

Vom impliziten Wissen zum gemeinsamen Konzept

Ideen im Team entwickeln – mit Elementen des *Thinking at the Edge*

Heinke Deloch

Zusammenfassung: *In diesem Artikel wird eine Weiterentwicklung der personenzentrierten und erlebensbezogenen Methode des Thinking at the Edge (TAE) vorgestellt. E. T. Gendlin und seine Kolleginnen haben diesen Ansatz für die Begleitung von Einzelpersonen beschrieben. Hier geht es um die Frage, wie auch in Teams neue Konzepte so entwickelt werden können, dass das implizite Wissen aller Teilnehmenden mit einfließt. Mit dem Erlebensbezogenen Concept-Coaching (ECC) werden TAE und Focusing als erlebensbezogene Methoden der Konzeptentwicklung in der Arbeitswelt einsetzbar (vgl. Deloch, 2017). Ziel ist dabei nicht die Optimierung arbeitsweltlicher Prozesse im Sinne eines größeren Gewinns durch innovativere Produkte. Vielmehr werden Innovationen hier in einem ganzheitlichen Sinn verstanden: Der ganze Mensch mit seinem umfassenden, auch impliziten Erleben seiner Arbeitssituation kommt zur Sprache. Davon ausgehend werden Ideen erarbeitet, die nicht nur auf das Wohlergehen der jeweiligen Organisation, sondern auch auf das ihrer Mitarbeiter_innen gerichtet sind. Die vorgestellten Schritte können sowohl für die Moderation von Konzeptentwicklungen als auch für die Eigenanwendung in Arbeitsteams verwendet werden. Außerdem ist es möglich, sie flexibel einzusetzen und mit anderen Moderations- oder Arbeitselementen zu kombinieren. Im Folgenden wird zunächst aufgezeigt, welche Besonderheiten der Prozess mit sich bringt. Daraufhin werden exemplarische Schritte vorgestellt, mit denen dieser Prozess auf Gruppenebene realisiert werden kann.*

1 Die Methode Thinking at the Edge als Grundlage Erlebensbezogener Konzeptentwicklung

Entwicklung neuer Konzepte als sprachliche Grenzüberschreitung

Als Methode der Theoriekonstruktion von E.T. Gendlin, M. Hendricks und K. Nelson konzipiert, zielen die Denkschritte der Methode Thinking at the Edge (TAE) in drei Phasen auf die Möglichkeit einer sprachlichen Artikulation kreativer Impulse, auf die Formulierung neuer Denkmuster sowie eine in sich schlüssige Darstellung der dabei gewonnenen Erkenntnisse (Gendlin, Hendricks 2004). Grundlegend für die TAE-Vorgehensweise ist Gendlins Feststellung, dass das Formulieren neuer Ideen mit einer Grenzüberschreitung verbunden ist: Es erfordert – zumindest vorübergehend – die Loslösung des Denkens vom etablierten Wissen und den herrschenden Praktiken einer Fach-Community oder eines Arbeitsteams. Damit ist vor allem ein sprachliches Lösen gemeint: Gendlin spricht auch vom Durchbrechen einer durch die „öffentliche Sprache“ („public

language“) geschaffenen Denkbarriere. So könnten Leser_innen dieser Zeitschrift sich beispielsweise den Auftrag geben, in einer Gruppe personenzentriert arbeitender Kolleginnen und Kollegen ein neuartiges, der heutigen Zeit entsprechendes Verständnis von „personenzentriert“ zu finden. Um angesichts dieser Frage innovative Gedanken entwickeln zu können, müssten sich die Beteiligten ausdrücklich die Erlaubnis geben, das, was üblicherweise als „personenzentriert“ verstanden wird neu, frisch, anders zu denken.

Landen wir aber nicht im Chaos der Beliebigkeit, wenn wir uns einfach über etablierte sprachliche Festlegungen hinwegsetzen? Sind unsere Sprache und unser Denken in den gelernten sprachlichen Strukturen nicht vielmehr „unhintergebar“ und ist Gendlins Anliegen deshalb sinnlos? Wie also könnte ein solches Hinausdenken über etablierte Sprachlogiken überhaupt funktionieren?

