeiten. Größere Projekte in kleine Umsetzungspakete teilen und diese in eine Reihung bringen. Einen Strategiebegleiter wählen (ähnlich dem product-owner bei Scrum,) der diese Fragen weiter ausarbeitet und bekannt macht. Alle können Impulse geben, die er berücksichtigen sollte, aber nicht umsetzen muss.</p>	<p>Um eine gute Strategie zu erarbeiten, braucht es Menschen mit einem strategischen Denken. Dies kann man nur bis zu einem gewissen Grad schulen.</p> <p>Strategisches Denken ist eher selten anzutreffen, deshalb wird es auch in einer größeren Gruppe von Menschen nie viele Strategietalente geben. Diese gilt es zu nutzen.</p>
	<p>2. Auf GFK-plus-Feld 2 Strukturen schaffen. Auf GFK-plus-Feld 3 Felder entstehen lassen. Für die taktische Umsetzung auf GFK-plus-Feld 4 best-practice-Beispiele suchen. Ergebnisse evaluieren und dokumentieren.</p>	<p>Bei manchen Projekten kann man auf SCRUM, KANBAN u.ä. zurückgreifen und dieses Frameset in den GFK-plus Prozess integrieren.</p>

Tabelle 5: GFK-plus Umsetzung der Entscheidung

Der GFK-plus Diskurs – die Qualität der sachlichen Vermittlung

Die Sache und der Mensch

Die Grenzen der Kommunikation sind nicht nur die Grenzen der Beziehung, sie markieren auch die Grenzen der Leistungsfähigkeit eines Systems. Die klassische Gewaltfreie Kommunikation hilft Menschen, sich persönlich miteinander abzustimmen und aufeinander einzustimmen. Doch nicht alles, worüber wir uns austauschen, ist wegen seiner Bedeutung unklar, die es für unterschiedliche Personen hat. Mathematische, technische und funktionale Themen können komplex, verwirrend und herausfordernd sein. Sie rufen uns zwar auf, uns um eine geteilte Klarheit, einen Überblick und ein gemeinsames Verständnis zu bemühen, sie sind aber nicht Ansichts- und Verhandlungssache. $5+5=10$. Das muss man nicht mögen, doch das ändert nicht das Ergebnis dieser Rechnung. Sind genügend Ziegel auf der Baustelle? Da kann jeder eine Meinung haben, die Wahrheit wird sich unabhängig davon zeigen.

Wir können also zwischen der Welt, wie sie ist, und den unterschiedlichen persönlichen Bedeutungen der Welterfahrungen unterscheiden. Oder kurz gesagt geht es um die zwei Bereiche: Die Sache und den beteiligten Menschen. Wir sehen uns eine Sache oder eine Sachlage von zwei Seiten an, und können uns kontrovers über sie austauschen und so unseren Blick erweitern, ohne damit die Sache an sich verändern zu können. Auf diese Weise nähern wir uns einer bestehenden Wahrheit an. Die Dinge sind, wie sie sind (Erster Schritt der klassischen GFK).

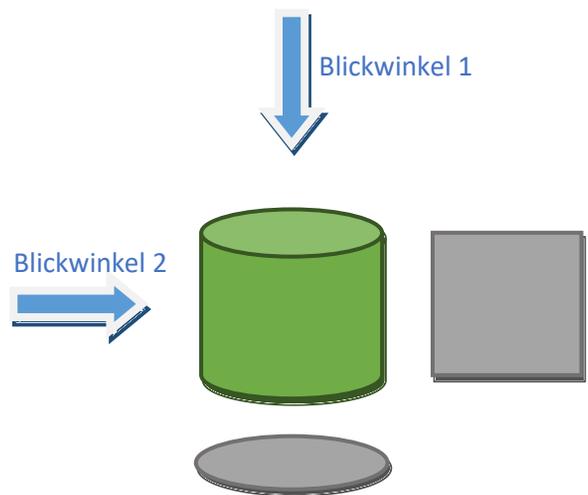
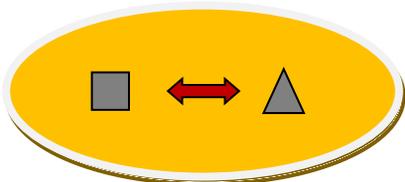


Abb. 3: Der Blickwinkel bestimmt das Bild

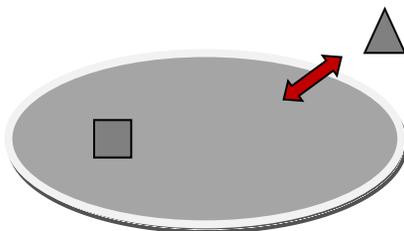
Andererseits können wir unsere Bedürfnisse untereinander verhandeln, um zu einem Konsens zu finden. Die Ergebnisse werden so, wie wir sie gestalten (Vierter Schritt der klassischen GFK). Das Vorgehen wird sich zwischen diesen beiden Formen des Sich- Aufeinander-Abstimmens natürlich unterscheiden. Deshalb brauchen wir sowohl die klassische GFK als auch GFK-plus.

Es braucht also einerseits einen Sachdiskurs, der die Gegebenheiten klärt, und andererseits rufen die unterschiedlichen persönlichen Betroffenheiten auch zu einer Klärung unter den Beteiligten auf. Der Arzt kann z.B. sagen, dass die Leber ihre Funktion weitgehend aufgegeben hat (Sachdiskurs: Was, wo, wie, wer, wann, in welchem Zusammenhang). Dabei entwickelt man unwillkürlich einen persönlichen Bezug zu dieser unangenehmen Tatsache und es kommt zu einer geistigen Dynamik²⁹ und zu einer Dynamik zwischen den Menschen im System, also zu einer systemischen Dynamik. Die Emotionen schalten sich ein und emotionale Felder bilden sich in Systemräumen. Wir erleben die Welt durch die Linse des Systems und das tut jeder auf seine eigene Weise.

Methoden und Hilfestellungen



Im System: kreative Diskrepanz



Opposition: Aus dem System gefallen

Abb. 4: Der Blickwinkel bestimmt das Bild

Für einen konzentrierten Sachdiskurs gibt es bei GFK-plus Wortlisten, mit denen man den nüchternen funktionalen Bedarf eines Systems herausfinden kann. Die persönlichen Bedürfnisse dagegen kann man über die klassischen GFK-Bedürfnislisten aufspüren³⁰. So wird sowohl im sachlichen, als auch im persönlichen Bereich eine destruktive Sprachlosigkeit vermieden.

Doch oft werden Tatsachen und Ansichten miteinander verwechselt oder Ansichten wie Tatsachen gehandelt. Und das bringt uns zu einer anderen Frage: Wie geht man mit der Sturheit der Menschen um, die sich dadurch zeigt, dass sie auf ihren fixen Meinungen und Ansichten beharren?

²⁹ Im Buch „Tanz der Quanten“ unterscheidet ich zwischen kausalen und phänomenalen Einflüssen. Wegen der phänomenalen Einflüsse ist es manchmal schwierig, die Dinge eindeutig zu sehen oder zu messen. Manch einer verkleinert einfach die Diskurs-Box auf die kausalen Zusammenhänge und dann scheint wieder alles klar zu sein. Sollten jedoch zu viele phänomenale Einflüsse aus der Diskurs-Box ausgeschlossen worden sein, entsteht durch eine derart reduzierte Selektion eben keine sinnvolle Klarheit mehr. Leider ist die Phänomenalität an sich nicht funktional zu begreifen. Genau da wird der offene Diskurs besonders wichtig. Mehrdeutigkeit wird zur Tatsache, es gilt dann nicht nur entweder/oder sondern sowohl/als auch. Die Wirklichkeit erscheint uns dann erst einmal kontraintuitiv. Die Verallgemeinerte Quantentheorie (VQT) beschreibt diese Zustände auch für den Alltag.

³⁰ Beides im Anhang zu finden.

Schnell ist man nämlich von einer Meinung ergriffen, die sich meist aus den diversen Meinungsfragmenten zusammensetzt, die bereits im Systemumfeld herumtreiben. Dann vertritt man diese Patchwork-Meinung als "die eigene". Flüchtlinge, AFD, Trump, die Klimaerwärmung, die Leistung der Nationalmannschaft ... alle wissen ganz genau, wie das zu sehen ist. Kaum etwas klingt dabei besonders neu. Doch es gibt trotz dieser großen Wiedererkennbarkeit und der „absoluten“ Klarheit aller Beteiligten keine Einigkeit im Gespräch, sondern eher eine Entzweiung. Das gilt umso mehr, wenn es dann um etwas Wichtiges geht und die Bereitschaft zur vorschnellen harmonisierenden Zustimmung deshalb schwindet. Eine baldige Übereinstimmung ist dann unwahrscheinlich, da sich ja alle der Gültigkeit ihrer Meinung ganz gewiss sind, obwohl sie eigentlich wegen der Meinungsunterschiede stutzig werden müssten.

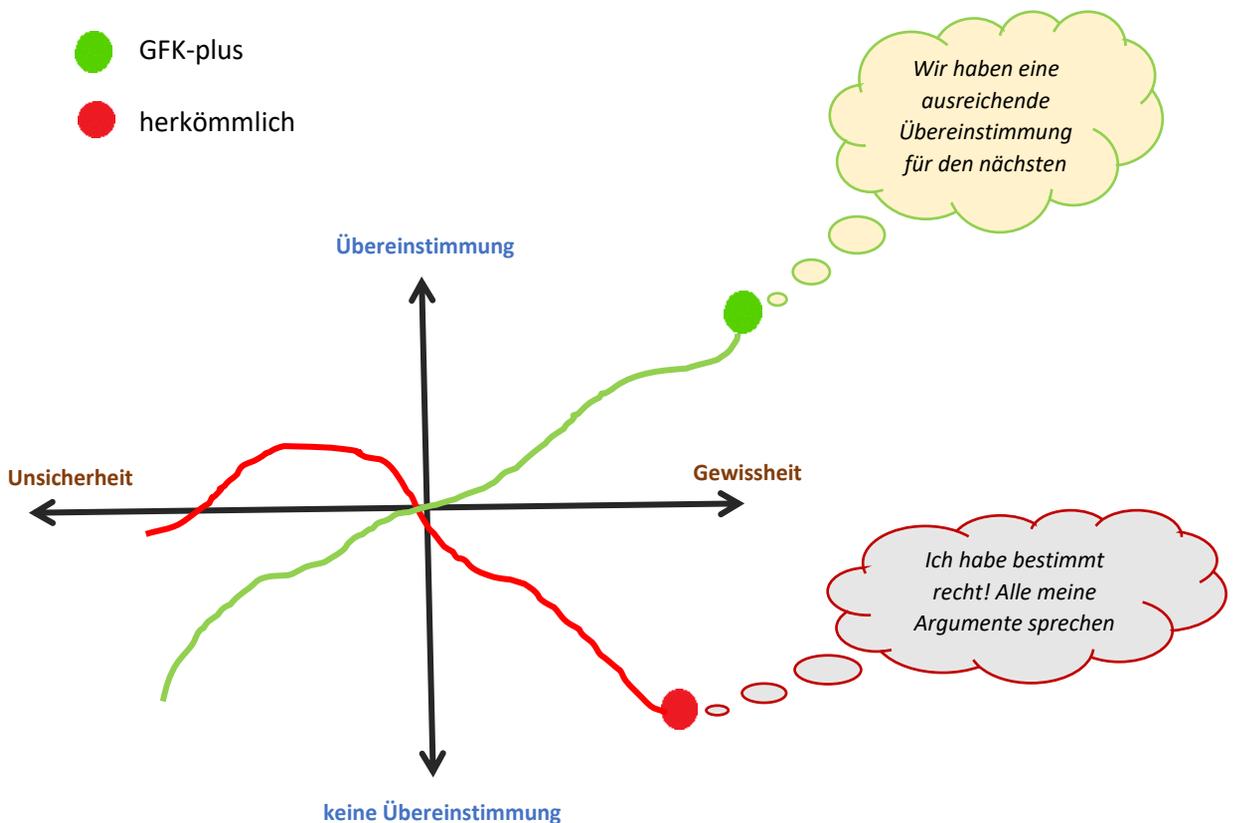


Abb. 5: Die Faktoren von Übereinstimmung und Gewissheit bei der Meinungsbildung

Das Beste an Lösung schien dann lange Zeit eine ja/nein-Abstimmung³¹ oder ein Kompromiss zu sein. Die eigene fixe Positionierung und die Widersprochenheit bleiben dadurch aber unvermindert bestehen und neigen dazu, sich im Lauf der Zeit durch faule Kompromisse stetig zu verstärken. Das ist der Grundzustand in den alten funktionalen Systemen, ohne die Empathie der GFK und der Sachlichkeit von GFK-plus, bzw. ohne eine andere geeignete Methode.

Der zukunftsorientierte Diskurs

Wir leben in einer seltsamen Zeit, in der man versucht, auch heftige Konflikte über Kurznachrichten oder Emails zu lösen. Die Wahl der Kommunikationsmethode sollte sich eigentlich an den Erfolgsaussichten und nicht nach dem gefühlten Widerstand orientieren. Das ist nicht nur bei GFK-plus so.

Bei einer Störung können wir unterscheiden, ob sie innerhalb oder außerhalb des Systems auftritt. Innere Störungen haben eine andere Bedeutung und erfordern vielleicht auch ein anderes Vorgehen, als äußere Störungen.

Wenn Menschen in Opposition gehen und gleichzeitig im System mitwirken, dann sind sie mit einem Fuß drinnen und mit einem Fuß draußen, was die Prozesse natürlich arg stören muss. Man fragt sich dabei: Ist die Störung jetzt innen oder außen?

Es steht für diese Leute bei GFK-plus eine Entscheidung an: Rein oder raus. Rein bedeutet, in Kontakt zu gehen und sich der Spannung der Ungelöstheit direkt und verbindend auszusetzen, wodurch im System eine kreative Lösungsspannung auftaucht.

- ✓ Wurden die No-Goes und Must-Haves aktualisiert?
- ✓ Sind die Schmerzpunkte benannt und gehört worden?
- ✓ Sind die Bitten, Fragen und Statements zur rechten Zeit ausgesprochen worden? Werden sie etwa nur zu spät für eine Veränderung nachgereicht?
- ✓ Ist man angespannt, weil es eigentlich um etwas ganz anderes geht, ein anderes Projekt, ein anderes System ... ?

Die Parameter aus der Bedarfsliste im Anhang des Buches geben einen Überblick über die Stellschrauben, die justiert werden können und mit denen findet man recht leicht heraus, um was es im Kern geht.

³¹ Hier hat das Systemische Konsensieren („Das SK-Prinzip“) endlich etwas zukunftsweisend verändert.

GFK-plus sieht das Miteinander eher wie das der Handwerker auf einer Baustelle: Am Ende des Tages sollte Wasser aus dem Wasserhahn kommen und das Licht angehen, wenn man auf den Schalter drückt³². Während wirkungsferne Meinungen hart zu vertreten das Vorrecht einer Opposition ist, die außen vor steht, muss eine regierende Partei die Sachen zum Laufen bringen. Und genau darum geht es auch bei GFK-plus: Dinge gemeinsam zum Laufen zu bringen. Dabei hilft keine Kritik, die aus dem Zuschauerraum oder von einem Balkon aus heruntergerufen wird. Wir brauchen ein nicht fragmentiertes, gemeinsames Lösungsfeld. Opposition ist ein statischer Zustand. Menschen begeben sich für eine Opposition auf eine externe Position, wodurch ihre Argumente dann im Arbeitsumfeld (System, Wirkungsfeld) wie Fremdkörper erscheinen und kaum integriert werden können. Sie bleiben als ein stures Dagegen einfach bestehen.

Wir brauchen also bei GFK-plus eine Alternative zur herkömmlichen Meinung und zur Opposition, denn wir wollen alle, die es wollen, im System behalten und trotzdem auf eine Fragmentierung des Systems verzichten. Meinungen transformieren sich für GFK-plus in so etwas wie die *momentan präferierten Einschätzungen*. So eine kann zwar anders lauten, wie die Einschätzung von jemand anderem, doch deshalb entsteht keine Opposition, sondern eine offene und geteilte kreative Diskrepanz.

Aus der Opposition heraus hat man wenig direkten Einfluss auf das Geschehen. Es spielt für das Ergebnis, das im System erzielt wird, oft keine Rolle, ob man sich mitteilt, oder sich der Stimme enthält. Jammern, nörgeln und kritisieren sind typische Versuche, etwas zu sagen, ohne in eine direkte Verbindlichkeit zu gehen. Bei GFK-plus sollen Spannungen jedoch lebensdienlich wirksam werden und deshalb ist es wichtig, sich innerhalb des gemeinsamen Team-Systems zu den relevanten Themen wirkungsvoll auszutauschen und sich weder zurückzuhalten, noch das System aus einer Opposition heraus zu konfrontieren. Hat man jedoch keine Wirksamkeit im System und auf das System, dann ist man entweder zur Opposition oder zur Wirkungslosigkeit verdonnert, meist sogar zu beidem. Das ist ein ungünstiger Zustand, wie wir ihn aus der Schule, der Wirtschaft und der Politik, aber auch von den Familien her kennen. Hier wird eine Positionsveränderung oder ein vertieftes Ringen nötig sein. Wir könnten eine Neukalibrierung des eigenen Weges im System oder und des Systems an sich anstreben. Wo dazu keine Freiheit besteht, bleibt uns noch, die unangenehme Situation zur Charakterbildung zu nutzen und uns dabei keine sinnlosen Blößen zu geben. Auch wenn sich die Grenzen der eigenen Wirksamkeit durch GFK-plus ausweiten, bleiben sie doch, wie bei jeder anderen Methode, bestehen, da es natürliche Grenzen sind. Wir sind davon abhängig, die optimale Stimmigkeit innerhalb der Grenzen unserer Wirksamkeit zu finden. Dabei werden wir auch immer mal

³² Ich hatte mal tatsächlich das Gegenteil erlebt: Wenn man das Wasser aufdrehte, ging das Licht an. Doch am Ende des Tages hatten es die Handwerker wieder im Griff.

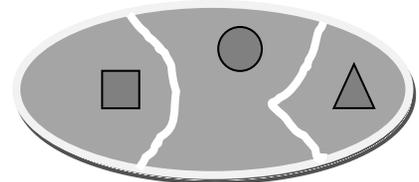
scheitern. Das ist Teil des Spiels. Wir sollten das akzeptieren, wollen aber gleichzeitig das Niveau des Scheiterns mit der Zeit deutlich anheben.

