

Im Juni haben wir den ersten Teil des neuen Grundsatzpapiers von dynamik5 vorgestellt und mit Bernd Hercksen diskutiert. Diesmal stellt Joachim Pfeffinger einen weiteren Kern-text aus „Wie wir wirklich leben wollen“ vor.

Die weltweite Situation sich zuspitzender Krisen im wirtschaftlich-monetären, sozialen und ökologischen Bereich kann nur positiv verändert werden, wenn sich Menschen an der Basis zusammenschließen, um Vorschläge für neue, taugliche Strukturen zu erarbeiten, diese überzeugend vertreten und umsetzen. Der folgende Text schildert Schwierigkeiten und Hindernisse, die bei der Zusammenarbeit immer wieder auftreten, reflektiert mögliche Gründe und zeigt Wege auf, um die Zusammenarbeit zu einem fruchtbaren Dialog werden zu lassen.

1. Kooperation

Unter Kooperation verstehen wir das bewusste Zusammenwirken von Handlungen mehrerer Personen oder Gruppen zum Nutzen dieser und über deren Eigeninteressen hinaus mit dem Ziel, das Gemeinwohl möglichst umfassend zu fördern. Um einer Gruppe von Menschen die Zusammenarbeit zu ermöglichen oder zu erleichtern, kann die Anwendung von Hilfsmitteln wie Moderation, Tagesordnungen, Abstimmungsregeln, Vereinbarungen zur Gesprächsführung usw. mitunter sinnvoll oder gar notwendig sein. Bewährt haben sich die „themenzentrierte Interaktion“ von Ruth Cohn, die Kommunikationshilfen von Gordon (Ich – Botschaften und aktives Zuhören) und die gewaltfreie Kommunikation von Marshall B. Rosenberg, die Methoden der Transaktionsanalyse, die auf Eric Berne zurückgehen, und andere.

Hindernisse

Das Gelingen der Zusammenarbeit hängt entscheidend davon ab, mit welcher Achtsamkeit jede Person von Beginn an am Kooperationsprozess beteiligt ist.

Kämpfe um Ideologien und der Aufbau von „Schutzwällen“ haben mit der Angst zu tun, sich zu verlieren oder in Frage gestellt zu werden. Viele Menschen fühlen sich in den Weltanschauungen einer Religion oder in der einen oder anderen religionsunabhängigen Denkrichtung bedeutender Persönlichkeiten als Quelle für ihren Lebenssinn zu Hause, oder sie haben sich auf diese gründend in eine ganz eigene Weltsicht eingelebt. Bewusste und entwickelte Menschen haben diese Denkrichtungen so verinnerlicht, dass sie ihrem innersten Wesen entsprechen und dieses dadurch echt bereichert wird. Werden diese Religionen, Denkrichtungen und persönlichen Grundhaltungen aber als Ideologie zur äußeren Identitätsstiftung benötigt, können Lebenshaltungen anderer Menschen als Bedrohung empfunden werden und zum Kampf um die „richtige“ Ideologie führen. Zur Überwindung solcher „Schutzwälle“ ist ein sich Öffnen für die Haltung des Anderen notwendig, das Loslassen eigener Anschauungen, ohne diese preiszugeben.

Sachwissen muss für jedes zu bearbeitende Thema vorausgesetzt werden. Wissensunterschiede können jedoch unausgesprochene Hierarchien erzeugen, bei denen die „Wissenderen“ den Ton angeben und die weniger Wissenden zu überfahren drohen. Andererseits kommt es auch häufig vor, dass sich „Weni-

Wege zur Kooperation

Joachim Pfeffinger über die kommunikative Herausforderungen, die in jeder zielgerichtet arbeitenden Gruppe entstehen.



gerwissende“ in den Vordergrund spielen und so auf den Arbeitsprozess blockierend wirken. Durch Selbsteinschätzung und Feingefühligkeit kann schnell geklärt werden, bei welchem Thema welcher Teilnehmer die größere Kompetenz hat. So können innerhalb einer Gruppe je nach Sachthema verschiedene Personen die Kompetenzführung übernehmen.

