



Sich der Komplexität stellen – ein unbequemer Impuls für Coaches und Neugierige – Teil 1 „Kategorien bilden“

Monika Udeani

Vorab ein Experiment

Ich lade Sie zu einem Experiment ein. Wählen Sie zwölf möglichst verschiedene Dinge aus Ihrem Umfeld und legen Sie sie vor sich auf den Tisch. Versuchen Sie diese nun in einer für Sie kohärenten Weise zu gruppieren, zu ordnen oder in eine Reihenfolge zu bringen. Merken Sie sich diese oder machen Sie für sich ein Foto davon. Danach legen Sie die Dinge wieder annähernd in die „ungeordnete“ Ausgangsposition zurück. Bitten Sie nun jemanden, der bislang nichts von Ihrem Experiment mitbekommen hat, es gleichfalls in einer für diese Person stimmigen Weise durchzuführen. Anschließend erörtern Sie im Gespräch, woran Sie beide sich orientiert haben und was für Sie ausschlaggebend war, bestimmte Dinge einander näher und andere mehr auf Distanz zu bringen usw. Lassen Sie sich überraschen ...

Wenn sich die Zeichen mehren

In den vergangenen Monaten hatte ich vermehrt Coachings, in denen von den Beteiligten kontinuierlich von „uns“ versus „die anderen“ gesprochen wurde. Beide Seiten waren überzeugend in ihren Darstellungen und Argumenten und zugleich belastet, übervorteilt und verletzt von der jeweils anderen. Auch gesellschaftlich ist dieses Phänomen ausgesprochen populär: Es wird mit Beharrlichkeit in Kategorien eingeteilt und gemauert. Fronten verhärten sich und der Handlungsspielraum für einen gemeinsamen Weg wird zusehends enger.

Ich betrachte es als zentralen Beitrag eines Coachings, Coachees entsprechend ihrem Anliegen zu unterstützen, neue Blickwinkel einzunehmen und einen hilfreichen ersten Schritt zu entdecken. Wie ist das möglich, wenn scheinbar alles schon klar und unverrückbar ist und vom aktuell abgrenzenden Verhalten der Beteiligten sogar noch verstärkt wird? Zwei maßgebliche Hindernisse möchte ich beleuchten, die unter Umständen auch zu kostbaren Ressourcen werden können (vgl. Varga von Kibéd/Sparrer 2009⁶, 44): Das Bilden von Kategorien und das Ordnen von Dingen.

Kategorien bilden

Sollten Sie wie ich online gratis eine Sprache lernen, sind Sie, ob Sie wollen oder nicht, mit Werbung für Spiele konfrontiert. Viele dieser Spiele trainieren daraufhin und belohnen dafür, Kategorien zu erkennen und gleichförmig zu behandeln: möglichst schnell Kirsche zu Kirsche, pinker Saft zu pinkem Saft, Kachel zu Kachel usw. Wir lernen, bevorzugt Kategorien wahrzunehmen.

In Kategorien oder „Schubkasten“ zu denken ermöglicht es uns, „in komplexen und in sich wiederholenden Situationen erhöhte Handlungsfähigkeit zu schaffen, indem [...] aufgrund einer schematischen Ähnlichkeit der Erfordernisse die Lösungen von einem Bereich auf den anderen übertragen werden“ (Varga von Kibéd/Sparrer 2009⁶, 76). Aber welchen Preis zahlen wir für diese Erleichterung?

Nora Bateson beschreibt diesen Preis: „Der Prozess der Zuordnung zu einer Kategorie beinhaltet das Weglassen von Details. Je mehr Details weggelassen werden, desto allgemeinere Kategorien werden definiert und desto abstrakter wird die Beschreibung.“ (Bateson 2023, 24) Wir bilden Kategorien, indem ausgewählte gemeinsame Details als relevant eingestuft und bevorzugt im Blick behalten und andere unter den Tisch fallen gelassen werden. Dieser Umstand ist besonders kritisch zu beleuchten, wenn wir nicht mehr nur vom Bereich des Mechanischen sprechen, sondern im selben Schema in jenen des Organischen wechseln. Einige Beispiele dazu:

- Menschen können den Kategorien „Einheimische“ und „Zugewanderte“ zugeteilt werden. Außer Acht bleibt, wie lange jemand irgendwo leben muss, um auch als einheimisch zu gelten. Manche „Zugewanderte“ sind sogar hier geboren und sprechen die lokale Mundart. Sie sind jedoch z.B. erst in der zweiten Generation im Land und müssen noch Jahre auf die Zuerkennung ihrer neuen Staatsbürgerschaft warten.
- Ich kann Menschen in „Gebildete“ und „Bildungsferne“ unterscheiden und mich dabei an deren akademischer Bildung orientieren. Ich vernachlässige dabei, welche Kenntnisse und Fähigkeiten Menschen in ihrer beruflichen oder ehrenamtlichen Praxis erworben haben. Und wie sieht es mit jenen Kenntnissen aus, die generationenübergreifend innerhalb der Familie weitergegeben wurden? Ganz abgesehen davon, dass mit dem Umstand der genossenen Bildung kein Automatismus hinsichtlich eines wertvollen Beitrags für die Gesellschaft einher geht.
- Die funktionale Unterscheidung in „Führungskräfte“ und „Mitarbeitende“ betont das unterschiedliche Ausmaß an Verantwortung, wenn es darum geht, maßgebliche Weichenstellungen und die Umsetzung des gemeinsamen Ganzen im Unternehmen zu gewährleisten. Sie ist jedoch meist auch mit erheblichen Statusunterschieden und Kompetenzzuschreibungen verbunden, die scheinbar der jeweiligen Person anhaften, selbst wenn diese sich außerhalb des Kontexts des Unternehmens und ihrer Funktion bewegt.
- Spätestens bei der Formulierung der Kategorien „gebildete einheimische Führungskräfte“ und „bildungsferne zugewanderte Mitarbeitende“ fehlen schon sehr viele relevante Details. Diese Details sind aber entscheidend, wenn beispielsweise Ansätze für eine Lösung des Fachkräfte-Mangels in Betrieben entwickelt werden sollen. Und selbst die hier von mir zusammengestellte Einteilung erzeugt Kategorien, die weitere Variationen außer Acht lässt.

Wenn Sie auf unser Experiment zurückblicken: Welche Gegenstände haben Sie als mehr oder weniger verbunden betrachtet? Nach welchen Kriterien haben Sie Kategorien gebildet: nach Größe, Material, Form, Art und Weise der Verwendung, lebendig oder nicht lebendig, Farbe, Temperatur, Gewicht usw.? Welche Aspekte haben Sie dabei jeweils zurückgestuft? Möglicherweise haben Sie im Gespräch danach festgestellt, dass diese Kategorien je nach Person und individueller Präferenz unterschiedlich gesetzt wurden oder auch mit persönlichen Geschichten verbunden sind.

Carol Black thematisiert dazu eine Beobachtung: „Wenn Sie Menschen aus urbanen, nicht-indigenen Kulturen bitten, eine Liste von Pflanzen und Tieren in Gruppen aufzuteilen, werden sie dies in der Regel taxonomisch tun und sie in die Kategorien Säugetiere, Vögel, Fische und Pflanzen einteilen. Fragt man indigene Menschen, so tun sie es vielleicht nach ökologischen Gesichtspunkten, indem sie Schildkröte, Weide, Reiher

und Biber in dieselbe Gruppe einteilen, weil sie alle in einem Feuchtgebiet leben.“(Black, 12/15) Weiters berichtet Black von einer Untersuchung des Psychologen Michael Cole, der Mitgliedern des Kpelle-Volkes in Liberia einen WISC-Test[1] vorlegte und feststellte, dass diese durchgängig ein bestimmtes Messer und eine Kartoffel derselben Kategorie zuordneten mit der Begründung, dass das Messer benutzt werde, um die Kartoffel zu schneiden.(Ebd.)

Kategorien verflüssigen

Kategorien existieren nicht für sich. Sie sind Ausdruck unserer biographisch, generationsübergreifenden, kulturell, gesellschaftlich, wissenschaftlich usw. geprägten und gewohnten Bedeutungszuschreibung, unseres Denkens und Handelns. Wir konstruieren Kategorien und halten sie aufrecht, indem wir in unserer Wahrnehmung gezielt auf das in den Kategorien zum dominanten Detail Erklärten fokussieren. Die gute Nachricht: Was wir geschaffen haben, können wir – so wir wollen – meist auch wieder neugestalten oder zumindest hinterfragen. Wir können beispielsweise unsere Aufmerksamkeit integrierend auf die zuvor weggelassenen Details lenken, uns in eine Haltung des Erkundens begeben und Kategorien wieder verflüssigen. In diesen Details liegen wichtige kontextbezogene Informationen, die die jeweilige Beziehungskonstellation in deren Unverwechselbarkeit ausmachen. Es braucht viel Übung, aber wir werden staunen, was wir bislang noch nicht wahrgenommen haben.[2]

