Störungen als Ressource

Konstruktive Konfliktbearbeitung mit einer Dynamischen Soziogrammaufstellung

Antje Tschira^{1,2}

Angenommen: 28. Juni 2021 / Online publiziert: 10. August 2021
© Der/die Autor(en) 2021

Zusammenfassung

Der folgende Beitrag der Zeitschrift Gruppe. Interaktion. Organisation (GIO) befasst sich mit dem Potenzial, das Störungen und Konflikte für das Überleben der Organisationen entfalten können und damit, warum es für ein gelingendes Change Management aus konstruktivistischer und gruppendynamischer Sicht geradezu ein Gebot ist, dieses zu heben. Eine Möglichkeit der methodischen Umsetzung wird exemplarisch an dem Format einer Dynamischen Soziogrammaufstellung veranschaulicht, welche das methodische Herzstück eines Veränderungsprozesses an einer Schule bildete.

Schlüsselwörter Dynamische Soziogrammaufstellung · Konflikte · Ressourcen · Systemtheorie · Gruppendynamik

Disruption as a resource

Conflict management with a dynamic sociogram constellation

Abstract

The following article in the journal Gruppe. Interaktion. Organisation (GIO) deals with the potential that disturbances and conflicts can unfold for the survival of organizations and why, from a constructivist and group-dynamic point of view, it is almost imperative for a successful change management to raise this potential. One possibility of methodical implementation is exemplified by the format of a dynamic sociogram constellation, which formed the methodical core of a change process at a school.

Keywords Dynamic sociogram constellation · Conflicts · Resources · Systems theory · Group dynamics

1 „Nichts ist so praktisch wie eine gute Theorie“ (K. Lewin)

Was man als Teilnehmer*in einer sozialen Interaktion beobachtet, hängt immer auch von den Unterscheidungen, den Bezeichnungen, den Erklärungen und Bewertungen ab, also davon, mit welchen subjektiven Modellen man auf die Welt schaut (Simon 2018b, S. 14ff.).

Unterscheidungen und Erklärungen erzeugen unterschiedliche Wirklichkeiten, sind also, was die Praxis anbelangt, höchst relevant. Im Folgenden soll der Blick nicht auf Personen und deren Eigenschaften, sondern auf die Interaktionen zwischen Gruppenmitgliedern und deren Auswirkungen fokussiert werden, bzw. die gewünschten Auswirkungen, nämlich ein gelingendes Veränderungsprojekt an einer Schule, über die Interaktion zwischen den Mitgliedern dieser Gruppe erreicht werden.

Wenn ein Projekt nicht rund läuft oder gar nicht erst in Gang kommt, wenn Kritik oder Unlust geäußert werden, wird das oft von den Beteiligten abgewertet, Persönlichkeitsmerkmale der für relevant gehaltenen Mitwirkenden für den holprigen Verlauf des Projektes verantwortlich gemacht und Kritiker*innen als inkompetent oder widerstän-

✉ Dr. Antje Tschira
info@antjetschira.de

¹ Simon, Weber & Friends, Heidelberg, Deutschland

² Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg, Heidelberg, Deutschland

dig abgewertet. Diese störenden Äußerungen können jedoch einen Wert für die Organisation entfalten, wenn man sich die Differenzen bewusst zunutze macht.

Störungen, verstanden als alles, was den Fluss eines Vorhabens bremst oder irritiert, werden hier vor dem Hintergrund der systemtheoretischen Annahme der Geschlossenheit von sozialen Systemen als für Veränderungen notwendige Irritation und Anregung des Systems betrachtet und damit sogar zur Aufgabe von Führung und Beratung. Den nachvollziehbaren Affekt, Störungen so schnell wie möglich beseitigen zu wollen, kann man dadurch aushebeln und darüber hinaus als Motor der Veränderung nutzen. Die störenden Einwände und der Widerspruch, die von den Mitarbeiter*innen ausgehen, müssen als geradezu notwendig und nicht als Abweichung behandelt werden, damit sie durch das offen interessierte Betrachten zur Ressource für intelligentere Ergebnisse werden können.

2 Stören statt steuern

Man sollte sich als Berater*in nicht zu wichtig nehmen im Hinblick auf die Kenntnis, die man über ein System erlangen kann, aber doch so wichtig, dass man in der Lage ist, das zu beratende System hinreichend und zielführend zu irritieren, damit die Personen ihre Annahmen und Prämissen reflektieren, Muster des Gelingens identifizieren und neue kreieren können. Der Versuch zu steuern ist Energieverschwendung. Eine zentrale Denkfolie, die diesen Aussagen zugrunde liegt, ist die, dass die Berater*innen nie über die Kenntnis der Systemmitglieder verfügen wird und dementsprechend auch keine Ratschläge erteilen sollte. „Ein guter Berater kann bestimmt Dinge ansprechen. Was er sagt, ist immer irgendwie falsch, es sollte aber mindestens so falsch sein, dass es einen Manager dazu bringt, noch einmal neu darüber nachzudenken, was er eigentlich tut. Wenn er noch einmal neu nachdenkt, findet er schon selbst heraus, was er sinnvollerweise tun kann“ (March 2001, S. 32f).

Diese Begrenztheit beschränkt den/die Berater*in auf die Möglichkeit, das System zielführend zu irritieren, damit es diese Irritationen nach der Maßgabe der internen Muster der Selbstorganisation (Simon 2018b, S. 87ff) verarbeiten kann. Um aber diese Muster der Interaktion so zu gestalten, dass sie für die Zielerreichung dienlich sind, muss Beratung Glaubenssätze entlarven und die geplanten Schritte immer auch in Frage stellen. Ausschlüsse müssen als Ausschlüsse thematisiert werden (Baecker 2016, S. 70), um eine bewusste Entscheidung darüber zu treffen, warum sie ausgeschlossen bleiben sollen, oder um sich fragen zu können, ob sie nicht doch ein überraschendes Potenzial hätten. Werden Prämissen reflektiert, kann man sich für andere entscheiden. Wichtig ist, dass all das ins Gespräch kommt. Nur dann kann es bearbeitet werden.

Will eine Schule ihr Profil verändern oder schärfen, braucht es dafür Muster, die kreative Ideen sich entwickeln lassen, die die entstehenden Paradoxien zur Sprache bringen und die möglichen Auswirkungen in Betracht ziehen, also einen kultivierten Streit, der alle unterschiedlichen Disziplinen nach ihren Aufträgen, Möglichkeiten und Grenzen befragt. Veränderung kann nur über Aufmerksamkeitsfokussierung geschehen.

