

# SyStemischer

Zeitschrift für Systemische Strukturaufstellungen

5 2014



Thema

# Lernen

## **Was aber anders ist, das lerne nun auch.**

(Richard Wagner, Siegfried)

*Vielfältig und bunt sind die Landschaften des Lernens. Von Ferne grollen immer noch Schule, Schulung, Verschulung, obwohl wir doch nach alter Weisheit fürs Leben lernen, nicht für die Schule! Lebenslanges Lernen, die Aussicht der Stunde, erschreckt eher: Lebenslänglich? Nennt man es `andauernd lernen´, mögen sich die Gemüter beruhigen. Lernen also als eine produktive Fähigkeit, als ein kreativer Prozess, der anhält, der keine Spezialität im Leben ist, sondern ein in das Leben integrierter Prozess, ununterscheidbar vom Leben - und somit unterscheidbar von dem Prozess des Nur-Funktionierens, des nur wiederholend etwas tun, ohne eine Veränderung.*

*Lernen ist nicht ein Hantieren mit festen Wissenssubstanzen, die man einfach einfüllt. Beim Nürnberger Trichter ist der Prozess zu Ende, wenn man abgefüllt ist. Ein solcher Prozess wäre rein rezeptiv, Wissen wäre in festen Paketen und fixierten Einheiten abrufbar abgespeichert.*

*Wissen entsteht jedoch erst, wenn man es verwendet, z. B. um eine adäquate Haltung zu menschlichen Reaktionen zu gewinnen oder aktuelle politische Entwicklungen zu verstehen. Wissen also im Unterschied zu einer Sammlung von Bits und Bytes.*

*Wissen muss im Zirkulationsprozess bleiben, man darf nicht daran kleben. Wissen in Verbindung mit Nichtwissen behält die Beweglichkeit. Beweglichkeit erzeugt die ständige Frage, wie die Bits und Bytes zu sortieren sind, welche relevant sind, welche fehlen, welche wie zusammenhängen etc. Das Wissenspotenzial entfaltet sich also je nach Kontext unterschiedlich. Die Aktivierung des Potenzials gelingt über den Kontext, in den das Wissen gestellt wird. In gewissem Sinne durchdringt der jeweilige Kontext das Wissen und macht so das Wissen immer unabhängiger von dem Kontext, in dem es entstanden ist.*

*So wird das Wissen möglichst weitgehend von Eigenschaften befreit. Das Wissen verwandelt den Kontext und der Kontext das Wissen.*

*Heinz von Foerster bezeichnet dieses als „Lethologie“ (nach dem antiken Unterweltsfluss): Vergessenslogik. Vergessenslogik heißt, vom Nichtwissen auszugehen, sich von dem Autoritätscharakter von Wissen zu trennen und stattdessen, je nach Kontext, neue Potenzialitäten im Wissen zu entdecken. Die Möglichkeit, sich in einem neuen Kontext neu zu zeigen, zeigt auch, wo etwas fehlt oder wo etwas zu viel ist, und stimuliert die Suche nach neuem Wissen.*

*So werden Lehrende zu Ko-Entdecker(inne)n: Von Wissensdurst und Neugierde als menschliche Grundantriebe bestimmt. Gemeinsam erkunden, was über das, was bisher erfahren wurde, also über die eigene Hutschnur, sowohl von den Lehrenden wie dem Schüler, hinausgeht, und Wissenspotenziale kontextbezogen schöpfen.*

Thomas Hölscher

# Inhalt

## Systemischer

---

Reflexion, Bewusstsein, Paradoxie **6**  
*Ulrich Blau*

## Entwicklungen

---

Die Umerzählungsfrage **14**  
*Matthias Varga von Kibéd*

## Schwerpunkt

---

Filmmaking in the Tide-pools **26**  
*Nora Bateson*

Einige SySt® - Aspekte von Lernprozessen **34**  
*Insa Sparrer im Gespräch mit Elisabeth Ferrari*

SySt®-Lernakkorde **42**  
*Matthias Varga von Kibéd*

Lernen im Wald der Organisationen **52**  
*Elisabeth Ferrari*

Das Zahlenschloss öffnen lernen **66**  
*Lothar Köppl*

Flexibilitätslernen **72**  
*Thomas Hölscher*

## Praxis

---

„Welche Lösung hätten Sie denn gerne?“ **78**  
*Julia Frost / Johanna Rühl*

## + mehr

---

Perspektiven verstehen und Brücken bauen **88**  
*Erwin Carigiet*

## Ausgang

---

Mit Freude gelesen **98**

Die AutorInnen dieser Ausgabe **101**

Impressum **102**

## Perspektiven verstehen und Brücken bauen

Erwin Carigiet

### Zusammenfassung

Erwin Carigiet, promovierter Jurist und langjähriger, führungserfahrener Miliz-Offizier, leitet seit 6 Jahren das Zürcher Triemli-Spital mit ca. 2400 Mitarbeitenden. Als Kern seiner Führungsaufgabe sieht er es an, den verschiedenen im Triemli vorhandenen Professionen wie Medizin (alle wesentlichen medizinischen Leistungsschwerpunkte sind vertreten), Pflege, Therapien, Hotellerie, Cleaning, Technik, Infrastruktur, Finanzen, HR, Kommunikation, Unternehmensentwicklung bessere Möglichkeiten zu eröffnen, sich strukturell und situationsbezogen so zu koordinieren und abzustimmen, dass bestmögliche Behandlungsleistungen möglich werden. In dem nachfolgenden Interview beschreibt er seinen Führungsstil und erläutert seine Sicht auf systemische Führung. Elisabeth Ferrari stellte die Fragen.

