

Die Systemtheorie in der Praxis

Es sind die Wechselwirkungen, auf die es ankommt!	02
Personzentrierte Systemtheorie für Führungskräfte und BeraterInnen ...	05
Chaos, Angst und Ordnung	08
Mediation – Vom Chaos zur Ordnung	09





Editorial: Die Systemtheorie in der Praxis

Liebe Leserin, lieber Leser!

Wie können wir
Ordnung ins
Chaos bringen?
Wie lässt sich
Komplexität
reduzieren?

Unser aller Leben, ob privat oder beruflich, wird immer komplexer, undurchschaubarer, rasanter – überall scheint das Chaos vorzuherrschen! Führungskräfte und UnternehmerInnen sind in besonderem Maße gefordert, wollen sie doch ihre Unternehmen erfolgreich durch stürmische Zeiten manövrieren. Vielfach wird Begleitung durch BeraterInnen in Anspruch genommen, welche ihrerseits gefordert sind, komplexe Muster identifizieren zu helfen, ebenso wie mögliche Interventionen und Steuerungsmaßnahmen. Doch wie viel Ordnung kann ins Chaos gebracht werden? Welche Möglichkeiten, das Chaos zu *managen*, haben wir? Wie können Organisationen oder Individuen

besser damit umgehen? Die BeraterInnen der Trigon Entwicklungsberatung haben sich im Rahmen ihrer internen Forschung und Weiterbildung im März dieses Jahres dem Thema *Chaos, Ordnung und Systeme* gewidmet und dazu den namhaften Systemforscher Prof. Dr. Jürgen Kriz von der Universität Osnabrück eingeladen, um gemeinsam an diesem Thema zu arbeiten und zu forschen. Wir wollen Ihnen einige Anregungen und Erkenntnisse aus diesem Prozess zur Verfügung stellen.

**Eine interessante Lektüre wünscht
Werner A. Leeb!** 



O. Martin

„Systemisch ist in!“ – und das ist gut so. Aber wird in der Unternehmensrealität tatsächlich systemisch gedacht und gehandelt? Was heißt überhaupt „systemisch“?

Oliver Martin

Es sind die Wechselwirkungen, auf die es ankommt!

Grundprinzipien von *systemisch*

An den Anfang meines Beitrages möchte ich die Gemeinsamkeiten über die diversen *Systemischen Schulen* stellen. Folgende Grundprinzipien gelten über verschiedene Schulen hinweg als *systemisch*:

- Menschliche Erlebnis- und Verhaltensweisen erfolgen in Zusammenhang mit und in Bezug auf andere Menschen und Umfeldkräfte.
- Die zu betrachtende Grundeinheit ist das über das Individuum hinausgehende System (persönliche Beziehungen, Organisationen, Gesellschaft, Umwelt...).
- Somit geht es um Wechselwirkungen und nicht nur um die Elemente eines Systems.
- Lebende Systeme sind autonom.
- Systeme erschaffen sich selbstorganisierend (Autopoiese).

- Für systemisches Arbeiten gilt das Prinzip der *Zirkularität*. Linear-kausales Denken (Ursache – Wirkung) wird durch zirkuläres, vernetztes Denken ersetzt.
- Alles gewinnt seinen Sinn, seine Bedeutung und seine Wirkung erst im jeweiligen Situationszusammenhang (Kontextualität).
- Soziale Wirklichkeit wird konstruiert, Bedeutung wird gegeben (Wahr-Gebung).
- Die Gestaltung von sozialen Wirklichkeitskonstruktionen in einem System durch miteinander verkoppelte, sich regelhaft wiederholende Beiträge in Wechselwirkung werden *Muster* genannt.
- Systemische Betrachtungsweisen vermeiden die Zuschreibung von Eigenschaften zu Systemen, Systemteilen, Personen zugunsten von Aufmerksamkeit auf Beziehungen, Strukturen, Kontexte, Dynamiken und Muster.

(frei zitiert nach G. Schmidt, Liebesaffären zwischen Problem und Lösung, 2010, und M. Varga von Kibéd, mündliche Erläuterungen)

Drei Beispiele aus der Beratungspraxis

Beispiel 1: Eine Abteilungsleiterin ist unzufrieden mit einem ihrer Teamleiter. Dessen Team erreicht die Ziele nicht, hat öfters mühsame Konflikte und auch eine höhere Fluktuation als der Durchschnitt. Aus ihrer Sicht ist der Teamleiter überfordert, hat das Team nicht im Griff und kommuniziert ungenügend. Sie spielt mit dem Gedanken, den Teamleiter zu entlassen und an seiner Stelle einen fähigeren einzustellen.

Beispiel 2: Der neue Geschäftsführer eines größeren Unternehmens ist äußerst unzufrieden mit der Performance, Fluktuation und Stimmung in einer Abteilung. Er hat schon öfters der Abteilungsleitung mitgeteilt, dass er von ihr verlangt, endlich diese Situation zu verbessern, was dieser aber nicht zu gelingen scheint. Der Geschäftsführer zweifelt an den Fähigkeiten der Abteilungsleitung, stellt diese massiv in Frage, wundert sich aber gleichzeitig darüber, dass dieselbe Abteilungsleitung offensichtlich früher diese Probleme nicht hatte und sehr erfolgreich war.

Beispiel 3: Zwei Abteilungen sind im Konflikt miteinander. Sie schreiben sich gegenseitig negative Eigenschaften und Absichten zu, zweifeln an der Integrität der anderen und sind überzeugt, dass der Konflikt nicht bestünde, wenn fähigere Leute eingestellt werden würden. Den Konflikt gab es früher nicht. Seit das Unternehmen stark gewachsen ist, hat er sich zunächst unmerklich entwickelt und eskaliert zunehmend.

Wechselwirkungen statt lineare Kausalität

Alle drei Beispiele stammen aus meiner Beratungspraxis und haben eines gemeinsam: Das Individuum

um bzw. die Individuen werden als Ursache für die Probleme gesehen. Dieses Denken aber ist nicht Teil der Lösung solcher Probleme, vielmehr bewirkt es in der Regel eine Verstärkung derselben. Denn kausales Ursache-Wirkungs-Denken hat seinen Sinn in mechanischen, toten Zusammenhängen. So macht es Sinn, die kaputte Zündkerze als Ursache für das Nicht-Anspringen des Autos zu sehen. In lebenden Systemen aber gibt es keine lineare Kausalität. Hier sollten wir vielmehr von Wechselwirkungen sprechen und dabei ist es hilfreich, den Kontext immer mit einzubeziehen und zu berücksichtigen. Wenn wir also Probleme definieren und ein Individuum als Ursache betrachten, ist dies aus der Tradition des linear-kausalen Denkens und dem in der westlichen Welt stark vertretenen Individualismus heraus zwar verständlich, aber es ist zu kurz gegriffen und definitiv nicht *systemisch*.

