



## I. Vorträge

### Einführungsvortrag Dienstag

#### „Tue das Unerwartete – Wirkungsvoll handeln in zivilgesellschaftlichen Kontexten“

(Dr. Michael C. Funke)

Dienstag, 08.12.09, 12.30-13.30

Umweltforum Großer Saal

---

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen, liebe Kollegen.

Ich bin gerade etwas berührt. Wenn Sie diesen Ort anschauen: Dies ist eine Kirche gewesen und ist heute noch eine Kirche. Und als Tagungshaus und Kirche ist dieser Ort eine Schnittstelle von Zivilgesellschaft. Zu DDR-Zeiten ist hier Rainer Eppelmann Pfarrer gewesen. Wenn Sie schauen, dort vor der Tür sind Bärbel Bohley und Ulrike Poppe verhaftet worden. Und jetzt, 20 Jahre später, denken wir hier über Demokratie nach und haben die Chance, in Freiheit genau das hier auszusprechen. Ich finde es immer noch etwas Bewundernswertes und etwas Berührendes. Vor einigen Wochen, am 9. Oktober, bin ich mit meinem kleinen Sohn in Leipzig im Gedenken an die Montagedemos um den Ring gezogen, da wo wir früher der Stasi begegnet sind. Und irgendwie war da immer noch dieser Schauer und ich war letzten Endes sehr froh, meinem Kind noch einmal das zeigen zu können, zu erleben, was es bedeutet in Demokratie, in Freiheit dort gehen zu können.

Noch einige Sätze zu mir: Ich bin Physiker und systemischer Organisationsberater und berate Kunden aus Wirtschaft, Sozialbereich, Kommunalverwaltung, Ministerien und Hochschulen. Vielleicht ist es die Eigenschaft eines Naturwissenschaftlers: Mein Anliegen ist, die Erfahrung des einen Bereiches für den anderen nutzbar zu machen.

Ich lade Sie mit meinem Vortrag ein, aus dieser Perspektive einen Ausflug zu machen, um aus verschiedenen, vielleicht ungewohnten Sichten auf das Feld zu blicken, in dem Sie arbeiten, zu hinterfragen und diese Fragen mitzunehmen in diesen Tag, in den morgigen Tag und in die weitere Arbeit. Eigentlich könnte man von dieser Stelle aus einen Vortrag halten mit dem Titel „How to do... Wie geht es richtig ... in 10 Punkten“. Ich werde versuchen, dem zu widerstehen. „Ratschläge sind auch Schläge“ ist ein Grundsatz systemischer Beratung. Und deswegen hoffe ich, ich hinterlasse Ihnen genügend Fragen und kann Sie hinreichend verwirren.

Schaut man vor dem Hintergrund der beiden Bundesprogramme und der Vielfalt der Akteure auf das Feld, dann stellt sich die Frage: Wie kann man eigentlich in so einem heterogenen Kontext, mit so vielen Beteiligten, so vielen Elementen, die da drin enthalten sind, wie kann man da überhaupt wirksam arbeiten? Es geht zwar irgendwie, aber wie geht das eigentlich, und wie kann es gut - und anspruchsvoll - gehen?

Ich möchte in klassischer Tradition einen methodischen Dreischritt mit Ihnen gehen: Ich werde die Situation analysieren, ich werde auf ein paar Besonderheiten, auf ein paar Phänomene hinweisen, und ich möchte paradoxer Weise, einige Anregungen geben, was „wirkungsvolles Handeln“ heißen kann, ohne zu sagen, wie es geht. Wenn ich drei Besonderheiten dieser Situation, in der Sie arbeiten, festhalte, dann hatte ich eine davon schon genannt: Es sind hochkomplexe Situationen mit zahlreichen Subsystemen. Die zweite Besonderheit ist, Sie haben hochengagierte, betroffene Akteure. Auf der Seite der Beratung, der lokalen Bündnisse – wie auch auf der anderen Seite. Und, verzeihen Sie den Vergleich: Falls Sie Kinder haben und je als Eltern in einem Kindergarten mitgearbeitet haben, wissen Sie, es gibt nicht Schwierigeres als wohlmeinende hochengagierte Eltern, die sich in die Belange des Kindergartens einmischen. Die dritte Besonderheit ist: Sie gehen oft vor Ort, Sie gehen in Ihrem Auftrag, aber Sie sind nicht gerufen worden. Sie möchten etwas tun, haben etwas zu bieten, u.a. Ihre Fachkompetenz – aber keiner möchte Sie. Es wäre so schön, alle könnten etwas aus einer Beratung annehmen. Was lässt sich in so einer Situation tun?

Schauen wir genauer auf die erste Besonderheit: Sie haben Ministerien, Sie haben eine Stiftung, Sie haben eine Zentralstelle, es gibt lokale Aktionsbündnisse, einen Begleitausschuss, mobile Beratungsteams, Projekte, lokale Initiativen, Sie haben Kommunalverwaltungen, Sie haben freie Träger, bis hin zu hochengagierten Bürgergruppen und bis hin möglicherweise zu einer Zielgruppe, die aus dem rechten Spektrum kommt. Zahlreiche differente Systeme, von denen wir feststellen müssen, dass sie völlig unterschiedlichen Kulturen angehören. Diese Systeme ticken völlig unterschiedlich. Genaueres Hinsehen zeigt sogar, sie haben nicht nur unterschiedliche Kulturen, sondern es herrschen unterschiedliche Logiken, d.h. eine jeweils eigene Systemlogik. Systemlogik besagt: Was ist innerhalb des jeweiligen Systems sinnstiftend und welche Prozesse resultieren daraus.

Die Logik des einen Systems ist noch lange nicht die Logik des anderen Systems. Wir stellen fest, sie sind sogar – das ist noch einen Schritt weiter – sie sind nicht nur nicht kompatibel, so wie zwei Steckverbindungen, die nicht ineinander passen, sondern: Die Naturwissenschaftler sagen, sie sind inkommensurabel. Das hat etwas mit messen zu tun, wie die alten Lateiner wissen. Die Naturwissenschaft beschreibt damit Verhältnisse und Systeme, die völlig unterschiedlichen Gesetzen, Kategorien und Maßstäben gehorchen und damit streng genommen nicht einmal vergleichbar sind, weil einfach die Maßstäbe des einen Systems nicht die Maßstäbe des anderen Systems sind. Und da drin wollen/müssen Sie arbeiten.

Eine Arbeitsaufgabe, eine Beratungsaufgabe heißt daher: Wie stelle ich Kontakt her mit Systemen, in denen eine ganz andere Währung gilt? Systemisches Handeln richtet sich, weil jedes dieser sozialen Subsysteme anders tickt, besonders auf die Übersetzung zwischen den Systemen, auf Kontakt, auf das strukturelle Ankoppeln an das andere System. Das bedeutet für die Akteure - das liegt ja im Wesen von Übersetzung - Fremdsprachen zu sprechen. Wenn wir Ihre Situation nehmen, heißt das systemspezifische Fremdsprachen zu sprechen. Ich weiß nicht, ob Sie sich das ursprünglich auf Ihre Arbeitsagenda geschrieben haben.

So ist heute, ich nehme ein Beispiel, ein Antifa-Verein in Kreuzberg gefordert, Verwaltungsdeutsch zu können. Was bedeutet, in der Logik einer Kommunalverwaltung sprechen zu können, um anschlussfähig zu sein. Umgekehrt ist jede Verwaltung gefordert, etwas „Szenesprache“ zu beherrschen, um die andere Systemlogik zumindest etwas zu verstehen, schließlich geht es auch um ihre Anschlussfähigkeit.

Sie kennen die häufige, aber kontraproduktive Aussage in diesem Feld: Die anderen sollen uns gefälligst verstehen, sich auf unsere Logik einlassen, wir arbeiten hier, wir wollen doch schließlich nur helfen. Wenn ich die Logik fortsetze: Eigentlich möge man uns nur Geld geben,

wir wollen doch nur Gutes damit tun. Die entscheidende Frage ist: Wie erreichen wir Anschluss an der anderen Seite? Wie kommen wir in Kontakt?

