



Leseprobe

Alfred Mack

Muster durchbrechen - neue Kreativität finden – Probleme lösen

Systemisch denken

ISBN (Buch): 978-3-446-44929-9

ISBN (E-Book): 978-3-446-44975-6

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-44929-9>

sowie im Buchhandel.

Mack

**Muster durchbrechen
neue Kreativität finden
Probleme lösen**

Alfred Mack

MUSTER DURCHBRECHEN NEUE KREATIVITÄT FINDEN PROBLEME LÖSEN

Mit systemischem Denken zum Erfolg

HANSER



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdrucks und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, sind vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2016 Carl Hanser Verlag München
www.hanser-fachbuch.de

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäuml
Herstellung: Thomas Gerhardy
Satz: Kösel Media GmbH, Krugzell
Illustration: Kersten Thieler-Küchle
Umschlaggestaltung: Stephan Rönigk
Druck & Bindung: Hubert & Co GmbH und Co KG, Göttingen
Printed in Germany

ISBN 978-3-446-44929-9
E-Book-ISBN 978-3-446-44975-6

Vorwort

Wir sind einer zunehmenden Komplexität ausgesetzt, unser Leben wird vernetzter, unübersichtlicher, schneller und immer weniger kalkulierbar. Ob es sich um das Bedienen eines Fahrkartenschalters oder um das Managen eines globalen Produktionsnetzwerks handelt – schnell und kreativ Lösungen zu finden, gehört immer mehr zu unserem Alltag. Und wer sich dieser Herausforderung nicht stellt, wird über kurz oder lang selber zum Problem werden.

Manche Menschen finden schnell und sicher zu allen möglichen Problemen hilfreiche Lösungen. Doch diese sind die Ausnahmen. Was hindert also die große Mehrheit an einer effektiven und effizienten Lösungsfindung? Und wie können diese Hindernisse überwunden werden? Das sind die zwei zentralen Fragen, die dieses Buch beantwortet.

Die Idee zu diesem Buch entstand durch ein Gespräch mit einem Freund. Dieser hatte ein Problem, bei dem er nicht weiterkam. Im Dialog stellte sich heraus, dass er in seinem Denken gefangen war. Es war ein Denken, das sich vor allem an seinen bisherigen erfolgreichen Lösungen orientierte. Dabei verlor er das Spezifische der anstehenden Problemsituation aus den Augen. Durch wenige gezielte Fragen veränderte sich sein Blickwinkel, erweiterte sich sein Horizont und schnell wurde die heißersehnte Lösung gefunden. Mein Freund hatte also eine Denkblockade, die schnell und einfach gelöst wurde.

Seitdem achte ich auf Aspekte, die den Weg zu einer Lösung verhindern, und auf Sätze bzw. auf wirksame Fragestellungen, die neue Wege eröffnen und bahnen. Die anfänglich gefühlte unendliche Vielfalt kristallisierte sich mit der Zeit zu einer überschaubaren Anzahl von 48 Situationen. Vor diesem Hintergrund und aus der praktischen Erfahrung heraus haben sich zusätzlich noch zwölf systemische Prinzipien als übergeordnete Sichtweisen entwickelt. In ihnen drücken sich Haltungen und Grundpositionen zu einem Problem, einer Fragestellung aus.

Zur Struktur des Buchs

Die Struktur des Buchs entspricht in etwa dem Entstehungsprozess. Zuerst werden die 48 Situationen mit ihren erprobten Lösungsansätzen und öffnenden Fragen (Kapitel 1) sowie die zwölf systemischen Prinzipien (Kapitel 2) vorgestellt. Diesen Teil können Sie unabhängig nutzen, wie ein anregendes Lesebuch oder ein Nachschlagewerk für Lösungsideen. In den „Reflexionsfragen aus Sicht ausgewählter systemischer Prinzi-

pien“ deutet sich schon an, dass es da wohl mehrere Sichtweisen auf die Situationen geben wird.

Die Türöffner wurden von systemischen Prinzipien (Kapitel 2) abgeleitet und haben sich bereits in der Praxis bewährt. Ein Türöffner zeigt die Grunddynamik, die uns hindert, auf neue Lösungswege zu kommen. Die öffnenden Lösungshinweise lassen sich dabei allerdings nicht eins zu eins übertragen, hier braucht es Ihre Transferleistung.

Systemisches Denken als Basis für kreative Problemlösung kann Sie niemand im lexikalischen Sinn lehren. Es vermeidet nach Möglichkeit die Reproduktion von Vorge-dachtem. Für den Lernweg braucht es in der Regel einen Veränderungsprozess, der einzig als individuelle Erfahrung möglich ist. Systeme – auch menschliche Systeme – neigen dazu, sich immanent selbst zu bestätigen. Das erschwert den Lernprozess, gönnen Sie sich also Zeit. Lassen Sie neue Sichtweisen oder die Türöffner zuerst nur auf sich wirken. Reflektieren Sie über Relevanz und Bedeutung der Aussagen für Sie selbst. Hier gibt es keine Siegerin, keinen Ersten.

Systemisches Denken allein hat keinen Wert! Der Wert entsteht erst durch die Zunahme der Bandbreite von Handlungsoptionen und kreativen Problemlösungen. Für Leser, welche mit einer solchen Art zu denken wenig vertraut sind, entstand ein Trainingsprogramm (Kapitel 3). Das Trainingsfeld können Sie sich als eine Matrix vorstellen – auf der einen Achse die 48 Situationen plus zwölf Prinzipien und auf der anderen Achse die spezifisch gruppierten Reflexionsfragen zur Steuerung eines Trainingsprozesses und aus Sicht grundlegender Konzepte. Das gibt dann mehrere Tausend Kombinationen. Als Scout und Routenplaner auf diesem Feld dienen dann die Trainingsprogramme. Diese werden noch durch eine Kurzdarstellung der theoretischen Grundlagen ergänzt (Kapitel 4).

