



LERNENDE **O**RGANISATION

Zeitschrift für Relationales Management und Organisation

Bleiben wir im Gespräch



N°88

ISSN 1609-1248

Euro 28,99 / sFr 30,02

Verlag Relationales Management

www.lo.irbw.net



Gerhard Scholz

Soziologe, Systemtherapeut, Toptalentcoach, Gründer und Unternehmensleitung von start again, soziale Unternehmungen, und mensch & organisation in der Schweiz. Begründer des tiefensystemischen Ansatzes. Arbeitet mit Einzelpersonen, Teams, Nonprofit- und Profit-Organisationen, die sich wirklich verbessern wollen...

Tiefensystemische Führung – Humberto Maturana weitergedacht und gelebt

von Gerhard Scholz

Obwohl H. Maturana eigentlich Biologe ist, wurden seine Gedanken und Konzepte besonders in Psychologie, Pädagogik und Managementlehre aufgegriffen. Nehmen wir als Ausgangspunkt die Theorie der Tiefensystemik, so steht der Beobachter von Moment zu Moment mit seinem geistig-körperlichen Erleben radikal im Zentrum. Der Fokus liegt nicht nur auf dem Bewusstsein (Achtsamkeitsaspekt), sondern insbesondere auf dem Unbewussten Geist (Weisheitsaspekt): Es geht zusätzlich um die Koordination von unbewussten Wünschen und Emotionen und daraus ergibt sich fast zwangsläufig die Klärung der Frage: Was hat dies alles mit Führung zu tun?

Stephen Hawking schrieb kürzlich: „Körper wie Sterne oder Schwarze Löcher können nicht einfach aus dem Nichts erscheinen. Ein ganzes Universum aber schon“ (Hawking und Mlodinow, 2015). Unabhängig von der Frage nach seiner Richtigkeit wäre dieser Satz vor geraumer Zeit kaum denkbar gewesen – und selbst wenn, wäre er vermutlich nie

publiziert worden. Die Frage nach dem Wesen aller Dinge – synonym zur Frage nach unserem Lebenssinn – wird in jeder Epoche aus dem jeweiligen paradigmatischen, manchmal paradoxen und (zumeist) naturwissenschaftlichen Wissen heraus beantwortet. Dieses verändert sich von Epoche zu Epoche. So ist dies im Falle Hawking, der entlang seines Verständnisses des Wechselspiels zwischen

Gravitation und Ausdehnung, zwischen Masse, Energie und Raum oder noch allgemeiner von Strukturelementen und Prozess darum ringt, empirische Beobachtungen und begründete Konstrukte miteinander zu integrieren. Dieses Ringen findet an der Grenze statt, an der ein modellabhängiger Realismus in Form der M-Theorie angeführt wird, um Gott nicht als ersten Beweger bemühen zu müssen, als denjenigen, der „das Licht eingeschaltet und das Universum in Gang gesetzt hat“.

Die Frage nach dem Für und Wider eines intelligenten Schöpfers stellt sich für Lebewesen ganz anders dar. Sie haben sich im evolutionären Prozess des Lebens quasi selbst hervorgebracht (Autopoiesis) und stellen sich damit in der Geschichte ihrer biologischen Evolution zugleich als Schöpfer und als Geschöpfe dar.

Schauen wir auf uns Menschen und auf unser soziales, auf den Anderen ausgerichtetes Handeln, fällt auf, dass der Prozess der Beobachtung die zentrale Rolle einnimmt, in welchem sich Sein durch das Tun des Beobachters konstituiert.

Alles, was wir als Menschen sagen, sagen wir als Personen, die rekursiv beobachten, was sie im relationalen Raum tun, wo sie die Welt, die in ihrem Tun erscheint, klar erkennen.

1. Objektivität ohne und in Klammern

H. Maturana differenziert als Resultat seiner Experimente im Bereich der Wahrnehmung zwischen Subjektivität, Objektivität ohne Klammern und Objektivität in Klammern – und es ist einigermaßen erstaunlich, dass diese außerordentlich, systematisch kategoriale Differenz ansonsten wenig Gegenstand der Maturana-Rezeption ist:

- Subjektivität ist dabei die eher und insb. aus der Sicht der Objektivität ohne Klammern abschätzig gemeinte Annahme, die nicht auf der Korrespondenz mit der externen Realität beruht.
- Objektivität ohne Klammern weist auf jene Einstellung hinsichtlich Denken und Erklären, die

eine beobachterunabhängige Existenz der Objekte voraussetzt und die, so die implizite und explizite Annahme, erkannt werden kann.

- Objektivität in Klammern hält das Bewusstsein dafür wach, dass sich sowohl kein beobachterunabhängiger Bezugspunkt für die eigenen Annahmen ausmachen lässt, als auch dass es gleichzeitig keine von uns unabhängigen Objekte gibt. Die Welt – wie wir sie wahrnehmen – entsteht und vergeht in uns selbst.

Die konzeptuelle Radikalität eines H. Maturana mit seinem Plädoyer für ein zirkuläres Denken gemäß der Aussage „Alles was gesagt wird, wird von einem Beobachter gesagt“ lässt ein einfaches Input – Output – System entlang trivialer und nicht-trivialer Maschinen nicht mehr zu. Einfache Regel- und Steuerkreise, wie sie in Unternehmen häufig beliebt sind, funktionieren dann nicht mehr. Es führt notwendigerweise zu einer anspruchsvolleren Betrachtungsweise: einer trotz Verwobenheit prinzipiellen Differenz von Anlass (Außen) und ursächlichem Wirken (Selbstreferentialität, operative Geschlossenheit und strukturelle Koppelung). Da damit das jeweilige lebende System selber nur zu einem „endlosen Tanz interner Korrelationen in einem geschlossenen Netzwerk interagierender Elemente“ wird, existieren Innen und Außen für das System nicht mehr. Dies zu erfahren, birgt für den Einzelnen etwas zutiefst Bedrohliches. H. Maturana führt hierzu aus:

„Alles, was wir menschliche Wesen tun, vollzieht sich in unserem alltäglichen Leben, und wenn wir nicht erkennen und akzeptieren, dass das so ist, können wir nicht richtig würdigen, wie unsere biologische Existenz als in Sprache handelnde lebende Systeme etwas hervorbringen kann, was keine Technik ohne die kreative Mitwirkung menschlicher Wesen hätte hervorbringen können, allein deshalb, weil jede Technik ein Produkt menschlicher biologischer Entitäten ist. [...] Das Tun unseres alltäglichen Lebens ist in dem Sinne primär, als es, ob es uns gefällt oder nicht, den Ausgangspunkt für alles bildet, was wir tun und worüber wir nachdenken.“