Bei GFK-plus-Systemen ist ja jeder Teilnehmer zu einer Systemanpassung angeregt. Bei den herkömmlichen funktionalen Systemen ist das weit weniger vorgesehen, da sind die Einflussmöglichkeiten arg beschränkt. Deshalb ist der Einzelne damit schnell überfordert und auch Zusammenschlüsse von Einzelpersonen haben eher wenig Einfluss auf das System, dass sich gegen solche Interessen und Interessensverbände zu verteidigen weiß. Das hält ein funktionales System auf eine Weise stabil, auf eine andere Weise wird es allerdings eben dadurch fragil. Sollte es einmal zu Systementgleisungen kommen, sei es im schulischen, politischen oder religiösen Bereich, dann kann es bei funktionalen Systemen nicht die Aufgabe eines Einzelnen sein, sich dem entgegenzustellen, besonders nicht in der resonanten Aufschwungsphase der Entgleisung, die ja immer auch durch ein systemisches Kollektiv getragen wird. In der Endphase einer Systementgleisung, wenn bereits die neuen Muster am Horizont auftauchen, werden einzelne mit großem persönlichen Einsatz und Risiko sich der Systemdynamik entgegenstellen können. Das bleibt jedoch die Entscheidung eines jeden. Bei GFK-plus dagegen ist es ein natürlicher Prozess, permanent die Systemstruktur mitzupflegen.

Da GFK-plus aber neu ist, ist es kein Wunder, dass wir nicht besonders trainiert dafür sind, eine aktive Systempflege zu betreiben.

Das fragmentierte System

Menschen gehen in Opposition, weil sie sich nicht als Mitregierende erleben. Sie vertrauen in ihre Wirkungslosigkeit und beginnen von jenseits der Systemgrenzen her zu kritisieren, zu nörgeln und zu hadern. Manche dagegen wollen stattdessen an „die Spitze“ des Systems und alles bestimmen – was ja auch eine fast externe Position ist. Wenn man sich als die Person wähnt, die recht hat, ist das ja eigentlich nur konsequent. Doch das funktioniert nur, solange man auch „recht bekommt“. Außerdem muss man dann die anderen noch für seine Belange gewinnen können. Ansonsten steht man mit der einzig richtigen Meinung nämlich alleine da „*unter den vielen Egoisten, die glauben die Wahrheit gepachtet zu haben*“, doch natürlich falsch liegen müssen. Oder es handelt sich um teilnahmslose Zeitgenossen, denen alles egal zu sein scheint.



Eisschollen: Das fragmentierte System – das funktionale Miteinander als Gegeneinander

Abb. 6: fragmentiertes System

Was hier beschrieben ist, das ist das funktionale System, das durch fehlende Herzenskräfte in seine Einzelteile zerbricht. Menschen finden sich außenstehend und das gemeinsame Kraftfeld findet sich nicht oder fällt auseinander. Damit ist die Chance auf eine interaktive Intelligenz erst einmal verloren gegangen. Das funktionale System versucht dann, mit Zwang entgegenzusteuern. Die innere Reibung soll dann möglichst auf die einzelnen abgewälzt werden, die dadurch aber viel weniger effektive Leistung in das System einbringen können. Die Grenzen sind hier offensichtlich.

Bei GFK-plus sind alle Kapitäne

Damit sich die „Chefs ihrer selbst“ nicht gegenseitig blockieren, suchen sich die GFK-plus-Aspiranten erst ein „Schiff“ (=System) aus, das generell zu ihnen passt und grob in die Richtung fährt, in die sie wollen. Wer einen treuen Partner fürs Leben sucht, sollte den nicht unbedingt in Swingerklubs nach ihm suchen und wenn man eine kultivierte Dame beim ersten Date beeindrucken will, dann ist eine Dönerbude vielleicht nicht der beste Rahmen, um sie für sich einzunehmen. Zuerst sollte also das Schiff stimmen. Alle steuern in diesem System so mit, dass es dem gemeinsamen momentanen Optimum im Hinblick auf das Ziel dient und nicht dem isolierten Vorteilsstreben einzelner. Man gibt sich also „in den Prozess hinein“. Wie rückhaltlos dies zu geschehen hat, damit das System angemessen groovt, bleibt noch zu erproben. Betrachten wir als kleineres Interaktionssystem den Menschen, dann ist es jedenfalls eine Krankheit oder Störung, wenn einzelne Organe oder Zellen übermäßige Aufmerksamkeit auf sich ziehen, anstatt einfach ihre Steuerungsimpulse für das große Ganze zu geben, an dem sie Teil haben.

Um bei vielen Utopien eine gemeinsame visionäre Ausrichtung zu erahnen, braucht es genug Offenheit und einen permanenten inspirativen Schwebezustand, durch den man im Systemfeld zu erahnen vermag, was man bisher noch nicht fassen konnte. Etwas Neues, Konstruktives, Verbindendes. Der Mensch ist dabei Künstler und Erforscher. Visionäre Ahnungen verdichten sich dann im Lauf der Zeit zu immer machbareren Plänen. Techniker und Strategen sind dann gefragt. Bei der schrittweisen Verwirklichung ist der Mensch außerdem noch Handwerker und Umsetzer. Wir sind vieles, wenn auch nicht alles notwendiger Weise besonders gut. Unsere Einwirkung auf das System sollte jedoch stets angemessen bzw. ausreichend sein.

Die Richtigkeit der Meinungen wird üblicher Weise durch Argumente begründet. Diese sind selbst oft Meinungen. Beim GFK-plus-Diskurs versucht man durchaus zwischen richtig und falsch zu unterscheiden – und zwar in Hinblick auf den Erfolg, die gemeinsamen Pläne konkret umzusetzen („Zieldualität“). Meinungen, welche die Gemeinschaft nirgends hinführen, interessieren also nicht. Wie Marshall Rosenberg einmal einen Teilnehmer

während eines Meetings fragte, dem er unterstützend beiwohnte: „Was ist deine Bitte, die du an die Gruppe hast, in Bezug auf den Artikel, den du gerade vorgelesen hast?“ Der Mann sagte: „Ich dachte, das könnte interessant sein.“ Er wusste nicht, was er von der Gruppe wollte und hat einfach mal etwas präsentiert. Auf diese Weise entsteht schnell eine Verwirrung im System. Rosenberg hat ihn also zum Mitsteuern eingeladen. Er sollte sich als Kapitän verstehen. Was ist die persönliche Utopie, die geteilte Vision, die verbindende Strategie oder der Plan? Dabei gilt es mitzuwirken. Was ist deine Bitte, die du an dein System hast? Diese sollte mit deiner Utopie zusammenhängen. Wie sonst sollte deine Utopie in das Miteinander kommen?

Selbststeuerung muss in allen Stadien ein effektiver Prozess bleiben. GFK-plus muss sich als effektiver erweisen, als ein mit Kommandos geführter, funktionaler Gruppenprozess oder ein Palaververein. Langwierige und träge Debatten können nicht das Markenzeichen von GFK-plus werden.

Vor dem konkreten Plan braucht es eine Taktik, vor der Taktik eine Strategie und vor der Strategie eine Vision. Dabei braucht es von Anfang an den konstruktiven Geist, der nicht in besserwissende Opposition geht, sondern beim Steuern mithilft. Am Anfang ist bei den Utopien alles „richtig“ bzw. jede Utopie ist recht. Am Ende muss sich ein Plan an der Verwirklichung messen lassen, die er ermöglicht. Das Bessere ist dabei vielleicht der Tod des Guten.

Jeder hat von Haus aus eigene Fähigkeiten. Doch diese Fähigkeiten sollte man, während man sich als *Teil eines Teams in Hinblick auf ein Ziel* erlebt, in den Dienst dieser aktiven Gemeinsamkeit stellen. Dazu braucht es die Fähigkeit zum GFK-plus-Diskurs.

Die GFK kann man zwar vom System her von GFK-plus klar unterscheiden, doch in der Praxis wird sich beides sicher miteinander verschränken - die persönliche empathische Abstimmung aufeinander (GFK) und das vom gemeinsamen Verständnis getragene, konstruktive Vorgehen (GFK-plus). Natürlich ist beides in der Praxis eine Kompetenzfrage, doch mit GFK-plus können wir ja die Potenziale und Kompetenzen der einzelnen miteinander vernetzen. Doch genau dabei ist die Diskursqualität enorm wichtig. Sonst vernetzt sich kaum was und geht sogar in eine trennende und sinnferne Opposition (getriggert, impulsiv, bauchgesteuert), was dann argumentativ mit z.T. aller Gewalt vertreten wird. Dann wirken die Potenziale gegeneinander und besonders die kognitiv zu fassenden Aspekte bleiben im Diskurs unverbunden. Das Problem zeigt sich besonders denen, die versuchen, mit der klassischen GFK einen intellektuellen Austausch führen zu wollen: Das ist nicht einfach, denn die funktionale Ebene von z.B. einer Maschine, einer mathematischen Gleichung oder einer chemischen Reaktion ist ja nicht Ansichtssache oder eine Frage der persönlichen Bedürfnisse. Hier braucht es dann einen Sachdiskurs, der zwar

emotional von Personen geführt werden mag, der jedoch in seinen validen Schlussfolgerungen nicht von den Emotionen der einzelnen abhängt.

Wie also feiern wir unpersönliche Zusammenhänge und persönliches Erleben, die Nüchternheit und die Emotionen in ihrem Zusammenspiel? Wie verschränkt sich beides miteinander? In der GFK versucht man das Sachliche in den Schritten der Beobachtung (Schritt 1) und der Bitte (Schritt 4) zu integrieren, und die Gefühle und Bedürfnisse dazwischen hinzuzustellen (Schritt 2 und 3). Doch immer, wenn es in einem Diskurs um kontrovers gesehene Sachthemen und Tatsachen geht, sind wir mit der GFK erstaunlich ineffektiv. Der Sachdiskurs ist eben eine eigene Kunst, die auch für die klassische GFK enorm wichtig wäre, denn so findet man erst zu den detaillierten Beobachtungen und Analysen. Durch GFK-plus kommt außerdem der Feldgedanke hinzu: GFK und GFK-plus gelingen beide in einem gemeinsamen Systemfeld und nicht aus der systemabgewandten Opposition heraus.

Scham, Schuld, Würde und GFK-plus

Es gibt eine Evolution in der menschlichen Gemeinschaftsbildung, innerhalb derer schrittweise ein kultureller Modus dem nächsten folgt. Jeder kultureller Modus hat seine Eigenheiten. Er ist ähnlich wie ein Wohnraum mit charakteristischem Inventar eingerichtet. Vereinfacht können wir von drei Entwicklungsstufen sprechen – die Kultur der Dominanz, die Kultur der Gerechtigkeit und die Kultur der Fürsorge. Sie sind zwar immer irgendwie alle zusammen präsent, doch das jeweilige Mischverhältnis macht eben den Unterschied und zurzeit steht der Zeiger noch deutlich in Richtung der funktionalen Kultur der Gerechtigkeit. Deshalb dürfen wir auch annehmen, dass die Grundausrüstung der aktuellen Systeme aus dem Inventar dieser Kultur besteht. Wollen wir dann in unserem Team mit GFK-plus und der Kultur der Fürsorge beginnen, brauchen wir ein anderes Inventar dazu.

Dort, wo die Kultur der Dominanz vorherrscht, wird das gewünschte Verhalten durch Gewalt, Beschämung und Scham erzwungen, während die Kultur der Gerechtigkeit eher eine Schuldkultur ist. Wie entsteht nun eine gute Ordnung mit GFK-plus innerhalb einer selbstorganisierten Kultur der Fürsorge? Bei der Klärung dieser Frage taucht der Begriff der Würde auf.

Was ist Würde? Jeder mag seine eigene Definition haben, doch sie ist etwas, das im Menschen entsteht und nicht in ihn hineingelegt wird. Bei ihr geht es darum, klare Positionen zu beziehen, und nicht von Moment zu Moment und von Situation zu Situation zu wanken. Würde lässt sich nicht von allgemeinen Regeln oder dem sichtbaren Geschehen ableiten, sondern basiert auf den Idealen einer jeden Person. Die eigenen Ideale liefern die inneren Wegweiser, denen man dann an den vielen Weggabelungen eines Projekts folgen kann. Dadurch wird ein Weg zum eigenen Weg, also zu dem Weg, auf dem man sein Ziel erreichen möchte.

Bei GFK-plus beginnen wir mit den persönlichen Utopien die wir dann zu einer von uns geteilten Vision verknüpfen. Es ist also sehr oft nicht so, dass man sein genaues Ziel und den Weg dorthin bereits kennt, sondern dass man im Gehen in Richtung der geteilten Vision den eigenen Weg Schritt auf Schritt herausfinden kann. Das kann eben nicht mit den Bedürfnissen geschehen, die mit dem Ziel verbunden sind. Es braucht jene Bedürfnisse, die auf die nötigen Qualitäten unseres Weges verweisen.

Man sagt, das Ziel heiligt die Mittel. Doch auch wenn wir unser Ziel erreichen, wird das würdelosen Mitteln keine Würde verleihen. Achtet eine selbstorganisierte Gemeinschaft nur auf ihre Ziele, wird ihre Selbststeuerung nicht gelingen können. Sie würde an der Diversität menschlichen Begehrens scheitern oder bestenfalls in sehr konformen Gruppen und dort auch nur recht kurzzeitig funktionieren. Geht es also nur darum, wie jemand sich ein Bedürfnis erfüllen kann, wie er seinen Hunger stillen kann und sich laben kann an den Quellen seines Glücks, dann haben wir

zwar utopische Impulse, doch noch lange keine GPS-Daten, die einen gemeinsam Weg ausreichend beschreiben könnten.

Wir brauchen also jenseits der Zielvision auch eine Prozessvision, also eine Vision des Weges, den wir gehen wollen, weil er uns entspricht.

In der Kultur der Dominanz und der Kultur der Gerechtigkeit erkennen wir bereits einige Anläufe in Richtung der Würde. Es geht dort um Sitten, um Ehre, um eine besondere Ideologie und darum, sein Gesicht zu wahren. Man versucht das Gute zu beschreiben und vor dem Bösen zu warnen.

Ein inhärentes Misstrauen macht die herkömmlichen Systemräume zu Spannungsfeldern. Wir wissen nicht, was jeden einzelnen antreibt. Schuld und Scham wurden eingeführt, um den Entgleisungen einen Riegel vorzusetzen. Eine einzige Handlung kann damit aber das Ansehen eines Menschen trotz seiner ansonsten lupenreinen Lebensführung zerstören. Er gilt dann ab da als Untäter und Lump. Beginnt sich diese Kultur aufzulösen, kommt es zu Gegenbewegungen. Schamlosigkeit kommt auf, Idole werden vom Sockel gestürzt und den Ideologien wird widersprochen. Die Konzentration bündelt sich auf kurzweiligen Konsum und Genuss als dem kleinsten gemeinsamen Nenner, auf dem sich jedoch keine stabile Gemeinschaftsform aufbauen lässt.

Unterschiedliche Verhaltenskodexe haben unseren Blick nach außen gelenkt. Wer soll unser gutes Leben beschreiben? Wir können uns an die überlieferten Religionen wenden, zu Philosophien Zuflucht nehmen oder neue Beschreibungen des ideal-guten Lebens versuchen. Doch immer landen wir in einer Sackgasse. Eine Selbststeuerung verlangt von jedem Selbst einen Selbstbezug, der klar genug sein muss, um die GPS-Daten liefern zu können, nach denen man seine guten Wege herausfinden kann.

Auch Immanuel Kant glaubte mit seinem kategorischen Imperativ an die Fähigkeiten des Individuums, fürsorgliche Entscheidungen aus sich heraus treffen zu können. Die organische GFK-plus Selbststeuerung verlangt also, dass wir unsere Wege achtsam wählen und das gelingt uns über unsere Ideale. Doch wir werden wählen und uns positionieren müssen.

Was uns in den Kulturen von Dominanz und Gerechtigkeit verwundbar gemacht hat, wird bei GFK-plus zu unserer Stärke. Wir brauchen nicht länger die Ritter der Tafelrunde zu spielen. Auch Märtyrer würden wie Fremdkörper in einer gelingenden Gemeinsamkeit wirken. Wir werden unseren Prozessmodus anhand unserer individuellen Must-Haves und No-Goes finden müssen und dafür braucht es ein bewusstes Arbeiten an den eigenen Idealen.

Ideale selektieren die Wege, die wir gehen wollen, um uns unsere Bedürfnisse zu erfüllen. Das bedeutet, dass wir bestimmte Qualitäten des Weges brauchen und weitgehend zu ihnen stehen sollten. Weichen wir ab, brauchen wir Momente, in denen wir die Situation analysieren können und uns wieder auf uns und unsere Wege rückbesinnen können. Im Yoga spricht man von einem Sankalpa, einem starken Vorsatz, zu dem man sich entscheidet. In der Gemeinsamkeit kann man diese Rückbesinnung fördern, damit sich jeder so finden kann, wie er ist. Wir könnten auch sagen,

der Mensch kann durch seine Ideale das werden, was er von seinen Anlagen her ist. Was dabei überhaupt keinen Sinn macht, ist uns zu beschuldigen und zu beschämen. Dagegen kann man sehr wohl die unterschiedlichen Perspektiven und Konsequenzen aufzeigen, positives und negatives Vorbild sein und sich in der Bewusstwerdung untereinander unterstützen, wo immer das gewünscht ist.

Scham und Schuld hat mit Ausgrenzung und Oppositionsbildung zu tun. Eben noch war man in ein gemütliches WIR eingebettet, und dann findet man sich auf dem roten Stuhl wieder, als ein einsames ICH, einem ablehnenden IHR gegenüber. Ein furchtbarer Zustand, der auch nicht dadurch besser wird, dass sich andere an den Fehlritten ergötzen, sie offenlegen und medial auswalzen. Die Kulturen der Dominanz und der Gerechtigkeit können zwar die einmal ergriffene Würde nicht immer dämpfen, sie werden sie aber die Entwicklung von Würde in ihrem Kulturraum kaum fördern können. Wenn wir von einem würdevollen Leben sprechen, dann spielt das Miteinander eben eine aktive Rolle dabei. Die beste Basis für die Förderung von Würde werden wir in der Kultur der Fürsorge haben. Dort werden wir uns am ehesten für Wege zu entscheiden, auf denen wir uns zu unserer voller Größe aufrichten können. Ansonsten werden wir wie eine Ratte immer geduckt zwischen den Futterwegen und den Rückzugsnischen herumwuseln, wobei es ihr weniger um Aufrichtung, als um Sicherheit gehen wird. Nur der Löwe kann auf Kosten der Angst anderer Tiere mitten in der Savanne sein Mittagsschläfchen machen, ohne dass sich jemand traut, ihn zu wecken. Dominanz und Würde führen beide zu einer Aufrichtung, allerdings sind die interaktiven Ergebnisse derselben unterschiedlich.