Dies bedeutet für die drei obigen Beispiele, dass Führung und Beratung nicht ausschließlich bei den Individuen anzusetzen haben, sondern dass es lohnend erscheint, die verschiedenen Wirkkräfte und Wechselwirkungen auf bzw. innerhalb eines Systems zu untersuchen. Selbstverständlich ist dabei das Individuum als interagierendes Systemelement zu berücksichtigen, aber wesentlich aufschlussreicher ist die Betrachtung der Beziehungsgestaltung zwischen den Individuen und den übrigen Systemelementen.

Modelle als hilfreiche Landkarten

Um dies möglichst ganzheitlich zu tun und um Orientierung für Vorgehensweisen und Entwicklungen zu bekommen, sind *Modelle* sehr hilfreich, weil sie die Komplexität reduzieren helfen und Phänomene verständlicher machen. Jedoch – ganz im Sinne der obigen Prinzipien – ist immer zu bedenken, dass Modelle nur Annäherungen an soziale Wirklichkeiten sind und nicht mit diesen verwechselt werden dürfen (die Landkarte ist nicht die Landschaft). Modelle können dann als systemisch betrachtet werden, wenn sie verschiedenste relevante Kontexte mit einbeziehen, die Wechselwirkungen und Wirkkräfte innerhalb des betrachteten Systems deutlich sichtbar machen.

Systemisch-evolutionäre Trigon-Modelle

Die von Trigon verwendeten Konzepte *Ganzheitliches Systemkonzept* und *Entwicklungsphasen von Organisationen* helfen dabei, einen systemischen Blick auf Organisationen zu bekommen. So wird einerseits die Dimension der Organisation mit den in Wechselwirkung stehenden und verbundenen 7 Wesenselementen (Grafik 1, nächste Seite) genau betrachtet. Andererseits wird die Entwicklungs-Dimension ▶

Kausales Ursache-Wirkungs-Denken hat seinen Sinn in mechanischen, toten Zusammenhängen

Modelle sind nur Annäherungen an soziale Wirklichkeiten

einer Organisation, ihre Veränderung in der Zeit und die damit typischerweise verbundenen Herausforderungen (Grafik 2) beleuchtet, was nicht nur eine Kontextualisierung der Systemelemente und ihrer Beziehungen untereinander ermöglicht, sondern darüber hinaus die Wechselwirkungen mit dem Umfeld der Organisation und die Wirkkräfte ihrer Entwicklungsdynamik betont.

Kulturelles Subsystem	Identität
	Policy, Strategie, Programme
Soziales Subsystem	Struktur
	Menschen, Gruppen, Klima
	Einzelfunktionen, Organe
Technisch-instrumentelles Subsystem	Prozesse, Abläufe
	Physische Mittel

Grafik 1: Die vernetzten 7 Wesenselemente der Organisation

Intervention im systemischen Sinne heißt vor allem Bildung von Unterschieden. Dazu könnten bspw. folgende Fragen gestellt werden:

Ad Beispiel 1: Wie wirkt sich der Prozess der Zielsetzung auf die Zielerreichung des Teams aus? Welche Wirkung hat dies auf die Kommunikation im Team? Was wiederum bewirkt dies bei der Führung des Teams? Welchen Unterschied würde es machen, wenn die Abteilungsleiterin ihre Unzufriedenheit dem Teamleiter anders kommunizieren würde? Was würde dieser wiederum dadurch an seiner Kommunikation mit dem Team ändern? etc.

Ad Beispiel 2: Welche Auswirkungen hat die Strategie des neuen CEO auf die Abteilungsleitung? Wie wirkt sich dies auf die Führung der Abteilung aus? Was wiederum hat dies für Wirkungen bezüglich des Selbstverständnisses, der Identität der Abtei-

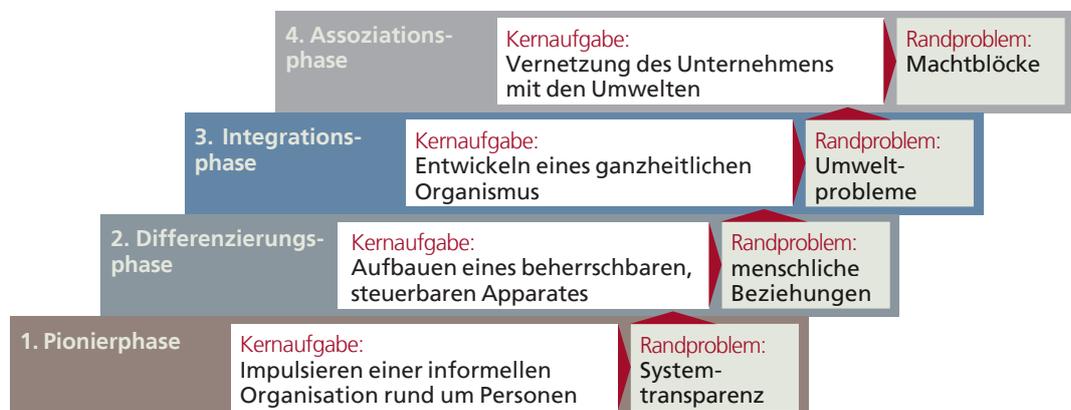
lung? Wie wirkt sich das auf die Performance der Abteilung und die Belastung der Mitarbeitenden aus? Welche Wirkung hat das auf die Fluktuation innerhalb der Abteilung? Was bewirkt die Fluktuation bezüglich der Stimmung in der Abteilung und deren Performance? Was für einen Unterschied würde es machen, wenn sich die Abteilungsleitung bei den Strategie- und Entscheidungsprozessen anders einbringen könnte? etc.

