

# Konflikte bearbeiten? Organisation entwickeln? Beides!

Spannungsfeld Mensch und Organisation:  
Systemische Beratung live

Konfliktbühne Großraumbüro

Vom Personenkonflikt zur Zukunftsgestaltung



Ein einzigartiges Ereignis: Auf einem Symposium demonstrieren die Gründer und Vertreter der wichtigsten Ansätze systemischer Beratung im deutschsprachigen Raum ihre Arbeitsweise anhand einer konkreten Konfliktsituation in einer Organisation!



G. Geyer

Gerd Geyer

## Das Spannungsfeld Mensch und Organisation: systemische Beratung live

*Arbeiten Sie denn systemisch?*, ist eine häufig gestellte Frage an Beraterinnen und Berater beim ersten Kontakt. Beantwortet wird sie meist mit: *Selbstverständlich!*

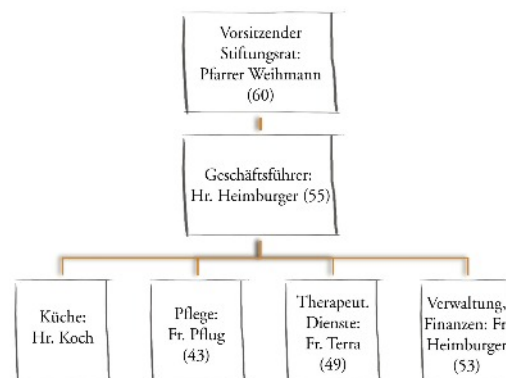
Barbara Heitger, Rudi Wimmer, Insa Sparrer, Matthias Varga von Kibéd, Jürgen Kriz, Gerda Volmer, Eckard König, Bernd Schmid, Gunther Schmidt und Friedrich Glasl haben sich gemeinsam an der Universität Witten-Herdecke beim 2. *Symposium zur Praxis systemischer Konfliktbearbeitung in Organisationen* unter Moderation von Rudi Ballreich folgenden weiterführenden Fragen gestellt: *Was meinen Sie mit systemisch?* und *Wie drückt sich das in Ihrer Arbeitsweise aus?* Ergänzt wurden diese Praxisdemonstrationen mit Vorträgen von Dirk Baecker, Luc Ciompi und Arist von Schlippe.

Ihre Ansätze, Haltungen und grundsätzlichen Vorgehensweisen haben alle Beteiligten in vielen Büchern und Artikeln beschrieben und in täglicher Praxis weiterentwickelt. Insofern ging es nicht darum, theoretische Positionen zu vergleichen, sondern in der praktischen Anwendung anschaulich zu machen, wie in der konkreten Arbeitsweise das Modell sichtbar wird. Selbstverständlich konnten die Referenten in der verfügbaren Zeit von jeweils 90 Minuten nur exemplarisch ihr Vorgehen demonstrieren, ein Gesamtdesign hätte den Rahmen gesprengt. Auf den folgenden Seiten wird skizziert, wie die Einzelnen vorgingen und was auffällig war. Zudem erfolgt eine persönliche, subjektive Würdigung aus Sicht des Autors.

Die Leitfrage: Welche Aspekte einer Beratungssituation kommen in den Fokus – je nachdem, mit welcher systemischen Brille sie betrachtet wird?

### Der Ausgangskonflikt

Die Situation wurde zu Beginn des Symposiums mit Schauspielerinnen und Schauspielern dramatisch dargestellt:



- Herr Heimburg ist seit 15 Jahren erfolgreicher Geschäftsführer eines Altenheims in kirchlicher Trägerschaft. Er legt Wert auf Effizienz, Einhaltung von Budgets und Regeln sowie Anerkennung seiner Entscheidungen.
- Frau Heimburg, seine Ehefrau, leitet den Bereich Verwaltung und Finanzen. Sie unterstützt ihren Mann inhaltlich.
- Frau Pflug ist seit 1 Jahr Bereichsleiterin Pflege (PDL). Sie bemüht sich seither, bereichsübergreifende Zusammenarbeit, Supervision und zukunftsorientierte Ansätze zu etablieren. Dabei gerät sie immer wieder mit der Führungsphilosophie von Herrn Heimburg in Konflikt.
- Frau Terra leitet seit mehreren Jahren die therapeutischen Dienste. Sie hat bereits einige Ansätze von Frau Pflug übernommen und unterstützt diese.
- Herr Koch leitet den Küchenbereich. Es ist ihm bisher gelungen, eine gute Ausstattung seines Bereiches zu erhalten. Von vielen Konfliktthemen sieht er sich wenig betroffen.
- Pfarrer Weihmann ist seit 20 Jahren Vorsitzender des Stiftungsrates.