Die gelebte Würde einzelner Personen findet sich in einem GFK-plus Team nach einiger Zeit auch zu einer Teamwürde zusammen. Man ahnt die Art und Weise, mit der man die gemeinsamen Wege gehen möchte und strahlt diese Klarheit aus, ohne von irgendwoher dazu verpflichtet zu sein. In Extremsituationen wird es natürlich immer spannend, denn die Ideale stehen dann wuchtigen Realitäten entgegen. Handelt es sich eher um eine Schönwetter-Würde oder haben wir uns bereits wirkliches Format erarbeitet? Kennen wir unsere eigenen Wege nur dem Prinzip nach, oder können wir auch noch bei Sturm und Hagel auf ihnen gehen? Natürlich sind wir auch für die anderen Kulturen trainiert und so erklären sich bestimmte Reflexe und auch der Wunsch, bei Problemen zu altbewährtem Inventar aus der Kultur der Dominanz oder der Gerechtigkeit zurückzugreifen. Doch eben damit kommt es dann auch schnell zu einer Abstufung des Spiels, das damit seine Selbststeuerungs- und Komplexitätsfähigkeit verliert.

Im Gegensatz zur Identifikation bleibt eine Identität lebendig und damit werden sich auch die Ideale und bevorzugten Wege eines Menschen im Lauf seines Lebens immer wieder vertiefen, wandeln und transformieren. Insofern ist es hilfreich, dass wir bei GFK-plus nicht von außen zu quadratisch-praktisch-guten Funktionsgestalten geprägt werden und durch GFK-plus auch an keinen Ideologie angebunden sind, auf deren Schienen man durch Strafe und Belohnung, bzw. Lob und Tadel gehalten werden würde.

Wer selbst der Maßstab seines Lebens sein will, braucht eine Skala, und zwar eine, die man mit anderen teilen kann, denn unsere Leben sind untereinander verwoben. Ist die Würde so ein skalierbarer Maßstab? Geht das in die Richtung, in die Gerald Hüther versucht, anzustoßen?³³

Fürsorgliche Wege sind zum Glück einfach teilbar und lassen sich ohne viel Diskussion verwirklichen. Insofern können wir für GFK-plus eine systeminterne, aber durchaus auch eine systemübergreifende Fürsorglichkeit als Best-Practice-Ideal erahnen. Diese muss natürlich auch nur angemessen und ausreichend sein, doch sie ist die Basis, die dann die Ideale der unterschiedlichen Individualitäten miteinander verbinden kann.

³³ Hüther, Gerald: Würde: Was uns stark macht - als Einzelne und als Gesellschaft; Albrecht Knaus Verlag 2018; ISBN-10: 9783813507836

Systeme, ihre Strukturen und Frames

System: Etabliertes Miteinander und Zusammenspiel.

Frame: Bedeutungsrahmen, der zum gemeinsamen Verständnis und zur Orientierung nötig ist.

Jeder Zusammenschluss von Menschen kann als System bezeichnet werden³⁴. Etwas präziser könnten wir auch von einem *Interaktionssystem* sprechen. Bestimmte interaktive Vorgänge werden in einem System, wie es der Begriff ja schon andeutet, systematisiert. Wir Menschen ordnen unser Miteinander und erhalten logischerweise eine Systemordnung.



Abb. 7: GFK-plus in the box

Einige Ordnungen ergeben sich auch ohne dass man bewusst eingreift, z.B. durch die Resonanzen und Dissonanzen eines Systems. Andere Strukturen gehen auf vererbte Traditionen oder Konventionen zurück. Gewisse Ordnungen sind fast so funktional, wie die Mechanik einer Maschine, andere sind eher Leitlinien und lassen uns viel Spielraum. Die Systemstruktur und das Framing haben immer eine überragende Bedeutung für den Anteil des Gesamtpotenzials, der konstruktiv auslebbbar ist. Deshalb wollen wir in Zusammenhang mit GFK-plus mal einen genaueren Blick darauf richten.

Bei jedem GFK-plus-Durchlauf justieren wir auf dem zweiten GFK-plus-Feld unser System bewusst nach und passen die Strukturen und Frames neu an die aktuellen Personen, Projekte und Anforderungen an. Manche ahnen bei so einer strukturellen Flexibilität eine Ähnlichkeit zu den agilen Methoden des Managements (Kanban, SCRUM ...), zu den partizipativen Organisationsformen (Soziokratie, Holokratie ...) und zu evolutionären Organisationsansätzen (nach Frederic Laloux). Teile solcher Frameworks und auch manche ihrer Tools können in den GFK-plus-Prozess einfließen. GFK-plus hilft also teilweise bei der evolutionären Weiterentwicklung dieser Ansätze und kann andererseits auch von ihnen profitieren. Doch im Kern geht es bei GFK-plus nicht um die effizientere Vernetzung von Fachleuten oder die Veränderung einer Unternehmensstruktur, damit

³⁴ Da die Systeme sich verschachteln, kann man auch von Systemen, Teilsystemen bzw. Untersystemen sprechen.

sie weniger hierarchisch aufgebaut ist. Es geht um ein erfüllendes Miteinander nach den natürlichen Gesetzen der Interaktion. Hier steht also mehr der Mensch als die Ökonomie im Mittelpunkt der Konstruktion.

Wir legen für jedes GFK-plus-Projekt möglichst kluge Strukturen fest, die uns bei unserer interaktiven Gestaltung unterstützen sollen. Da jede Ordnung auch eine Begrenzung darstellt, versuchen wir mit möglichst schlanken und flexiblen Vorgaben anzufangen und diese an die aktuellen Erfordernisse stetig anzupassen. So spielt sich schnell eine gewisse Grundordnung ein³⁵, die dann auch intuitiv gelebt werden kann. Entstehen zu wenig konstruktive oder zu viele dissonante Spannungen im System, werden diese Grundordnungen noch mal neu hinterfragt und angepasst. Auch intuitiv gelebten Strukturen und Muster sollten nicht als natürlich, sondern nur als gewohnt angesehen werden und immer wieder mal reflektiert werden.

Spätestens, wenn unterschiedliche Systeme miteinander in Kontakt kommen, bemerkt man die Unterschiede der Ordnungen, was oft zu Unverständnis, Unstimmigkeiten und Gegeneinander führt. Früher hat man bei einem Gegeneinander der Systeme gerne zur Verdammnis und Vernichtung aufgerufen. Doch heute versteht man mehr und mehr, dass man auf einer Kugel lebt, die immer kleiner zu werden scheint. Trotzdem braucht es für einen echten Frieden, der mehr als nur ein Waffenstillstand oder eine isolierte Parallelexistenz sein soll, die Möglichkeit, unterschiedliche Systeme mit einer verbindenden Ordnungsstruktur und entsprechenden Framesets in einen konstruktiven Austausch zu bringen. Die Reibung zwischen Systemen führt dabei zu sehr schnellen Weiterentwicklungen, jedenfalls solange die Systeme nicht zu starr aufgebaut und mit den Anpassungen überfordert sind.

Die Systemordnung gestaltet sich leider nicht nur nach den bewussten Bedürfnissen der Individuen. Auch unbewusste Reaktions- und Wertemuster haben eine große Wirkung, bleiben selbst aber hinter dem Vorhang der Sichtbarkeit verborgen. In Summe bilden sie einen dynamischen Urgrund in funktionalen Systemen aus. Aus dieser dunklen Dynamik kann wenig Konstruktives ungehindert wachsen. Die Ergebnisse der Wechselwirkung zwischen den bewussten Bedürfnissen und den unbewussten Reaktions- und Wertemustern sind unter dem Strich ungünstig, denn das impulsiv getriggerte Denken und Verhalten passt meist weder besonders gut zu den Menschen, noch zu den Systemen. In logischer Folge entstehen jede Menge Probleme, sowohl für die Individuen, als

³⁵ Das ist erst noch eine optimistische Prognose. Da jedes bereits bestehende System geframt ist, und auch die Menschen, die ein neues System bilden, die Frames übergeordneter und anderer Systeme als Erinnerung in sich tragen, muss erst einmal der Schwenk in ein völlig neues Frameset gelingen. Das wird nicht immer in der nötigen Klarheit geschehen, und dann versuchen wir üblicher Weise wieder unsere alten und gewohnten Bahnen neu aufleben zu lassen. Hier sei an den von Robert Kana beschriebenen „permanenten Ausnahmezustand“ und das Management desselben hingewiesen („The Pentagon-Challenge“ ISBN: 9783214084424). Souveränes Individuum ist, wer den Ausnahmezustand im lebendigen Miteinander mit managen kann, ohne dabei in das Widerstandsdreieck von Wut, Ohnmacht und Sehnsucht und in die Opposition abgedrängt zu werden.

auch für die Systeme. Funktionale Systeme versuchen diese Probleme wieder über funktionale Regeln in den Griff zu bekommen und framen das System derart, dass die sich auswirkende dunkle Dynamik zurückgedrängt wird und letztendlich wieder nur im dynamischen Urgrund seine Zuflucht findet. Dort ist nur mehr schwer zu sagen, was individuelle und was kollektive Anteile sind.

Wollte man therapeutisch eingreifen, müsste man logischer Weise erst am System ansetzen, denn wie sollte sich ein Individuum bei so einer verschränkten, individual-kollektiven Dynamik integer entfalten können? Es besteht sogar der Verdacht, dass sich dieses gemeinsam aufrecht erhaltene Chaos, das durch die Systemstrukturen gebändigt werden soll, in manchen sensiblen Personen Bahn bricht. In Folge werden diese Menschen dann zu einem Sprachrohr des hintergründigen Chaos. Leider passen sie damit nicht in die soziale Ordnung und werden deshalb in den sozialen Hintergrund gedrängt, um möglichst nicht zu stören.

Die Frage taucht auf: Wie können wir eine Ordnung erzeugen, welche die Dynamik stärker nützen und weniger ungünstig verdrängen muss. Gesellschaftliches Verdrängen führt eben auch zu systemischen Problemen, so wie ja individuelles Verdrängen zu persönlichen Problemen führt. Es fällt Personen extrem schwer, in funktionalen und verdrängenden Systemen nicht selbst zu verdrängen. Besonders, da sie dieses Spiel ja als Baby beginnen, und nicht als Philosophieprofessor.

Mit den impulsiv ausgelösten Reiz-Reaktionsmustern hängen auch die dualen Bewertungsraster einer Systemkultur zusammen. Diese färben die impulsiven Bewertungen mit einem moralischen Geschmack von richtig und falsch, von gut und böse, von Sieg und Niederlage, von Täter und Opfer und von schuldig und unschuldig. Moralische Systemraster braucht man eigentlich nur bei einer unterdrückten Menschlichkeit. Ansonsten braucht die bewusst angewandte Menschlichkeit keine moralischen Raster, da die Moral aus der Menschlichkeit, und nicht umgekehrt die Menschlichkeit aus der Moral entstammt. Dual gerasterte Moralregeln braucht man sowieso nur in Situationen oder Systemen, die den Verstand überfordern, oder bei einem Verfall des Verstandes, der sich deshalb dann überhaupt nur mehr in einem groben schwarz/weiß-Muster orientieren kann.

In funktionalen Systemen versucht man üblicher Weise genau so dual mittels Bestrafung und Belohnung von außen direkt auf die nicht selbst kontrollierte, individuelle Impulsivität einzuwirken. Das hat schnell einen übergriffigen Charakter. Es ist sowieso schon nicht einfach, impulsive Reaktionen und Bewertungen gezielt zu verändern und solange wir das mit dualen Mitteln versuchen, haben wir kaum einen Erfolg zu verzeichnen. Als Folge bleiben die funktionalen Systeme auf einer sehr niedrigen Ebene des Miteinanders.

Bei GFK-plus helfen uns eher kluge und fürsorglich angelegte Systemstrukturen und Frames, damit eine positive und spielerische Veränderungskultur entstehen kann. In der Wechselwirkung bringt eben das System die Individuen und die Individuen das System hervor. So entstehen Abwärts-

oder Aufwärtsspiralen. Dabei ist zu beachten, dass jedes Individuum nur auf seinem aktuellen Niveau mitspielen kann.

Ungünstige Frames und Spannungsstrukturen im System werden die unbewusste Impulsivität und den Widerstand fördern und viel Chaos anrichten. Ist z.B. ein System mit dualen schwarz/weiß-Frames überlagert, dann wird es für jeden Verstand schwer, in Farben zu denken. Auch wenn man sich selbst nicht davon beirren lässt, so etablieren sich doch in der Allgemeinheit stark vereinfachte duale Ansichten, Meinungen und Interpretationen, die dann zu Differenzen mit dem Individuum führen werden, das mit seinem verbindenden Verständnis dem dualen Frameset nicht folgen mag³⁶. Gibt man also nach, ist der Systemblödigkeit freien Lauf gelassen, gibt man nicht nach, muss man die Systemspannungen ertragen, die einen schnell in den Fokus der Systemdestruktivität bringen können.

Das Gehirn, der unterscheidende Verstand und die Frames

System: Menschen schließen sich zu Gruppen, Teams und Gemeinschaften zusammen. Diese Verbünde werden (Interaktions-)Systeme genannt, und es liegt ihnen eine gewisse Ordnungsstruktur zu Grunde. Die Ordnungsstruktur muss festgelegt werden. Das geschieht auf vielfältige Weise und diesen Vorgang bezeichnet man gerne als „Framing“. Ein Frame (engl. Rahmen) stellt dabei einen Bedeutungsrahmen, ein Deutungsmuster, ein Verständnismuster bzw. eine Auswertungsmuster dar. Durch die Frames bekommt man ein Systemverständnis und kann systemintelligent handeln. Durch Frames werden wir aber auch stark beeinflusst oder sogar manipuliert.

Das menschliche Gehirn als Organ liefert mit seiner eigenen Struktur die Grundlagen für ein uns mögliches Framing. Unsere Kultur trainiert das Gehirn auf seine Art und Weise. Bestimmte neuronale Bahnen werden gefördert und damit entwickeln sie sich. Andere werden nicht weiter unterstützt, und nach dem bekannten Prinzip „use it or lose it“ gehen dann Potenziale verloren und das durchaus auch unwiederbringlich. Auch Traumata hinterlassen ihre Spuren im Organaufbau. All das wird zum Schicksal im Miteinander. Der Verstand reflektiert sich dabei allerdings kaum selbst und der Mensch versteht nicht, was mit ihm geschieht. Der unterscheidende Verstand arbeitet innerhalb der Frames, hinterfragt diesen Ansatz jedoch nicht. Angetrieben wird er teilweise durch Affekte und triebhafte Impulse, die selbst nicht Inhalt der kognitiven Welt sind und somit auch kaum begriffen

werden können. Doch mit den modernen Methoden sind sie natürlich messbar.

³⁶ Als Modellansatz für das Thema Interaktion und Dualität/Polarität bietet sich das Polaritätsrand an. Anfragen hierzu an info@gfk-mediation.de.

Bereits etablierte Handlungs- und Werterahmen sind nicht immer einfach zu verändern. Der Verstand orientiert sich an Frames, tut sich aber nicht leicht, welche zu erschaffen oder abzuwandeln. Da er nach dem Prinzip der Unterscheidung funktioniert, kann er ohne Frames überhaupt

Frame: „Betrug ist eklig.“ Die Bedeutung von Betrug wird der Negativseite zugeordnet. Wenn wir jedoch vom „Clou des gewieften Trickbetrügers“ sprechen, klingt das irgendwie anders. Journalisten haben die Möglichkeit, jemanden als *Staatschef* oder als *Macht-haber* zu bezeichnen, als *Menschenfreund* oder als *Gutmenschen*. Die Worte mögen irgendwie ähnlich sein, doch damit wird eine Aussage oder sogar ein ganzer Diskurs in einen völlig unterschiedlichen Frame gedrängt und dann völlig anders verstanden.

„Wer ein Tor mehr schießt, hat gewonnen.“ Das Wort „schießen“ bekommt erst im System des Ballspiels und im Frame von gewinnen/verlieren seine klare Bedeutung. Bedeutungen sind also an Systeme und an Frames gebunden. Worte und vor allem die Sprache als Ganzes spielt dabei eine übergeordnete Rolle.

nicht arbeiten. Er wird also seine Arbeit erst innerhalb einer bereits existierenden Frame-Struktur aufnehmen können, die ihm ausreichende Rahmenbedeutungen und Bedeutungsrahmen liefern kann. Damit ist er aber bereits in seinem Schuhkarton eingesperrt. Der Arbeiter denkt praktisch wie ein Arbeiter, der Beamte ist mit der Verwaltung beschäftigt und der Wissenschaftler ist akademisch trainiert und forscht mehr oder weniger abstrakt. Alle könnten sie sich gut untereinander ergänzen, doch dazu müssten sie sich erst einmal verstehen. Und auf der Basis welcher Framesets sollte das bitte möglich sein? Wir dürfen nicht vergessen, dass sich schon die verschiedenen psychotherapeutischen Richtungen nicht eben grün sind. Individuen neigen eben dazu, nicht nur klug, sondern vor allem klüger zu sein. Trotzdem entsteht eine umfassende Klugheit natürlich erst durch ein interaktives und interdisziplinäres Verständnis. Doch wie überbrückt man den Leerraum zwischen den vielen Schuhkartons der Klügeren?

Gute Einschätzungen und Entscheidungen sichern der Kreatur das Überleben. Das Organ Gehirn verbraucht jede Menge Ressourcen, während es versucht, sich schnell und richtig festzulegen. Also hängt die Qualität des Denkens auch von der ausreichenden Ernährung ab. Dabei spielt sowohl die ausreichende Proteinzufuhr für den Organaufbau eine entscheidende Rolle, als auch die nötigen Kohlenhydrate als Energielieferant. Dazu kommen noch viele andere Stoffe, die einen gesunden Metabolismus ermöglichen. Wir wissen, dass die Qualität der Organfunktion mitentscheidend sein wird, wie aufwendig und hochwertig sich die Geistesdynamik ausformen kann.

Läuft der kognitive Prozess wie geschmiert oder ist viel Sand im Getriebe? Haben wir Freude am Erkennen oder ist das für uns gerade so, als würden wir ohne Sauerstoff in den kargen höheren Regionen des Himalayas herumkriechen. Steigen wir den Berg lieber hoch, oder lassen wir uns lieber runter rollen?

Entscheidungsoffenheit kann auch jede Menge Stress erzeugen, besonders wenn man als gehetzte Kreatur die Eindeutigkeit braucht, um sich sicher zu fühlen. Dieser Stress konkurriert jedoch mit der Lust des geistigen Wesens Mensch, durch Veränderung zu einer höheren Stimmigkeit zu finden. In diesem Zwiespalt neigen die meisten Menschen dazu, ihre Wege und Ansichten, für die sie sich einmal entschieden haben, eher mit Krallen und Zähnen zu verteidigen als sie immer wieder neu zu hinterfragen. Sicherheit statt Kreativität. Das führt zu einer interaktiven Tragik, die man in fast jeder Diskussion sehen kann. Die Ansichten anderer verhalten sich zu den eigenen meist wie Wasser zu Öl – sie mischen sich nicht gerne, weil sie sich dadurch verändern würden. Veränderten sie sich, dann wäre man einen Moment lang unsicher, käme in Stress und würde diesen Stress unbewusst als Gefahr innerhalb einer Kampfsituation interpretieren. Aus dieser Zwickmühle kommen wir erst, wenn wir unsere Systeme als Spielsysteme statt Kampfsysteme etablieren. Natürlich müssen auch Spielsysteme stabil und wehrhaft bleiben, doch sie suchen diese Stabilität nicht durch eine starre Struktur sondern durch Anpassungsfähigkeit, Responsivität und Resilienz.

reframing: Bedeutungen neu definieren.
„Aus den Steinen, die man nach dir wirft, kannst Du ein Haus bauen.“

Ordnungsmuster, die faktisch unterlegt sind.