[...] Die Erklärungen des Beobachters und des Beobachtens ersetzen daher weder den Beobachter noch das Beobachten, sie zeigen lediglich, welche Prozesse ablaufen müssen, damit ein Beobachter und sein Operieren im Beobachten entstehen können. Und sie zeigen ebenso, wie Beobachter und Beobachtung entstehen, wenn die für ihr Entstehen und ihr Operieren notwendigen Bedingungen gegeben sind.“

H. Maturana geht es folglich um eine grundlegende Umorientierung vom Sein zum Tun, d.h. vom Wesen der Objekte zum Prozess ihrer Entstehung. Es geht um die Bedingungen der Möglichkeiten, die eine Wirklichkeit erzeugen und sie überhaupt erst hervorbringen. Folglich fragt er nach den Bedingungen der Möglichkeiten, die jeder Erkenntnis zugrunde liegen. Konsequenterweise nennt Maturana dies „fundamentale Relativität“ und beschreibt die geschilderten Zusammenhänge zunehmend nur noch komplex-zirkulär:

„[Hierbei]... sagt uns die fundamentale Relativität, dass wir die operational-relationale Grundlage all dessen sind, worüber wir sprechen und was wir tun können – einschließlich uns Menschen selbst, die tun, was wir eben tun –, denn alles, was wir unterscheiden, entsteht durch unsere Unterscheidungsoperation als linguierende molekulare autopoietische Wesen, die in der ökologischen Organismus-Nische-Einheit entstehen, in der wir entstehen, während wir unser eigenes Leben unterscheiden.“

Aus seiner Sicht heißt dies nichts anderes, als dass die hier vorliegende und eigentlich bestimmende Korrelation eine innere ist. Dies bedeutet jedoch nicht, dass die Erfahrung einer äußeren Welt (solipsistisch) bestritten wird, sondern eben nur, dass sich die Operationen eines lebendigen Systems nicht sinnvoll auf die Merkmale der äußeren Welt beziehen und sich aus ihr ableiten lassen. Was für jeden Einzelnen hiervon übrig bleibt, sind die kontinu-

ierlichen Sinnesreize (von außen) und die resultierenden komplexen und miteinander verschränkten Produkte unserer Sinnesorgane (nach innen), wozu wir hier wie im Osten üblich den Geist als ein eigenes, originäres Sinnesorgan hinzuzählen möchten. Und durch diese Sinnesreiz-Sinnes-Reaktionsketten entsteht Verhalten – oder sogar Handeln, je nach realisiertem Bewusstseitsgrad.

2. Das Neue

Allein, wie entsteht Neues – wenn wir permanent Piloten im Blindflug gleich mit einer sich nur vollziehenden inneren Dynamik (im Beispiel: dem Bezug auf die Instrumente) sind?

Es ist nicht überraschend, dass beim Versuch der Beantwortung und Übertragung dieses Verständnisses auf soziale Prozesse im Anschluss an H. Maturana eine Vielzahl von Konzepten entstanden sind. Schon F. Varela und H. Maturana verstehen ihre Anwendung auf die menschliche Gesellschaft recht verschieden. N. Luhmann und P.M. Hejl entwickeln es dann noch unterschiedlicher weiter, etc.

Die Antworten von H. Maturana auf verschiedenen Ebenen:

- Die Antwort allgemein: Durch Perturbationen (Störeintrwirkungen) wird Struktur (Bestandteile und ihre Beziehung zueinander) aber nicht Organisation (Identität) eines Systems verändert.
- Die Antwort spezifisch menschlich-sozial: Durch das Hervorbringen einer rekursiven Koordination von Verhaltenskoordination entstehen Sprache und (neue) Objekte.
- Die Antwort spezifisch menschlich-individuell: Durch den doppelten Blick der Reflexion entsteht eine Metaperspektive, die zu so etwas wie Freiheit im Sinne der Wahl und Entscheidung für etwas zwischen verschiedenen Möglichkeiten führt.

*Mit einer Tiefensystemischen Haltung soll nachhaltige Fallführung
in der Begegnung wirtschaftlich erfolgreich umgesetzt werden.*

Schaut man sich insbesondere diese individuelle, menschliche Ebene noch einmal genauer an, so heißt dies: Sich einerseits bis zu einem gewissen Grad in das eigene System zu integrieren und gleichzeitig zu sich selbst eine gewisse Distanz zu bewahren. Als Folge hiervon wird in einer Art und Weise gehandelt, die das jeweilige System nicht bestätigt, sondern es in seiner Struktur verändert. Dies entspricht wahrhaftig der Integration von Widersprüchen auf einer höheren Ebene des Lernens.

Daraus stellt sich dann konsequenterweise die Frage, entlang welcher Prozesse und auf welcher Ebene sollen diese Nähe–Distanz Prozesse im Individuum realisiert werden?

3. Die Bedeutung der Unmittelbarkeit im Erleben

Gemäß der Weltsicht von Maturana gilt hinsichtlich dieser neuen erfahrenen Metaperspektive als Voraussetzung zur Wahl und Entscheidung zwischen verschiedenen Möglichkeiten, dass Unterschiede bei genauer Betrachtung eigentlich in der Art und Weise des Zusammenspiels von Unmittelbarkeit und Distanz auftreten – und infolge dessen dann die Differenzen der Konzepte.

Bedeutet routinemäßige Handeln im Alltag, ganz und gar in den eigenen Aktivitäten und der Situation aufzugehen, so setzt freiheitliches und verantwortungsvolles Handeln einen bestimmten Zustand der Aufmerksamkeit und Wachheit voraus. Dies kann kurz an einer Auswahl hochspannender Experimenten gezeigt werden:

- Bei H. Maturana stimmen dabei die Aktivitäten und die eigenen Wünsche in einer reflektierten Weise überein, wobei Reflexion ein Akt ist, der in der emotionalen Sphäre angesiedelt ist, da man hierbei Gewissheit hinter sich lässt.
- Bei P. Senge handelt es sich um das Organisationale Lernen, insb. die Bearbeitung der eigenen mentalen Modelle.

- Bei O. Scharmer ist es die Erfahrung bzw. die Praxis des Presencing und einer Feldstruktur, die sich durch ihre Verbundenheit mit der Quelle definiert.

4. Die Scharmer'sche Presencing-erfahrung

Es lohnt sich das Aufmerksamkeitmodell von O. Scharmer – als Weiterentwicklung des Modells von P. Senge – genauer anzuschauen:

Folgt man allgemein Nonaka, Toyama und Scharmer, so lassen sich in Entwicklungsprozessen vier verschiedene Dimensionen von Orten unterscheiden: einen physischen, einen virtuellen, einen sozialen (gemeinsamer Kontext, Vertrauen) und einen intentionalen Ort (Intention, Qualität der Aufmerksamkeit).