**"Man kann einen Menschen nichts lehren, man kann ihm nur helfen, es in sich selbst zu entdecken."**

Galileo Galilei (1564 - 1642)

**F** Systemischer Führen - was das heisst, für Sie als Chef einer großen Organisation.

**A** Systemisches Vorgehen in der Führungsarbeit bezeichnet für mich idealerweise, möglichst viele Aspekte zu berücksichtigen und dabei von den Energien der Menschen, die in der Organisation arbeiten, auszugehen. Eine Organisation lässt sich nicht wie eine Maschine mit der Haltung führen: ‚Wenn ich A mache, dann geschieht B‘. Es gibt selten verlässliche Ursache-Wirkungsbeziehungen. Es sind schließlich Menschen, die wir führen.

In jeder Organisation gibt es die formelle Struktur. Darüber hinaus bildet die Art und Weise, wie die Menschen in dieser Organisations-Struktur agieren, auch eine Struktur; eine zwischenmenschliche Beziehungsstruktur. Diese Beziehungsstruktur füllt die Räume mit Leben. Es ist wohl am Ende des Tages diese Art von Struktur, die über Erfolg und Misserfolg entscheidet.

**Zwischenmenschliche  
Beziehungsstruktur**

Systemisch Führen bedeutet für mich daher, so zu führen, dass in den Entscheidungen die vielen Perspektiven der Menschen ihren Platz haben, die Menschen sich wiedererkennen, sich akzeptiert fühlen und auch den Entscheid erwidern. Insbesondere dieses Erwidern ist mir wichtig. Sie erwidern einen Entscheid – so verstehe ich das Wort – wenn sie ihn in ihre Handlungen einfließen lassen, Fragen stellen oder sich kritisch mit ihm auseinandersetzen.

**Erwidern ist mir wichtig.**

**F** Und was sehen Sie dann als Ihren Hauptbeitrag zum Funktionieren der Organisation? Was wäre hier ein gutes Bild für Sie? Kann es eine Hauptaufgabe sein, an den strukturellen und Beziehungsverbindungen zu arbeiten?

**A** Ich sehe mich eher als Brückenbauer, der darauf schaut, dass sinnvolle Brücken gebaut werden. Hierzu gehört auch dabei zu helfen, dass Kadermitglieder sich nicht an irgendetwas festbeissen, sondern erkennen, dass man immer Wege zum Weitergehen finden kann, wenn man sich Mühe gibt.

## Massives Spannungsfeld

Hierzu ein aktuelles Beispiel: Wir haben seit einiger Zeit schwierige Auseinandersetzungen mit dem Kanton Zürich. Er möchte im Raum Zürich ein Herzzentrum gründen, an dem das Universitätsspital, die Universität und das Stadtpital Triemli beteiligt sind. In den Verhandlungen hierzu tritt der Kanton in vielen Rollen auf und dies erzeugt ein massives Spannungsfeld, in dem wir uns bewegen.

Der Kanton Zürich:

- ist Besitzer des Universitätsspitals Zürich,
- ist Besitzer der Universität,
- definiert die medizinischen Leistungsaufträge, ohne die wir nicht behandeln dürfen,
- legt über die Baserate unsere Grundvergütung für Behandlungsleitungen nach DRG fest,
- verantwortet das Budget für über 50 % der Behandlungsleistungen in Spitälern und
- besitzt alle Daten und definiert die Auswertungen zur Festlegung der Tarife.

## Es ist ein Zug-um-Zug-Agieren.

In diesem Spannungsfeld und auch in dieser Abhängigkeit bewegen wir uns gerade und die Verhaltensweisen und etliche der Entscheidungen sind wirklich nicht leicht zu verkraften – weil sie medizinfachlich für uns nicht nachvollziehbar sind und gleichzeitig erhebliche finanzielle Nachteile für die Stadtspitäler mit sich bringen. In diesem Spannungsfeld müssen wir leben und uns immer wieder von Neuem positionieren. Es ist ein Zug-um-Zug-Agieren. In den Verhandlungen sind vorrangig immer wieder die Chefärzte bei uns gefordert. In den vorbereitenden Gesprächen versuche ich Brückenköpfe zu zeigen, zu denen man Wege bauen kann, um doch Wesentliches von dem zu erreichen, was jeweils wichtig ist.

**F** Wenn Sie Führung als Brückenbaukompetenz betrachten, bedeutet dies also genauer: den anderen zu helfen, ihre Brücken zu bauen - und es ihnen zu überlassen, welche sie bauen.

**A** Genau. Denn eigentlich wissen wir ja, dass es nicht funktionieren kann, für andere die Brücken zu bauen. Wie kann ein Jurist für Mediziner(inn)en eine Brücke bauen? Die hält nie. Aber wenn ich in mir Verständnis für die Situation des Gegenübers entwickle und ihm auch zeige, was ich tun würde an seiner Stelle - methodisch oder verhandlungstaktisch, also nicht inhaltlich -, dann entstehen so vielleicht andere Vorgehensweisen. Es gibt nicht nur eine Möglichkeit, die Brücke zu bauen. Oft wird in einer Problemsituation etwas Relevantes nicht gesehen. Dann wäre das Erste, im Sinne einer Perspektiverweiterung, das bisher nicht Gesehene ins Bild zu bringen und für neue Brückenideen zu nutzen.

