

# Wege zur Kooperation

Joachim Pfeffinger über die kommunikativen Herausforderungen, die in jeder zielgerichtet arbeitenden Gruppe entstehen. Teil 2.

Im ersten Teil dieses Artikels (erschien in der letzten Ausgabe) hat Joachim Pfeffinger aufgezeigt, dass kooperative Zusammenarbeit von Menschen bei der Bearbeitung visionärer Themen durch die Fähigkeit der Begegnung eine Tiefendimension erhält. Neben Sachkenntnis müssten dabei auch kreative und soziale Kompetenzen eine Rolle spielen. Solche Fähigkeiten können dann – über die Zusammenarbeit hinaus – auch in anderen Lebenszusammenhängen zu einer treibenden Kraft der notwendigen Kulturerneuerung werden. Der Mensch wird zum Gestalter der Welt und seiner Lebensumstände.

**B**evor nun die Quintessenz für die Zusammenarbeit bei dynamik5 den Kerntext abschließt, soll über die immer wieder auftauchenden Hindernisse und Konflikte, die praktisch jedes Zusammenwirken von Menschen begleiten, weiter nachgedacht werden. Selbst wenn wir als Teilnehmer an einer Gruppenarbeit genauestens über die entstehenden Hindernisse Bescheid wissen, ist es doch immer wieder ernüchternd, dass es oft nicht gelingt, sie zu verhindern. Wir können zwar alles erdenkliche Wissen ansammeln, zum Beispiel über die Zusammenhänge um die Notwendigkeiten eines „integralen Bewusstseins“. Und doch geraten wir – quasi im Eifer des Gefechts – immer wieder in verschiedenen Situationen in das gewohnte Fahrwasser. Mit dem Wissen um die Hindernisse und Konflikte allein ist es also nicht getan.

## Selbsterkenntnis ...

Ein erster Schritt ist getan, wenn mir mein Fehlverhalten selbst ins Bewusstsein kommt, wenn ich mir selbst auf die Spur komme. Alle Mitteilungen von Mitgliedern der Gruppe oder der Lebensgemeinschaft, der ich angehöre, haben solange begrenzten oder keinen Erfolg, meine sozialen Defizite zu beheben – zum Beispiel andere nicht ausreden zu lassen oder immer gleich aufzubrechen –, bis sie in meiner eigenen Seele als Hindernisbild auftauchen. In diesem Moment kann ich empathisch mein Wirken auf Andere erkennen, für einen kurzen Moment sehe ich mich als Doppelgänger. Eine solche Wende, die in Wirklichkeit eine Wandlung ist, schmerzt, und dies umso mehr, je tiefgreifender der soziale Zusammenhang ist. Als zweiter Schritt wird die errungene Kompetenz fortan verinnerlicht. Auch wenn ich vielleicht immer wieder scheitere, was die Bedingung für das Fortschreiten ist, handle ich fortan aus Einsichten in Notwendigkeiten. Ich bin in diesem oder jenem Punkte nicht mehr der Spielball meiner Leidenschaften oder mei-



ner Sympathien und Antipathien. Im Grunde geht das Erringen sozialer und kreativer Kompetenzen mit dem Erlangen von innerer Freiheit einher. Es gibt etwas im menschlichen Bewusstsein, geistig-seelische Möglichkeiten, wodurch dieses sich aus freier Entscheidung mit höheren geistigen Inhalten füllen kann. Gleichzeitig erschließt sich ein neuer Lebenssinn, denn ich bemerke, dass ich auf diese Weise den Menschen in ihrem Wesen näherkam.

Spiritualität ist der Kern des Religiösen innerhalb der zukünftigen Kultur des Menschen, eine individuelle Beziehung zum omnipräsenten Ursprung, welche keine feste und endgültig gegebene ist. Aus dieser geistigen Verbindung resultiert eine immer tiefere Sicht in alle Vorgänge der Welt und des Lebens und ein neues Wollen in Bezug auf die Neugestaltung der Lebensverhältnisse. Spiritualität – auch wenn das Wort gerne gemieden wird – verleiht der Welt- und Menschensicht des Menschen Sinn und Orientierung, aber auch eine Kraft zum Vorwärts, denn die Impulse des Lichtes in uns sind Aktivität. Spiritualität ist die Grundbedingung im Menschen, um sinnvoll und mit Phantasie zu handeln.

## Quintessenz

Nachfolgend sollen die Eckpfeiler von Kooperation als Rahmen für Begegnungen bei dynamik5 skizziert werden.

