

Harald Kurp, Dagmar Hoefs

Teamentwicklung mit Systemischer Autorität

Mit einem Vorwort von Georg Müller-Christ
und einem Nachwort von Katja Stremme

2023

Inhalt

Vorwort	9
Danksagung	11
Einführung	12
I Systemische Autorität in Organisation und Führung	15
1 Die Entwicklung Systemischer Autorität	16
1.1 Was ist Autorität?	16
1.2 Drei Autoritätshaltungen	18
1.3 aha3-Haltungs- und Handlungsfelder	20
1.4 Das Autoritätsdreieck	23
1.5 Wirkung im Autoritätsdreieck	26
1.5.1 A1: Wirkung ohne Einsicht	26
1.5.2 A2: Reden ohne Wirkung	27
1.5.3 A3: Wirkung mit Einsicht	28
1.6 Momente der Einsicht	28
1.6.1 Einsicht durch Aha-Momente	28
1.6.2 Einsicht durch Einsehen	29
1.6.3 Einsicht durch Eine-Sicht	39
1.6.4 Wem dient die Intervention?	39
1.6.5 Transformation durch Einsicht	40
1.7 Systemische Autorität	41
1.8 Mögliche Aha-Momente	43
2 Grundannahmen Systemischer Autorität	44
2.1 Das Menschenbild	44
2.1.1 Im Grunde böse oder gut?	45
2.1.2 Die possibilistische Grundhaltung	46
2.1.3 Mit tragischer Zuversicht probeweise vertrauen	47
2.2 Was ist systemisch?	50
2.2.1 Verhalten verändern	50
2.2.2 Selbstverständnis Beratung und zu Beratende ...	54
2.2.3 Zugleich statt Entweder-oder	59

2.3	Begriffsunterscheidungen im Sinne	
	Systemischer Autorität	60
2.3.1	Haltung statt Methode	60
2.3.2	Ansatz vor Konzept	61
2.3.3	Modell als Hilfsmittel und Vorbild	62
2.3.4	Instrumente statt Werkzeuge	63
2.3.5	Von Mitarbeitenden zu Mitwirkenden	64
2.4	Mögliche Aha-Momente	65
II Instrumente zur Teamreflexion		67
3	Kulturquadrant	69
3.1	Darstellung	70
3.2	Durchführung	72
3.3	Verknüpfung Systemische Autorität	74
3.4	Mögliche Aha-Momente	77
4	Niveaus der Handlungsfähigkeit	78
4.1	Darstellung	78
4.1.1	Sieben Stufen	78
4.1.2	Vertrauen und Sicherheit	81
4.1.3	Funktionales Verhalten	83
4.2	Durchführung	86
4.3	Verknüpfung Systemische Autorität	88
4.4	Mögliche Aha-Momente	88
5	aha3-Präsenzdimensionen	89
5.1	Darstellung	90
5.2	Durchführung	93
5.3	Verknüpfung Systemische Autorität	95
5.4	Mögliche Aha-Momente	95
6	aha3-Teamevaluation	97
6.1	Darstellung	97
6.2	Durchführung	98
6.3	Verknüpfung Systemische Autorität	99
6.4	Mögliche Aha-Momente	100

III Teamentwicklung mit Systemischer Autorität	101
7 Entwicklung des aha3-Teammodells	103
7.1 Team	103
7.2 Teamentwicklung	104
7.3 Teamtriade	105
7.4 aha3-Teammodell	106
7.4.1 Kontext	107
7.4.2 Drei äußere Faktoren	107
7.4.3 Drei innere Faktoren	108
7.4.4 Faktor Führung	108
7.4.5 Die Verbundenheit im Modell	108
7.4.6 Die Reihenfolge	109
7.5 Mögliche Aha-Momente	109
8 Kontext	110
8.1 Kurzevaluation Teamkontext	112
8.2 Schreibgespräch Teamkontext	113
8.3 Zeitleiste Teamgeschichte	114
8.4 Mögliche Aha-Momente	117
9 Vision/Ziele/Aufgaben	118
9.1 Visualisierung der Sinn- und Zielorientierung	121
9.2 Schneeballsystem zur Zielfindung	124
9.3 Aufgabensammlung und Priorisierung	126
9.4 Mögliche Aha-Momente	128
10 Aufbau/Rahmen/Struktur	129
10.1 Rahmenvorlage Besprechungen	130
10.2 Fragen zur Besprechungsstruktur	132
10.3 Strukturvorlage Aufgabendurchführung	135
10.4 Mögliche Aha-Momente	137
11 Ablauf/Prozesse/Kommunikation	138
11.1 Triade beruflichen Handelns	140
11.2 Vier-Rollen-Modell	143
11.3 Rollenklärung	146
11.4 Mögliche Aha-Momente	150

12 Sinn/Bedeutung/Inspiration	151
12.1 Inspirations-Visions-Mosaik	153
12.2 Inspirierende Erkundung	155
12.3 Momente der Stille	157
12.4 Mögliche Aha-Momente	158
13 Gesundheit/Sicherheit/Energie	159
13.1 Vier Dimensionen der Gesundheit	161
13.2 aha3-Teamhaus	162
13.3 Energiekreise	167
13.4 Mögliche Aha-Momente	169
14 Wertschätzung/Motivation/Ausgleich	170
14.1 Wertschätzung durch Zuhören	173
14.2 Dreieck extrinsische Motivation	174
14.3 Aufstellungen zur Zufriedenheit	176
14.4 Mögliche Aha-Momente	178
15 Führung	179
15.1 Lassen Sie uns darüber reden!	180
15.2 Präsenze Führung	181
15.3 Führen durch Fragen	184
15.4 Mögliche Aha-Momente	186
Nachwort	187
Glossar	190
Literatur	199
Über den Autor und die Autorin	203

Vorwort

Wenn zwei in der Beratung von Organisationen sehr erfahrene Menschen ein Buch vor allem für die Praxis schreiben, kann man die Frage stellen, was ein Wissenschaftler dazu noch sagen soll. Vielleicht: Gut gemacht! Vielleicht: Es gibt Ausbaupotenzial in der Theoriefundierung! Wenn ich meine professorale Haltung verlasse und in die Haltung der Systemischen Autorität gehe, kann ich auf Augenhöhe kommunizieren und sagen: Ich bin gerne dabei, wenn Dagmar Hoefs und Harald Kurp ihre Erfahrungen mit dem Autoritätsdreieck für die Reflexion zur Verfügung stellen, um weiter zu denken, tiefer zu denken und zugleich zugewandter und nützlicher zu denken.