## Wie kann ein Jurist für Mediziner(inn)en eine Brücke bauen?

In Konflikten sehe ich es auch als meine Aufgabe an, Kadermitglieder aktiv davor zu bewahren, dass sie aus einem Impuls heraus wegen eines Konflikts etwas kaputt machen. Schliesslich müssen sie es hinterher selbst ausbaden.

## Nicht Richter spielen

Auch bei internen Konflikten gehört es zu meinem Führungsstil, dass ich nicht Richter spiele, sondern aus jeder der Konfliktpositionen heraus versuche, Brücken zu bauen, d.h. auch allen Konfliktbeteiligten methodische Hinweise oder

Mulla Nasreddin wurde in seinem Dorf zum Richter ernannt. Wenn nun Leute Streit miteinander hatten, kamen sie zu ihm und baten ihn, den Streit zu schlichten. Und so kamen zwei Nachbarn zu ihm und sagten: ‚Wir haben ein Problem, wir haben Streit miteinander, bitte sag uns, wer Recht hat.‘

Und der Erste fing an zu erzählen, was passiert sei und was er getan habe und was der Nachbar getan habe. Es ging hin und her und der Hodscha hört sich das alles bis zum Schluss an und dann sagt er: ‚Ja, du hast recht, zweifelsohne.‘

Da sagte der Zweite: ‚Du musst mich doch erst auch anhören!‘ ‚Ja, gut,‘ sagte Hodscha Nasreddin. Also erzählte auch der andere ausführlich, was geschehen ist. Der Hodscha hörte ihn das bis zum Ende an und sagte: ‚Du hast auch recht.‘

Im Nebenzimmer hörte dies alles seine Frau. Sie kam zu ihm und flüsterte ihm ins Ohr: ‚Nasreddin, sie können nicht beide recht haben. Die haben einen Streit. Du musst einen haben, der Recht hat!‘

Darauf sagte der Mulla: ‚Du hast auch Recht.‘

*nacherzählt von Aron Saltiel, Geschichten des unberechenbaren Helden Nasreddin Hodja*

Hinweise zur Verhandlungstaktik zu geben - so dass sie ihre Interessen gut vertreten können und gleichzeitig merken, dass ein guter nächster Schritt keine einseitigen Gewinner und Verlierer auf Dauer produzieren darf. In diesem Sinne gibt es immer ein BEIDES. Das ist mein System.

Brückenköpfe finden gilt auch bei Entwicklungen, die wir nicht ändern können. Zu meinem Charakter gehört, ich schlage nicht gern eine Schlacht, von der ich im Vorherein weiss, dass ich sie verlieren werde. Das habe ich zu Beginn meiner Laufbahn als Offizier gelernt. Darauf habe ich keine Lust mehr: Ich gehe nicht gerne mit wehenden Fahnen unter - ausser es muss sein, weil es zum Beispiel gutes Neues erst ermöglicht.

**F** Ihr Brückenbau-Bild betont das eigentliche konstitutive Merkmal von Systemen: die Relationen, also die Art und Weise, wie Menschen, Aufgaben etc. sich in Bezug zueinander setzen. Man könnte sagen, so entwickelt Führung die Kompetenz, in Verbindung zu gehen, und diese Verbindungen je nachdem, was passiert, variabel zu halten: vorhandene zu verändern, neue zu finden, Brückenköpfe anzubieten, an die andere andocken können etc., und so die Organisation zu gestalten.

**A** Ja, das ist eine gute Zusammenfassung. Ich habe lange gebraucht, um zu erkennen, wie wichtig dies ist als Teil von Führungskompetenz. Vielleicht hörte es sich auf den ersten Blick banal an, aber ich habe viele Jahre Erfahrung gebraucht, um

meinen Weg zu finden, wie das Brücken-bauen-helfen am besten – und sicher nicht immer – gelingt. Dazu kommt: Ich zeige Brückenköpfe, aber die Menschen können selber entscheiden, welche Verbindungen sie herstellen wollen. D.h. sehe ich mich zwar in der Verantwortung, meinem Gegenüber aktiv zu sagen, was es braucht, damit die Brücke nicht im Wasser landet sondern tragfähig ist, aber dann versuche ich, alles Weitere ihm zu überlassen. D.h., er baut die Brücke selber. Und hat natürlich auch die Freiheit, sie gar nicht zu bauen oder eine andere, die mir nicht gefällt. Und dann muss ich damit umgehen.

**F** Welche Kompetenz muß ein Kadermitglied daher bei Ihnen haben?

**A** M.E. gehört es zu einem guten Kader, dass man differenziert die Dinge betrachtet und nicht mit einem Schema, nur mit einer Perspektive Probleme angeht. Daher sehe ich unsere Spitalleitung auch als Führungsmannschaft, die gemeinsam entscheidet und auch, wenn einem die Entscheidung schwerfällt, sie bewusst mit vertritt.