Eine zentrale Frage ist also, auf was man als Prozessverantwortliche*r die Aufmerksamkeit fokussiert, und was man ungestraft weglassen kann. Stören ist eine Form der Aufmerksamkeitsfokussierung. Diese Störung auf eine positiv besetzte und konstruktive Art und Weise in die Aufmerksamkeit der Beteiligten zu bringen, ist die Voraussetzung für Veränderung und damit eine zentrale Aufgabe der Beratung und der Prozessmoderation.

Das verleiht der beratenden Person die besondere Position einer Grenzgängerin, immer mit einem Auge ins System und mit dem anderen Auge auf die relevanten Umwelten blickend. Es geht also nicht um das Stören an sich, sondern um die Kunst, das System so zu stören, dass es ins Nachdenken kommt und darum, gleichermaßen eine Blaupause zu liefern, womit das Klient*innensystem es in Zukunft selbst tun kann.

Die Unkenntnis des Gesamtsystems führt auch zur Konsequenz, dass man in der Beratung, z.B. für einen Veränderungsprozess mit den Beteiligten arbeitet, die sowohl ihr Wissen in den Prozess einbringen als auch die Motivation dafür aufbringen müssen, diesen umzusetzen. Die erste wichtige Entscheidung in einer Beratung ist demnach, wer wann hinzugezogen werden sollte und wen man ungestraft weglassen kann. Am Beispiel einer Schule, die sich in Richtung dem Thema Digitalisierung grundlegend zuwenden will, ist es nach Meinung der Task Force „digital hub“ wichtig, alle Lehrkräfte in den Entwicklungsprozess mit einzubeziehen.

Wenn es die Aufgabe von Beratung ist, einen Prozess zu moderieren, der die Beteiligten irgendwie ins Gespräch miteinander bringt und sie ihre Vorstellungen mitteilen, reflektieren und gemeinsam neue entwickeln lässt, dann kann man daraus den Grundsatz herleiten, dass, wer es umsetzen soll, mit an den Tisch, oder in den Raum muss. Der Prozess muss nicht den Beratenden gefallen, sondern die Klient*innen in die Lage versetzen, das Überleben der Organisation zu sichern.

Für eine Veränderung muss zuerst einmal die notwendige Aufmerksamkeit geschaffen werden. Lewin beschreibt es in

seinem Raster der Veränderungsprozesse als „defreeze“¹. Um etwas zu verändern, müssen die gängigen Strukturen „aufgetaut“ werden (Lewin 2012, S. 262ff.). Die Gruppe muss durch die Einsicht in die Notwendigkeit dazu gehalten werden, aus dem Alltag der eingeübten täglichen Routinen aufzutauchen und Aufmerksamkeit für das anstehende Thema aufbringen. Manager*innen, Führungskräfte oder Berater*innen sorgen für ein gutes Immunsystem der Organisation, indem sie „Konflikte [zünden, betreiben und regulieren], die in der Organisation dafür sorgen, dass ihre Wachsamkeit und Anspannung erhalten, ihr Alternativbewusstsein gepflegt und ihre Suche nach neuen Lösungen herausgefordert werden können“ (Baecker 2016, S. 7)².

In der Regel holt man sich doch Beratung ins Haus, damit Konflikte gelöst werden, jetzt werden sie auch noch heraufbeschworen? Aber die Kunst der Organisation ist es nicht, Konflikte unter den Teppich zu kehren oder erst gar nicht zu thematisieren (damit man schneller vorankommt), sondern sie auf Dauer zu stellen. Das betrifft die Konflikte auf der Sachebene, nicht auf der Beziehungsebene. Kommt aus der Gruppe der Mitarbeiter*innen Kritik und Widerspruch hinsichtlich eines neuen Vorhabens oder einer Idee der Führungsebene, so wird das von den Ideenentwicklern oft als Störung empfunden, weil es den Fluss der Dinge hemmt und Begeisterung erstmal im Keim erstickt. Jeder Widerspruch sollte aber nicht nur offen angehört, sondern regelrecht aufgesucht werden, um Perspektiven und Hemmschuhe sichtbar zu machen. Dann können Widerspruch und Einwand zum Lernanlass werden und dem Kritiker*innen die Möglichkeit eröffnen, sich in das neue Vorhaben integriert zu fühlen.

3 Ressourcen sind Quellen, aus denen wir schöpfen

Ob eine Störung zur Ressource wird, hängt im Wesentlichen davon ab, ob man gut, im Sinne von nutzenbringend damit umgehen kann. Wenn nicht, ist sie ein lästiges Problem, ein Knoten im Hirn, ein Klotz im Nacken (da hat sicher jeder seine eigenen Bilder) und schwappt belastend auf die Beziehungen der Beteiligten über.

¹ Das Raster Lewins (2012) für Veränderungsprozesse soll hier keineswegs als Methode verstanden werden, sondern als Möglichkeit der Orientierung für die Klient*innen und die Berater*innen in der Frage, wie der Prozess in welcher Phase zu gestalten und die Gruppe zu orchestrieren ist.

² Baecker (2016) spricht hier zwar nur von Managern und Führungskräften, aber die Befähigung der Führungskräfte, diese Aufgabe auszuüben, fällt durchaus in den Bereich der Beratung. Das Erfahren von entsprechenden Interventionen, wie der Soziogrammaufstellung, kann dabei als Schablone für weitere Interventionen der Führungskräfte dienen.

Eine Ressource soll hier verstanden werden, als alles, was als Quelle für erfolgreiche Lösungen der anstehenden Aufgaben verstanden werden kann. Geldmittel, Personal, Methoden des „Mehrhirndenkens“ (Simon 2018a), Ideen, Motivation und eben auch Kritik und Reibung.

Wenn man davon ausgeht, dass „letztlich alles, was von einer bestimmten Person in einer bestimmten Situation wertgeschätzt und/oder als hilfreich erlebt wird, (...) als eine Ressource betrachtet werden“ kann (Nestmann 1996, S. 362), dann sind daran zwei Merkmale ganz zentral.

Erstens, dass es wertgeschätzt wird. Sehen und einen Wert zuschreiben sind Voraussetzungen dafür, dass man aus den Dingen schöpfen kann. Zweitens, dass es als hilfreich erlebt wird. Ressourcen sind hoch subjektiv. Nur das Subjekt selbst oder das soziale System entscheidet, was hilfreich ist.

Geht man davon aus, dass Menschen ihr Wissen und ihre Kritik einbringen, wenn sie sich sicher fühlen (Edmondson 2020), dann brauchen Mitarbeiter*innen einen Rahmen, in dem sie Wertschätzung erleben und doch streiten können, damit sie freiwillig stören und so zur Entwicklung der Organisation beitragen. Wie könnte das gehen?

