

Axel und Hella Exner

systemisch bewegt

40 Jahre – eine Zwischenbilanz



Inhalt

Vorwort	8
Management Summary	11
Kapitel 1	
Paradigmenwechsel	14
1.1 Ausgangspunkt: Das vorherrschende Paradigma	15
1.2 Der Paradigmenwechsel: Organisation als soziales System	16
1.3 Organisation als lebendes System	17
1.4 Das Ganze, seine Teile – und seine Grenze	18
1.5 Selbststeuerung als Grundprinzip	20
1.6 Formen der Unternehmens(Selbst)Steuerung: grüne Schleife und rotes Band	21
1.7 Verdichtung: Die sieben Thesen zur systemischen Haltung	24
1.8 Zentrale Begriffe und Modelle	25
Kapitel 2	
Unsere Haltung	26
2.1 Einladung: Über etwas sprechen, das sich nicht machen lässt	27
2.2 Haltung zeigt sich im Tun – nicht im Sagen	28
2.3 Wunsch-Haltung und gelebte Haltung	29
2.4 Leben im Widerspruch – nicht dessen Auflösung	31
2.5 Unterschiede vor Konflikten	33
2.6 Umgang mit dem Unfassbaren – Orientierung in nicht fassbarer Komplexität	34
2.7 Dimensionen professioneller Haltung – unser Bezugsrahmen als Berater:innen	37
2.8 Verdichtung – was für uns im Kern von Haltung bleibt	41
2.9 Zentrale Begriffe und Modelle	43
Kapitel 3	
Entscheidungen verstehen	44
3.1 Warum es nicht egal ist, wie wir über Entscheidungen sprechen	45
3.2 Mit welchen Brillen wir auf Entscheidungen blicken	46
3.3 Entscheidungen systemisch verstehen	47
3.4 Unternehmensidentität als Entscheidungsbrille	50
3.5 Der Lebensweg des Unternehmens als Entscheidungsbrille	52
3.6 Governance und Entscheidungsebenen	54
3.7 Routine, Veränderung und bewusste Brüche (grün–rot)	55
3.8 Das systemische Organisationsdreieck als Beobachtungsbrille	56
3.9 Entscheidung als Intervention	58
3.10 Übergang: Vom Entscheiden zum Entscheidungsprozess	60
3.11 Zentrale Begriffe und Modelle	61

Kapitel 4	
Systemische Schleife	62
4.1 Eine Denkfigur, keine Schrittfolge	63
4.2 Beobachten	64
4.3 Hypothesenbildung	71
4.4 Entscheiden	75
4.5 Wirkung beobachten und nächste Schritte setzen	79
4.6 Zentrale Begriffe und Modelle	80
Kapitel 5	
Muster und Musterbrüche	81
5.1 Warum Ziele allein keine Veränderung bewirken	82
5.2 Was wir mit Mustern meinen	83
5.3 Wovon wir sprechen, wenn wir von Musterbrüchen reden	84
5.4 Muster sind leichter erkennbar, als man denkt	84
5.5 Die Funktion von Mustern – warum Systeme an ihnen festhalten	85
5.6 Vom Zielbild zum Musterbruch	85
5.7 Musterbrüche beobachten statt Maßnahmen abhaken	87
5.8 Musterbrüche, Chaos und der Lebensweg	87
5.9 Arbeiten mit Musterbrüchen – ein Praxisbeispiel	87
5.10 Zentrale Begriffe und Modelle	89
Kapitel 6	
Transformation steuern	90
6.1 Zielbild	92
6.2 Stoßrichtungen	95
6.3 Das Transformationssystem	99
6.4 Steuerung des Transformationssystems	102
6.5 Zentrale Begriffe und Modelle	112
Kapitel 7	
Gestaltung von Interventionen	113
7.1 Ebenen und Dimensionen der Intervention	116
7.2 Interventionsarchitektur	118
7.3 Interventionsdesign	121
7.4 Interventionstechnik	122
7.5 Präsenz, virtuell, hybrid – bewusste Komposition	123
7.6 Zentrale Begriffe und Modelle	123
Kapitel 8	
Rollenklärung	124
8.1 Meine Rolle und ihre Umwelten	126
8.2 Rolle als Balance widersprüchlicher Logiken	128
8.3 Anschlussfähigkeit: Mensch – Rolle – Organisation	128
8.4 Unsere Rollen klären – ein gemeinsamer Erfahrungsweg	128
8.5 Das PUB-Gespräch – ein Wendepunkt	130
8.6 Zentrale Begriffe und Modelle	134

Kapitel 9	
Zusammenarbeit als lebendiger Prozess	135
9.1 Zur Perspektive der Beobachtung	136
9.2 Wo es sich reibt – die andere Seite der Medaille	138
9.3 Zentrale Begriffe und Modelle	139
Kapitel 10	
Beratung – unser persönlicher Zugang	140
10.1 Die Arbeit an der Essenz ist ein intensiver Bewusstseinsprozess	141
10.2 Entwicklungswege und Formate	142
10.3 Die Essenz der Berater:innenidentität – Begriff und Funktionen	143
10.4 Individuelle Verdichtungen: unsere persönlichen Essenzen	145
10.5 Gemeinsame Verdichtungen auf organisationaler Ebene	149
10.6 Abgrenzung: keine Imagearbeit, keine Marketingaussagen	153
10.7 Zentrale Begriffe und Modelle	155
Kapitel 11	
Management, mein persönlicher Zugang	156
11.1 Rolle und Verantwortung – Berater und Manager	158
11.2 Fremdmanager im Familienunternehmen	160
11.3 Management in Transformationsprozessen	163
11.4 Generationsübergabe – Verantwortung für Übergänge	167
11.5 Volatilität als neue Normalität – Stoßrichtungen fürs Management ...	170
11.6 Zentrale Begriffe & Modelle	172
Kapitel 12	
Coaching, mein persönlicher Zugang	173
12.1 Mensch – Rolle – Organisation: mein Referenzrahmen im Coaching ..	173
12.2 Auftragsklärung als Grundvoraussetzung meiner Arbeit	174
12.3 Der Kontrakt: Rahmen, Ort und Zeit	175
12.4 Coaching im Dreieck – Organisation, Führungskraft, Coachee	176
12.5 Verantwortung im Coaching	177
12.6 Intuition, Latenz und professionelle Zurückhaltung	178
12.7 Wie ich interveniere – Fokus, Querinterventionen und Arbeit am Kern	180
12.8 Wie Coachees mich erleben – Fremdbeschreibungen und Resonanzen	181
12.9 Biografische Linien und Übergänge	182
12.10 Zentrale Begriffe und Modelle	183
Danksagung	184
Übersicht »Zentrale Begriffe & Modelle«	185
Literaturliste	187

Kapitel 2

Unsere Haltung

Kein Modell, sondern ein persönlicher Annäherungsversuch

Axel: Wenn ich auf dieses Kapitel schaue, dann ist es für mich vielleicht das persönlichste im ganzen Buch. Haltung war für mich nicht von Anfang an ein großes Wort, sondern ist mir über die Praxis begegnet. Mitte der 1980er Jahre, in der Arbeit mit Siegi Hirsch, einem belgischen Familientherapeuten, der eng mit der Mailänder Schule verwoben war, habe ich zum ersten Mal wirklich gespürt, dass systemische Interventionen allein nichts tragen, wenn die innere Haltung dahinter nicht stimmt. Er hat mit scheinbar einfachen Zugängen wie zirkulären Fragen oder Splitting gearbeitet, aber was den Unterschied gemacht hat, war, wie er präsent war. Wie er Menschen begegnet ist. Wie viel Respekt, Neugier und Ernsthaftigkeit in seiner Art lag. Für mich war das der Moment, an dem ich begonnen habe zu verstehen, was professionelle Haltung eigentlich heißt.