Wir stoßen hier auf einen Parallelprozess. Der hat sogar unmittelbar etwas mit dieser Tagung zu tun: Systeme sind fremdenfeindlich. Stellen Sie sich vor, Sie wollen irgend etwas in einem System verändern, eine andere Logik einführen, Sie wollen eine andere Idee implementieren. Was geschieht? Es geschieht etwas ganz selbstverständliches: Das System wehrt sich dagegen. Es versucht den alten Zustand wiederherzustellen. Es versucht sich zu reparieren. Uns begegnet jenes Phänomen, das allgemein als Widerstand bezeichnet wird. Die gute Botschaft ist: Das ist normal, das gehört dazu. Die Systemiker sagen sogar, es ist eine Energie, ein Ansatzpunkt - so seltsam das klingt.

Nun frage ich Sie: Wie glücklich macht es Sie, wenn Sie in Projekten vor Ort arbeiten, als mobiles Beratungsteam unterwegs sind, in Projekten und Netzwerken mit heißen Herzen arbeiten und für Ihre Sache brennen und da kommt jemand und sagt: Qualitätssicherung! Projektmanagement! Evaluationsbogen! Verwendungsnachweis!

Vielleicht können wir es etwas auflösen, wenn wir fragen: Was steht hinter diesen Tendenzen? Wie kann man das etwas verstehen? Ein erster Blick zeigt, dass Sie nicht allein sind. Anderen Bereichen geht es ähnlich. Nehmen wir z. B. eine Großstadt: Die Streetworker eines freien Trägers sind auf einmal aufgefordert, einen Wirksamkeitsnachweis zu liefern und sich zu evaluieren. Und dann stehen diese armen Menschen da und sagen: Wie sollen wir das machen? Wir sind den ganzen Tag auf der Straße, wir arbeiten mit den Klienten. Wie sollen wir das auf einmal noch nachweisen? Sie sehen, hier reibt sich etwas. Wir haben eine ähnliche Situation in der Altenpflege, wo die Pflegekräfte klagen: Unser Auftrag ist zu pflegen, wir haben enge Ressourcen und jetzt sollen wir dokumentieren, dokumentieren und noch mal dokumentieren.

In einer Altenpflegeeinrichtung – ich bin praktisch unterwegs von KiTa bis Pflegeheim – stellte die Einrichtungsleitung stellte: Wir bekamen einen richtig schlechten Report vom MDK, vom medizinischen Dienst der Krankenkassen. Der steht sogar morgen oder übermorgen im Internet, im Sinne der Transparenz der Pflegequalität. Die miserable Qualität begründet sich einzig auf fehlende Dokumentation. Die Aussage der Prüfer war: Sie machen richtig gute Arbeit. Das sehen wir auch als erfahrene Pflegekräfte. Leider haben sie es nicht dokumentiert und was nicht dokumentiert ist, gilt nicht.

Verstehen Sie diese Spannungen da drin? Ist das, was uns dort begegnet, die Folge leerer Kassen, knapper Mittel oder einfach der Versuch Dinge perfekt oder professioneller zu machen – oder auch ein Ausdruck inkommensurabler Logiken? Ich lese Ihnen einen kurzen Textausschnitt vor und Sie können raten, wo der verfasst ist: „In welche Ziele wird das übergreifende Projektziel untergliedert? Welche Teilziele werden aus dem Projektziel abgeleitet? Woran können Akteure erkennen, dass Teilziele erreicht sind? Bis wann sollen die als Indikator festgelegten Aktivitäten umgesetzt werden?“

Ich will Ihnen sagen, wo es herkommt. Es kommt aus einer Kommune, die sich damit befasst, wie das Übergangsmanagement, der Übergang von Schule in den Beruf gut und effektiv gestaltet werden kann. Doch was steckt hinter diese Sprache, die etwas formalistisch erscheint? Was wird hier gespielt? Blicken wir etwas in die Historie von Verwaltung.

Verwaltungen haben schon in früher Zeit Ressourcen, sprich Werte des Staates, des Gemeinwesens verwaltet, waren ein Teil des Rechtssystems. Wenn Verwaltung etwas tat, war es ein Verwaltungsakt, ein hoheitlicher Akt. Wir erinnern uns, selbst die Herausgabe von Briefmarken war ein hoheitlicher Akt. Insofern sind Verwaltungen in Ministerien, oder Kommunalverwaltungen – wie sie Ihnen in der mobilen Beratung möglicherweise gegenüberstehen - Orte der Institution. Institutionen, sagen die Soziologen, Institutionen als

soziale Gebilde wachen über die Normen, über Rechte, über Pflichten. Und: Normen schützen Werte. Sind die Normen gewahrt, ist alles recht verwaltet, dann hat die Institution, hat die Verwaltung eigentlich nichts mehr zu tun. Irgendwann reichte diese Art gesellschaftlicher Steuerung nicht mehr aus. Im Zuge der Bemühung Verwaltung effizienter zu machen, entstand um 1990 das sogenannte „Neue Steuerungsmodell“. Diejenigen von Ihnen, die in Verwaltungen unterwegs sind, kennen das als „output-orientierte Steuerung“. Diese neue Ergebnisorientierung bedeutete: Alles was Verwaltung tut, wird in Produkte gefasst. Man kann zwar manches auch heute noch nicht so recht nach Leistung abrechnen und bezahlen – z.B. ein Standesamt, aber zumindest steckt die Idee dahinter. Was uns hier begegnet, ist die Entwicklung, dass die senkrechte Hierarchie in den Hintergrund tritt und Verwaltung versucht, als Zusammenspiel der Abteilungen auf gleicher Ebene im Kontakt mit der Außenwelt Leistung zu erbringen - im Sinne einer produzierenden Unternehmens.

Um im Bild zu sprechen: Die ursprüngliche senkrechte Hierarchie, die alles ordnungsgemäß verwaltet, wird symbolisch in die Ebene umgeklappt, im Sinne einer schlagkräftigen Fußballmannschaft. Ein anderer Aspekt tritt in den Vordergrund - das ist weder gut noch schlecht, sondern einfach eine Notwendigkeit: Wir müssen zielorientiert, ergebnisorientiert arbeiten. Wir verabschieden uns von der alten Kameralistik, hin zur doppelten Buchführung, zur Bilanzierung eines Unternehmens. An Stelle des Institutionscharakters tritt der Organisationscharakter in den Vordergrund. Organisationen sind zielorientiert.

Was sich hier vollzieht, ist ein Kulturwandel, der, das kann ich aus der Erfahrung sagen, aber vielleicht können Sie es auch selber nachvollziehen – in den Verwaltungen zwar formal implementiert, aber noch lange nicht überall verstanden, geschweige denn gelebt wird. Vermutlich kennen Sie Parallelprozesse in anderen Systemen.

Ich beschreibe das immer etwas salopp: Für eine Verwaltung ist es einfacher, in drei Tagen in Deutschland von Rechtsverkehr auf Linksverkehr umzustellen, weil das nur die Änderung einer Verwaltungsvorschrift erfordert, als die eigene Kultur zu hinterfragen. Und ich sage das in ganz hoher Wertschätzung für die Kolleginnen und Kollegen, die mir in Verwaltungen begegnen, mit denen ich arbeite, die sich mühen, Verwaltung effizienter zu gestalten und mehr auf diesen ergebnisorientierten Weg zu bringen. Ich erzähle das, um Ihnen die Schwierigkeit, den Hintergrund Ihres Aktionsfeldes transparent zu machen. Das, was wir hier sehen, hat für Sie Konsequenz. Es macht zum einen klar, warum Qualitätssicherung, Projektmanagement, eben die Themen unserer Tagung hier, jetzt deutlicher in den Vordergrund treten. Zum anderen führt es auf die grundlegende Frage:

Ist das Auftreten rechtsextremer, ausländerfeindlicher oder antisemitischer Vorfälle tendenziell eher:

- a) ein moralisches, ein institutionelles Problem, sprich es geht um die Wiederherstellung der Institution des Rechtes, oder aber
- b) ist es ein organisationales Problem, sprich ein Leistungsproblem?

Im ersten Fall geht es um die Stärkung des Rechtes, um die Einhaltung der Normen und um die Wiederherstellung, also um die Sicherung des Wertes. Inklusiv der Frage: Wessen Wert gilt eigentlich, unserer oder eurer, meiner oder deiner, wir haben Recht oder Ihr habt Recht? Sie ahnen, welche Schlagabtausche hier ihren Anfang nehmen.