Der intentionale Ort wiederum spielt in O. Scharmers Theorie U eine zentrale Rolle. Scharmer spricht dort von Presencing – eine Verbindung der Wörter ‚presence‘ und ‚sensing‘. Er meint damit einen inneren Zustand der Aufmerksamkeit bzw. Anwesenheit, durch welchen die jeweilig höchste Zukunftsmöglichkeit wahrgenommen werden kann – um sie folgend zu realisieren.

Der große Wert und damit auch die entsprechende Wertschätzung der Arbeit von O. Scharmer liegt in seiner systematischen Erweiterung: Nicht nur „mehr desselben“ zu tun hinsichtlich Regulierung, Markt und Dialog – sondern einen Schritt weiter zu gehen auf der langen Leiter tiefgreifender Innovationen. Die von ihm eingeführten Lenkungs- und Koordinationsmechanismus des Presencings und der Entwicklung eines entsprechenden Logbuchs für verschiedene Umwandlungsprozesse haben das bestehende Fundament in der Weiterführung von P. Senge bedeutsam erweitert. Das reicht jedoch (noch) nicht aus.

Zu kritisieren ist nämlich, dass faktisch bei O. Scharmer bereits auf der Stufe der (fokussierten) Achtsamkeit, welcher dann die Energie folgt, Stillstand eintritt. Es ist jedoch davon auszugehen, dass die Gründer der heutigen Bewegung des systemisch-

konstruktivistisch-relationalen Forschens und Lehrens ihr Grundmodell darüber hinaus weiterdachten. Dies, obwohl ihnen vermutlich hier und da noch die Wege fehlten, um ihre Modelle und Konzepte praktischer zu homologisieren.

Diese Figur tritt gerade bei H. Maturana selbst deutlich hervor: Je älter er wird, desto expliziter äußert er sich, dass er im herkömmlichen Sinne eben kein Konstruktivist sei.

Diesen Figuren lassen sich weitere Beispiele hinzufügen:

1. Allein schon der Kontrast zwischen H. Maturana und N. Luhmann gibt Hinweise auf diese äußerst spannende und sensible Frage der Grundkonzeption. Während für H. Maturana sein Schlüsselbegriff der Autopoiesis nur eine Variante der Autonomie neben vielen anderen darstellt, ersetzt N. Luhmann Moleküle (autopoietisches System erster Ordnung) durch Kommunikation (autopoietisches System zweiter Ordnung) und will damit das Soziale erklären. O. Scharmer bezieht sich sehr stark auf dieses Luhmann'sche Verständnis des Sozialgebildes als „Gesellschaft ohne Menschen“, um es dann aber wieder ins soziale System quasi rückwärts gewandt einzubinden – durch sein Konzept des Presencings.
2. In der Scharmer'schen Theorie U gibt es dabei selbstverständlich auch Widerstände und Hürden im Entwicklungs- und Erkenntnisprozess. Hierzu zählen etwa die drei inneren Feinde: die Stimme des Urteilens, die Stimme des Zynismus und die Stimme der Angst im U Prozess im Speziellen. Hinzu kommt die große Gegenkraft des Antiraums von Entwicklung im Allgemeinen, die von O. Scharmer später hinzugefügt wurde. Im Vergleich hierzu ist die von H. Maturana eigentlich beschriebene Grunddynamik von Entwicklung nicht eine von im Prinzip gleichberechtigten, wechselseitig wirkenden Dimensionen. Es ist bei ihm eine hierarchisch angeordnete, widersprüchliche Einheit, die dann noch klar zwischen Anlass und Ursache differenziert, um diese Kategorien dann – sich sozusagen selbst vorantreibend – wieder zu

verbinden. Sie ist damit phänomenologisch nicht als intentionaler, sondern als responsionaler – eigentlich sogar als nicht-responsionaler – Ort zu betrachten. Oder trivialer ausgedrückt: Die Funktion des Unbewussten wird bei Maturana nicht explizit erwähnt, aber dennoch implizit permanent mitbearbeitet. Deshalb war er meiner Meinung nach in der Übertragung hin zur sozialen Technik viel vorsichtiger als „seine Nachfolger“. O. Scharmer hingegen meint sie permanent einzubeziehen, denkt sie aber nicht wirklich systematisch durch und verpasst es dann, die notwendigen Konsequenzen für die Lebenspraxis und v.a. für die menschliche Kommunikation daraus zu ziehen.

3. Die Perspektive von O. Scharmer ist eine grundsätzlich phänomenologische. Sie ist eine fundamental egologische Perspektive, die das menschliche Individuum im Zentrum eines weltlichen Koordinatensystems begreift. Sie ist daher reflexiv. Im Zentrum steht die Erfahrung, wie einem selbst die Erfahrung erscheint. Sie ist jedoch keine empirische Wirklichkeitswissenschaft und überführt deshalb viel zu unbedenklich in eine soziale Technik, ohne hier den Realitätsgehalt streng zu überprüfen. Problematisch ist dies einerseits, weil die universellen subjektiven Strukturen, d. h. die Verwebung von Bewusstsein und Unbewusstsein zu wenig und zu oberflächlich berücksichtigt werden. Andererseits, da die allgemeinen Strukturen der objektiven Welt zu erklären Aufgabe der Sozialwissenschaften ist, die hierfür vielfältige Möglichkeiten zur Rekonstruktion sozialer Sinnzusammenhänge ausgearbeitet haben. Presencing beginnt also als individuelle Technik, die aber in den sozialen Raum eigentlich nur durch methodisch kontrollierte Verfahren der Sozialwissenschaften mit entsprechender Rekonstruktionslogik angewandt auf Kommunikations- und Handlungsanalysen erweitert werden kann.
4. Und damit stolpert O. Scharmer über ein Selbstmissverständnis – nämlich die Frage: Sind Entwicklungsprozesse reproduzierbar und lassen sie sich erweitern? Damit ist er zu nahe an der Logik

des Programms von Innovation in der Wirtschaft – anstatt immer wieder den jeweils spezifischen Bedarf im Sinne von Antworten auf einzigartige wirtschaftliche Nachhaltigkeit zu rekonstruieren.

5. Bei genauerer Betrachtung steht im Zentrum des Weiterentwicklungsbedarfs die Rolle von Achtsamkeit – gleichzeitig fehlt jedoch die von Weisheit. Weisheit ermöglicht, fallangemessen und eben weise mit dem umzugehen, was die Achtsamkeit erlaubt wahrzunehmen. Ohne Weisheit fehlt somit die Essenz, die Substanz – und Achtsamkeit alleine reicht nicht aus.