Persönliches Erleben als Startpunkt der Entwicklung neuer Ideen

Mit seiner Philosophie des Impliziten zeigt Gendlin auf, dass Sprachfindungsprozesse nicht beliebig oder künstlich sein müssen: Vielmehr versteht er das Formulieren frischer Bedeutungen als natürlichen Prozess und Ausdruck unserer individuellen und gesellschaftlichen Entwicklung (Gendlin 2004, S.5). Dieser Prozess ist deshalb „natürlich“, weil Sprache in unserem Erleben implizit ist, d. h. weil unser Erleben immer schon sprachlich geprägt, aber durch die Sprache nicht festgelegt ist. Der Prozess ist also ein Resultat dessen, wie Sprache und Erleben zusammen funktionieren (Gendlin, 2004, S. 5, sowie Gendlin, 1962). Entsprechend gibt es auch einen natürlichen Ausgangspunkt für die Entwicklung neuer Ideen und Konzepte, nämlich die auf der Basis von Erfahrungen entstandene Intuition oder „Ahnung“ einer Person: „When a person who is experienced in some field senses something, there is always something“ (Gendlin, 2004, S. 2).

Es handelt sich dabei um einen Bereich des Unklaren, in dem sich uns Fragen stellen und die üblichen Begriffe versagen. Wir finden diesen Bereich, indem wir uns fragen: „Was erlebe ich angesichts einer bestimmten Themenstellung oder Situation als relevant / wichtig / irritierend / spannend etc., auch wenn es mit den bisherigen Konzepten, Praktiken oder Theorien noch nicht adäquat beschrieben oder verstanden werden kann?“ Dies bedeutet, dass in diesem frühen Stadium der Ideenentwicklung eine klare Sprache zunächst fehlt: Wir suchen nach Worten, wi-

dersprechen und korrigieren uns und können noch nicht klar sagen, was wir eigentlich meinen. Mit diesem kognitiv Unklaren geht oftmals ein umfassenderes körperliches Empfinden einher, das eng mit der Situation verbunden ist: Es kann verstanden werden als körperlich spürbare Resonanz auf die Situation. So kann der Gedanke an den nächsten Klienten, der gleich zur Tür hereinkommen wird, mit einem Gefühl der Beklemmung oder auch der Vorfreude verbunden sein. Dieses umfassende körperliche Erleben („felt sense“) drückt zugleich die vielschichtigen Bedeutungen aus, die diese Situation für uns hat: Unser bislang mit diesem Klienten gemachten Erfahrungen, unsere Selbsteinschätzung der eigenen Beratungskompetenzen und die mit dem Klienten verbundenen Wünsche, Ängste und Hoffnungen. Dieses Erleben einer Situation ist viel feiner und genauer als die Worte, die uns zur Verfügung stehen, um darüber zu sprechen. Gendlin betrachtet diesen unklaren Rand des Denkens und das damit verbundene Körpergefühl als „kreative Quelle“ für die konstruktive Weiterentwicklung einer Situation (Gendlin, 1998, S. 33): So können wir uns dem körperlichen Erleben immer wieder zuwenden und daraus neue sprachliche Bedeutungen entfalten, die auch das Erleben der Situation selbst wiederum verändern (Gendlin, 2004, S. 5).

Da dieser kreative Prozess leicht störbar ist, stellt Gendlin im TAE ein besonderes Setting zur Verfügung, um zu dieser ungewohnten Art des Denkens „anzustiften“ und die dabei entstehenden neuen Ideen zu schützen: So gibt er zum einen konkrete Denkschritte an die Hand, die dazu auffordern, über Widersprüchliches und Ungewisses nachzudenken, neue Wortbedeutungen zu entfalten und dabei die eigene Erfahrung sowie das unmittelbare eigene Erleben zu berücksichtigen. Zum anderen lässt er die denkende Person (Akteur/in) von einer „Listening-Partner/in“ begleiten: Diese/r praktiziert das im Focusing eingeführte „Saying back“ (Wiederholen von Schlüsselwörtern) und schreibt darüber hinaus die Äußerungen der Akteurin bzw. des Akteurs möglichst genau mit. Auf diese Weise werden die zunächst noch unklaren Gedanken ernst genommen, geschützt und bewahrt.