Über Moral lässt sich trefflich streiten. Gesinnung kann man nicht messen. Rechtsextreme Vorfälle, antisemitische Vorfälle kann man wie Straftaten herunter- oder hochspielen, vertuschen oder aufbauschen. Und es gibt dann in diesem Zusammenhang Effekte wie Lähmung, Gesichtsverlust, die Frage nach schwarzer oder weißer Weste.

Setzen wir im Unterschied dazu auf die zweite Verstehensweise, auf den organisationalen Fall, dann reden wir über etwas vollkommen anderes. Dann reden wir über Leistungsdefizite, über vorhandene oder fehlende wirksame Prozesse, über effektives Management, über gute Führung, wie sie angesprochen wurde, über Performance oder Nichtperformance. Und Sie merken, darüber redet man anders. Dann sind wir bei Prozessen der Organisation gesellschaftlicher Wirklichkeit, bei Qualität und Qualitätsmanagement bezogen auf politische Prozesse, z.B. einer Kommune. Und wir reden darüber: Gibt es Angebote für Jugendliche? Wie sehen diese aus? Sind sie so ansprechend, dass sie andere Angebote ausstechen? Wie wirkungsvoll sind die Prozesse zwischen unterschiedlichen Systemen abgestimmt, bzw. vor einem beratungsrelevanten Ereignis vereinbart und festgezurr.

Damit schließt sich an dieser Stelle der Kreis zur Organisationsentwicklung, zu Projektmanagement, zu Evaluation, zu Fragen der Wirkfaktoren. Und vor diesem Hintergrund wird auf einmal klar, dass genau dies der angemessene Rahmen, das angemessene „Framing“ für diesen Kontext ist, d.h. welche Wirkungskraft die Deutung eines rechtsextremen Vorfalls als organisationale Herausforderung entwickelt.

Im Bild: Die Arbeitsweise, einen ausgebrochenen Brand als (organisationale) Anfrage an den bestehenden Brandschutz zu begreifen, erscheint weit wirksamer, als sich nur auf die moralische Auseinandersetzung mit dem Brandstifter zu konzentrieren.

Und wir merken – ich hatte es vorhin bei den anderen Beispielen gesagt – das ist Teil einer generellen Entwicklung, die sich, ob wir es wollen oder nicht, zunehmend weniger um Statisches, um Recht haben oder Wahrheit dreht, sondern um Prozesse und Prozessgestaltung, also um das Management von Komplexität und von Vielfalt.

Das stellt eine Frage an das eigene Selbstverständnis. Hand aufs Herz:

Verstehen Sie sich, die Sie in Projekten, in Initiativen vor Ort sind eher als VertreterIn einer Institution? In diesem Fall lautet die Qualitätsfrage: Vermitteln Sie Ihre Botschaft gut? Repräsentieren Sie Ihre Werte, stehen Sie für das was Sie sagen? Oder aber verstehen Sie sich, die Sie vor Ort handeln, eher als (Akteur einer) Organisation, knapp gesprochen als Firma, die – so ungewohnt es auch klingen mag – etwas produziert, nämlich Demokratie, demokratische Kultur, demokratisches Bewusstsein? Das klingt vielleicht etwas ungewohnt. Setzen wir aber auf dieses Verständnis, so wird es hoch sinnvoll - unter Marktaspekten sogar zwingend - die eigene Leistungsfähigkeit, den eigenen Leistungsprozess auf den Prüfstand zu stellen. Evaluation, Qualitätsmanagement, Projektmanagement, Leistungsvergleiche sind dann Ausdruck dieses Verständnisses und ein Schritt zur wirkungsvollen, zur leistungsfähigen Organisation.

Wir stehen hier vor dem Phänomen, zwei unterschiedliche Handlungsansätze integrieren zu müssen: Betroffenes engagiertes Handeln und rationales, professionelles Management. Als „Dichotomie (Gleichzeitigkeit) von ‚kaltem‘ Management und ‚heißem‘ Herzen“ beschrieb Wolfgang Looss dies vor einem Jahr beim ersten OE Tag für gemeinnützige Organisationsentwicklung hier in Berlin. Seinen Artikel finden Sie auf der OE-Tag-Website, ich kann ihn nur wärmstens empfehlen. ([zum Artikel](#))

Der Übergang zu „kaltem“ Management und die Brüche, die damit einhergehen, auch der fast ein bisschen erzwungene Kulturwandel, sind ein Grundphänomen im heutigen sozial, wie auch im zivilgesellschaftlichen Bereich. Und, so schwer es fällt, wir werden nicht darum herumkommen.

Wenn Sie zurückdenken an Ihre Anfänge in diesem Feld: Haben Sie im Selbstverständnis als Leistungserbringerin oder als Überzeugter, als Überzeugte, als Engagierte angefangen zu arbeiten? Was Sie hier vor sich haben, ist die Entwicklung „vom Überzeugungstäter zum

Leistungsträger“. Die beiden Bundesprogramme setzen auf Sie als Leistungsträger. Überzeugung, auch Betroffenheit kann hilfreich sein, aber sie kann die Arbeit auch erschweren. Das ist fast eine Tragik, dass es so ist. Untersuchungen zeigen, dass in Gruppen mit hoher Überzeugung, mit hohem Engagement, methodische Zugänge, also das systematisierte, strukturierte Handeln oft abgelehnt wird, weil sich dessen Wert nicht erschließt, weil das Herz brennt und der Bauch spricht. Erinnern Sie sich an das Stichwort von der Systemlogik am Anfang meiner Rede.

Was heißt das für die Zusammenarbeit? Es heißt z.B. ein stärkeres Auftragnehmer-Auftraggeber-Verhältnis zwischen den Projekten, den Initiativen und den Trägerstrukturen. Was aus meiner Sicht gar nicht so einfach ist. Ich bedauere Sie an der Stelle fast etwas. Ich weiß nicht, wie es Ihnen damit geht, aber an Ihrer Stelle wäre es mir wohl eher fremd oder gar lästig. Es ist eher nicht das eigene Bedürfnis. Aber im Sinne der Anschlussfähigkeit ist hier eine Leistung zu erbringen - Organisationsberater nennen das Auftragsklärung - die von vornherein gar nicht so selbstverständlich ist oder manchmal sogar hinderlich erscheint.

Es hat etwas zu tun mit Leistungsauftrag erteilen, mit Verantwortungsübernahme, was natürlich Kuscheligkeit und Komfortzone deutlich einschränkt, aber Energie freisetzt. Spinnen wir diesen Faden weiter und schauen auf die mobilen Beratungsteams, auf lokale Projekte als Auftragnehmer, dann stellt sich die Frage nach den Kunden. Es müssten ja eigentlich alle Kommunen potenzielle Kunden sein. Real sieht Ihre Erfahrung eher anders aus. Systemische Berater treffen hier eine Unterscheidung. Wir sagen: es gibt Kunden, es gibt Klagende und es gibt Besucher. Kunde sein heißt, ich habe ein Problem, ich habe eine Frage, und ich bin Teil dieses Problems. Klagende sind Menschen, die sagen: ich habe ja kein Problem, aber die Öffentlichkeit bei uns hat ein Problem, mein Chef hat ein Problem, die Umwelt hat ein Problem oder diese Linken vor Ort haben ein Problem. Ich habe aber keine Lösung. Besucher fühlen sich weder als Teil des Problems noch als Teil der Lösung. Wir können uns darüber ärgern, aber diese Unterscheidung ist wertfrei. Systemische Beratung geht davon aus, dass jeder Mensch einen guten Grund für sein Verhalten hat, auch wenn ich es gerade nicht verstehe oder wenn ich es mir anders wünschen würde. Was tun in dieser Situation?

Man könnte z.B. den Besuchern, den Kunden, den Klagenden eine Beratung anbieten, eine Expertenberatung. Die Crux ist zweifach:

- a) ohne Fachkompetenz, ohne Experte zu sein, werden Sie in dem Feld wenig ausrichten können.
- b) Es gibt Felder, wo es gerade eine hohe Kunst ist, nichts zu wissen. Die Betonung liegt hier auf „wissen“. Wo genau das nachgefragt wird: „Ich möchte Sie zur Moderation, für die Beratung haben, weil Sie gerade nicht aus unserem Feld kommen.“ Mein Kollege und Lehrer Wolfgang Looss nennt diese Haltung „konstruktives Nichtwissen“.