In dieser Haltung sehe ich die Zukunft des Managements und damit vor allem das Potenzial, dass Führungskräfte lernen, sich in einer neuen Haltung der Komplexität dieser Zeit zu widmen. Neue Zeiten brauchen komplexere Begriffe, die das Denken erweitern und andere Handlungen zulassen. Wenn Sie einen Überblick über diese neuen Begriffe und damit über die Erzählung dieses Buches suchen, lesen Sie zuerst das Glossar. Sie erhalten dann sehr schnell einen Eindruck davon, wie sich die Organisationswelt ändern wird.

Zusammen mit Dagmar Hoefs und Harald Kurp habe ich einige Systemaufstellungen rund um das Thema Neue Autorität gemacht und die erkundende Kraft der Aufstellung genutzt, um unser Verständnis über Autorität zu vertiefen. Die Bilder aus diesen Erkundungsaufstellungen bleiben lange im Gedächtnis, arbeiten dort und reichern nach und nach unsere mentalen Karten mit neuen Unterscheidungen an. Einiges davon ist sicherlich auch in dieses Buch eingeflossen, und durch die intensive Reflexions- und Experimentierzeit von Dagmar Hoefs und Harald Kurp sind in den letzten Jahren viele hilfreiche Unterscheidungen entstanden. Vor Ihnen liegt nun ein Werk, das zudem sehr handlungsrelevant sein will und es auch ist. Sie erfahren vieles über die Instrumente, die helfen, Systemische Autorität für die direkte Anwendung in der Praxis zu orchestrieren.

Und doch reicht eine Anwendung der vorgeschlagenen Ansätze und Instrumente nicht aus, um in schwierigen Führungskontexten Systemische Autorität anzuwenden. Wie bei vielen anderen komple-

xen Situationen auch kommt es ganz wesentlich darauf an, dass Beratende und Führende sich intensiv selbst beobachten, um in eine andere Führungshaltung zu kommen. Wir nähern uns aber nicht paradiesischen Zuständen, wenn wir plötzlich Systemische Autorität leben können. Wir nähern uns nur anders den komplizierten Anforderungen, die Aushandlungsprozesse bei Missverständnissen, Konflikten und Fehlerverfolgung mit sich bringen. Und letztlich wird es immer um diese Aushandlungsprozesse gehen, wenn Menschen in Organisationen gemeinsam Ziele erreichen wollen.

Ein letzter Gedanke zum Schluss: Als Wissenschaftler können wir zunehmend beobachten, dass neues Wissen nicht mehr alleine durch die Wissenschaft in die Welt kommt. Es kommt auch durch Menschen wie Dagmar Hoefs und Harald Kurp in die Welt, die im Kontakt mit der Wissenschaft, aber zumeist doch sehr eigenständig ihre Erfahrungen in neuen, gut strukturierten Ansätzen und Instrumenten zusammenfassen und andere daran teilhaben lassen. Vielleicht kann sich auf diese Art und Weise auch so etwas wie ein systemisches Autoritätsverhalten in der Forschung entwickeln.

Ich wünsche Ihnen hilfreiche Erkenntnisse und tiefere Einsichten beim Lesen des Buches!

*Prof. Dr. Georg Müller-Christ
Universität Bremen
Fachgebiet Nachhaltiges Management*

1.5.3 A3: Wirkung mit Einsicht

Führung aus A3 heraus ermöglicht eine *Wirkung mit Einsicht* (siehe Abb. 7). Sie führt mit einer bewussten *Führungspräsenz* in den *aha3-Haltungs- und Handlungsfeldern*. Dabei übernimmt sie Verantwortung für:

- die *psychologische Sicherheit* (siehe Abschn. 1.6.2)
- die *Sinn- und Zielorientierung* (siehe Abschn. 9.1)
- die *Selbstreflexion* in und mit dem Team (siehe Kap. 3 bis 6).

Dadurch werden Räume geschaffen, in denen *Momente der Einsicht* entstehen können, die eine Entwicklung des ganzen Teams und der einzelnen Teammitglieder ermöglichen.

1.6 Momente der Einsicht

Bei *Momenten der Einsicht* unterscheiden wir drei Möglichkeiten der Einsicht. Zum einen sind es die spontanen *Aha-Momente* der Einsicht. Als Zweites gibt es eine *Einsicht durch Einsehen*, in deren Folge es Sinn ergibt, unser Verhalten zu verändern. Als Drittes ist es die *Eine-Sicht*, bei der wir gemeinsam eine Sicht auf die Ziele wahrnehmen.

1.6.1 Einsicht durch Aha-Momente

Einsicht als *Aha-Moment* ist die Erfahrung, in der wir Zusammenhänge, die unklar waren, plötzlich begreifen. In dem Sinne ist Einsicht

»ein kreativer Durchbruch, der unser Leben und unsere Geschichte mit Energie auftankt [...]. Aha-Momente plötzlicher Klarheit. Sie können unser Leben verändern – und tun das auch« (Kounios 2015, S. 17).

John Kounios und Mark Beeman schildern in ihrem Buch *Das Aha-Erlebnis* (2015), was die Wissenschaft über die Entstehung plötzlicher Einsichten weiß. Sie unterscheiden zwischen analytischem und einsichtsvollem Denken mit *Aha-Momenten*:

- Analytisches Denken erfolgt vor allem in der linken Gehirnhälfte, scannt eine Situation mit den bisherigen Erfahrungen und Erkenntnissen ab und leitet daraus ein bisher bewährtes oder erwünschtes Verhalten ab.