4 Die Dynamische Soziogrammaufstellung zur Moderation eines change Prozesses

Im Folgenden sollen einige relevante Schritte einer Methode skizziert werden, die von der Autorin für einen mehrtägigen Workshop mit dem Kollegium einer Schule als das Herzstück eines Veränderungsprozesses konzipiert wurde.

Diese Erfahrung hat als Hintergrundfolie die weitere Arbeit des Kollegiums und die Implementierung geleitet. Das Prinzip, geringe Motivation oder Kritik als Ressource für eine sinnvolle Strategie, das Entwickeln eines guten Plans und zur Bildung von Gemeinschaft zu nutzen, war eine der Richtschnüre.

Eine Klausurtagung eines Lehrer*innenkollegiums hatte zum Ziel, einen differenzierten und kompetenten Umgang der ganzen Schule mit dem Thema Digitalisierung zu entwickeln.

Mit dem Thema Digitalisierung hatten sich bis dahin nur Fachlehrer*innen beschäftigt.

Im Anschluss an Experten- und best practice Vorträge versammelte sich das gesamte Kollegium in einem großen Flurbereich. Sie sollten sich entlang einer gedachten Schnur ohne Zahlenmarkierung, die durch den gesamten Raum führte, in einem Spektrum von 0–10 aufstellen. Daraus, so die Ankündigung, sollte ein notwendiges Stimmungsbild gewonnen werden, damit die Gruppe daraus das Wissen darüber entwickeln konnte, wo die einzelnen Mitglieder standen.

Die Frage zur Aufstellung lautete ganz allgemein: „Wieviel Lust habe ich auf das Thema? Wie sehr bin ich ihm zugewandt?“ 0 stand für keinerlei Lust und vielleicht Ablehnung, 10 bedeutete überschwängliche Begeisterung.

Die Gruppe verteilte sich sehr zögerlich, die Teilnehmer*innen beobachteten sich gegenseitig, einzelne veränderten immer wieder die Position. Die Unsicherheit war groß, bei 0 stand keiner, bei 8–10 die IT-Interessierten und die Digitalisierungsbeauftragten, die bisher das Thema bearbeiteten, sowie der Rektor. Die am oberen Ende der Skala Stehenden lachten und klopfen sich auf die Schulter. Der Rektor hielt sich zurück und schaute neutral. Den niedrigsten Wert, den sich jemand einzunehmen wagte, lag bei 3. Die beiden Personen, die dort standen, waren etwas geduckt und schauten zur Autorin. Das Gros versammelte sich zwischen 4 und 7.

Dann begann ich mit den Interviews. Zuerst fragte ich Einzelne, bei welchem Wert sie stünden.

Auf deren Antwort begannen andere, ihre Position zu verändern, weil das in Relation zu dem, der interviewt wurde, nicht mehr stimmte. Daraufhin machte ich Stichproben und fragte eine Person aus dem Mittelbereich, warum sie dort stehen würde, wo sie stand. Die Antwort lautete in etwa: *„Nun ja, ich finde das Thema wichtig und wir können es ja nicht weg ignorieren, aber ich habe keine Ahnung, wie wir das in den Unterricht einbauen sollen“*. Erstmal erfragte ich keine Reaktionen auf diese Aussage, sondern bat den Protokollanten, die Aussagen ohne Namensnennung zu notieren. Dann bedankte ich mich für die Offenheit, betonte die Wichtigkeit der offenen Fragen und wandte mich dann, entgegen den Erwartungen, wie sich später herausstellte, den niedrigen Werten zu. Die beiden Frauen antworteten sehr leise und zurückhaltend. Die eine hatte sich bei drei positioniert, die andere bei vier. Auf die Frage, was sie mit der Position verbinden würden, antworteten sie: *„Ich bin Kunstlehrerin und ich befürchte, dass die Kinder irgendwann nicht mehr mit Farben und Stiften umgehen können. Wo bleibt da die Ästhetik?“* *„Und lesen, werden die noch Bücher lesen oder Gedichte? Und wie Bitteschön soll das gehen mit den Handys? Wie sollen die damit umgehen lernen?“* Die beiden waren sehr erbost und ratlos. Als Reaktion darauf bedankte ich mich sehr deutlich für die Offenheit und erläuterte der Gruppe, dass das besonders zielführende Äußerungen seien, weil sie blinde Flecken benannten, also auf Aspekte hinwiesen, die bisher ignoriert wurden, aber für einen erfolgreichen Veränderungsprozess extrem bedeutsam seien. Denn die ausgeklammerten Aspekte könnten zu ungewollten Auswirkungen führen. Die Kritiker*innen müssten gewonnen werden, wenn das Projekt erfolgreich sein sollte. Am unteren Ende der Skala wurden zentrale Fragen gestellt, am oberen womöglich Ideen zur Umsetzung entwickelt. Das Kollegium benötige das komplette Spektrum, um gemeinsam einen guten Plan zu

entwerfen.³ Eine Konsequenz aus diesen Rückmeldungen, war die Feststellung, dass es eine gemeinsame Vorstellung von Digitalisierung brauche. Dieses Thema wurde für den Nachmittag anberaumt. Die ganze Gruppe erlebte, dass die kritischen Anmerkungen zu einem differenzierten Arbeitsauftrag führten. Das motivierte alle, die Bedenken zu äußern und machte den Begeisterten deutlich, dass man offene Fragen klären muss, um die Kritiker*innen zu gewinnen.

Auf die Frage, was man den Kolleg*innen konkret auf ihre Befürchtungen entgegen könnte, kamen unerwartet viele Ideen und Anregungen aus dem gesamten Spektrum und es entwickelte sich eine hitzige Debatte.

„Wir könnten Filme produzieren. Dabei lernt man, wie die Filme, die man schaut, konstruiert werden.“ „Die Kinder könnten außerdem lernen, wie man den Filmen über den Schnitt eine Bedeutung gibt.“ „Sie könnten statt der Schülerzeitung podcasts produzieren.“ „Für die Interviews muss man sich in ein Thema einarbeiten, um gute Fragen zu stellen, und zudem lernt man ein selbstbewusstes Auftreten.“ „Mir kommt gerade die Idee, dass ich das auch für den Sportunterricht nutzen könnte, um die Bewegungsabläufe zu verbessern.“ „Wir würden gewissermaßen mit diesen Projekten den Einsatz der Technik nebenbei vermitteln, den kritischen Umgang damit lernen und das Thema Daten- und Persönlichkeitsschutz wäre sowieso ein zentrales Thema dabei.“

Das Thema gewann so viel Relevanz, dass man beschloss, eine Arbeitsgruppe „Ästhetik und digitale Medien“ einzurichten. Diese Arbeitsgruppe hatte sich im Nachgang der Tagung zu einem großen Projekt entwickelt. Die Schule suchte sich Sponsoren, mit deren Unterstützung modulare Räume in die Aula eingebaut wurden, in denen ein digital hub entwickelt werden sollte. Im weiteren Verlauf der Tagung wurde in Kleingruppen präzisiert, welche Bereiche das geschärfte Profil umfassen sollte und wie es in die jetzige Struktur einfließen könnte.