- Presencing als Grundlage für rationales Handeln beruht auf Wahrnehmung und Erspüren, setzt jedoch eigentlich Gleichmut voraus mit dem, was wahrgenommen und erspürt wird. Sensibilität allein braucht Integration, da es ansonsten zu Überschwemmung führen kann. Gleichmut ist und wird im Scharmer Modell jedoch weder systematisch erwähnt noch entwickelt.

- Hinsichtlich der Frage, was im „subjektiven Objektbereich oder besser gesagt im Objektbereich des Subjekt“ Gegenstand des Erspürten sein soll, eröffnet es zwar Raum für Interpretationen, bleibt aber unkonkret und wird nicht näher untersucht. Hier bleibt O. Scharmer sehr allgemein und diffus.

- Im Scharmer Modell muss folglich auf den Ebenen von Individuum, Team und Organisation die systematische Integration des Unbewussten hinzugefügt und ausgearbeitet werden. Während die Mechanismen sich ähneln, nimmt jedoch die Komplexität vom Individuum zum Team respektive Organisation drastisch zu. Dies gilt es angemessen zu berücksichtigen. Der Anti-Raum bei Scharmer ist immer noch im Bereich des Bewussten angesiedelt. Das Modell selbst wird zunehmend jedoch als Allerklärungsansatz bzw. -modell gebraucht, obwohl es eigentlich einer inhaltlich-strukturellen Trennung bedürfte:
 - Individuelles Erleben
 - Erkennen, Verstehen und Handeln von und in sozialen Systemen

Zusammenfassend...

O. Scharmer denkt und konzipiert einerseits zwar sehr erweiternd und innovativ, andererseits letztendlich immer noch reduktionistisch: Es kommt daher zu einer Verflachung und Verwischung, anstatt die Differenz einzelner Phänomenbereiche zu beachten und zu bewahren.

Die Logik des rationalen Denkens und daher auch das Rationale gehören dem Bereich der operationalen Kohärenzen der konsensuellen Verhaltenskoordinationen an, die die Sprache aufbauen. Sie haben in letzter Konsequenz ihre Grundlage in den operationalen Kohärenzen des Lebens.

Die menschliche Existenz wird in der Sprache und im Rationalen ausgehend von den Emotionen verwirklicht und gestaltet. Dies bedeutet: Jedes rationale System ist emotional begründet. Nichts anderes behauptet auch die Neurobiologie (u.a. A. Damásio). Genau hier setzt die Tiefensystemik an, in dem sie einen systemisch-konstruktivistischen bzw. relationalen Denk- und Betrachtungsansatz mit der Tiefendimension der Vipassana-Meditationspraxis verbindet: Damit ist eine Erkenntnispraxis gemeint, in welcher der geistige Prozess des Wahrnehmens und Erkennens eine Operation quasi an sich selbst wahrnimmt.

Denn, um es vorweg zu nehmen: Es geht nicht nur um die Wahrnehmung der Muster, sondern auch um die Muster der Wahrnehmung (Achtsamkeit) und um die Realisierung der relationalen Verhältnisse (Weisheit) beider Ebenen. Struktur und Inhalt und ihre Integration gilt es gleichermaßen zu bearbeiten.

5. Tiefensystemik

H. Maturana vertritt klar die Position, dass es im sozialen Leben die Emotionen sind, die uns leiten – nicht die rationalen Erwägungen. Konfliktlösung ist emotionaler Natur und meistens sind dabei Wahrnehmungsverzerrungen involviert. Und genau für diese Erkenntnis im Bereich wirtschaftlichen Handelns („prospect theory“) erhielt D. Kahnemann 2002 den Nobelpreis.

Aus der Praxis der Vipassana-Meditation mit ihrem expliziten Schwerpunkt der Bearbeitung des Unbewussten Geistes (also nicht nur der mental-somatischen Modelle, die wir haben – sondern derjenigen, die wir sind) lässt sich dies präzisieren:

- Was ist eigentlich der Unbewusste Geist?
- Was passiert da theoretisch wie praktisch?

Die Grundannahme der Kohärenz von Konstruktivismus und Buddhismus führt jedoch zu einer Gleichmacherei bei gleichzeitigem Verlust der Differenzen und damit Reichweiten innerhalb der unterschiedlichen Praxisformen der Lehre Buddhas führt. Sie ist somit reduktionistisch und konstruiert ganze Kapitel (insb. die Auseinandersetzung mit Nibbana) quasi umsonst und letztendlich irreführend.

Beim Prozess des Wahrnehmens und Erkennens werden von aussen über die Sinne Aktivitäten angeregt, die in der Struktur der Wahrnehmung selbst – d.h. nicht in der Struktur der externen Objekte und nicht in der Struktur der Welt – beschlossen liegen: Externe Objekte der Aussenwelt vermögen im Geist des Menschen und analog zu dem Nervensystem einfacherer Lebewesen lediglich Anlässe und Impulse auszulösen. Auf der somatischen Ebene entspricht dies immer Veränderungen der körperlich-physiologischen Empfindungen, die durch die Struktur des Geistes selbst wiederum determiniert sind.

Dabei wird der Kreislauf

1. Wahrnehmen,
2. (Wieder-)Erkennen,
3. Fühlen und
4. Reagieren

immer und immer wieder durchlaufen. Die Konsequenz hiervon ist, dass die Außenwelt prinzipiell überhaupt keine Möglichkeit besitzt, sich dem Geist (analog dem Nervensystem) in ihrer ureigentlichen, ihrer „wahren“ Natur und Gestalt mitzuteilen. Wir leben in einer Welt relativer Wahrheit. So wie man in der Kreativitätsforschung mittlerweile verstanden hat, dass Konzentration im Sinne der Fokussierung zwar Voraussetzung für Kreativität ist, sie als (Nur-)Konzentration jedoch eigentlich blind macht, so muss gesagt werden, dass Presencing allein zwar zu Spitzenerlebnissen führen kann, jedoch nicht das Potential hat, diese wirklich auf Dauer zu etablieren. Die Architektur der Grundlogik beim Wahrnehmen respektive Erkennen folgt dem Prinzip: Äußere Geschehnisse und Sinneseindrücke, die auf den Geist einwirken, können dort nicht bestimmen, was in ihm geschieht, sondern nur Veränderungen einleiten. Diese bestimmen sich wiederum daraus, wie sie eben gemacht sind.

Systematisch dargestellt heißt dies, man kann hier zwischen vier entwicklungsorientierten Grundformen der Achtsamkeit differenzieren kann (s. Abb. 1).