Hella: Für mich war der Weg zur Haltung ein sehr persönlicher. Ich habe mich immer wieder gefragt: Wer bin ich eigentlich in meinem Wesen? Bin ich schnell oder langsam, ungeduldig oder geduldig, abwertend oder zugewandt? Und je mehr ich mich damit beschäftigt habe, desto klarer wurde mir, dass Haltung sich viel weniger über Worte zeigt als über Gefühle. Sie überträgt sich – oft ganz leise, aber sehr wirksam – von einem Menschen auf den anderen. Sie kann Lernen ermöglichen oder verhindern, Vertrauen schaffen oder zerstören.

Axel: Ich habe über die Jahre gelernt, dass Haltung besonders dann sichtbar wird, wenn es stressig wird. Solange alles ruhig ist, können wir alle freundlich und wohlwollend sein. Aber wenn Druck entsteht – im Management, in der Beratung, in Konflikten – dann zeigt sich, was wirklich trägt. Bin ich dann abwertend oder fördernd? Ziehe ich mich zurück oder bleibe ich in Kontakt? In solchen Momenten kommt das eigene Wertesystem an die Oberfläche.

Hella: Was mich dabei besonders leitet, ist ein ganz einfacher, aber sehr anspruchsvoller Gedanke: die Würde des anderen nicht zu verletzen. So gut es geht. Natürlich passiert es trotzdem, aber es bleibt ein innerer Maßstab. Für mich hat jeder Mensch, jedes Lebewesen seine eigene Würde, und diese zu sehen und zu achten, gerade in schwierigen Situationen, ist für mich ein Kern meiner Haltung.

Axel: Für mich ist diese Arbeit an der Haltung ein lebenslanger Prozess. Es gibt keinen Punkt, an dem man »fertig« ist. Ich entdecke immer wieder Seiten an mir, die mir nicht gefallen, und genau darin liegt die Möglichkeit zur Weiterentwicklung. Selbsterfahrung und Selbstreflexion gehören für mich untrennbar dazu, auch in unserer eigenen Arbeit, zum Beispiel in unseren systemischen Lehrgängen (SBI Systemisch Bewegen intensiv), wo ich mich immer wieder neu mit mir selbst konfrontiere.

2.1 Einladung: Über etwas sprechen, das sich nicht machen lässt

Über Haltung zu schreiben ist schwierig. Nicht, weil es dafür keine Begriffe gäbe, sondern weil das, worum es geht, sich den Begriffen immer wieder entzieht. Haltung lässt sich nicht herstellen. Man kann sie nicht anordnen, nicht trainieren wie eine Technik und nicht überprüfen wie ein Verfahren. Und doch wird ständig über sie gesprochen – in der Beratung, im Management, im Coaching, in der Ausbildung. Oft so, als wäre klar, wovon die Rede ist.

Wir erleben das als ein Paradox:

Einerseits wissen wir aus unserer Arbeit, wie entscheidend Haltung ist. Andererseits wissen wir ebenso, wie schnell das Reden darüber in Vereinfachung, Normativität oder Idealisierung kippt. Genau dort beginnt für uns das Problem und zugleich der Grund, dieses Kapitel überhaupt zu schreiben.

Was wir hier anbieten, ist deshalb keine Definition von Haltung. Es ist auch kein Versuch, »die« systemische Haltung zu beschreiben. Was wir teilen, sind unsere Landkarten – entstanden aus vielen Jahren gemeinsamer und unterschiedlicher Praxis, aus Selbsterfahrung, aus Irritationen, aus Fehlern und aus dem Versuch, professionell verantwortlich zu handeln.

Landkarten helfen bei der Orientierung.

Aber sie sind nicht die Landschaft.

Wer eine Landkarte studiert, steht noch nicht im Gelände.

Wer über Haltung liest, hat noch keine Haltung.

Diese Unterscheidung ist für uns zentral und sie begleitet dieses Kapitel durchgängig. Deshalb verstehen wir diesen Einstieg als Einladung. Eine Einladung mitzudenken, zu widersprechen und das Gelesene anhand der eigenen Erfahrung zu prüfen, nicht an unseren Worten. In unserer Arbeit sagen wir oft: Beobachtet uns. Nicht, um Zustimmung zu bekommen, sondern um sichtbar zu machen, dass Haltung sich im Tun zeigt oder eben nicht. Auch hier gilt: Nehmt, was für euch anschlussfähig ist. Und lasst liegen, was es nicht ist.

Dieses Kapitel ist persönlich. Es ist nicht neutral, nicht objektiv und nicht abgeschlossen. Es erzählt von unserem Lernweg, von Spannungen zwischen uns, von Unterschieden im Zugang, von gemeinsamen Orientierungen und bleibenden Differenzen. Gerade deshalb hoffen wir, dass es nicht vereinnahmt, sondern öffnet.

Wenn es eine Erwartung gibt, dann diese: Nicht zu übernehmen, was wir schreiben, sondern beim Lesen die eigene Haltung in Bewegung zu bringen.

2.2 Haltung zeigt sich im Tun – nicht im Sagen

Wir haben früh gelernt, dass es wenig bringt, über Haltung zu reden, wenn sie sich im Handeln nicht wiederfindet. Nicht bei anderen – und auch nicht bei uns selbst.

In unserer Arbeit sagen wir wie schon erwähnt oft: Beobachtet uns. Das ist kein pädagogischer Kunstgriff, sondern eher ein Schutzmechanismus. Für die anderen und für uns. Denn wir wissen, wie schnell man sich selbst glaubt, wenn man über Werte, Haltung und Prinzipien spricht. Und wie viel schwieriger es ist, ihnen im Alltag tatsächlich zu entsprechen. Wir erleben immer wieder – bei Führungskräften, bei Berater:innen, bei uns –, dass zwischen dem, was wir für richtig halten, und dem, was wir tun, ein Abstand entsteht. Manchmal klein, manchmal deutlich. Das ist kein moralisches Problem. Es ist ein menschliches. Entscheidend ist für uns, ob dieser Abstand bemerkt werden darf. Und ob jemand – wir selbst eingeschlossen – bereit ist, ihn anzuschauen.

Wenn wir einladen, uns zu beobachten, binden wir uns. Wir setzen uns der Möglichkeit aus, dass jemand sagt: Das, was ihr gerade tut, passt nicht zu dem,

was ihr sagt. Das ist nicht angenehm. Aber es ist notwendig. Ohne diese Form der Selbstbindung wird Haltung schnell zu einem schönen Bild und bleibt folgenlos. Gerade in der gemeinsamen Arbeit merken wir, wie unterschiedlich wir an solchen Stellen reagieren. Der eine wird schneller, direkter, manchmal auch ungeduldiger. Die andere wird vorsichtiger, zarter, abwartender. Beides kann eine funktionale Wirkung haben und beides kann danebenliegen. Entscheidend ist nicht der Stil, sondern die Bereitschaft, sich korrigieren zu lassen.

