



Leben.Lieben.Arbeiten

SYSTEMISCH BERATEN

Bernd Sprenger

Sprich nicht drüber, aber halte dich dran

Die Macht impliziter Regeln
von Systemen

V&R

Bernd Sprenger:

Sprich nicht drüber, aber halte dich dran: Die Macht impliziter Regeln in Systemen



© 2020, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen
ISBN Print: 9783525407417 — ISBN E-Book: 9783647407418

Bernd Sprenger:

Sprich nicht drüber, aber halte dich dran: Die Macht impliziter Regeln in Systemen

Leben.Lieben.Arbeiten

SYSTEMISCH BERATEN

Herausgegeben von
Jochen Schweitzer und
Arist von Schlippe

Bernd Sprenger:

Sprich nicht drüber, aber halte dich dran: Die Macht impliziter Regeln in Systemen

Bernd Sprenger

Sprich nicht drüber, aber halte dich dran: Die Macht impliziter Regeln in Systemen

Mit 7 Abbildungen

Vandenhoeck & Ruprecht

Bernd Sprenger:

Sprich nicht drüber, aber halte dich dran: Die Macht impliziter Regeln in Systemen

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind
im Internet über <https://dnb.de> abrufbar.

© 2020, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG,
Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen
Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen
bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung: pixnio.com, Public Domain (CC0)

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com

ISSN 2625-6088

ISBN 978-3-647-40741-8

Inhalt

Zu dieser Buchreihe	7
Vorwort von Arist von Schlippe	9

I Was sind implizite Systemregeln?

1 Was ist das Thema?	14
2 Implizite Systemregeln – ein Beispiel	16
2.1 Fallvignette: Eine hoch qualifizierte Frau und zwei Patriarchen	16
2.2 Patriarchale Dynamiken in Familienunternehmen und in arabischen Kulturen	18

II Der Kontext

3 Das Individuum und das System	24
3.1 Was ist der Sinn von offenen und verdeckten Systemregeln?	26
3.2 Wie entstehen implizite Systemregeln?	30
3.3 Wie erreicht ein System, dass die Regeln tradiert und eingehalten werden?	34
3.4 Wie stabil sind die Regelsysteme, und was kann sie verändern?	35
4 Implizite Systemregeln in verschiedenen organisationalen Kontexten	37
4.1 Zuerst die Idee – Kirchen, Gewerkschaften, Parteien	38
4.2 Feeling well together – NGOs, ehrenamtlich betriebene Vereine	41

4.3 Ebit ist alles – Wirtschaft, börsennotierte Unternehmen	44
4.4 Agil und hierarchiefrei – Start-up-Szene	47
4.5 Die Familie zuerst – Familienunternehmen	50
4.6 Der Dienstweg ist der Königsweg – Ministerien, Behörden	52
4.7 Die Kunst schwebt über allem – Galerien, Museen, Theater	55
4.8 Organisation ist unter unserer Würde – Universitäten, Akademien	57
5 Jenseits des eigenen Systemhorizonts	59
5.1 Systemregeln im kulturellen Kontext	60
5.2 Organisationen und Subsysteme	62

III Lehren für Systemisches Coaching und Organisationsentwicklung

6 Vom System her denken	68
7 Double-Loop-Learning für Organisationen	71
8 Implizite Regeln und deren Sinn erfassen	72
9 Technik der Erarbeitung impliziter Regeln	78
10 Keyplayer und »social emotional leaders«: Wer verkörpert die Regeln?	79
11 Systemregeln verändern: Geht das, und wenn ja, wie?	81
12 Fazit	85

IV Am Ende

Literatur	88
Der Autor	91

Zu dieser Buchreihe

Die Reihe »Leben. Lieben. Arbeiten: systemisch beraten« befasst sich mit Herausforderungen menschlicher Existenz und deren Bewältigung. In ihr geht es um Themen, an denen Menschen wachsen oder zerbrechen, zueinanderfinden oder sich entzweien und bei denen Menschen sich gegenseitig unterstützen oder einander das Leben schwermachen können. Manche dieser Herausforderungen (Leben.) haben mit unserer biologischen Existenz, unserem gelebten Leben zu tun, mit Geburt und Tod, Krankheit und Gesundheit, Schicksal und Lebensführung. Andere (Lieben.) betreffen unsere intimen Beziehungen, deren Anfang und deren Ende, Liebe und Hass, Fürsorge und Vernachlässigung, Bindung und Freiheit. Wiederum andere Herausforderungen (Arbeiten.) behandeln planvolle Tätigkeiten, zumeist in Organisationen, wo es um Erwerbsarbeit und ehrenamtliche Arbeit geht, um Struktur und Chaos, um Aufstieg und Abstieg, um Freud und Leid menschlicher Zusammenarbeit in ihren vielen Facetten.

Die Bände dieser Reihe beleuchten anschaulich und kompakt derartige ausgewählte Kontexte, in denen systemische Praxis hilfreich ist. Sie richten sich an Personen, die in ihrer Beratungstätigkeit mit jeweils spezifischen Herausforderungen konfrontiert sind, können aber auch für Betroffene hilfreich sein. Sie bieten Mittel zum Verständnis von Kontexten und geben Werkzeuge zu deren Bearbeitung an die Hand. Sie sind knapp, klar und gut verständlich geschrieben,

allgemeine Überlegungen werden mit konkreten Fallbeispielen veranschaulicht und mögliche Wege »vom Problem zu Lösungen« werden skizziert. Auf unter 100 Buchseiten, mit etwas Glück an einem langen Abend oder einem kurzen Wochenende zu lesen, bieten sie zu dem jeweiligen lebensweltlichen Thema einen schnellen Überblick.

