

lösungsexplorierend nach. Im Verlauf sieht sich Weihmann genötigt, die Gegenseite von Frau Pflug darzustellen, nimmt insofern also eine stärkere persönliche Rolle wahr. Damit werden inhaltliche Meinungsunterschiede zwischen Weihmann und Heimbürg sichtbar.

Würdigung

Wimmer/Heitger gehen top-down vor und betonen die persönlichen und organisationalen Führungsaspekte. Das trägt zur Übernahme von Rollenverantwortung bei Weihmann und Heimbürg bei, stützt damit aber auch die Hierarchie. Inwieweit der systemische Effekt, dass Pfarrer Weihmann in Abwesenheit von Frau Pflug deren Sicht darstellt und verteidigt, von Heitger und Wimmer intendiert war, ist nicht bekannt, zumindest haben sie es nicht aktiv besprochen.

Interessant ist, dass eine aktive Einbeziehung von Frau Pflug in Frage gestellt (Heitger) oder sogar eher verneint (Wimmer) wird. Die beiden obersten Führungsrollen werden damit sehr betont (Wimmer: *Heimbürg war dafür noch nicht bereit*) mit dem Risiko, die Konfliktpartei Pflug aus dem Blick zu verlieren und den weiteren Weg von der Beweglichkeit nur einer Partei, nämlich Heimbürg, abhängig zu machen. Die im Konzept vorab betonte Eigenverantwortung der handelnden Personen in der Beteiligung am kreativen Prozess wird damit einerseits klar sichtbar, aber (zunächst) nur bei den Top-Führungskräften.

Bernd Schmid: Klärungsprozesse mit dem Dreieck: Person, Rolle und System



Ich kann nur
helfen zu lernen

Vorgehen

Bernd Schmid legt den Fokus auf das Lernen: *Die Klienten sollen befähigt werden, mit dieser Art des Lernens selbstständig weiterzuarbeiten.* Schmid erwägt, wenn Pflug und Heimbürg so verbiestert bleiben, getrennte Einzelcoachings, die zu individueller Klärung führen und den Lernprozess des

Teams unterstützen sollen.

Er führt das Gespräch mit Pfarrer Weihmann, wobei Heimbürg und Pflug quasi als Zuhörer dabeisitzen, ins Gespräch aber nur wenig einbezogen werden. Ziel ist es, einerseits mit Weihmann eine Vereinbarung für einen Lernprozess zu erzielen und parallel Pflug und Heimbürg zu informieren und Lernen zu ermöglichen: *Ich kann nur helfen zu lernen.*

Er arbeitet die inhaltliche Unterschiedlichkeit und den Umgang miteinander als Themen heraus. Ziel ist es herauszufinden, ob eine Zusammenarbeit möglich ist. Dazu schlägt er vor, mit allen dreien konkrete Steuerungsprobleme aus der Sicht von Pflug bzw. Heimbürg zu bearbeiten. Dabei soll eruiert werden, wie die unterschiedlichen Vorstellungen und Lösungsansätze dazu aussehen, welche Rollen- und Vorgehensvorstellungen bestehen. Hier sollen unter Moderation Gemeinsamkeiten entwickelt werden. Dafür plant Schmid vier Mal einen halben Tag. Dieses Modell soll dann von den Beteiligten eigenständig auf andere Situationen ausgeweitet werden. Auch hier soll zunächst vom Moderator mit nur einer Person gesprochen werden, die anderen hören zu: *Wen brauchen Sie dazu?, Was haben Sie dazu schon getan?, Welchen Beitrag erwarten Sie?, Wer kann das klären?* – mit einem Fokus auf konkrete Ansichten und Verantwortung. Beispielsweise könnte daraufhin Heimbürg die *schöpferische Macht* von Frau Pflug akzeptieren ohne seine *Hoheitsmacht* in Gefahr zu sehen. Am Ende werden Pflug und Heimbürg gefragt, ob sie das Vorgehen verstanden haben. Heimbürg hat es noch nicht verstanden, lässt sich aber auf eine *Duldung* ein. Ziel ist es, die wechselseitigen Rollenverständnisse kennen zu lernen.