ABB.1: VIER GRUNDFORMEN DER ACHTSAMKEIT

	MODUS DER WAHRNEHMUNG	LOKAL/FOKUSSIERT	GLOBAL/OFFEN
AUFMERKSAMKEITS-RICTUNG			
NACH AUSSEN		PRÄZISION	GELASSENE VIGILANZ (-> VIPASSANA)
NACH INNEN		KONZENTRATION	PRÄSENZ

Vipassana-Meditation als Technik zur Etablierung von Achtsamkeit und Weisheit wäre der methodisch kontrollierte, sich als Methode jedoch selbst abschaffende gelebte umfassende Vollzug von Realität. Dieser wird aber eben auf der tiefsten Ebene des Unbewussten Geistes und seiner Manifestation in den Empfindungen gelebt – um hochkonzentriert gleichzeitig offen zu bleiben. Das Ergebnis wäre der zunehmende Abbau von Konditionierungen im Sinne der mental-somatischen Modelle, die wir sind und nicht nur derer, die wir haben. Folglich erweitert sich die Veränderbarkeit unseres Verhaltens auch auf der vegetativ-affektiven Ebene, also der Ebene, die die herkömmliche Hirnforschung heute noch als unveränderbar bezeichnet.

Tiefensystemik ist dann sozusagen der gleichzeitige Vollzug dieser mehrfach widersprüchlich-verschiedenen Ebenen in Verbindung mit systemisch-professionellem Handeln. Von der Fokussierung innen ausgehend, die Emotionalität der Reflexivität (d.h. Empfindungsarbeit) lebend, gleichzeitig möglichst präzise und präsent, professionell systemisch-relational zu handeln.

In der Firma mensch & organisation haben wir in diesem Kontext schon vor Jahren begonnen, 3-tägige Führungskurse zu entwickeln, um die unterschiedlichen, entwicklungsorientierten Möglichkeiten der Veränderbarkeit unseres Handelns, Menschen in Führungsverantwortlichkeit aufzuzeigen und ihnen behilflich zu sein, dies in ihre Organisation hinein angemessen zu übersetzen.

Im klinischen bzw. beratenden professionellen Kontext heißt dies konkret, dass das praktische Handeln der stellvertretenden Krisenbewältigung (Therapie, Pädagogik, Beratung, etc.), von der Interpretation fortgeschrittener Rekonstruktionstechniken lebt, die

Ergebnisse hiervon jedoch nicht nur auf die Veränderung von Personen ausgerichtet sind (in unserer praktischen Arbeit ist das bevorzugt die Methode der „strukturalen Hermeneutik“ von U. Oevermann, die Methodologie einer „objektiven Hermeneutik“ und ihre allgemeine forschungslogische Bedeutung in den Sozialwissenschaften.

Das Prinzip der Reflexion wird dabei über die explizite Eröffnung der Bedingungen der Möglichkeiten des Handelns mit anschließender Rekonstruktion

der Bedeutungsinhalte (und eben nicht der vermuteten Intentionalität des Handelnden) sozusagen auf die Spitze getrieben.

Vielmehr zielen sie auf die strukturelle Koppelung der handelnden Person mit dem System. Gepaart wird dies mit einer (notwendigen) Grundhaltung des kooperativen Arbeitsstils (Kooperation und Konkurrenz gemeinsam miteinander verknüpft) im Team.

Entscheidender Fortschritt für das Wachstum ist jedoch die erneute Koppelung durch den sukzessiven praktischen Einblick in die eigene neuronale Geschlossenheit – dies geschieht eben durch die Vipassana-Meditation. Ohne dieses zunehmende Bewusstsein unserer selbst und der Rahmenbedingungen unseres Handelns bleibt man auf dem konventionellen Niveau der Systemtherapie und systemischen Beratung hängen – und wird früher oder später durch die kontinuierlich steigende Intensität der Herausforderungen in tiefensystemisch arbeitenden Institutionen quasi ‚betrieblich hinausgespült‘.

Durch die gesteigerte gleichmütige Beobachtung tauchen wir über Leiblichkeit praktisch erfahrend, intensiv und methodisch kontrolliert tiefer und tie-

*H. Matwara geht es folglich
um eine grundlegende Um-
orientierung vom Sein zum Tun,
d.h. vom Wesen der Objekte
zum Prozess ihrer Entstehung.*

fer in das Verständnis der Daseins- und elementaren Tunebene ein – oder wie Maturana es nannte: der fundamentalen Relativität. Wir müssen dabei das Netzwerk von Prozessen nicht verstehen, welches sich in unserem eigenen operational-relationalen Bereich vollzieht, in welchem unsere molekulare Autopoiesis stattfindet. Die Tatsache, dass wir sie auf der Ebene der Empfindungen gleichmütig erleben, reicht völlig aus, weil alleine dies zu einer Nicht-Reaktion führt, die den Raum für freies Handeln eröffnet. Und damit entsteht de facto immer wieder als eine Erweiterung unseres Verständnisses von allem, was wir als Menschen tun, etwas Neues. Dies geschieht immer dann, wenn wir uns den Folgen der Transformation unseres Lebens um irgendeine Prozesskonfiguration herum widmen, die wir in dem Bereich, in dem wir als molekulare Systeme existieren, erhalten wollen.

Da es nicht die Wahrheit ist, sondern unsere Wünsche als relationale und veränderliche Werte, die uns in unsere Welten führen, die wir durch unser Leben generieren, bedeutet dies nichts anderes, als dass sich durch möglichst kontinuierliche Beobachtung der Identität (permanente Veränderung) der Manifestationen des Unbewussten Geistes (Empfindungen) die Prinzipien des Wahrnehmenden Geistes von selbst entfalten (können).

6. Das Unmittelbare Wahrnehmen (UW) oder das bewusste Unbewusste als zentrale Tiefensystemische Daseins- und elementare Tunebene

„Wir erleben alles als gültig, in dem Moment, in dem wir es erleben.“ (Maturana, 2012).

Das Zitat von H. Maturana bedeutet nichts anderes als: Nichts in unserem Leben ist trivial und nichts ist ewig. Das Unmittelbare Wahrnehmen beginnt bei uns selbst und ist vom Hier und Jetzt gekennzeichnet. Jede Erfahrung geschieht im Hier und Jetzt und

nicht im Dort und Einst (also gestern oder morgen). Auf die Frage, was das Unmittelbare Wahrnehmen ist, wozu es da ist oder woher es kommt, sollte man keine Antwort geben wollen, sondern in Anlehnung und Erweiterung von L. Wittgenstein schweigen. Man befände sich mit jeglichen Erklärungen schon auf dem Weg des Begreifens, Verstehens und Erklärens, auf dem sich das Unmittelbare Wahrnehmen schon in etwas verwandelt ... und nicht mehr im Hier und Jetzt stattfindet, sondern in den Bereich des Dort und Einst geschoben wird.