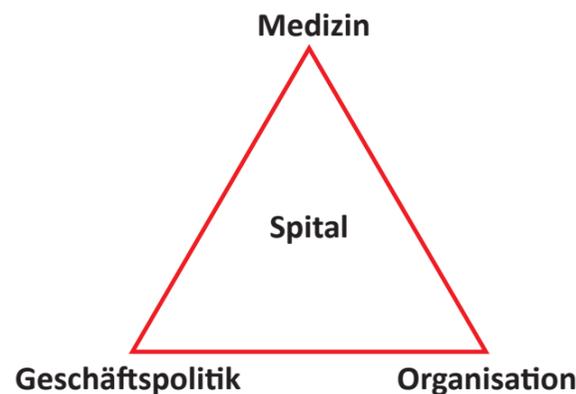
**Bei einer Maschine gibt es nur EIN-AUS.**

Also fähig zu sein, nicht nur sich selber oder die eigene Frage, das eigene Anliegen zu sehen, sondern - wenigstens für einen Moment - auch die Perspektive des anderen. Dies heisst ja nicht, die eigene aufzugeben. Bei einer Maschine gibt es nur EIN-AUS, ein Entweder–Oder. Wir Menschen können auch ein Sowohl-als auch, ein Beides oder etwas ganz anderes. Und daher schaffen wir es, immer wieder Wege zu finden, um unterschiedliche Perspektiven gut zu verbinden. „Du musst so lange üben, bist du es kannst“ – ist meine Devise. Das merke ich an mir selber. Es gibt immer wieder neue Führungssituationen, und wenn ich sie nicht bewältige, hier nichts dazulerne, kommen sie immer wieder.

**F** Sie betonen die Fähigkeit des Perspektivwechsels. Gibt es so etwas wie prototypische Perspektiven für Sie, die ein Kadermitglied regelmäßig einnehmen sollte?

**A** In einem Spital haben wir idealtypisch immer die nebenstehenden Grund-Perspektiven: Mit diesem Dreieck lassen sich gut die verschiedenen Bezüge und

Bereiche des Unternehmens in dieser Welt betrachten. Die Geschäftspolitik ist vorrangig meine Domäne, mein Zugang zum Spital. Hier sind für mich alle Fragen angesiedelt, wie sich das Unternehmen mit der Welt, also auch mit der Politik und der Öffentlichkeit verbindet. Mit allen Emotionen, mit Mitgefühl, mit ‚aus der Perspektive des andern schauen‘ etc. und allem, was dazugehört. Die Fachwelt von Medizin und die Pflege, mit all ihrem Wissen und mit der Weiterentwicklung ihrer Erkenntnisse verantworten die Qualität unserer Leistungen.



Den dritten Zugang bildet die Organisation, also das Ordnende, das Strukturierte, sei es vom Bereich Betrieb oder Bereich Finanzen, sei es von der Unternehmensentwicklung aus. Sie alle sorgen für reibungslose Abläufe. Eigentlich braucht jeder bei uns ein Gespür für alle drei Zugänge. Auch Mediziner(inn)en brauchen ein Verständnis dafür, was Strukturen können, was sie nicht können und wie in ihnen kommuniziert werden kann. Wenn die medizinischen Fachleute bei uns gestalten wollen, brauchen sie die Fähigkeit, auch die Perspektive der Politik zu verstehen. Das Spital ‚gehört‘ der Stadt und damit ist die Politik unser Aufsichtsrat. Wir brauchen ein Verständnis, was für sie wichtig ist. Wie denkt und handelt ein Stadtrat und was braucht er für seine Entscheidungen?

Darum liebe ich dieses Dreieck. Es zeigt, dass sicher nicht jeder alles gleich gut können muss, aber es erinnert daran, dass es zu jeder Frage immer mehrere Perspektiven im Triemli gibt. Und dies hilft vielleicht, nicht gleich beleidigt zu sein, wenn nicht die eigene Perspektive immer den Ausschlag gibt. Oder man die anderen nicht für die Spielverderber hält, sondern versteht, dass es deren Sicht auf die Dinge auch braucht.

**Nicht jeder muss alles gleich gut können.**

Ich stelle bei uns immer wieder fest, dass die Bereiche ihre Performance erhöhen konnten, sobald sie sich dafür zu interessieren beginnen, wie man mit anderen zusammen etwas erreichen kann, statt nur auf der eigenen Position, dem eigenen Schwerpunkt zu beharren. Wir sind ja hochtechnologisch unterwegs, manchmal auch immer noch zu technokratisch. Wenn wir z. B. jetzt über Investitionen für einen Hybrid-Operationsaal sprechen oder ein neues Herzkatheterlabor planen, dann möchte ich nicht, dass manche sagen: ‚Diese Bereiche bekommen etwas und wir nicht!‘ Stattdessen möchte ich, dass die Menschen zusammen sprechen und erleben, „Aha, andere haben auch Bedürfnisse.“ Und da alles zusammen nicht geht, sich fragen: Wie können wir diese unterschiedlichen Bedürfnisse jetzt abwägen und nicht von mir als Spitaldirektor wie von einem Zauberer erwarten, alles möglich zu machen.

Alle haben also m.E. immer auch eine Art von Verpflichtung, sich in die Perspektive des anderen hineinzusetzen. Ich bin mir bewusst, dass dies oft zunächst als zusätzlicher Aufwand verstanden wird – es ist jedoch die einzige Art, wie ich führen möchte und wie man m.E. dauerhaft Potenzial erhöhen kann.