Im Fortgang der Tagung wurde immer wieder eine Soziogrammaufstellung zur ersten Frage durchgeführt, um zu sehen, durch welche Aktivitäten und Ideen sich die Zustimmung zum Thema wie veränderte. Auch neue Themen, die sich entwickelten, wurden anhand dieser Methode angegangen. *„Komm, lass uns das mal aufstellen“* war im Laufe des Prozesses, auch lange nach dem Workshop, ein oft gehörter Satz. Die Gruppe hatte damit eine Methode an die Hand bekommen, die es den Mitgliedern ermöglichte, selbständig pädagogische oder strategische Überlegungen differenziert zu bearbeiten.

³ Das Vorgehen ist eng mit dem Rektor abgestimmt. Er trägt die Verantwortung dafür, dass das, was hier geplant wird, auch realisierbar ist. Er wird anfangs immer wieder angespielt mit der Frage: sind für das, was hier besprochen wird, die nötigen Ressourcen (Stunden, Räume, Budget) vorhanden? Mit der Zeit übernimmt er die Verantwortung für diese Fragen eigeninitiativ.

Der Impuls für Arbeitsgruppen, die aus besagtem Workshop entstanden, ging immer von den größten Bedenken-träger*innen aus. Mit jeder neuen Aufstellung sind diejenigen, die sich am unteren Spektrum des Soziogramms aufgestellt haben, selbstbewusster aufgetreten. Das obere Spektrum musste immer mal wieder in seiner Funktion des Energielieferanten und in deren Kompetenz für die technische Umsetzung gewürdigt werden. Von da aus wurde Begeisterung und Zustimmung ausgestrahlt. Das kann man in seiner Bedeutung für den Gesamtprozess nicht genug würdigen, gerade, wenn man immer wieder auf die Kritiker*innen fokussiert. Das gesamte Spektrum bildet ein System, dessen Mitglieder sich aufeinander beziehen und aufeinander reagieren. Die Ergebnisse, Ideen und Pläne sind diesem Gesamtsystem und den Regeln, denen die Interaktion folgt, zuzuschreiben.

Die Struktur dieser Intervention folgte den folgenden Schritten:

1. Positionierung: die Teilnehmer*innen sollen sich auf eine Position auf einer Skala von 0–10 in Bezug zum Thema aufstellen. Hinweis: Auf Stimmigkeit im Körper achten.
2. Interviewphase: Befragen der jeweiligen Personen auf den Positionen, warum sie dort stehen.
3. Intervention: Personen auf den niedrigen Werten (Kritiker*innen) gezielt befragen nach den Bedenken
4. Nachhaken: welche Bedürfnisse sind nicht erfüllt?
5. Wertschätzung: Diese Rückmeldungen deutlich und ausdrücklich als sehr wertvoll beschreiben.
6. Plenargespräch: Frage an die ganze Gruppe richten: Was sagt Ihr dazu? Habt Ihr Ideen? Weiteres Vorgehen entwickeln, um den kritischen Punkt zu bearbeiten
7. Iteratives Vorgehen: Immer wieder Positionen abfragen. Auch wenn es mehrere Schleifen für eine Frage braucht, nicht lockerlassen.
8. „Ernte einfahren“: Reflexion am Ende: Was war bemerkenswert?

Die Energie und die Aufmerksamkeit, die dabei im Raum innerhalb der Gruppe entstanden, suchte seinesgleichen. Das Arbeiten fühlte sich leicht an, wenngleich der Prozess viel Aufmerksamkeit verlangte. Die Gesichtszüge entspannten sich ab dem Moment, wo die erste Kritik als hilfreicher Hinweis wertgeschätzt wurde und sie entspannten sich noch mehr, wenn diese sogar in weitere Arbeitsschritte aufgenommen wurden. Auch die Körperhaltung veränderte sich beobachtbar. Traten die wechselnden Kritiker*innen zu Beginn körperlich zurückgenommen auf, so standen sie bald aufrecht da und äußerten ihren Unmut oder die Bedenken. Irgendwann war bei vielen ein Grad des Vertrauens erreicht, bei dem auch die hinter den Gegenargumenten steckenden Ängste zur Sprache kamen. Die Vorschläge und Ideen waren von einer unglaublichen Qualität und Kreati-

vität. Der digital hub war in Entstehung begriffen und Lehrer*innen genauso wie Schüler*innen eroberten sich ihn und lernten gemeinsam von- und miteinander.

Das lebendige Miteinander, das Aushalten zeitweiliger Ratlosigkeit und dann wieder das gemeinsame Aufraffen ist extrem erfüllend, weil es Sinn ergibt, wenn man in der eigenen Arbeit das Prinzip der gegenseitigen Wertschätzung (Bindung), die Möglichkeit persönlichen Wachstums (Autonomie) anstrebt und den Kontext für die bestmöglichen Lösungen (Kompetenz) schaffen will.

Gemeinsam wurde dadurch eine gemeinsame Wirklichkeit und eine Atmosphäre des Schaffens kreiert, die keine flammenden Willensbekundungen verfolgten, sondern ganz im Gegenteil, eher eine Stimmung der kritischen Pragmatik. Begeisterung macht zwar für den Moment großen Spaß, ist aber nicht nachhaltig, wenn sie nicht umsetzbar ist. Wenn sowohl Kritiker*innen als auch Begeisterte auf einer gedachten Balancescheibe sich eher in der Mitte befinden, dann ist sie stabil. Aber auch wenn sie sich behutsam auf dem Außenrand verteilen. Egal, wie weit die Balancekünstler dabei auseinander stehen, muss ihnen dabei bewusst sein, dass es alle braucht, um die Balance zu halten. Diese Erkenntnis, dass auch die vermeintlichen Gegner zum System gehören und zu seiner Stabilität beitragen, war in der beschriebenen Klausurtagung ein nachhaltiger Aha-Effekt.

Warum funktioniert dieses Format als Matrix für einen Veränderungsprozess?