Herausforderungen für die Entwicklung neuer Konzepte in Gruppen

Auch bei der Entwicklung neuer Konzepte in Gruppen muss jede/r einzelne zunächst die Schwelle persönlicher Ungewissheit finden, wo neue Ideen entstehen können. Als Gruppenmitglieder müssen wir es uns also erlauben, für eine gewisse Zeit zu „stammeln und stottern“ (Schoeller, 2018) und uns ungelenkt auszudrücken.

Doch wie soll ein solch „tastendes Sprechen und Denken“ (Schoeller, 2018) im Rahmen einer Konzeptentwicklung möglich werden? Diese findet ja in der Regel in einem Arbeitssetting statt und ist auf ein Ergebnis ausgerichtet. Ein Sprechen, bei dem Un-

klares im Raum steht und Widersprüche ausgehalten und erforscht statt getilgt werden, widerstrebt in besonderem Maße unseren heutigen Kommunikationspraktiken: So werden in unserer digitalisierten und auf die Möglichkeit eines ständigen „Downloads“ von Wissen eingestellten Gesellschaft Klarheit und Zielstrebigkeit in der Kommunikation als Zeichen für Kompetenz erachtet; Unklarheit und längere gedankliche Suchprozesse dagegen schnell mit Inkompetenz verbunden. Aus diesem Grunde ist es hilfreich, logisch-analytisches von erlebungsbezogen-intuitivem Denken zu unterscheiden und die jeweils damit verbundenen Zielsetzungen zu klären (vgl. Deloch, 2017).

Besonders Personen, die zu Selbstkritik neigen, tun sich damit schwer, eigene noch unklare Impulse auszuhalten und ihnen nachzugehen (Gendlin, 1998, S. 35). So wird der eigentlich fruchtbare Bereich, in dem Dinge noch unklar sind und mehr Fragen als Antworten vorliegen, im Alltag oft übergangen, indem wir uns Inhalten zuwenden, die als klar und abgesichert gelten (Gendlin, 1998, S. 78). Auch in Teamgesprächen laufen wir daher Gefahr, den individuellen Erfahrungshintergrund und die noch tastenden Überlegungen der Einzelnen zu übergehen und uns auf der Ebene allgemeiner Wortbedeutungen auszutauschen. Dabei geht jedoch die spezifische Komplexität („intricacy“) verloren, die unser Erleben konkreter Situationen oder Themenstellungen ausmacht. So betont Gendlin, dass derselbe Satz, von zwei unterschiedlichen Personen geäußert, mit jeweils ganz unterschiedlichem implizitem Bedeutungserleben einhergehen kann. (Gendlin, 2004, S. 5). Aus diesen Gründen warnt er davor, die Entwicklung neuer Ideen vorschnell in einen Gruppenprozess zu überführen (Gendlin, 2004, S. 5). „There is an interplay which happens too soon and stops the articulation of what is so fuzzy and hard to enter“ (Gendlin 2004, S. 5).

Die im Rahmen des ECC entwickelten und hier vorgestellten Konzeptentwicklungsschritte sollen diesen Kurzschluss im gemeinsamen Denken vermeiden: Dies geschieht u. a. durch einen Arbeitsrhythmus, bei dem sich Phasen der kreativen Entfaltung, Konkretisierung und Verschriftlichung eigener Ideen abwechseln mit Phasen des Zuhörens. Auf diese Weise werden die kreativen Impulse der Einzelnen in einen Gruppenprozess aufgenommen, ohne dabei die Vielfalt der individuellen Erlebensweisen zu verlieren.

2 Prozess-Schritte für die Entwicklung neuer Ideen in Gruppen

Im Folgenden stelle ich Schritte vor, die bei der erlebungsbezogenen Konzeptentwicklung in Gruppen eingesetzt werden können. Aufgabenbereiche, für die diese Schritte häufig eingesetzt werden, sind Leitbildentwicklungen, Ideenfindungsprozesse für neue Projekte sowie Vorbereitungen von Publikationen oder Projektanträgen (vgl. Deloch, Feuerstein, 2013).

