



Sich der Komplexität stellen – ein unbequemer Impuls für Coaches und Neugierige – Teil 2 „Dinge ordnen“

Monika Udeani

Eine weitere Form, in der Komplexität den Überblick zu behalten, besteht darin, Dingen einen fixen Ort zu geben bzw. eine Vorstellung davon zu haben, wo bestimmte Dinge hingehören und zu versuchen, sie dorthin zu bringen. Es scheint, als gäbe es eine Form von vorgegebener Ordnung.

1948(!) verfasste Gregory Bateson einen fiktiven Dialog, sprich „Metalog“ mit seiner Tochter – ganz in jenem Stil, in dem er tatsächlich mit seinen Töchtern im Gespräch war. (Bateson 2014, 32–38) Hier ein Ausschnitt:

T: Aber Pappi, ist das nicht komisch, dass jeder dasselbe meint, wenn er „durcheinander“ sagt, aber alle unter „ordentlich“ etwas anderes verstehen. [...] wenn ich eine besondere Bedeutung für „ordentlich“ habe, dann werden mir einige „Ordnungen“ anderer Leute als Durcheinander vorkommen [...]

V: Genau. Dann wollen wir uns mal ansehen, was du ordentlich nennst. Wenn ein Malkasten da steht, wo er hingehört, wo ist er dann?

T: Hier, am Rand des Regals.

V: Na gut, und was ist, wenn er irgendwo anders steht?

T: Nein, das wäre nicht ordentlich.

V: Was ist mit der anderen Seite des Regals, hier? So etwa?

T: Nein, da gehört er nicht hin [...]

V: Das heißt also, dass es nur sehr wenige Stellen gibt, die für deinen Malkasten „ordentlich“ sind. –

T: Nur eine –

V: Nein – sehr wenige, denn wenn ich ihn ein bißchen verschiebe, so etwa, dann ist es immer noch ordentlich.

T: Na gut – aber sehr, sehr wenige Stellen. [...] Warum werden meine Sachen so, dass ich es unordentlich nenne?

V: [...] einfach deshalb, weil es mehr Möglichkeiten gibt, die du „unordentlich“ nennst, als solche, die dir „ordentlich“ erscheinen. [...] Es gibt nur eine Möglichkeit, DONALD zu buchstabieren. Einverstanden?

T: Ja.

V: Also gut. Und es gibt Millionen über Millionen Möglichkeiten, sechs Buchstaben [die sechs Buchstaben für DONALD] über den Tisch zu verstreuen. Ja? [1]

Es gibt offenbar deutlich mehr Möglichkeiten für Unordnung als dafür, dass sich etwas für verschiedene Beteiligte als Ordnung anfühlt. Bitte beachten Sie auch den kaum zu bemerkenden und doch gravierenden Wechsel von „ein“ Malkasten zu „dein“ Malkasten in den Wortmeldungen von V, der Übergang von einem allgemeinen Gegenstand hin zu einem, der mir gehört oder überwiegend von mir benutzt wird.

Wenn Sie bereits einmal die Umstrukturierung eines Unternehmens begleitet oder erlebt haben, die auch die Büroarbeitsplätze von Mitarbeitenden umfasste, wissen Sie, was ich meine. Die jeweils gewählte „Ordnung“ wird optisch, ästhetisch, mit Praktikabilität, Gewohnheit, Wohlbefinden, Status, Sein-Dürfen, in Beziehung stehen usw. aufgeladen und im Idealfall mit „So soll die Welt sein, die ich mir ausgesucht und gestaltet habe“ auf den Punkt gebracht. Und seien diese Ordnungsorte noch so klein, wie beispielsweise die Ablageordner auf im Unternehmen gemeinsam zu nutzenden Laufwerken – oder dem eigenen Tablet in Co-Working-Spaces. Was für die Einen ordentlich und logisch ist, kann für Andere unordentlich und chaotisch wirken. Die Qualifizierung als „ordentlich“ ist folglich kein rein oberflächliches Strukturprinzip, sondern Ausdruck von Bedürfnissen und Beziehungen zu sich selbst, zu anderen, zu Gegenständen, zur eigenen Geschichte, Gegenwart und Zukunft usw.

Gemeinsame Räume gestalten

Kehren wir zurück zu unserem Experiment in Teil 1. Ich habe Sie eingeladen, zwölf verschiedene Dinge nach Ihrem Ermessen zu gruppieren, zu ordnen oder in eine Reihenfolge zu bringen und anschließend eine zweite Person zu bitten, diese Übung unbeeinflusst von Ihnen gleichfalls durchzuführen. Welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten haben sich gezeigt? Was ist Ihnen dabei wichtig geworden? Was hat Sie vielleicht auch überrascht oder verärgert? Und einmal angenommen, ich würde Sie bitten, zu einer gemeinsamen Anordnung zu kommen, was ist dann anders?