Ad Beispiel 3: Welche Wirkung hat das Wachstum des Unternehmens auf die Prozesse und Schnittstellen der beiden Abteilungen? Wie wirken sich diese auf die Funktionen der Abteilung aus? Was bewirkt dies bei den Mitarbeitenden in diesen Funktionen? Welche Wirkung hat das wiederum auf die Befindlichkeit der Menschen und deren Kommunikation? Würde es einen Unterschied machen, wenn der Konflikt nicht vor allem den Menschen, sondern stärker dem organisationalen Kontext zugeschrieben werden würde? etc. Systemische Führung und Beratung verlangt von uns, das immer noch vorherrschende linear-kausale Denken durch ein vernetztes, Wechselwirkungen einbeziehendes Denken zu erweitern. Dadurch werden wir der Komplexität von Systemen und ihren Elementen wesentlich besser gerecht. So wird ein einseitiger Individualismus, wie wir ihm heute mehr und mehr huldigen, relativiert und der Blick eher auf die Zusammenhänge und die Kontexte gelenkt, in welchen sich Individuen befinden. 

Intervention im systemischen Sinne heißt vor allem Bildung von Unterschieden

Literatur zur Vertiefung

- Glasl, F./T. Kalcher/H. Piber (2008): Professionelle Prozessberatung, Haupt, Bern
- Glasl, F./B. Lievegood (2011): Dynamische Unternehmensentwicklung, Haupt, Bern
- Schmidt, G. (2010): Liebesaffären zwischen Problem und Lösung, Carl Auer, Heidelberg
- Sparrer, I./M. Varga von Kibéd (2011): Ganz im Gegenteil, Carl Auer, Heidelberg
- Sparrer, I. (2009): Wunder, Lösung und System, Carl Auer, Heidelberg



Grafik 2: Die Entwicklungsphasen von Organisationen

Im Rahmen der Trigon Studientage hat Rudi Ballreich mit Prof. Dr. Jürgen Kriz, dem Begründer der „Personzentrierten Systemtheorie“, ein Interview geführt, das hier gekürzt wiedergegeben wird.



J. Kriz

Rudi Ballreich im Gespräch mit Prof. Dr. Jürgen Kriz

Personzentrierte Systemtheorie für Führungskräfte und BeraterInnen



R. Ballreich

Trigon: Warum ist es überhaupt wichtig, sich als Führungskraft oder BeraterIn mit Systemtheorie zu beschäftigen?

Kriz: Die Prinzipien, nach denen wir die Alltagswelt erklären, sind in unserer Kultur durch den gewaltigen Erfolg technischer Wissenschaften bestimmt. Dieser Erfolg hat Ende des 19. Jahrhunderts zu der Hybris geführt, alles in dieser Welt durch diese – ich sage mal vereinfacht: mechanistischen – Prinzipien zu erklären. Selbst der Umgang mit Lebendigem und dem Menschen – in Medizin, Pädagogik, Psychologie – ist durch Reparatur-, Input-Output- und Kontrollmodelle bestimmt. Und bis heute wird eine Vorgehensweise nach diesen Prinzipien mit *wissenschaftlich* und somit *fundierte* vermennt.

Berater, Therapeuten, gute Führungskräfte usw. wissen zwar, dass es *irgendwie anders geht* – und setzen in der Praxis ganz andere Vorgehensweisen ein und setzen auch andere Prinzipien um. Aber es fehlen oft fundierte Modelle und Theorien, nach denen sie ihre Arbeitsweise auch rational verstehen und in wissenschaftlich begründbare Zusammenhänge bringen können – etwa, um daraus neue Ideen zu entwickeln. Das vermögen Systemtheorien, wie ich sie vertrete, zu leisten: Sie thematisieren bei aller Unterschiedlichkeit nicht-mechanistische Prinzipien. Also solche Prinzipien, die im Umgang mit und zwischen Menschen essentiell sind. Und daher brauchen wir Systemtheorien.

Trigon: Was sind denn die wichtigsten systemischen Richtungen, die für Management und Beratung relevant geworden sind?

Kriz: Das ist gar nicht so leicht zu beantworten, weil dort – wie auch in der Psychotherapie – über Jahrzehnte eine erfolgreiche Praxeologie den Theorien vorausgegangen ist. Dieselben Vorgangsweisen lassen sich aber jeweils unterschiedlich theoretisch rekonstruieren. So geht beispielsweise die *Systemauf-*

stellung auf die Skulpturarbeit in der Familientherapie von Virginia Satir oder Peggy Papp in den 1950ern zurück. Diese sind aber als Modifikationen des Psychodramas von Moreno in den 1920ern zu sehen, dessen Wurzeln selbst wieder bis in die griechische Tragödie oder gar archaische Rollendarstellungen von über-, zwischen- und innermenschlichen Kräften zurückreichen. Eine andere zentrale systemische Wurzel ist die Gestaltpsychologie, die vor hundert Jahren etwa gleichzeitig mit anderen holistischen (Jan Smuts) oder bio-systemischen (v. Bertalanffy, Jakob v. Uexküll) und medizin-systemischen (Thure v. Uexküll, Viktor v. Weizsäcker) oder den etwas später entstandenen techno-systemischen (Wieners Kybernetik) Ansätzen deutliche Kontrapunkte zum mechanistischen Verständnis setzte.

Ich finde den Hinweis auf diese Wurzeln wichtiger als die Aufzählung der vielen aktuellen Blüten systemischer Beratungsansätze. Einzig Luhmanns *Autopoiese* gehört hier als eigenes Gewächs erwähnt. Schon weil sich verbal viele in Management und Beratung darauf berufen – auch wenn ich selbst hinsichtlich der Bedeutsamkeit gerade für diesen Bereich wie auch für Psychotherapie große Vorbehalte habe.

Trigon: Warum ist es für dich wichtig geworden, eine Personzentrierte Systemtheorie auszuarbeiten?

Kriz: Diese entstand aus dem Bedürfnis, die für mich zentralen Fragen nach den Förderungsmöglichkeiten auf der individuellen, der Paar- und Familienebene sowie von Teams und Organisationen schlüssig zu beantworten.

Dabei bin auch ich zunächst auf die *Autopoiese* von Maturana und Varela gestoßen, die ja auch Luhmann für seine Systemtheorie verwendet hat. Doch bei gründlicher Beschäftigung damit wuchs rasch meine Unzufriedenheit: Die damalige Fixierung allein auf die Interaktionsmuster in der systemischen ▶

Systemtheorien thematisieren bei aller Unterschiedlichkeit nicht-mechanistische Prinzipien

Mir fehlte eine angemessene Berücksichtigung der Person in den systemischen Ansätzen

Therapie-Debatte, was durch die einseitige Fokussierung auf Kommunikation im Ansatz von Luhmann noch theoretisch verstärkt wurde, sperrte gerade das aus, was mir wichtig war: nämlich die Zusammenhänge zwischen personalen und interpersonellen Prozessen. Kurz gesagt, fehlte mir eine angemessene Berücksichtigung der Person in den systemischen Ansätzen. Andererseits fehlte dem personenzentrierten Ansatz von Rogers – die Therapieform, der ich nahestand und nach wie vor nahestehe – die Berücksichtigung vieler Aspekte, welche die systemische Therapie erarbeitet hatte.