- Einsichtsvolles Denken hingegen erfolgt überwiegend in der rechten Gehirnhälfte. Es schenkt die Freiheit, Möglichkeiten außerhalb des Bekannten in Betracht zu ziehen und in der Folge neues Verhalten auszuprobieren.

Von Interesse für die Wirkung der verschiedenen Autoritätshaltungen sind in diesem Zusammenhang die Untersuchungen der Autoren zur Androhung von Strafen oder Konsequenzen:

»Die Androhung von Strafen oder Verlusten, die mit dem Nichteinhalten einer Frist verbunden sind, verursachen eventuell Angst und eine Vermeidungsmotivation, die [Menschen] in eine analytische Geisteshaltung drängen« (ebd., 226).

Dies lässt vermuten, dass A_1 , die mit Kontrolle und Strafe bzw. Konsequenzen arbeitet, nicht förderlich ist für einsichtsvolles Denken.

Einsichtsvolles Denken bekommt eine immer stärkere Bedeutung, da wir mit zunehmender Komplexität Herausforderungen begegnen, bei der rein analytisches Denken an seine Grenzen stößt. Die Fähigkeit der rechten Gehirnhälfte zu entfernten Assoziationen und alternativen Interpretationen ist dabei ausschlaggebend für eine Einsicht, die mit Komplexität konstruktiv umgehen kann, wenn sie einen sicheren Rahmen hat. Das heißt nicht, dass das analytische Denken ausgedient hat:

»Das echte Leben erfordert jedoch oft sowohl entfernte als auch enge Assoziationen, einsichtsvolles ebenso wie analytisches Denken. In der Welt [...] muss eine Einsicht vielleicht bewertet, bestätigt, verfeinert und umgesetzt werden, und dazu muss auch die analytischere linke Gehirnhälfte ihren Beitrag leisten. Genauso, wie Sie für Ihre Sprachfähigkeit zwei intakte Hemisphären benötigen, brauchen Sie auch beide für eine effektive, praktische, kreative Leistung. Es ist jedoch die rechte Hemisphäre, die den Funken liefert [dafür], das kreative Feuer zu entfachen« (ebd., S. 108 f.).

A3-Führung im Team kann dieses kreative Feuer entfachen und nutzt es konstruktiv. Sie sichert einen Rahmen, in dem *Aha-Momente* der spontanen Einsicht möglich sind. Die Kultur von Teams mit vielen *Aha-Momenten* ist oft geprägt durch eine gemeinsame Sicht auf die Ziele, geklärte Strukturen und ein hohes Vertrauen.

1.6.2 Einsicht durch Einsehen

Anders als bei einem *Aha-Moment* der Einsicht entsteht die *Einsicht durch Einsehen* nicht spontan, sondern erfolgt durch einen Refle-

xions- und Entwicklungsprozess. Für eine *Einsicht durch Einsehen* ist ein Rahmen notwendig, in dem fehlerhaftes Verhalten offen und angstfrei benannt werden kann und der es ermöglicht, belastende Emotionen konstruktiv zu bearbeiten.

Dafür halten wir das Modell der *Autonomen Leiter*, das Wissen über den Ansatz der *psychologischen Sicherheit* und die Bedeutung der Schamregulierung für hilfreich.

Autonome Leiter

Die *Autonome Leiter* wurde von Deb Dana für die Arbeit mit der *Polyvagal-Theorie* entwickelt (vgl. 2018, S. 23–30). Die *Polyvagal-Theorie* des Neurowissenschaftlers Stephen Porges (vgl. 2010) bietet eine Hilfe zu verstehen, wie emotionale Überforderungen sich auf das autonome Nervensystem auswirken können und welcher Unterstützung es bedarf. Porges erklärt die Bedeutung des *autonomen Nervensystems (ANS)* für die Handlungen von Menschen, abhängig von ihrem Sicherheitsgefühl. Das ANS wirkt wie ein inneres Sicherheitsradarsystem und löst automatisch Reaktionen aus, die in bestimmten Mustern agieren. Da dies nicht kognitiv geschieht, lässt es sich



Abb. 8: Autonome Leiter (nach Deb Dana)

im Moment der Verunsicherung selbst schwer steuern. Das Ziel des ANS »ist, uns zu schützen, indem es Situationen als sicher oder gefährlich identifiziert und Augenblick für Augenblick lauscht, was in unserem Körper, um ihn her und in unserem Austausch mit anderen Menschen geschieht« (Dana 2018, S. 23).

Die *Autonome Leiter* (siehe Abb. 8) hat drei verschiedene Bereiche, in denen jeweils einer der drei Nervenwege des ANS aktiviert wird. Wir haben die Abbildung der *Autonomen Leiter* von Deb Dana (2018, S. 26) übernommen und sie zusätzlich mit den Farben Grün (ventral-vagal), Gelb (sympathisch) und Rot (dorsal-vagal) visualisiert.

Autonome Leiter – grüner Bereich

Im oberen Drittel der *Autonomen Leiter* wirkt der ventrale Vaguspfad des parasympathischen Zweiges. Er wird aktiviert durch Signale von Sicherheit, die mit allen Sinnen aufgenommen werden. Der ventrale Vaguspfad ermöglicht eine soziale Verbundenheit, in der Emotionen funktional wahrgenommen werden können und sich alle Beteiligten als handlungsfähig erleben.

Teams im grünen Bereich erleben eine Verbundenheit, in der sich alle Teammitglieder sicher fühlen. Teammitglieder, die sich in diesem Bereich befinden, sind emotional arbeitsfähig und kognitiv für Verfahren wie Teamentwicklung ansprechbar.

Aha-Momente der Einsicht entstehen vor allem im grünen Bereich der *Autonomen Leiter*.

Autonome Leiter – gelber Bereich

In der Mitte der *Autonomen Leiter* wirkt der sympathische Zweig des ANS. Er wird aktiviert bei der Wahrnehmung von Gefahr und sorgt für aktive Bewegung durch Flucht oder Angriff. Menschen spüren, meist zunächst unbewusst, eine Angst, in der Orte nicht mehr als sicher erlebt werden. Das Vertrauen in die Mitmenschen geht verloren.