Herausfordernd wird es in den Übergangsräumen, in denen die unterschiedlichen Vorstellungen von Ordnung hin zu einer gemeinsamen Ordnung aufeinander abgestimmt werden müssen. Was hier verhandelt wird, kann ans Eingemachte gehen.[2] Viele unserer gesellschaftlichen Themen verhaken sich an diesem Miteinander-Aushandeln von jenem, was für die Beteiligten Ordnung bedeutet:

- in der Sorge, den eigenen geordneten Ort zu verlieren oder sich an Veränderungen desselben gewöhnen zu müssen,
- in der Hoffnung, einen verheißungsvollen geordneten Ort zu finden und/oder ihn selbst mitgestalten zu können
- in der Verzweiflung, wenn die Chance auf einen Ort, an dem eine Person oder Gruppe zumindest ein Stück der eigenen Ordnung zu leben vermag, komplett außer Reichweite gerät und die Betroffenen daher die Ordnung anderer zu erschüttern oder zu zerstören versuchen.

Organisationen und Unternehmen kürzen den Abstimmungsprozess hinsichtlich der gewünschten Ordnung weitgehend über die Hierarchie ab und geben sie vor. Und doch wird von allen Ebenen jeglicher Handlungsspielraum genützt, um eigene Vorstellungen von Ordnung zu leben: als Einzelne, in Teams, in der Linie, quer zu ihr usw.

Sortieren: vorläufig, kurativ, allparteilich

Die Tätigkeit des Sortierens lernte ich besonders bei Insa Sparrer im Rahmen von Systemischen Strukturaufstellungen[3] zu schätzen: „Der Aspekt des Sortierens ist für die SySt wesentlich. Viele Probleme verschwinden, wenn die zugehörigen Elemente passend angeordnet bzw. sortiert sind.“(Sparrer 2009², 109) Sortieren bedeutet, danach Ausschau zu halten, wer mit wem/womit in welcher Beziehung steht und diese Verbindungen anhand einer geeigneten räumlichen Anordnung zum Ausdruck zu bringen: mehr oder weniger Nähe und Blickkontakt, einander zu- oder abgewandt, an verschiedenen Kristallisationspunkten ausgerichtet usw. Die dabei entstehende Ordnung ist

- *vorläufig*, so wie sie sich im Moment darstellt
- *spezifisch-partikulär* aus der Perspektive des Klienten/der Klientin
- *kurativ*, im Sinne eines Angebots, so der Klient/die Klientin dieses als hilfreich wahrnimmt
- und dennoch *für alle Beteiligten eine zumindest „gleich gute“* Ordnung wie zuvor, wenn sie nicht sogar als „bessere“ wahrgenommen wird.(vgl. Varga von Kibéd/Sparrer 2009⁶, 121)

Dieses Ensemble von Prämissen verzichtet auf normative „so hat es zu sein“-Positionierungen und schafft Raum, um synchron auszuprobieren, welcher Platz für alle Beteiligten ein „ordentlicher“ (vgl. den Bateson’schen Malkasten) sein könnte.

Die genannten Prämissen sind auch unabhängig von Systemischen Strukturaufstellungen wegweisend und bilden zentrale Qualitätskriterien für Coachings: Wir suchen nicht nach einer Ordnung für alle Zeiten, sondern versuchen zu klären, was anhand dessen, wie sich die Dinge gerade für den Coachee zeigen, in einem ersten Schritt möglich wäre. Wir erkunden den Möglichkeitsraum. Wir halten uns vor Augen, dass wir die Fragestellung aus der Perspektive des Coachees miteinander beleuchten: Diese ist für jetzt die ausgewählt-zentrale Perspektive und zugleich eine spezifisch-partikuläre innerhalb eines komplexen Geflechts. Für mich als Coach ist entscheidend, was der Coachee als richtig, wichtig bzw. als hilfreich erachtet. Wir berücksichtigen, dass die fokussierte Fragestellung auch Menschen, Lebewesen, Faktoren betrifft, die eine andere Perspektive darauf haben und erwägen, wie wir diese angemessen einbeziehen können. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit, dass es von deren Seiten zu weniger entgegengerichteten Ausgleichsreaktionen kommt, die das vom Coachee Angestrebte nivellieren.

Aufbauend auf diesen Prämissen stellen Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd „Systemprinzipien“ (Sparrer 2009⁵, 114–123) vor, die ausgesprochen hilfreich sein können, damit Menschen sich in deren Bedürfnis nach „geordneten Dingen“ wahrgenommen fühlen. Im Coaching ergeben sich daraus beispielsweise folgende Fragen (aufeinander aufbauend von 1 bis 4, keinesfalls umgekehrt!):

1. Welche Personen gehören dazu? Haben wir alle bedacht oder fehlt noch jemand? Prinzip der vollständigen und gleichwertigen Zugehörigkeit
2. In welcher Reihenfolge sind die Beteiligten dazugekommen? Das Prinzip der direkten oder indirekten Reihenfolge anerkennt, dass
 - a. jene, die schon länger dazugehören, maßgeblich dazu beigetragen haben, dass dieses System, so wie es sich heute zeigt, besteht,
 - b. neu Hinzukommende Fähigkeiten und Kenntnisse einbringen, die das System stärken und weiterentwickeln können und ggf.