Es gibt Felder, wo es sehr wichtig ist zu wissen, worüber ich rede, was Fachinhalte sind, also zu a) Experte sein. Auf der anderen Seite: Experten werden angefragt, wenn der Sachverhalt klar ist, wenn ich weiß, ich brauche, dieses oder jenes. Systemiker nennen das sogenannte triviale Sachverhalte, diese sind mit genügend Sachverstand lösbar, erklärbar, sie sind ausrechenbar. So kann man Gesetze durchdeklinieren, was auch nicht leicht ist, man braucht dazu einen sachkundigen Rechtsanwalt, was jedoch eine Sachlogik hat. Menschen und soziale Systeme sind dagegen eher weniger ausrechenbar. Wenn ich gegen einen Ball trete, dann weiß ich was passiert. Wenn ich einen Menschen oder auch nur einen Hund trete, weiß ich nicht was passiert. Und wenn ich gar gegen ein System trete, weiß ich erst recht nicht was geschieht. Menschen und soziale Systeme haben die Freiheit, anders reagieren zu können als erwartet. Die Systemiker nennen das strukturelle Offenheit, wobei einzig das System entscheidet, wie es

auf Umweltreize reagiert. Das erfordert eine Arbeits- und Beratungshaltung, die mit diesem Element der Nichtausrechenbarkeit umgeht, ja die daran anschlussfähig ist.

Das meint eine Herangehensweise, die trotz starker eigener Überzeugung schon zu wissen was los ist, die Demut oder die Zurückhaltung besitzt und sagt: ich weiß es nicht. Ich nehme mich hier als Berater nicht aus - wenn man über sehr viele Jahre in Systeme reinkommt, hat man oft auch die Idee, zu wissen was da los ist. „Das kenn ich schon.“ Und doch ist eine Haltung gefragt, die trotz der Überzeugung schon zu wissen was los ist, viel eher fragt, Verhalten spiegelt, erkundet, neugierig macht, zum Perspektivwechsel einlädt. Die Systemiker sagen dazu: Wir können nicht direkt intervenieren. Menschen haben keinen Hebel, wo ich sie einstellen kann und ich kann sie eigentlich nur einladen, verlocken, ermutigen, entzünden. Wir bezeichnen das als „konstruktive Verstörung“. Was eine spezielle Herangehensweise bedeutet und wenig mit klassischem Beratungsverständnis zu tun hat.

Stellenweise erfordert es sogar kontraintuitiv handeln. Die Intuition sagt uns, wie es „richtig“ geht, was jetzt „dran“ ist. Manchmal hilft es jedoch, genau das Gegenteil des ersten Impulses zu tun: unerwartete Fragen stellen, unerwartete Zusammenhänge herstellen, Ursache und Wirkung vertauschen.

Ich erinnere noch einmal an die Kernkompetenz: konstruktives Nichtwissen. „Ich als Berater weiß nicht wie es geht, aber gerade das ist unsere Chance gemeinsam vorwärts zu gehen. Ich habe keine fertige Lösung für Sie, und das ist Ihr Glück. So können wir zusammen einen Prozess entwickeln, bei dem am Ende Ihre individuelle Lösung entsteht.“ Im Unterschied zur Fachberatung bedeutet dies eine Vorgehensweise als Prozessmanager, als Prozessmanagerin, als Wegbegleiter.

An dieser Stelle blutet mein Beraterherz. Am liebsten würde ich jetzt mit Ihnen einsteigen in ein ganzes Wochenende „Einführung in systemische Beratung“. Ich beschränke mich auf einige wenige Punkte, die für mich am engsten mit Ihrem Prozess zusammenhängen, etwas mehr gibt es dann in Workshop B1.

Zwei Phänomene fallen auf, wenn man sich in dem Feld umsieht, wo Sie unterwegs sind; d.h. wo zahlreiche Menschen mit einem hohen Engagement anzutreffen sind, mit einer hohen emotionalen Beteiligung.

Ein Phänomen wird bezeichnet als sogenanntes Spiegelphänomen. Es beschreibt, dass sich Verhaltensmuster der einen Seite auch auf der anderen Seite abbilden, d.h. spiegeln. Rechte Verhaltensmuster der Abgrenzung, Ausgrenzung, Ablehnung und des Bestrebens, sich im wahrsten Sinne des Wortes schlagkräftig aufzustellen, erzeugen an vielen Stellen ein ähnliches Verhalten auf der anderen Seite. Das gilt es achtsam wahrzunehmen. Die Wahrnehmung des Spiegelphänomens ist der erste Schritt zum Ausstieg.

Ein Beispiel: Stellen Sie sich vor, Sie würden Ihre jetzige Arbeit 20 Jahre ausführen: z.B. 20 Jahre Mobiles Beratungsteam. Welche Verhaltensmuster haben Sie in der Zeit entwickelt? Wie haben Sie sich verändert? Wie spiegelt sich dieser Job, den Sie tun, in Ihrem Verhalten, in Ihrem Wesen wider? Wie hat sich Ihr Projekt, wie hat sich Ihre Funktion eingeschliffen? Ich lade Sie ein, einmal darauf zu achten und einen Blick dafür zu entwickeln: Welche potentiellen „Berufskrankheiten“, sprich „déformation professionnelle“ für Mitglieder Lokaler Aktionsbündnisse fallen Ihnen sofort ein? Das könnten z. B. bestimmte Brillen, bestimmte Unempfindlichkeiten oder Überempfindlichkeiten sein, Routinen oder Demotivation.

Das Paradoxe an dieser Situation ist: ganz ohne dieses Spiegelphänomen wären wir als Beraterinnen und Berater nicht handlungsfähig. Wir sind gefordert, wenn wir mit einem System Kontakt aufnehmen, in irgendeiner Weise Anschluss herzustellen und indem wir uns anschließen, es zu spiegeln. Das ist fast wie ein Tanz: etwas mitschwingen, etwas die

Bewegung des Systems aufzugreifen. Ich bin sozusagen dazu verdammt, den Tanz des Systems mitzumachen, um als gute Beraterin und als guter Berater zu begreifen, was die innere Dynamik des Systems ist. Mitschwingen/spiegeln geschieht, egal ob bewusst oder unbewusst. Werde ich mir des Tanzes bewusst, kann ich mich entscheiden, ob ich so weiter mache oder ob ich aus diesem Tanz aussteige. Hier beginnt Beratung. Es gibt einen schönen Ansatz aus der hypnotherapeutischen Gesprächsführung von Milton Erickson. Sein erster Schritt lautet „pacing“. „Pacing“ heißt mitgehen, mitschwingen und allein das ist schon eine Intervention. Das Beratungsmuster heißt aber: „pacing, pacing, leading“. Übernimm Führung, aber übernimm nicht sofort Führung, das würde zum Ausstieg führen. Zuerst kopple an. Gehe mit, gehe noch mal mit, pasing, pasing, um dann die Führung zu übernehmen und zu entscheiden: okay jetzt biegen wir ein kleines Stück ab oder steigen auch ganz aus.

Das zweite Phänomen, das ich anspreche, ist das Phänomen der Co-Abhängigkeit. Das Wesen von Co-Abhängigkeit besteht darin, einen Anderen oder ein anderes System zum Mittelpunkt des eigenen Denkens, des eigenen Handelns, ja des eigenen Lebens zu machen.

Sie kennen das: Da ist diese linke Gruppierung, die fährt genau überall dahin, wo jene gewisse rechte Gruppe auftritt. Das beschreibt eigentlich das klassische Verhalten eines Fanclubs. In der Vergangenheit hieß es oft „wir arbeiten gegen Rechts“, Programme trugen diesen Namen. Vor dem hier genannten Hintergrund beschreibt das klassische Co-Abhängigkeit: Mein Blick ist eingefangen, ich definiere mich aus dem „Dagegen sein“ – und mache mich dadurch abhängig von etwas, dass ich nicht will. Sie kennen ja den Witz, wo die zwei Ratten im Käfig sitzen und die eine Ratte sagt zu der anderen: „Immer wenn ich auf diesen Hebel drücke, muss der mir da draußen Futter geben.“ Wer wird hier von wem dressiert?

Ich bin sehr froh über den Namen der beiden Bundesprogramme, dass Sie „Vielfalt“ und „für Demokratie“ drüber stehen haben. Diese Freiheit, anstatt auf das „gegen rechts“ zu starren, führt nämlich zu der viel tieferen Frage: Wie leben, wie inszenieren, wie kreieren wir Vielfalt – auch mit allen Widerständen und gegen alle Rechten?