5 Beratung als Moderation

Dafür ist eine führende Moderation, die den Rahmen für den Prozess hält, unabdingbar.

„Moderation soll hierbei heißen, Verhältnisse so zum Tragen zu bringen, dass die Streitenden Chancen erkennen, ihre Position zu variieren“ (Baecker 2016, S. 66). Moderation heißt nicht, sich auf ein Frage- und Antwortspiel zurückziehen, sondern, ganz im Gegenteil, es erfordert, die Architektur des Prozesses zu entwerfen und sich für die Konstruktion desselben verantwortlich zu zeigen, aber den Klient*innen das Feld der Interaktion zu überlassen, damit sie ihre Angelegenheiten bearbeiten können. Gerade wenn es darum geht, mit Kritik und Widerspruch zu arbeiten, ist es absolut wichtig, einen Rahmen zu schaffen, in dem keiner mit Abwertung oder Ausgrenzung rechnen muss, sondern sogar Wertschätzung erfährt dafür, dass er seine Perspektive der Gruppe und der Aufgabe zur Verfügung stellt. Nur, wenn man dabei sicher ist, wird man sein Wissen weiterhin zur Verfügung stellen (Edmondson 2020, S. 67ff.). Schaut man auf Konflikte, dann benutzt man Denkfolien, Berater*innen genauso wie Klient*innen.

Diese Folien konstruieren Wirklichkeit und geben Bedeutung. Sie zu reflektieren, macht sie benennbar, Misser-

folge erklärbar und Erfolge wiederholbar. Die Moderation der Störungen bestimmt darüber, ob die Störung eine bleibt, oder zur Ressource wird.

6 Denkfolien

Um die Nachhaltigkeit der Methode, um die es hier im Kern geht, als geeignetes Mittel zur Konfliktbearbeitung im Rahmen von Veränderungsprojekten zu erklären, sollen im Folgenden die dahinter liegenden Denkfolien transparent gemacht werden, um die Wirkung dieser Methode zu erläutern und den Weg zu ebnen für weitere Formate, die diesen systemtheoretischen Prämissen folgen. Eine Grundannahme der Systemtheorie die es geradezu zwingend macht, die Personen der Organisation miteinander zu konfrontieren, ist die Existenz des „Beobachters“.

6.1 „Alles, was gesagt wird, wird von einem Beobachter (...) gesagt“ (Simon 2018b, S. 13)

Die Schlüsselfigur des Beobachters, die Maturana (Riegas und Vetter 1990) und Kollegen (Pörksen 2019) ins Leben gerufen und damit die erkenntnistheoretische Begründung gegen jede Form des Dogmatismus formuliert haben, gipfelt in der Feststellung, dass alles Gesagte gesagt wird. Der Satz bedeutet nichts Geringeres, als dass Wahrnehmung beobachterabhängig ist. Jede/r Beobachter*in trifft beim Beobachten Unterscheidungen und bezeichnet dieses Unterschiedene (Simon 2018b). Das gleiche geschieht bei dem, mit dem interagiert wird. Jeder Satz wird eben auch zu einem/einer Beobachter*in gesagt. Jeder Mensch richtet beim Beobachten seinen Fokus auf das, was zu ihm passt. Er trifft seine Unterscheidungen und erklärt sich die Welt so, dass sie zu seinen Vorannahmen passen. Die Erklärungen der Phänomene und deren Bewertungen sind ebenso biografieabhängig. Das bedeutet, „dass dieser Beobachter, der schaut, vor allem in sich hineinschaut. Was er sagt, ist *seine* Auffassung, von dem, wie es ihm zu sein scheint“ (Pörksen 2019, S. 24).

Das hat Konsequenzen für die Berater*innen und für das zu beratende System. Gute Berater*innen zeichnen sich, folgt man diesem Satz, nicht nur durch Erfahrung, Expertise und das richtige Timing aus, sondern auch durch die Kenntnis des eigenen Nichtwissens, und der eigenen Vorannahmen. Das sollte dazu führen, die zu Beratenden die eigenen Hypothesen mitteilen zu lassen, Erklärungen transparent zu machen (sie in die Kommunikation einzubringen) und sie immer wieder mit Irritationen und Störungen zu versorgen, um die eigenen Beobachtungen, Erklärungen und Bewertungen zu hinterfragen, zu verändern oder zu differenzieren. Dasselbe gilt für die Berater*innen, sich selbst und gegenüber dem Klient*innensystem. Man kann bei al-

ler Kontingenz ruhig, sicher und orientierend auftreten, in dem man diese in die Kommunikation bringt, eigene Hypothesen als solche markiert und sie in den Prozess einfließen lässt, und mit den Klienten die Anschlussfähigkeit an ihr System verhandelt.

Lernen findet auch im zu beratenden System nur durch Hindernisse statt, wenn die alten Strukturen nicht mehr passen, weil die Situation sich verändert hat⁴. Menschen sind bemüht, Kontinuität herzustellen und zu erleben. Das führt zu der bereits beschriebenen Notwendigkeit des Störens und Irritierens, wenn Veränderungen angestoßen werden sollen. Die Erkenntnis, dass jeder Mensch das Wissen um die Welt kulturell und biografisch bedingt konstruiert (Pörksen 2019), führt zu dem Schluss, dass Unterschiede nicht die Ausnahme sind, sondern die Regel. Daraus entstehen Konflikte, weil unterschiedliche Bedürfnisse und Wahrnehmungen aufeinandertreffen. Eigentlich grenzt es an ein Wunder, dass man so oft glaubt, sich zu verstehen und dass Kommunikation überhaupt funktioniert. Diese Unterschiedlichkeit ist es, die sich aber auch bereichernd auswirken kann. Werden Teams möglichst unterschiedlich um eine gemeinsame Aufgabe herum zusammengestellt, so kann man sich den Umstand, dass dadurch vielfältige Perspektiven eingebracht werden, zunutze machen, um bessere Ideen und Ergebnisse zu entwickeln.

Das Problem der doppelten Kontingenz (Luhmann 1984, S. 148ff.), dass es auf beiden Seiten auch ganz anders sein könnte, soll aber nicht zu der Annahme führen, dass die Entwicklung kommunikativer Muster dem Glück oder dem Zufall überlassen sind. Die Entstehung von Konflikten ist in sozialen Systemen normal, aber wie man mit den darin zum Ausdruck kommenden Unterscheiden umgeht, das ist eine Entscheidung und braucht entsprechende Formen der Bearbeitung. Manchmal fühlt sich ein Konflikt so an, als wären die Reaktionen zwangsläufig, als hätte man gar keine Wahl, sich zu entscheiden. Anlass, Emotion, Bedürfnis und Reaktion verschmelzen zu einem. Um Alternativen zu den unwillkürlichen Affekten zu entwickeln, ist es sinnvoll, sich diese bewusst zu machen.