Die Schöpfung ist bewegt und den Bewegungen liegt eine Ordnung zugrunde. Die Jahreszeiten, die Baumringe und auch die Gezeiten des Meeres offenbaren die Rhythmik eines pulsierenden Weltsystems.

Mindset: Das ist die Brille, die man durch all die festgelegten Bedeutungen (Frameset) auf der Nase festsitzen hat, die man aber selbst nicht sieht. Wir sollten die Brillengläser sehen können, durch die wir die Welt betrachten.

Barometer, Waage und Metermaß zeigen, dass wir in sinnvollen Rastern denken und planen können. Die Drähte einer Stromleitung müssen isoliert und gut geordnet verlegt werden, sonst kann kein Gerät funktionieren. Genauso sorgfältig fügen wir die Zahnräder einer Maschine zusammen. Abwasserleitungen, Verkaufsregale, unser Straßennetz mit Verkehrszeichen und einer Straßenverkehrs-

ordnung, Leiterplatten, Gärten, Gebäude – all das zeigt auf, dass wir vor allem durch intelligente Anordnungen selbst schöpferisch tätig werden. Dabei bestimmt die Qualität der Ordnung über das Maß des Erfolgs. Plumpe Ordnungen können dort, wo man einen höheren Ordnungsgrad braucht, sehr viel Chaos schaffen. In einem OP-Saal darf es nicht zugehen wie auf einer Baustelle und umgekehrt, auch wenn an beiden Orten geschnitten, gesägt, verdrahtet und geschraubt wird.

Jedes Gesellschaftssystem braucht eine adäquate Strukturierung. Ungenügende Strukturen und Frames können ein Desaster nach dem anderen nach sich ziehen.

Unwillkürliche Reiz-Reaktionsmuster und willkürliche Verhaltensmuster

Der Mensch verfügt, wie jedes andere Lebewesen auch, über ein Reiz-Reaktionssystem und ist deshalb überlebensfähig, solange er damit gut auf seine Umgebung abgestimmt ist. Sehen wir etwas Leckeres am Frühstücksbuffet, aktiviert sich der Speichelfluss. Scheint die Sonne, werden unsere Schweißdrüsen aktiv. Das sind unwillkürliche körperliche Muster, die durch einen Reiz getriggert werden. Es gibt auch emotionale und mentale Muster, nach denen sich dann unser Verhalten orientiert. Manche dieser Muster sind wohl bereits genetisch angelegt, andere werden uns von den Systemen antrainiert und wiederum andere haben wir von irgendwo her übernommen. Doch nicht jedes dieser Muster ist uns bewusst. Je mehr wir ein Verhalten als normal ansehen, desto mehr wird es im Alltag unbewusst gelebt und dann auch kaum mehr hinterfragt.

Bei manchem Verhalten glauben wir durchaus, dass wir die freie Wahl nach allen Richtungen hin haben, doch im System gibt es gewisse Bedeutungsrahmen, also Frames, welche eine lenkende Spannung in Hinblick auf eine Art des Verhaltens auslösen. Männer könnten frei wählen, mit Rücken auf die Straße zu gehen und Frauen könnten sich nur die Oberlippe mit Lippenstift bemalen. Doch das wird sehr selten geschehen. Wir tragen die Unterwäsche nicht über Hemd und Hose, sondern darunter und lackieren uns die Fingernägel, aber nicht die Finger. Machen wir das willkürlich oder unwillkürlich, frei oder gebunden?

Die Summe der systemtypischen Muster können wir als die „Kultur“ des Systems bezeichnen. Jedes Wesen wertet sein Umfeld systematisch aus und ein sehr großer Teil dieser Auswertung läuft auf den bereits gelegten Schienen, bzw. innerhalb der Frames und Framesets des Systems, in dem sich das Lebewesen aufhält.

Während bestimmte menschliche Reaktions- und Verhaltensmuster global, also überall auf der Welt gültig sind, werden uns die an Frames gebundenen, kulturellen Reaktionsmuster lokal in den jeweiligen Systemen vermittelt. Dazu braucht es religiöse, moralische und konventionelle Regeln, Verordnungen und Gesetze. Sogar genetisch angelegte Muster werden in ihrer Auswirkung nachfolgend in ein lokales kulturelles Korsett gezwängt. Systeme begrenzen damit die Impulsivität der selbstbezogenen Kreatur Mensch. Besonders tragisch ist dieses enge Systemkorsett für Menschen, die als bewusste und soziale Wesen gemeinsame Hochleistungen erbringen möchten und dem Kreaturzustand weitgehend entwachsen sind. Mit unserem kognitiven Spektrum können wir uns oft viel besser entscheiden, als wenn wir uns instinktiv nach den Systemframes orientieren, die alle Individuen in eine Richtung zwängen.

Ein System schreibt große Teile des gemeinsamen Schicksals, vor allem, wenn es die Individuen mehr limitiert als fördert. Damit schiebt es aber auch große Teile der individuellen Geschichte.

Reaktives Verhalten nach einem vorgegebenen Raster ersetzt also die eigene Lebensspur. Hier bekommt auch der Begriff der Gerechtigkeit eine negative Konnotation. Können wir dem Menschen gerecht werden, wenn wir ihn nach dem Prinzip der Gerechtigkeit behandeln? Welche Gerechtigkeit überhaupt? Chancengerechtigkeit, Verteilungsgerechtigkeit, Bedürfnisgerechtigkeit? Auch hier entscheidet das Framing, und meistens wird es mehr um eine gleichgeschaltete Rechtsanwendung gehen, als darum, irgendjemandem gerecht zu werden. Systeme sind also ziemlich willkürlich.

Sie beeinflussen nicht nur das Schicksal des Individuums. In einer Lebens-, Leistungs- und Schicksalsgemeinschaft teilen wir alle das Systemumfeld. Das Schicksal eines jeden hat einen Einfluss auf das Ganze. Systeme fördern oder vernichten sich selbst. Solange wir als Individuum einem System gegenüber stehen, haben wir auf das System kaum Einfluss. Auch ein Haufen Individuen wird da wenig mehr als einen Störeinfluss ausüben. Was uns fehlt, um Systeme bewusst und intelligent framen zu können, ist eine wirkliche Vernetzung und ein echtes Gruppenbewusstsein, das natürlich weit über eine rein impulsive Identifikation und Bindung hinausgehen muss. Das werden wir jedoch trainieren müssen, da wir die entsprechenden Fähigkeiten bisher wenig entwickelt haben. Genau das versuchen wir mit GFK-plus anzuregen. Bewusst bilden wir selbst lebendige Systeme, anstatt unter die Räder funktional bestimmter Systemordnungen zu kommen. Und wir beginnen im Kleinen, bei den Partnerschaften, Familien und Teams.

Der Mensch, eingezwängt zwischen einer konkreten und einer abstrakten Welt

Wir sind nicht nur von einer gegenständlichen Welt betroffen und reden vom Tisch, vom Baum und vom Fluss. Durch unsere Entwicklung prägen auch viele abstrakte Einflüsse unseren zwischenmenschlichen Kosmos. Wir reden von „der Schönheit“, von „Scharm“ und vom „Abschied“. Wir jonglieren mit Zahlen, malen uns Analogien und Metapher aus und planen Luftschlösser. Wir leben in einer Welt, die nur Menschen sehen und verstehen können. Dennoch sehen und verstehen wir alle nicht das gleiche. Jeder Mensch interpretiert viele Ordnungen sehr eigen und bewegt sich recht individuell durch die kulturellen Muster. Doch immerhin gibt es vielerorts wenigstens eine ausreichende Übereinstimmung, um ausreichend viel Verständnis teilen zu können. Gerade den Zahlen ist hier vieles zu verdanken, denn ihre klaren Ordnungen lassen uns wenige Spielräume für eigensinnige Interpretationen. Doch schon bei den Worten und ihren Bedeutungen kommt es zu großen Abweichungen. Trotzdem ist ein adäquates geteiltes Verständnis für eine gelingende gemeinsame Systembildung von essenziellem Wert. Andererseits bleibt das individuell eigensinnige Verständnis z.B. für die Kunst und Forschung von überragender Bedeutung. Für dieses Zusammenspiel von eigensinnigem und gemeinsinnigem Verständnis braucht es das zweite GFK-plus-Prozessfeld, auf der die Frames und Systemstrukturen verhandelt werden, und zwar immer auf ein Projektziel hin.

Der sich entwickelnde Mensch

Wir befinden uns sowohl in einer großen biologischen Evolution, als auch in einer kleinen persönlichen Evolution. Und in letzterer beginnen alle Menschen zwar als Kleinkinder schon mit großem mentalem Potenzial, doch mit nur sehr wenigen ausgeprägten Fähigkeiten. Solche kognitiven Fähigkeiten brauchen ja erst einmal einen ausdifferenzierten Bedeutungskosmos, eine entsprechende Sprache und eine verfeinerte Unterscheidungsfähigkeit. Als Babys stehen wir insofern noch recht blank da, bzw. wir liegen da, denn stehen können wir ja auch noch nicht. Als Kleinkinder wird uns anfangs mit einem Grobraster von richtig/falsch, von schuldig/unschuldig und von gut/schlecht weitergeholfen - also mit moralischen Behelfsframes, die plump an unsere Lust- und Schutzreflexe ankoppeln, damit wir uns im System schnell einordnen und zurechtfinden. Das hat sich so eingebürgert. Später, wenn es an der Zeit wäre, dass wir diese Behelfsframes transzendieren, haben wir bereits etwas anderes zu tun. Sie bleiben uns also erhalten, so wie sie bereits auch den Eltern und Großeltern seit vielen Generationen erhalten blieben. Doch nicht nur das. Diese primitiven Gut/Schlecht-Frames konnten sich problemlos in die erhabensten Bereiche von Religion, Philosophie, Psychologie und Wissenschaft einschleichen. Dort führen diese groben Bedeutungsraaster zu sehr seltsamen Blüten und Früchten, die sich aber für die Leute in diesen geframten Systemen, also in den Schuhkartons, als natürlich, moralisch richtig oder gottgegeben anfühlen. In dem Nachbarsystem fühlt sich oft das Gegenteil genau so richtig an, wie sich das fremde Verständnis falsch anfühlt. Lange Zeit hat sich deshalb der intelligente Mensch mittels Krieg der Vernichtung des Falschen gewidmet, um ein einheitliches und „reines“ Verständnis zu etablieren. Das hat sich immer sehr richtig angefühlt, so richtig wie sich die eigene Meinung eben anfühlt. Verändert hat das jedoch nie etwas an der Tatsache, dass das Verständnis anhand der Verständnismuster von System zu System grundlegend verschieden ist. Die „Bereinigungsbestrebungen“ sind also eine wechselseitige Angelegenheit. Sie werden von Individuen getragen, doch über primitive duale Frames zu kollektiven Bewegungen gebündelt. Dabei ist der Mensch durch die dualen gut/böse, richtig/falsch, positiv/negativ Spannungsmuster in sich zerrissen, also bereits in seinem eigenen Wesen mit sich uneins. Der Riss in den Konflikten zieht sich durch den Menschen selbst, der in sich ja das antagonistische Bild des „Feindes“ trägt und in seiner Bedeutung am Leben hält. Erst ohne Feindbilder könnte eine innere Einigkeit und äußerer Frieden entstehen, und dazu braucht es die Auflösung der dualen Bewertungsstrukturen bzw. der dualen Framesets. Dazu braucht es auch eine positive Umgangskultur mit neuen Meinungen. Deshalb haben wir ja den GFK-plus Diskurs entwickelt. Aber wir brauchen etwas Geduld. In jedem Frameset entwickelt der Mensch nämlich neue Fähigkeiten und diese Fähigkeitsentwicklung braucht immer etwas Zeit. Das wird auch bei GFK-plus nicht anders sein.

Soziale Konstruktionen, auf der Basis dualer Frames

Unsere kulturellen Systeme funktionieren neben den dualen moralischen Rastern auf dual geprägten Parametern wie Anrecht, Besitz, Ausgleich, Herrschaftsrechte, Privilegien, etc. Dabei entstehen Spannungen im System und daraufhin dunkle Ecken in Form von Tabus, Verschleierungen, Täuschungen und Geheimnissen. Ein Ausschluss droht jenen, die ihren Platz in diesem Gefüge nicht finden. Die Plätze, die solche Raster in einem System bereitstellen, sind begrenzt und wenig für menschliche Ganzheitlichkeit geeignet. Täter, Opfer und Retter geben sich hier die Hand. Es gibt Helden und Versager, Stars, Statisten und Publikum, die Guten und die Bösen, die Herren und die Sklaven, den Chef und die Stundenlöhner etc. In unseren Köpfen sind diese Raster so dominant, dass wir weder unsere Mitmenschen wirklich erkennen können, noch selbst wahrgenommen werden als die, die wir von uns aus sind. So ist der Mensch hinter der Maske seiner Rollen sehr einsam geblieben. Große Anteile unseres Lebenssinns sind unerkant in das Dunkel des Unbewussten geglitten oder nie von dort aufgetaucht.

Der Heilungswunsch

Mittlerweile suchen ganze Generationen nach Heilung, doch leider immer nur innerhalb der Frames und mit den Methoden, die in den geframten Systemen entstanden sind und denen man die Systemverwirrung ansieht, sobald man von außerhalb auf sie blickt.

Leider gelingt uns genau dieser Blick von außen fast nur in Bezug auf fremde Systeme und nicht auf die Eigenen. Wir haben systemrelevante mentale und sprachliche Scheuklappen. Die kulturellen Frames mit ihren positiven und negativen Wertvorstellungen bleiben in uns seltsam lebendig. Wir erzählen Mythen und Storys, die nicht unsere eigenen sind, aber unser Leben mitbestimmen. Sind wir Versager oder Sieger? Sind wir die Guten oder die Bösewichte? Und für wen? Was würde eine Ameise dazu sagen? Oder ein Ameisenbär?

Marshall Rosenberg, der Begründer der Gewaltfreien Kommunikation, meinte dazu, dass er in seinem Leben schon als vieles bezeichnet wurde. Manche Attribute seien positiv gewesen und andere weit entfernt davon. Doch nie habe er dadurch etwas Wertvolles über sich lernen können. Stattdessen entstehen durch die Meinungen anderer in Bezug auf die eigene Person recht leicht innere Spannungen, die eigentlich nur das Echo der großen Unverbundenheit der Individuen im System sind. Sie quälen den Menschen und sollen durch Therapie geheilt werden. Die Therapie müsste den Systemen verordnet werden, um wirklich heilsam wirken zu können. Doch wo ist das System, wenn nicht in den Köpfen der Menschen? Es scheint also kompliziert zu sein. Die Katze jagt ihren Schwanz.

Die Gewaltfreie Kommunikation

Wir wollen nicht für weitere Generationen an den Verrücktheiten unserer Großeltern zu leiden haben. Es war insofern vor allem Dr. Marshall Rosenberg zu verdanken, dass er eine Sprachform fand, welche sich nicht durch die kulturellen Frames irritieren lässt und welche die Menschen jenseits von richtig und falsch verbinden kann. Er nannte diese Sprache etwas unglücklich die „Gewaltfreie Kommunikation“ oder kurz die „GFK“. Als „Wolfs- und Giraffensprache“ schien sie eher für Wildhüter bzw. für den Kindergarten, als zur Kulturentwicklung gedacht zu sein – doch das ist weit gefehlt.

Mit der GFK kann man die Emotionen hinter den impulsiven Bewertungen bewusst machen, die groben moralischen Hilfsframes auflösen und stattdessen das natürliche individuelle Qualitätsempfinden aktivieren.

Doch leider baut auf den groben moralischen Frames fast das komplette weitere Framing unserer aktuellen Systeme auf. Insofern ruft man bei einer konsequenten Anwendung von GFK schnell nach einem grundlegend veränderten Frameset und Mindset und sogar nach einer neuen Kultur des Miteinanders, also einem *social change*, der auch Rosenberg immer wichtiger wurde. Es ist wie wenn man eine dunkle Rasterbrille abgenommen hat. Die Welt erscheint im neuen Licht. Sie wird neu verstanden. Und es braucht neue Fähigkeiten, sich in ihr zurechtzufinden, besonders wenn es um die Gemeinsamkeit geht, die ja dann auch neu sein müsste.

Die Bedeutung von GFK-plus

Ohne geeignete Frames werden wir weder ein individuelles, noch ein geteiltes Verständnis entwickeln können. Wenn wir also mit der GFK unser Bewusstsein aus unliebsamen Framesets herauslösen können, so braucht es anschließend noch einen weiteren methodischen Schritt, um neue Frames so aufzubauen, dass diese sowohl aktuell als auch individuell stimmig als Leitlinien des Verstandes wirksam sein können. Außerdem müssen neue Framesets heute auch komplexitätsfähig sein, denn die Individualisierung führt im Zusammenhang mit der Vernetzung unweigerlich zu komplexen Systemen.

Hier kommt GFK-plus ins Spiel. Anders als die klassische GFK löst sie nicht die konflikthaften Frames auf, sondern hilft den Menschen, sich immer aktuell geordnet zusammenzuschließen. Ein Beschluss oder eine Regel ist dann nicht als starr anzusehen, nur weil sie von jemandem beschlossen wurde. Sie gilt nur, solange sie nicht von einer Teilnehmerin oder einem Teilnehmer verändert wird. Das ist allerdings utopisch, solange Menschen versuchen, GFK-plus mit alten Mindsets zu machen. Die TeilnehmerInnen von GFK-plus brauchen zuerst also ein neues Selbst- und Systemverständnis. Was sich kompliziert anhört, ist deshalb recht einfach, weil es kongruent mit dem inneren Wissen ist, das der Mensch in sich trägt. Er erkennt aus diesem Wissen heraus bestimmte Tatsachen als richtig an, als die alten Überzeugungen. Es hilft dabei immens, wenn er diese

Tatsachen nicht selbst herausfinden muss, sondern wenn sie ihm angeboten werden. Dabei soll u.a. dieses Buch hilfreich sein.