Die Künstlerin Kersten Thieler-Küchle ist Urheberin der Illustrationen von Situationen und Prinzipien. Die Illustrationen sind jeweils Ausschnitte eines detailreichen Gesamtbildes. Für die Situationen wurden 48 Bildausschnitte gleicher Fokussierung gewählt. 12 Bildausschnitte unterschiedlicher Fokussierung illustrieren die systemischen Prinzipien. Damit ist auch die systemische Erkenntnis verknüpft, dass unsere Aufmerksamkeitsausrichtung bestimmt, was wir als Realität wahrnehmen. Alle Illustrationen zusammen ergeben, entsprechend angeordnet, das Gesamtbild. Andere Anordnungen ergeben andere Gesamtbilder. Als Analogie auf unsere Lebensrealität übertragen, brauchen wir vielfältige Aufmerksamkeitsfokussierungen für die Konstruktion einer Gesamtschau, dort jedoch ohne eine Orientierung, wie die einzelnen Teile zusammen gehören.

Das Gewohnte stören

Wenn Sie bei den einen oder anderen Aussagen anderer Meinung sind, können Sie das Gelesene als Unsinn abtun oder sich den Fragen zuwenden: Wie können diese Unterschiede entstehen? Wie kann etwas gleichzeitig richtig und falsch sein? Alles, was wir selbst reflektierend entwickeln, eröffnet uns neue Denkooptionen. Deshalb bitte ich Sie um das Vertrauen in die Aussage, dass diese Türöffner und Perspektivwechsel schon öfter als Zugang zur Problemlösung gewirkt haben. Wenn Sie den Sätzen in diesem Sinn

Relevanz zubilligen, entstehen aus solchen Unklarheiten innere Reflexionsprozesse, können sich neue Vernetzungen im neurologischen System bilden. Darauf ziele ich ab. Nur Störungen des Gewohnten können das bewirken. Das nennt sich dann lernen. Rezipierendes Konsumieren festigt dagegen Bestehendes, vertieft die schon ausgetretenen Trampelpfade des Denkens und Erkennens.

So werden Sie das eine oder andere durch die Lektüre des Buchs vielleicht anders sehen. Sie werden einen Zugang dazu finden, wie alles eine Wirkung erzeugt und diese Wirkung sich ausbreitet, wie alles miteinander in Wechselwirkung steht und doch auch ein Eigenleben führt, wie dadurch Teile zu einem höherwertigen Ganzen zusammenwirken können. Zugleich schafft sich jeder seine eigene Welt und gleichzeitig wird diese Welt mit anderen geteilt.

Durch die Lektüre des Buchs sollen Ihr Denken trainiert, Ihre Handlungsmöglichkeiten erweitert und Ihre Problemlösekompetenz erhöht werden. Und ich hoffe auch darauf, dass Ihnen das Lesen Vergnügen bereitet, Sie das Buch gerne in die Hand nehmen.

Mannheim, Sommer 2016

Alfred Mack

„Wer als Werkzeug nur einen Hammer hat, sieht in jedem Problem einen Nagel.“
(Paul Watzlawick)

Inhalt

Vorwort	V
1 Situationen und Türöffner	1
1.1 Wenn etwas unsere Energie aufzehrt	2
1.2 Wenn etwas zum Selbstzweck wird	5
1.3 Wenn sich Positionen verhärten	8
1.4 Wenn das Eigenleben anderer stört	11
1.5 Wenn die Probleme größer werden	14
1.6 Wenn wir eine objektive Sicht brauchen	17
1.7 Wenn wir mit Ergebnissen nicht zufrieden sind	20
1.8 Wenn wir an Begrenzungen rütteln	23
1.9 Wenn uns die Orientierung für Veränderung fehlt	26
1.10 Wenn uns die Wirksamkeit fehlt	29
1.11 Wenn wir Potenziale erschließen wollen	32
1.12 Wenn wir uns selber im Weg stehen	35
1.13 Wenn Feindbilder wirken	38
1.14 Wenn uns Eigenantrieb fehlt	41
1.15 Wenn Selbstorganisation Sicherheit erzeugen soll	44
1.16 Wenn Verantwortung flieht	47
1.17 Wenn wir uns auf Messbares beschränken	50
1.18 Wenn die Komplexität überhandnimmt	53
1.19 Wenn wir Beständigkeit lieben	56
1.20 Wenn Wachstum und Entwicklung ausbleibt	59
1.21 Wenn sich Denken rechtfertigen soll	62
1.22 Wenn Erfolg ausbleibt	65
1.23 Wenn sich Tarnen und Täuschen häufen	68
1.24 Wenn die anderen unfähig sind	71
1.25 Wenn sich die Realität nicht an unsere Planungen hält	74
1.26 Wenn Schwächen schwächen	77
1.27 Wenn der richtige Zeitpunkt fehlt	80

1.28	Wenn Restriktionen die Richtung vorgeben	83
1.29	Wenn wir Lebendiges gestalten wollen	86
1.30	Wenn wir ein „Perpetuum Mobile“ brauchen	89
1.31	Wenn wir den Startpunkt suchen	92
1.32	Wenn Krankheit und Destruktion beginnen	95
1.33	Wenn die Zukunft Nachhaltigkeit einfordert	98
1.34	Wenn wir in Gefahr sind	101
1.35	Wenn Regeln zu Paradigmen werden	104
1.36	Wenn wir Anschlussfähigkeit gestalten wollen	107
1.37	Wenn Korrekturen anstehen	110
1.38	Wenn wir uns selbst bestätigen	113
1.39	Wenn Formales individuell wird	116
1.40	Wenn uns Motivation und Antrieb schädigen	119
1.41	Wenn sich Lähmung und Veränderung begegnen	122
1.42	Wenn wir unsere Zukunft sichern wollen	125
1.43	Wenn wir an der Beherrschbarkeit zweifeln	128
1.44	Wenn Entschuldigungen schal schmecken	131
1.45	Wenn unsere Realitätsvorstellungen logisch sind	134
1.46	Wenn ein Optimum seine Berechtigung sucht	137
1.47	Wenn die Objektivität sich rechtfertigt	140
1.48	Wenn die Zukunft Anpassung fordert	143
2	Systemische Prinzipien	147
2.1	Das „Wie“ entscheidet, wie das „Was“ wirkt	148
2.2	Wahrnehmung ist eine Angelegenheit der Selbstbestätigung	152
2.3	Alle Logiken sind logisch	156
2.4	Unsere Realität ist rekursiv vernetzt – damit chaotisch	160
2.5	Nichtwissen ist mächtiger als Wissen	164
2.6	Handeln orientiert sich an Projektionen von Vergangenem auf die Zukunft	168
2.7	Auch unbekanntes Neues braucht im System eine Schwangerschaft	172
2.8	Synchronisation mit dem Unplanbaren	176
2.9	Alles ist begrenzt	180
2.10	Für unser Wollen brauchen wir funktionale Ziele	184
2.11	Das Stabile an unserer Realität ist die Dynamik	188
2.12	Wirkungen lassen sich schon an Vorgelagertem erkennen	192
3	Systemisches Denken trainieren	197
3.1	Zielorientierung und Nutzen	198
3.2	Trainingsprogramme	201
3.2.1	Strukturiertes themenspezifisches Vorgehen	201
3.2.2	Offene themenspezifische Trainingsstruktur	214