Kritik ist die Kunst der Beurteilung, der Differenzierung von Fakten und der Infragestellung. Konstruktive Kritik fußt auf der Fähigkeit der objektiven Bewertung eines Fremdvorschlags. Sie kann sinnvolle Änderungsvorschläge hervorbringen. Im Gegensatz dazu wird Kritik häufig nur zur persönlichen Kritik benutzt, oder das Mitgeteilte wird vom Empfänger negativ-persönlich aufgefasst, ohne dass es so gemeint war. Kritik kann aber durchaus auch berechtigt sein und einfach nicht ertragen werden, obwohl Sachlichkeit und Transparenz vorhanden sind. Und schließlich ist auch eine Kritikhaltung möglich, die eigene Vorstellungen aufdrängen möchte und sich nicht an den Absichten, die der Sache selbst zugrundeliegen, orientieren will. Sucht man die Qualität in der Haltung des Gegenübers, statt sich am Mangel an derselben aufzuhalten, und gibt man aus dieser (Fremd-)Haltung heraus eine Anregung, indem deren Qualitäten verstärkt werden, fördert man sein Gegenüber und lernt zusätzlich dazu.

Machtspiele finden oft subtil und unterschwellig von Beginn an statt, sie entfalten jedoch erst nach einiger Zeit ihre destruktive Wirkung. Für den Anfang eines Prozesses ist es durchaus wünschenswert, dass Träger oder Initiatoren eines Grundgedankens den Ton und die Richtung angeben. Mit der Zeit kann sich eine solche Hierarchie hemmend auf die Zusammenarbeit auswirken, weil wichtige, neue Impulse verhindert werden. Wenn neue Initiatoren zu einer Gruppe stoßen, geschieht es nicht selten, dass wichtige Grundgedanken in Frage gestellt werden. Es kann dann zum Machtkampf um die „richtigen“ Inhalte kommen. Jeder Initiator muss an einem bestimmten Punkt seiner ins Leben gerufenen Bewegung den Mut haben, sein „Kind“ loszulassen und „die Fackel weiterreichen“ (Joseph Beuys).

Dies ist dann möglich, wenn man annehmen kann, dass alles Sinnstiftende von einer höheren geistigen Realität getragen ist.

Sympathie und Antipathie sind bei der Zusammenarbeit von Menschen in der Regel immer in irgendeiner Form beteiligt. Sympathie für den einen oder anderen Teilnehmer kann mir den Blick auf fragwürdige Punkte in seinem Verhalten ebenso wie entsprechend Antipathie den Blick auf positive Aspekte seiner Erscheinung verstellen. Andererseits kann Sympathie ebenso stimulierend auf die Vertiefung der Beziehung zu einer Person wirken wie Antipathie, wenn ich in der Lage bin, diese bei mir zu erkennen und so zu verwandeln, dass ich zum eigentlichen Wesen der Person finde. Sympathie und Antipathie anzuerkennen ist die eine Herausforderung – diese in entscheidenden Augenblicken nicht zur Grundlage des kooperativen Handelns zu machen, die andere ...

Kurskorrekturen, die dazu führen, (Teil-)Ziele neu zu definieren, können eine Verlängerung oder auch die Veränderung des bisher verfolgten Arbeitsprozesses bewirken. Bestehen zu genaue Erwartungen von Erfolgen, die sich nicht entsprechend und schnell erfüllen, kann dies den Arbeitsprozess in Frage stellen. Geduld ist eine entscheidende Fähigkeit zur Erlangung eines Ziels, einer Fähigkeit oder eines Prozessergebnisses. Hoffnung verleiht zusätzlich eine Art Kraftmoment, das gerade festgefahrene Situationen überwinden hilft.