Das Altenheim stand immer gut da, Herr Heimburg hat gute Arbeit geleistet. Frau Pflug hatte bei ihrer Einstellung vor einem Jahr den Stiftungs-

Barbara Heitger, Rudi Wimmer, Insa Sparrer, Matthias Varga von Kibéd, Jürgen Kriz, Gerda Volmer, Eckard König, Bernd Schmid, Gunther Schmidt und Friedrich Glasl vergleichen ihre Konfliktansätze

rat auch damit überzeugt, dass sie zukunftsweisende Ideen einbrachte.

Die Situation eskaliert, als eine Bewohnerin verschwindet und von Frau Pflug unterkühlt im Keller aufgefunden wird. Die Angehörigen fordern Aufklärung und drohen mit der Presse. Frau Pflug macht Herrn Heimburg für die personelle Unterbesetzung verantwortlich, dieser verweist auf den korrekten Personalschlüssel und sieht Führungsschwächen bei Frau Pflug.

Frau Pflug wendet sich an den Stiftungsvorstand Pfarrer Weihmann, informiert ihn über Missstände und droht mit Kündigung. Pfarrer Weihmann sorgt sich um den Ruf des Hauses und beauftragt ein Beratungsunternehmen.

### Die unterschiedlichen Ansätze

Die einzelnen Referenten haben ihre Vorgehensweise jeweils nach einer Einführung mit den Schauspielern in der Realsituation demonstriert. Im Folgenden werden diese Arbeitsweisen mit dem Fokus beschrieben: *Wo wird die jeweilige Besonderheit des Ansatzes sichtbar?*

Ein umfassender Vergleich der Modelle würde den Umfang eines Handbuchs erfordern, um den Modellen und ihren Autoren gerecht zu werden. Von Anbeginn an war das Setting an der Schnittstelle von Konfliktarbeit und Organisationsentwicklung angelegt. Die spannende Frage war also: *Wo werden die verschiedenen Beraterinnen und Berater jeweils ansetzen?*

### Jürgen Kriz: Personenzentrierte Systemtheorie



### Vorgehen

Jürgen Kriz entscheidet sich für die exemplarische Darstellung einer Einzelarbeit mit Frau Pflug. Er fasst zusammen, was er von ihrer Sichtweise verstanden hat und klärt, ob es richtig verstanden wurde. Dann bittet er sie, sich die Konfliktsituation innerlich vor Augen zu führen und ihre Empfindungen dazu wiederzugeben. Durch empa-

thisches Fragen, Paraphrasieren und Spiegeln vertieft er die Problemwahrnehmung emotional. Er lenkt die Aufmerksamkeit auf Veränderungen in der metaphorischen Situationsbeschreibung (dunkle Wolke). Dabei fokussiert er auch die Grenzen: *Was ist an den Rändern der Wolke?* Im weiteren Verlauf der metaphorischen Arbeit betont Jürgen Kriz immer wieder die Aspekte der Veränderung und der Handlungsmöglichkeiten von Frau Pflug: *Was können Sie zur Klarheit beitragen? Wie haben Sie das gemeistert? Was wäre ein anderer Blick?*

Bereits in der kurzen 15 Minuten-Sequenz wird eine Veränderung der Sichtweise, Emotion und wahrgenommenen Selbstwirksamkeit deutlich. Jürgen Kriz formuliert es so: *Man kann nicht darüber reden, ohne dass sich etwas verändert. Mit dieser Veränderung kann ich arbeiten. Ich gehe dabei von unten nach oben vor.*

Was ist gemeint? Jürgen Kriz unterscheidet die Prozessebenen körperlich, psychisch, interaktionell, kulturell. In der gezeigten Sequenz beginnt er mit Körperwahrnehmungen und geht weiter zu psychischen Prozessen bei einer der Parteien. Kriz führt aus, dass er analog mit der andern (Haupt-)Partei, Herrn Heimburg, arbeiten würde, um dann weiterzugehen zur interaktionellen und kulturellen Ebene.

### Würdigung

Kriz beginnt also im Zentrum des Konflikts, bei einer Person und ihren körperlichen Empfindungen. Er beginnt problemorientiert und lenkt dann die Aufmerksamkeit auf Veränderungen und Lösungsaspekte. Welcher Nutzen wird dadurch geschaffen? Die Hauptpersonen werden persönlich gestärkt, sie lernen über sich und ihren Beitrag zum Gesamtsystem. Die Lösung geht von den Parteien aus.

### Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd: Systemische Strukturaufstellungen



### Vorgehen

Erwartungsgemäß arbeiten Insa Sparrer und ▶

Im Zentrum  
des Konflikts

Varga von Kibéd mit einer Aufstellung. Dabei positionieren die *Originale* (Vorstand, Geschäftsführer, die vier Bereichsleiter/innen) ihre aus dem Publikum ausgewählten Repräsentanten im Raum. Der Auftrag lautet: *Lassen Sie sich überraschen, wo ein passender Platz ist!* Ziel ist, das zu bearbeiten, was für jeden Einzelnen wichtig ist. In einer ersten Runde wird die Wahrnehmung aufgenommen. Die Originale verlassen die Bühne und sitzen außen, mit der Option, entweder zuzuhören, ihrem Repräsentanten etwas zu soufflieren oder auch sich selbst einzuwechseln.