Ein anderes Beispiel, Sie kennen den Effekt mit dem grünen Pferd: Denken Sie jetzt bitte nicht an „Thor Steinar“. Wie viel hätte die Firma für eine Werbekampagne ausgeben müssen, um die gleiche Publicity zu erreichen? Also stellt sich die Frage: Bekämpfen durch Bekanntmachen? Oder Bekanntmachen durch Bekämpfen? Oder Bekämpfen durch Bekanntmachen durch Bekämpfen? Sie merken, das Spiel lässt sich beliebig fortsetzen.

Paul Watzlawick, der Altmeister der Kommunikation, bezeichnet das in seinen „Fünf pragmatischen Axiomen der Kommunikation“ als Interpunktion von Ereignisfolgen. Wir sagen nicht: „Ich habe..., weil Du hast..., weil ich habe..., weil du...“ sondern wir brechen die Wechselwirkung auf und sagen: „Ich mache das nur, weil Du das und das tust und ich muss/wir müssen ja darauf reagieren.“ Das erlebe leider ich in diesen Tagen gerade in Leipzig, und Sie erleben es an anderen Orten auch, wo Gewalt sowohl von Rechts als auch von Links ausgeht, mit brennenden Mülltonnen und Steinen auf Polizisten: Die Logik lautet „Wir machen das, weil die das ... gemacht haben!“ Es geht aber um den Ausstieg aus dieser Logik. Es gibt auch hier keine einfache Lösung. Systemisches Arbeiten weist auf diese Co-Abhängigkeit hin und fragt: Ist das noch so gewollt? Wenn nicht, steige aus.

Glück, Freiheit, Leben beginnt da, wo es eigene Gegenentwürfe gibt. Nicht die Selbstdefinition aus dem „Anti“, sondern aus dem „Für“. Ein Ausstiegs- oder besser Einstiegssatz lautet: Mache etwas anderes. Lasse Dich nicht benutzen, schaue auf etwas Drittes, manchmal auch auf etwas Verrücktes oder Absurdes. Systemiker nennen diese Kunst, ich hatte es oben schon erwähnt, „konstruktive Verstörung“. Konstruktive Verstörung heißt aus der Systemtrance aussteigen und in die Bewegungs- und Denkmuster eines Systems das Moment des Anderen einführen.

Ich möchte Ihnen das an zwei Beispielen zeigen bzw. vorführen. Das erste Beispiel ist aus der Zeit der Wende, wo ich in Halle in der Bürgerbewegung aktiv war. In Halle gab es das sogenannte Reformhaus, dort gab es keine Dinkelkekse, sondern es war seit der Wende der Treffpunkt demokratischer Bewegungen, wie „Neues Forum“, „Demokratie jetzt“, „Demokratischer Aufbruch“. Wir haben dort gearbeitet und irgendwann standen auf einmal die „Glatzen“ vor der Tür, in ihren grünen Jacken. Was wollten die „Glatzen“? Sie wollten mitmachen. Sie „gehören doch auch dazu“, meinten sie. Jetzt frage ich Sie: Wie geht es Ihnen, wenn die vor Ihnen stehen und wollen mitmachen? Geht ja gar nicht. Doch eine alte erfahrene Kollegin vom demokratischen Aufbruch sagte: „Jungs, es ist schön, dass ihr da seid. Wisst ihr was, wir brauchen dringend jemand, der uns die Fenster putzt.“ Und Sie werden es nicht glauben, sie haben uns die Fenster geputzt. Es war paradox. Und hinterher haben wir gemerkt, dass es eigentlich arme Kerle waren, einsame Jungs um die 15, 16, die einfach einen Ort für sich suchten, wo sie dazugehörten.

Als zweites Beispiel möchte ich Ihnen eine kurze Sequenz aus Günther Grass [„Die Blechtrommel“](#) zeigen, die Sie vielleicht kennen und die dieses Moment der „konstruktiven Verstörung“ für mich wunderbar einspielt.

(Filmausschnitt „Die Demonstration“: Ein Junge bringt mit seiner kleinen Blechtrommel ein ganzes Naziorchester im wahrsten Sinn aus dem Rhythmus, dass es statt Marschmusik Walzer spielt. Die Anwesenden verlassen die Aufmarschformation und beginnen zu tanzen.)

Dieser Film hat hohen Respekt verdient und ich finde es eine der schönsten Szenen, die einfach zeigt, was konstruktive Verstörung heißt und wie sie manchmal mit sehr, sehr einfachen, mit sehr wenigen Mitteln gelingt. Es passt für mich in eine Tradition, oder Handlungsweise, die eher weniger auf die aktive Konfrontation setzt, auf diesen Schlag und Gegenschlag, sondern eher auf eine Minimalintervention, auf eine andere Sichtweise. Diejenigen von Ihnen, die Schach spielen, kennen einen Zug, der heißt: Schlagen en passent, Schlagen im Vorübergehen. Das ist für mich so ein kluges Denkmodell. Es gibt Situationen, da geht es gar nicht um dieses aktive Schlagen, sondern um das Vorbeigehen, aber das Vorbeigehen ist hoch wirksam.

Als wir in der Wendezeit, also genau vor 20 Jahren, in Leipzig um den Ring gezogen sind, an der „Blehbüchse“ vorbei zur „Runden Ecke“, der Stasi-Zentrale, da standen dort die Stasi-Mitarbeiter, bewaffnet. Und was haben die Leute gemacht? Es hat in dieser ganzen Zeit eigentlich keine richtige, frontale Konfrontation gegeben, sondern die Leute sind vorbei gezogen, und sie haben gerufen: Reiht euch ein! Das heißt: Macht mit! Steigt aus der alten Logik aus! Das ist für mich eins dieser Beispiele, etwas „en passent“ zu tun, im Vorübergehen. Mache etwas, mache etwas Ungewohntes, in einer anderen Logik. Statt Ausgrenzung Einladung. Das ist Musterunterbrechung, das ist Verstörung. Wogegen das Muster der Konfrontation hinlänglich bekannt ist. Systeme sind in der Regel eher schwer brachial aus der Gewalt zu bringen, sondern eher intelligent aus dem Rhythmus.

Damit Sie noch ein anderes Bild dafür haben: Stichwort asiatische Kampfkunst. Die asiatischen Kampfkünste machen folgendes. Sie sagen: Du willst angreifen, ja, komm! Und sie ziehen noch an dem Stoß, der ihnen entgegenkommt - nur sie lenken Deinen Stoß etwas ab- nicht hierher, sondern ein bisschen an der Seite vorbei – ins Leere. Das ist eine andere Logik als dagegen zuhalten. Im Führungskräfte-Training gibt es eine Übung, jemanden auf einen bestimmten Platz hinzubekommen. Es stehen sich zwei Menschen gegenüber, Hände aneinander gelegt. Und nun schieben Sie mal. Und Sie können schieben und versuchen, den anderen dorthin zu bekommen, was selten gelingt. Wissen Sie was eher funktioniert? Wenn Sie nachgeben und langsam rückwärts genau dahin gehen, wo Sie den anderen hinhaben möchten. Auch das eine Unterbrechung der Logik.

Lassen Sie uns noch einen Schritt weiter gehen. Ich möchte Ihnen die Landkarte zeigen, an welchen Stellen, wo und wie wir sinnvoll intervenieren können. Eine grundlegende Frage heißt ja: Wie bewegen wir Menschen dazu, etwas gemeinsam zu tun? Wie bekommen wir Menschen dazu, kollektiv wirksam zu werden? Was haben wir für Möglichkeiten der Führung und der Steuerung? Ich möchte Sie mit vier grundlegenden Wegen vertraut machen, wie Menschen überhaupt zu gemeinsamen Handeln kommen ([4 Wege der Wirksamkeit](#)):

**1. Hierarchie:** Hierarchie ist vermutlich historisch die älteste Art der Zusammenarbeit, die es gibt. Trennung von Kopf und Hand, Anweisung und Gehorsam. Hierarchie hat Vorteile. Sie ist direkt, schnell, effektiv, klar. Anweisungen, Kommandos, d.h. Routinen, Delegieren und Strukturieren sind wesentliche Kennzeichen. Bei Rettungsdiensten, der Polizei oder Feuerwehr würden Sie sich im Notfall auch gar nicht wünschen, dass die etwas anders machen, dass die erst mal in einem Meeting diskutieren, bevor sie ausrücken. Die Nachteile von Hierarchie: Überforderung in komplexen Situationen. Was passiert, wenn nicht alle Information oben ankommt? Was passiert, wenn eine Struktureinheit sagt: bin nicht verantwortlich? Steuergröße auf dieser Ebene, Stellhebel, ist Macht. Früher war das die physische Gewalt, heute kann das Macht anderer Art sein, wirtschaftliche, politische, oder z.B. im wissenschaftlichen Kontext, fachliche Autorität – wenn ein Professor bestimmt: das wird so in dieser Veröffentlichung geschrieben. Führung und Interventionen erfolgen in der Hierarchie über Auftrag, Anweisung, Verantwortung definieren, Beschlüsse fassen, Einsetzen von Gremien und Projekten, Mikropolitik. Letzteres mit dem spannenden Phänomen der Intrige und der Frage: Wie intrigiere ich richtig.