Die Missachtung individueller Aspekte führt früher oder später zur Demotivation einzelner Personen in einem Kooperationsprozess. Jede Person, die sich in einen Kooperationsprozess hineinbegibt, hat unter Umständen auch den Wunsch, ihre speziellen Aspekte berücksichtigt zu finden. Ihre Berücksichtigung sollte geprüft werden, auch wenn diese Personen zurückhaltender sind als andere. Die Vermeidung solcher Probleme setzt voraus, dass sich alle Teilnehmer in ihren Motivationen Respekt und Achtung entgegenbringen.

Die Fähigkeit zum Umgang mit Konflikten beruht auf der Einsicht, dass Licht immer Schatten wirft. Konflikte entstehen grundsätzlich dort, wo Menschen gemeinsam etwas tun. Konflikte werden zunächst als etwas Trennendes empfunden. Bleibt es dabei, muss man sich arrangieren oder die Zusammenarbeit beenden. Wenn sich die am Konflikt Beteiligten aktiv um das kümmern, was auf ihrer Gefühls- und Gedanken-ebene abläuft, kann das Bemühen um die Bereinigung

eines Konflikts zu einem inneren Gewinn werden und zusätzlich eine tief reinigende Wirkung auf den ganzen Arbeitsprozess entfalten.

Kompetenzen

Die zu bearbeitenden Inhalte und ihre thematische Ausrichtung bewegen sich auf einer Skala von starker Sachbezogenheit mit scharf umrissenen Grenzen des jeweiligen Sachgebiets hin zu Themen mit visionärem Charakter. Während bei sachbezogenen Themen Sachkenntnis weitgehend ausreicht, um auf ein Ziel hinzuarbeiten, muss bei der Erarbeitung von visionären Themen über die Sachkenntnis hinaus die Fähigkeit vorhanden sein, neue Beziehungen zwischen Sachthemen herzustellen, diese in neue Kontexte zu anderen Inhalten zu bringen, um daraus Neues entstehen zu lassen. Dies erfordert intuitive und gestalterische Fähigkeiten, kreative Kompetenzen, die auf Phantasie beruhen.

Je visionärer der thematische Hintergrund einer Zusammenarbeit ist, desto mehr werden die unterschiedlichen Welt- und Menschenbilder der Teilnehmer bei der Zusammenarbeit eine Rolle spielen – was, wie oben gezeigt, schnell zu Hindernissen führen kann. Zu den Sach- und Kreativkompetenzen muss daher verstärkt eine soziale Kreativität hinzukommen, eine quasi innere Strukturiertheit der Kooperierenden, die immer mehr äußere Strukturen und Regeln ersetzt. Wer sich auf ein solches Feld begibt, der schult sich zum Lebenskünstler, er wird beginnen, das ganze Leben als Kooperationsprozess aufzufassen.

2. Die Tiefendimension von Kooperation

Begegnung

Die Kooperation von Menschen wird über den Sachnutzen hinaus durch bewusste Begegnung zum „erfreulichen Weg“, zum „Labor der Selbsterforschung“ und zum kontinuierlichen, bereichernden Prozess. Begegnung ist ein geborgenes Sein im Geben und Nehmen, aktives und passives Handeln zugleich, eine Art geistig-seelische Verschränkung, welche einen Kooperationsprozess auf eine höhere menschliche Ebene bringt. Ein visionär ausgerichteter Arbeitsprozess wird dabei umso positivere Arbeitsergebnisse hervorbringen, je mehr sich die dabei stattfindende Begegnung durch eine möglichst hohe Intensität, das Einnehmen verschiedener Wahrnehmungsperspektiven (Ich – Du – Wir) sowie den Einsatz verschiedener Wahrnehmungsebenen (Körper – Seele – Geist) auszeichnet. Dann wird jeweils der ganze Mensch am Geschehen teilhaben. Kooperative Prozesse als Begegnungsraum zeichnen sich dadurch aus, dass die Wahrnehmungsebenen und die Wahrnehmungsperspektiven zueinander – mehr oder weniger bewusst – ständig in Bewegung sind. So finden oft Einzelbegegnungen, gemeinsame Tätigkeiten und stille Zurückhaltung einzelner Menschen gleichzeitig statt. Diese Dynamik kann mit dem Verhalten von Wasser verglichen werden, mit Haupt- und Nebenwellen, Tälern, Sohlen, kleinen oder großen Strudeln und ganz ruhigen Flächen.