Haltung zeigt sich für uns genau dort:

- nicht darin, recht zu haben,
- nicht darin, konsistent zu wirken,
- sondern darin, Abweichungen ernst zu nehmen – bei sich selbst.

Darum ist Haltung für uns keine Aussage, sondern zeigt sich in der Praxis.

2.3 Wunsch-Haltung und gelebte Haltung

Wenn wir über Haltung sprechen, taucht fast automatisch ein Bild auf: So möchten wir sein. Als Manager:innen, als Berater:innen, als Coaches. Aufmerksam, klar, zugewandt, nicht vorschnell, nicht übergriffig, wirksam ohne Druck auszuüben.

Wunsch-Haltung ist wichtig. Sie gibt Orientierung. Sie sagt etwas darüber aus, wofür wir stehen wollen. Das Problem beginnt dort, wo wir sie mit der gelebten Haltung verwechseln. Denn im Alltag – unter Zeitdruck, unter Erwartungs- und Verantwortungsdruck – zeigt sich oft etwas anderes. Wir werden schneller, als wir es uns vorgenommen haben. Ungeduldiger. Deutlicher. Oder auch vorsichtiger, als die Situation es eigentlich bräuchte. Das gilt für Manager:innen genauso wie für Berater:innen und Coaches und für uns selbst ohnehin.

Für uns ist entscheidend, diese Differenz nicht zuzudecken. Nicht zu sagen: So bin ich halt. Aber auch nicht: So sollte ich sein. Sondern wahrzunehmen: Hier ist ein Abstand. In der Arbeit mit Manager:innen, Berater:innen und Coaches sehen wir häufig, dass genau an dieser Stelle etwas kippt. Man spricht über Haltung und meint dabei das Idealbild. Man beschreibt, wie man gerne arbeitet und übersieht, wie man tatsächlich handelt. Deshalb legen wir in unserer Arbeit viel Wert auf Selbstbeobachtung. Nicht als Selbstoptimierung, sondern als nüchterne Bestandsaufnahme.

Wie reagiere ich, wenn es eng wird?

Was passiert mit meiner Haltung, wenn ich unter Druck gerate?

Wo werde ich schneller, wo härter, wo vorsichtiger, als ich es mir vorgenommen habe?

Diese Fragen sind nicht angenehm. Aber sie sind für uns zentral. Weil Haltung genau dort sichtbar wird, wo es schwierig wird. Wunsch-Haltung und gelebte Haltung werden nie deckungsgleich sein. Das ist kein Mangel, sondern eine Realität. Entscheidend ist, ob wir bereit sind, diese Differenz wahrzunehmen und mit ihr zu arbeiten: als Manager:innen, als Berater:innen, als Coaches und als Personen.

Erst wenn wir uns diese innere Spannung zugestehen, entsteht die Möglichkeit, professionell damit umzugehen. Nicht, indem wir sie auflösen. Sondern, indem wir sie ernst nehmen.

Die innere Spannung sichtbar machen

In unserer Arbeit haben wir irgendwann gemerkt, dass Worte allein nicht reichen. Nicht, weil sie falsch wären, sondern weil sie zu leicht darüber hinwegtäuschen können, wie anstrengend diese innere Spannung tatsächlich ist. Deshalb arbeiten wir in unseren Lehrgängen und in der gemeinsamen Reflexion mit einem einfachen Bild.

Eine Person steht zwischen dem, wie sie ist, und dem, wie sie gerne wäre. Nicht als Bewertung. Nicht als Zielbild. Sondern als Gegenüber.

Wir nennen das manchmal – etwas salopp, aber sehr treffend – die eigene Erbärmlichkeit und Schönheit zugleich. Erbärmlichkeit meint dabei nicht Abwertung. Sondern die nüchterne Einsicht, dass wir begrenzt sind. Dass wir unter Druck anders reagieren, als wir es uns vorgenommen haben. Dass wir nicht immer so offen, geduldig oder zart sind, wie wir es gerne wären.

Schönheit meint nicht Idealität. Sondern die Erfahrung, dass genau in diesem ehrlichen Blick auf uns selbst etwas Lebendiges entsteht. Dass Haltung nicht dort wächst, wo wir uns verbessern wollen, sondern dort, wo wir uns zumuten, uns selbst zu sehen.

Dieses Bild ist für uns kein Modell. Es ist auch keine Anleitung. Es ist ein Spiegel. Wir verwenden es nicht, um jemanden zu verändern, sondern um einen Raum zu öffnen, in dem diese innere Spannung ausgehalten werden kann. Ohne sie aufzu-