**2. Regelwerk:** Wenn Sie historisch denken, da gab es den König, aber der König konnte nicht überall sein. Und was hat er gemacht, wenn er nicht da war? Er hat gesagt: Ich bin der Chef, aber solange ich nicht da bin, „gilt Folgendes“. Und er hat Recht gesetzt und jemanden bestimmt, über das Recht zu wachen. Das wäre die zweite Art, wie Menschen zusammen wirksam werden können. Sie sind alle jeden Tag Teil eines solchen Systems, was Ihnen oft gar nicht so bewusst ist, nämlich des Straßenverkehrs. Es gibt Disziplin, Pflicht, die Straßenverkehrsordnung ist quasi die Stellenbeschreibung. Ein Vorteil des Regelwerks: Führungskräfte schonend. Es müssen heute relativ wenig Verkehrspolizisten auf Kreuzungen stehen und den Verkehr regeln. Wenn das System läuft, dann läuft es. Es ist einfach, wartungsarm und hoch effizient und hat klare Grenzen. Nachteile: es ist unflexibel. Es ist ohne Kreativität, die kommt da nicht vor. Und was ist, wenn es für einen Fall keine Regel gibt? Das System hinkt oft der Realität hinterher und Sie müssen es anpassen, was Zeit kostet. Die Novellierung des Europäische Fischereirecht hat beispielsweise an die 10 Jahre gedauert. Steuergröße in diesem Modus ist das Recht. Führung geschieht durch Recht bzw. Regeln setzen, Regeln aufzeigen, Regeln einfordern, hinterfragen, anpassen und (!) Verstöße sanktionieren. Die Soziologen sagen uns, jede Regel, jedes Gesetz, das nicht mit einer Sanktion bewehrt ist, ist nur eine Empfehlung.

**3. Aushandeln im Kontakt:** Sie fangen in einer Firma an zu arbeiten. Damit alles klappt, erhalten Sie eine Stellenbeschreibung. Und dann? Reicht Ihnen das? Können Sie dann loslegen? In der Regel sagen Sie nein, es reicht noch nicht. Jetzt muss ich mich erst mal mit den Kollegen hinsetzen und absprechen. Irgendwann besteht weiterer Klärungsbedarf, und Sie müssen erneut im Kontakt miteinander aushandeln, wie Sie weiter vorgehen wollen.

Hier tritt ein neues Element auf: Aushandlung, Gespräch, Kommunikation, Information, Teilhabe an Entscheidungen. Partizipation. Der Vorteil: Beteiligung, Verbindlichkeit, Vertrauen, Verlässlichkeit. Und Sie haben an dieser Stelle ein neues Element, das in den ersten beiden Modi nicht enthalten war: Stellen Sie sich vor, Sie haben ein Team, eine Bürgerbewegung, eine Versammlung oder Ähnliches und einer sagt, ich möchte dieses, und ein anderer sagt: Ich bin dagegen, ich möchte es anders. Was passiert? Im Fall des Regelwerks können Sie fragen: Wie

sind die Regeln? Wer darf zuerst fahren. In der Hierarchie entscheidet der Chef. Auch wenn ein paar dagegen sind, es ist Gesetz. Wenn Sie in der Ebene des Aushandelns arbeiten, ist es möglich - wenn es gut läuft, dass jemand sagt: Wisst ihr, ich bin eigentlich völlig dagegen, aber um den Wert des Teams, um den Wert unserer gemeinsamen Aufgabe willen gehe ich Euren Weg mit. Sie sehen, hier entsteht etwas Größeres, Ganzes. Und diese Reaktionsweise ist eine hohe menschliche Kulturleistung, die Lösungen auf einer neuen Ebene ermöglicht.

Ein Beispiel dafür war für mich als junger Mann in der DDR sehr beeindruckend und prägend. Sie kennen den alten Willi Brandt, mit seiner rauchigen Stimme. Irgendwann hatte er mit seinem SPD-Vorstand Krach gehabt. Der hatte etwas beschlossen, wo der alte Brandt völlig dagegen war. Und Brandt sagte dann sinngemäß: „Ihr habt das so beschlossen, ich bin (und bleibe) völlig dagegen. Aber ich bin ein alter Demokrat. (Sie erinnern sich, wie er das mit seiner markanten Stimme sagte) Und als alter Demokrat werde ich Eure Entscheidung mit tragen. Und (!): Ich werde Euch nicht vors Bein pinkeln.“ Er hat in diesen Sätze etwas hineingelegt, das besagt: ich bin in der Sache richtig dagegen. Aber ich bin dafür weil es EUCH wichtig ist – um des Wertes unserer Gemeinsamkeit willen. Das ist, ich sage es noch mal, eine ungeheure Kulturleistung, die ein Ergebnis neuer Qualität, einen Wert hervorbringt, „um der Gemeinschaft willen“.

Eine notwendige Randbedingung gibt es, damit dieser Modus produktiv werden kann: Aushandeln braucht Zeit. Und es braucht Kommunikation. Es braucht Austausch darüber und es ist langsam. Eher etwas Abwägendes, Dialogisches, Diskursives. Heute sind die gesellschaftlichen Herausforderungen nicht trivial. Wir haben immer mehr Phänomene wo wir abwägen müssen. Es gibt nicht mehr die klaren eindeutigen Lösungen. Es gibt immer seltener wahr und falsch, es gibt nicht mehr Links und Rechts im einfachen Sinn, sondern alles hat unterschiedliche Seiten und Aspekte. Denken Sie daran, wie oft einstmals klare Positionen aus der Erkenntnis neuer Zusammenhänge und Interdependenzen wieder in Frage gestellt werden oder welche vernünftigen Pros und Contras es oft zu ein und derselben Sache gibt.

Das mag der Hintergrund sein, warum wir heute an dieser Aushandlungs-Stelle besonders hellhörig sind. In vielen Organisationen werden immer stärker Dialogverfahren (WORLD CAFÉ, DIALOG) eingesetzt, um in den Diskurs zu kommen, um gute Gespräche und Aushandlungen zu initiieren und so Lösungen in einer neuen Qualität zu bekommen.

Die Steuergröße in diesem Modus ist: Beziehung. Es geht um unsere Beziehung. Weil Du, weil Ihr Euch so positioniert habt, trage ich das mit, auch wenn ich anderer Meinung bin. Es geht um das Ringen um diesen Konsens oder auch ums Finden eines Kompromisses. Eine ungeheure Leistung. Führen, Interventionsmöglichkeiten in diesem Modus heißt: Moderieren, Auseinandersetzung initiieren, aber nicht frontal führen, sondern Konsens und Kompromiss ermöglichen, die Werte des Teams sichtbar machen und auch die ungehörten Stimmen zu Gehör bringen. Es ist immer beeindruckend für mich, wenn ich in Firmen bin und sehe Führungskräfte, die diesen Modus sehr verinnerlicht haben. Manchmal ganz einfach und schnörkellos: Ich bin der Chef, ganz klar die Führungskraft, aber: Ich möchte deine Meinung, deine Meinung und ich möchte auch deine Meinung hören. Ich habe das neulich erlebt, als ein Ausbildungsmeister mit Lehrlingen diskutiert hat. Es bestand ein deutliches hierarchisches Gefälle, er sagte: „Ich entscheide, aber ich möchte auch deine und deine Meinung dazu hören. Das ist mir wichtig.“ Und das ist etwas, was ein nächster Kulturschritt ist nach Hierarchie und Recht, auch für eine einzelne Führungskraft, wie es hier in dem Beispiel der Fall ist.