Begegnung kann nicht einfach gemacht, sondern muss zugelassen werden. Sie geschieht und setzt ein oder mehrere Gegenüber voraus. Sie ist mehr, als ein Treffen zu veranstalten oder Kontakte zu knüpfen; sie geschieht nur dann, wenn sie aktiv zugelassen wird; sie berührt und öffnet unbekannte Räume; sie stiftet Lebenssinn und erweitert das eigene Wesen, wird als

innerer Wert empfunden; sie ist ein Dialog, die Voraussetzung jeder menschlichen Beziehung; sie ist daher wirkliches Leben (Martin Buber).

Intensitäten

Die Begegnung zwischen Menschen spielt sich auf einer Intensitätsskala von „oberflächlich“ bis „tief“ ab. „Tiefe“ wird umso mehr gegeben sein, wenn sich alle Beteiligten immer (selbst-)bewusster einbringen können und dabei ihre eigenen Gefühle und Gedanken wahrnehmen, wenn ein gesteigertes gegenseitiges Zuhören und Verstehen angestrebt wird (was mit Wachheit und Achtsamkeit verbunden sein muss) oder wenn sich das eigene Verhalten immer mehr zu Offenheit, Unbefangenheit und Vertrauen wandelt.

Die Kunst der sprachlichen Kommunikation

Ein zentraler Aspekt innerhalb jeder Zusammenarbeit ist die Art und Weise, wie Begegnung auf der kommunikativen Ebene, die sich natürlich nicht allein auf das gesprochene Wort beschränkt, stattfindet.

Die Kunst des Sprechens besteht in der Art, wie gesprochen wird (Redefluss, Geschwindigkeit, Deutlichkeit, Gestik und Mimik). Dabei ist es wichtig, Botschaften deutlich in der Ich-Form zu vermitteln. Dann wird die ganze Verantwortung für den individuellen Beitrag übernommen, und andere Personen werden nicht unfreiwillig benutzt, um eigene Darlegungen zu untermauern, was bei einem Satzbeginn mit „man“ oder „es sollte“ der Fall ist. Sprechbotschaften in der Du-Form haben zudem oft anklagenden Charakter und können zum Hindernis werden. „Killer“ jeder sachlichen Auseinandersetzung sind nicht selten Aussprüche wie „das glaube ich nicht“ oder „das ist Geschmacksache“ ...

Die Kunst des Zuhörens besteht darin, die eigene innere Stimme zum Schweigen zu bringen, indem ganz die Rede des Anderen wahrgenommen wird. Das stille Formulieren von Gegenargumenten, während ein Gesprächspartner spricht, bewirkt eine Konfrontation der Weltansichten anstatt einer Begegnung und gegenseitigen Bereicherung.

Das Gold des Schweigens ist in einer vollkommen von ökonomischen Zwängen durchdrungenen Welt, in der pausenlos Aktivität herrschen muss, ein noch zu hebender Schatz. Neue Gedanken offenbaren sich in einer Atmosphäre der Offenheit durch die Person, die gerade dazu berufen ist. Sich das Reden zu verbieten, auch wenn der Drang nach dem Aussprechen gerade dieses eigenen Gedankens übergroß ist, gehört zur höheren Schulung in Sachen Lebenskunst. Durch bewusstes Schweigen wird die Mitte freigegeben, wird ein geistiger Raum geschaffen, in den sich der Gedanke durch die dafür auserwählte Person ergießen kann. Das eigene Stillhalten ermöglicht so die gewinnbringende Aktivität der Anderen. Insofern kann Schweigen als eine Art von Dienen verstanden werden. Es kann oft bemerkt werden, dass eigene Gedanken in einer viel tieferen Form durch einen anderen Menschen zur Sprache kommen können und sollen.