Das Unmittelbare Wahrnehmen ist als Herausforderung zu nehmen, als das, wovor wir nicht ausweichen können und worauf wir antworten müssen. Verstrickung durch Reproduktion oder Auflösung von Konditionierungen bestimmt sich im Ereignis unseres Antwortens. Gefragt ist eine sehr konsequente Haltung der gleichmütigen Beobachtung. Es ist diese (Nicht-)Responsivität, die weit über intentionales und regulatives Verhalten hinausgeht, das dem Unmittelbaren Wahrnehmen sein Unmittelbares belässt. Radikal zu Ende geführt ist es das Loslassen der Illusionen von uns selbst, die Auflösung von Inhalt und Form gleichermaßen.

Die Aufforderung, die vom Unmittelbaren Wahrnehmen ausgeht, hat keinen Sinn und folgt auch keinen Regeln. Sie provoziert in ihrer Nicht-Assimilierbarkeit. Und da es sich nicht bestimmen lässt, lässt sich die Unmittelbarkeit der Wahrnehmung auch nicht beantworten oder lösen (Nicht-Akkommodation). Dieser Umstand begleitet uns ständig über das ganze Leben hinweg.

Das Unmittelbare Wahrnehmen ist das Alltägliche und das Ausserordentliche. Es ist weder berechenbar, erwartbar oder fassbar – und trifft uns dort, wo wir nicht damit rechnen. Denn es kommt, wie es will und nicht, wie wir es wollen. Würden wir versuchen, es zu greifen, besprechen und festzuhalten, wäre es bereits verschwunden. Es zeigt sich sozusagen, indem es sich entzieht.

Da es als Veränderung und damit als Beunruhigung wahrgenommen wird und sich nicht sinnfest machen lässt, sollte man sich deshalb vom Unmittelbaren Wahrnehmen auch beunruhigen und verunsichern lassen – anstatt zu versuchen, es in eine universale Ordnung zu zwingen und ihm so seine originäre Qualität zu rauben.

Diese Biologie des Geistes (Unmittelbaren Wahrnehmens) lässt sich jedoch systematisch zum Erkennen nutzen: durch Gelassenheit und Gleichmut auf der Erfahrungsebene der Empfindungen ... und warten, was kommt.

7. Was heißt dies nun für Führung?

Tiefensystemik und relationales Führungsverständnis sind bestens geeignet, sich zu ergänzen. Die bisherigen theoretischen und praktischen Ableitungen sowie die Erkenntnis des heutigen Wissensstandes legen es ferner nahe, Führung vor allem als Rahmensetzung zu verstehen.

Bezieht man die Dimension des Unmittelbaren Wahrnehmens systematisch mit ein und ersetzt ein phänomenologisch methodisches Arbeiten durch ein sozialwissenschaftliches, so lässt sich, aufbauend und in Ergänzung zu H. Maturana, entlang der Koordination als zentraler Figur, Führung folgendermaßen in aufsteigender Hierarchisierung kategorisieren:

- Individuelles Handeln: Koordination von Komplexität auf den Ebenen Physis, Geist und Rahmenbedingungen

- Interaktion: Die Koordination von Koordination von Komplexität. D.h. miteinander den Koordinationsfluss der Koordination von Verhalten bzw. Handeln leben.
- Professionelles Handeln: methodisch kontrollierte Koordination (stellvertretende Krisenbewältigung bzw. Schnittstellenarbeit) der Koordination von Handeln bzw. Verhalten durch Reflexion im Kontext von Profession(en).
- Management: zusätzliche Koordination von Wünschen und Emotionen anderer (z.B. Beschwerde) sowie von Entscheiden
- Tiefensystemisches Management (oder Führung als Beruf) als zusätzliche Koordination von unbewussten und bewussten Wünschen und Emotionen und hieraus entscheiden

Konsequent weitergedacht heißt dies, dass die Tiefe der Auseinandersetzung zur Veränderung unserer eigenen strukturellen Determiniertheit (also unserer vermeintlichen Gewissheiten) am besten mit einem relationalen Führungsverständnis kombiniert werden sollte. Dort sollte dann die Erkenntnis konsequent Umsetzung finden, dass wir in Mitarbeitern lediglich diejenigen strukturellen Veränderungen bewirken können, die in deren Struktur (bereits) verankert sind. Wir müssen als Führungskräfte lernen, 100 % Prozent Verantwortung dafür zu übernehmen, was wir sind, sagen, entscheiden und tun. Dies umschließt die Wahl der Umstände, in denen wir etwas sagen bzw. tun und was wir sagen bzw. tun.

Da es nicht die Wahrheit ist, sondern unsere Wünsche als relationale und veränderliche Werte, die uns in unsere Welten führen, bedeutet dies nichts anderes, als dass sich durch möglichst kontinuierliche Beobachtung der Identität die Prinzipien des Wahrnehmenden Geistes von selbst entfalten (können).

Wir können jedoch nicht dafür verantwortlich sein, was die sozial Anderen (Vorgesetzte, Mitarbeiter, Kollegen, Partner, etc.) hören oder daraus ableiten – noch sollten wir versuchen, unsere eigene Weltsicht zwanghaft in anderen zu etablieren. Dementsprechend gibt es auch für Maturana eigentlich keine Opfer (unter Erwachsenen), sondern nur den Entschluss der freien Entscheidung – auch wenn dies bedeutet, dass man eine Zeit lang heuchle, um selbst am Leben zu bleiben und Frau und Familie zu schützen. Eingebettet in den Entscheid, sich als Anwesender (Beobachter) und nicht als Flüchtender mit dem Pinochet-Regime der Militärdiktatur in Chile auseinanderzusetzen, kam Maturana notwendigerweise zu einer Haltung im Sinne des Maximums an Bewusstheit im Umgang mit Macht. Gerade ein von der Sache her notwendiges Heucheln setzt jedoch das Bewusstsein voraus, um irgendwann über seine Wahrnehmungsfähigkeit zu einer anderen Strategie zu kommen – gleichzeitig beinhaltet es die Gefahr, dieses Bewusstsein zu verlieren. Die Reflexion, das selbständige Denken, spielt(e) bei ihm deshalb die wichtigste Rolle.