1. Logbucheintrag: Wie stehe ich zum Thema und zur Gruppe?

Die Entfaltung eigener kreativer Impulse erfordert bei den Teilnehmenden eine besondere Achtsamkeit gegenüber ihrem impliziten Erleben des Themas. Dieses wird jedoch manchmal von anderen Gefühlen überlagert. So kann es sein, dass aufgrund bestimmter Vorerfahrungen mit einzelnen Gruppenmitgliedern und dem Thema gleich zu Beginn der Teamarbeit eine Anspannung entsteht oder negative Gefühle hochkommen. Die Gefahr besteht dann, dass diese im Vordergrund und einer Wahrnehmung der subtileren Impulse für Neues im Wege stehen. Um dies zu vermeiden, wird gleich zu Beginn eine Selbstreflexionsübung angeboten. Dazu wird ein Handout mit Reflexionsfragen ausgegeben, die jede/r für sich bearbeitet. Die Fragen regen an, zu reflektieren in welcher Beziehung die Teilnehmenden zum Thema und zur Gruppe stehen. Konkret werden anhand von Skalierungsfragen folgende Einschätzungen vorgenommen:

- die eigene Anspannung angesichts der bevorstehenden Konzeptentwicklung
- die eigene Zuversicht, mit dem Team gemeinsam weiterzukommen
- die eigene Offenheit, sich auf den Prozess in der Gruppe einzulassen.

Darüber hinaus werden einige Fragen zum Selbstverhältnis gestellt, etwa, ob Teilnehmende angesichts des Themas eher selbstkritisch mit sich umgehen. Immer wieder wird zurückgemeldet, dass diese Selbstreflexion eine entspannende Wirkung habe, zu mehr Zuversicht und manchmal schon zu Beginn zu „Aha“-Erlebnissen führe.

2. Aktivierendes Interview

Um die oben erwähnte „kreative Quelle“ finden zu können, beginnen die Teilnehmenden mit einer Selbstauseinandersetzung zum gegebenen Thema. Ziel ist dabei, einen Aspekt innerhalb des Themas zu finden, der aufgrund der eigenen Erfahrung relevant ist und auf diese Weise zu ersten Ideen zu gelangen. Für diesen Suchprozess wird ein wechselseitiges Partnerinterview, angelehnt an Denkschritte aus der ersten Phase des TAE, geführt (vgl. Gendlin, Hendricks, 2004). So wird der/die Akteur_in dabei unterstützt, seine/ihre persönliche Perspektive auf das Thema einzunehmen (Frage 1) und einen Aspekt zu suchen, der für ihn/sie mit Veränderung und neuer Entwicklung verbunden ist (Frage 2). Die neue Denkrichtung kann dann durch eine Erfahrung konkretisiert werden (Frage 3). Die Einbeziehung des körperlichen Erlebens (Frage 4) unterstützt dabei, sich die mit den eigenen Ideen verbundenen Empfindungen bewusst zu machen und stabilisiert als körperliche Vergewisserung auch in Phasen der Sprachlosigkeit.

Im Anschluss an die Interviews hält jedes Teammitglied die von ihm entwickelten Kernideen auf Karten fest. Bei der Vorbereitung dieser Interviews ist es wichtig, die Fragen auf die jewei-

lige Themenstellung anzupassen. In manchen Situationen hat es sich als hilfreich erwiesen, nicht nur nach kreativen Impulsen zu fragen, sondern zuvor das Schwierige einer Situation zu erfassen. Dies kann im TAE durch die Frage nach schwierigen, unvereinbaren Aspekten innerhalb eines Themas aufgenommen werden. So fand ein Teammitglied einer Hochschulverwaltung den Widerspruch: „Wir sind für alles zuständig und für nichts“.

Vor den Interviews sollte überlegt werden, wie die Partnerschaften gebildet werden. So kann das unmittelbare Miterleben des jeweiligen Erfahrungshorizonts der Akteure und ihrer Ideen-Entwicklung bei den Interviewenden zu Anteilnahme, Respekt und Verständnis führen. Ein Mitarbeiter einer Abteilung der öffentlichen Verwaltung in München berichtete beispielsweise, er sei völlig überrascht und berührt davon, welche tiefgehenden Gedanken sich sein Kollege über die gemeinsame Abteilung mache – und das, wo man doch schon jahrelang Tür an Tür sitze.