**4. Selbstorganisation:** Wir haben nicht immer die Gelegenheit, alles lang auszuhandeln, sondern Menschen müssen unterwegs im Alltag, einzeln handlungsfähig/entscheidungsfähig sein, auch wenn es keine Regel dafür gibt. Woher nehmen Menschen dann Orientierung? Da kommt etwas zum Tragen, was anders ist gegenüber den vorher dargestellten Modi. Wenn Sie

als Berater/-innen vor Ort gehen z.B. irgendwo rein in ein System, dann erkennen sie oft etwas wieder. Es ist ein Handlungsmuster im Sinne des Systems. Es ist die gemeinsame Kultur, die dort gelebt wird. Im Idealfall erfüllt jeder seine Arbeit für die Organisation, sieht von sich aus, was er für das System tun kann, ohne jedes Mal Dinge vorher auszuhandeln. Dieses Phänomen heißt Selbstorganisation. Es ist eigentlich das, was an vielen Stellen gewollt, aber oft nur halbherzig umgesetzt wird. Sie kennen das von Führungskräften im Unternehmen, die möchten gern den „selbst denkenden, frei laufenden, allein entscheidenden Mitarbeiter, der alles tut, was der Chef sagt“ – am besten noch bevor der es ausgesprochen hat.

Selbstorganisation ist die effektivste Form von Arbeit, die wir kennen. Eine gemeinsame Kultur, ein eingeübtes Vertrauen, ein stilles Einverständnis. Idealerweise nimmt jeder seine Aufgabe an und handelt. Da ist Überzeugung drin, hoch motiviert, kreativ. Der Einzelne ist handlungsfähig. Allerdings, das kann Vorteil wie Nachteil sein: Wir wissen vorher nicht, was am Ende herauskommt. Deswegen ist es eine hocheffektive Arbeitsform, nur: Sie passt nicht überall. Wenn wir ein Auto bauen wollen, sollte klar sein was am Ende rauskommt. In der Entwicklungsphase ist das anders. Was in diesem Modus trägt ist das gemeinsame Anliegen, die gemeinsame Kultur.

Ich war in Leipzig lange Zeit Untermieter in einem Haus, das schon über 100 Jahre der Evangelischen Kirche gehört. Dort hingen im Treppenhaus von oben bis unten Bilder von Missionaren, die ausgeschiedt worden sind in alle Welt, sehr weit weg. Und die nach einem Leben, manchmal nach 40 Jahren, wieder zurückkamen, manchmal auch gar nicht zurückkamen. Eine Führungskraft, die ins Coaching kam, sagte: Wissen Sie, das ist verrückt, da vorn hängt ja mein Urgroßvater. Und dann haben wir darüber geredet. Diese Missionare sind allein in die Wildnis gegangen, z.B. nach Papua-Neuguinea und haben dort vor Ort etwas aufgebaut. Sie hatten keinen oder kaum Kontakt mit der Mutterkirche, sie hatten keine Kommunikationsgeräte. Und doch, angenommen Sie wären nach 20 Jahren zu Besuch in diese Orte gekommen, Sie hätten etwas Gemeinsames wiedererkannt, nämlich dort gegründete evangelische Gemeinden. Und Sie hätten beobachtet: Ja, bei allen Unterschieden, das ist eine Kultur. Es hat eine Ähnlichkeit, was da entfernt voneinander entstanden ist. Auch wenn die Menschen über die Distanz nicht miteinander kommunizierten, hatten sie etwas mitgebracht, etwas getragen, etwas gelebt und das hat einen Wiedererkennungswert. Eben eine tragende Kultur. Das ist der hohe Wert in diesem Modus. Der Einzelne ist allein handlungsfähig.

Es gibt einen Haken:

Selbstorganisation wird häufig verwechselt mit Selbstlauf, mit laissez-faire. Das ist ein weit verbreiteter Irrtum. Selbstorganisation geschieht nicht von allein, sondern benötigt bestimmte Bedingungen und Unterstützung. Sie müssen geeignete Verhältnisse schaffen, damit sie anspringt und am Leben erhalten wird. Im zivilgesellschaftlichen Bereich braucht es z.B. oft einen Minimal-Support.

Ich hatte das Glück, ein Bundesmodellprojekt mitzubegleiten, dessen Ziel es war, Selbstorganisation im Bereich der beruflichen Integration von Migrantinnen und Migranten zu befördern, indem es darauf setzte, dass Firmen, Schulen, Kommunen, Arbeitsamt, Lobbyorganisationen, Beratungsstellen selbstorganisiert zusammenarbeiten. Und es gelang, in diesem Projekt wirklich etwas in Gang zu setzen, was es vorher nicht gab. Die einzelnen Akteure hatten vorher nie miteinander geredet, sie saßen nie an einem Tisch. Das Projekt hat sich letztlich selbst getragen – bis heute. Aber es wurde sehr deutlich: Ohne eine Minimalunterstützung geht es nicht. In diesem Fall war es ein Moderator/-innen-Paar, das eine Knotenfunktion, eine Schnittstelle zur Verfügung gestellt hat, damit die anderen Beteiligten eine Andockstelle haben. Also Selbstorganisation ja, aber es bedarf gewissen Bedingungen, sonst läuft sie nicht.

Führung, Interventionsmöglichkeiten sind hier wieder anders als im vorangegangenen Modus: Kultur prägen, über Kultur reden, gestalten, vorleben, Werte vergemeinschaften, über die Werte reden, Kulturinjektionen. Open Space z.B. ist eine solche. Sie kennen das vermutlich als Arbeitsform. Open Space ist eine hoch demokratisierende Kulturinjektion in einer Organisation, in einem Unternehmen, in dem vorher immer nur der Chef gedacht hat oder in dem die Mitarbeiter dachten, der Chef wird schon sagen, wo es lang geht. Unternehmen merken, wir können die Komplexität der Anforderungen, die Komplexität des Lebens gar nicht mehr anders bewältigen. Es gibt die schöne Geschichte von Boeing in Seattle. Die haben einen ihrer Flugzeughangars, ihre Produktionsstätte ausgeräumt und mit 3.000 Leuten drei Tage Open Space gemacht. In diesen drei Tagen haben sie u.a. eine Konstruktion für eine Flugzeugschleuse bekommen, die sonst ein halbes Jahr dauert. Also hoch effizient. Sie sehen, wir stehen heute oft vor hochkomplexen Situationen und müssen damit anders umgehen. Das hier ist ein Weg.

Natürlich bewegt sich ein reales System nicht immer genau in einem Modus, sondern wechselt oder mehrere Modi laufen parallel. Diese Landkarte hilft beim Sortieren.

In den letzten beiden Modi, Aushandeln und Selbstorganisation operiert auch alles das, worüber wir heute und morgen hier nachdenken: Netzerkennung, lokale Bündnisse und Initiativen, eine Kultur des Hinsehens. Netzwerke als produktive soziale Systeme. Das einzige ist: Wir wissen manchmal nicht, was rauskommt, wie die Lösung aussehen wird. Aber gerade das ist ja auch ein Kennzeichen guter Beratung.

Lassen Sie mich zum Schluss noch kurz zwei Punkte ansprechen. Wenn Sie in diesen Feldern unterwegs sind, hoffe ich immer, Sie haben genügend Mut, genügend Kraft, genügend Wegzehrung für unterwegs. Was lässt Sie eigentlich den Mut haben? Was lässt Sie die Idee haben, Sie könnten etwas bewirken?

Etwas, das in Ihrem Feld aus meiner Sicht wichtig ist, - eine „völlig absurde“ Intervention ;-), ist der Humor. Rechtsextreme, Antisemiten können in der Regel nicht lachen, höchstens über andere. Meine Botschaft ist: Gönnen Sie sich, Ihren Humor zu behalten, und - auch das ist professionelles Handeln - gönnen Sie sich gelegentlich neben sich zu sein. Sich neben den Auftrag zu stellen, sich neben Ihr Anliegen zu stellen und die Dinge von der Seite betrachten. In meinem Arbeitsfeld ist das für einige Kunden sogar Vorschrift. Ich denke an Supervision für Mitarbeiterinnen in der Schwangerschaftskonfliktberatung, oder in anderen Situationen, wo zum Teil der Gesetzgeber fordert, innezuhalten und auch mal von der Seite draufzuschauen. Natürlich ist es für einen Menschen wenig hilfreich, permanent neben sich zu sein. Aber überhaupt nicht neben sich sein zu können, das beschreibt Wilhelm Reich, ein Schüler von Freud, als Charakterneurose. Er beschreibt damit Menschen, die nie aus ihrer Rolle herauskommen. In früherer Zeit gab es diese Rollen-Stereotypen, wie der Dorfarzt, der Lehrer, der Apotheker und der Pfarrer. Sie waren – im Klischee - auch nachts im Bett noch in ihrer Rolle, hatten auch da noch ihre „Berufsrobe“ an.