8. Beispiele diese Zusammenspiels: start again, soziale Unternehmungen und mensch & organisation

Im Zuge der Entwicklung von Tiefensystemik wurden verschiedene schweizerische Organisationen und Subdivisionen gegründet, die nach tiefensystemischen Kriterien geführt werden. Diese Organisationen arbeiten in etwas unterschiedlicher Ausprägung entlang der tiefensystemischen Prinzipien und orientieren sich an einem relationalen Führungs- bzw. Managementverständnis, in welchem es darum geht,

- Rahmungen zu vollziehen und damit anzustreben, bestimmte optimale Unternehmenszustände zu leben (u.a. Personalauswahl, Organisationsziele).
- Ein unbewusst-persönliches, ein bewusst-persönliches und ein unternehmerisches Gespür für Gesamtzusammenhänge zu entwickeln.

- Führen wird nicht mehr in erster Linie zum Zwecke der Kontrolle verstanden, sondern als konstruktive Voraussetzung zur Unternehmenszielerreichung und als wirksame Unterstützung der Mitarbeiter in ihrer jeweiligen Rahmenerfüllung systematisch eingesetzt.

Das Führungssystem richtet sich deshalb nach den Grundsätzen des relationalen Führungs- und Konsequenzenmanagements, so wie dies von S. Radatz und ihren Kollegen mehrfach beschrieben und implementiert wird.

Für den Träger, den Vorstand, die strategische und operative Leitung, die Teams und alle Mitarbeiter gelten die Grundsätze der Führung durch relationales Konsequenzenmanagement entlang der Formel: Erfolg = Erwartungsdefinition (Kriterien K1, Konsequenzen K2) x laufende Kontrolle x Umsetzung K2, d.h. Klarheit x Kontrolle x Konsequenzenmanagement.

Der sich in Verbindung mit dem Leitbild umspannende Führungsgrundsatz für die Führung der genannten tiefensystemischen Institutionen lautet: Zusammenarbeit derart zu organisieren, dass das gemeinsame Ziel, nachhaltige wirtschaftliche Einzigartigkeit auf der Ebene professionellen tiefensystemischen Handelns zu kreieren, bestmöglich umgesetzt werden kann.

Die drei „K's“ Klarheit, Kontrolle und gelebtes Konsequenzenmanagement stehen darin in einem dynamischen Regelkreis im relationalen Konsequenzenmanagement zueinander.

Der Führungsprozess, der hieraus entsteht, beschreibt dann den Ablauf des Strategie- und Zielbildungsprozesses der jeweiligen Institution. Dieser Gesamtführungsprozess erfolgt gezielt und strukturiert. Er soll die Entwicklungs- und somit auch Überlebensfähigkeit der Institution auf Dauer sicherstellen.

Trotz unterschiedlicher Geschäftsfelder und unterschiedlicher Menschen in ganz verschiedenen Krisen steht inhaltlich immer eine gemeinsame Sache im Sinne des professionellen Handelns im Zentrum: Mit einer Tiefensystemischen Haltung soll nachhaltige Fallführung in der Begegnung wirtschaftlich erfolgreich umgesetzt werden. Ob dies in der Arbeit mit Süchtigen, Jugendlichen in der Krise, intervenierendem Case Management mit Verunfallten, betrieblichem Interimsmanagement, Führungskursen bzw. delegierten Geschäftsleitungen oder Toptalenten im Sport wahrgenommen wird, ist eher eine Variation entlang der tiefensystemischen Identität und wird allgemein Fallführung genannt. Hierbei gilt: Fall ist, was der Fall ist – also wirklich und tatsächlich passiert.

Fallführung setzt ein Fallverstehen der zugrundeliegenden Fallstruktur voraus:

- Bei der Fallstruktur handelt es sich um die für den jeweiligen Fall (Kontextabhängigkeit) spezifische regelhaft-habituelle Weise, die Welt zu sehen, zu deuten und in sie einzugreifen.
- Man nimmt also als Basis die Art und Weise, wie die Welt als sinnhafter Zusammenhang vom Handelnden konstruiert wird, ohne jedoch dabei illusionär zu glauben, „Wahrheit“ erkannt zu haben.
- Dieser vom Fall (für uns: handelndes Individuum in seinem Kontext) ausgebildete Sinnzusammenhang ist vielschichtig und komplex und häufig mit Widersprüchen versehen. Er muss deshalb sorgfältig und manchmal auch mühsam rekonstruiert werden. Dies muss immer das Ziel sein.
- Eine hohe Verdichtung von Sinnzusammenhängen wird durch den Fokus auf ‚objektive Daten‘ (=geronnene Biographie) und die Sprache (als linguierende Wesen) erreicht. Man nimmt deshalb beide gerne als zentrale Materialquellen.
- Man kann jedoch alles zum Fall machen, was sich notwendigerweise für eine Analyse anbietet: Handeln allgemein, Wohnungseinrichtungen, jede Art von Bericht wie z.B. Webseiten, private Symboliken, das Fernsehprogramm, etc. – denn

die Kunst besteht darin, die Daten zu interpretieren und sie in einer Art (begründeter) Theorie hinsichtlich des Falls (=Fallstruktur) auf den Punkt zu bringen.

- Gleichzeitig gilt es jedoch auch, den eigenen professionellen und unter Handlungsdruck stehenden Kontext zu berücksichtigen. Zum Fall gehört folglich auch das jeweilige Hilfesystem mit seinen Interessen und Ansprüchen, der Auftrag und eben die eigene, gelebte unbewusste Emotionalität: Letzteres insbesondere deshalb, da eben Identität keine feste, materielle Sache mehr, sondern als eine ‚prozessual sich selbst stabilisierende Form‘ zu verstehen ist, entlang der Logik: Das Produkt erzeugt den Prozess. Und der Prozess generiert das Produkt.

9. Abschluss – Tiefensystemische Imperative, die keine sind

- Tiefensystemik ist keine neue Art einer Vernetzungstheologie im Sinne von Spiritualität und Praxis – sondern ein neues Habitat im Bourdieu’schen Sinne, welche Führungsfähigkeit zunächst als Kompetenz und schliesslich als eigenständigen Beruf realisiert: Eine Sensibilität, die auf der Basis des gleichmütigen Umgangs mit dem eigenen Unbewussten professionelles Handeln lebt und dort um Perfektion ringt.
- Tiefensystemik strebt nicht eine irgendwie gearbete Erfahrung um Transzendenz in einem ontologischen Sinne an. Es geht um auf natürlichem Wege eintretende Bewusstseinsweiterung im alltäglichen Erleben und Handeln durch Aufarbeitung der eigenen mental-somatischen Modelle. Hierzu bedarf es der zentralen Ebene des Geistes. Die erfolgreiche Aufarbeitung führt direkt zu erhöhten Handlungsoptionen im professionellen Handeln.
- Tiefensystemik setzt angemessene berufliche Qualifikationen und ein intensiviertes Gespür für sich selbst und die eigene Umwelt und eine gewisse Fähigkeit voraus, Ereignisse zu lesen und

entlang der intersubjektiv nachprüfbaren Fakten angemessen zu interpretieren.