Aktivierendes Interview:

Jeweils 2 Personen interviewen sich abwechselnd.

Interviewer/in liest die Fragen vor, hört zu, schreibt mit.

Akteur/in denkt laut nach, spricht auch unklare Ideen aus, rechtfertigt sich nicht.

1. „Was an dem Thema (...) beschäftigt Sie besonders?“
2. „Welche neuen Impulse, Ahnungen, Ideen entstehen bei Ihnen zu diesem Thema? Sprechen Sie auch noch ‚unausgesprochene‘ Überlegungen aus. Vielleicht entsteht vor Ihrem inneren Auge auch ein Bild für Ihre neue Idee.“
3. „Welche persönlichen Erfahrungen verbinden Sie mit Ihren neuen Ideen? Wo haben Sie so etwas Ähnliches schon einmal erlebt?“
4. „Wenn Sie über Ihre neuen Ideen sprechen, was für ein Körpergefühl stellt sich ein?“

3. Kreuzen: Entwicklung neuer Ideen durch Zuhören

Als nächstes werden die Gedanken der einzelnen Teammitglieder in die Gruppe gebracht. Um die noch neuen, vielleicht erstmalig ausgesprochenen Impulse und den kreativen Prozess der Einzelnen zu schützen, erfolgt dies schrittweise: So werden die jeweiligen Ergebnisse zunächst nur *einem* anderen Teammitglied vorgestellt. Gendlin beschreibt diesen Schritt als „Kreuzen“ („Crossing“) von Ideen. Dies ist ein Schritt aus der zweiten Phase des TAE und wird von Gendlin sprachphilosophisch begründet (Gendlin, Hendricks, 2004): Er beruht auf der Erkenntnis, dass die Bedeutung eines Wortes durch den Kontext entsteht, in dem es verwendet wird. Werden Wörter in neuartigen Kontexten verwendet, so „kreuzen“ sich ihre bisherigen Verwendungskontexte mit dem neuen Kontext: Eine frische Bedeutung entsteht. Dieses Prinzip der Bedeutungsgenerierung geht zurück auf Überlegungen des Philosophen L. Wittgenstein (vgl. Gendlin, 1997).

Beim Kreuzen geht es nicht um Konsensfindung, und daher auch nicht um Zustimmung, Verbesserung oder Ablehnung der vorgestellten Ideen. Vielmehr werden die Zuhörenden aufgefordert, sich anhand der vorgestellten Ideen zu jeweils neuen eigenen Gedanken inspirieren zu lassen. Ein Vergleich mit dem biologischen Kreuzen von Arten verdeutlicht, was hier gemeint ist: So geht beim Kreuzen von Arten aus jeweils zwei verschiedenen Arten eine neue Art hervor, die *gänzlich neue Merkmale* hat. Ähnlich ist auch hier angedacht, dass beide Gruppenmitglieder durch das Kreuzen jeweils zu neuen Ideen kommen (vgl. Frage 2). Diese werden auf Karteikarten notiert und in eine weitere Runde mitgenommen: diesmal mit anderen Teammitgliedern und in einer etwas größeren Gruppe (zu dritt oder zu viert).

Auch die Zusammenstellung der Gruppen beim Kreuzen erfordert Sorgfalt und sollte vor Beginn des Prozesses festgelegt werden. Der Schritt eignet sich etwa, um Teilnehmende mit unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern oder aus unterschiedlicher Disziplinen zusammenzubringen. So waren bei der Konzeptentwicklung zur Neuausrichtung einer Jugendschutzstelle sowohl Vertreter des Trägers als auch Vertreter der Regierung von Oberbayern und Mitarbeiter der Jugendschutzstelle eingeladen. Die Kleingruppen wurden dann so gebildet, dass aus jeder Einrichtung jeweils ein Vertreter anwesend war.