Die Buchreihe schließt an unsere Lehrbücher der systemischen Therapie und Beratung an. Unsere Bücher zum systemischen Grundlagenwissen (1996/2012) und zum störungsspezifischen Wissen (2006) fanden und finden weiterhin einen großen Leserkreis. Die aktuelle Reihe erkundet nun das kontextspezifische Wissen der systemischen Beratung. Es passt zu der unendlichen Vielfalt möglicher Kontexte, in denen sich »Leben. Lieben. Arbeiten« vollzieht, dass hier praxisbezogene kritische Analysen gesellschaftlicher Rahmenbedingungen ebenso willkommen sind wie Anregungen für individuelle und für kollektive Lösungswege. Um klinisch relevante Störungen, um systemische Theoriekonzepte und um spezifische beraterische Techniken geht es in diesen Bänden (nur) insoweit, als sie zum Verständnis und zur Bearbeitung der jeweiligen Herausforderungen bedeutsam sind.

Wir laden Sie als Leserin und Leser ein, uns bei diesen Exkursionen zu begleiten.

Jochen Schweitzer und Arist von Schlippe

Vorwort

In dieser Situation wird wohl jede Leserin/jeder Leser einmal gewesen sein: Eine Gruppe kommt für einen gewissen Zeitraum zusammen. Man sitzt im Kreis, nach der ersten Einführungsrunde beginnt ein Gespräch, nach einiger Zeit kommt eine Pause, nach der Pause setzen sich wieder alle auf »ihre« Plätze, es geht weiter. Nach der zweiten Pause setzt sich eine Person, vielleicht ist sie zu spät gekommen oder sie will provozieren, auf den Platz eines anderen. »Hey, das ist mein Platz!« dürfte dessen zu erwartende Antwort sein. Daran mag sich ein Streit anschließen: »Dein Platz? Der gehört dir doch nicht!« – »Doch, ich habe hier schon vorhin gesessen!!!« – »Na und?« usw. Wie auch immer der Streit ausgeht, die Herausforderung hat eine simple implizite Regel verdeutlicht: »Wir setzen uns immer auf denselben Stuhl!« Dabei steht natürlich nirgendwo ein Schild, das eine entsprechende Anweisung gäbe (an einigen Hotelpools in Südeuropa soll es ja sogar den Hinweis geben, dass die Liegestühle gerade nicht mit dem eigenen Handtuch reserviert werden sollen – und es geschieht trotzdem).

Im Kleinen begegnen wir hier einem Phänomen, das für unser soziales Leben typisch ist: Wir erleben, wie sich ein soziales Ordnungsmuster entwickelt. Solche Muster entstehen oft ohne tieferen Grund, einfach weil sie entstehen, oft steckt auch keine bewusste Intention dahinter. »Das haben wir schon immer so gemacht!«, heißt es dann etwa lapidar. Gerade bei den impliziten, also nicht angeordneten Regeln, um die es in diesem Buch geht, haben wir es mit sol-

chen emergenten Phänomenen zu tun. Das Zusammenspiel der Elemente eines Systems erzeugt neue Strukturen. Sie entstehen, indem sich Personen in sozialen Kontexten verhalten. Ihre immer gleichen Verhaltensweisen werden zu Mustern, diese können über Regeln beschrieben werden: »Immer, wenn ...«.

Wenn ein Muster einmal entstanden ist, passiert etwas Spannendes: Die impliziten Regeln übernehmen »die Macht«, sie beginnen, das Verhalten zu dominieren. Und interessanterweise halten sich vielfach alle wie von selbst an sie. In Organisationen spricht man dann von Unternehmenskultur. Diese wird von Niklas Luhmann als »unentscheidbare Entscheidungsprämisse« bezeichnet, sie entsteht da, wo Probleme auftauchen, die nicht durch Anweisungen (sprich: explizite Regeln) gelöst werden können (Luhmann, 2000, S. 241). Die Selbstverständlichkeit der impliziten Regeln sorgt zum einen für Reibungslosigkeit, zum anderen macht sie die Akteure selbst blind dafür. Erst wenn sie bewusst gemacht werden – z. B. weil jemand die Regel anspricht, oder wenn sie infrage gestellt werden – etwa durch einen Tabubruch, können sie diskutiert, konfrontiert werden, mit der Chance ihrer Veränderung.

Natürlich ist das mit den impliziten Regeln meist nicht so einfach wie mit dem Einnehmen des immer gleichen Platzes im Seminar. Sie entstehen auch nicht nur durch das Verhalten von ein paar Gruppenmitgliedern. Implizite Regeln sind meist komplexer, sie können die Zugehörigkeit von Personen zu spezifischen Gruppen oder aber deren Ausschluss bestimmen, sie können das Verhältnis der Geschlechter festlegen, die Reihenfolge des Sprechens in einer Teamsitzung oder die Lautstärke, mit der über einen Witz gelacht wird (es wurde übrigens nachgewiesen, dass die Lautstärke des Lachens je nach Status des Erzählers variiert). Implizite Regeln können auch nicht per Anordnung verändert werden, denn sie sind oft schon lange als verdeckte Ordnungsstrukturen etabliert, oft länger als die Akteure, die sie tragen und weitertragen.