Somit lag es auf der Hand, diese beiden wichtigen Bereiche zu verbinden – oder besser: deren künstliche und praxisferne Trennung zu überwinden. Dies wurde dadurch unterstützt, dass ich auf Systemtheorien wie die Synergetik stieß, die wesentlich besser als die genannten Ansätze für eine Integration von Person und System geeignet sind.

Trigon: Was sind die Grundgedanken der Personenzentrierten Systemtheorie?

Kriz: Zunächst einmal werden die Wechselwirkungen zwischen den vier Prozessebenen der körperlichen, psychischen, interaktionellen und kulturellen Prozesse systemtheoretisch untersucht. Üblicherweise werden sie getrennt betrachtet. Die Zusammenhänge zwischen den Prozessebenen sind, grob gesagt, wie in der Musik zu sehen: Einzelne Töne formen eine Melodie – man spricht von *bottom-up*. Und gleichzeitig gibt die Melodie den Tönen ihre Charakteristik, etwa, was als Grundton oder was als Leitton empfunden wird – man spricht von *top-down*. Diese Prinzipien sind für das Verständnis der Muster in sozialen oder organisationalen Zusammenhängen wichtig.

Im Zentrum stehen zunächst *die psychische und die interaktionelle Prozessebene*, denn Gefühle, Bedürfnisse, Gelerntes und deren Assoziationen beeinflussen die Wahrnehmung und die daraus folgenden Handlungen – also auch die Art, wie ich das vom anderen Gesagte auffasse und darauf reagiere. Damit sind die Interaktionsstrukturen stark von diesen psychischen Vorgängen beeinflusst. Anders herum werden durch die Interaktionen aber auch die psychischen Verarbeitungsstrukturen beeinflusst. *Ich* wird bekanntlich überhaupt erst in der Beziehung zu einem *Du*.

Zu diesen beiden Ebenen kommen dann in gleichartiger Wechselwirkung *körperliche Prozesse*, welche die psychischen moderieren und von ihnen moderiert werden. So beeinflussen z. B. Adrenalin und andere Hormone unsere Gefühle oder fixierte muskuläre Spannungen drücken Grundhaltungen, Ge-

fühle und Überzeugungen aus, die wir im Laufe unserer Biografie erworben haben. Die sozial-interaktiven Prozesse stehen letztlich in unmittelbarer Wechselwirkung mit den *kulturellen Prozessen*, die in größeren Sozialgemeinschaften z. B. als Erklärungen, Erwartungen, Befürchtungen und sinnstiftende Prinzipien an die Personen herangetragen werden.

Entsprechend den Prinzipien interdisziplinärer Systemtheorie thematisiert die Personenzentrierte Systemtheorie, wie auf allen diesen Prozessebenen selbstorganisierte Ordnungen entstehen.

Trigon: Wofür ist es wichtig, die Wechselwirkungen zwischen diesen Systemebenen zu verstehen?

Kriz: In einer sich ständig wandelnden Welt dürfen Ordnungen und Prinzipien nicht stabil bleiben. Vielmehr müssen sie sich in Ordnungs-Ordnungs-Übergängen den Entwicklungsaufgaben stellen und sich an die neuen Bedingungen adaptieren. Das wird sofort deutlich, wenn man sich die Interaktionsstruktur von Eltern mit einem 3-Jährigen vorstellt: Sie mag noch so gut sein – und doch würde sie höchst pathologisch werden, wenn diese 20 Jahre stabil bliebe. Denn der nun 23-Jährige würde wie ein 3-Jähriger behandelt werden und ließe dies zu. Übergänge von einer Ordnungsstruktur zur nächsten finden wir überall in der Natur. Es handelt sich um das in allen Kulturen thematisierte *stirb und werde!*, das beim Menschen auf personaler, familiärer oder auch organisationaler Ebene stattfindet und oft mit Riten verbunden ist: Einschulung, Konfirmation, Abitur usw. Und dies funktioniert üblicherweise auch hinreichend gut.

Zu uns als BeraterInnen kommen allerdings Personen, Teams oder Organisationen dann, wenn diese Anpassungsprozesse nicht klappen. Das, was wir Symptome oder Probleme nennen, hat mit einer Überstabilität von Strukturen zu tun: Einstmals hinreichend gute Lösungen passen nun nicht mehr zu den veränderten Entwicklungsaufgaben. Wie sich zeigen lässt, hat dies meist auch mit einer *Überstabilität von Sinn* zu tun: Der Sinn ist dann oft losgelöst von den inzwischen konkreten, veränderten Situationen, Anforderungen, Bedürfnissen, Gefühlen, Möglichkeiten usw.

Trigon: Beratung hat es also deiner Ansicht nach vor allem mit überstabilen Mustern zu tun, die nicht mehr zur aktuellen Situation passen?

Kriz: Ja, die Personenzentrierte Systemtheorie zeigt, wie in der Wechselwirkung der benannten Prozessebenen solche Reduktionen und Überstabilitäten entstehen können und was getan werden kann, um

In einer sich ständig wandelnden Welt dürfen Ordnungen und Prinzipien nicht stabil bleiben

sie zu überwinden. Veränderungen werden vor allem dadurch möglich, dass neue Deutungsmöglichkeiten der Situation und neue Handlungsoptionen zur Sprache gebracht werden.

In diesem Sinn lassen sich nicht nur systemische Techniken verstehen, sondern auch viele andere erfolgreiche Interventionstechniken in Coaching, Beratung, Therapie usw. Natürlich auch vieles, was mir über Literatur und Videos von der Arbeit bei Trigon bekannt ist.