Teams, die sich im gelben Bereich befinden, erleben eine Atmosphäre der Verunsicherung, in der belastende Emotionen spürbar werden. Es können Konflikte entstehen, die von Teammitgliedern in Auseinandersetzungen auf die Spitze getrieben werden oder in denen sich Teammitglieder der Klärung entziehen. Eine sachliche Auseinandersetzung ist schwer möglich, da die belastenden Emotionen überhandnehmen und in der Folge das Reflexionsvermögen stark eingeschränkt wird.

Hier können transparente Verfahren wie Mediation oder wertschätzendes Zuhören (siehe Abschn. 14.1) hilfreich sein. Die Emotionsregulierung im Team und für einzelne Teammitglieder kann durch Klopftechniken wie PEP nach Michael Bohne (vgl. 2021) unterstützt werden. Gelingt es Führenden, ein Gefühl von Sicherheit zu vermitteln, können Teammitglieder und ganze Teams auf der Leiter wieder nach oben gelangen. In der Folge sind Einsichten durch reflektierendes Einsehen möglich.

Autonome Leiter – roter Bereich

Im unteren Drittel der Leiter wirkt der dorsale Vaguspfad, der zum parasympathischen Zweig des ANS gehört. Er wird aktiviert bei der Wahrnehmung von Lebensgefahr und sorgt für Erstarrung, so wie beim Kaninchen vor der Schlange. Menschen sind dann emotional überfordert, und das Denkvermögen setzt aus.

Teams oder einzelne Teammitglieder, die sich im roten Bereich befinden, sind geprägt von einer Atmosphäre der Resignation. Sie erstarren dann förmlich in Auseinandersetzungen, verstummen und scheinen kaum noch zu atmen. Dies ist in hoch eskalierenden Situationen für einzelne Teammitglieder, aber auch für ganze Teams zu beobachten. In der Folge kann es zu längerfristigen Ausfällen durch Krankheit kommen.

In diesem Bereich sind einseitige Maßnahmen durch (externe) Führung notwendig. Es sollte therapeutischer/medizinischer Rat hinzugezogen werden. Hier geht es nicht mehr um Einsicht, sondern um Schutz und Sicherheit der betroffenen Teammitglieder und des ganzen Teams.

Psychologische Sicherheit

Der Begriff der *psychologischen Sicherheit* wurde geprägt von Amy C. Edmondson (vgl. 2020), einer amerikanischen Wissenschaftlerin und Autorin, die dazu über 20 Jahre mit Teams und Gruppen geforscht hat.

Am Anfang der Forschung stand eine Untersuchung im medizinischen Bereich zu den Folgen von Teamarbeit für die Fehlerquoten in den Arbeitsprozessen. Es wurde erhoben, wie viele Fehler gemacht wurden und welches Verhalten im Team dazu beitrug.

Zwischen den verschiedenen Teams gab es einen zehnfachen Unterschied in der Anzahl der menschlichen Fehler. Irritierend war,

dass Teams, die stärker über eine gute Zusammenarbeit, gegenseitiges Vertrauen und hohe Handlungsfähigkeit berichteten, mehr Fehler zu machen schienen als Teams, in denen die Zusammenarbeit nicht so gut war. Das war für Edmondson ein Rätsel. Wie konnte eine anscheinend gute Teamarbeit zu mehr Fehlern führen? Sorgte ein zu hohes Selbstvertrauen für Nachlässigkeit?

Sie beschreibt, wie ihr in einem *Aha-Moment* klar wurde, »dass die besseren Teams nicht mehr Fehler machten, sondern [in ihnen] mehr Fehler berichtet wurden« (ebd., S. 9). Diese Hypothese bewahrheitete sich in ihrer weiteren Forschung. In Organisationen und Teams, in denen ein Klima der Angst herrscht, traut sich niemand, die Stimme zu erheben und Fehler zu benennen. Dagegen sind angstfreie Organisationen und Teams geprägt durch »eine Atmosphäre, in der sich die Menschen sicher genug fühlen, um zwischenmenschliche Risiken einzugehen und Bedenken, Fragen oder Ideen zu äußern« (ebd., S. 20). Für diese Beschreibung führte Edmondson den Begriff der *psychologischen Sicherheit* ein.

Sie benennt in ihren Beschreibungen Faktoren, die förderlich für die *psychologische Sicherheit* in Teams sind, zugleich weist sie auf Umstände hin, die die *psychologische Sicherheit* im Team vermindern:

Psychologische Sicherheit wird gefördert durch:

- flache Hierarchien auf Augenhöhe
- Vertrauensvorschuss statt Kontrolle
- Kooperation statt Konkurrenz
- Transparenz, Offenheit und Aufrichtigkeit
- klare Ziele und persönlich sinnstiftende Arbeit
- Verlässlichkeit im Miteinander und in den Strukturen
- konstruktive Konfliktbearbeitungen
- Austausch und gemeinsame Reflexion sowohl über die Arbeitsprozesse als auch das soziale Miteinander.

Psychologische Sicherheit wird vermindert durch:

- starke Hierarchien, weil dort das Erheben der eigenen Stimme kein natürliches Handeln ist, da Kommunikation von der Struktur her vor allem von oben nach unten verläuft
- Kontrolle und Konsequenzen bei Fehlverhalten, weil niemand sich etwas zuschulden kommen lassen möchte
- fehlende Räume für den emotionalen Austausch, weil dadurch die Empathie füreinander keinen Platz findet.

Berücksichtigen wir in diesem Kontext die *Autonome Leiter* von Deb Dana, so lässt sich schließen, dass bei bestehender *psychologischer Sicherheit* der ventrale Vaguspfad im grünen Bereich aktiviert werden kann. Die Handlungsfähigkeit im Team ist hoch, Fehler werden begrüßt, freundlich reflektiert und konstruktiv im Fokus auf gemeinsame Ziele aufgelöst.

Eine zu niedrige *psychologische Sicherheit* kann hingegen für Angst und Rückzug sorgen. Das Team oder einzelne Teammitglieder können auf der *Autonomen Leiter* weiter nach unten in den gelben Bereich gelangen. Angst lässt die Handlungsfähigkeit im Team sinken und sorgt in der Folge für Leistungsminderung.