6.2 Wie ich mit einem „Gegner“ umgehe, ist eine Entscheidung

Hierzu eine Geschichte. Arist von Schlippe (2020) beschreibt am Beispiel einer Taxifahrt auf sehr eindrückliche Art und Weise die Möglichkeit, die empfundene Empörung, die immer auch die Geburtsstunde einer Eskalation sein könnte, zu verwandeln. Was er macht, ist innehalten. Er beschließt, dem Affekt der Abgrenzung durch Ablehnung gegenüber dem Taxifahrer, der sich auf abfällige Weise

⁴ „Es geht hier also nicht um Menschen und Situationen, sondern eher um Situationen und ihre Menschen“ (Goffman 2017, S. 9).

über Mitmenschen äußert, zu widerstehen und stattdessen Fragen zu stellen, um etwas über die Beweggründe des Taxifahrers zu erfahren. Seine Bedenken ernst nehmend, fragt er weiter. So radikal, wie der Taxifahrer zuerst erschien, war er dann gar nicht, sondern entpuppte sich als ein Mensch mit unerfüllten Bedürfnissen.

Innehalten und die Entscheidung dafür, nachzufragen und die Bedenken des Gegenübers ernst zu nehmen, haben sich als gutes Mittel erwiesen, zumindest ansatzweise die „guten Gründe“ des Anderen zu erfahren. Man spürt das regelrecht körperlich beim Lesen dieser Geschichte, wie die Spannung nachlässt und sich dieses Gespräch durch die fragende Haltung zu einem lockeren Austausch entwickelt, ohne dass der Erzähler von seinen Ansichten abgerückt wäre.

Die Abwertung des Andersdenkenden ist keine Naturgegebenheit, sondern eine Entscheidung. An der Geschichte mit dem Taxifahrer wird deutlich, auf welch schmalen Grad zwischen Eskalation und Begegnung man wandelt, wenn man auf die Entscheidung schaut, ob man sich nun für die Empörung oder für interessiert Fragen beim gleichzeitigen Aufrechterhalten der eigenen Anschauung entscheidet. Letzteres entspringt der Vernunft und nicht der gegenwärtigen Emotion (Empörung), aber wofür haben wir sie denn, wenn nicht auch dafür, gezielte Entscheidungen zu treffen, die gerade nicht unserem Affekt entsprechen, sondern unserer Erkenntnis und unserem Anspruch. Es ist erstaunlich, dass man mit einer scheinbar so kleinen Entscheidung, nämlich darüber, wohin man schaut, so gravierende Veränderungen herbeiführen kann. Richte ich meinen Fokus auf die eigenen Emotionen und gehorche dem Affekt, komme ich in ein anderes Handeln, als wenn ich den Fokus auf meine Emotionen richte und sie interessiert als Hinweisgeber dafür nutze, was meinen Werten und Bedürfnissen gerade zuwiderläuft, und mich aber bewusst dafür entscheide, meine Aufmerksamkeit darauf zu richten, was ich nicht kenne, nämlich die Beweggründe und Vorstellungen meines Gegenübers. Erst die Beobachtung der Unterschiede kann zu der Frage danach führen, wie man nun sinnvollerweise damit umgehen kann. Es wäre aus Berater*innensicht fahrlässig, diesen Umstand für die Beratung unreflektiert zu lassen. Eine Situation, die sich aus einem fragenden Dialog heraus entwickelt, generiert eine Haltung der Offenheit, die einen bestenfalls mit den eigenen Vorstellungen und Entscheidungsprämissen in Kontakt bringt und neue Einsichten und Erkenntnisse über die des Gegenübers entstehen lässt (Schmidt 2021). Übertragen auf Situationen des Arbeitslebens, ahnt man schon den möglichen Gewinn – sofern man die Verantwortung für das Ergebnis nicht in die Hände der Dialogpartner delegiert, sondern der Dialog als Mittel genutzt wird, um eine Entscheidung herbei zu führen.

Übertragen auf den gesellschaftlichen Umgang mit Unterschieden, könnten sich daraus neue Modelle der beteiligungsorientierten Konfliktkultur entlang zu treffender Entscheidungen ergeben.

6.3 Entwicklung braucht die ganze Gruppe

Die Rezeption von Lewins Modell der Veränderung, das die Phasen defreeze – change – refreeze durchläuft, wird oft als methodisches Vorgehen für Führungskräfte oder Manager missverstanden, das auch über die Köpfe der Beteiligten hinweg geplant und durchgeführt werden könnte. Gerade Lewin hat aber betont, dass die Möglichkeit erfolgreicher Veränderung sich signifikant erhöht, wenn die Gruppe der Betroffenen beteiligt und miteinander ins Gespräch gebracht wird (Lewin 2012, S. 263ff). Vor dem Hintergrund konstruktivistischer Annahmen, ist das mehr als plausibel, dass man dieses Mehrhirndenken nutzen kann, um den Kenntnisstand zu heben. Ein kluges Ergebnis braucht das Neue, das Andere, den Unterschied. Aber auch der Einzelne profitiert davon, wenn die Gruppe zusammenkommt. Bei konstruktiver Bearbeitung der Reibungen und Konflikte wird das Potenzial der Einzelnen sichtbar. Dass man sich in der Gruppe gegenseitig beobachtet, miteinander in Verbindung steht und aufeinander Einfluss nimmt, ist ein sozialer Vorteil, wenn der Einzelne dadurch nicht eingeeignet wird und sich dadurch keine Ideen durchsetzen, die Andere schädigen. Sie verschaffen dem Thema Relevanz und konfrontieren jeden Einzelnen mit unterschiedlichen Wahrnehmungen, die dann wieder in die Kommunikation fließen.

Vor dem Hintergrund sozialwissenschaftlicher Motivationstheorien (Deci and Ryan 1993) oder neurobiologischer Forschung (Rock 2008) ist das Erfahren von Wertschätzung ein Motor für Aktivität und Verantwortungsübernahme und das Erleben von Autonomie, Kompetenzzuwachs und sozialer Relevanz sind Faktoren für die Entstehung von Motivation. Ob und wie eine Irritation wirkt, und ob jemand für eine Sache Motivation entwickelt, das hängt nicht von demjenigen ab, der irritiert, sondern von demjenigen, der irritiert wird und der motiviert werden soll. Motivation entwickelt sich selbstbestimmt. Ein Lehrer*innenkollegium wird die Veränderungen nur dann mittragen, wenn sie sie für sinnvoll erachtet und nicht wenn sie von außen angewiesen werden.