**Zusätzlicher Aufwand**

Klar, ich könnte auch eine Spitalleitung bilden nur mit mir, dem ärztlichen Direktor und der Pflegedirektorin und der Leitung der nichtmedizinischen Dienstleistungsbereiche. Dann entfalten sich aber m.E. die unterschiedlichen medizinischen Perspektiven zu wenig und die Entscheidungen werden einseitiger. Wir sind eine Fachorganisation, d.h., uns gibt es wegen der medizinischen Leistungen, die wir erbringen. Und daher ist es wichtig, dass die verschiedenen Perspektiven dieser Fachlichkeit in der Leitung vertreten sind; auch wenn immer wieder zwischen den einzelnen Standpunkten übersetzt werden muss. Die Fähigkeit, zwischen den

Perspektiven übersetzen zu können, stellt für mich eine wesentliche Führungskompetenz dar. Und dieses Übersetzen ist eine unendliche Aufgabe. Mit jedem Konflikt beginnt sie neu, da immer wieder neue Perspektiven aus diesen drei Ecken auftauchen. Das macht es manchmal ziemlich anstrengend.

**F** *Bildet das Dreieck in diesem Sinne für Sie ein Entscheidungs- oder Führungsmodell?*

**A** Es gibt Legionen von Modellen, viele davon interessieren mich nicht so sehr. Wir sollten uns nicht von Modellen einengen lassen. Mir gefallen Modelle und Systematiken, die eine Öffnung ermöglichen. Und zu diesen passt das Dreieck. Es stärkt auch die Intuition des Unternehmens. Wir akzeptieren im Triemli intuitive Entscheidungen. Unter intuitiv entscheiden verstehen wir, auf Basis nicht genügender Daten zu entscheiden. Zusammen wissen wir Dinge, die wir als Einzelne so nicht wissen. Dieser Aspekt der Intuition gefällt und bedeutet mir viel.

**F** *Sie betonen, dass Sie nicht anordnen, welche Brücke gebaut wird. Welche Haltung Menschen gegenüber kommt darin zum Ausdruck?*

**A** Menschen sind einfach mal da. Am besten, man nimmt sie, wie sie sind. Wenn man möchte, kann man ein bisschen jammern, dass sie nicht so sind, wie man möchte. Und nach dem Jammern arbeitet man mit den Talenten, die sie haben. Und bei jedem Brückenbau zeigen sich Talente. Das ist besser, als auf die Defizite zu fokussieren. Auf die Defizite hinzuweisen, das ist gut gemeint, aber in der Regel hoffnungslos. Etwas altmodisch gesprochen: Wenn Menschen mit Freude arbeiten, mit Überzeugung arbeiten, das wäre für mich ein Hinweis, dass das System funktioniert.

**F** *Wie nun, wenn Menschen die Brücke mit Freude weiter bauen, jedoch aus Ihrer Sicht in die verkehrte Richtung?*

**A** Ja, so widersprüchlich oder spannungsvoll ist die Welt. Wenn jemand bei uns arbeiten will, dann gibt es viele Gestaltungsmöglichkeiten aber auch gewisse Bedingungen, die zu akzeptieren sind. Da braucht es manchmal eine Ansage, mit der ich jemandem die Freude verderbe. „Die Freude verderben“ heißt nicht, dass ich diesen Mitarbeiter nicht schätze. Ich verderbe ihm zwar die Freude, sage aber dabei wieso und wozu. Oft gehört dazu auch, dass ich - mehr oder weniger heftig - sage, was ich genau erwarte, und dies auch protokolliere. Dann hoffe ich und erwarte auch, dass es einen Lernprozess gibt. Ich weiß natürlich, dass man sich diesem Lernprozess verweigern kann. In solchen spannungsgeladenen Fällen ist meine Haltung: „Du hast alles Recht so zu arbeiten, wie du möchtest. Wenn du jedoch bei und mit uns arbeiten willst, dann bitte bring dich auf deine Art so ein, dass es auch für diese Gemeinschaft und zu deiner Aufgabe passt.“ Menschen

**Nach dem Jammern arbeitet man mit den Talenten.**

**Menschen sind einfach mal da.**

sind einfach mal da – zunächst. Und dann können sie und die Organisation gemeinsam lernen, wie man zusammenfindet. Und das verändert beide!

Wenn es dann dennoch nicht passt, dabei können verschiedene Gründe eine Rolle spielen: dass das Team nicht passt, der Chef, die Chefin nicht passt, oder ich als Spitaldirektor nicht. Wenn z. B. ein Kadermitglied seine Reflektionsfähigkeit nicht weiterentwickelt, seine eigene Führungsarbeit nicht laufend reflektiert, dann habe ich persönlich Mühe damit, da ich dies als eine sehr wichtige Kompetenz für ein Kadermitglied betrachte.

**F** *Also beeinflusst Ihr persönlicher Führungsstil, oder wie Sie als Mensch gestrickt sind, die ganze Organisation erheblich. In gewissem Sinne setzen Sie dies als Rahmen für die Organisation.*

**A** Ja, so sind die Chefs.

**F** *Aber was ermöglicht es Ihnen?*

**A** Vielleicht, weil ich versuche, mir treu zu bleiben, meinem Wesen, meinem Stil, meinem Wertesystem. Anders kann ich es wohl auch nicht wirklich gut. Ein patriarchalischer Führungsstil liegt mir nicht.