- Tiefensystemik fängt mit der Selbstanwendung an und hat diese nicht als Ziel, sondern als notwendige Ausgangsbedingung. Dies wiederum führt in eine fundamentale Unsicherheit, die uns ständig und immer umgibt und die schrittweise zu meistern ist. Im Zuge dessen entwickelt sich ein Einblick in das eigene unbewusste Denken, Fühlen und Handeln.
- Tiefensystemik verändert fundamental die eigene bisherige Weltsicht. Es wird in mehr und mehr Lebensvollzügen zunehmend die Erfahrung gemacht, dass die Idee der Realität (Res aus dem lat. bedeutet ‚Ding‘ oder ‚Entität‘) eine erfundene Aussage ist. Dies alles bringt Wissen, Erklärungen, wissenschaftliche Theorien mit unserem Funktionieren in den Welten zusammen, die wir selbst in der Realisierung unseres Lebens als linguierende (molekulare) selbsterzeugende Systeme kreieren. Fangen wir dies an zu erkennen, so können wir mit H. Maturana auf S. Hawking antworten: „Gott ist da, wo wir ihn leben, und weit weg, wenn wir ihn nicht denken...!“
- Tiefensystemik führt zu einer wahrhaftigen Verantwortlichkeit hinsichtlich nicht nur des eigenen Handelns, sondern auch des eigenen Denkens und Fühlens als jegliche Ausgangspunkte menschlichen Handelns.
- Tiefensystemik fordert dazu auf, das Rekonstruierbare entlang der Regeln der Kunst im Sinne des Neuen zu erarbeiten. Dafür wird die Welt des Offensichtlichen und der Gewissheiten verlassen. Der emotionsorientierte Praxisweg hält der Illusion von Gewissheit unmittelbar nicht nur Stand – sondern trägt diese ab und schafft transformativ Raum für Neuartiges.

Spricht der Altmeister H. Maturana von Lebenskunst, so sprechen wir in der Tiefensystemik von professionellem Handeln in der Kunst des Lebens. ■

SERVICE

Literatur

- Radatz, S. (2011): **Fallen und potenzielle Gewinne des Konsequenzenmanagements**, in: *LO Lernende Organisation* Nr. 61, September /Oktober 2011.
- Gürtler, U. Studer, G. Scholz, G. (2010): **Tiefensystemik – Band I. Lebenspraxis und Theorie**. Münster: 2010.
- Hart, B. (2006): **Die Kunst zu Leben**. München: 2006.
- Hawking, S. und Mlodinow, L. (2015): **Der große Entwurf**. Hamburg: 2015.
- Hejl, P.M. **Konstruktion der sozialen Konstruktion: Grundlagen einer konstruktivistischen Sozialtheorie**, In: Gumin, H. und Meier, H.(Hrsg., 2003): *Einführung in den Konstruktivismus*. München: 2003.
- Kast, B. (2015): **Und plötzlich macht es klick. Das Handwerk der Kreativität oder wie gute Ideen in den Kopf kommen**. Frankfurt /Main: 2015.
- Luhmann, N. (1984): **Soziale Systeme**. Frankfurt a.M.: 1984.
- Maturana, H.R. (2012): **Fundamentale Relativität: Reflexionen über Erkenntnis und Wirklichkeit**. Berlin/ München: 2012.
- Maturana, H.R. und Pörksen, B. (2014): **Vom Sein zum Tun**. Heidelberg: 2014.
- Nonaka I., Toyama, R. und Scharmer, C.O. (2001): **Building Ba to Enhance Knowledge Creation and Innovation at Larger Firms. Dialog on Leadership**. www.dialogonleadership.org/Nonaka_et_al.html.
- Oevermann, U.; Allert, T.; Konau, E. und Krambeck, J. (1979): **Die Methodologie einer ‚objektiven Hermeneutik‘ und ihre allgemeine forschungslogische Bedeutung in den Sozialwissenschaften**, in: Soeffner, H.G. (Hrsg.) *Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften*. Stuttgart: Metzler, S. 352–434.
- Scharmer, C.O. (2007): **Theorie U**. Heidelberg: 2007.
- Scholz, G. (2002): **Coopetition ist kein dümmlicher Idealismus**, in: *Landbote im Oktober* 2002. www.muoch.ch
- Soeffner, H.-G. (Hrsg., 1979): **Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften**, S.352–434. Stuttgart: 1979.
- Studer, U. (1998): **Verlangen, Süchtigkeit und Tiefensystemik. Technical Report, Evaluationsstudie an das Justizministerium (BAJ) der Schweiz**. Zürich: 1998.
- Vogd, W. (2014): **Welten ohne Grund**. Heidelberg: 2014.
- Watzlawick, P. (2003): **Einführung in den Konstruktivismus**. München: 2003.

Weiterführende Homepage

www.startagain.ch

Gestalten Sie. Sonst werden Sie gestaltet.

Der Relationale Ansatz des IRBW bringt Sie in Führung.

Wer hinter der Zeitschrift LO Lernende Organisation steht:
Das IRBW mit seinem Relationalen Ansatz.
Wien Schloss Schönbrunn, Frankfurt, München, Hamburg, Basel, Zürich
und in Ihrem Unternehmen.

BERATUNG – *Relationale Unternehmensbegleitung • Führungsbegleitung • Vertriebsbegleitung*

WEITERBILDUNG – *Offenes Weiterbildungsprogramm • Inhouse Weiterbildung*

ZEITSCHRIFT LO – *Kostenloses Probeheft • Print Abo • pdf Abo*



WEITERLESEN – *Toolbox • Bücher • Artikel • Blog „Radatz inspiriert“ • XING & Linked in*



Newsletter, Weiterlesen & Bücher zum Relationalen Ansatz:
www.irbw.net, www.lo.irbw.net, shop.irbw.net

Telefon-Hotline: +43 1 409 55 66
Anfragen: irbw@irbw.net

Institut für Relationale Beratung und Weiterbildung
Zielorientierte Entwicklung von Menschen, Teams und Unternehmen GmbH
Schloss Schönbrunn, Zuckerbäckerstöckl 39, 1130 Wien

**INSTITUT
FÜR
RELATIONALE
BERATUNG
UND
WEITERBILDUNG**
Zielorientierte Entwicklung von
Menschen, Teams und Unternehmen GmbH
www.irbw.net