Trigon: *Wie kann sich die Praxis einer Führungskraft verändern, wenn sie lernt, in dieser Art zu denken?*

Kriz: Sie kann in sozialen oder organisationalen Situationen das Zusammenwirken der unterschiedlichen Wirkkräfte aus den körperlichen, personalen, interaktionellen und kulturellen Bereichen besser verstehen. Und sie wird sensibler mit der Eigendynamik der dabei ablaufenden Selbstorganisationsprozesse umgehen, also z. B. den MitarbeiterInnen weder autoritär etwas gegen deren Willen aufzwingen – weil dies ständige Kontrolle und Reibungsverluste bedeutet –, noch laissez faire die Verantwortung scheuen und hoffen, dass sich da schon was gut von selbst regeln wird. Stattdessen ist es möglich, Prozesse der Synlogisation anzuregen, d. h. gemeinsames Denken, das die Vielfalt der Prozessebenen und ihrer Wechselwirkungen berücksichtigt und die Interessen der Beteiligten im Wirkungsfeld des Ganzen im Blick behält. Wenn eine Führungskraft dabei versteht, wie durch das Zusammenwirken dieser Faktoren dysfunktionale Muster im Verhalten, in der Zusammenarbeit oder in der Organisation fortwährend stabilisiert werden, dann kann sie auch Veränderungsbedingungen herstellen, die zu neuen Mustern und damit zu den nächsten Entwicklungsschritten führen.

Trigon: *Wie kann sich die Praxis der Beratung in Organisationen verändern, wenn die Personzentrierte Systemtheorie den Hintergrund bildet?*

Kriz: Zunächst einmal möchte ich betonen, dass vieles gleich bleiben darf und soll: Als ich beispielsweise die umfangreichen DVD-Videos von Ballreich/Glasl (2010) gesehen habe, kam mir vieles überaus eingänglich, ja vertraut, vor. Das sollte auch nicht wundern: Denn die Personzentrierte System-

theorie versteht sich ja nicht als eine Technik oder eine Toolbox, sondern als ein Ansatz, der die Wirkkräfte solcher effizienten und angemessenen Vorgehensweisen zu beschreiben vermag. Sie ist damit auch eine Basis, die situativen Einsatzmöglichkeiten solcher Vorgehensweisen zu zeigen und vielleicht um weitere zu bereichern.

Wenn sich die Beratung im Prozess und gemeinsam mit den Kunden entfaltet, dann ist es nicht so wichtig, dass der Berater alle Zusammenhänge beim Kunden und seinen Problemen versteht, sondern dass er Prozesse initiiert und begleitet, bei denen der Kunde selbst neue Möglichkeiten des Verstehens von Zusammenhängen und damit neue Handlungsoptionen entwickelt. Theoretische Modelle, Ordnungsschemata, Klassifikationen und Metaphern können Beratern und ihren Kunden in Organisationen zwar helfen, systemische Zusammenhänge besser zu verstehen. Im Beratungsprozess sind dann aber intuitive und kreative Fähigkeiten gefragt, um bei den betroffenen Menschen in Organisationen Veränderungen in ihrem Denken anzuregen. Denn neues Handeln kann sich nur entwickeln, wenn es gelingt, alte Denkmuster zu verlassen und neue Handlungsoptionen in den Blick zu bekommen. Beratung besteht aus dieser Sicht also vor allem in der Hinterfragung jener Sinn- und Bedeutungsmuster, welche den Raum an Möglichkeiten und Ressourcen der Beteiligten in dysfunktionaler Weise so verengen, dass Entwicklungspotenziale behindert werden. Der selbstreflexive Umgang des Beraters mit seinen eigenen Prozessen der Sinn- und Bedeutungsgebung sowie deren Verankerung auf den genannten Wirkungsebenen rückt dadurch in den Mittelpunkt der Beraterqualifizierung.

In meinen Augen ist aber noch Entwicklungsarbeit nötig, um die Arbeit mit Modellen, die zum Wahrnehmen von systemischen Zusammenhängen in der Interaktion, in Teams oder Organisationen anregen, mit einer solchen prozessorientierten Arbeit zu verbinden, welche durch systemische Gesprächs-, Frage- und andere Techniken direkt jene Wirkkräfte beeinflusst, welche für die Verengung bzw. Erweiterung von Verstehens- und Handlungsmöglichkeiten bedeutsam sind.

Trigon: *Vielen Dank für das Gespräch!* 

Veränderungen werden möglich durch neue Deutungsmöglichkeiten der Situation und neue Handlungsoptionen



I. Kohlhofer

Wie die Angst vor dem Un-Eindeutigen, dem nicht Planbaren uns Menschen dazu bringt, uns Bilder und Ordnungen zu (er)schaffen und wie diese Gratwanderung einerseits Sicherheit verspricht, aber andererseits die Gefahr von Einengung oder sogar Erstarrung in sich birgt.

Ingrid Kohlhofer rezensiert das Buch von Jürgen Kriz

Chaos, Angst und Ordnung

Selbst geschaffene Zwangsordnungen sollten überwunden und die Chance auf mehr Handlungsfreiheit genutzt werden

Im Vorwort schreibt Jürgen Kriz, Professor an der Universität Osnabrück, dass er mit seinem Buch Menschen zu einer weiten Wanderung einladen möchte. Und eine weite Wanderung ist es in der Tat: sowohl thematisch als auch perspektivisch. Er zeigt auf, warum wir Menschen nicht im Angst machenden Chaos leben können, welche Gefahren wir in diesem Prozess u.v.m. ausgesetzt sind und wie es uns gelingen kann, Sinn und Ordnung in unserer Welt zu verankern.

Wissenschaftsgeschichte(n), Philosophie, Psychologie, Therapie, Systemtheorie sind die bunten Landschaften, durch die diese Wanderung führt. Jürgen Kriz stellt seine Erfahrungen aus der humanistischen, systemischen Psychotherapie und Systemforschung in Beziehung zu Naturwissenschaft und den Herausforderungen unserer Welt. Eindrücklich legt er die Schlussfolgerungen seiner Einsichten dar: Er hält ein Plädoyer dafür, die selbst geschaffenen Zwangsordnungen zu überwinden und die Chance auf mehr Handlungsfreiheit zu nutzen. Und er macht Mut, sich der schöpferischen Potenziale dieser chaotischen Komplexität zu bedienen.

Das vorliegende Buch gibt viele anregende Impulse und Denkanstöße. Daraus resultiert der Reiz, aber auch die Herausforderung, all die Fülle in eine Rezension zu bringen. Ich begnüge mich daher damit, die Stationen der Reise, die mich zum Innehalten eingeladen haben, (kurz) darzustellen.

Warum macht uns Chaos und Komplexität Angst?

Es scheint so zu sein, dass nichts für den Menschen bedrohlicher ist, als wenn sich Strukturen auflösen, Ordnung zusammenbricht und er sich dem Unvorherseh- und Unvorhersagbaren ausgeliefert sieht. Alfred Längle, Wiener Logotherapeut und Existenzanalytiker, bezeichnet diese Angst als eine Grundangst des Menschen.