Der Schritt des Kreuzens verschafft den Teilnehmenden Erfahrungen, die sie meist nicht aus Gruppenprozessen kennen: Sie können in aller Ruhe aufnehmen, was die anderen erarbeitet haben, ohne es kommentieren zu müssen. Stattdessen werden sie auf ihre eigenen Überlegungen zurückgelenkt und reflektieren, wie sie diese noch weiter ausarbeiten können. Diese andersartige Vorgehensweise muss besonders kenntlich gemacht werden, sonst verfallen Teilnehmende schnell in die gewohnten Verhaltensweisen des Bewertens, Verbesserns und Rechtfertigens. Auf diese Weise erleben sie eine gewalt- und konfliktfreie Auseinandersetzung mit anderen Ideen. Sie erleben, dass ihre Ideen als selbstverständlicher Teil der gedanklichen Entwicklungen des Teams behandelt werden. Die nach dem Kreuzen verfassten Karten zeigen in der Regel, wie die Gedanken der anderen Teammitglieder weiterverarbeitet werden: So tauchen bestimmte Begriffe jetzt auf den Karten unterschiedlicher Teammitglieder auf, ohne dass jedoch derselbe Aspekt betont würde. So entsteht auf organische Weise eine gemeinsame Sprache („shared language“).

Je öfter das Kreuzen praktiziert wird, desto „dichter“ wird die neu geschaffene gemeinsame Sprache und desto tiefer ist das wechselseitige Verständnis. Wie oft und in welchen Gruppengrößen gekreuzt wird, hängt davon ab, welche Rolle dieser Teambildungseffekt spielen soll und wie fein differenziert die Beiträge für das Konzept sein sollen. So war es bei der Entwicklung eines Forschungsprogramms für ein interdisziplinäres Institut für Gender- und Frauenforschung wichtig, dass es zwischen allen Lehrstuhlinhabern des Instituts zu einem wechselseitigen gedanklichen

Austausch und zu einer möglichst starken Ausdifferenzierung der jeweiligen interdisziplinären Forschungsvorhaben kam. In anderen Zusammenhängen, in denen etwa ein schnelles Ergebnis im Vordergrund steht und weniger Wert auf die Ausdifferenzierung der Ideen gelegt wird, kann das Kreuzen auch zum Beispiel nur einmalig im Plenum durchgeführt werden.

Kreuzen:

Jeweils zwei, drei oder vier Teammitglieder stellen einander ihre Karten vor und machen sich Notizen zu folgenden Fragen:

1. „Was an den Überlegungen Ihrer Teamgefährt_in beschäftigt Sie besonders?“
2. „Auf welche neuen Ideen, Gedanken, Aspekte kommen Sie, wenn Sie die Überlegungen Ihrer Teamgefährt_in mit Ihren eigenen, bislang angestellten Überlegungen in Verbindung bringen?“
3. „Welche weitere Differenzierung Ihrer Gedanken wird dadurch möglich?“

4. Konzeptbausteine formulieren

Im Anschluss an das letzte Kreuzen das üblicherweise im Plenum erfolgt, werden sogenannte Konzeptbausteine (zentrale Begriffe oder Phrasen) formuliert und in das gemeinsame Teamkonzept eingebracht (TAE-Schritt 10, vgl. Gendlin, Hendricks, 2004). Dazu bildet jede Teilnehmende auf der Basis der eigenen Mitschriften bis zu drei Schwerpunkte, die in das Konzept einfließen sollen. Um ein kontextbezogenes, spezifisches Verständnis dieser Konzeptbausteine zu ermöglichen, wird die Bedeutung der verwendeten Begriffe von jeder Teilnehmenden genauer spezifiziert. Die Anfertigung eines solchen „Thesaurus“ umfasst einen Kernaspekt der Methode TAE (vgl. TAE-Schritt 3 und 4 in Gendlin, Hendricks, 2004): Hier findet die Distanzierung von der „öffentlichen“ Sprache statt: Dafür reflektieren die Teilnehmenden, welche Bedeutung die von ihnen verwendeten Begriffe üblicherweise haben und was die Begriffe für sie stattdessen, ausgehend von ihren eigenen Erfahrungen und im Hinblick auf ihre neue Idee, bedeuten sollen. Teilnehmende beschreiben dies oft als einen Moment, in dem deutlich wird, was es heißt, selbständig zu denken. Je nach Erfahrungshintergrund kann es sein, dass verschiedene Teilnehmende gleiche oder ähnliche Begriffe bearbeiten und dabei unterschiedliche Bedeutungsaspekte hervorheben. Diese Varianz der Bedeutungen wird nicht als nachteilig erachtet, sondern als erwünscht – drückt sich dadurch doch die Fähigkeit der Gruppe aus, angesichts des Themas zu vielfältigen Unterscheidungen im Sprechen und Handeln zu gelangen. Am Beispiel der Konzeptentwicklung zu einem zeitgemäßen Verständnis von „personenzentriert“, kann man sich vorstellen, dass ein Coach zu anderen Konzeptbausteinen käme als eine Hospizhelferin. Und selbst wenn sie die gleichen Begriffe auswählen würden, so würden sie die Bedeutungen dieser Begriffe, bezogen