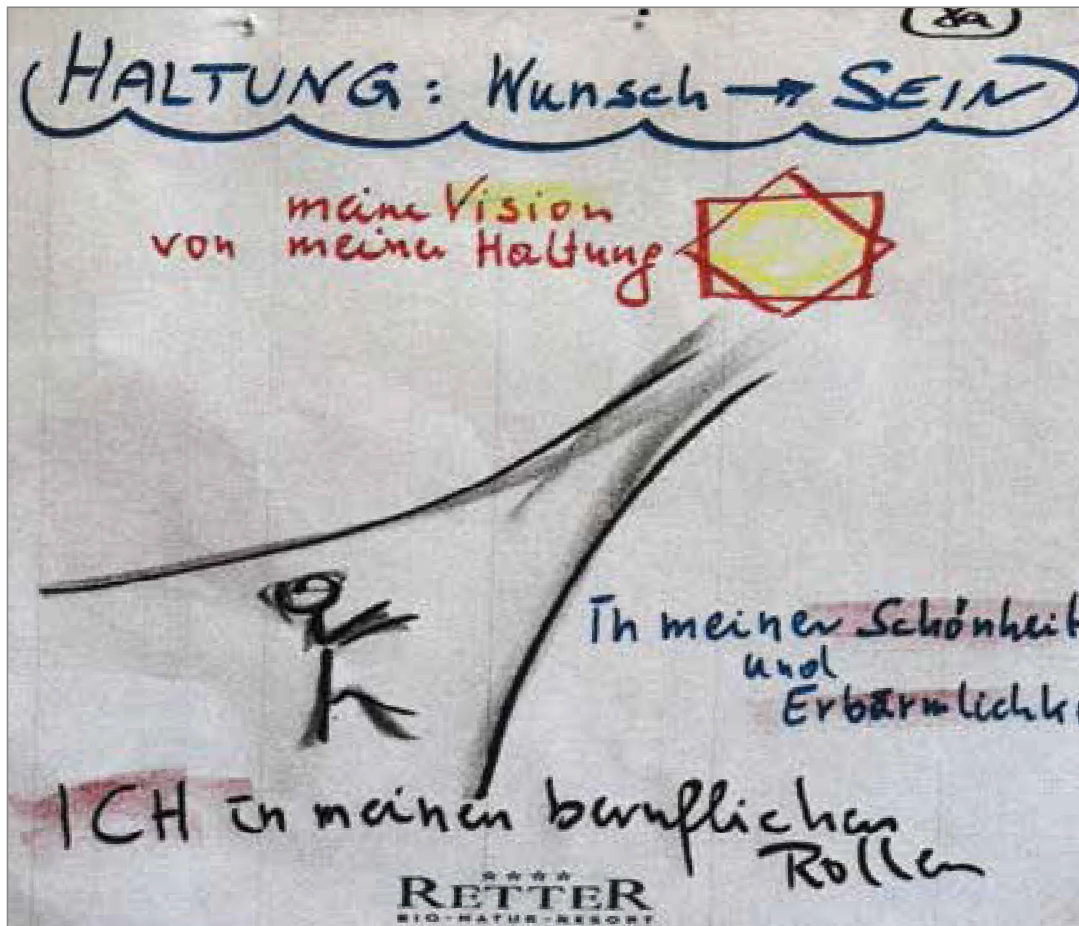


Abb. 2-1:
Haltung:
Wunsch und
Sein; SBI
Lehrgang

lösen. Ohne sie zu beschönigen. Erst wenn wir uns diese Spannung zugestehen, können wir beginnen, auch mit den Spannungen umzugehen, die zwischen Menschen entstehen.

2.4 Leben im Widerspruch – nicht dessen Auflösung

Spätestens wenn mehrere Menschen zusammenarbeiten zeigt sich etwas, das sich nicht mehr auf innere Spannungen reduzieren lässt: Unterschiedlichkeit. Unterschiedliche Zugänge, unterschiedliche Tempi, unterschiedliche Arten, Situationen zu lesen und zu bewerten. Wir erleben das täglich, zwischen uns beiden ebenso wie in der Arbeit mit Manager:innen, Berater:innen und Coaches. Und wir haben gelernt: Der Versuch, diese Unterschiede rasch aufzulösen, führt selten zu besseren Ergebnissen. Meist führt er dazu, dass etwas Wesentliches verloren geht.

Ein Beispiel, das uns begleitet: Der eine von uns neigt dazu, Komplexität zu reduzieren. Ordnung zu schaffen, Klarheit herzustellen, Ent-

scheidungen zu fokussieren. Der andere hält es besser aus, die Dinge offen zu lassen, Optionen nebeneinander stehen zu lassen, länger im Unklaren zu bleiben.

Beides hat Qualität. Beides hat Grenzen. Und beides kann – je nach Situation – hoch funktional oder irritierend sein. Lange Zeit haben wir versucht, diese Unterschiede zu »überbrücken«. Schneller zu werden oder langsamer. Zarter oder direkter. Mehr zu strukturieren oder mehr offen zu lassen. Irgendwann wurde uns klar: Das Entscheidende ist nicht, gleich zu werden. Das Entscheidende ist, den Widerspruch nicht aufzulösen, sondern ihn bewusst zu halten und ihn als Resource zu sehen.

Dasselbe erleben wir in Organisationen. Manager:innen, Berater:innen und Coaches bringen unterschiedliche Haltungen in dieselben Situationen ein. Manager:innen stehen unter Entscheidungsdruck, müssen Verantwortung bündeln, Richtung geben. Berater:innen bringen Distanz, stellen Fragen, irritieren. Coaches arbeiten im beruflichen Kontext näher an der Person und an deren relevanten Umwelten.

Diese Unterschiede sind keine Störung. Sie sind die Voraussetzung dafür, dass etwas in Bewegung kommt. Problematisch wird es dort, wo Widersprüche unsichtbar gemacht werden. Wo man sich zu schnell einigt. Wo Differenzen als persönliches Problem gelesen werden. Oder wo eine Haltung zur einzig richtigen erklärt wird.

Für uns ist Haltung genau an dieser Stelle gefragt: Nicht im Glätten, sondern im Aushalten. Nicht im Entscheiden für eine Seite, sondern im Halten von Spannung zwischen mehreren Seiten. Das ist nicht bequem. Widersprüche erzeugen Reibung. Sie kosten Zeit. Sie fordern Geduld. Und sie verlangen, dass man die eigene Präferenz kennt und nicht absolut setzt. Wir haben gelernt, dass aus genau dieser Reibung Kreativität entstehen kann. Nicht immer. Nicht automatisch. Aber dort, wo Unterschiede benannt werden dürfen, ohne dass sie sofort aufgelöst werden müssen, entsteht oft etwas Drittes. Etwas, das vorher nicht da war.

Haltung zeigt sich für uns deshalb auch hier: in der Bereitschaft, Unterschiedlichkeit nicht nur zu tolerieren, sondern als Arbeitsmaterial ernst zu nehmen: zwischen Menschen, zwischen Rollen, zwischen Haltungen.

2.5 Unterschiede vor Konflikten

In unserer Arbeit erleben wir immer wieder, dass Konflikte dort entstehen, wo Unterschiede zu spät gesehen werden. Nicht, weil Menschen nicht konfliktfähig wären, sondern weil sie zu lange versuchen, Differenzen zu übergehen, zu glätten oder zu ignorieren.

Unterschiede sind zunächst nichts Dramatisches. Sie gehören zum Arbeiten von Manager:innen, Berater:innen und Coaches ebenso wie zu jeder Zusammenarbeit überhaupt. Unterschiedliche Perspektiven, unterschiedliche Erfahrungen, unterschiedliche Tempi, unterschiedliche Arten, Sicherheit herzustellen oder Risiken einzugehen – all das ist Alltag.

Problematisch wird es dort, wo diese Unterschiede nicht bearbeitet, sondern überdeckt werden. Wo man so tut, als wäre man sich einig. Wo man sich auf Lösungen verständigt, ohne vorher über unterschiedliche Zugänge gesprochen zu haben. Oder wo Unterschiede erst dann thematisiert werden, wenn sie bereits eskaliert sind. Dann sprechen wir plötzlich von Konflikten.

Wir haben gelernt, Konflikte nicht vorschnell zu dramatisieren. Oft sind sie nichts anderes als sichtbar gewordene, lange unbeachtete Unterschiede. Unterschiedliche Erwartungen, unterschiedliche Vorstellungen von Verantwortung, unterschiedliche Bilder davon, was »richtig« oder »angemessen« ist.

Gerade im Management beobachten wir häufig, dass Unterschiede auf der Führungsebene sehr früh personalisiert werden. Der eine ist zu langsam. Die andere zu forsch. Der nächste zu analytisch. Oder nicht entschlossfreudig genug. Was dabei verloren geht, ist der Blick auf den Unterschied selbst – und auf seine mögliche Funktion. Denn viele dieser Unterschiede sind nicht zufällig. Sie haben mit Rollen, Aufgaben, Erfahrungen und Kontexten zu tun.

Für uns beginnt Haltung genau hier: Unterschiede rechtzeitig wahrzunehmen und ernst zu nehmen, bevor sie zu Konflikten werden. Das heißt nicht, sie aufzulösen. Es heißt auch nicht, sie zu harmonisieren. Es heißt zunächst, sie sichtbar zu machen und als Unterschied zu würdigen und dadurch neue Möglichkeiten zu entdecken.