Es gilt, die hohe Kunst zu üben, den Anderen im Gespräch zum Aussprechen dessen zu bringen, was er ohne diese Begegnung niemals hätte formulieren können (Heinz Zimmermann).

In Teil 3 dieser Arbeit, der in der nächsten Ausgabe veröffentlicht wird, fassen wir die Voraussetzungen zu einer kooperativen Zusammenarbeit, wie sie bei dynamik5 gepflegt wird, zusammen. ♣

KALENDER

Körpertheater, Stimme, Sprache
Einführungsseminar mit Gandalf Lipinski
8. bis 10. Februar in der Weltbühne Heckenbeck

Sommerland-Forumsgruppe
10. Februar, 16 Uhr sowie 30. März, 11 Uhr
in der Weltbühne Heckenbeck

Rituelles Spiel
Einführungsseminar mit Gandalf Lipinski
10. bis 14. März im Gästehaus Leestahl

Wie wir wirklich leben wollen
Frühlingskonferenz von dynamik5,
Netzwerk Holon und Konvergenz
20. bis 24. März in der Weltbühne Heckenbeck
♦ Infos zu all diesen Terminen unter:
Konvergenz-Gesellschaft, Tel. (05262) 995530

Jetzt anmelden: Frühbucherrabatte bis zum 30. März!
Kongress für integrale Politik
3. bis 10. August in St. Arbogast, Vorarlberg/Österreich
♦ Flyer anfordern über Sekretariat dynamik5:
Tel. +41 (031) 3988050, Info@dynamik5.org
oder über die Bundesgeschäftsstelle der Violetten:
Tel. +49 (0431) 67098082, sh@die-violetten.de

Was ist Holon?

- Holon vernetzt Gruppen, Institutionen, Initiativen und Einzelpersonen, die ökologische, soziale, spirituelle, politische und kreative Aspekte zunehmend in die Zusammenschau bringen.
- Holon hat zur Zeit Mitglieder in der Schweiz, in Italien, Österreich, Deutschland und Belgien.
- Holon versteht sich als Teil des kulturell-kreativen Aufbruchs und will zum Zusammenkommen und zur Selbstgewährdung dieser Kräfte beitragen.
- Holon fördert den Aufbruch aus den Nischen und den Wiedereinzug unserer Themen in den kulturellen Mainstream der Gesellschaft.
- Dazu kooperiert Holon unter anderem mit der Initiative „Aufbruch – anders besser leben“ und dem ganzheitlichen Gesellschaftsprojekt dynamik5.

Redaktion Holon:
Konvergenz-Gesellschaft, Gandalf Lipinski
Schönhagener Ring 13, D-32699 Extertal
Tel./Fax: +49 (05262) 995530
und Andreas Valentin, Eduard-Mann-Straße 1–7
67280 Ebertsheim, Tel. (06359) 961207
Fax: 961208, andreas.valentin@t-online.de

Kontaktstelle für Deutschland:
Monika Lüthmann
Uelzener Straße 14, D-29562 Suhlendorf
Tel. +49 (05820) 1678, Fax: +49 (05820) 1688
molueh@holon-netzwerk.de

Kontaktstelle für Tessin und Italien:
Willi Maurer, Doné, CH-6994 Aranno
Tel. +41 (091) 6091089, wimaurer@smile.ch

Kontaktstelle für die Schweiz:
Holon-Netzwerk und dynamik5 Schweiz
Sekretariat dynamik5, CH-3000 Bern
Tel. +41 (031) 3988050,
Fax: +41 (031) 3988050, info@holon.ch, www.holon.ch
info@dynamik5.org, www.dynamik5.org

Kontaktstelle dynamik5 Deutschland:
1. Vorsitzender: Ernst-Günter Hilgenstock
Sonnenstraße 5 a, 79356 Eichstetten
Tel. +49 (07663) 914486, Fax (0721) 151447380
info@dynamik5.de, www.dynamik5.de



HOLON