Und vielleicht auch, weil ich überzeugt bin, dass meine Art Vorteile hat, dass sie zu guten Resultaten führt. Sie erscheint zunächst oft mühsamer. Man braucht viel mehr das gemeinsame Abwägen von Entscheidungen im Dialog, da es nicht nur um Aufgaben, sondern auch um die Menschen geht. Das Gegenüber nicht nur als Mitarbeitende/n, sondern immer und zur gleichen Zeit auch als Mensch anzusehen, stellt m.E. eine zentrale Führungskompetenz dar. Wenn ich mich hiervon habe abbringen lassen, habe ich immer einen Preis dafür bezahlt. In diesem Sinne ist es mehr als eine nette Idee, sondern m.E. eine Grundlage aller Führungsarbeit, die nur auf den ersten Blick aufwändiger ist, am Ende des Tages jedoch eindeutig die bessere.

**F** *... also drücken Sie so der Organisation Ihren Stempel auf?*

**A** Ja, jeder Chef und jede Chefin drückt den Stempel immer auf - ob man will oder nicht. Die Frage ist, welchen Stempel? Für mich beinhaltet er auch die Freude am Gestalten, etwas zu bewirken und für etwas hinzustehen.

**Es braucht das Bewusstsein, dass es mal eine Zeit nach einem gibt.**

Neben dieser Freude am Gestalten braucht es auch das Bewusstsein, dass es mal eine Zeit nach einem gibt, dass die eigene Führungsperiode endlich ist.

In der Zeit der Verantwortung tut man zwar so, als ob man jetzt der alleinige Bestimmende wäre, aber eigentlich muss man wissen, es gibt mal eine Nachfolgerin,

einen Nachfolger. Diese Sicht wirkt auf mich geradezu befreiend. Man ist ein Teil, ein Teil des Organismus, des Systems.

**F** *Und was macht dann das Ganze aus?*

**A** Wenn ich ‚meine‘ Organisation, das Triemli-Spital nehme, dann ist es die Gesamtheit aller Menschen, die da arbeiten, die die Qualität ausmachen. Selbst wenn eine Patientin zu uns kommt, weil sie z. B. von einem bestimmten Chefarzt operiert werden möchte: Auch dieser ist sich meistens bewusst (oder sollte es m.E. sein), dass er (nur) ein Teil des Ganzen ist, der die anderen braucht.

Selbstverständlich ist Operieren das Kerngeschäft von Chirurg(inn)en. Und alle erwarten, dass sie sich hierauf fokussieren. In einer ganzheitlich agierenden Organisation lassen sich Fachärzte und Fachärztinnen immer wieder oder immer öfter auch auf mehr ein - z. B. auf Fragen, die die Finanzierung der Infrastruktur betreffen. Und der Finanzbereich bei uns braucht dies auch, um die fachlichen Aspekte angemessen berücksichtigen zu können.

**Es braucht noch etwas, damit die Organisation ein Ganzes bildet.**

Je älter ich geworden bin, umso systemischer in diesem Sinne erlebe ich mein Agieren. Systematisch war ich schon immer, strukturiertes Arbeiten liegt mir als Jurist. Aber heute bin ich überzeugt, dass die besten Strukturen und auch die begabtesten Menschen alleine weder den Erfolg noch die Freude bringen. Jeder hat seine Aufgabe, seine Verantwortung und gleichzeitig braucht es noch etwas, damit die Organisation ein Ganzes bildet.

**F** *Und wie kann man dieses Ganze bilden? Leonhard Cohen sagt in Anthem: ‚You can add up the parts but you won’t have the sum.‘ Wie bekommt man Ihrer Erfahrung nach ‚the sum‘?*

**A** Es ist gar nicht so einfach, es gibt kein Rezept hierfür. Deswegen lässt es sich wahrscheinlich auch so schwer beschreiben. Man kann es über Tun erreichen, nicht wirklich über darüber sprechen. Etwas was m.E. immer hilft, hört sich vielleicht banal an, ist aber dennoch sehr wirkungsvoll. Wenn ich als Spitaldirektor durch den Betrieb gehe und einen Papierfetzen auf dem Boden finde, dann räume ich ihn weg. Oder wenn ein Reinigungsmitarbeiter eine Patientin mit einem fragenden Blick auf dem Flur stehen sieht, fragt: „Was brauchen Sie, kann ich helfen?“ Das sind vielleicht auf den ersten Blick Banalitäten, aber auf den zweiten Blick bildet sich so ein Miteinander, das sich nicht nur strikt an Aufgaben, Strukturen und Verantwortlichkeiten orientiert, sondern auch immer den Zusammenhang bedenkt.

Menschen in einer Organisation sind ähnlich wie Zellen im Organismus, nicht beliebig strukturierbar oder beeinflussbar. Ihr Zusammenwirken ist in gewissem

Sinne unberechenbar. Wenn wir also nur auf die formellen Strukturen fokussieren, ergibt sich eine Summe, die weniger ist als die Addition der Teile.

Dass wir mehr schaffen können als eine einfache Summe verdanken wir m. E. unserer Fähigkeit, Perspektiven zu wechseln. Und nur so gelingt unsere Arbeit. Daher lege ich so viel Wert auf die Kompetenz, unterschiedliche Perspektiven einnehmen zu können.