3.2.3	Freies Training	215
3.2.4	Lernsettings und Lernhaltung	219
3.3	Inhaltliche Werkzeuge	220
3.3.1	Grundorientierungen	220
3.3.2	Perspektiven	223
3.3.3	Vernetzung	231
4	Grundlegende Konzepte	235
4.1	Systemtheorie	236
4.2	Soziale Systeme	240
4.3	Salutogenese	242
4.4	Autopoiesis	245
4.4.1	Translation	246
4.4.2	Transformation	247
4.4.3	Emergenz	248
4.5	Konstruktivismus	249
	Literatur	253
	Index	255
	Der Autor	263
	Die Künstlerin	265

1

Situationen und Türöffner

Sie können die nachfolgenden Abschnitte als Sammlung von Situationen mit öffnenden Lösungshinweisen nutzen. Die Beschreibung der Situationen und Türöffner sind allgemein gehalten. Für die Übertragung auf Ihre konkrete Fragestellung braucht es eine Transferleistung.

Die Beschreibung der Situationen wird durch funktional orientierte Aussagen bestimmt und bezieht sich jeweils auf ein bestimmtes Anliegen. Durch einen Türöffner werden die Grunddynamik und die Lösungsidee angedeutet. Die Situationen und Anliegen zeichnen sich dadurch aus, dass die zugehörigen Türöffner schon bei der Suche nach kreativen Problemlösungen wirksam waren.

Diese Türöffner sind spezifische Schlussfolgerungen oder kontextabhängige Detaillierungen mehrerer systemischer Prinzipien. Die Prinzipien sind wesentlich abstrakter formuliert und erfordern mehr Übertragungsarbeit. Die Beschreibung der Situationen und deren Türöffner sollen das vorbereiten. Auch Organisationsbezüge sind in den Texten mit aufgenommen. Wenn dort von Systemen die Rede ist, kann das auch unser inneres Organisationssystem der Persönlichkeitsanteile sein. Diese inneren Anteile interagieren miteinander und bilden so etwas wie ein inneres soziales System.

Die Türöffner sind jeweils eine Möglichkeit von vielen, die Sicht auf die innere Dynamik der Situationen begrifflich zu beschreiben. Nehmen wir als Beispiel die erste Situation: wenn etwas unsere Energie aufzehrt. Das kann vieles sein. Wenn Sie sich dann Ihre Gesamtsituation anschauen, finden Sie häufig eine Ausrichtung der Aufmerksamkeit auf Symptome. Die werden uns so lange beschäftigen, wie das Problem besteht, das sie verursachen. Wenn wir das verursachende Problem abschaffen, das geht erstaunlich oft, wird viel Energie frei. Ein anderes Beispiel: wenn ein Optimum seine Berechtigung sucht. Der Begriff Optimum ist mit einer wertenden Vorstellung verknüpft: Wir können etwas nicht mehr verbessern. Doch durch die Veränderung der Bewertung können wir das schönste Optimum zum Nonsens erklären.

Machen Sie jedoch aus Situation und Türöffner kein Dogma. Stellen Sie Ihre Sichtweise daneben.

■ 1.1 Wenn etwas unsere Energie aufzehrt

Türöffner: Ein gelöstes Problem existiert nicht mehr

„Wenn ich meine zwei Aspirin am Morgen bekomme, halte ich diesen Stress aus.“ Das Aspirin war für den Geschäftsführer notwendig, um nach dem allabendlichen Alkoholkonsum, als Teil der Mitarbeitermotivation, wieder funktionsfähig zu werden. Diese Art, das Leben zu meistern, hatte inzwischen sein Gesicht gezeichnet und wurde in jeder Gestik sichtbar. Der Mann hatte seine Probleme bis auf Weiteres im Griff, aber nicht gelöst.

Dieses Eingangsbeispiel bringt schon sehr klar die hier gewählte Sichtweise auf den Punkt. Jedes Problem oder jeder Fehler zeigt sich über beobachtbare Phänomene. Bei unserem Geschäftsführer ist es der Bedarf an Tabletten. Aus der subjektiven Position ist oft nicht transparent, welche Dynamik dazu geführt hat. Im Beispiel könnten das Suchstrukturen oder mangelnde Führungskompetenz sein oder beides. Dann haben wir immer noch die Phänomene. Fehlende Tabletten werden schnell zur Ursache für Kopfschmerzen oder Müdigkeit. Diese Ersatzschuldigen sollten wir als solche in ihrer Tragweite verstehen, bevor ein Leidensdruck von uns eine Veränderung einfordert. Doch das Problem mit den Problemen geht weiter. Dort, wo wir den Leidensdruck erleben, sind meist weder die verursachenden Phänomene noch die Ansatzpunkte zur Problemabschaffung zu finden. Für die mögliche Leberzirrhose oder die Herzinsuffizienz des Geschäftsführers finden wir sicher genetische Dispositionen, die wir medikamentös kompensieren können. Wir wollen ihm den Ratschlag geben, weniger Alkohol zu trinken, mehr Bewegung, mehr Ruhephasen. Sein mangelnder Selbstwert, sein Rollenverständnis und seine Kompetenzen werden ihm dabei im Wege stehen. Könnten wir das bei ihm ansprechen, wo er doch gerade seine Gesundheit zur Rechtfertigung seines Selbstverständnisses opfert?