Vor allem in Teams, in denen Wissen, Kommunikation oder Dienstleistung im Mittelpunkt stehen, hat die *psychologische Sicherheit* eine hohe Bedeutung, da der Austausch untereinander, die Sicherung der Zugehörigkeit und die vertrauensvolle Zusammenarbeit wichtige Erfolgsfaktoren sind. Wenn die Arbeit aus fest definierten Aufgaben besteht, die jedes Teammitglied allein durchführen kann, hat die *psychologische Sicherheit* eine weniger starke Bedeutung. Da diese fest beschreibbaren Arbeitstätigkeiten im Zeitalter der Digitalisierung jedoch immer weniger von Menschen ausgeführt werden, wird der Faktor der *psychologischen Sicherheit* in Zukunft ein wichtiger Aspekt in der Zusammenarbeit von Teams sein.

Edmondson betont, dass *psychologische Sicherheit* kein Persönlichkeitsmerkmal ist, sondern »ein Merkmal des Arbeitsplatzes, zu dessen Schaffung Führende beitragen können und müssen« (2020, S. 11).

Ihre Aufgabe ist es, die Menschen und die Organisation zu unterstützen: »[...] sich zu äußern, zu lernen, kluge Risiken einzugehen, verschiedene Sichtweisen zu berücksichtigen und besonders herausfordernde Probleme zu lösen« (ebd., S. 126).

Hilfreich für die Gestaltung von *psychologischer Sicherheit* ist eine Demut der Führenden, die sich selbst nicht so wichtig nehmen, weil sie die eigenen Unzulänglichkeiten kennen. Statt Antworten vorzugeben, wird eine Haltung des Hörens und Fragens eingenommen, die einen Raum eröffnet, in dem Neues entstehen kann.

Psychologische Sicherheit lässt sich von Führenden und auch Mitwirkenden durch folgende kurze Sätze und Fragen erhöhen (Edmondson 2020, S. 174):

- Ich weiß es nicht.
- Ich brauche Hilfe.
- Ich habe einen Fehler begangen.
- Es tut mir leid.
- Wie kann ich helfen?
- Vor welchen Herausforderungen stehen Sie?
- Welches sind ihre Bedenken?

Die Schaffung von *psychologischer Sicherheit* in einer Organisation trägt somit dazu bei, dass *Einsicht durch Einsehen* ermöglicht wird, da die Teammitglieder die notwendige vertrauensvolle und sicherheitgebende Atmosphäre erleben, die es für diese Einsichtsmomente braucht.

Schamregulierung

Für eine *Einsicht durch Einsehen* hat Schamregulierung eine wesentliche Bedeutung. Die Emotion »Scham« wird häufig unterschätzt, oder es wird nicht über sie geredet. Stephan Marks bezeichnet Scham als die »tabuisierte Emotion« (Marks 2007).

In unserer Arbeit mit Teams erleben wir, wie hilfreich und öffnend es sein kann, sich mit dieser Emotion zu beschäftigen, sowohl bezogen auf die Teammitglieder mit ihren Schamerfahrungen in Biografie und Organisation als auch bezogen auf die Arbeit mit der Klientel.

Bevor wir uns den Rahmenbedingungen einer konstruktiven Schamregulierung zuwenden, unterscheiden wir zwischen Scham und Beschämung und zeigen auf, welche Bedeutung Empathie dabei haben kann.

Scham

Scham ist eine selbstreflexive Emotion, in der Erlebtes mit dem Selbstbild, dem Ich-Ideal und dem sozialen Ideal abgeglichen wird. Je größer die Differenzen sind, desto stärker kann Scham erlebt werden. Scham kommt vor als körperliche Scham (körperliches Idealbild, Intimität, Sexualität), als kognitive Scham (kognitiv-moralisches Selbstbild, Kompetenz, soziale Zugehörigkeit) und als existenzielle Scham (Selbsterleben als makelhaft, als unwichtig und wertlos) (vgl. Marks 2007). Auch wenn in Teams vor allem die kognitive Scham vorkommt, zeigen sich in Auseinandersetzungen und Situationen psychologischer Unsicherheit auch die körperliche und die existenzielle Scham.

Scham fungiert als Alarm und Schutzfunktion. Sie macht uns auf zwischenmenschliche oder innere Gefahren aufmerksam und hat eine hohe Bedeutung für die menschliche Entwicklung und das soziale Zusammenleben: »So kann das Schamgefühl etwa der Anpassung an soziale Normen dienen oder dazu verhelfen, störende Verhaltensweisen einzudämmen« (Hell 2018, S. 8).

Scham macht als reflexive Emotion die Person auf sich selbst aufmerksam. Daniel Hell bezeichnet sie als »Türhüterin des Selbst« (ebd., S. 11). Scham »kann erfinderisch machen, zur Realitätsprüfung anregen, das eigene Verhalten verändern und zu einem neuen Gleichgewicht beitragen« (ebd., S. 120).

Beschämung

Während Scham das erlebte Gefühl ist, stellt Beschämung die Handlung dar, mit der andere beschämt werden. Beschämungen können tiefe Auswirkungen haben und auf der *Autonomen Leiter* für eine Verortung im unteren, roten Bereich sorgen.

Im Ansatz der *psychologischen Sicherheit* hat die Abwesenheit von Angst eine zentrale Bedeutung. Angst ist immer verknüpft mit einem »vor«. Wir haben Angst vor etwas, auch wenn wir das »vor« nicht immer benennen können, was die Angst dann erhöht. Nach unserem Verständnis der *psychologischen Sicherheit* ist es vor allem die Angst vor Beschämung, auch wenn Edmondson dies nicht explizit benennt.

Als Beschämte sind wir passive Opfer der Umstände. Auf Beschämung durch andere reagieren wir entweder mit Flucht nach außen (Angriff, Kampf, Widerstand, Beschämung anderer, Ausübung von Macht) oder mit Flucht nach innen (entziehen, verstummen, erstarren, sich verstecken, Depression), je nachdem, auf welcher Stufe der *Autonomen Leiter* wir uns befinden.