**F** *Welchen Unterschied macht für Sie die Tatsache, dass Ihre Aufgabe, Ihre Verantwortung endlich ist?*

**A** Wenn man sich als Teil eines Systems versteht, dann wird man auch eher als ein Teil des Systems getragen, als ein Teil des Triemli. So verstehe ich mich als zu einer Kader-Generation von vielen Generationen zugehörig. Und solange ich da bin, mache ich es gut. Aber ich mache es nicht allein. **Ich mache es gut. Aber ich mache es nicht allein.**

Natürlich muss ich hinstehen für das, was im Triemli passiert. Aber ich fände es ein bisschen vermessen, mich für alles verantwortlich zu fühlen. Formell bin ich es. Wenn etwas passiert, muss ich dafür hinstehen, ggf. sogar zurücktreten, selbst wenn ich gar nichts dafür kann, also auch nichts wirklich Wichtiges bei unseren Strukturen und Prozessen übersehen habe. Aber es wäre nicht menschlich, wenn ich für alles wirklich die Verantwortung trage. Bei einem Behandlungsfehler möchten Betroffene, dass nicht nur eine (anonyme) Organisation, sondern auch Menschen sich zu dem Fehler bekennen. Man möchte den Menschen und die Organisation in der Verantwortung sehen. Ich als Mensch bin dann zwar nicht schuldig, muss aber für das, was in der Organisation geschieht, stellvertretend für die Organisation einstehen und dafür sorgen, dass die Organisation den Fehler ausgleicht.

**F** *Bedeutet diese endliche Sicht auch, dass Sie eigentlich so führen müssten, dass die Organisation soweit wie möglich unabhängig von Ihnen funktioniert?*

**A** Hoffentlich!

**F** *Gibt es etwas, was Sie gerne zum Thema „Systemischer führen“ noch ansprechen möchten?*

**A** Ja, was vielleicht auch noch wichtig ist: Ich muss meine Mitarbeitenden mögen. Und diese Sympathie ist grundsätzlich unabhängig von dem, was jemand leistet. Persönliche Wertschätzung und Leistungsbewertung sind voneinander unabhängige Aspekte, können aber durchaus in einem herausfordernden Spannungsfeld zueinanderstehen. Und in diesem gilt es zu leben. ■ **Ich muss meine Mitarbeitenden mögen.**

## Die AutorInnen dieser Ausgabe

**Nora Bateson** Nora Bateson ist Autorin und Filmemacherin. Bekannt wurde ihr Film „An Ecology of Mind“, ein dokumentarisches Porträt und eine Einladung in das Denken ihres Vaters, Gregory Bateson. Sie arbeitet an der Entwicklung und Verbreitung eines Konzeptes von „ökologischem Lernen“.

[norabateson@aol.com](mailto:norabateson@aol.com)

**Ulrich Blau** studierte Philosophie, Logik und Wissenschaftstheorie an der Ludwig-Maximilians-Universität in München. 1969 promovierte er mit einer Arbeit zur epistemischen Logik bei Wolfgang Stegmüller. Nach seiner Habilitation im Jahre 1974 erhielt er eine Professur für Logik und Wissenschaftstheorie an der LMU München, die er bis zu seinem Ruhestand 2005 innehatte.

[jokibl1001@gmail.com](mailto:jokibl1001@gmail.com)

**Erwin Carigiet**, Dr. iur., Direktor des Stadtspitals Triemli, Zürich. Inhaltliche Schwerpunkte: Gesundheits- und Sozialpolitik, insbesondere Architektur der sozialen Sicherheit und der soziale Rechtsstaat, Präsident der Schweizerischen Vereinigung für Sozialpolitik 2001 – 2008. Er versteht Spitäler als letzten Endes soziale Einrichtungen, die mit unternehmerischem Blick - und wirtschaftlichem Sachverstand - zu führen sind.

[erwin.carigiet@triemli.zuerich.ch](mailto:erwin.carigiet@triemli.zuerich.ch)

**Elisabeth Ferrari** Wirtschaftswissenschaftlerin und Mathematikerin, arbeitet seit 20 Jahren als Unternehmensberaterin. Ausbildung zur systemischen Beraterin (Langzeit) bei der Beratergruppe Neuwaldegg, Ausbildung in systemischer Therapie und Beratung am SySt®-Institut München (Abschluss zur systemischen Beraterin mit Schwerpunkt Systemische Strukturaufstellungen®).

[info@ferrari-beratung.com](mailto:info@ferrari-beratung.com)

**Julia Frost** Dipl. Betriebswirtin mit mehrjähriger Berufserfahrung in den Bereichen Training, Retail, Marke und Kommunikation. Beratende Tätigkeit in Projekte für Kunden aus Branchen u.a. Automobil, Textil und Sport. Mit viel Herzblut setzt sie ihr SySt®-Wissen erfolgreich in der Praxis ein.

[Frost.Julia@gmx.de](mailto:Frost.Julia@gmx.de)

**Thomas Hölscher** Studium der Kunstgeschichte, Philosophie und Soziologie. Langjährige Tätigkeit an den Universitäten München und Innsbruck und in der Erwachsenenbildung, Ausbildung

am SySt®-Institut bei Insa Sparrer und Matthias Varga v. Kibéd und mit Steve de Shazer. Arbeitsschwerpunkte Philosophische Beratung und Systemisches Coaching, Zusammenhänge zwischen Kunst, Musik und Strukturaufstellung, philosophische und systemtheoretische Grundlagen des systemischen Denkens und Handelns.