- Wahrnehmen, in welcher Phase sich ein Gruppenprozess befindet: 1.) in der Aufbau- und Themenfindungsphase, 2.) in der Phase der gemeinsamen Urteilsbildung oder 3.) in der Entscheidungsphase. In der Themenfindungsphase bereits Entscheidungen herbeizwingen zu wollen, ist ebenso destruktiv, wie in der Entscheidungsphase durch neue Ideen das Erarbeitete ständig neu in Frage zu stellen.
- Die Treffen klar strukturieren und sich an diese Strukturen halten. Dazu gehört, dass eine Zusammenkunft einen klaren Anfang und ein klares Ende hat.
- Eine Gesprächskultur pflegen. Wenn sich jede TeilnehmerIn so bewusst wie möglich in respektvoller und rücksichtsvoller Art in den Prozess einzubringen vermag, kann dies erreicht werden. Alle sind selbst Moderatoren und tragen die Mitverantwortung

am Gelingen des Arbeitsprozesses, jeder ist (Mit-) Gestalter. Moderation ist bei heiklen, konfliktbeladenen Zusammenkünften oder Zusammenkünften mit großen Teilnehmerzahlen allerdings unabdingbar.

- Entscheidungen basisdemokratisch und – wo möglich und sinnvoll – im Konsensverfahren fällen. Konsens kann nur durch die verschiedenen Wahrnehmungsperspektiven, die von den Gruppenmitgliedern eingenommen werden, entstehen. Es ist meistens unmöglich, dass alle beteiligten Personen eine gleich hohe Zufriedenheit mit gefällten Entscheidungen haben werden, und es ist wenig sinnvoll, jede Entscheidung zeitraubend und unter Umständen in demotivierender Art im Konsensverfahren zu fällen. Es gilt daher: konsensuelle Entscheidungsfindung bei wichtigen Fragen; qualifizierte Mehrheitsentscheide bei weniger wichtigen Fragen; und einfache Mehrheitsentscheide oder die Delegation an eine kompetente Person bei unwichtigen Fragen.

- Ohne pyramidenförmige Befehlsstrukturen auskommen. Dies bedingt den Anspruch an alle Mitglieder, sich unaufgefordert einzubringen, für Fehlendes da zu sein, Eigenverantwortung zu übernehmen. In letzter Instanz sollte möglichst die Gesamtheit der Kooperierenden nach Maßgabe ihrer sachlichen und kreativen Kompetenz Entscheidungen treffen können, was mit einem hohen Maß an Selbstverantwortung (die auch Anderen zugestanden werden muss) verbunden ist.

- Ich-Botschaften geben und aktiv zuhören. Wahrnehmen und zeigen, was mich wie berührt und was ich wünsche, sowie mit den Wünschen und Anliegen der Anderen mitschwingen, was sehr gut durch Befindlichkeitsrunden erreicht werden kann.

- Besonders die immer wieder auftretenden Störungen und Konflikte ernst nehmen. Das Nichtbeachten von eigenem und fremdem Unbehagen, von Bedürfnisdifferenzen und Verletzungen, die Mitglieder erfahren und immer wieder erfahren, führt früher oder später zur Lähmung jeder Zusammenarbeit. Daher soll der Lösung dieser Störungen und Konflikte eine vorrangige Stellung eingeräumt werden. Ein wichtiger Aspekt ist hier die Versöhnungsarbeit.

- Konstruktive Kritik üben, die sich an der Qualität der Sache orientiert, statt auf den Mängeln „herumreiten“. Insofern Kritik, wie sie in einseitiger Weise oft verstanden wird, im Sinn von „Anregung“ mit empathischen Zügen üben. Kritische Urteile sollten persönliche Untertöne vermeiden.

- Dem gemeinsamen Geist, der alles verbindenden Essenz, die uns alle zu Schwestern und Brüdern macht, Raum geben. Als Zeichen dafür brennt während der Treffen und Tagungen in der Mitte der Versammlung immer eine Kerze. Das Verbindende soll auch durch gemeinsame meditative Übungen stets neu lebendig bleiben können.

- Eine Tagung oder eine Arbeitssitzung beginnt mit einer poetischen/künstlerischen Handlung und endet mit dem stillen Abschiedskreis. Sie kann, je nach Dauer, durch solche Handlungen zusätzlich bereichert werden. Rituale können einer Gemeinschaft zusätzliche verbindende Kräfte verleihen.

- In die Gegebenheiten einer Tagung oder Sitzung richtig „hineinhorchen“ können. Sturheit in der Einhaltung eines zuvor ausgedachten Programms hat, ebenso wie Unstrukturiertheit, eine lähmende Wirkung auf einen gruppenspezifischen Prozess. Es zeigt sich nicht selten, dass gerade etwas ganz anderes an der Reihe ist, als ursprünglich geplant war. ♣