Empathie im Kontext von Scham und Beschämung

Grundsätzlich ist Empathie ein wesentlicher Faktor bei der konstruktiven Schamregulierung. Die Empathie anderer kann unterstützend sein, damit wir aus dem schamerfüllten Gefühl des Alleinseins im »ich und die anderen« wieder in ein gemeinsames »wir« kommen. Es kommt jedoch auf den Grad dieser Empathie an.

Zu wenig Empathie kann Auslöser für (unbewusste) Beschämung sein. Sie kann auch dazu führen, dass Scham nicht wahrgenommen und dadurch verstärkt wird. Normalerweise vermeiden empathiefäh-

hige Menschen, andere zu beschämen. Wenn sie jedoch selbst beschämt werden, kann ihre Empathiefähigkeit so eingeschränkt sein, dass sie in einer Art Schamverlagerung wiederum andere beschämen, um sich selbst vor weiterer Beschämung zu schützen. Dies geschieht häufig unbewusst im gelben Bereich der *Autonomen Leiter*.

Zu viel Empathie kann für eine Erhöhung der Scham und damit für weitere Beschämung sorgen. »Ironischerweise kann Empathie dazu führen, dass die schambeladene Person sich noch schlechter fühlt – ihre defensiven Reaktionen auf die positiven und netten Gesten anderer Menschen lassen sie (in ihren eigenen Augen und denen anderer Personen) schlecht, undankbar und gemein erscheinen« (Weinblatt 2016, S. 12).

Beschämung durch zu wenig Empathie verorten wir vor allem in Organisationen, die noch sehr von *A1* geprägt sind. Führende mit hohen *A1-Anteilen* haben es häufig gelernt, durch Beschämung zu führen. Dabei haben sie meist selbst in ihrer Biografie Beschämung erfahren, in deren Zusammenhang sie wenig Empathie erlebten. »In vielen traditionellen Gesellschaften wird Scham in der Hierarchie abwärts immer weiter verlagert, sodass also die ranghöhere Person die rangniedere beschämt« (ebd., S. 63).

Hohe *A2-Anteile* können dafür sorgen, dass die Einfühlung Einzelner in die Schamsituation anderer so überhandnimmt, dass die restlichen Teammitglieder beschämt dabeisitzen. Dies kann die Schamsituation bei der ursprünglich betroffenen Person steigern, weil sie sich für die Gesamtsituation und die starke emotionale Reaktion der anderen verantwortlich fühlt.

Hier kann eine Unterscheidung zwischen mitfühlender und einfühlender Empathie hilfreich sein, ähnlich der Unterscheidung von Mitleid und Beileid in Situationen der Trauer. Aus unserer Sicht ist Mitleid für Trauernde meistens keine Hilfe, weil es in den Fluss der Trauer mit einfließt und ihn verstärken kann. Beileid dagegen kann einfühlend Verständnis zeigen und zugleich in einer angemessenen Distanz Halt geben. Im Mitleid leiden wir selbst und projizieren die Trauer der Betroffenen auf uns selbst. Im Beileid sind wir bei den Trauernden, wir zeigen Mitgefühl, ohne selbst zu leiden. In diesem Sinne ist in Situationen von Scham bei anderen eine zugleich einfühlende und distanzwahrende Empathie hilfreicher als eine zu tief mitfühlende und mitleidende Empathie.

Schamregulierung

Damit kommen wir zu dem, was Menschen beim Erleben und Verarbeiten von Scham benötigen, damit sie konstruktiv wirken kann und in der Folge entweder das im System störende Verhalten oder die Sicht auf die eigenen Werte durch Einsehen verändert wird.

Zunächst braucht es eine Wahrnehmung bezüglich der Stärke der Scham. Besteht eine zu hohe Scham, gibt es eine überbordende Schamerfülltheit. Die betroffene Person möchte im Boden versinken und befindet sich auf dem unteren Bereich der *Autonomen Leiter*. Eine reflektierende Auseinandersetzung mit dem eigenen Verhalten ist nicht möglich. Für eine Regulierung dieser Scham braucht es einen sicheren Rahmen. Nichtsprachliche Verfahren wie *Klopfen mit PEP* (Bohne 2021) können hilfreich sein. Inwieweit eine Hilfe am Arbeitsplatz durch die Organisation erfolgen kann, hängt von der Kultur der Organisation ab. A3-geprägte Organisationen bieten für solche Fälle einen Handlungsrahmen für Führende, in dem sie konstruktiv tätig werden können. Die angemessene Gestaltung von Miteinandergesprächen oder das Angebot externer Supervision sind mögliche Beispiele hierfür.

Besteht eine zu niedrige Scham, wird die Emotion nicht angemessen wahrgenommen. Es kann es sein, dass das Bewusstsein für die Scham nicht entsprechend entwickelt ist oder die Scham verdrängt wird. Bei zu geringer Scham sprechen wir umgangssprachlich von »Schamlosigkeit«.

Dies tritt zum Beispiel auf, wenn ein Teammitglied sich entgegen den grundsätzlichen Werten des Teams oder der Organisation verhält und die Scham selbst nicht wahrnimmt. Oft fehlt der Zugang zu den eigenen Gefühlen und zu den Gefühlen der anderen. Die Empathiefähigkeit ist dann gering ausgeprägt. Hier bedarf es einer Schamregulierung, die dazu führt, dass Scham wahrgenommen werden kann. Unterstützt werden kann dies durch Aufrichtigkeit von Teammitgliedern oder der Führung, die im guten Kontakt die eigenen Emotionen zur Verfügung stellen.

Bei der Schamregulierung ist ein Rahmen hilfreich, in dem die erlebte Scham nicht durch Beschämung verstärkt wird.

Dies wird möglich, wenn jemand, aus A3 heraus dafür sorgt, dass:

- die Anerkennung, Sicherheit, Zugehörigkeit und Integrität aller Beteiligten geachtet werden
- Erlebtes offen ausgesprochen wird, damit es nicht zum Tabu wird

- versachlicht wird, damit Denken und Reflexion ermöglicht werden
- eine Begrenzung auf Situation und Verhalten erfolgt, damit der existenzielle Wert der Person gewahrt wird.