Menschen sind dann motiviert, wenn sie auf Umwelten treffen, die in ihnen Kräfte freisetzen und Bedürfnisse erfüllen.

Eine zentrale Aufgabe der Führungskraft, wenn die Gruppe der Betroffenen beteiligt ist, ist es, dafür zu sorgen, dass die Leitplanken der Gestaltung deutlich sind. Wo sind die finanziellen Grenzen, wieviel Stunden haben die Lehrkräfte zur Verfügung, wer kann freigestellt werden, gibt es Kontakte zu anderen Institutionen? Sind diese

Leitplanken nicht klar und wird das Team dadurch erst im Nachhinein gebremst, kann das zu sehr viel Frustration und dem Versiegen der Motivation führen. Außerdem ist es Aufgabe der Führungskraft, eine Entscheidung zu treffen. Irgend jemand muss den Sack am Ende zuschnüren, dass die Planungsphase ein Ende hat und in die Tat umgesetzt werden kann.

6.4 Der Körper ist sowieso mit dabei – nutzen wir ihn!

... und auch den Raum um uns herum.

Im Raum, wenn die Personen die Positionen auf der Skala von 0–10 einnehmen, wird sichtbar, wer wo steht und das darauffolgende Justieren der eigenen Position („wenn das 5 ist, wo der steht, dann muss ich weiter nach links“) macht den Beteiligten deutlich, dass wir uns immer in Relation zu anderen Gruppenmitgliedern bewegen und positionieren und, dass das Tun des Einen ist das Tun des Anderen (Stierlin 1971) ist. Das schafft Verbindung innerhalb der Gruppe und ein Bewusstsein für Interdependenz. Das, was eh stattfindet, die gegenseitige Beobachtung, die Zirkularität und die Interdependenz der Handlungen wird sichtbar, ebenso wie Veränderungen im Laufe des Prozesses beobachtbar werden. Insofern ist die Aufstellung auch immer ein guter Spiegel für die interne Struktur der Gruppe.

Die sichtbare Integration der Leiblichkeit berücksichtigt den Umstand, dass wir immer körperlich reagieren, also bietet es sich an, das gezielt zu nutzen, und damit zu arbeiten. Ob uns das nun bewusst ist oder nicht, der Körper lehnt ab oder stimmt zu, reagiert mit Symptomen und macht Aussagen (Kleve und Schmidt 2021). Kant spricht in der Kritik der reinen Vernunft (2020, S. 84ff.) über Raum und Zeit als a priori Kategorien, in die wir alles Wahrgenommene einsortieren.

Unser Erleben kriert gewissermaßen permanent innere Aufstellungen der Ereignisse und deren Bedeutungen. Das erklärt auch, warum die Teilnehmer*innen immer unmittelbar „wissen“, wo im Raum ihre Position ist, wie sehr die Positionierung zu den Anderen darin zum Ausdruck kommt und dass eine Positionsveränderung immer Ausdruck einer inneren Veränderung ist.⁵ Das Nutzen des Raumes schafft außerdem die Möglichkeit der Bewegung und das spiegelt sich immer auch im Aktivitätsniveau wider.

⁵ Auf die Funktionsweise und Wirkung der Systemischen Aufstellungen soll hier nicht weiter eingegangen werden, siehe hierzu Weber (2001) und Weber und Rosselet (2016). Die hier skizzierte Soziogrammaufstellung der Autorin nutzt die Grundlagen der Strukturaufstellungen von Sparrer und Varga von Kibéd (2000), deren Wirkung aber auch auf die Möglichkeit der Repräsentierenden Wahrnehmung und der Positionierung im Raum zurückzuführen ist. Zur besonderen Rolle des Körpers (siehe auch Baxa et al. 2002).

Durch die Fokussierung und das ausdrückliche Wertschätzen der kritischen Meinungen durch die Moderatorin, werden auch kritische Themen im Schutz des Formats und der Moderation besprechbar. Dieses Format steht und fällt damit, dass die Moderation diese Haltung nicht verlässt und einen geschützten Rahmen garantiert. Je unzuverlässiger die Moderation dabei ist, desto mehr ziehen sich die Teilnehmer*innen wieder zurück.

Die Teilnehmer*innen werden regelmäßig nachdem sie sich positioniert haben, dazu aufgerufen, auf die Rückmeldungen des Körpers zu achten, ob die Position stimmig ist und auch gebeten, darauf zu achten, ob und wenn ja, was sich bei ihnen verändert, wenn andere sprechen. Das gibt einen guten Hinweis darauf, auf welche Themen man „anspringt“, wo sich eine Frage auftut und wo die eigenen Grenzen berührt oder überschritten werden. Wenn der Fokus immer wieder auf den Zusammenhang zwischen dem, was die Kolleg*innen sagen und den eigenen Reaktionen, gerichtet ist, dann ermöglicht das die Erkenntnis, dass die eigenen Reaktionen auf die eigenen Bedürfnisse und Bewertungsmaßstäbe zurückzuführen sind. Dieses Innehalten wiederum ermöglicht die Entscheidung dafür, konstruktiv für die eigenen Belange einzutreten (Oboth 2015).

Die Frage nach der Stimmigkeit und den eigenen Reaktionen auf das Gesagte, ist etwas, das die Teilnehmer*innen oft als neuen Impuls oder mindestens als Verstärkung mit in ihren Alltag nehmen. Alleine dafür lohnt sich ein solches Setting schon.

7 Das Immunsystem der Gruppe stärken

Das neue Kraftfeld (Lewin 2012, S. 240) muss soziale Stabilität entwickeln, um zu neuen Handlungsprämissen zu werden. Insofern, bedarf es immer auch eines besonderen Augenmerks auf die Phase der Implementierung neuer Routinen („refreeze“), womit ein durchaus dynamischer und veränderungsbereiter Zustand gemeint ist, denn Wandel und Konstanz sind zwei Seiten einer Medaille und finden immer statt (ebd.).

Haben die Betroffenen konsensorientiert gestritten, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass sie selbst aktiv werden, wenn sie oder Teile der Gruppe, in alte Routinen zurückfallen. Die Aufmerksamkeit für den Erfolg der neuen Standards ist umso größer, je mehr sich die Beteiligten mit diesen Ergebnissen identifizieren. Teilnehmer*innen einer Dynamischen Soziogrammaufstellung meldeten immer wieder zurück, dass es dadurch prinzipiell in der Gruppe möglich wurde, kritische Punkte anzusprechen, mehr noch: Sie würden regelmäßig bewusst erfragt, um die unterbelichteten Punkte auszuleuchten und um die Aufmerksamkeit der Gruppe auf das Thema zu lenken.