[thomas.hoelscher@gmx.de](mailto:thomas.hoelscher@gmx.de)

**Lothar Köppl** Leiter von konmedio | Systemische Organisationsberatung. konmedia berät Unternehmen bei Veränderungen, qualifizieren Führungskräfte und Teams – persönlich, kompetent und klar strukturiert. Mit einem Ansatz, in dem wir Systemtheoretische Fundierung und anpackenden Pragmatismus auf lebendige Art und Weise verbinden. So, dass bei unseren Kunden das Beste aus beiden Welten nachhaltig wirken kann.

[koeppl@konmedio.de](mailto:koeppl@konmedio.de)

**Johanna Rühl** ist Juristin, war selbständige Rechtsanwältin und arbeitet seit 2007 als Unternehmensberaterin. Begleitung von Veränderungsprozessen, Führungskraftentwicklung, Coaching; Veröffentlichungen u.a. zu Führungsthemen, Projektmanagement, Politik und Verwaltung.

[kontakt@johanna-ruehl.de](mailto:kontakt@johanna-ruehl.de)

**Insa Sparrer** studierte Psychologie und ist seit 1989 als Psychotherapeutin in eigener Praxis tätig (Einzel-, Paar-, Familientherapie, Supervision). Sie entwickelte gemeinsam mit Matthias Varga von Kibéd die Systemischen Strukturaufstellungen. Insa Sparrer gibt Aus- und Fortbildungsseminare an verschiedenen Therapie- und Beratungsinstituten sowie Lehrgänge an Universitäten.

[info@system.info](mailto:info@system.info)

**Matthias Varga von Kibéd** promovierte über Universalgrammatik, Habilitation über die Grundlagen der formalen Wahrheits- und Paradoxientheorie. Dozent u.a. an den Universitäten München, Wien, Ljubljana, Graz, Konstanz, Maribor und Tübingen. Derzeit apl. Prof. am Departement für Philosophie, Seminar für Philosophie, Logik und Wissenschaftstheorie der Universität München. Er entwickelte zusammen mit Insa Sparrer die Systemischen Strukturaufstellungen.

[info@system.info](mailto:info@system.info)

## Impressum

### Redaktion **SyStemischer**

Elisabeth Ferrari (V.S.d.P), Thomas Hölscher  
Piusstraße 6  
52066 Aachen  
Telefon +49 241 65 200  
Fax +49 241 65 201  
eMail info@systemischer.com  
Internet www.systemischer.com

### Mitarbeiter(innen) dieser Ausgabe

Nora Bateson, Ulrich Blau, Erwin Carigiet,  
Elisabeth Ferrari, Julia Frost, Elisabeth Graf,  
Thomas Hölscher, Lothar Köppl, Gabriele  
Kuttkat, Askim Müller-Bozkurt, Johanna Rühl,  
Gesine Schmithals, Insa Sparrer, Matthias Varga  
von Kibéd

### Layout und Gestaltung

Achim Ferrari

### Fotos

Achim Ferrari

### Druck

Häuser KG, Köln

### Verlag und Vertrieb

Ferrari media  
Piusstraße 6  
52066 Aachen  
Telefon +49 241 65 300  
Fax +49 241 65 201  
eMail info@ferrari-media.de

### Aboservice

Sie möchten **SyStemischer** abonnieren oder haben Fragen zu Ihrem Abo beziehungsweise zu einer Bestellung? Dann wenden Sie sich bitte direkt an:  
Ferrari media, Piusstraße 6, 52066 Aachen,  
Telefon +49 241 65 300

### Zweijahresabo

Das Zweijahresabo (4 Ausgaben) kostet in Deutschland 70 Euro inkl. Versandkosten, außerhalb Deutschlands zuzüglich der aktuellen Versandkosten für Büchersendungen. Nach Ablauf des Zweijahresabos verlängert sich das Abo um weitere zwei Jahre. Das Abo kann immer 6 Wochen vor Ablauf des Bezugszeitraumes schriftlich gekündigt werden.

### Einzelheft

Das Einzelheft kostet 20 Euro zuzüglich Versandkosten.

### Mediendaten

**SyStemischer** erscheint halbjährlich (Januar und Juli). Es gilt Anzeigenliste I, gültig ab 1.6.2012.

**ISSN 2194-6590**

In diesem Heft verwenden wir grundsätzlich die männliche und die weibliche Form nicht gleichzeitig, sondern wegen der besseren Lesbarkeit abwechselnd.

Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Verlags wieder. Der Verlag haftet nicht für unverlangt eingereichte Manuskripte und Fotos. Sie können nur zurückgegeben werden, wenn ausreichend Rückporto beigelegt ist. Mit der Annahme zur Veröffentlichung überträgt der Autor dem Verlag das ausschließliche Verlagsrecht für die Zeit bis zum Ablauf des Urheberrechts. Eingeschlossen sind insbesondere auch das Recht zur Herstellung elektronischer Versionen und zur Einspeicherung in Datenbanken sowie das Recht zu deren Vervielfältigung und Verbreitung online oder offline ohne zusätzliche Vergütung. Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Der Rechtsschutz gilt auch gegenüber Datenbanken und ähnlichen Einrichtungen. Kein Teil dieser Zeitschrift darf außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ohne Zustimmung des Verlags verwendet werden. Warenaamen werden ohne Gewährleistung der freien Verwendbarkeit benutzt.  
Gerichtsstand ist Aachen