auf ihre spezifischen Erfahrungen und ihren Kontext, unterschiedlich festlegen.

Konzeptbausteine formulieren:

Jedes Teammitglied wählt Konzeptbausteine (zentrale Begriffe oder Phrasen) aus und bearbeitet sie folgendermaßen:

1. „Wie wird dieser Begriff üblicherweise verstanden?“
2. „Wie möchte ich diesen Begriff verstehen: Was soll er für mich, ausgehend von meinen Erfahrungen und im Hinblick auf meine neue Idee, bedeuten?“

5. Konzeptbildung

Die Konzeptbausteine der Teilnehmenden werden als „Konzeptstern“ an die Pinnwand geheftet. Bei Gruppen mit mehr als zehn Personen empfiehlt es sich, mehrere Konzeptsterne anzufertigen. Auch wenn die einzelnen Bausteine erfahrungsbezogen und kontextspezifisch definiert wurden, ist davon auszugehen, dass zwischen ihnen Verbindungen herausgearbeitet werden können: Je genauer menschliches Erleben in einem solchen Konzept ausgedrückt wird, desto verständlicher wird es für andere. Widersprüche und Unvereinbarkeiten im Denken resultieren laut Gendlin dagegen aus zu allgemeinen vertretenen Begriffsverständnissen. Entsprechend ist es erforderlich, beim Herausarbeiten der Verbindungen auf die erarbeiteten erlebensnahen Bedeutungen der jeweiligen Konzeptbausteine zurückzugreifen. Auf diese Weise bleibt die Präzision der jeweiligen Begriffsverständnisse auch im Teamkonzept erhalten (vgl. Gendlin 2004, S. 6). Für die gefundenen Verbindungen werden Brückenbegriffe formuliert. Dadurch werden die zu Beginn noch unverbundenen Bausteine zu einem Begriffsnetz verwoben (vgl. TAE-Schritt 11, Gendlin, Hendricks, 2004). Dieser Schritt wird oftmals sehr emotional erlebt: Dabei sollte vor allem Wert darauf gelegt werden, dass Verbindungen zwischen sehr unterschiedlichen, womöglich sogar gegensätzlichen Begrifflichkeiten, herausgearbeitet werden. So wurden im Rahmen einer Konzeptentwicklung für eine gemeinsame Teamkultur die Bausteine „entspannt- humorvoller Umgang“ und „sich gegenseitig ernst nehmen“ eingebracht. Die Betrachtung der individuellen Begriffsbestimmungen zeigte, dass beide Haltungen als sich wechselseitig ergänzende eine wichtige Funktion im Team hatten und durch den Brückenbegriff „einander achtsam wahrnehmen“ miteinander verbunden werden konnten.

Die Teilnehmenden werden in diesem Schritt besonders dafür sensibilisiert, die Unterschiede in Ähnlichem und das Verbindende in Gegensätzlichem zu finden sowie auf vorschnelles Zusammenfassen oder ein Entscheiden zwischen scheinbar unversöhnlichen Perspektiven zu verzichten. Der Konzeptstern kann als Grundlage für konkrete Zielformulierungen und Maßnahmen dienen: So können, abhängig vom Anlass der Konzept-

wicklung, Ziele von den einzelnen Bausteinen abgeleitet werden. Ebenso können die Bausteine als Kriterien dienen, die von zukünftigen Projekten erfüllt werden müssen. Die erarbeiteten Mitschriften können in einer Datei erfasst und für die Ausarbeitung von Texten zur Verfügung gestellt werden.