Würdigung

Ähnlich wie Kriz beginnt Schmid bei den Einzelpersonen, jedoch mit einem anderen Zugang. Konsequenter verfolgt er den Ansatz, das Lernen der Personen über sich, die eigenen Erwartungen und das eigene Verhalten sowie die Erwartungen und Sichtweisen der anderen Beteiligten zu fördern. Dies wird durch strukturierende Modelle ergänzt. Insofern stehen die (sachbezogene) Interaktion im System, deren Verständnis und neue Vereinbarungen im Vordergrund. Auch er geht dabei an Einzelthemen jeweils von der Problembeschreibung hin zur Lösung, emotionale Anteile lässt er weitgehend außen vor: *Ich bitte Sie, Abstand von Emotionen zu nehmen.* Immer wieder betont Schmid dabei das Experimentelle, das Sich-Einlassen und die Eigenverantwortung. ▶

**Gerda Volmer und Eckard König:
Personale Systemtheorie als Grundlage
der systemischen Organisationsberatung**



Vorgehen

Volmer und König formulieren als Ausgangsfragen: *Was sind die Faktoren, die zu dieser Situation geführt haben?, Welche Ansatzpunkte für eine Intervention ergeben sich daraus?*

Im Vorfeld nennt König als mögliche Ansatzpunkte:

- Wechsel von handelnden Personen
- Veränderung der kognitiven Deutung der Personen
- Veränderung der emotionalen Deutung
- Veränderung sozialer Regeln, zum Beispiel Besprechungsregeln
- Abänderung von Regelkreisen durch deren Verdeutlichung
- Veränderung der materiellen Umwelt oder der Definition der Systemgrenzen
- Bewusstmachen der Entwicklung des Systems und der Narrationen dazu

Im Fall beginnt auch Gerda Volmer mit der Auftragsklärung und betont drei Ziele aus ihrer Sicht: Erhaltung der guten Reputation, Halten beider Führungskräfte und christlicher Umgang miteinander. Aus der Vielzahl möglicher Ansätze entscheiden sich König und Volmer, eine umfassende OE-Diagnose mit dem Gesamtsystem zu demonstrieren. Hier werden die verschiedenen Stakeholder (Vorstand, Mitarbeiter, Bewohner, Ehrenamtliche, Angehörige ...) befragt und die Antworten anschließend geclustert. Die Ergebnisse werden dem Leitungsteam zurückgespiegelt (Survey and Feedback). Positives wird gewürdigt, Kritisches nicht aufgenommen (*Sonst verhaken Sie sich wieder...*). Die Konfliktsituation wird dabei bewusst außen vor gelassen (*Es gibt hier keinen Konflikt...*) und stattdessen Potenziale und Lösungsideen in den Blick genommen. Volmer betont, dass etwaige persönliche Äußerungen auf Karten zwar mit dem Betroffenen besprochen

würden, aber anschließend von diesem eigeninitiativ außerhalb des Prozesses weiterzuverfolgen seien. Interventionen zielen darauf, sich auf einige Maßnahmen zu einigen und diese gemeinsam umzusetzen. Die Wertschätzung des Positiven wird betont. Nächste (hier nicht mehr ausgeführte) Schritte wären dann die Einrichtung von Projektgruppen, Vereinbarung und Überprüfung von Meilensteinen.

Es gibt tausend Möglichkeiten!

Würdigung

Der Ansatz liegt eindeutig beim Gesamtsystem und auf der Sachebene. Eckard König legte im Rahmen seiner Präsentation eine größere Anzahl möglicher Interventionsansätze dar und Gerda Volmer betonte am Ende noch einmal: *Es gibt tausend Möglichkeiten!*

Im gezeigten Vorgehen wurde die Konfliktsituation zwischen zwei Führungskräften außen vor gelassen. Im Verlauf der organisationsbezogenen Intervention entzündeten sich die Spannungen an den einzelnen Sachthemen immer wieder aufs Neue (Pflug: *Wollen wir den Konflikt lösen mit einer Bergpredigt?* – Volmer: *Es geht gar nicht um Konfliktlösung, es geht darum, wie Sie miteinander umgehen.*) Königs/ Volmers Zugang, die verschiedenen Perspektiven und Anliegen des sozialen Systems aufzunehmen, ist sicher hilfreich, um eine breitere Sichtweise zu entwickeln. In der vorliegenden Konstellation und Eskalationsstufe schien es so, als ob die Hauptbetroffenen zu sehr gefangen waren, um diese neuen Blickwinkel einnehmen zu können.

**Gunther Schmidt:
Grundlagen der hypnosystemischen
Organisationsberatung**



Vorgehen

Schmidt beginnt mit der Motivation für Veränderung: Da eine intrinsische Motivation nicht voraussetzen ist (*Der Andere muss sich ändern!*), spricht er mit dem Auftraggeber als *Sinnstifter*, um so Sinn und Notwendigkeit der Veränderung deutlich zu machen. Er betont: *Es reicht nicht zu wissen, ►*

wo es brennt, wenn man nicht weiß, wohin es gehen soll.

Im zweiten Schritt lässt er Weihmann sowohl GF Heimburg wie PDL Pflug in getrennten Gesprächen Ziel und Rahmen der Konfliktbearbeitung mitteilen. Dabei achtet er darauf, Wertschätzung zu geben und zu betonen, dass es sich um verständliche Motive handelt.