Des Weiteren wird konstruktive Scham vor allem unterstützt durch Beziehung und Kontakt, Wertschätzung und Respekt sowie die Hoffnung auf eine positive Entwicklung. Dies wird erlebbar durch:

- das Wissen, nicht allein zu sein, weil jemand an der Seite sitzt
- eine einfühlsame Übersetzung, die auf die Bedürfnisse dahinter verweist
- den Appell an das Gute, verbunden mit Zutrauen und Hoffnung auf Veränderung des Verhaltens
- ein daneben sitzendes »Ich weiß, dass es wieder gut werden kann und dass du es kannst!« statt einer Haltung, die ein konfrontatives »Du musst!« ausdrückt.

Teams, die im sozialen Miteinander Momente der Scham konstruktiv nutzen, haben meistens ein gesundes Schamempfinden. Sie haben gelernt, auftauchende belastende Emotionen individuell und gemeinsam angemessen zu regulieren.

In der *Einsicht durch Einsehen* werden Einzelne und Teams durch Autoritäten, die aus A_3 heraus handeln, angeleitet, mit den sozialen Werten und Normen im Team und in der Organisation umzugehen.

1.6.3 Einsicht durch Eine-Sicht

In Teams erleben wir Einsicht durch *Eine-Einsicht*, wenn die Teammitglieder eine gemeinsame Sicht auf die *Vision* ihrer Organisation oder die Ziele ihres Teams haben. Wenn sich ein Team mit seiner *Sinn- und Zielorientierung* (siehe Abschn. 9.1) beschäftigt, entstehen gemeinsame Sichtweisen, die die Verbundenheit stärken und neue Energien zur Erreichung der Ziele freisetzen können. Eine Einsicht durch *Eine-Sicht* können wir erreichen unter anderem mithilfe des *Inspirations-Vision-Mosaiks* (siehe Abschn. 12.1) oder der *Zielfindung mit dem Schneeballsystem* (siehe Abschn. 9.2).

1.6.4 Wem dient die Intervention?

Woher wissen wir jedoch, was die *Eine-Sicht* ist, die für das gesamte System sinnvoll und nützlich ist? Diese Frage stellt sich sowohl

bei der *Eine-Sicht* als auch bei der *Einsicht durch Einsehen* (siehe Abschn. 1.6.2).

Die Antwort darauf ist für uns eine Frage, die wir in dreifacher Weise ausdifferenzieren. Basis der Differenzierung ist die *Triade beruflichen Handelns* mit ihren Dimensionen *Person*, *Funktion* und *Profession* (siehe Abschn. 11.1). Es ist für uns eine Reflexionsfrage, die wir stellen, um wahrzunehmen, ob eine Intervention aus A_3 heraus erfolgte:

Wem dient diese Intervention/Einsicht?

- Dient sie eher dem Erhalt der Position der Führung? Dann wird die Dimension *Funktion* übermäßig prämiert, es geht um Macht, und die *A₁-Anteile* werden aktiviert.
- Dient sie eher den Einzelinteressen der Teammitglieder? Dann wird die Dimension *Person* übermäßig prämiert, es geht um Autonomie, und die *A₂-Anteile* werden aktiviert.
- Dient sie eher dem System als Ganzem? Dann werden die Dimensionen *Person*, *Funktion* und *Profession* zugleich prämiert, es geht sowohl um die Stärkung der *psychologischen Sicherheit* als auch um die *Sinn- und Zielorientierung*, und die *A₃-Anteile* werden aktiviert.

1.6.5 Transformation durch Einsicht

Die *Sinn- und Zielorientierung*, die Wahrung der *psychologischen Sicherheit* sowie die *Selbstreflexion* des eigenen Führungsverhaltens sind für uns die drei Grundmerkmale einer Haltung *Systemischer Autorität*.

Alle drei gemeinsam können eine Wirkung mit Einsicht ermöglichen, in der *Aha-Momente*, *Einsicht durch Einsehen* und *Eine-Sicht* sowohl bei den zu Führenden als auch den Führenden selbst entstehen (siehe Abb. 9).

Dabei werden die eigenen *A₁-* und *A₂-Anteile* wertfrei in der individuellen und gemeinsamen *Selbstreflexion* wahrgenommen. In dem Wissen darüber, dass dort die Wurzeln der eigenen Haltung liegen, können diese Anteile so zu A_3 transformieren.⁵

⁵ Hier folgen wir Frank Baumann-Habersack, wenn er inzwischen von transformativer Autorität spricht und damit auf den Zielraum *Systemischer Autorität* verweist (vgl. 2020).

Bei der Idee der Transformation der Anteile von A_1 und A_2 zu A_3 , die im *Autoritätsdreieck* abgebildet werden, inspirierten uns die Theorie der integralen Organisationsentwicklung, wie sie Frederic Laloux in *Reinventing Organizations* beschreibt (2015), und das Entwicklungsmodell *Spiral Dynamics* von Don Edward Beck und Christopher C. Cowan (2007). Die eigentliche Entwicklung erfolgte in der Praxis im Rahmen der Aufstellungsarbeit mit Georg Müller-Christ und in unseren Beratungen mit Einzelnen, Teams und Organisationen.