Mechanistische Wirkungsvorstellungen machen es möglich, Schuldige zu benennen. Dort gibt es eindeutige Wirkungsketten vom Fehler zurück auf eine Ursache, den Schuldigen. In einem Wirkungskreis gibt es dagegen keinen Anfang und kein Ende. Bei solchen zirkulären Wirkungsvorstellungen bleibt dann nur die Möglichkeit die Kreisdynamik zu verändern. Dieses Unterfangen findet vor allem beim Subjekt, dem Ich, einen Ansatzpunkt, ohne damit die Schuldfrage zu verknüpfen. Auch in einem zirkulären Beziehungsgeflecht mit einem Gefälle von formaler Macht können wir davon ausgehen. Dabei hat allerdings die aktiv mächtige Position meist die direktere Veränderungswirkung. Kontrolle und Sanktionsandrohung sind ein Kennzeichen dafür, dass wir die Themen Loyalität und Verantwortung nicht beherrschen. Loyalität und Verantwortung werden nicht besser, wenn wir Kontrolle und Sanktionsandrohung ausbauen. Was wir hier bisher für Personen und Strukturen betrachtet haben, können wir auch auf technische Themen übertragen. Das Problem der Initialschmierung ist abgeschafft, wenn wir eine Materialpaarung wählen, die ohne Schmierung auskommt. Das Leckageproblem einer Wasserkühlung können wir dadurch abschaffen, dass wir mit Unterdruck arbeiten. Allein schon die Frage nach dem Abschaffen des Problems öffnet hier oft neue Türen.



Reflexionsfragen aus Sicht ausgewählter systemischer Prinzipien:

- *Wahrnehmung ist eine Angelegenheit der Selbstbestätigung.*

→ Wo investieren Sie Energie, ohne es zu sehen oder zu würdigen?

Machen Sie ein Tages- oder Wochenprotokoll für Ihre Zeitstruktur, Ihre Aufmerksamkeitsausrichtung, Ihre emotionale Befindlichkeit, Anspannung/Entspannung, ...

- *Unsere Realität ist rekursiv vernetzt – damit chaotisch.*

→ Können Sie die beeinflussbaren und verharrenden Wechselwirkungen unterscheiden?

Aus Ihrer Rolle heraus werden Aspekte der Wechselwirkungen von Ihnen zum Umfeld sinnstiftend veränderbar sein – das sind die anschlussfähigen Alternativen – oder sich durch ein hohes Beharrungsvermögen auszeichnen – das sind die Energiefresser.

- *Handeln orientiert sich an Projektionen von Vergangem auf die Zukunft.*

→ Sind Ihre Erfahrungen oder Bewertungen aus der Vergangenheit wirklich auf die Zukunft übertragbar?

Nehmen wir einmal an, jede Situation ist einmalig bzw. hat in jedem Fall solche einmaligen Anteile. Dann sollten wir abwägen, was von den alten Erfahrungen wirklich auf die Zukunft übertragbar ist.

- *Für unser Wollen brauchen wir funktionale Ziele.*

→ Kämpfen Sie gegen einen Beharrungszustand oder bahnen Sie eine neue Attraktivität?

„Wenn du ein Schiff bauen willst, lehre die Männer nicht das Zimmerhandwerk, lehre sie die Sehnsucht nach der Weite des Meeres.“ (frei nach Saint-Exupéry)

- *Wirkungen lassen sich schon an Vorgelagertem erkennen.*

→ Erleben Sie, dass Ihr Handeln willkommen ist?

Wenn es in Ihrem Umfeld eine angemessene Anzahl von Mitstreitern gibt, die bereit sind, einen Teil des Aufwands mit zu schultern, können Sie von Anschlussfähigkeit ausgehen, ansonsten ...

■ 1.2 Wenn etwas zum Selbstzweck wird

Türöffner: Der Umgang mit Geld, Macht oder individuellem Erfolg unterliegt oft ähnlichen Dynamiken wie Suchtverhalten

Wir wollen Geld verdienen und, bei allem Wunsch nach Halt und Orientierung, selbstbestimmt unser privates und berufliches Leben leben. Die eigene Selbstbestimmung endet bei der Selbstbestimmung der anderen und der Begriff „Geld verdienen“ weist schon darauf hin, dass wir dazu andere brauchen. Und schon ist das mit unserer Unabhängigkeit dahin. In der Geschichte finden wir erprobte Lösungshinweise. Mit genügend Macht können wir uns nach Belieben bedienen. In einem Umfeld, in dem Selbstschutz nur durch Macht möglich ist, entsteht eine Dynamik der Eskalation. Diese archaischen Wurzeln scheinen noch verbreitet am Werk zu sein. Zumindest könnte man auf diese Idee kommen, wenn wir familiäre, öffentliche oder organisatorische Machtstrukturen betrachten.

Selbstzweck bedeutet, dass sich ein Zweck selbst rechtfertigt. Er löst sich damit von einer relativierenden Bewertung. Das Bedürfnis nach Macht erzeugt ein Umfeld, in dem Macht wichtig ist. Das Bedürfnis nach Reichtum erzeugt ein Umfeld, in dem der Besitz von viel Geld wichtig ist. Das Bedürfnis nach Sicherheit erzeugt ein Umfeld, in dem niemand Verantwortung – die ist immer mit Unsicherheit verbunden – übernehmen will. Kontrolle erzeugt ein Umfeld, in dem Kontrolle wichtig ist. Drogen erzeugen eine Abhängigkeit, die Drogen wichtig machen.