Ich möchte Ihre guten Gründe und Bedürfnisse verstehen. Schmidt positioniert sich dabei als Garant dafür, dass die Anliegen beider Parteien besprochen und berücksichtigt werden. Unterschiede seien notwendig, man müsse aber eine Form der Kommunikation finden und zusammenarbeiten. Nach Erhebung der unterschiedlichen Anliegen fragt Schmidt auch nach positiven Erfahrungen in der Vergangenheit.

In einem dritten Schritt arbeitet Schmidt mit Heimburg, Pflug und Frau Heimburg, da aus seiner Sicht das gesamte System betroffen ist. Dabei betont er mehrfach das gemeinsame Interesse, sich für das Unternehmen einzusetzen und die Anerkennung dieses Engagements. Unermüdlich spricht er den Einsatz und die Flexibilität beider Parteien an, *auch wenn Sie das wechselseitig nicht so sagen würden.* Er baut Brücken, um beide Sichtweisen in Balance zu setzen und wechselseitig die Beiträge zu achten. Dabei spricht er häufig Frau Heimburg an und lässt Herrn Heimburg und Frau Pflug zuhören. Abschließend würdigt er, dass es beiden gelungen ist, einander zuzuhören.

Würdigung

Gunther Schmidt achtet sehr darauf, folgende Elemente immer wieder zu betonen:

- Die Fähigkeiten, miteinander zu arbeiten, wurden schon gezeigt, sind also vorhanden.
- Sichtweisen dürfen und sollen sogar unterschiedlich sein.
- Jeder leistet sehr wertvolle Beiträge.
- Jeder hat die Freiheit, das vorhandene Potenzial zu nutzen.

Dabei nimmt er die Hauptparteien längere Zeit aus dem Spiel und spricht mit Frau Heimburg, wodurch die Parteien quasi gezwungen sind, zuzuhören ohne zu antworten (*Ich habe die Hoffnung, dass Sie das hören!*). Er übernimmt hohe Redeanteile und lenkt dadurch die Aufmerksamkeit der Parteien auf für die Lösung hilfreiche Sichtweisen. Damit schafft er einen vielfältig nutzbaren Interpretationsrahmen, in dem dann die eigentliche inhaltliche Arbeit geschehen kann. Zwischendurch wirken die Parteien aber auch

abgekoppelt, es ist nicht klar, inwieweit sie diese angebotenen Sichtweisen aufnehmen und verarbeiten. In den – seltenen – Beiträgen der Hauptparteien werden deren ursprüngliche Themen genannt (Pflug: *Für mich ist eine Veränderung der Führungskultur interessant!*), neue, verbindende Aspekte werden von diesen selbst (noch) nicht angesprochen bzw. bezweifelt (Pflug: *Und Sie meinen das wirklich ernst, dass wir schon gut miteinander kommunizieren?*). Schmidt lädt ein, das eigene Verhalten zu beobachten: *Ich will Sie nicht vergattern.*

Friedrich Glasl: Die Praxis des entwicklungsorientierten Systemansatzes



Vorgehen

Um als letzter der Beitragenden nicht noch ein Auftragsklärungsgespräch zu zeigen, erläutert Glasl zwar die Schritte in der Auftragsklärungs- und Konfliktorientierungsphase, springt dann aber zu einem späteren Zeitpunkt im Prozess.

Er beginnt mit allen Beteiligten den Konfliktprozess zu rekonstruieren unter Nutzung metaphorischer Methoden. Dabei werden die konfliktrelevanten Ereignisse mit den jeweils Beteiligten in einer Zeitreihe dargestellt. Damit wird die statische Sicht in eine dynamische Betrachtung aufeinander folgender Ereignisse verwandelt. Nach dieser Gesamtsicht bittet Glasl: *Beschreiben Sie, welches Gefühl bei den Ihnen wichtigen Ereignissen auftritt und markieren Sie diese Ereignisse!* Einige Schwerpunkte werden deutlich. Glasl bittet dann, die jeweilige Situation in der Metapher des Wetters zu beschreiben, zunächst für frei gewählte (somit individuell unterschiedliche) Situationen, dann fokussiert auf die meistgenannte Situation (Auseinandersetzung Heimburg-Pflug im Büro Heimburg). Für diese Situation bittet Glasl um eine Beschreibung: *Wie haben Sie das erlebt?* Dabei werden auch die jeweiligen Gefühle erfragt. Anschließend fordert Glasl abwechselnd zum Perspektivwech- ▶

Ich möchte Ihre guten Gründe und Bedürfnisse verstehen

Nutzung metaphorischer Methoden

sel auf: *Wie hat sie das aus ihrer Sicht erlebt? Wie hat er das erlebt?* Relativ rasch wird dabei das jeweilige Innenleben für die anderen deutlich. Der nächste Schritt, so Glasl, wäre eine Mikroanalyse dieser Situation, um die Muster zu erkennen, wie beide gegenseitig das unerwünschte Verhalten beim anderen hervorrufen. Dabei würde zunächst sichtbar, wie jeder Beiträge zum Konflikt leistet und welches alternative Verhalten möglich wäre.