In der Arbeit mit Manager:innen, Berater:innen und Coaches laden wir deshalb bewusst dazu ein, früh über Unterschiede zu sprechen:

- Wie siehst du die Situation?
- Was ist für dich im Moment wichtig?
- Worauf achtest du besonders?
- Und was irritiert dich am Zugang der anderen?

Diese Gespräche sind oft ungewohnt. Sie verlangen, die eigene Perspektive zu relativieren, ohne sie aufzugeben. Und sie verlangen, die Perspektive der anderen zu hören, ohne sie sofort bewerten zu müssen. Wo das gelingt, verlieren Konflikte viel von ihrer Schärfe. Nicht, weil alle einer Meinung wären, sondern weil Unterschiede ihren Platz bekommen. Haltung zeigt sich für uns an dieser Stelle darin, Konflikte nicht erst zu bearbeiten, wenn sie eskalieren, sondern Unterschiede früh als Arbeitsmaterial zu nutzen – bewusst, respektvoll und ohne Eile.

2.6 Umgang mit dem Unfassbaren – Orientierung in nicht fassbarer Komplexität

Wir haben lange nach einem passenden Begriff gesucht. Nicht nach einem theoretisch sauberen, sondern nach einem, der unserer Erfahrung entspricht. Überkomplex trifft es aus unserer Sicht nicht. Denn es gibt kein Gegenüber zur Komplexität. Es gibt keine nicht-komplexe Wirklichkeit.

Was es gibt, ist unsere Begrenztheit als Menschen. Wir können nur ausschnittsweise wahrnehmen, nur vorläufig ordnen, nur zeitlich begrenzt verstehen. In diesem Sinn bleiben Zusammenhänge für uns immer – zumindest teilweise – unfassbar.

Wenn wir also von dem Unfassbaren sprechen, meinen wir keine Ausnahmestände, sondern Situationen, in denen unsere gewohnten Ordnungsmuster nicht mehr tragen. Situationen, in denen sich Ereignisse, Dynamiken und Erwartungen nicht mehr zu einem stimmigen Bild fügen lassen. Und in denen wir dennoch handeln müssen: als Manager:innen, als Berater:innen, als Coaches.

Unsere Erfahrung ist, dass solche Situationen heute häufiger werden. Wir leben in einer Zeit des Umbruchs, in der vertraute Ordnungen erodieren. Gesellschaftlich, politisch, wirtschaftlich, organisational. Alte Gewissheiten verlieren ihre Bindekraft, während neue noch nicht stabil sind. Das erzeugt Chaos. Nicht im Sinne von völliger Unordnung, sondern im Sinne einer Gleichzeitigkeit widersprüchlicher Logiken.

In Organisationen zeigt sich das sehr konkret: Entscheidungen müssen unter Unsicherheit getroffen werden. Widersprüchliche Erwartungen prallen aufeinander. Orientierung wird eingefordert, obwohl sie brüchig ist. Das Unfassbare ist nicht mehr die Ausnahme, sondern rückt in den Alltag.

Aus unserer Arbeit heraus ist vor diesem Hintergrund eine Landkarte entstanden. Nicht als Modell, nicht als Theorie, nicht als Anleitung. Sondern als Orientierungshilfe. Eine Sammlung von Möglichkeiten, wie man mit Unfassbarem umgehen kann, ohne zu behaupten, es beherrschen zu können.

Diese Landkarte folgt keiner Reihenfolge. Sie ist kein Prozessmodell. Sie erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie versammelt unterschiedliche Zugänge, die nebeneinanderstehen – teilweise ergänzend, teilweise widersprüchlich. Genau darin liegt ihre Qualität. Sie macht

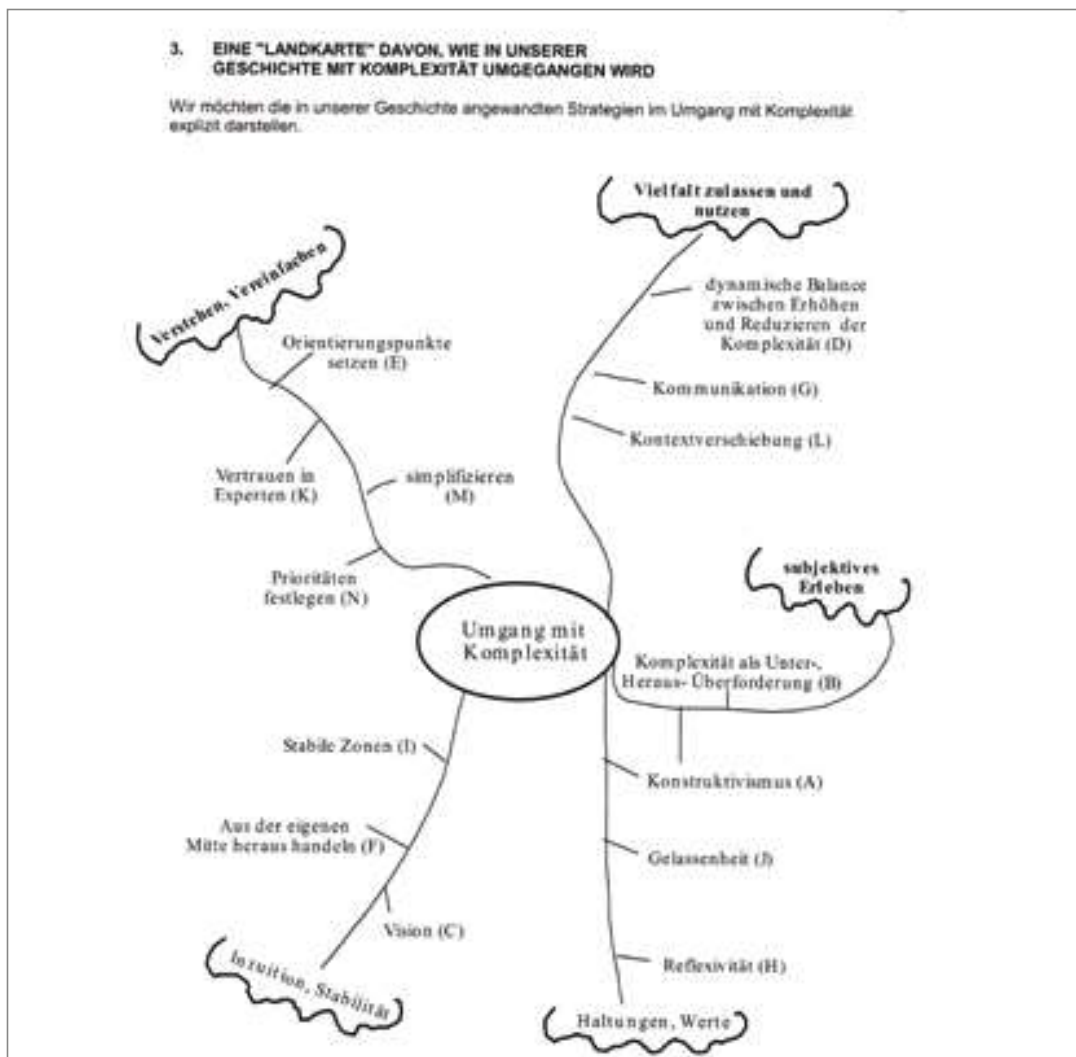


Abb. 2-2:
Landkarte
»Umgang
mit dem
Unfassbaren«;
S. 5 (13)

sichtbar, dass es im Umgang mit Unfassbarem nicht die eine richtige Haltung gibt, sondern verschiedene Optionen, die je nach Person, Situation und Kontext unterschiedlich tragfähig sind.