Konzeptbildung:

Die Konzeptbausteine werden als „Konzeptstern“ an die Pinnwand gehängt. Es werden Verbindungen zwischen ausgewählten Konzeptbausteinen erarbeitet, indem gefragt wird:

1. „Was hat Konzeptbaustein 1 mit Konzeptbaustein 2 zu tun?“
Hilfsfragen dabei können sein: „Wie ist Konzeptbaustein 1 zu verstehen, wie ist Konzeptbaustein 2 zu verstehen?“ und „Warum ist Konzeptbaustein 1 ohne Konzeptbaustein 2 nicht denkbar?“
2. „Durch welchen Brückenbegriff oder welche Phrase ließe sich diese Verbindung ausdrücken?“

3 Schulung kreativitätsförderlicher Haltungen

Über das konzeptionelle Ergebnis hinaus ergibt sich ein Gewinn für das Team auch durch das Erleben des gemeinsamen Denkprozesses: Durch den Wechsel zwischen eigener Exploration des Themas und gegenseitigem Zuhören erleben Teilnehmende auf angst- und stressfreie Weise sowohl einen eigenen als auch einen gemeinsamen kreativen Prozess, in den die Ideen aller Beteiligten gleichwichtig und gleichwertig einfließen. Das Durchlaufen der einzelnen Schritte unterstützt bei den Beteiligten darüber hinaus folgende kreativitätsförderliche Haltungen:

- Ernstnehmen von Intuitionen und neuen Impulsen
- Aushalten vorübergehender Sprachlosigkeit
- Nicht-Wissen; Ahnungslosigkeit gegenüber scheinbar Bekanntem
- Annehmen widersprüchlicher Ideen und Positionen
- Achtsames Zuhören und empathisches Verstehen
- Erlebensbezogenes Differenzieren von Wortbedeutungen
- Wertschätzen von Komplexität und Multiperspektivität.

Diese Haltungen können auch in zukünftigen Teamsitzungen, sei es bei einer strukturierten Vorgehensweise oder im offenen Dialog von den Beteiligten, produktiv eingesetzt werden.

Literatur:

- Deloch, H. (2017) Erlebensbezogenes Denken, Coachen und Moderieren. Der Coaching-Ansatz Erlebensbezogenes Concept Coaching. In: *Internationale Zeitschrift für Personzentrierte und Experienzielle Psychotherapie und Beratung*, (2), S.120-131.
- Deloch, H.& Feuerstein, H.J. (2013). Erlebensbezogenes Concept-Coaching (ECC) – vielfältige Anwendungen in der Praxis. *Gesprächspsychotherapie und Personzentrierte Beratung 1*, 35-43.
- Gendlin, E.T. (2015). *Ein Prozess-Modell*, übers. von Schoeller, D. und Ch. Geiser, Freiburg: Karl Alber.

- Gendlin, E.T. (2004b). Introduction to ‚Thinking at the Edge‘. *The Folio. A Journal for Focusing and Experiential Therapy* 19 (1), 1-8.
- Gendlin, E.T. (1998). *Focusing-orientierte Psychotherapie. Ein Handbuch der erlebensbezogenen Methode*. Stuttgart/München: Pfeiffer bei Klett Cotta.
- Gendlin, E.T. (1962). *Experiencing and the Creation of Meaning. A Philosophical and Psychological Approach to the Subjective*. Evanston: Northwestern University Press.
- Gendlin, E.T. (1997). What happens when Wittgenstein asks „what happens when...?“ *The Philosophical Forum* 28 (3), 268-281.
- Gendlin, E.T. & Hendricks, M. (2004). Thinking at the Edge (TAE) Steps, *The Folio. A Journal for Focusing and Experiential Therapy* 19 (1), 12-24.
- Schoeller, D. (2018) Close Talking statt Smalltalk. In: *Neue Zürcher Zeitung*, 20.1.2018.



Heinke Deloch, M.A. Philosophie, Ausbilderin für Personzentrierte Beratung (GwG) und ECC Erlebensbezogenes Concept Coaching (GwG), Koordinatorin für Focusing / Thinking at the Edge (Focusing Institute New York), Dozentin der Ludwig-Maximilians-Universität München, PROFiLehre, Mit-Begründerin des Coaching-Ansatzes ECC

Kontakt:
info@experimentielle-beratung.de