Weiterer Verlauf – nach Konfliktklärung – wäre dann die Bearbeitung der Sachthemen der Weiterentwicklung der Organisation.

Würdigung

Intensiver als andere steigt Glasl in die Erhellung der Facetten der Konfliktsituation ein. Sein Ziel ist es, den Beteiligten zu ermöglichen, einerseits den eigenen Beitrag in der Konfliktdynamik zu erkennen, andererseits auch das Innenleben der anderen Partei(en) kennen zu lernen und soweit wie möglich im Perspektivwechsel zu verstehen. Dass die Parteien die Sicht des anderen verstehen und dies auch aussprechen, beinhaltet erste Schritte von Akzeptanz und Wertschätzung (nicht: Übereinstimmung) und dient als Basis für Verhaltensänderung.

Zusammenschau: Was darf man mitnehmen?



Kriz, Bernd Schmid, Sparrer/Varga von Kibéd, Gunther Schmidt und Glasl arbeiteten mit dem Veränderungspotenzial, das in den einzelnen Menschen vorhanden, aber im Konflikt zunächst nicht mehr zugänglich ist. In der Wahl des Settings der ersten Intervention unterschieden sie sich darin, mit Einzelnen zu arbeiten (Kriz, B. Schmid), dem Gesamtteam (Sparrer/Varga von Kibéd) oder Kombinationen daraus (Glasl, G. Schmidt). Im Fokus waren sie sehr unterschiedlich ausgerichtet auf Problem (Glasl, Kriz, Schmid, Schmidt) oder Lösung (Sparrer/Varga von Kibéd) und auf das

Einbeziehen von Gefühlen und Bedürfnissen. Allen ging es darum, den Einzelnen und auch den sozialen Systemen (Team, Führung,...) wieder eine Zugangsmöglichkeit zu anderen Perspektiven und Möglichkeiten zu geben.

Erlebbar wurde, dass die Protagonisten dadurch in eine wirksame Selbststeuerung und in erweiterte Perspektiven finden können. Aus diesen auf die Personen bzw. das Team bezogenen Interventionen kann eine neue Basis für eine Kooperation hinsichtlich nötiger Organisationsveränderungen entstehen, wobei es – dies führten auch einige (explizit Kriz, Glasl, Schmid) Referenten aus – hierfür weitere organisationsbezogene Maßnahmen braucht.

Deutlich davon unterscheidbar mit Schwerpunkt auf der Organisation und ihren Erfordernissen arbeiteten Heitger / Wimmer und König / Volmer. Heitger / Wimmer setzten auf die Bedeutung und den starken Einfluss von Führung und investierten in Qualifizierung und Verantwortungsübernahme bei den Führungspersonen.

Volmer / König nahmen die Konflikte zum Anlass, in einen OE-Prozess einzutauchen.

Die Reaktionen der Rollenspielenden auf diesen Zugang zeigten an manchen Stellen, dass dieser OE-Prozess durch ungelöste Konflikte wesentlich behindert werden kann.

Unabhängig vom Modell fiel bei Varga von Kibéd und Insa Sparrer, aber auch bei Jürgen Kriz und Gunther Schmidt die große Sorgfalt in der Wortwahl auf. Jeder Satz ist eine kleine Intervention, eine bewusste Lenkung der Aufmerksamkeit.

Bei Gerda Volmer, Eckard König und Friedrich Glasl beeindruckte die umfassende diagnostische Sicht, bei Glasl darüber hinaus die sehr gezielte Verbindung der Konfliktbearbeitung mit der Organisationsentwicklung.

Bei Glasl können die Parteien ein umfassendes Verständnis ihres eigenen Verhaltens und dessen Wirkung im Konflikt mitnehmen, bei Insa Sparrer und Varga von Kibéd brauchen sie das (vielleicht) gar nicht. 

Literatur

Videodokumentation der Vorträge und Demonstrationen: Concadora-Verlag Stuttgart 2017.

Alle Referenten haben ihre Modelle und Ansätze umfassend publiziert, die entsprechenden Werke sind über die üblichen Suchwege erhältlich.

Wirksame
Selbststeuerung
und erweiterte
Perspektiven