Die beherrzte Moderation des Streits entlang der oben genannten Denkfolien ermöglicht hochfrequente und unterschiedsgesättigte Kommunikation (Tschira 2020), sowie die Würdigung der Kritik. Diese Kommunikation stärkt das Immunsystem der Gruppe, weil sie die Kompetenz entwickelt, mit Unterschieden umzugehen und das Potenzial von Konflikten zu heben.

Das kann man, auch vor dem Hintergrund der politischen Herausforderungen hinsichtlich des Umgangs mit Unterschieden und der Wahrung des gesellschaftlichen Zusammenhalts gar nicht hoch genug einschätzen. Die Möglichkeiten, die eine widerspruchsbewusste Herangehensweise und das Bearbeiten mit der Gruppe der Betroffenen bietet, liegen, wie dieser Artikel verdeutlichen sollte, auf der Hand.

Die eigenen Entscheidungen darüber, worauf ich als Berater*in oder Führungskraft schaue, wie ich mir Dinge erkläre und wie ich damit umgehe, bringen entsprechende Wirklichkeiten hervor. Jede Art von Systemwandel muss die Motivation der Teilnehmenden gewinnen und die hemmenden Kräfte überzeugen. Mit dem Fokus auf Störungen und ihre Hintergründe und der Frage, wie das innerhalb des Prozesses zu einem Mehrwert führen könnte, schafft man ein Strukturpotenzial, das die Kompetenzen der Teilnehmer*innen für diesen Wandel aktiviert und den Gesamtprozess „aufschlauft“. Die daraus getroffenen Entscheidungen seitens der Führungskräfte, sind die intelligenteren im Hinblick auf das Überleben des Systems und die Umsetzung aussichtsreich, weil die Motivation der Beteiligten höher ist. Eine weitere zentrale Aufgabe, die sich in diesem Zusammenhang stellt, ist der Umgang mit hermetischen Mustern, die auf Irritation nicht mit Auseinandersetzung reagieren, sondern mit Beharrungsvermögen.

Die Störung wird zur Ressource erst durch den konstruktiven Umgang mit ihr.

Funding Open Access funding enabled and organized by Projekt DEAL.

Open Access Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.

Literatur

- Baecker, D. (2016). *Organisation und Störung* (3. Aufl.). Berlin: Suhrkamp.
- Baxa, G., Essen, C., & Habib Kreszmeier, A. (Hrsg.). (2002). *Verkörperungen*. Heidelberg: Auer.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1993). Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik. *Zeitschrift für Pädagogik*, 39(2), 223–238.
- Edmondson, A. C. (2020). *Die angstfreie Organisation*. München: Vahlen.
- Goffman, E. (2017). *Interaktionsrituale* (11. Aufl.). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Kant, I. (2020). *Kritik der reinen Vernunft*. Stuttgart: Reclams.
- Kleve, H., & Schmidt, F. (2021). Die Leiblichkeit der Systemischen Aufstellung. *Familiendynamik*, 1, 48–55.
- Lewin, K. (2012). *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften*. Bern: Huber.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- March, J. G. (2001). Wenn Organisationen wirklich intelligent werden wollen, müssen sie lernen, sich Torheiten zu leisten ! In T. M. Bardmann & T. Groth (Hrsg.), *Zirkuläre Positionen III – Organisation, Management, Beratung* (S. 21–33). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Nestmann, F. (1996). Psychosoziale Beratung – ein ressourcentheoretischer Entwurf. *Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis*, 28(3), 359–376.
- Oboth, M. (2015). Konflikte sind der tragische Ausdruck unerfüllter Bedürfnisse. *Konfliktdynamik*, 4(4), 284–293.
- Pörksen, B. (2019). *Die Gewissheit der Ungewissheit. Gespräche zum Konstruktivismus* (4. Aufl.). Heidelberg: Auer.
- Riegas, V., & Vetter, C. (Hrsg.). (1990). *Zur Biologie der Kognition. Ein Gespräch mit Humberto R. Maturana*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Rock, D. (2008). SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others. *Neuro Leadershipjournal*, 1/2008, 44–52.
- von Schlippe, A. (2020). Über die Verwandlung der Empörung. *Familiendynamik*, 1, 87.
- Schmidt, G. (2021). *Liebesaffären zwischen Problem und Lösung* (9. Aufl.). Heidelberg: Auer.
- Simon, F. B. (2018a). 20 systemische Rezepte. Etwas Theorie für die professionelle Praxis. *Wirtschaft und Weiterbildung*, 6/2018, 18–26.
- Simon, F. B. (2018b). *Formen. Zur Kopplung von Organismus, Psyche und sozialen Systemen*. Heidelberg: Auer.
- Sparrer, I., & Varga von Kibéd, M. (2000). *Ganz im Gegenteil* (2. Aufl.). Heidelberg: Auer.
- Stierlin, H. (1971). *Das Tun des Einen ist das Tun des Anderen*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Tschira, A. (2020). Krise des Sozialen – Krise des Entscheidens oder: in Zeiten des Abstands über neue Nähen nachdenken. In H. Kleve, S. Roth & F. B. Simon (Hrsg.), *Lockdown: Das Anhalten der Welt*. Heidelberg: Auer.
- Weber, G. (2001). *Derselbe Wind lässt viele Drachen steigen*. Heidelberg: Auer.
- Weber, G., & Rosselet, C. (Hrsg.). (2016). *Organisationsaufstellungen*. Heidelberg: Auer.

Dr. Antje Tschira Studium der Erziehungswissenschaft, Politikwissenschaft und Kunstgeschichte, Promotion zu den Spielregeln zwischen Mensch und Umwelt im Lernprozess. Publikationen bei Carl-Auer-Verlag und Wissenschaftliche Buchgesellschaft. Systemtheoretisch-konstruktivistisch und hypnosystemisch arbeitende selbständige Organisationsberaterin und Coach (Simon, Weber and Friends; Milton-Erickson-Institut), System- und Organisationsaufstellerin (Wieslocher Institut für Systemische Lösungen – wisl), Autorin, Lehrbeauftragte

an der Universität Heidelberg für Organisationsentwicklung, an der DGTCM (Deutsche Gesellschaft für Traditionelle Chinesische Medizin) und an der Ev. Hochschule Bochum für ästhetische Bildung in der Sozialen Arbeit. <https://www.antje-tschira.de/>