Der geframte Mensch ist der gebändigte Mensch

Wir haben ein Wissen über uns selbst, welches wir aus den Framesets der Systeme beziehen. Sind wir reich oder arm, dumm oder intelligent, schön oder hässlich? Wer sind wir, was sind wir und wie sind wir? Und vor allem: Für wen sind wir was wann wo und wie lange?

Bei GFK-plus framen wir nicht den Menschen, sondern das Miteinander. Auf den beiden ersten GFK-plus-Feldern unterscheiden wir zwischen dem, was ein Mensch ist, und die Position und Rolle, die er systembezogen einnimmt. Auf dem ersten GFK-plus-Feld entdeckt der Mensch sich in seinen aktuell lebendigen Potenzialen. Durch die Frames auf dem zweiten Feld fokussieren sich diese Potenziale und richten sich konstruktiv aus. Auf dem dritten Feld vernetzen sich die Potenziale zu einem interaktiven Potenzialfeld. Auf dem vierten GFK-plus-Feld wirken Menschen aus dem Potenzialfeld heraus gestaltend. Wer das verstanden hat, der erlebt meist so etwas wie eine Befreiung.

Bottom-up und top-down beim Framing

Natürlich ist es nicht so, dass alles bottom-up gelingen kann. Jedes System ist von den wenigen Personen abhängig, welche die Quellen eines umfangreicheren Bewusstseins sind. Menschen richten sich nach Menschen, aber auch nach essenziellen Ideen, die immer nur von wenigen in die Welt kommen werden. Damit diese leitenden Ideen eine lenkende Kraft bekommen, ohne in den direkten Widerspruch zu den bottom-up gebildeten Wirkstrukturen zu gehen, unterscheiden wir bei GFK-plus zwischen Visionen, Strategien und Taktiken. Die Taktiken bleiben bottom-up bestimmt. Die Visionen werden vielleicht von wenigen Visionären als deren Utopie formuliert, jedoch dann in der Gemeinschaft GFK-plus-konsensiert, also von der Systemgemeinschaft nach Wunsch adaptiert. Die passenden Strategien zu den Visionen werden top-down bestimmt und werden von den Strategen des Systems zur Verfügung gestellt, weil sie die einzigen sind, die das können. Dabei handelt es sich allerdings um GFK-plus-Strategien, die leitende Fragekomplexe sind und sich nicht aus Regeln und Anweisungen zusammen setzen.

Tools die uns helfen, fit für ein GFK-plus-Framing zu werden

Je länger wir uns in den Schuld- und Strafe-Frames aufhalten, desto unruhiger werden wir. Soldaten im Krieg machen insofern besonders schlimme Erfahrungen, die im Prinzip jedoch nur heftiger sind als das, was wir in unserem dual geprägten „netten“ Miteinander mit seiner eigenen unscheinbaren Brutalität tagtäglich erleben können.

Mit der **Gewaltfreien Kommunikation** können wir die dualen Raster von richtig und falsch, von gut und böse, von Sieg und Niederlage, von Täter und Opfer und von schuldig und unschuldig ablegen und durch eine bedürfnisorientierte Sprache ersetzen, mit der wir dann auch denken und zuhören können. Das ist zwar an sich ein kognitiver Akt, doch die GFK bezieht die Emotionen mit ein und erlöst damit die impulsiven Reaktions- und Wertemuster aus ihrer Unbewusstheit. Die ehemals zurückgedrängte Dynamik wird über die GFK-Bitten zu einer konstruktiv gelenkten Wirksamkeit. Über die tiefe Erfahrung einer höheren gemeinsamen Stimmigkeit kann es zu einem neuen Welterleben kommen.

Mit dem Tool **Emo-Step®** können impulsive Reiz-Reaktionsmuster recht einfach neu programmiert werden, wenn auch immer nur themenbezogen. Doch auf Dauer kommt es trotzdem zu einer Breitenwirkung.

Mit **GFK-plus** können wir Frames anders festlegen und uns dann in gut geframten Systemen wohlfühlen. Je mehr wir als ganzes Wesen in den Gemeinschaftsprozessen ankommen, desto mehr entspannen wir wesentlich. Diese Wesensentspannung fördert eine GFK-plus-taugliche Art des steten, unaufgeregten miteinander Framens.

Die blinden Flecken und der Zwei-Matten-Prozess

Louis Marti und Celeste Kidd von der University of California haben im Fachjournal „Open Mind“ von einem Experiment berichtet³⁷, dessen Ergebnisse nahe legen, dass sich die meisten Menschen eher an ihren Mitmenschen, als an harten Fakten, fundierten Argumenten oder wissenschaftlichen Daten orientieren.

Die persönliche Begegnung und Beziehungseinflüsse haben also sehr oft mehr Gewicht, als solide Fakten. Was bedeutet das für die solide Faktengrundlage? Sie wird verzerrt und unvollständig im Menschen abgebildet. Das mag einen durchaus erschrecken, doch deckt sich auch mit den Erlebnissen, die viele von uns immer wieder machen. Diese Scheuklappen sind nicht nur ein individual-psychologischer Effekt, sondern haben auch eine überaus starke systemische Komponente. Freunden stimmt man z.B. leichter zu als Leuten, die man nicht mag. Angesehene Leute, ja sogar teilweise Idole stellt man leichter in Frage, als dass man Menschen mit schlechtem Ruf oder an jemanden, der als Verbrecher gebrandmarkt ist, öffentlich würdigen wollte. Schon in der Schule wollte man sich nicht neben dem einen Mitschüler hinsetzen, der so gar nicht in das Gesamtbild der Klasse passte, wenn man nicht sogar das Pech hatte, selbst dieser eine Mitschüler gewesen zu sein, neben dem niemand sitzen wollte.

Es gäbe noch viel dazu zu sagen. Jeder verfügt über bestimmte Informationen und Erfahrungen. Auf dem persönlichen „inneren Info-Tisch“ liegen diese wie bei einem Buffet vor, das durch die Emotionen ordentlich angerichtet wird. Von dort aus bedient man sich, ohne sich je einen ausreichenden Metaüberblick verschafft zu haben.

Man denkt sehr oft, dass man ausreichend informiert ist. Das könnte man ja mal überprüfen. Man könnte sich auf dem Info-Tisch anderer Menschen umsehen. Doch nur ungern fügt man etwas in die Ordnung der eigenen Ansammlung ein, nur widerwillig streicht man etwas als nicht zutreffend aus der Ansammlung heraus. Manchmal verwendet man allerdings nur Teilbereiche des Tisches, um eine Auseinandersetzung schneller zu gewinnen.

Hier braucht es tatsächlich einen Wandel zu einer anderen Diskurskultur. Denn sonst steht jeder an seinem persönlichen Buffet und bewirft den Diskurspartner mit sauren Gurken und Tomaten. Am Ende wird alles eingesammelt und die alte Ordnung an den Tischen wieder hergestellt. Danach kommen wir gleich klug aus den Besprechungen, wie wir reingegangen sind. Dabei liegt es doch in der menschlichen Natur zu lernen.

³⁷ DOI: 10.1162/opmi_a_00017

Einen Artikel darüber habe ich gefunden bei: <https://www.grenzwissenschaft-aktuell.de/warum-und-wie-wir-an-unseren-weltbildern-festhalten20180905/>

Bei GFK-plus geht es um ein synergetisches Miteinander jenseits von sympathisch und unsympathisch. Das wird natürlich nur innerhalb gewisser Grenzen klappen. Doch manchmal hilft ein Mattenprozess, um blinde Flecken aufzufinden und die beiden Tische für ein gemeinsames Frühstücksbuffet zusammenzuschieben.

Es geht also um blinde Flecken. Da man bei solchen eben erst einmal nicht weiß, ob man sie hat, oder nicht, ist es schwer einzuschätzen, wieweit man selbst und das Gegenüber betroffen ist, und wie arg der Diskurs dadurch beeinträchtigt und verzerrt wird. Es ist eine Frage der schrittweisen Bewusstwerdung. Diese kann am besten dadurch geschehen, dass wir nach Diskrepanzen Ausschau halten. Dazu möchte ich diesen praktischen Fußmattenprozess mit zwei Fußmatten vorstellen.

Sowohl sachlich Gegenständliches als auch persönlich Gegensätzliches zeigt sich im Zusammenspiel von Welt und Mensch. Das Problem, vor das wir gestellt sind, liegt in der Vermittlung, ohne welche Spaltung, Lagerbildung und Opposition drohen. Es käme zu einer Fragmentierung der Gemeinsamkeit, was oft ein selbstverstärkender Prozess ist. Ist man auf dieser Straße unterwegs, werden die Distanzen immer größer.

Die Opposition offeriert eine Art Trostpfeil. Sie ist die vereinfachte Suche nach einer eigenen Position im System. Dagegen zu sein ist immer einfacher, als konstruktiv für etwas Stellung zu beziehen. Im Konstruktiven wird auch das Miteinander deutlich aufwendiger und dadurch mag die Opposition als kürzerer Weg zum Ziel, als eine Art Abkürzung erscheinen. Sie ist allerdings eine Abkürzung, die meistens am Ziel vorbei führen wird. Die Grundenergie ist nicht erschaffend sondern verhindernd. Damit tut man sich schwer, etwas Schönes errichten.

Mit großen Schildern kann man auf die Straße gehen und auf diesen Schildern steht eigentlich nur „NEIN“ drauf – „NEIN, ich will nicht!“. Dieses kindliche NEIN bildet einen Schirm für das Kollektiv der NEIN-Sager. Würden sie JA sagen, hätte man lauter unterschiedliche Zusagen, die man erst einmal unter einen Schirm bringen müsste. Das NEIN scheint dagegen das selbe zu sein. Dagegen zu sein ist eben recht einfach.

Spaltung ist eines der Abwehrmuster der überforderten Psyche und genauso ein Abwehrmuster eines überlasteten Systems. Die erwachsene Schwester der Spaltung ist die bewusste Einteilung, die Aufteilung und die neue Zuordnung des einigen Miteinanders. Das Kennzeichen der Opposition dagegen ist das Gegeneinander und das Sich-Entgegensetzen.

Die Kunst ist also, erst einmal die Vermittlung in den Mittelpunkt zu rücken und die Menschen für ein Miteinander zu gewinnen. Bei GFK-plus hat man den Vorteil, dass man zu einem persönlich

mitgestaltetem, sich selbst optimal justierendem Miteinander einlädt. Dabei wird man zwischen zwei Vermittlungsbereichen unterscheiden:

1. Vermittlungsbereich: Die unterschiedlichen Wahrnehmungen einer Sachlage.

2. Vermittlungsbereich: Die verschiedenen persönlichen Bedeutungen der Sachlage.

Insofern geht es bei dem Zwei-Mattenprozess um zwei Fußmatten, die für diese beiden Vermittlungsbereiche hintereinander am Boden liegen:

1. Ich nehme wahr

2. Ich deute (Es bedeutet für mich)

Ein Sturkopf bzw. ‚Egoist‘ kann nur so stur sein, wie seine Umgebung dagegenhält. Wenn sich zwei Menschen mit unterschiedlichen Standpunkten, Meinungen und Ansichten gegenüber stehen (zweiter Vermittlungsbereich), dann ist die klassische GFK sicher eine sehr gute Wahl, um zwischen den beiden zu vermitteln. Es gibt auch viele andere Tools, Modelle und Erkenntnisse dazu. Eine gute Methode für den individuellen Umgang mit den eigenen belastenden Ansichten ist „The Work“ von Byron Katie.

Da wir zwei Vermittlungsfelder haben, dann brauchen wir natürlich auch zwei Vermittlungsmethoden. Das gilt umso mehr für komplementäre Bereiche, die eine sich ergänzende Andersartigkeit aufweisen. Genau das ist hier der Fall, denn es geht auf dem ersten Vermittlungsfeld um die wissenschaftliche Sachlichkeit, auf dem zweiten um menschliche Konsensfindung und Liebesfähigkeit. Außerdem können wir bei zwei Vermittlungsbereichen von insgesamt drei blinden Flecken ausgehen:

Blinder Fleck 1: Der erste blinde Fleck liegt im ersten Vermittlungsbereich (1. Fußmatte), dem Hoheitsgebiet der Naturwissenschaften. Es geht um den Sachdiskurs und wie wir die unterschiedliche Wahrnehmung von Sachlagen und Tatsachen untereinander so ausmitteln, dass wir ein



immer stimmigeres gemeinsames Bild von der Welt erhalten, bzw. von der Sache, um die es uns gerade geht. Hierbei sind die Gefühle und Bedürfnisse eher störend, denn Tatsachen bleiben Tatsachen, doch der Blick verändert sich durch Erregung, und das meistens ungünstig. Emotionen wirken wie die verschiedenen Effektfiler beim Fotografieren. Am Ende hat das Bild lauter Blumenkränze und einen rosa Himmel. Binden wir den Vorgang des Wahrnehmens eng die freilau-fende Emotionalität, dann behandeln wir Interpretationen, Ideologien und Ansichten wie Tatsa-chen. Damit entsteht der erste blinde Fleck, der fast das Gegenteil vom zweiten blinden Fleck ist. Denn auf der ersten Position brauchen wir eine nüchterne Bewertung, eine abstrakte Analyse, eine faktenbasierte Expertise und die Möglichkeit, zwischen den unterschiedlichen Wahrnehmun-gen eine interaktiv intelligente, faktenbasierte Annäherung vorzunehmen. Hier kommt der GFK-plus- Sachdiskurs ins Spiel, den wir ja bereits weiter vorne im Buch beschrieben haben. Wer hier, um nett zu sein, an Klarheit verliert, der gibt sich hier auf und der blinde Fleck entsteht. Systemi-sche Lügen, wie z.B: „Das macht man so“, oder „Das gehört sich“ deuten eine faktische Sachlich-keit an, die nicht da ist. Wahrer wäre es, den persönlichen Bezug zu kennzeichnen, auf die zweite Matte zu wechseln und zu sagen: „Bitte mache es so, weil ich und andere damit mehr Frieden hätten“. Damit wäre die systemische Lüge aufgehoben, welche das Problem des Unfriedens von der eigenen Person auf die andere Person verschoben hat.

Blinder Fleck 2: Auf der zweiten Matte, also innerhalb des 2. Vermittlungsbereichs, sind wir voll und ganz im Hoheitsgebiet der klassischen GFK. Es geht darum, zu verstehen, was die unterschied-lichen Bedeutungen einer Situation für die Personen sind, denn zwischen diesen wollen wir ja vermitteln. Bedeutungen sind keine Fakten und Tatsachen. Sie kristallisieren sich stattdessen in Form von Ansichten, Meinungen und Ideologien aus. Je mehr sich Personen mit ihren Meinungen identifizieren, desto mehr geht es auch um eine Vermittlung zwischen Personen und nicht nur zwischen Bedeutungen. Das gilt insbesondere, wenn sich Menschen nicht dieselben politischen, kulturellen oder religiösen Werte teilen oder die einseitig vertretenen Ansichten für sie auch noch Zugehörigkeit, Loyalität und Orientierung bedeuten. Die GFK hat erkannt, dass wir um diesen blinden Fleck nicht herumkommen, indem wir mit Meinungen hantieren, und auch nicht, indem wir immer stärker labeln und bewerten. Diese Erkenntnis hat, zusammen mit den 4 Schritten der klassischen GFK, das Spiel verändert, denn damit kann sich dieser blinde Fleck auflösen.

Blinder Fleck 3: Manche GFK-Begeisterten haben versucht, das Nicht-Bewerten zu einer generel-len Tugend auszurufen, und es auch für den Vermittlungsbereich 1 bei den Tatsachen anzuwen-den. Doch man hat bereits schnell erkannt, dass es durchaus lebensdienliche Bewertungen gibt, z.B. ob man gerade die eigene Zahnbürste benützt, oder ob man beim Autofahren auf der richti-gen Straßenseite unterwegs ist.

Andere wiederum, welche die GFK nicht kennen, glauben manchmal, dass alles über Zahlen-Daten-Fakten geklärt werden kann, weil sie die Weltzusammenhänge als nicht widersprüchlich ansehen und das gleiche auch für das Miteinander anstreben. Doch der Arzt, der heilt, hat hier

recht. In Beziehungen ist die Widersprüchlichkeit menschlicher Bedeutungs- und Erlebniswelten einfach nicht wegzudenken, auch wenn wir es manchmal gerne einfacher hätten.

Die Reduktion der Gesamtwahrheit auf das eigene Weltbild führt dazu, dass nur mehr eine Matte zu existieren scheint. So kommt es zum dritten blinden Fleck. Man sieht nur mehr einen der beiden Vermittlungsbereiche und glaubt, von dort aus alles erklären und lösen zu können. Meistens ist das „zufällig“ der Bereich, in dem man etwas stärker aufgestellt ist.

Die eingangs erwähnte Forschungsarbeit unterbaut auch die Erkenntnis von anderen Studien, die darauf hinweisen, dass viele Menschen ihre Überzeugungen auf zu wenigen Beobachtungen gründen, und danach keine Lust mehr verspüren, weitere Informationen und Fakten ergebnisoffen zu integrieren. Man sträubt sich, eine Überzeugung noch einmal abzuändern. In einer postfaktischen Zeit wird die erste Fußmatte sogar gerne weggelassen und man handelt mit Meinungen als wären es Tatsachen, indem man sie z.B. als anerkannt oder wissenschaftlich erwiesen deklariert. Damit wird aber die persönliche Meinung nur zu einer systemischen Meinung. Eine solide Faktengrundlage müsste zusammengestellt und analysiert werden. Ab wann haben wir so viele Daten, dass auch ein weiterer Zuwachs an Informationen die späteren Entscheidungen nicht mehr grundlegend verändern würde? Das ist oft gar nicht so einfach zu sagen, man denke nur an die Atomenergie. Es gibt auch einen Stand der Technik, der sich ändert. Die zu Grunde liegenden Gesetzmäßigkeiten offenbaren sich erst nach und nach und die Erfahrungen der Praxis sind dabei entscheidend. In einer Zeit, in der die Forschung überwiegend von Interessensverbänden finanziert und ausgerichtet wird, klart das Informationsfeld nicht unbedingt auf. Es ist eher das Gegenteil zu erwarten. Stehen Personen also bereits auf der zweiten Fußmatte, wollen sie nicht mehr zurück auf die erste. Damit stabilisiert sich ein bunter, individueller und kollektiver Meinungskosmos, mehr oder weniger entkoppelt von Fakten, Gesetzmäßigkeiten, Veränderungen und neuen Erkenntnissen.

Bei dem Zweimatten-Prozess kann man jedoch zwischen diesen beiden Feldern unterscheiden und das jeweilige Feld auch spezifisch mit den geeigneten Methoden unterstützen.

1. Ich nehme wahr (Wir einigen uns auf diese Situationsbeschreibung aufgrund dieser Fakten und jener Analysen)
2. Es bedeutet für mich (Wir gehen mit den unterschiedlichen Bedeutungen gemeinsam so um ... GFK-Bitten)....