Ein Beispiel aus dem Pflanzenreich von Robin Wall Kimmerer: „Die ersten Tage sind immer am aufregendsten, denn die Studenten lernen, die diversen Moosarten zu unterscheiden, erst mit bloßem Auge, dann mit der Lupe. Ich fühle mich wie die Geburtshelferin einer Erweckung, wenn ihnen erstmals klar wird, dass ein bemooster Stein nicht nur mit ‚Moos‘, sondern mit zwanzig unterschiedlichen *Arten* von Moos bedeckt ist [...]. Mit den wenigen, rudimentären Komponenten Stängel und Blatt hat die Evolution weltweit um die 22 000 Moos-Arten hervorgebracht. Jede ist die Variation eines gemeinsamen Grundthemas – eine einzigartige Kreation, designt für den Erfolg in winzigen Nischen des jeweiligen Ökosystems.“(Kimmerer 2023, 24.26) Wem sich diese Welt der Vielfalt eröffnet, wird künftig kaum mehr verkürzt Moos sehen, sondern tritt bereits mit einer anderen Aufmerksamkeitshaltung an sie heran.

Wenn Nora Bateson ihren Vater Gregory Bateson zitiert mit „It’s not just that and nothing more“(vgl. Bateson N. 2023, 39), handelt es sich im Besondern um die Einladung, genauer wahrzunehmen und zu lernen, die Dinge in deren vielfältiger Verflechtung und Veränderung zu erkunden und nicht nur als starren und isolierten Status Quo. „Meet not match the shape of trouble“ lautet Nora Batesons Empfehlung: „Sich der Form des Problems anzupassen [to match] bedeutet, nur von dem Problem auszugehen, wie es

zum Ausdruck kommt und sich nicht um das Gewirr zu kümmern, aus dem es entstanden ist, oder um das Gewirr, in das sich eine unbesonnene Aktion weiter aufgliedern wird. [...] Sich der Form des Problems zu stellen [to meet], ist ein Ansatz, der von dem Wissen getragen ist, dass eine Vielzahl von kontextuellen Veränderungen zum Ausdruck kommt – wobei die möglichen Grenzen der ökologischen Kommunikation innerhalb der Situation verschoben werden.“(Ebd., 30, Übers. und Hervorhebung: MU)

Im Coaching – und auch darüber hinaus – lohnt es sich, gewohnte Kategorien zu hinterfragen und Details einzubeziehen: Selbst wenn etwas bisher so war, was ist Ihnen auf Zukunft hin dabei besonders wichtig? Wer oder was ist dafür einzubeziehen und zu berücksichtigen? Wer/was noch? Wen/Was haben Sie dabei möglicherweise bisher übersehen? Was zeichnet deren/dessen Lebenswelt aus? Was können Sie selbst dazu beitragen, dass Ihr nächster Schritt für die anderen Beteiligten gut/besser annehmbar ist? Usw. Es geht darum, sich in eine möglichst offene Haltung des Fragens und Erkundens zu begeben, selbst dort, wo bisher eindeutiges Wissen angenommen wird. Eine Geschäftsführerin meinte kürzlich am Ende des Coachings: „Ich werde mich im Hinblick auf mein Team wieder mehr am Nicht-Wissen orientieren. Ich werde weniger verärgert einfordern und stattdessen nachfragen, wie die Beteiligten die Dinge sehen, welche Möglichkeiten in Betracht zu ziehen wären oder was sie brauchen. Ja, ich werde wieder mehr nachfragen.“

Im zweiten Teil von „*Sich der Komplexität stellen – ein unbequemer Impuls für Coaches und Neugierige*“ beleuchte ich die besondere Herausforderung, die entstehen kann, wenn wir *Dinge ordnen*.

[1] WISC-Tests (Wechsler Intelligence Scale for Children) dienen der Erfassung kognitiver Fähigkeiten von Kindern und Jugendlichen. Sie haben mehrere Revisionen erfahren. Insbesondere im kulturübergreifenden Einsatz wird deutlich, auf welchen ausgesprochen kritisch zu hinterfragenden partikulär-kulturellen Prämissen ein WISC aufgebaut ist.

[2] Meine Kollegin Friederike Feuchte verwies mich in diesem Zusammenhang auch auf das von Amélie Mummendey und Michael Wenzel entwickelte „Eigengruppenprojektionsmodell“.

Literaturverzeichnis

Bateson, Nora, Combining, Axminster/England, Triarchy Press 2023.

Black, Carol, A Thousand Rivers. What the modern world has forgotten about children and learning. <https://carolblack.org/a-thousand-rivers>

Kimmerer, Robin Wall, Das Sammeln von Moos. Eine Geschichte von Natur und Kultur. Berlin 2023.

Varga von Kibéd, Matthias und Sparrer, Insa, Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen – für Querdenker und solche, die es werden wollen, Heidelberg 2009⁶.

Dr.in Monika Udeani, info@organisationsberatung-udeani.at
<https://www.organisationsberatung-udeani.at/>