Das unbegrenzte Streben nach Macht und Geld, die kontinuierliche Steigerung als Erfolgsmaßstab und die selbstbestätigenden Begründungen sind neben anderen anerkannte Suchtmerkmale. Der wesentliche Unterschied liegt in der Bewertung. Mächtige und Reiche haben für viele eine Attraktivität, die auch ihre Wurzeln in solchen archaischen Strukturen hat. Die damit verbundene Bewunderung stimuliert wiederum das Suchtverhalten, macht den eigenen Selbstwert davon abhängig, ohne ihn zu nähren. Eine Suchtdynamik achtet wenig auf Selbstfürsorge. Neben den vordergründigen Bereichen der zeitlichen und seelischen Belastung, die sich als Ventil oft körperliche Auswirkungen sucht, kommt noch eine Verarmung der Vielfalt hinzu. Machtinsignien sind nun mal Distanz schaffend und führen zu Anpassungshaltungen im Umfeld. In der Folge fehlt dann jeglicher Kontrast zu den eigenen Meinungen, Ansichten und Positionen. Dem suchtgetriebenen Selbstverständnis entsprechend ist der auch nicht notwendig, denn wir haben Macht und die ist gerechtfertigt, weil wir so gut sind. Ein lösender Impuls entsteht hier durch das Erleben der selbstbestätigenden Argumentation und der in dem Machtbestreben enthaltenen Abhängigkeit von anderen.

Wenn die passiv Mächtigen den aktiv Mächtigen seine Macht nicht erleben lassen, die Macht ignorieren, sich anpassen oder gar in die Überanpassung gehen, wird die Ohnmacht der Machtabhängigkeit erlebbar. Dann neigt Machtsucht dazu, sich durch Willkür das Machterlebnis zu beschaffen. Hoffen wir, dass dann soziale Mechanismen dem Einhalt gebieten.



Reflexionsfragen aus Sicht ausgewählter systemischer Prinzipien:

- *Das „Wie“ entscheidet, wie das „Was“ wirkt.*

→ Lassen Sie Freiräume, damit die Beteiligten eine eigene Sinnstiftung entwickeln können?

Beschäftigen Sie sich mit den Grenzen dessen, was sich hier selbst zu bestätigen scheint. Bahnen Sie möglichen Alternativen einen Weg in die Kommunikation.

- *Handeln orientiert sich an Projektionen von Vergangenen auf die Zukunft.*

→ Können sich Ihre inneren Realitätsbilder von der Vergangenheit lösen?

Ihre Erwartungen – Hoffnungen und Ängste – speisen sich aus vergangenem Erleben. Doch die Zukunft ist keine Verlängerung der Vergangenheit.

- *Für unser Wollen brauchen wir funktionale Ziele.*

→ Worin unterscheiden sich Ihre Ergebnisvorstellungen und Ihre Achtsamkeit?

Auf dem Weg zu einem Ergebnis müssen wir immer auf etwas anderes achten als das Ergebnis. Wenn Sie mit dem Auto nach Hause fahren, sollte Ihre Aufmerksamkeit dem Verkehr gelten und nicht den Lieben zuhause. Ohne diese Unterscheidung werden Ergebnisse oder Achtsamkeiten zum Selbstzweck.

- *Das Stabile an unserer Realität ist die Dynamik.*

→ Welche Wechselwirkungen und Bewertungen sind im Umfeld wirksam?

Verschaffen Sie sich Transparenz über die zirkulären Wechselwirkungen mit dem Umfeld und deren innerer Logik.

- *Wirkungen lassen sich schon an Vorgelagertem erkennen.*

→ Welche äußeren Sichtweisen vermeiden Sie oder lassen Sie zu?

So ein Selbstzweckthema hat meist mit dem Ausblenden von alternativen Sichtweisen zu tun. Versuchen Sie es mal mit dem Gedanken, dass es Alternativlosigkeit nicht gibt.

■ 1.3 Wenn sich Positionen verhärten

Türöffner: Dogmatische Positionierung erzeugt dogmatische Positionierung

Die dogmatische Position geht davon aus, dass die Welt so zu sein hat, wie sie zu sein hat. Da gibt es weder Zweifel noch Diskussionsspielraum. Gut und schlecht, Sinn und Unsinn, Erfolg und Misserfolg, richtig und falsch sind so wohl geordnet. Da diese Ordnung quasi naturgegeben ist, besteht auch keine Notwendigkeit zur Rechtfertigung. Diese Klarheit und Sicherheit haben etwas Halt gebendes, was meine orientierungslose Seele an die Hand nimmt und den rechten Weg zeigt. Das hat auch eine attraktive Seite. Wie keine andere Positionierung in der Welt fordert die dogmatische Positionierung in ihrem Wirkungsbereich eine Anpassung. Diskussion und Auseinandersetzung bleiben uns hier erspart. Ist das eine schöne Welt?

Die Anpassung an eine dogmatische Position erfolgt in unterschiedlicher Weise. Da ist einerseits eine direkte Anpassung als Übernahme der dogmatischen Position, die reine Reproduktion. In Situationen mit vermuteter Gefährdung der Position wird dann spezifisch eskaliert. Die Bedrohung einer dogmatischen Position ist immer eine existenzielle Bedrohung. Dann wird im Namen des Dogmas alles rechtens, was das Dogma scheinbar verteidigt. Reflexion und Kritikfähigkeit haben wir schon abgeschafft. Eine weitere Form der Anpassung ist die Überhöhung. Wenn das so elementar richtig ist, muss es doch universell und in jedem Detail auch gelten. Mit dieser Herangehensweise, die sich einfach dogmatischer positioniert als der Ursprung, sind Konflikte vorprogrammiert. Eine letzte Anpassungsmöglichkeit ist die Flucht, die Möglichkeit, sich dem Dogma räumlich und funktional zu entziehen. Dem wirken die Abschottungsbestrebungen entgegen.

Polarisierung, existenzielle Bedrohung und Flucht kennzeichnen Wirkungen dogmatischer Positionierungen. Allerdings ist deren destruktive Seite nur aus einer übergeordneten Beobachterrolle sichtbar. Deshalb werden dogmatische Systeme immer solche Beobachterpositionen abwerten und verteufeln. Familiengesetze werden durch zunehmende Autonomie in geschützter Umgebung relativierbar. Unternehmerische Paradigmen brauchen entweder einen Führungswechsel oder einen durch bedrohliche Zahlen erzeugten Leidensdruck für eine Veränderung. Bei Glaubensdogmen, ob religiös oder weltlich, entsteht an den Berührungspunkten mit der externen Realität eine Reibungshitze. Um Verbrennungen vorzubeugen, brauchen wir nur dogmatisch die störenden Realitätsanteile auszuschließen und uns der Auseinandersetzung mit anderen Denkweisen auf Augenhöhe zu entziehen. Ob das so funktioniert?