Manche dieser Optionen zielen darauf, Komplexität zu reduzieren: zu fokussieren, zu priorisieren, Ordnung herzustellen, Entscheidungen zu bündeln. Andere halten Komplexität bewusst offen: lassen Widersprüche stehen, erweitern Perspektiven, verzichten auf vorschnelle Festlegungen. Wieder andere betonen das Abwarten, das Beobachten, das Nicht-Handeln als bewusste Entscheidung.

Die Landkarte lädt dazu ein, sich selbst zu verorten:

- Welche Zugänge sprechen mich an?
- Welche meide ich eher?
- Wo habe ich klare Präferenzen und wo blinde Flecken?

Auch zwischen uns beiden zeigen sich hier unterschiedliche Schwerpunkte. Die eine von uns neigt in unfassbaren Situationen dazu, Komplexität zu reduzieren. Zu fragen, was im Moment wesentlich ist, was Halt geben kann, was das System entlastet. Reduktion ist für sie keine Vereinfachung um jeden Preis, sondern eine Form von Fürsorge.

Der andere hält es eher aus, Komplexität zunächst stehen zu lassen. Er erweitert den Blick, sammelt Perspektiven, interessiert sich für das Noch-Nicht-Verstehbare. Nicht, um Ordnung zu vermeiden, sondern um sie nicht zu früh zu erzwingen.

Beide Zugänge haben sich für uns bewährt und beide haben Grenzen. Reduktion kann blenden, wenn sie zu früh kommt. Weitung kann lähmen, wenn sie nicht wieder zusammengeführt wird. Entscheidend ist aus unserer Sicht nicht, welche Option »richtig« ist, sondern ob wir uns bewusst für einen Zugang entscheiden und bereit sind, ihn zu verändern, wenn er nicht mehr trägt. Genau dazu soll diese Landkarte beitragen. Sie verspricht keine Sicherheit. Aber sie erinnert daran, dass wir auch im Unfassbaren Wahlmöglichkeiten haben.

2.7 Dimensionen professioneller Haltung – unser Bezugsrahmen als Berater:innen

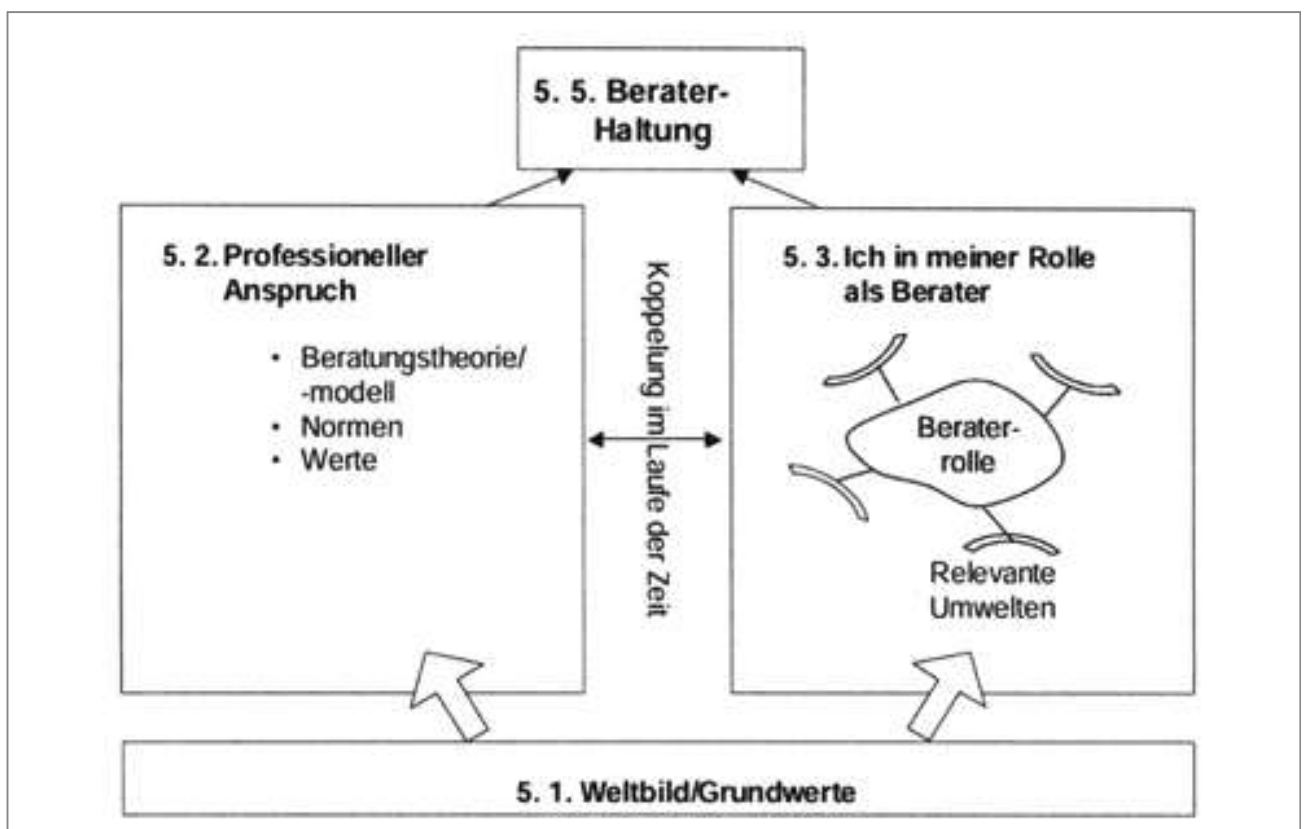
Die bisherigen Abschnitte dieses Kapitels waren bewusst persönlich gehalten. Sie beschreiben Erfahrungen, Spannungen und Lernbewegungen, die uns im Laufe der Jahre zur Frage geführt haben, was Haltung in der Praxis eigentlich bedeutet.

An dieser Stelle wechseln wir nun die Perspektive. Nicht, um Haltung zu definieren oder zu vereinheitlichen, sondern um eine Struktur sichtbar zu machen, die sich aus unserer Arbeit heraus entwickelt hat und die uns hilft, das bisher Beschriebene einzuordnen.

Was wir hier darstellen, haben wir ursprünglich aus unserer Berater:innenrolle heraus entwickelt. Dort wird besonders deutlich, dass professionelles Handeln nicht allein durch Methoden oder Interventionen getragen wird, sondern durch einen inneren Bezugsrahmen, der bestimmt, wie wir Situationen wahrnehmen und darauf reagieren.

Gleichzeitig lässt sich dieser Bezugsrahmen leicht auf andere Rollen übertragen – insbesondere auf Führung, Management und Coaching. Überall dort, wo Menschen unter Unsicherheit handeln und Ver-

Abb. 2–3:
Dimensionen der Beraterhaltung,
Beratung und Ethik S. 59 (29)



antwortung übernehmen, stellt sich die Frage nach Haltung in ähnlicher Weise. Um diesen Zusammenhang sichtbar zu machen, arbeiten wir mit einer Darstellung, die zeigt, woraus professionelle Haltung entsteht.