Form und Essenz bei GFK-plus

Wenn wir das Zusammenspiel von Gruppen und Teams verbessern wollen, dann gibt es zwei große Stellschrauben oder Dimensionen, die dafür in Frage kommen. Wir erinnern uns vielleicht an den Gegensatz von Form- und Inhalt. Auch die Einteilung in die primären Qualitäten der Beziehungsfähigkeit und sekundären Qualitäten der Beziehungsgestaltung³⁸ nach Prof. Nossrat Pesechian weist auf die wesentliche schöpferische Polarität von Essenz und Existenz, von Qualität und Quantität, von Yin und Yang, von Nagual und Tonal etc. hin. Wir sind hier zwei Urprinzipien auf der Spur, deren Einfluss sich durch die ganze Schöpfung zieht. Es macht deshalb Sinn, diese beiden Prinzipien auch für die Fragen des Miteinanders zu berücksichtigen.

Wir können diese Urprinzipien als Dimensionen darstellen und die eine von ihnen die Dimension der Form, und die andere die Dimension der Essenz nennen.

Die Essenz erfüllt die Form. Insofern verleiht die Form der Essenz eine Gestalt, die sie aus sich heraus nicht hat. Essenz erscheint immer nur in Form einer Gestalt. Also braucht es die Dimension der Form, damit Essenz sichtbar werden kann. Eine Essenz kann durch verschiedene Ausformungen vielseitig sichtbar werden und somit liegt in der Dimension der Form auch der Aspekt der Vielseitigkeit verborgen.

Die Essenz ihrerseits verleiht den Formen Substanz, und somit braucht es die Dimension der Essenz, um Formen real werden zu lassen. In der Essenz findet sich das Wesenhafte. So kann man z.B. einen Hammer aus Styropor formen, doch das Wesen dieses Hammers wird ein anderes sein, als das des famosen Hornbach-Hammers, der aus dem Stahl eines russischen Panzers geschmiedet wurde. Da ahnen wir noch das Wesen von echtem Panzerstahl im Werkzeug, fast wie die Seele eines Samuraischwerts. Und trotzdem entscheidet auch die intelligente Formgebung über seine Ausgewogenheit und Nutzbarkeit.

Würden wir, wenn wir eine organische Gemeinsamkeit auf Augenhöhe entwickeln wollen, nur eine dieser beiden komplementären Dimensionen heranziehen, dann wäre unser Vorgehen damit eindimensional, also linear in seiner dimensionalen Wirksamkeit. Dagegen erhalten wir bei einem zweidimensionalen Ansatz die ausgedehnte Wirksamkeit eines Verschränkungsfeldes. Das entspricht in der Auswirkung in etwa dem Unterschied zwischen einem Torwarttraining und einem Champions League Spiel.

³⁸ Siehe: Das differenzierungsanalytische Inventar und die Aktualfähigkeiten

Je komplexer eine Aufgabenstellung ist, desto weniger ist sie über nur eine Einflussdimension noch konstruktiv zu lösen. Komplexe Aufgaben haben immer einen mehrdimensionalen³⁹ Feldcharakter. Störungen hingegen können durchaus eindimensional angelegt sein. Das erklärt unsere Bereitschaft, Problemen durch Störungen entgegenzutreten. Solche Störungen können z.B. Irritationen, Drohungen, Beleidigungen, Gewaltanwendung, Strafanzeigen oder Bombardierungen sein. Diese wirken ein, ohne in eine echte Kommunikation mit den jeweiligen Problemen zu treten. Kommunikation lebt nämlich von einem zweidimensionalen Ansatz, der Form und Essenz, Kopf und Herz, Wort und Sinn sowie Hören und Sprechen verbindet. Wir sind in unserer Kultur recht eingleisig auf der Dimension der Form unterwegs. Wir vertrauen dem Auge, dem Wort, dem Gedanken, der Regel, der Berechnung und dem Plan. Damit erklärt sich, warum so vieles unvollständig erscheint, ohne dass wir uns darüber im Klaren sind, wie das eigentlich sein kann. Wir sehen, denken, planen und berechnen an der ungreifbaren Essenz der Dinge und Wesen vorbei.

Weil wir also für unser herkömmliches Miteinander hauptsächlich sehr funktional ausgerichtete und damit eindimensional konstruierte Systeme verwenden, sei es nun für unsere Schulen, das Militär, bei den Unternehmen, aber auch für die Ordnung unseres privaten und gesellschaftlichen Miteinanders, bekommt die Form-Dimension automatisch übermäßig viel Aufmerksamkeit von uns. Wir versuchen mittels der Hände, der Augen und des Verstandes zu erfassen und zu begreifen und sind durch das Begreifbare förmlich hypnotisiert. Die Erscheinung der Dinge ist uns näher als ihre Essenz, weshalb wir auch uns selbst weniger als komplette Menschen, als vielmehr als immer etwas unscharf definierte Personen wahrnehmen. Eine Person ist jedoch nur die systemische Erscheinung eines Menschen.

Natürlich ist uns deshalb auch das Haben bewusster als das Sein und die Worte sind uns näher als der Sinn, der sie hervorgebracht hat. Wir begreifen die Gestalt leichter als die Essenz, welche der Gestalt ihre Substanz, Wesenhaftigkeit und Lebendigkeit verleiht. Und genau diese Essenz schwindet immer mehr aus den Interaktionen unserer patriarchalen und in Bezug auf das Gehirn linkshemisphärisch dominierten Kultur. Leere Hülsen bleiben zurück und manchmal mögen wir uns auch selbst so fühlen. Ein immer größerer und umfassenderer Hunger nach echter Essenz entsteht, den weder wir weder mit den substanzlosen Nahrungsmitteln, noch mit den vielseitigen Informationen und Bespaßungen unserer Zeit befriedigen können.

Einst war es primär die Frage des Habens oder nicht Habens von Nahrung, Unterschlupf und Schutz, die unsere Vorfahren zu lösen hatten, um sich überhaupt erst einmal ihre Existenz zu sichern. Sie konnten sich durch den überragenden menschlichen Gestalt- und Gestaltungssinn in den sehr gefährlichen Zeiten von Gewalt und Mangel behaupten.⁴⁰

Doch was ist mit der Frage nach dem Sein? Wir versuchen zwar immer wieder, diese Frage in eine begreifbare Form zu kleiden, sei diese religiös oder philosophisch, doch genau das kann nicht

³⁹ Wir sprechen hier von Einflussdimensionalität und nicht von Raumdimensionalität

⁴⁰ Siehe im Anhang Modellgrafik: „Kulturentwicklung in Bezug auf Haben und Sein“ vom Autor

gelingen, da wir damit die Essenz wieder nur mit den Mitteln der Ausformulierung zu fassen versuchen. So gesehen ist es logisch nachvollziehbar, dass z.B. ein Streit nach der richtigen oder falschen Form von Religion entbrennen muss, der kaum lösbar sein kann, da wir die falsche Dimension für eine richtige Antwort strapazieren⁴¹. Das Herz wird durch die Dominanz formaler Gedanken zurückgedrängt. Geblieben sind die Phantasmen der Symbole, Mythe, Kulte und Ideologien, die teilweise hochdynamisch ihr Unwesen im Feld der Zwischenmenschlichkeit treiben.

Wollen wir die beiden Einflussdimensionen von Essenz und Form zusammenspielen lassen, damit unser Miteinander aufblühen kann, dann stehen wir vor der Frage, wie das denn gehen soll. Wie involviert man eine nicht begreifbare Essenz in formale Abläufe, ohne sie dabei zu verlieren? Und was ist eigentlich unsere eigene Essenz?

Bisher haben wir meist versucht, unser Zusammenleben durch die Optimierung von Formalien, Strukturen und Abläufen zu verbessern. Wir konnten unsere Systeme stets von außen her steuern und lenken. Wir konnten das Ist- und das Soll-Verhalten beschreiben und Abweichungen deutlich machen. Die Logik und der unterscheidende Verstand brauchen Formen, Formeln und Strukturen, um sich eine Orientierung zu verschaffen und deshalb strukturieren wir eifrig. Damit wird allerdings auch alles immer vielseitiger, komplexer und unübersichtlicher, weshalb wir, um mehr zu verstehen, noch heftiger strukturieren.

In den letzten Jahrhunderten haben wir das Spiel der Formen optimiert, bis z.B. die Smartphones dabei heraus kamen – Wunderwerke menschlicher Gestaltungsfähigkeit. Die Technik verwebt sich gerade weltweit mit dem virtuellen Kosmos und dadurch entsteht eine beängstigende, zombihafte Megamaschine. Die Menschen selbst haben sich zwar funktional zusammengefunden, doch im großen Rahmen nie wirklich menschlich miteinander verbunden, sondern eben nur formal. So ist im Menschen eine Art „spirituelle Unterzuckerung“ entstanden und wir erkennen die Symptome der Veräußerung innerhalb der grundsätzlichen Oberflächlichkeit unserer Gesellschaft. Man fühlt sich nicht wohl, weiß allerdings keinen Ausweg zu greifen, denn jeder Griff würde erst wieder eine Oberfläche berühren müssen. Wir verstehen, berühren und begreifen immer nur die Oberflächen und diese basieren einseitig auf der Dimension der Form. Selbst als man dann die Materie zu erforschen begann, hat man bloß immer kleinere Formen gefunden, da man nur diese gesucht hat – die Essenz in Form einer Form. Den Widerspruch dabei hat man nicht bemerkt. Am Ende ist man bei rein mathematischen Konstrukten - den Strings - gelandet, die unzählige Dimensionen bedürfen, die dann auch noch teilweise auf einem Punkt eingerollt sein müssten. Eine Essenz würde man jedoch vergeblich in ihnen suchen, denn ein mathematischer Formelkomplex kennt einfach keine.

⁴¹ Antworten haben eigentlich Form-Charakter, während uns die liebevolle Pflege einer lebendigen Frage der Essenz näher bringt. Am Ende braucht es in der Welt natürlich Form und Essenz, also die beständig erlebte Frage mit der steten Bereitschaft, lebendige Antworten zu erleben.

Wie wäre die Essenz nach den Kriterien der Essenz zu finden? Wir brauchen hierbei nicht in die allertiefsten Tiefen der Schöpfungsfragen abzutauchen, wie wir das einst für die Konstruktion des Modells der Quantenmatrix⁴² gemacht haben. Wir suchen hier einfach nur eine praktikable Prozessstruktur, damit uns ein organisches, selbststeuerndes und lebensdienliches Miteinander gelingen kann.

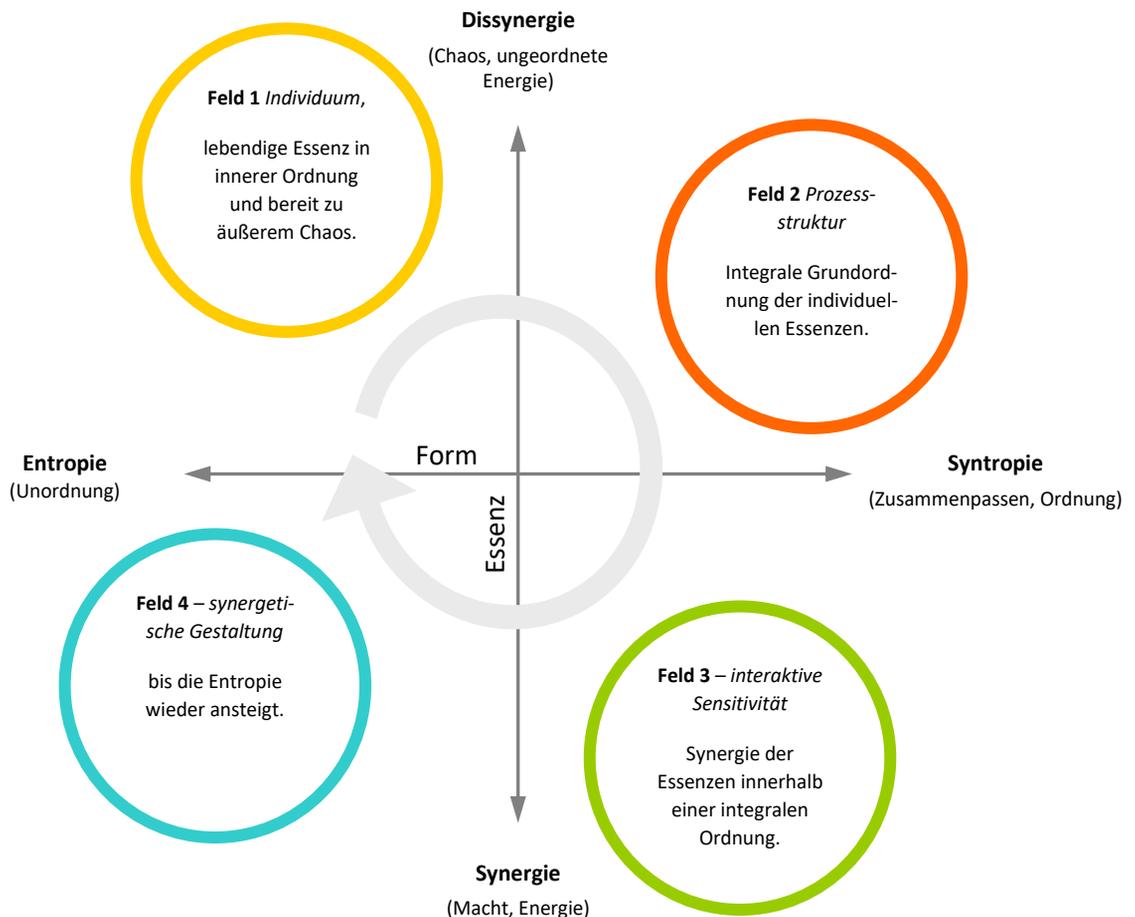


Abb. 8: Die zwei Einflussdimensionen Form und Essenz in Verbindung mit den vier Feldern von GFK-plus

Für GFK-plus haben wir sowohl die Dimension der Form, als auch die Dimension der Essenz hinzugezogen, oder besser ausgedrückt haben wir GFK-plus nach den beiden Dimensionen von

⁴² Gabriel Fritsch: Tanz der Quanten; Tredition 2017

Essenz und Existenz entworfen, um so eine ganzheitliche und komplexitätsfähige Prozessstruktur zu bekommen.

Das ist ein recht unüblicher Ansatz, den bisher nur wenige Kollegen, wie z.B. Otto Scharmer in seiner Theorie U verfolgt hat. Doch Scharmers Konstruktion hat Nachteile. Sie bildet z.B. keinen Kreislauf ab, sondern eine Schlaufe. Deshalb haben wir eine eigene Prozessstruktur entwickelt, die allerdings von allen bestehenden Prozessen und Methoden profitieren kann und soll.

Da wir dieses Miteinander wegen der Einflüsse aus der Dimension der Essenz nur mehr teilweise planen und erfassen können, orientieren wir uns am *steten Gelingen des Miteinanders auf unserem Weg zum Ziel*. Damit haben wir ein Barometer des Erfolges.

GFK-plus und die künstliche Intelligenz

Manch einen mag der Zusammenhang zwischen der künstliche Intelligenz (KI) und GFK-plus etwas überraschen. Diese Überraschung wird vielleicht sogar beide Seiten betreffen: Die IT-Konstrukteure und die Kommunikationsforscher. Trotzdem liegt der Bezug auf der Hand: In beiden Bereichen geht es um Systeme, um Vernetzung und um ein intelligentes Zusammenspiel.

Die zukunftsweisenden Erfolge liegen dabei leider nicht beim immer klügeren menschlichen Miteinander, sondern bei der wesentlich intelligenter werdenden Technik. Bei der künstlichen Intelligenz könnte man die Aufgabe etwa so in eine einfache Formel bringen: **Information + Energie = Funktion**. Es geht uns darum, Daten mittels eines Energieaufwandes in nützliche Funktionen umzuwandeln und wir machen hier rasante Fortschritte. Doch im zwischenmenschlichen Bereich versuchen wir **Information + Emotion = Sinn** herzuleiten. Die **Emotionen** sind dabei die Geistesbewegungen. Sie verbinden uns mit der bewegten Welt, von der unsere Sinne Informationen abgreifen. Das Ganze sollte natürlich einem Sinn folgen.

Ohne Emotionen verlieren wir unsere Anbindung an einen übergeordneten Sinn. Wir haben jedoch in unseren menschlichen Systemen richtige Schwierigkeiten, einen Sinn zu teilen (Was ja der Sinn vom Sinn ist). Beim Individuum, also bei der Systemzelle eines Interaktionssystems, sieht die Gleichung eher so aus: **Fehlinterpretationen + Emotionswirrwarr = viel Unsinn**. Sobald die Emotionen im Spiel sind, bekommen wir nur zufällige Muster und Ordnungen anhand von sporadisch auftretenden Resonanzen. Die Dissonanzen bleiben in der Überzahl.

Etwas präziser könnten wir sagen: Gefühl ist, wenn die Welt den Geist bewegt, und Emotion ist, wenn der Geist Einfluss auf die Welt nimmt. Das Ganze ist nämlich keine Einbahnstraße. Aber selbst wenn es keine Einbahnstraße ist, zeigt sich uns deshalb noch lange keine Autobahn, sondern eher ein Feldweg. Und noch nicht einmal ein Feldweg im besonders guten Zustand. Am besten wir haben einen Jeep mit guter Federung, und selbst dann geht es auf und ab, sobald wir etwas aufs Gas treten.

Bisher haben wir uns damit geholfen, zusammen arbeitende Menschen nach einem mechanischen Muster zu verschalten, indem wir sie in funktionale Strukturen eingepflanzt haben, die sich dem individuellen Sinn und den Emotionen weitgehend verschließen. Es ging also um das „funktionierende Miteinander“ und den „funktionierenden

Menschen“. Das hat gereicht, solange wir das Gleiche bei den Computerprogrammen gemacht haben. Doch seit dem durch die künstliche Intelligenz eine höhere Dimension ins Spiel gekommen ist, werden wir auf dieser Spur gerade derart von der künstlichen Intelligenz überholt, dass wir froh sein können, sie gerade noch am Horizont verschwinden zu sehen. Wir dürfen uns aber sicher sein, dass sie dabei in unseren Gesellschaftsstrukturen einigen Staub aufwirbeln wird, der uns zumindest in unserem funktionalen Miteinander zu grundlegenden Veränderungen zwingen wird, ob wir das wollen oder nicht. Nicht nur die Kommunikation, der Datenschutz und die Urheberrechte sind erschüttert, auch die grundlegenden Ideen von Arbeit, von Wirtschaft, von Wachstum, von Verkehr, von Unterricht, von Heimat, von Eigentum etc. werden sich rapide wandeln. Damit wankt unser Welt- und Selbstbild. Eigentlich wird das ganze Feld umgepflügt, denn wie gesagt: In einem komplexen System hängt alles miteinander zusammen. Dabei spielt es keine Rolle, ob wir das alle verstehen und wahr haben wollen, oder nicht. Was wichtig ist, ist nicht nur mitspielender Faktor zu bleiben, denn dann werden wir bald zum Spielverderber. Wir müssen in eine höhere Position kommen, außerhalb der funktionalen Strukturen. Das wird nur eine Sinn-Position sein können und auf die kommen wir nur über die geteilten Informationen und die vernetzbaren Emotionen.