Reflexionsfragen aus Sicht ausgewählter systemischer Prinzipien:

- *Wahrnehmung ist eine Angelegenheit der Selbstbestätigung.*

→ Können Sie die Befindlichkeit und Wahrnehmung der Beteiligten nachempfinden?

Alles, was mit dem Einfühlen in andere zu tun hat, stört dogmatische Positionen, die sich dann mit Standardisierung, Formalisierung und Objektivität verteidigen.

- *Unsere Realität ist rekursiv vernetzt – damit chaotisch.*

→ Welche Entsprechung hat die äußere Verhärtung in Ihnen?

Unser Innenleben ist ein Produkt der Auseinandersetzung mit dem Umfeld. Unsere innere Klarheit und Vielfalt könnten auf das Umfeld zurückwirken.

- *Handeln orientiert sich an Projektionen von Vergangenen auf die Zukunft.*

→ Welche Erwartungen soll das Umfeld Ihnen erfüllen?

Wenn Sie die Idee zulassen, dass jede Situation einmalig ist – entsteht jeweils eine eigene spezifische Erwartung. Daraus entsteht Vielfalt, nicht Verhärtung.

- *Synchronisation mit dem Unplanbaren.*

→ Welche Freiheitsgrade geben Sie den anderen aktiv, um deren Autonomie zu vitalisieren?

Manchmal geben wir dem Umfeld gar nicht die Freiheitsgrade, einen eigenen Weg zu finden. Dann richten sich die Energien gegen die Einschränkungen.

- *Wirkungen lassen sich schon an Vorgelagertem erkennen.*

→ Bestätigen sich in der Situation Ihre Hoffnungen oder Ihre Ängste?

Ihre Hoffnungen oder Ihre Ängste werden Ihre Wahrnehmung und Bewertung dessen bestimmen, was Sie als Realität erleben. Sie können wählen, ob Sie Ihren Hoffnungen oder Ihren Ängsten den Vorrang einräumen.

■ 1.4 Wenn das Eigenleben anderer stört

Türöffner: Für die Wirkung einer Intervention ist weitgehend der Sender verantwortlich

Der Satz entzaubert, schafft Enttäuschung. Es wäre doch so schön, jemand anderem die Verantwortung für mein Verhalten geben zu können. Akquirieren Sie mehr Kunden! Mein Sohn, die nächste Arbeit muss eine Eins sein! Sie sollen an das Unternehmen denken und nicht an sich! In einer mechanischen Welt, verbunden mit Machtüberhöhung und garniert mit einem Schuss Omnipotenz, ist das gar nicht so abwegig. Wenn es dann doch nicht funktioniert, habe ich immer noch die anderen, um dort das Gefühl der Unfähigkeit abzuladen.

Ändern wir den Blickwinkel, so sind Interventionen oder Impulse eine Interaktion von einem Sendersystem zu einem oder mehreren Empfangssystemen. Jede Intervention, also alles, was wir tun, entsteht aus einer Vorgeschichte, ist eingebettet in einen einmaligen Zusammenhang und bahnt die Anschlussfähigkeit weiterer Interventionen. Im Sender, das ist jener, der handelt, ist sie aus einer situativen Bewertung der Realitäts-sicht entstanden und wird beim Empfänger, das sind jene, welche wahrnehmen, in seine inneren Ordnungssysteme, Bedeutungen, Bezugsrahmen und Relevanzen eingeordnet. Der Empfänger hat keine andere Möglichkeit! Damit hat die Intervention im Sender meist eine andere Bedeutung als im Empfänger. Das könnte der Sender wissen und als handlungsleitend akzeptieren. Wenn wir dem Sender hier die Intention einer äußeren Veränderung unterstellen, sollte die Intervention im Außen eine spezifische Dynamik adressieren. Geht das schief, können wir beim Sender ein Realitätsbild vermuten, das nicht den äußeren Gegebenheiten entspricht. So betrachtet ist der Veränderungsbedarf beim Sender verortet, wenn er seine angestrebte Reaktion nicht erreicht.

Über eine gemeinsame Beziehungsgeschichte, die dann auch etwas Beständigkeit braucht, kann sich eine gemeinsame Sozialisation entwickeln. In dieser können die jeweiligen inneren Orientierungen transparent werden und sich abgleichen. Die Reduktion auf Formales und Logisches wird hier zu wenig sein. Wir brauchen die wechselseitige Transparenz der motivatorischen Triebfedern. Die bekommen wir nur, wenn wir auch wechselseitig zur Transparenz bereit sind. Emotionale und empathische Sensibilität sind die unerlässliche Voraussetzung. Der „Türöffner“ liegt hier wohl in der Bereitschaft, eine solche Sensibilität für sich selbst zu entwickeln. Darüber werden dann auch andere Menschen zugänglich.



Reflexionsfragen aus Sicht ausgewählter systemischer Prinzipien:

- *Das „Wie“ entscheidet, wie das „Was“ wirkt.*

→ Wonach bewerten Sie die Verhaltensmuster anderer?

Machen Sie sich Ihre Bewertungsmaßstäbe sowie deren Begründung bewusst und bringen Sie beides auf Augenhöhe in die Kommunikation.

- *Handeln orientiert sich an Projektionen von Vergangenen auf die Zukunft.*

→ Wie gleichen Sie Ihre inneren Realitätsbilder mit anderen ab?

Machen Sie sich Ihre Realitätsbilder mit deren inneren Wirkungsvorstellungen bewusst und bringen Sie beides auf Augenhöhe in die Kommunikation.

- *Synchronisation mit dem Unplanbaren.*

→ Welche Freiheitsgrade gestehen Sie sich im Umgang mit anderen zu?

Hier könnte es hilfreich sein, dass Sie sich Ihrer eigenen Muster und Stereotypen bewusst werden.

- *Auch unbekanntes Neues braucht im System eine Schwangerschaft.*

→ Welche Auswirkung könnte eine Begrenzung des Eigenlebens anderer auf die Vitalität des Gesamtsystems haben?

Eigenleben in einem System ist immer auch ein Marker für innere Vitalität. Wenn Sie genial sind, besser als alle anderen zusammen, dann können Sie darauf verzichten.