- c. Letztere für einen guten Einstieg vielleicht besondere Unterstützung brauchen.
3. Wer trägt in besonderer Weise Verantwortung für das gemeinsame Ganze – beispielsweise durch den situativen oder regelmäßigen Einsatz für das Ganze oder durch die Übernahme von Leitungsverantwortung?
4. Wer erbringt besondere Leistung und bringt wichtige Fähigkeiten ein? Prinzip des Leistungs- und Fähigkeitsvorrangs

Diese Fragen wurden von mir auf Teams hin formuliert, lassen sich mit etwas Varianz aber durchaus auf Familien hin anwenden[4]. Auch ein Sortieren entlang einer Zeitlinie kann klärend wirken[5]: Welche Aspekte der Fragestellung gehören in die Vergangenheit, welche sind gegenwärtig relevant und welche sind Anteil der näheren oder weiteren erwünschten Zukunft?

Ein Resumé

Ich habe zu Beginn dieses Beitrags die Frage gestellt, wie es angesichts von verhärteten Fronten – zwischen einzelnen Menschen, zwischen Gruppen von Menschen oder auch angesichts innergesellschaftlicher Polarisierungen möglich ist, miteinander neue Blickwinkel einzunehmen und einen gemeinsamen Weg zu gestalten. Wie kann dies geschehen, wenn scheinbar alles schon klar und unverrückbar ist und vom aktuell abgrenzenden Verhalten aller Beteiligten sogar noch verstärkt wird?

Es ist naheliegend, mit komplexitätsreduzierenden Denk- und Handlungsmustern zu reagieren. Allerdings bieten weder ein vereinfachendes „Kategorien bilden“ noch ein mit individueller oder obrigkeitlicher Macht durchgesetztes „Dinge ordnen“ ein Schlupfloch für regenerative Lösungsansätze. Stattdessen lade ich Sie ein, im Wiederentdecken der Details Kategorien zu verflüssigen und im Möglichkeitsorientierten achtsamen Sortieren sich der Komplexität unserer Welt zu öffnen. Vertrauen wir darauf, dass sie inmitten ebendieser Komplexität die dafür notwendigen Heilmittel für uns bereithält.

[1] So alltäglich-humorvoll der Dialog auch erscheinen mag, ist davon auszugehen, dass Gregory Bateson auf einer tieferliegenden Ebene über Entropie spricht: „V: Ja – genau darum geht es. Sie sagen, was nach ihrer Hoffnung passieren soll, und dann sage ich ihnen, daß es nicht so kommen wird, weil es soviel anderes gibt, was passieren könnte.“(37)

[2] Meine Kollegin Elisabeth Hagn wies mich auf regelrechte Revierkämpfe zwischen Alzheimer-Klientinnen und deren Betreuerinnen hin, welche von Ersteren als Eindringlinge im Haushalt empfunden werden. Auffällig sei, dass sich die Beziehung zwischen männlichen Alzheimer-Klienten und deren Betreuerinnen problemloser gestalte.

[3] <https://syst.info/de/was-ist-syst>

[4] Oder warum diese Fragen nicht auch auf die Ökologie hin ausdehnen? Welche Impulse und Erkenntnisse würden auftauchen, wenn wir sich wieder in Österreich ansiedelnde Luchse, Biber, Wölfe, Bären usw. einbeziehen würden?

[5] vgl. die Einführung einer Zeitlinie bei Zielannäherungs-, Lösungs-, aber insbesondere bei der 9- und 12-Felder-Aufstellung von Insa Sparrer als Übersetzung der Frageformen der Lösungsfokussierten Gesprächsführung von Steve de Shazer/Insoo Kim Berg in Systemische Strukturaufstellungsformate. In: Sparrer 2009⁵.

Literaturverzeichnis

Bateson, Gregory, Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven, Frankfurt/M. 2014¹¹.

Sparrer, Insa, Systemische Strukturaufstellungen. Theorie und Praxis, Heidelberg 2009².

Sparrer, Insa, Wunder, Lösung und System. Lösungsfokussierte Systemische Strukturaufstellungen für Therapie und Organisationsberatung, Heidelberg 2009⁵. – erweiterte Darstellung in Ferrari, Elisabeth, Teamsyntax, Teamentwicklung und Teamführung nach SySt, Aachen 2011, 28–81).

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/>