Diesen Angastaspekt findet man auch in vielen Schöpfungsgeschichten und Mythologien. Selbst dort, wo die Vorstellung vom Chaos eine schöpferische Qualität hat (in östlichen Weisheitslehren, aber auch bei westlichen Philosophen wie Nietzsche oder Heidegger oder bei Psychotherapeuten wie Rogers oder Perls) wird beschrieben, dass Chaos nur ohne Schäden überstanden werden kann, wenn es eine relativ kurze Durchgangsphase darstellt. Auf Phasen, in welchen an gewohnten Strukturen gerüttelt wurde, müssen notwendigerweise wieder Ordnung und Reduktion von Komplexität folgen. Je schmerzvoller und angstbesetzter neue Erfahrungen beurteilt werden, desto höher die Zuflucht zur Ordnung, zum Gewohnten. Chaos und Komplexität in eine Ordnung zu bringen, ist also eine lebensnotwendige Fähigkeit.

Wie gelingt es uns, Sinn und Ordnung in unserer Welt zu verankern?

Ordnung ergibt sich für uns immer in einer Reduktion von Komplexität – Chaosvermeidung durch Reduktion. Diese Reduktion schaffen wir, indem wir aus dem Ganzen gleichsam Stücke herausschneiden, diese Kategorien zuordnen und damit Gleiches und Wiederkehrendes *erfinden*. Damit machen wir die Dinge für uns *fassbar* und wiederholbar. Erst die Wiederholung ermöglicht Voraussagbarkeit und Planbarkeit, reduziert damit Unsicherheit und schafft Verlässlichkeit.

Welche Gefahren laufen wir in diesem Prozess?

Die Reduktion auf (allzu) Vertrautes begrenzt die Erfahrbarkeit von Einmaligkeit, Kreativität, Veränderung. Was für unsere dingliche Welt gilt, gilt auch für unsere Sozialbeziehungen. Auch hier versuchen wir Ordnung zu schaffen. Etwa durch Deutungsmuster und Erklärungen. Unter ungünstigen Interaktionsbedingungen bildet unsere lebensnotwendige Fähigkeit, Chaos und Komplexität zu *ord-*

Auf Phasen des Chaos müssen notwendigerweise wieder Ordnung und die Reduktion von Komplexität folgen

nen, selbstverstärkend starre Muster aus. Wir reduzieren unsere Denk- und Sprachgewohnheiten auf Basis unserer subjektiven Bilder, unserer individuellen Sicht auf Teile oder Aspekte des Ganzen.

Welche Antworten findet die Naturwissenschaft?

Die traditionelle abendländische Wissenschaft basiert seit Bacon, Descartes und Newton auf der Leitidee, dass die Naturwissenschaft die Welt objektiv, vom Menschen unabhängig abbildet und uns somit Ordnung, Sicherheit und damit Kontrolle bietet. Sie hat den Blick auf Gesetzmäßiges, Prognostizierbares und auf die möglichen Gemeinsamkeiten in den Phänomenen. Kategoriale Verallgemeinerung, Prognose und Kontrolle helfen, Angst vor dem Unberechenbaren zu reduzieren – Wissenschaft als Ordnung und der Angstabwehr dienend. Quantentheorie, Chaosforschung und Systemtheorie haben diese Idee der grundsätzlichen Berechenbarkeit der Welt zerstört. Es geht nicht mehr um das *Bild der Natur* an sich, sondern um unser *Bild unserer Beziehung zur Natur*. Das wiederum heißt, Prozesse der Selbstorganisation zu unterstützen, um dem betreffenden System zu ermöglichen, ihm inhärente Strukturen entfalten zu können. Diese Ordnung ist eine weitgehend natürliche Ordnung, in der das kreative Chaos eingebunden ist und immer wieder Veränderungen bewirken kann. Vertrauen ist ein notwendiger Grundbestandteil, weil in dem Verständnis nicht alles geplant und kontrolliert werden kann bzw. gar nicht sollte.

Was sind nun meine persönlichen Reduktionen des Gelesenen?

- Weg von *machtvollen* Interventionen, hin zu der Entfaltung der Möglichkeiten im System (Versteinertes wieder lebendig machen)
- Dialog anregen, um etwas mehr von der dahinterstehenden Komplexität sichtbar zu machen
- Mehr vertrauen, weniger kontrollieren
- Sich seiner eigenen *Reduktionen* stärker bewusst werden. 🗨️

Literatur

Kriz, J. (2. Auflage 1998): Chaos, Angst und Ordnung: Wie wir unsere Lebenswelt gestalten. Göttingen.



Quantentheorie, Chaosforschung und Systemtheorie haben diese Idee der grundsätzlichen Berechenbarkeit der Welt zerstört

Mediation – systemisch betrachtet. Nicht die Phasen und die Struktur bestimmen in erster Linie das Gelingen der Mediation, sondern eine Reihe von dahinterliegenden Ordnungskräften. Welche in der Mediation wirken, wird anhand eines Mediations-Prozesses dargestellt.



R. Hört-Hehemann

Reinilde Hört-Hehemann

Mediation – Vom Chaos zur Ordnung

Die Vorphase: Tendenz zum Chaos

Eine langjährige Mitarbeiterin und Assistentin des Teamleiters ist Mitglied eines achtköpfigen Teams.

Die Teammitglieder nehmen eine gleichwertige Stellung ein. Das Verhalten der langjährigen Mitarbeiterin hat sich innerhalb kurzer Zeit stark verändert. ▶

Wechselseitiges
Einlassen,
Empathie und
Sensibilität als
ordnende
Wirkkräfte

Der Teamleiter ist beruflich oft auf Auslandsreisen und hinterlässt ein Führungsvakuum, welches sie in der Zeit seiner Abwesenheit auffüllt.

Aus Sicht der einzelnen Team-Mitglieder kontrolliert sie Aufgabenbereiche der anderen, gleichgestellten MitarbeiterInnen. Sie beruft Sitzungen ein, führt Einzelbesprechungen durch und kontrolliert ihre An- und Abwesenheit. Das verursacht Chaos im Team: Es ist in hellem Aufruhr, rebelliert und protestiert – auch der Teamleiter ist betroffen, weshalb er eine Mediation mit dem gesamten Team beauftragt.