- *Wirkungen lassen sich schon an Vorgelagertem erkennen.*

→ Wenn sich alle nach Ihren Vorstellungen verhalten würden – wie würden Sie die Anpassungsfähigkeit des Gesamten bewerten?

Andere erleben nun mal andere einmalige Situationen als Sie. Algorithmisierung und Standardisierung funktionieren nur in einer simplifizierten Realitätsvorstellung.

Index

A

Abschied 34
Abwertung 73
Achtsamkeit 143
Aggression 134
Akzeptanz 92
Alternative 172
Ambivalenz 203
Analogie 219
Analyse 17
Analyseinstrument 221
Angst 134
Anpassung 83, 177
Anschlussfähigkeit 67, 107, 109, 122, 241
Anspruchsgruppe 206f.
Arbeitsanweisung 14
Attraktor 160, 239
Ausgangspunkt 202
Ausgangssituation 203
Autonomie 26, 29, 41
Autopoiesis 35, 171, 235, 245

B

Baumstruktur 236
Bauplan 168
Bedeutsamkeit 243
Bedeutung 220
Bedürfnisebene 65, 68
Begrenzung 25, 183
Beobachterposition 222
Beständigkeit 56, 58, 143, 217
Bestandssicherung 98

Bewertung 225

Bewertungsmaßstab 68, 225f.

Bewertungssysteme 222

Beziehung 107

Beziehungsgeschichte 11

Bezugsrahmen 71, 206, 216, 221

C

Chaotisches System 160, 239

Chaotisches Verhalten 160

Controlling 62

D

Defizit 77

Desorientierung 23, 201, 205f., 214, 227

Dienstanweisung 14

Dimension 50

Dogma 8

Dynamik 35, 188, 239

E

Echtzeitfähigkeit 80

Effizienz 101

Egozentrik 92

Eigenanteil 201

Eigenantrieb 41

Eigenbild 227

Eigenleben 11

Eigentransparenz 169

Einmaligkeit des Augenblicks 161

Emergenz *14, 248*
 Emotion *52, 118, 134, 148, 231*
 Emotionalität *134, 172*
 Empathie *172*
 Endlichkeit *180*
 Energie *223*
 Entscheidungsprozess *61*
 Enttäuschung *153*
 Entwicklungsfähigkeit *59*
 Entwicklungslogik *156*
 Entwicklungsmöglichkeit *220*
 Entwicklungsperspektive *181*
 Entwicklungspotenzial *32, 64, 195*
 Entwicklungsrichtung *218*
 Erfahrung *4*
 Erfahrungsvielfalt *227*
 Ergebnis *20*
 Ergebnisebene *56, 225, 230*
 Ergebnisorientierung *224*
 Erkenntnisprozess *197*
 Erklärungsmodell *149*
 Ersatzmotivator *80*
 Evolution *125, 143*

F

Feindbild *38*
 Filter *232*
 Flucht *8*
 Fokus *202*
 Fraktale *160, 239*
 Freies Training *215*
 Freiheitsgrad *41, 211*
 Freiraum *211*
 Fremdbestimmung *32, 41*
 Fremdreferenz *227*
 Funktionales Ziel *185*

G

Gedächtnis *176*
 Gefahr *101*
 Gestaltungsmöglichkeit *156*
 Glaubensdogma *8*
 Glaubenslogik *157*

Gleichgewicht *177*
 Grundmuster *143*

H

Handeln *148*
 Handhabbarkeit *243*
 Handlungsebene *74*
 Handlungsentscheidung *169*
 Handlungsimpuls *83*
 Handlungskompetenz *32*
 Handlungsoption *193, 208, 212*
 Handlungsorientierung *201, 212*

I

Identifikation *119*
 Individuum *107*
 Instabilität *217*
 Interaktion *122, 228, 233*
 Intersubjektivität *19*
 Intervention *11, 71*
 Intuition *157, 197*

K

Kennzahl *49, 95*
 Kennzahlensystem *137*
 Kohärenzgefühl *242*
 Kohärenzsinn *244*
 Kommunikation *202*
 Kompetenzbasis *213*
 Komplexität *55, 239*
 Konan *161*
 Konflikt *241*
 Konfliktfeld *193*
 Kongruenz *83, 131*
 Konstruktivismus *235, 249*
 Kontinuität *181, 218*
 Kontrast *180*
 Kontrolle *193*
 Konzept *235*
 Kreative Lösung *214*
 Kreative Problemlösung *197*
 Kreatives Problemlösen *202*

Kreativität *68, 143*
Kreisprozess *188*
Kriterium *221*
Kybernetik *236*
Kybernetik 1. Ordnung *237*
Kybernetik 2. Ordnung *238*

L

Lebensfähigkeit *101*
Lebensrealität *172, 189, 243*
Leidensdruck *2, 83, 177, 183*
Leistungsanreiz *80*
Lernen *213*
Lernfortschritt *219*
Logik *156, 159, 167*
Logiksystem *156*
Lösungsmuster *23*

M

Macht *156, 164*
Machtbeziehung *164*
Machtfülle *220*
Machtstruktur *5*
Manipulation *165*
Maßstab *50, 140, 206f., 216, 221, 225*
Maßstab anlegen *137*
Maßstabsauswahl *233*
Maßstabsvielfalt *140*
Messbarkeit *62*
Mitarbeiterauswahl *77*
Mitarbeiterführung *65*
Modellabweichung *110, 189*
Modell der Systemischen
 Wirkungsausbreitung *147, 197*
Modellebene *225*
Modellfehler *110*
Modellvorstellung *225*
Motivation *104, 119, 223*
Multimechanistischer Ansatz *200*
Muster *198*

N

Nervenzelle *226*
Netzwerk *14*
Neurologisches System *226*
Nichttrivialität *176, 199*
Nichtwissen *164*
Nutzenidee *35*

O

Objektivität *19, 192*
Objektorientierung *201, 206, 208*
Offene Trainingsstruktur *215*
Optimum *1, 137*
Organisationsdimension *101*
Organisationsgestaltung *243*
Orientierung *28, 40, 116, 143, 220*