Die Graphik (Abb. 2-3) beschreibt drei Dimensionen, aus deren Zusammenspiel professionelle Haltung entsteht.

2.7.1 Die drei Dimensionen professioneller Haltung

Weltbild und Grundwerte

Die Basis der Berater:innen-Haltung bilden das ihr zugrunde liegende Weltbild und die dazugehörigen Paradigmen. In unserem Fall heißt das: Wir gehen von einem systemisch-konstruktivistischen Weltbild aus, das wir folgendermaßen beschreiben möchten:

- Es gibt keine objektive Wirklichkeit. Jedes Individuum und jedes soziale System konstruiert sich seine eigene Wirklichkeit.
- Soziale Systeme sind Handlungs-/Kommunikationssysteme, in denen der Mensch zwar relevanter Handlungs- bzw. Kommunikationsträger ist, aber nicht dem System angehört.

Daraus ergeben sich Grundannahmen bzw. -werte, wie z. B. folgende:

- Wahr ist, was funktioniert
- Leben will leben (Respekt vor dem Leben)
- Es ist, wie es ist (Akzeptanz)
- Man kann nur verstören, aber nicht unmittelbar steuern
- Respekt vor der Wirklichkeitskonstruktion der anderen

Professioneller Anspruch

Der professionelle Anspruch drückt sich durch ein Set aus Beratungstheorie, Normen und Werten aus. Wenn diese stark verinnerlicht werden, verschwimmen sie oft ineinander und sind nicht mehr eindeutig voneinander zu trennen. Für unsere Arbeit sind unter anderem folgende Aussagen zentral:

- Interventionen ...
 - ... können nur Anregungen und Impulse zur Selbststeuerung sein, jedoch niemals Systeme determinieren. Die Einflussmöglichkeit ist sehr begrenzt.
 - ... sind nicht Eingriffe, die eine lineare Wirkung erzielen wollen, sondern solche, die versuchen, gestörte Energieflüsse zu deblockieren.

... setzen nicht bei Personen, sondern bei Handlungen, Wirkungsgefügen, Mustern und Relationen an.

- Das Interventionshandeln von Berater:innen ist eine zielgerichtete Kommunikation zwischen Berater:innensystem und Klient:innensystem, welche die Autonomie des Klient:innensystems respektiert und über deren Wirkung das Klient:innensystem entscheidet.
- Das Berater:innensystem hat sich zu bemühen, die Werte des Klient:innensystems zu verstehen und zu akzeptieren. Wenn die Werte des Klient:innensystems aus Sicht des Berater:innensystems untragbar sind, ist die Beratung zu beenden.
- Zwischen Berater:innen- und Klient:innensystem ist eine klare Grenze zu ziehen und aufrechtzuerhalten.
- Das Berater:innensystem selbst muss ein stabiles System sein (die Qualifikation des Berater:innensystems in seiner Gesamtheit ist eine höhere als die der einzelnen Berater).
- Berater:innen können den Widerspruch bezüglich Verändern und Bewahren nur öffnen. Das Klient:innensystem trifft die Entscheidung, wie es damit umgeht, selbst.
- Alles hat seine Funktion in Relation zum Sinn. Es ist hilfreich, nach dem Guten im Schlechten und dem Schlechten im Guten zu fragen.
- Die Definition von Funktionalität ist Sache des Klient:innensystems.

Ich in meiner Rolle

Die dritte Dimension ist der Mensch in seiner Rolle. Diese Dimension wird im Kapitel 8 ausführlicher beschrieben. Dort wird sichtbar, dass Haltung nicht nur durch Weltbild und professionelle Konzepte entsteht, sondern auch durch das Zusammenspiel von

- mir als Person,
- meinem Heimatsystem,
- dem jeweiligen Arbeits- bzw. Berater:innensystem,
- und den relevanten Umwelten, in denen ich mich bewege.

Biografie, Temperament, Erfahrungen, Ängste, Stärken und persönliche Präferenzen wirken hier ebenso wie professionelle Sozialisation und Zugehörigkeit. Haltung entsteht somit nicht abstrakt, sondern immer im Zusammenspiel der drei Dimensionen:

- Weltbild und Grundwerte
- Professioneller Anspruch
- Ich in meiner Rolle

Aus diesem Zusammenspiel ergibt sich nicht, was wir tun müssen, sondern welche Handlungen für uns wahrscheinlicher werden als andere. Haltung beschreibt daher weniger das Verhalten selbst als die Art, wie wir Situationen lesen und darauf reagieren.

2.7.2 Haltung im Handeln

Haltung bleibt abstrakt, wenn sie sich nicht im konkreten Handeln zeigt. Entscheidungen, Interventionen, Gesprächsführung, Schweigen, Eingreifen oder Abwarten – all das ist Ausdruck professioneller Haltung.

Gerade als Manager:in, Berater:in und Coach geraten wir hier unter Druck. Zeitknappheit, Erwartungshaltungen und Ergebnisverantwortung drängen dazu, zu handeln. Oft schneller, als es innerlich geklärt ist. In solchen Situationen wird sichtbar, ob Haltung trägt oder nur beschrieben wird. Handeln macht Haltung erfahrbar. Für andere und für uns selbst.

2.7.3 Ethik und Authentizität – die zweite Schleife

Neben der Frage, wie Haltung entsteht, gibt es eine zweite Bewegung: die laufende Selbstprüfung im Tun.

Ethik verstehen wir nicht als moralisches Regelwerk und nicht als Sammlung von Vorschriften. Für uns ist Ethik eine einfache, aber anspruchsvolle Orientierung: *Was du nicht willst, dass man dir tut, das füge auch keinem anderen zu.*

Ethik bedeutet in diesem Sinn, die möglichen Wirkungen des eigenen Handelns mitzudenken und sich immer wieder zu fragen, ob das eigene Tun mit den eigenen Werten vereinbar ist. Sie ist kein äußeres Gebot, sondern ein innerer Bezugspunkt, an dem wir unser Handeln prüfen.

Authentizität beschreibt den laufenden Abgleich zwischen Weltbild, Haltung und Handeln. Sie fragt nicht nach Fehlerfreiheit, sondern nach Stimmigkeit: Passt das, was ich tue, zu dem, wofür ich stehen will? Und bin ich bereit wahrzunehmen, wenn das nicht der Fall ist?