Bei der künstlichen Intelligenz und beim menschlichen Miteinander betrachten wir gleichermaßen Systeme. Über Systeme an sich habe ich im Buch „Tanz der Quanten“ ausführlich geschrieben. Da wollen wir an dieser Stelle nicht tiefer einsteigen. Es ist allerdings klar, dass wir zur Analyse bestimmter Systemerscheinungen sinnvoller Weise Systembetrachtungen anstellen, und nicht nur einzelne Komponenten analysieren. Das wäre ansonsten nämlich so, als würde der TÜV bei der Überprüfung der Fahrtüchtigkeit des Autos nur den Reifendruck messen.

In komplexen Systemen hängt alles miteinander zusammen. Und da liegt auch ein Problem: Wenn die vernetzte Technik einen höheren Komplexitätsgrad bekommt, als die Sinn-Vernetzung der Menschen, dann können die Menschen eine sich selbst programmierende Technik nicht mehr verstehen, lenken und kontrollieren. Und das passiert gerade. Maschinen lernen heute, Dinge zu tun, zu denen sie nicht programmiert wurden. Wie ist es möglich, dass eine künstliche Intelligenz den besten Go-Meister der Welt schlägt? Wer sollte das Programm dazu schreiben? Bisher war das technisch unmöglich, doch mit der künstlichen Intelligenz ist das sogar recht einfach: Der Informatiker braucht überhaupt kein Go (chinesisches Brettspiel) zu können. Er braucht nur eine einfache Lernroutine und ausreichend Trainingsdaten. Damit programmiert sich die künstliche Intelligenz selbst und anschließend perfektioniert sie sich im Go, während sie gegen sich selbst spielt.

Werden die Maschinen je Bewusstsein haben? Hier wird viel herumgeraten. Doch die Sache an sich ist recht einfach: Bekommen wir in einem geschlossenen System durch die Beobachtung eines Roboters die Quanteneffekte, welche die Beobachtung eines Menschen auslösen würden? Das wird wohl nicht der Fall sein.

Wir könnten auch auf den Unterschied achten, wenn eine Maschine kaputt geht oder ein Mensch stirbt. Ab wann wird der Roboter eine Nahtoderfahrung machen? Spricht er auf Psychotherapie an? Lässt er sich hypnotisieren?

Maschinen werden immer nur ein Quasi-Bewusstsein und ein Quasi-Leben haben. Sie werden auch immer nur eine Quasi-Verantwortung tragen weil sie immer nur Quasi-Entscheidungen treffen können. Füttern wir eine Maschine mit „Informationen“ oder bloß mit Daten, die nur für uns Geisteswesen Informationen sind? Sollten wir sogar insofern nicht besser von Quasi-Informationen sprechen? Das Selbe gilt für die Erkenntnis. Maschinen erkennen nicht. Sie erfassen Daten und gleichen diese ab. Es ist ähnlich wie beim Menschen, bleibt jedoch immer eine Quasi-Erkenntnis.⁴³

Der unterscheidende Verstand hat wahrscheinlich die größte Ähnlichkeit mit der künstlichen Intelligenz, doch der Mensch ist nicht auf ihn begrenzt. Gefühle dagegen sind ewig weit weg von der Technik. Natürlich kann man quasi-emotionale Ausdrücke programmieren, doch die kommen bottom-up aus der Materie und werden nicht top-down vom Geist her angeregt. Sie machen für Roboter selbst keinen Sinn, da ein Roboter keinen Sinn kennt, sondern nur einen Zweck. Eine Maschine lebt nicht, sie funktioniert. Auch insofern könnten wir von Quasi-Leben sprechen.

Das Automobil und die Dampflock haben die Menschen früher erschreckt. Morgen wird der Schreck uns wohl viel grundlegender treffen. Lasst uns besser vorbereitet sein. Es ist irgendwie bezeichnend, dass nicht nur das erste Automobil, der Traktor und das Fahrrad sondern auch GFK-plus aus Mannheim kommt.



Abb. 9: Modell des „Benz-Patent-Motorwagens“

⁴³ Ohne die passenden Worte werden unsere Gedanken unpräzise. Je genauer wir denken wollen, umso feiner wird die begriffliche Ausdifferenzierung sein müssen.

Nichts kann dem Menschen seine Domäne streitig machen oder abnehmen. Doch er selbst kann seinen Platz bald auch nicht mehr ausreichend einnehmen und dann wäre das „künstliche Gleichgewicht“ ebenso gestört, wie es das natürliche Gleichgewicht bereits ist. Ashbys Gesetz sagt ja, dass die Komplexität im System nicht höher sein darf, als die Komplexität der Steuerung. Die geeignete Steuerungskomplexität können wir jedoch schon heute nicht mehr anforderungsgerecht leisten. Mit alten Methoden wird das auch nicht mehr klappen, ob wir die nun verbessern oder nicht. Überlassen wir das Feld den Maschinen, geht der übergeordnete Sinn verloren. Wir müssten uns selbst auf eine nicht funktionale, sondern menschliche Weise zu interaktiv intelligenten Netzwerken zusammenschließen. Solche Netzwerke orientieren sich nicht nach den Maschinenparametern Daten/Energie/Funktion, sondern nach den Menschenparametern Kognition/Emotion/Sinn. Doch genau das gelingt uns bisher nicht. Eigentlich haben wir es auch noch gar nicht ernsthaft versucht. Das kann sich noch rächen, denn uns läuft die Zeit davon.

Noch arbeitet die künstliche Intelligenz mit konventioneller Technik, hauptsächlich mit Grafikkarten und einfachen Routinen. Diese Routinen werden mit Daten gefüttert und bringen sich dann das selbst bei, was sie sich beibringen sollen. Sie sind in der Lage, Muster zu erkennen und sich dann musterhaft zu verhalten. Damit können sie Bilder auswerten und Sprachen übersetzen. Eine neue zu lernende Sprache wird vom Programmierer nicht einprogrammiert. Er braucht die Sprache nicht einmal zu können. Alles was nötig ist, ist die Lernroutine, genug Trainingsdaten und die Maschine selbst, mit ausreichend Rechenkapazität, Speicher und Energiezufuhr.

Bisher zog die künstliche Intelligenz zwar Nutzen aus der sich rasant verbessernden, aber immer noch herkömmlichen Technik. Sobald wir aber nicht mehr mit Bits, sondern mit Qbits (Quanten-Bits) rechnen, wird das Spiel ein ganz anderes werden. Die Rechenleistung fällt dann als Bremse (Dämpfungsfaktor) so gut wie weg. Wenn im Zusammenspiel Mensch/Maschine irgendwann die menschliche Dummheit und Trägheit zum einzigen Dämpfungsfaktor wird, dann warten richtig turbulente Zeiten auf uns. Deshalb sollten wir uns menschlich miteinander vernetzen und es schaffen, interaktiv intelligente Netzwerke zu bilden. Unser Zusammenspiel weltweit sollte nicht nur nach den Maschinenfaktoren Daten, Energie und Funktion ausrichten, sondern besonders nach den menschlichen Faktoren von Gefühl, Erkenntnis und Sinn funktionieren. Dann haben wir eine gute Chance, der Technik überlegen zu bleiben und können der rasanten technischen Entwicklung einen sinnpendenden und lebensdienlichen menschlichen Ruhepol gegenüberstellen. Das wird ohne so etwas wie GFK-plus aber nie klappen, da sind wir uns alle einig. Ob es

mit GFK-plus gelingen kann, wird sich zeigen. Das ist jedoch ein Prozess, über den man am Anfang, an dem wir heute noch stehen, nur wenig sagen kann. Erste Erfolge stimmen uns jedenfalls optimistisch und etwas Besseres ist uns weder eingefallen noch sehen wir es anderswo am Start.

In der künstlichen Intelligenz ist die kluge Architektur des Programms entscheidend, während die Routinen selbst eher einfach sind. Wir könnten auch von einem speziellen strategischen Aufbau für besondere Anwendungen sprechen. Genau so ist es bei GFK-plus. Der GFK-plus Prozess an sich ist einfach. Doch bei komplexeren Aufgaben werden wir immer mal einen Spezialisten in die Selbststeuerung einbinden müssen. Doch zuerst gilt es für die Individuen, die Basisroutine zu lernen und im Alltag zu erproben. Das ist die Grundlage eines neuen Miteinanders. Es geht dabei nicht nur um ein fürsorgliches Miteinander unter Menschen, sondern wir müssen ein organisches Miteinander von Mensch, Technik und Umwelt erschaffen.

Resümee

Natürlich erfordert GFK-plus bis hin zur gelingenden Gemeinsamkeit etwas Übung. Wie die Gewaltfreie Kommunikation nach Marshall Rosenberg, ist auch GFK-plus keine Methode, sondern eine Prozessstruktur und letztendlich eigentlich eine Fähigkeit, die man mit unterschiedlichen Methoden unterstützen kann. Einige dieser methodischen Ansätze sind hier aufgeführt, andere können hinzukommen. Einige sind aufwendiger zu lernen oder anzuwenden, andere sind eher simpel. Dabei sollte jedoch um keine Methode ein mystisches oder ideologisches Tamtam gemacht werden. Anfangs besteht die Lösung sowieso darin, nicht über momentane Unsicherheiten oder Unfähigkeiten zu hadern, sondern im Team gemeinsam wie ein Baby mit einfachen Mitteln gehen zu lernen, bis wir Freude am Wandern und Laufen haben. Als Amateur und Hobbysportler braucht man jedenfalls keine Profi-Ausrüstung. Andererseits macht es natürlich Sinn, bei anspruchsvollen Herausforderungen die jeweiligen Profis mit ins Boot zu holen, oder sich selbst entsprechend auszubilden oder im laufenden Prozess coachen zu lassen.

All das, was hier steht, ist vom Prinzip her nicht neu, und deshalb gibt es bereits viele Ansätze, die als unterstützende Tools mit verwendbar sind. Doch mit genau diesen vier geordneten GFK-plus-Feldern können bestimmte Basisfehler vermieden werden, die heute den Sand im Getriebe vieler guter Initiativen und Bewegungen darstellen. Es ist wie bei einer Lösungsanleitung für den Zauberwürfel: Jede der Verdrehung ist, für sich genommen, schon einmal gemacht worden. Doch erst mit den schrittweise richtigen Verdrehungen kommt man planmäßig zur Lösung, die ansonsten per Zufall nur sehr selten gelingt.

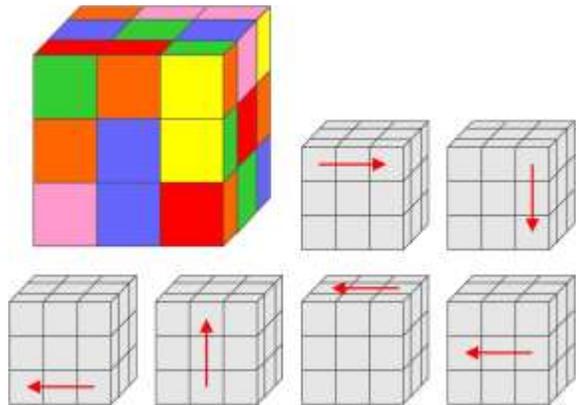


Abb. 10: Der Zauberwürfel als Sinnbild einer methodischen und nicht einer individuell-zufälligen Lösung.

Viel Freude und Erfolg beim Experimentieren mit GFK-plus!

Anlage 1: Bedarfsliste GFK-plus

Parameter der Selbstorganisation für GFK-plus

GFK-plus allgemein

Ziel: lebensdienliche, organische und selbststeuernde Gemeinsamkeit Agilität Anpassungsfähigkeit Komplexitätsfähigkeit Lebensfreude

Auswirkung: Steuerungsintelligenz emotionale Intelligenz Systemintelligenz Systemstabilität

Grundlagen: Leben Bewusstheit Menschlichkeit Fürsorglichkeit Frieden Respekt Gemeinschaft Anteilnahme Kooperationswille

Weitere Aspekte: Angemessenheit Aktualität Zukunftsfähigkeit Fehlerfreundlichkeit Verwirklichung Gemeinwohl

Kritische Aspekte: Unbewusstheit Abhängigkeit Zwang Dominanz Gewalt Kränkung Sprachlosigkeit Hörigkeit Verweigerung Passivität Petrifizierung Konservatismus Konkurrenz Wettbewerb Verdienst Entlohnung Besitzdenken Gerechtigkeit Unfriede Gegeneinander Ich-Bezogenheit Ich-Verlust Ideologie Dogmatismus In-the-Box-Denken Struktur- und Kulturdominanz Gewohnheitsdominanz

Feld 1 Individuum

Goal: recreation relaxation integrity stability firmness health reorientation future orientation self-contemplation self-clarification conflict clarification openness of life self-empowerment will to shape responsivity incentive utopia

Effect: peace energy vitality inspiration motivation creativity agitation integration internalization processing resilience containment maturity maturation self-confidence sense of purpose depth of being dignity

Basics: security food sleep shelter independence freedom detachment free space liberation undisturbedness silence spirituality system change evaluation

Other aspects: comfort protection forgiveness reconciliation mourning celebration pleasure hope privacy variety

Critical aspects: pressure stress distraction worry despair deficit thinking pessimism irreconcilability destructiveness unhealthy lifestyle powerlessness anger passive longing illness trauma

Feld 2 System- Struktur

Ziel: Aktionsraum Kontext Rahmen Struktur Position Positionierung Ordnung Orientierung Standards Schnittstellen Halt Funktionalität Verstehbarkeit Planbarkeit Kultur des Zusammenwirkens Anregung Dämpfung Ermöglichung Erleichterung Verhinderung

Auswirkung: System Bezüge Systembezüge Weltbezug Weltverständnis Passung Definitionen Normierung Skalierung Regulierung Formierung Formatierung Einrichtung Eingrenzung Einfriedung Begrenzung Rasterung Status Recht Privilegien Arbeitsstil Stil der Zusammenarbeit Lebensstil Realisierbarkeit Kultur des Miteinanders Infrastruktur

Grundlagen: Zugriff Zutritt Mitbestimmung Gestaltungsspielraum Raum Platz Ort Plattform Umgebung Zone Grenzregion Framing Grenzen Leitlinien Wegweiser Kodex Must-Haves No-Goes positive Spannung Einladung Aufnahme Ausschluss Regeln Gesetze Gesetzmäßigkeiten

Weitere Aspekte: Vorbereitung Festlegung Teilung Einteilung Spaltung Expansion Reduktion Kombination Strukturspannung Limitierung Bindung Fassung Bereich Box Bühne Arena Marktplatz Heim Heimat Land Welt

Kritische Aspekte: Selbstbezogenheit Enge Verstrickung Haltlosigkeit Strukturlosigkeit Verweigerungshaltung Verständnislosigkeit Disziplinlosigkeit Wankelmütigkeit Unentschlossenheit Maßlosigkeit Grenzenlosigkeit Grenzüberschreitung Entgleisung dissonante Umfeldsysteme dunkle Ecken

Feld 3 interaktive Sensitivität

Ziel: Interaktive Sensitivität Einheit Einbindung Verbundenheit Team-Integrität Meta-Integrität Synergie Fluss Verschränkung Kraftfelderzeugung Emergenz

Auswirkung: Abstimmung Anregung Mächtigkeit Feldrealität Systemrealität Stimmung Atmosphäre Identität Persönlichkeit Charisma Harmonie Vertrauen Zuversicht Optimismus Gelassenheit Solidarität Treue Zusammenhalt Rückhalt

Grundlagen: Frieden Mut Achtsamkeit Akzeptanz Toleranz Resonanz Zuwendung Empathie Verständnis Ankommen Gesehen-Werden Wahrgenommen-Werden Gemeint-Sein Kontakt Zugehörigkeit Verbindung Verbundenheit Wahrheit

Weitere Aspekte: Vertrauen Präsenz Zentriertheit Intensität Lebendigkeit Heiterkeit Freundlichkeit Wahrhaftigkeit Nähe Zutrauen Zuneigung Sympathie Zärtlichkeit Humor Leichtigkeit Geduld Sanftheit Wärme Ausgewogenheit Berührung Emotionalität Intimität Erotik Liebe Einklang Kongruenz Wertschätzung Anpassung Übereinstimmung Autonomie Eigenständigkeit Distanz Abstand Nüchternheit Unterschiedlichkeit Verschiedenheit

Kritische Aspekte: Übergriffigkeit Verstrickung Fixierung Isolation Dissonanz Neid Scham Schuld Unterlegenheit Ansehen Verehrung Verstrickung Voreingenommenheit

Feld 4
synergetische
Gestaltung

Ziel: Erfolg Gestaltung Umsetzung Wirksamkeit Wirksamkeitserleben Wachstum Problembewältigung Zielerreichung Verwirklichung Steigerung

Auswirkung: Fortschritt Machbarkeit Produktivität Entwicklung Heilung Erfahrung Spiel Verständniserweiterung

Grundlagen: Sicherheit Schutz Fairness Konsens Entscheidung Verantwortung Eigenverantwortung Entstehen Engagement Aktivität Initiative Zielstrebigkeit Austausch Kommunikation Diskurs Sprache Information Dokumentation Kommando Verständlichkeit Vermittlung Transparenz Klarheit Ehrlichkeit Aufrichtigkeit Unterstützung Dienen Sauberkeit Ordnung Höflichkeit Kairos Zeitmanagement Timing Taktung Pünktlichkeit Priorität Ausdauer Beharrlichkeit Kontinuität Abschluss Ressourcen Zeiteinsatz Energieeinsatz Fitness Kompetenz Wissen Fachwissen Fähigkeit Talent Anerkennung Förderung Unterrichtung Anleitung Lernen Zusammenarbeit Beitragen

Weitere Aspekte: Besonnenheit Übersicht Weitblick Vernunft Logik Stringenz Sachlichkeit Realismus Zweifelsfähigkeit Verschwiegenheit Vorbild Mitgehen Einstehen Aushalten Robustheit Anstand Disziplin Rückgrat Loslassen Selbstbeherrschung Zurückhaltung Mäßigung Pragmatismus Diskretion Verzicht Sparsamkeit Großzügigkeit Balance Abwechslung Stabilität Fragilität Qualität Schönheit Einfachheit Verlässlichkeit Teilhabe Gastfreundschaft Zuverlässigkeit Beständigkeit Leistung Effizienz Effektivität Präzision Professionalität Seriosität Inszenierung Vielfalt Herausforderung Starten Durchstehen Abschließen Beenden taktische Analyse Feedback Führung accountability constructiv disagreement