P

Pathogenese *242*
Persönlichkeitsanteil *222*
Persönlichkeitsentwicklung *125*
Perspektive *210, 218, 223*
Planung *74, 159, 177*
Planungsabweichung *189*
Planungssicherheit *68, 76, 122, 173*
Polarisierung *8*
Positionierung *216*
Positionierung, dogmatische *8*
Potenzial *25, 32, 89, 149*
Problemlösung *198, 201*
Problemlösungsverhalten *214*
Projektion *7, 130, 151, 169*
Prozessebene *230*

Q

Qualität *65*
Qualitätsbewertung *65*
Qualitätsmaßstab *65*
Qualitätsorientierung *65*

R

Reaktion 235
 Reaktionsfähigkeit 197, 219
 Realität 53, 233, 235
 Realitätsbild 168, 184, 198, 251
 Realitätsmodell 14, 130
 Realitätsvorstellung 23, 128, 148, 213, 224
 Redundanz 173
 Reflexion 231
 Reflexionsfähigkeit 219
 Reflexionsmuster 219
 Regelkreis 236
 Regelstrecke 236
 Regler 236
 Regression 35
 Reiz 152
 Rekursion 210, 217, 236
 Relevanz 152
 Reproduktion 161
 Reproduzierendes Denken 197
 Resonanzboden 219
 Ressource 23, 44, 98, 184, 201, 203
 Restriktion 83, 211
 Rolle 208
 Rückkopplung 236
 Rückmeldung 113

S

Salutogenese 119, 235, 242f.
 Salutogenes Unternehmen 243
 Sanktionsandrohung 80, 156, 193
 Scham 77
 Schmetterlingseffekt 239
 Schwäche 77
 Selbstbestätigung 109, 195, 201, 227
 Selbstbestimmung 5
 Selbstbetrug 70
 Selbstbezüglichkeit 244
 Selbstkontrolle 62
 Selbstorganisation 44
 Selbstreferenz 226, 241, 251
 Selbstreflexion 62
 Selbstwert 38, 89

Selbstzweck 5
 Selektion 172
 Sensibilität 143, 172, 219
 Sicherheit 25, 213
 Sichtweise 7, 222
 Sinnhaftigkeit 243
 Sinnkonstruktion 241
 Situatives Verstehen 197
 Somatisieren 95
 Soziales System 240
 Sozialsystem 86
 Sprachoption 217, 235
 Startpunkt 92, 193
 Steuerungsinstrument 95
 Stressor 152, 161
 Stressverarbeitung 152
 Strukturkonstruktion 206
 Strukturmodell 208
 Struktursicht 212
 Strukturverständnis 207
 Subjektivität 142, 153, 192, 208
 Subsystem 236
 Synchronisation 143, 177, 208f., 217
 Synchronisationsaspekt 228
 Synchronisierung 228
 Synchronizität 193, 229, 231, 244
 System 147, 236
 System, emergentes 14
 Systemgestaltung 148
 Systemgrenze 206f., 216
 Systemische Prinzipien 147, 215
 Systemisches Denken 197, 199
 Systemische Wirkungsausbreitung 235, 244
 Systemqualität 86
 Systemsicht 228
 Systemsynchronisation 230
 System-Umwelt-Relation 241

T

Themenwechsel 213
 Theorie der sozialen Systeme 240
 Trainingsorientierung 221
 Trainingspfad 147

Trainingsstruktur 214
Transformation 247
Transformation des Wollens 185
Transformative Veränderung 167
Transformatorische Veränderung 246
Translation 246
Translatorische Veränderung 165, 246
Transparenz 203, 218
Trauer 134
Trivial 199
Trugschluss 173
Türöffner 1, 214

U

Überich-Referenz 227
Überlebensabsicherung 55
Überlebensfähigkeit 101, 125, 181
Überlebensstrategie 235
Überwachung 156
Umfeld 29, 122, 193
Umfeldbeziehung 236
Unbekanntes 220
Unbestimmbarkeit 200
Unentscheidbarkeit 140
Unplanbare 176
Unplanbarkeit 167, 177
Unsicherheit 74, 92, 198, 233
Unterstützung 205
Unwägbarkeit 74
Unwissen 164

V

Veränderung 26, 47, 56, 92, 176
Veränderungsbedarf 122
Veränderungsimpuls 177
Veränderungsnotwendigkeit 177
Veränderungsprozess 110, 200
Veränderungsweg 212
Verantwortung 49
Verhaltensmuster 198
Verknüpfungssicht 218
Vernetzung 161, 209f., 229, 232
Vernetzung der Prinzipien 147, 218

Vernetzungsgrad 231
Vernetzungsmöglichkeit 219
Verschleierung 165
Verstehbarkeit 242
Verstehen 220
Vertrauen 220
Viabilität 251
Vision 26
Vitalität 98, 128
Vorgehensmodell 201

W

Wachstum generieren 200
Wachstumsweg 26
Wahrnehmung 4, 26, 152, 168, 193
WahrnehmungsfILTER 222
Wahrnehmungsinhalt 113
Wahrnehmungsstufe 198
Wahrnehmungswelt 198
Wechselbeziehung 29, 116, 240
Wechselwirkung 7, 160f., 217, 239, 242
Werkzeug 220
Wertschätzung 89
Wertschöpfung 50, 101
Wertung 192
Wichtigkeit 121
Wiederholung 161
Wirksamkeit 29, 213
Wirkung 160
Wirkungsausbreitung 160, 208f., 217, 224, 231
Wirkungsebene 71, 217, 230, 244
Wirkungskette 2
Wirkungskreis 2
Wirkungsmodell 210
Wirkungsnetzwerk 235
Wirkungsorientierung 201, 208, 210
Wirkungspotenzial 149
Wirkungssicht 212
Wirkungsvorstellung 2, 244
Wirkungszusammenhang 160, 209f., 219, 223, 235
Wissen 164
Wissensmanagement 125

Wochenprotokoll 4
Wollen 184, 203

Z

Zeit 80
Zeitaspekt 161
Zeitspanne 56

Zeitstress 219
Zeitverständnis 80
Zen 161
Zirkularität 210, 217
Zukunft 169
Zukunftsbild 74, 168, 173, 208
Zukunftsorientierung 157, 244
Zukunftssicherung 125