Authentisch zu sein bedeutet für uns nicht, widerspruchsfrei zu handeln. Es heißt,

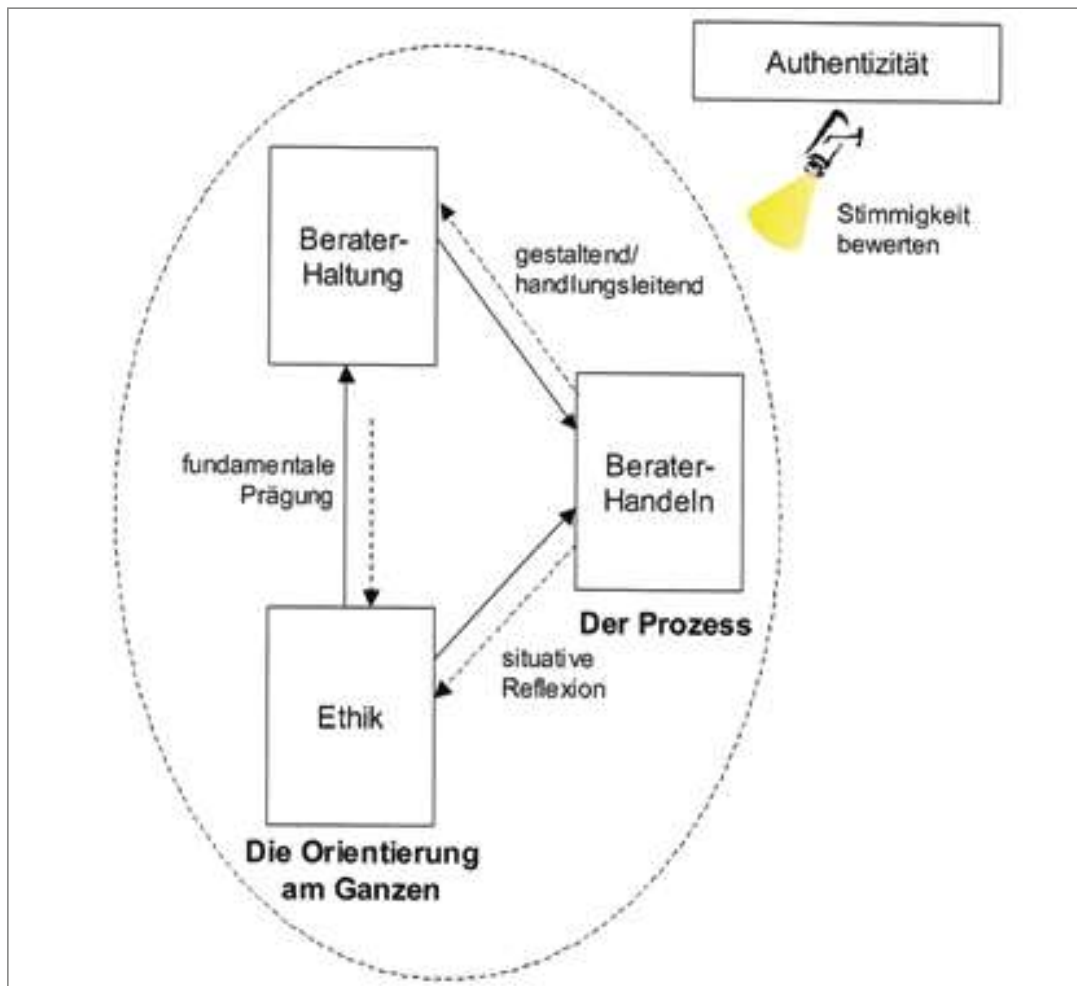


Abb. 2-4: Das Zusammenspiel der 4 Schlüsselbegriffe; Beratung und Ethik S 56 (29)

Brüche nicht zu verdecken und Verantwortung für das eigene Tun zu übernehmen – auch dann, wenn es unvollkommen bleibt.

Ethik und Authentizität sind damit kein zusätzlicher Anspruch, sondern eine Einladung zur Selbstbeobachtung: für Manager:innen, Berater:innen und Coaches gleichermaßen.

2.8 Verdichtung – was für uns im Kern von Haltung bleibt

Wenn wir nach all diesen Unterscheidungen, Beispielen, Grafiken und Erfahrungen fragen, was für uns im Kern stehen bleibt, dann ist es kein geschlossenes Bild. Aber es gibt einige Ausprägungen, die uns über viele Jahre hinweg begleitet haben und die wir nicht mehr missen möchten:

- Unternehmen wie lebenden Organismen begegnen
- Leben will leben und dafür hat es seine Kreativität zum Überleben
- Wirklich ist, was funktioniert

- Respekt vor der Autonomie des Gegenübers
- Konstruktivismus – jeder hat seine Wirklichkeit, Wahrheit gibt es nicht
- Respekt vor dem, was vorhanden ist
- Soziale Systeme lassen sich nicht beherrschen, man kann nur Impulse setzen und deren Wirkung akzeptieren
- Selbsterfahrung ist für uns unerlässlich und ein permanenter Prozess
- Fokus auf Machbarkeit / Möglichkeiten des Systems richten
- Ausgewogener Umgang mit positiven und kritischen Beschreibungen
- Sich nicht nur auf die Seite der Veränderung stellen, das Bewahrende wertschätzen und in seiner Funktion sehen
- Es geht nicht um den Gegensatz »gut versus schlecht«, sondern um den von »Funktionalität versus Dysfunktionalität« im Kontext der Zielsetzung
- Räume für Reflexion, Lernen und Entscheidungen schaffen
- Was ist mein Klient:innensystem, mein Verantwortungsbereich, was ist mein Ganzes?

Für uns ist in (zumindest) 2er-Staffs zu arbeiten eine wesentliche Voraussetzung für professionelles und qualitativ hochwertiges Arbeiten. Es eröffnet wesentlich mehr Perspektiven und Interventionsmöglichkeiten und gibt dem Staff deutlich mehr Energie und Resilienz.

Alle diese Punkte sind für uns keine Kriterien und keine Checkliste. Es sind eher Spuren, denen wir folgen – manchmal klar, manchmal tastend, manchmal auch im Zweifel.

Eine offene Einladung

Dieses Kapitel will keine Haltung festlegen. Es will auch keine systemische Haltung definieren. Es ist vielmehr eine Einladung, die eigene Haltung in Bewegung zu bringen.

Vielleicht liest Du manches und denkst: Ja, das entspricht mir.

Vielleicht stößt Du Dich an anderen Passagen und spürst Widerstand.

Vielleicht bleibst Du an etwas hängen, ohne dass Du es gleich benennen kannst.

All das ist für uns stimmig. Denn Haltung zeigt sich nicht darin, was wir übernehmen, sondern darin, worauf wir reagieren, woran wir hängen bleiben, woran wir uns reiben.

Wenn dieses Kapitel etwas bewirken kann, dann vielleicht dies: dass Du Dich

selbst ein Stück genauer beobachtest: als Manager:in, als Berater:in, als Coach, als Mensch.

Nicht mit der Frage, wie man sein sollte, sondern mit der aufmerksameren Frage: Wie bin ich gerade und welche Wirkung hat das auf andere? In diesem Sinn bleibt Haltung für uns immer in Bewegung. Und sie lebt davon, dass wir bereit bleiben, uns selbst dabei nicht aus dem Blick zu verlieren. Sie entsteht im Tun, im Scheitern, im Reflektieren, im Wiederversuchen.

2.9 Zentrale Begriffe und Modelle

Fett = Hauptquelle, normal = weitere relevante Veröffentlichungen.

Die vollständige Zuordnung aller Begriffe zum Literaturverzeichnis findet sich in der Gesamtliste am Ende des Buches.

Authentizität – **29**, 37

Duales Management – **41**

Ethik und professionelle Haltung – **29**, 37

Umgang mit dem Unfassbaren – **13**

Unterschiede vor Konflikten – **38**

Weltbild – 29, 37, **41**

Werte und Normen von Berater:innen – **29**

Widersprüche – **41**