Fixierung im Wahrnehmen, im Denken, im Fühlen und im Wollen

Im Vorfeld der Mediation führe ich Einzel-Interviews mit jeder/jedem MitarbeiterIn. Jede/r hat sein/ihr persönliches Bild von der Situation und lebt in seiner/ihrer eigenen Wirklichkeit. Die Aufmerksamkeit der Beteiligten richtet sich selektiv auf die störenden Eigenschaften der langjährigen Mitarbeiterin, Positives wird kaum noch wahrgenommen. Der Ärger ist unübersehbar, die Erregung groß. Schwarz-Weiß-Malerei dominiert. Die Empathie ist abhanden gekommen. Die Teammitglieder sehen nur mehr das, was die eigene Meinung bestätigt. Die Bilder in den Köpfen haben sich verfestigt, die langjährige Mitarbeiterin wird nur noch als unsympathisch empfunden – man wünscht einhellig ihre Versetzung. Positionen an Stelle von Anliegen der Beteiligten stehen im Vordergrund. Die langjährige Mitarbeiterin selbst ist vom Rest des Teams enttäuscht. Sie spricht diesen ihr Misstrauen aus und unterstellt ihnen, dass sie die Abwesenheit des Vorgesetzten für ihre eigenen Zwecke und persönlichen Vorteile missbrauchen.

Durch eine offene und neugierige Haltung bekomme ich als Mediatorin einen Einblick in die unterschiedlichen Sichtweisen, Welten und Bilder der Beteiligten. Die Schilderungen klingen zunächst plausibel, die Beteiligten sind glaubwürdig, dennoch ist Vorsicht geboten, denn Neutralität und Unparteilichkeit sind das höchste Gebot eines Mediators/einer Mediatorin während des gesamten Prozesses.

Der Mediations-Prozess: Tendenz zur „Destabilisierung“ und Neuorientierung

Alle Beteiligten im Prozess bringen ihre Anliegen nacheinander vor. Die anderen hören zu und nehmen das, was sie hören, ernst. Dadurch kommt es zu einer wechselseitigen Annäherung. Das *wechselseitige Einlassen* auf den/die anderen, *Empathie* und *Sensibilität*, sind scheinbar ordnende Wirkkräfte im

gesamten Prozess. Schuldzuweisungen und Vorwürfe haben hier keinen Platz. Indem die Teammitglieder beobachten und beschreiben, ohne zu interpretieren und zu werten, öffnen sie sich für die Anliegen der anderen. Indem sie sich empathisch auf das Gegenüber einlassen, erschließt sich ihnen die Welt des anderen. Durch die Öffnung werden Hintergründe des Handelns deutlich und Motive erkennbar, die zum jeweiligen Verhalten geführt haben. Im Falle der langjährigen Mitarbeiterin wird allmählich klar, dass sie sich verantwortlich für das gesamte Team fühlte. Diese Hintergründe zu erkennen bewirkt, dass *fixe Vorstellungen, Bilder und Vermutungen sich auflösen können* und eine neue Qualität bekommen. Im Kontakt mit dem/den anderen werden auch Empfindungen und Beweggründe sichtbar. Ganz entscheidend ist der Moment, in dem die langjährige Mitarbeiterin die Gefühle und das Leid ihrer KollegInnen im Prozess hört und direkt erlebt. Dadurch wird sie sich der Auswirkungen ihres Handelns bewusst. Gleichzeitig werden die Hintergründe des Verhaltens der langjährigen Mitarbeiterin offengelegt: Sie hat vor kurzem ihren Partner verloren und diesen Verlust kompensiert, indem sie Halt im Unternehmen gesucht und eine mütterliche Rolle im Team eingenommen hat. Das Verhalten der langjährigen Mitarbeiterin konnte von ihren KollegInnen nun neu gedeutet („reframed“) werden und auch positive Aspekte kamen dadurch zum Vorschein: Ihre eigentliche Absicht hinter dem gezeigten Verhalten war eine positive – wie unter anderem etwa Optimierung, Entlastung und Unterstützung des Teams.

Loslassen von erstarrten Bildern und Gefühlen

Während des Mediations-Prozesses lösen sich fixierte Bilder und festgesetzte Emotionen im Team zusätzlich durch *unterschiedliche Interventionen* allmählich auf. Sie verschwimmen, das alte Weltbild wackelt und wird brüchig. Ein *Stirb- und Werde-Prozess* setzt sich in Gang. In dieser Auflösung dessen, was den Beteiligten bisher vertraut gewesen ist, werden die Grundannahmen einer Person erschüttert – sie werden *destabilisiert*. Alte Sichtweisen und Denkmuster sind nicht mehr adäquat, die innere Haltung verändert sich. Die Person sucht nach neuen Bildern und braucht eine Neuorientierung.

Kontakt mit den eigenen Bedürfnissen

Während die einzelnen Beteiligten sich neu orientieren, setze ich einen weiteren Schritt und bringe die Bedürfnisse ins Spiel. Hinter den Anliegen der Konfliktparteien verstecken sich ihre Bedürfnisse, die oft diffus oder überhaupt nicht wahrgenommen wer-

Das Auflösen
fixierter Bilder und
Vorstellungen
verursacht Chaos
und verlangt eine
Neuorientierung

den. Indem ich die Beteiligten ermuntere, Kontakt zu ihren eigenen Bedürfnissen aufzunehmen und diese auch zu artikulieren, unterstützt dies die Orientierung und beschleunigt den Meditationsprozess positiv. Das Team artikuliert als Bedürfnis mehr Freiraum und Selbstverantwortung, die langjährige Mitarbeiterin hingegen mehr Verlässlichkeit vom Team. Indem die Konfliktparteien ihre Bedürfnisse offenlegen und ihren Fokus auf diese richten, kommen ordnende und strukturierende Prinzipien in Gang und verändern die Situation im Team. Hier beobachte ich einen Wendepunkt im Prozess: Die Anliegen verdrängen die Positionen und rücken in den Vordergrund des Geschehens. Der Weg zu den Commitments ist nicht mehr weit.

Tendenz in Richtung Ordnung

Alle Beteiligten suchen jetzt nach alternativen Handlungsmöglichkeiten und die Lösungen rücken näher und näher. Alles geht nun sehr schnell, die Selbstorganisation der Kräfte ist eingetreten. Das gesamte Team findet schnell hilfreiche und unterstützende Verhaltensweisen, aus denen Commitments für eine zukünftige bessere Zusammenarbeit abgeleitet werden. Solche sind z. B.:

- dass die MitarbeiterInnen untereinander den Aufgabenbereich und die unterschiedlichen Arbeitsweisen der anderen respektieren;
- dass sie in schwierigen Situationen jeweils Hilfe und Unterstützung von anderen holen können;
- dass sie Kritik sachlich ansprechen und das Verhalten, nicht aber die ganze Person, in Frage stellen;
- dass sie im Zuge der Gruppenbesprechungen, in denen es um Inhaltliches geht, auch etwaige Beziehungsprobleme ansprechen können etc.