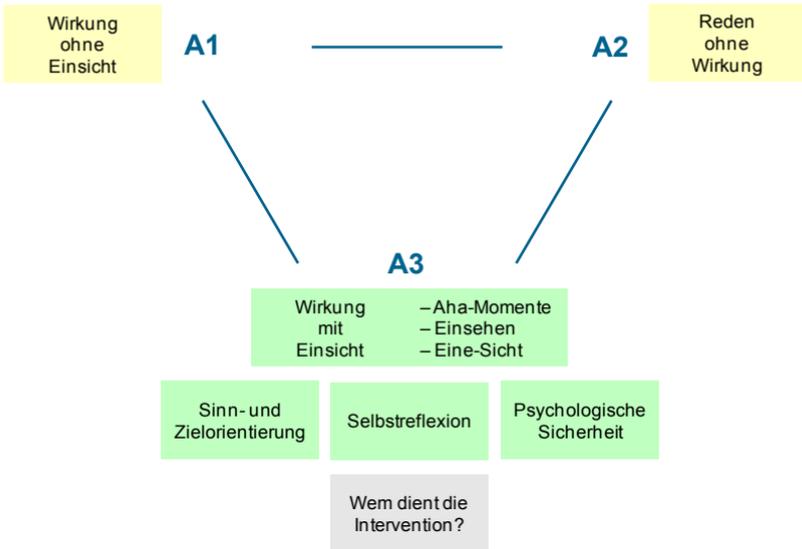


Abb. 9: Einsicht im Autoritätsdreieck

1.7 Systemische Autorität

Es bleibt die Frage, wie A₃ bezeichnet wird, wenn wir nicht nur bei einem Buchstaben und einer Zahl bleiben wollen oder bei Begriffen wie »alte« oder »neue«.

In unserem ersten Artikel zum *Autoritätsdreieck* hatten wir noch geschrieben, dass es für uns offenbleibt und vom Kontext abhängig ist, wie die Haltung bezeichnet wird. Wir hatten für den Kontext von Organisation und Führung mehrere Alternativen vorgeschlagen: die Begriffe »kollektive« oder »geteilte« von Verhaeghe (2016, S. 238), »horizontale« von Baumann-Habersack (2019) oder den von uns verwendeten Begriff »Systemische« Autorität (2019, S. 538).

Inzwischen sind wir zu der Überzeugung gekommen, dass es hilfreich ist, wenn wir einen Begriff anbieten, der zu unserem Ansatz passt, sei es zur Orientierung, zur Abgrenzung oder für die je eigene Weiterentwicklung.

»Kollektiv« oder »geteilt« bieten im Vergleich zu »neu« ein inhaltliches Bild an. Sie stellen für uns jedoch ebenso wie »horizontal« eine Qualität dar, die wir eher unter A₂ verorten. Während A₁ Menschen ihrer Funktion nach vertikal in der Hierarchie verortet, werden

in A2 die Menschen in Bezug auf die Person horizontal verortet. Alle sind auf gleicher Höhe. Vor allem die Beziehung steht im Vordergrund. Die Verantwortungsübernahme Einzelner für das Team gestaltet sich herausfordernd, da niemand »gleicher« sein soll. Wenn Augenhöhe der zentrale Wert ist und alles gleich gilt, besteht die Gefahr, dass qualitativ und quantitativ bessere Argumente den gleichen Wert bekommen wie die Gegenargumente einer unterlegenen Minderheit – und in der Folge Entscheidungen nicht getroffen werden.

Mit A3 kann eine Qualität erreicht werden, die von ihrer Struktur her nicht mehr in »oben« und »unten« oder »rechts« oder »links« einzuteilen ist, weil nicht allein die Beziehung beziehungsweise die *psychologische Sicherheit* im Vordergrund steht, sondern auch die *Sinn- und Zielorientierung* neben der Entwicklung durch *Selbstreflexion*. Wenn wir nur das Ziel beschreiben wollten, das mit der Qualität von A3 erreicht werden kann, könnten wir von transformativer Autorität reden.

Für uns hat sich der Begriff *Systemische Autorität* aus zwei Gründen als stimmiger für unseren Ansatz erwiesen:⁶

- Erstens im Rückgriff auf die *dreipolige Struktur von Autorität*, in der in einem System eine Person, Gruppe oder Organisation eine andere Person, Gruppe oder Organisation mittels einer externen Quelle, Instanz oder Größe autorisiert.
- Zweitens verweist der Begriff auf den Ansatz der systemischen Beratung, der für uns eine Grundlage unseres beraterischen Verständnisses ist (siehe Kap. 2.2).

⁶ Daneben fühlen wir uns mit dem Begriff *Systemische Autorität* sowohl mit den Herausgebenden des Handbuches *Neue Autorität* verbunden, wenn sie Haim Omers und Arist von Schlippe's Konzept der *Neuen Autorität* als systemisches Konzept einordnen, in der Auffassung, »dass Stärke statt Macht eine Bereicherung systemischen Denkens und Arbeitens ist, die sich mit verschiedenen systemischen Konzepten hervorragend und zweckmäßig verbinden lässt« (von der Recke 2019, S. 82) als auch mit der ersten Veröffentlichung von Haim Omer und Arist von Schlippe, in der Arist von Schlippe mit die Position vertritt, dass »das Modell der elterlichen Präsenz [...] ein systemisches ist« (2002, S. 16).

Mit ihrem Buch *Die Kraft der Präsenz* (2022) haben sich auch Martin Lemme und Bruno Körner mit uns entschieden, den Begriff »Systemische Autorität« zu verwenden, da er für sie verdeutlicht, »dass die Wechselwirkungsbeziehungen im Sinne eines Selbstreflexionsprozesses im Mittelpunkt stehen« (S. 20).

1.8 Mögliche Aha-Momente

- Personen, Gruppen oder Organisationen, die wir als Autorität autorisieren, folgen wir freiwillig.
- A₃ schafft eine Legitimation für Autorität, deren Quelle die Präsenz ist.
- Im *Autoritätsdreieck* gibt es kaum 100 % A₁, A₂ oder A₃.
- Die Qualität von A₃ zeigt sich in einer Wirkung mit Einsicht.
- Eine gemeinsame Sicht auf Ziele, geklärte Strukturen und hohes Vertrauen ermöglichen *Aha-Momente*.
- *Psychologische Sicherheit* ermöglicht *Einsicht durch Einsehen*.
- Benannte Fehler können darauf hinweisen, dass ein Team einen hohen Grad an *psychologischer Sicherheit* hat.
- Eine gemeinsame Sicht im Team auf die Vision oder auf die Ziele ermöglicht eine *Einsicht durch Eine-Sicht*.
- Die Frage »Wem dient die Intervention?« kann eine hilfreiche Intervention sein.
- A₁- und A₂-Anteile können in der *Selbstreflexion* zu A₃ transformieren.
- ...