Nun verändert Insa Sparrer die Positionierung hin zu einem Oval, das allen Blickkontakt ermöglicht. Veränderungen werden thematisiert. Den Repräsentanten (und indirekt den Originalen) wird die klassische Wunderfrage nach einer ausführlichen Einleitung gestellt. Dabei werden hier in rascher Folge zahlreiche, lösungsorientierte Fragen hintereinander gestellt, eine Technik, die Varga von Kibéd später als *sizilianische Familienhypnose* bezeichnet. Mit Paraphrasieren und Nachfragen (*Was wäre dann anders? Woran würden Sie es merken? Woran noch? Wie würden die anderen reagieren?*) werden immer wieder zwei Aspekte herausgearbeitet: die Veränderung und deren *drehbuchkonkrete* Beschreibung (*Könnte ein Regisseur das verfilmen?*). An das Verharren in der Wunder-Vorstellung wird dabei immer mal wieder erinnert. Da, wo noch keine Veränderung vorstellbar ist, wird die Zeitspanne weiter in die Zukunft verlegt. Gelegentlich nutzen die Originale die Möglichkeit des *Soufflierens*.

Schritt für Schritt wird die *Möglichkeit des Andersseins* erforscht. Verhärtungen weichen etwas auf und kleine Elemente der Hoffnung keimen auf.

Zum Schluss übernehmen die *Originale* wieder ihre Rolle von ihren Repräsentanten. Die Stimmung und der Umgang haben sich spürbar gewandelt, wenngleich die konkreten Schritte (*gegenseitig grüßen, mal etwas anderes kochen, mal anerkannt werden*) noch keine Bearbeitung sachlicher Differenzen beinhalten.

### Würdigung

Sparrer und Varga von Kibéd halten sich mit Problemen nicht auf, sondern steigen direkt in Lösungen und deren emotionale Bewertung ein. Dabei arbeiten sie mit dem Team, was dem Prozess schnell Geschwindigkeit verleiht. Der Fokus des gewählten Ansatzes besteht eben darin, die Möglichkeit einer anderen Art gemeinsamer Kommunikation sichtbar zu machen und die verletzten Grundbedürfnisse auszusprechen sowie das

gesamte System (bzw. einen wesentlichen Teil) in die Lösungssuche einzubeziehen. Damit folgen Sparrer und Varga von Kibéd ihrem Einstiegssatz: *A ist dann systemischer als B, wenn es in höherem Maß erlaubt, von Eigenschaftszuschreibungen abzusehen und sich Relationen, Strukturen und deren Veränderung sowie den Regularien und Choreografien dieser Veränderung zuzuwenden.* Bemerkenswert ist dabei die ebenso konsequente wie vielfältige Lenkung der Wahrnehmung auf positive Veränderungen und deren präzise Beschreibung.

Könnte ein Regisseur das verfilmen?

### Rudi Wimmer und Barbara Heitger: Die neuere Systemtheorie in der Organisationsberatung



### Vorgehen

Heitger und Wimmer betonen die Bedeutung einer guten Auftragsklärung mit Pfarrer Weihmann. Im Gespräch klären sie Situationssicht, Ziele, Sorgen und Positionierung des Auftraggebers. Den erreichten Zwischenstand machen sie dem Auftraggeber mit der Methode des Reflecting Team zugänglich. Dabei arbeiten sie persönliche Aspekte (*enttäushtes Wollen aller drei*) ebenso heraus wie organisationale (*Das verteilt sich über drei Hierarchieebenen...*) und unterscheiden einen Autoritätskonflikt und einen Weiterentwicklungskonflikt. Weihmann wird seine Verantwortung deutlich gemacht. Wimmer scheidet dabei auch keine drastifizierenden Elemente (*Das ist Erpressung...*).

Als Ergebnis dieses (natürlich stark verkürzten) Erstgesprächs wird ein Gespräch der beiden Berater gemeinsam mit Auftraggeber Weihmann und Geschäftsführer Heimburg geführt. Heitger formuliert: *Wir wollen uns gemeinsam ortskundig machen.* Im Verlauf wird Heimburg Gelegenheit gegeben, seine Konfliktsicht darzustellen, Wimmer und Heitger nehmen das empathisch auf. Heitger fragt gezielt nach Unterschieden: *Wann war es besser, wann schlechter?* Tendenziell fragt Wimmer dabei eher problemexplorierend, Heitger eher ►