Die Beteiligten fassen die Auswirkungen und den Nutzen der neuen Verhaltensweisen nicht nur für die einzelnen MitarbeiterInnen und das Team, sondern auch für die Abteilung und die gesamte Organisation ins Auge. Der Blick wird demnach auf das gesamte System ausgeweitet. Damit diese Commitments auch im Alltag umgesetzt werden und ihre Wirkungen haben, vereinbaren alle Teammitglieder, eine *regelmäßige Feedbackschleife* einzuziehen. Neben den täglichen kommunikativen Rückkopplungen

und dem kommunikativen Austausch werden im Team noch wöchentliche Meetings eingeführt.

Welche Ordnungskräfte in der Mediation wirken

Der Mediations-Prozess hat eine klare Struktur und besteht aus aufeinanderfolgenden Phasen (siehe auch Besemer, 2009). Diese Struktur ist wichtig, aber der eigentliche Erfolg der Mediation hängt von einer Reihe verschiedener Wirkkräfte ab. Aus meiner Sicht sind folgende wesentlich:

- *Empathie und Sensibilität.* Diese ermöglichen, sich in die Welt und Sichtweisen der anderen hineinzuversetzen.
- *Das Loslassen von fixierten Bildern und Emotionen.* Gelingt das nicht, stehen die Commitments auf wackeligen Beinen.
- *Offenheit der des MediatorIn.* Offen sein und ganz im Hier und Jetzt präsent sein.
- *Neutral sein.* Neutralität setzt voraus, dass beide Parteien – auch mit unterschiedlichen Sichtweisen und gegensätzlichen Aussagen – von der/dem MediatorIn akzeptiert und angenommen werden. Wir wissen natürlich, dass absolute Neutralität nicht möglich ist, da unsere Interventionen stets auf unserem persönlichen Hintergrund basieren. Je mehr es aber dem/der MediatorIn gelingt, eine neutrale Haltung einzunehmen, desto besser kann er/sie seine/ihre Rolle ausüben.
- *Intuitives Erspüren,* wann welche Fragen angemessen und unterstützend für den *Stirb- und Werde-Prozess* sind und in der Folge bei den Konfliktparteien eine *Neu-Orientierung* einleiten.
- *Unterstützung und Ermöglichung* von Seiten des Mediators/der Mediatorin, den *Fokus* der Beteiligten zu *verändern, neue Handlungsmöglichkeiten* zu eröffnen und *neue Räume* zu schaffen, damit *sie selbst* den Weg zu einer für sie sinnvollen Lösung finden. 

Neue Räume schaffen, neue Handlungsmöglichkeiten eröffnen

Literatur

- Besemer, C. (2009): Mediation. Die Kunst der Vermittlung in Konflikten. Gewaltfrei Leben Lernen
 Glasl, F. (2004): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater
 Maturana, H. R./F. J. Varela (1987): Der Baum der Erkenntnis
 Schlippe v. A./J. Schweitzer (2003): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung

Trigon Angebote

Eine Auswahl an aktuellen Angeboten wie Beratungen, Seminare, Lehrgänge und Specials, in denen die Systemtheorie in der Praxis angewandt bzw. mit systemischen Methoden gearbeitet wird:

Integrierter Strategie- und Planungsprozess – ISPP (Beratung)

Dieses Konzept integriert Strategieentwicklung, Budget- und Mittelfristplanung sowie die persönlichen Zielvereinbarungen zu einem jährlich abgestimmten Prozess. Dabei wird sichergestellt, dass das Zusammenspiel verschiedener Ebenen des Managements gut funktioniert und wirksam gestaltet wird.

Mario Weiss

Veranstalter: Trigon Klagenfurt

Professionelle Prozessberatung (Seminar)

Hannes Piber, Oliver Martin

Veranstalter: Lenzburg bei Zürich (CH)

Systemische Mediation in Organisationen (Lehrgang)

Rudi Ballreich – Trigon München

Veranstalter: Verein Universitäre Mediation Schweiz UMCH

Ressourcenorientierte Selbst-Entwicklung (Seminar)

Trude Kalcher, Oliver Martin

Veranstalter: Trigon Graz Zweigniederlassung Lenzburg (CH)

Trigon meets SySt again (Special)

Systemische Strukturaufstellungen und die Trigon Konzepte der OE

SySt: Insa Sparrer, Matthias Varga von Kibéd

Trigon: Friedrich Glasl, Trudi Kalcher, Oliver Martin, Hannes Piber

Veranstalter: Trigon Graz

Trigon LernLabor – HandlungSpielRaum für Führungskräfte und Teams (Special)

Trigon: Reinhilde Hört-Hehemann

ps-train: Elisabeth Raggam

Veranstalter: Trigon Wien

Informationen zu allen Trigon-Angeboten finden Sie online: www.trigon.at.

Trigon Graz

Entenplatz 1a
8020 Graz (A)
T: +43 316 / 40 32 51
F: +43 316 / 40 36 10
graz-lenzburg@trigon.at

Trigon Klagenfurt

Radetzkystraße 2
9020 Klagenfurt (A)
T: +43 463 / 51 66 76
F: +43 463 / 51 66 76 17
trigon.klagenfurt@trigon.at

Trigon Lenzburg

Niederlenzer Kirchweg 1
5600 Lenzburg (CH)
T: +41 62 / 824 08 50
F: +43 316 / 40 36 10
graz-lenzburg@trigon.at

Trigon München

Brienner Straße 44/VI
80333 München (D)
T: +49 89 / 242 089 90
F: +49 89 / 242 089 99
trigon.muenchen@trigon.de

Trigon Wien

Kaiserstraße 8/9
1070 Wien (A)
T: +43 1 / 505 88 61
F: +43 1 / 505 55 97
trigon.wien@trigon.at



Impressum

Medieninhaber: Trigon Entwicklungsberatung reg.Gen.m.b.H., Entenplatz 1a, A-8020 Graz

Grundlegende Richtung: Organ der Trigon Entwicklungsberatung

Redaktion: Günther Karner & Reinhilde Hört-Hehemann | **Koordination:** Werner A. Leeb

Satz: Michael Rath | **Druck:** Druckerei Khil, Graz

Bei Unzustellbarkeit bitte retour an

Trigon Entwicklungsberatung, Entenplatz 1a, A-8020 Graz