Kritische Aspekte: Kontrolle Kapital Geld Bezahlung Belohnung Kompromiss Zwangslage Durchsetzung Kampf Krieg Niveau Eigendünkel fehlende Fähigkeiten Ressourcenknappheit Zeitknappheit Prioritätenverschiebung Wankelmütigkeit Abbruch Gefälle Bequemlichkeit Dummheit Naivität Wissensmangel Informationsdefizit keine geeigneten Werkzeuge/Mittel verdeckte Interessen Schwarz/Weiß-Denken finale Zielsehnsucht

Anlage 2: Bedürfnisliste GFK

körperlich

Luft
Wasser
Nahrung
Bewegung
Schutz
Obdach
Ruhe, Entspannung, Gesundheit
Berührung
Nachkommen, Männlichkeit, Weiblichkeit, Mütterlichkeit, Väterlichkeit,

eher in Bezug auf mich selber

Schönheit, Stil, Format, Ästhetik
Harmonie, Gelassenheit, Geduld, Ausgeglichenheit, Frieden, Ruhe, Entspannung, freie Zeit, ankommen
Inspiration
Information, Feedback, Reaktion
Autonomie, Freiheit, Unabhängigkeit
Integrität, Mut, Tapferkeit, Stärke, Entschlossenheit, Ernst
Authentizität, Echtheit, Spontaneität
Bedeutung, Wichtigkeit
Kreativität, Phantasie, Flexibilität, Abwechslung
Wirksamkeit, Effektivität, Erfolg, Glück
Aktivität, Veränderung, Abenteuer, Leidenschaft, Neugier, Vielfalt
Klarheit, Wissen, Weisheit, Kompetenz, Bildung, Cleverness, soziale Kompetenz, kulturelles Interesse, fachliche Kompetenz
Kraft, Beständigkeit, Macht, Autorität, Initiative
Selbstgefühl, Selbstempfindung, Wachheit, Leben
Gesundheit, Reichtum, Fülle
Optimismus, Zuversicht, Heiterkeit
Leichtigkeit, Spiel, Feiern, Humor, Erfüllung, Lebensfreude, Vergnügen
Klarheit, Ordnung, Sauberkeit, Struktur
Beständigkeit
Veränderung, Heilung, Umstrukturierung, Neuordnung, Wachstum
Abschluss, Ende, ankommen, (innerer) Schlusspunkt, Neubeginn

eher in Bezug auf andere Personen

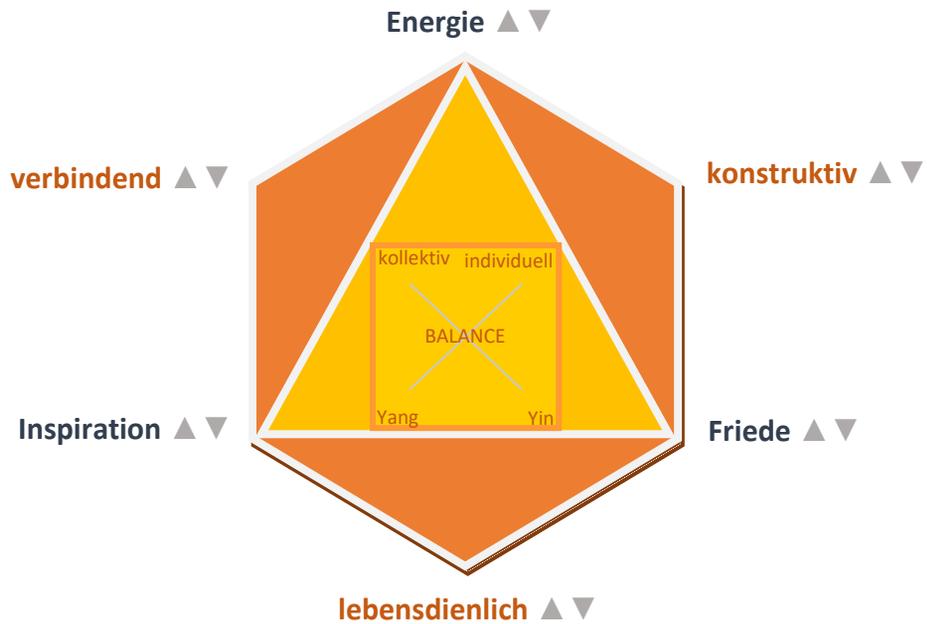
Abstand, Distanz, Raum, Privatsphäre
Schutz, Sicherheit, Geborgenheit,
Objektivität, Höflichkeit
Gleichgewicht, Gleichwertigkeit, Balance, ausgewogene Beteiligung
Verlässlichkeit, Integrität, Verbindlichkeit, Gewissheit
Aktivität, Wirksamkeit, Effektivität, Zielstrebigkeit
Einfluss, Führung, Vorbild, Durchsetzungsvermögen, Härte, Konsequenz, Entscheidungsfreude
Disziplin, Pünktlichkeit, Engagement,
Aufrichtigkeit, Ehrlichkeit, Wahrheit, Gerechtigkeit, Geradlinigkeit, Glaubwürdigkeit,
Achtung, Respekt, Sensibilität, Anerkennung
Sympathie, Zugehörigkeit, Geselligkeit, Freundschaft, Gemeinschaft
Akzeptanz, Vertrauen, Toleranz, Verständnis, Offenheit, Aufgeschlossenheit, weiter Horizont, Visionskraft,
Freundlichkeit, Sensibilität, Achtsamkeit, Vorsicht, Rücksichtnahme, Bescheidenheit, Demut

Bestätigung, Begeisterung, Dankbarkeit
Unterstützung, Hilfsbereitschaft, Zusammenarbeit
Loyalität, Treue, Verschwiegenheit, Vertrauenswürdigkeit
Nähe, Zuneigung, Wärme, Zärtlichkeit, Liebe
Einfühlung, Empathie, Mitgefühl, Güte, Gutmütigkeit, Einfühlungsvermögen
Harmonie, Frieden, Ruhe, Entspannung
Kommunikation, Vermittlung, Berechenbarkeit, Koordinationsfähigkeit, Delegationsbereitschaft,

Spiritualität

Wachstum, Grenzen sprengen
Sinn, Erfüllung, Tiefe, Zentriertheit
Heilung

Anlage 3: Teambarometer



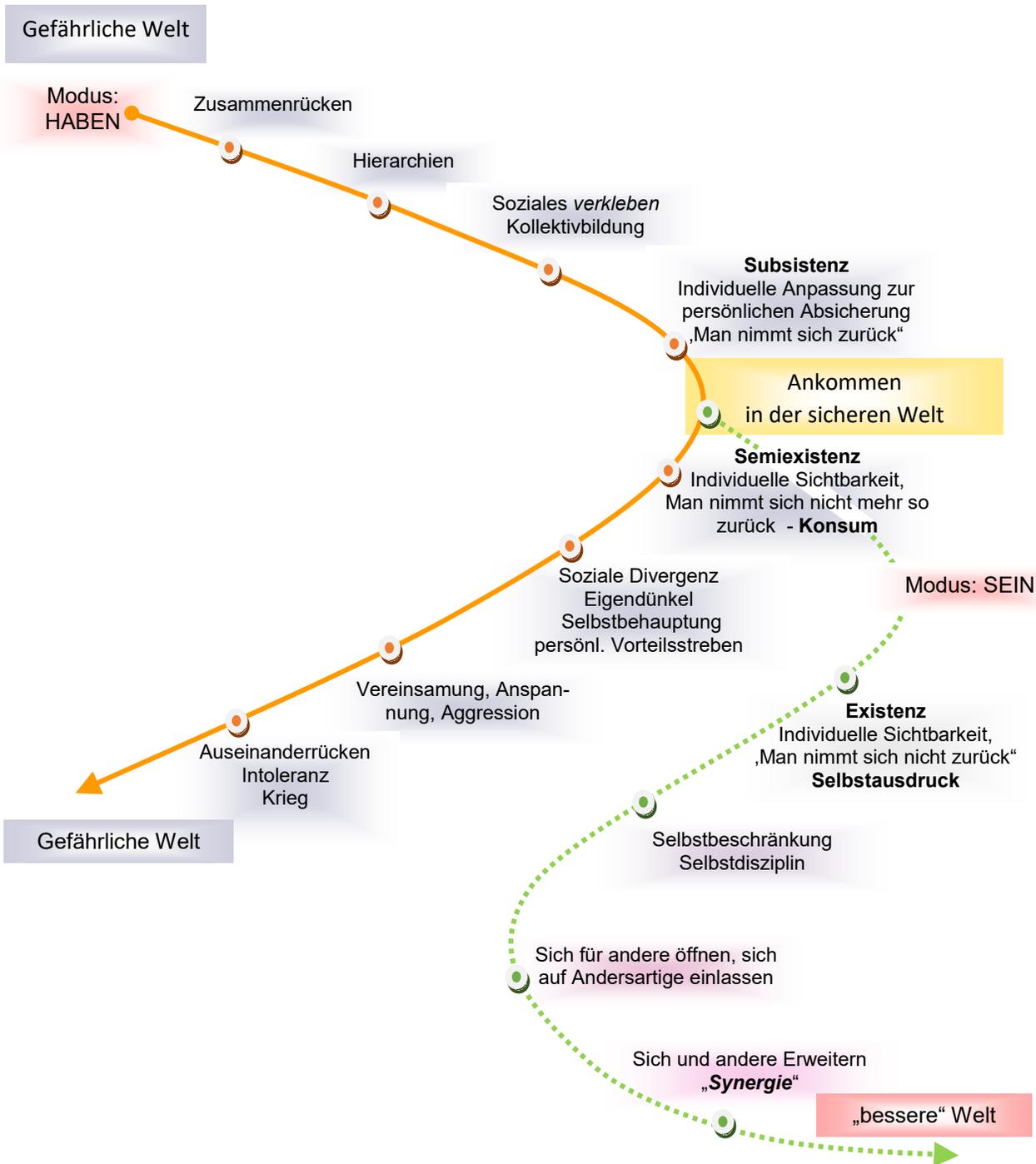
Gelbes Dreieck: für die individuelle Interaktions-Sensitivität:

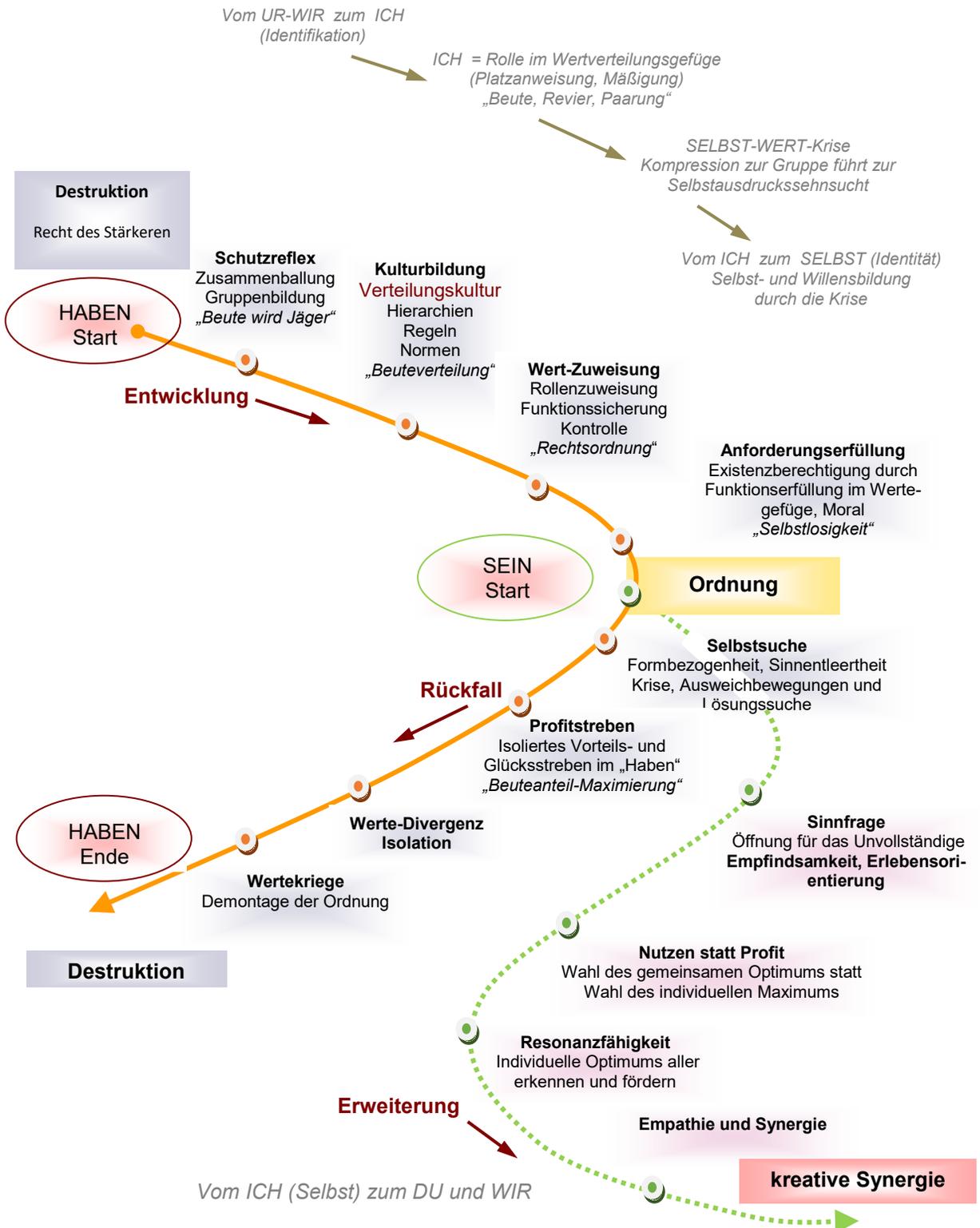
1	Friede	☆☆☆☆☆
2	Energie	☆☆☆☆☆
3	Inspiration	☆☆☆☆☆

Oranges Sechseck: für die interaktive Kognition (Qualitäten):

4	lebensdienlich / lebensentfremdend	☆☆☆☆☆
5	verbindend / trennend	☆☆☆☆☆
6	konstruktiv / destruktiv	☆☆☆☆☆

Anlage 4: Kulturentwicklung in Bezug auf Haben und Sein





Anlage 5: Interessante Links und Ressourcen

Methode, Konzept, Tool	Thema	Material, Links
Gewaltfreie Kommunikation von Dr. Marshall Rosenberg	Konflikte zwischen Menschen lösen	Buch: <i>Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens</i> ; Marshall B. Rosenberg u.a. https://www.gewaltfrei.de/ https://www.gewaltfrei-dach.eu/
Restorative Circles von Dominic Barter	Konflikte zwischen Menschen lösen	https://www.restorativecircles.org/ https://www.youtube.com/watch?v=o-AUwX61-34 http://www.restorativecircles.de/
Theorie U von Prof. Claus Otto Scharmer	Modellstruktur mit Praxisanteilen, hilfreich, um einen anderen Blick auf die 4 +Schritte zu werfen.	Buch: <i>Theorie U. Von der Zukunft her führen: Presencing als soziale Technik</i> ; von Claus O Scharmer http://www.ottoscharmer.com/
Krisenmodell von Prof. Hermes Kick	Zum generellen Krisenverständnis	Veröffentlicht in diversen Publikationen http://www.institut-iepg.de/
Dragoon Dreaming von John Croft	Ablaufmodell und Tool: Träume von Individuen in Gruppen umsetzen	http://www.dragondreaming.org/de/ http://www.dragondreaming.org/de/dragon-dreaming-der-prozess/
Quanten-Matrix von Gabriel Fritsch	Basismodell zum Verständnis vom Aufbau von Systemen	Buch: <i>Tanz der Quanten</i> von Gabriel Fritsch www.gfk-mediation.de gfk-plus@gfk-mediation.de
Positionsarbeit von Gabriel Fritsch	Lösungstool für systemische Spannungen (Feld 2), vermittelt auch ein praktisches Systemverständnis	www.gfk-mediation.de gfk-plus@gfk-mediation.de
Yin-Yang-Prozess von Gabriel Fritsch	Lösungstool für Yin-Yang-Spannungen (Feld 1+2), vermittelt auch ein praktisches Interaktionsverständnis	www.gfk-mediation.de gfk-plus@gfk-mediation.de

Team-Kompass von Gabriel Fritsch	Orientierungstool für die lebensdienliche, organische und selbstorganisierte Gemeinsamkeit, abgeleitet von der Modalmatrix (selber Autor)	www.gfk-mediation.de gfk-plus@gfk-mediation.de
Modal-Matrix von Gabriel Fritsch	Orientierungstool für die lebensdienliche, organische und selbstorganisierte Gemeinsamkeit	www.gfk-mediation.de gfk-plus@gfk-mediation.de
Angst-Stopp-Prozess von Gabriel Fritsch	Tool zur schnellen Verabschiedung von Ängsten (Herausforderung liegt schon in der Vergangenheit)	www.gfk-mediation.de gfk-plus@gfk-mediation.de
Emo-Step® von Gabriel Fritsch	Tool zur schnellen Verabschiedung von Furcht, (Herausforderung liegt in der Zukunft) und zum Ablösen und Ordnen von unangenehmen Emotionen	www.emo-step.de www.gfk-mediation.de gfk-plus@gfk-mediation.de
Kopf-Herz-Bauch-Prozess von Gabriel Fritsch	Tool zum Ordnen von Interaktionen in Bezug auf die unterschiedlichen Zentren Kopf, Herz und Bauch	www.gfk-mediation.de gfk-plus@gfk-mediation.de
Interaktionskreis von Gabriel Fritsch	Umfangreiches Modell zum komplexen Verständnis von Interaktionen, Strategie-Modell mit auch vielen praktischen Möglichkeiten	www.gfk-mediation.de gfk-plus@gfk-mediation.de
Systemisches Konsensieren von Georg Paulus, Siegfried Schrotta, Erich Visotschnig	Moderner Abstimmungsprozess in Gruppen nach den Prinzipien der neuen Zeit	Buch: Systemisches Konsensieren: Der Schlüssel zum gemeinsamen Erfolg; von Georg Paulus und Siegfried Schrotta http://www.partizipation.at/systemisches-konsensieren.htm https://www.konsensieren.eu/de/ https://consentingapp.tk
Pentagon- und Orbitalmodell von Robert Kana	Selbststeuerungstool für Kreativteams und Teams von WissensarbeiterInnen in Form eines Ablaufmodells	Buch: The Pentagon Challenge - Das Management des Ausnahmezustands" sagen Robert Kana und Jeanny Gucher

Kontakt

Autor: **Gabriel Fritsch**, Mannheim
www.gfk-mediation.de

www.gfk-plus.net