Es gibt ein wunderschönes Theaterstück von Mrożek, „Die Polizei“ (so ein bisschen polnischer „Soldat Schwejk“). Darin kommt ein Polizist vor, der in Zivil auf Erkundung gehen soll. In Zivil, das ist für ihn so absurd, weil er innen und außen Polizist ist. So beauftragt er seine Frau, von seiner Uniformhose außen die roten Biesen, die Seitenstreifen, abzutrennen und ihm auf die Unterhose zu nähen, damit er sich „nicht so nackt fühlt“.

Das ist für mich die Inkarnation des Typen, der nicht aus seiner Rolle rauskommt. Wilhelm Reich bezog den Begriff der Charakterneurose auf das Individuum. Aus systemischer Sichtweise besteht die Einladung an Sie, gemeinsam aus den Schuhen zu steigen, Klischees und Muster zu „ver-rücken“, anderes zu probieren. Sie merken die Nähe zur „Ver-rücktheit“. Lebenskraft, Energie, Engagement in lokale Aktionspläne, in Projekte, in Netzwerke zu stecken oder als Ministerium sogar Geld in solche chaotischen Strukturen zu investieren – dazu gehört

ja auch ein ganzes Stück Verrücktheit. Und - zu unser aller Glück - gibt es die. Also: Bewahren Sie Ihren Humor!

Mein letzter Punkt: Ich habe überlegt, was kann Ihnen Kraft und Energie geben? Wenn ich mir Ihr Feld anschau, dann blickt das ja aus der Historie „gegen Rechts“ und kommt selbst tendenziell eher aus der linken Ecke. Zu DDR-Zeiten, ungefähr ab 1980, gab es die Ost-Punks. Diese verrückten, lebensfrohen, frechen, bunt bemalten jungen Männer und Frauen, die auf ihre Art Anarchie spielten. Sie haben einfach Dinge in Frage gestellt, ihren Stil gelebt und verrückte Aktionen veranstaltet. Sie waren nicht gewalttätig, einfach nur schräg. Aber sie haben das Bestehende in Frage gestellt. Und interessanter Weise: Die DDR, der Staat, hat das genau gewusst. Sie glauben gar nicht, wie kritisch er darauf reagiert hat, als welche massive Bedrohung er das erlebt hat. Und dabei war es manchmal nur ein kleiner Sticker oder ein Graffiti „Pank was here“. Wie eine minimale Intervention, aber aus einer anderen Idee heraus, aus einem anderen Geist, der zeigt, dass anderes möglich ist und so das System in Frage stellt. Es gibt gerade einen wunderschönen Film von zwei Punkfrauen, die diese Zeit in der DDR etwas aufgearbeitet haben: [„Störung Ost – Punks in Ostberlin“](#) , den kann ich Ihnen empfehlen. Und das, die Erinnerungen an die Punks ist dann mein Bild gewesen, wo meine Gedanken hingingen: Zur politischen Wurzel Anarchie.

Nun ist es eigentlich verrückt, wenn ich von dieser Stelle aus für Anarchie plädiere, zumindest für eine gewisse Form von Anarchie, weil dies eigentlich eine staatstragende Rede sein soll. Ich beziehe mich daher auf Fritz Pearls, den Begründer der Gestalttherapie – und fröhlichen Anarchisten, der sinngemäß meinte: Anarchie ist das Aussteigen aus dem (bisherigen) Denken. Ich empfinde das als eine wunderschöne konstruktive Radikalität. Es ist anspruchsvoll, konsequent und geistige Kraft, die einem da begegnet und die ich Ihnen gerne als lustvolle Ur-Kraft in Erinnerung rufen möchte. Anarchie als die Lust, etwas anderes, die Lust etwas Schräges zu tun. Und ich glaube, dass es gerade – und das ist sozusagen die Brücke - ein Zeichen von Demokratie ist, dass dieses Aussteigen denkbar ist, laut sagbar ist, möglich ist.

Rechtsextremes, antisemitisches, fremdenfeindliche Denken ist nicht in der Lage, aus den eigenen Mustern und Strukturen auszusteigen. Im anarchischen Element liegt ein Denk- und Handlungsansatz verborgen, der den Ausstieg aus den Mustern in den Blick rückt. Konsequent zu Ende gedacht, auch den Ausstieg aus den eigenen Denkmustern. Wir bekommen es leider nicht einfacher. Wenn wir andere Menschen dazu bewegen wollen, aus ihren Denkmustern auszusteigen, kommen wir nicht umhin, mit gutem Beispiel voranzugehen.

Ich hoffe, ich habe Sie soweit genügend verstört, konstruktiv verstört. Ich wünsche Ihnen für den heutigen und den morgigen Tag die Lust, Dinge in Frage zu stellen, die Lust, schräg zu denken, von der Seite drauf zu gucken, etwas anderes zu sagen und zu fragen.

Ich möchte schließen mit einem Zitat von Jürgen Moltmann, interessanter Weise aus einer anderen klassischen Institution, nämlich aus Kirche. Er hat etwas geschrieben, was man bei Kirche auch nicht sofort erwartet, nämlich ein kleines Buch über das Spielen. Jürgen Moltmann schreibt:

„Man findet Freude an der Freiheit,  
wenn man spielend vorweg nimmt,  
was anders sein kann und anders werden soll.  
Und damit den Bann der Unveränderlichkeit  
dessen was ist, sprengt.“

Ich danke für Ihre Aufmerksamkeit.

**Referent: Dr. Michael Funke**

Physiker, Organisationsberater. Mitgründer und Partner des Beratungsverbundes SYSTEMIC CONSULTING®, Mitbegründer von dialogQualität.

Dr. Michael Funke studierte an der Universität Leipzig, arbeitete am Institut für Festkörperphysik und Elektronenmikroskopie der Akademie der Wissenschaften der DDR in Halle/Saale. Forschung und Promotion zu Neuronalen Netzen, Chaossteuerung und Ungeordneten Systemen an den Universitäten Halle und Leipzig. Wissenschaftlicher Mitarbeiter im BMFT Verbund-Projekt „LADY - Lernverfahren zur Adaption autonomer Einheiten in dynamischen fehlerintoleranten Umgebungen“.

Weiterbildungen in Integrativer Supervision (FPI), Systemischer und Gestalt-Organisationsberatung (IGG), Hypnotherapeutische Gesprächsführung nach Milton Erickson (MEG), Aufbaustudium Soziologie an der Universität Halle.

Dr. Michael Funke berät und begleitet seit 1995 als Organisationsberater, Coach und Supervisor Organisationen und Menschen in Veränderungsprozessen. Er arbeitet gezielt in unterschiedlichen Feldern wie Wirtschaft, Öffentliche Verwaltung, Sozialwirtschaft und Hochschule, um die Erfahrungen des einen Kontextes für andere Zusammenhänge nutzbar zu machen.

In der Zeit der Wende selbst in der Bürgerbewegung aktiv, liegt ein besonderes Augenmerk auf den oft unterschiedlichen Organisationsdynamiken in Ost und West und der Unterstützung von Entwicklungsprozessen in ostdeutschen Firmen, Kommunen, Vereinen oder Existenzgründungen – u.a. im Rahmen des BMFSFJ-Modellprojekt „Wertschöpfung durch Wertschätzung“ zur beruflichen Integration von Migrantinnen.

Seit 2004 ist Dr. Michael Funke im Rahmen eines Gemeinschaftsprojektes zur Kompetenzentwicklung mit dem Schwerpunkt Krisen in Organisationen befasst. Er berät Organisationen beim Aufbau von Krisenkompetenz und dem Umgang mit krisenbedingten Entwicklungen.

**Kontakt:** Dr. Michael Funke | [www.systemic-consulting.net](http://www.systemic-consulting.net) | [michael.funke@systemic-consulting.net](mailto:michael.funke@systemic-consulting.net)