

Institutsschrift 9

Darmstadt 2003

Mike Breitbart und Peter Held

Panta rhei (Alles fließt) – Perspektiven systemischer Prozessorientierung

**Impulsdialog-Referat - gehalten bei der Buchpräsentation des Buches: Peter Held,
Uwe Gerber (Hg.): „Systemische Praxis in der Kirche“ am 15. Mai 2003 in der
Akademie Erbacher Hof in Mainz**

(P.H.): „Panta Rhei“ – „Alles fließt“. So heißt der berühmte Ausspruch des Philosophen Heraklit. Heraklit von Ephesos zählt zu den bedeutendsten Philosophen des antiken Griechenlands. Er lebte circa 540 bis 480 vor Christus in Ephesos. Seine Zeitgenossinnen und Kollegen nannten ihn wegen des Tiefsinns seiner Lehren „der Dunkle“. Er meinte: Durch ein Gegeneinander und Miteinander besteht der Kosmos. In einem ewigen Auf und Ab entsteht aus Einem alles und aus allem Eines. Nacht und Tag, Sommer und Winter, Krieg und Frieden, das Gute des Schlechten und das Schlechte des Guten – gut ist schlecht und schlecht ist gut. In allem ist Gegensätzliches vereint. Und doch gibt es im Gegensatz eine verborgene Harmonie. Und diese unsichtbare Harmonie ist besser als die sichtbare Gegensätzlichkeit.

„Alles fließt, alles ist einem beständigen Wandel unterzogen“, meinte Heraklit und kann damit als Vordenker heutigen systemischen und chaostheoretischen Denkens betrachtet werden. Das sehen wir als Systemikerinnen und Systemiker auch so wie Heraklit vor 2500 Jahren: Es gibt nichts Dauerhaftes -außer der Veränderung. Das drückt die Metapher des Flusses sehr gut aus.

Als junger Student habe ich hier in Mainz gearbeitet, um mir mein Studium zu finanzieren. Mit einer Kommilitonin saß ich an einer überaus großen Menge von Messdaten, die an unterschiedlichen Stellen des Rheins erstellt worden waren. Unsere Aufgabe war es, für das Wasserwirtschaftsamt Wasseranalysen auszuwerten, um unterschiedliche Entwicklungen des Stromes, der unweit von hier fließt, zu erfassen. Man wollte wissen, welche Bewegungen der Rhein macht und wie sich seine biologische und chemische Zusammensetzung zu unterschiedlichen Zeiten verändert. Durch diesen

Untersuchungsprozess wurde die Beziehung der Menschen zum Fluss und umgekehrt geklärt. Die Ergebnisse wurden dazu verwendet, um zu erfahren, wie viel Nutzung und Einwirkungen von außen man dem Rhein zumuten konnte. Der Strom sieht über lange Zeit äußerlich gleich aus, doch er hat sich in seinem Inneren deutlich verändert. Auch die Wissenschaftlerinnen und Verantwortlichen des Wasserwirtschaftsamtes waren mit dem Phänomen „Panta Rhei“ – „Alles fließt“ konfrontiert.

Der Fluss des Lebens kann eine verbindende Metapher sein für die Weltbilder der Naturwissenschaften auf der einen und der Geisteswissenschaften auf der anderen Seite. „Bei einem Fluss ist es nicht möglich zweimal hineinzusteigen in denselben“, meinte Heraklit. Ein Fluss ist einerseits etwas Beständiges: Er ist da und das über viele hundert Jahre. Das Flussbett und die Steine im Wasser der Strömung bleiben in der Regel gleich und auch die Pflanzen am Rande sehen unverändert aus. Im Fluss fließt aber Wasser, das immer neu und damit anders ist. Es schwimmen jedes Jahr andere Fische, leben andere Tiere am Rande des Wassers. Steige ich heute in den Rhein, so ist seine Temperatur sicherlich anders als vor drei Monaten. Ein Fluss ist daher ständig gleich und doch immer wieder anders. Er ist ein lebendiges und anschauliches Beispiel für das Wechselspiel von Wandel und Beharrung, von Stabilität und Veränderung. Insofern ist der Fluss ein gutes Bild dafür, was das Wesen von Entwicklungsprozessen ist. Entwicklungsprozesse geschehen im Zusammenspiel von fließenden Prozessen und bleibender Organisation.

Unser Thema heißt: Panta rhei (Alles fließt) – Perspektiven systemischer Prozessorientierung.

Wenn wir heute das druckfrische Buch „Systemische Praxis in der Kirche“ präsentieren, dann zeigt sich in den unterschiedlichen Beiträgen der Autorinnen und Autoren, durch welche Perspektiven sie sich jeweils systemisch an Prozessen orientieren.

Mein Kollege Mike Breitbart und ich wollen Ihnen heute vorstellen, wie uns diese Flussmetapher Anregungen zur einer systemischen Prozessorientierung geben kann.

Dazu wollen wir uns den „Fluss“ im doppelten Wortsinn genauer berauchten und dabei die Bedeutung für professionelles Handeln herausarbeiten.

Schon der umgangssprachliche Ausspruch „Im Fluss schein“ verweist auf einen harmonischen, kreativen und ausgeglichenen Zustand in dem sich Individuum wahrnimmt, wenn es sich in einem stetigen, reibungslosen und durchgängigen Fluss erlebt.

(M.B.): Doch schon aus einer chaostheoretischen Perspektive wird schnell deutlich, unter welchen Vorzeichen dieses Harmonieerleben steht. Die Welt, in der wir leben, befindet sich in einem chaotisch-turbulenten Fluss. Sie ist viel mehr geprägt von Zufällen und scheinbaren Nebensächlichkeiten als von einem planvollen Vorgehen. Der berühmte Flügelschlag eines Schmetterlings, der einen Wirbelsturm auslösen kann, verdeutlicht dies in einer fast absurden Zuspitzung. Immer wieder wird unserer planvolles Vorgehen durch banal wirkende Ereignisse und Zufälle durchkreuzt. Wir sind mehr von wo anders her bestimmt, als wir es gerne zugeben wollten. Doch paradoxerweise erleben wir dabei eine Kontinuität, ein stetiges Fließen.

Wir befinden uns auf einem Lebensfluss. Dessen fließen können wir nicht kontrollieren, und dessen Wendungen sind uns nicht bekannt.

Wenn wir im Bild des Flusses bleiben, dann ist dabei das passende Fortbewegungsmittel das Boot oder das Schiff. Einzig die Kunst der Navigation ist unsere Möglichkeit, auf die Bewegung des Flusses und seine Umweltbedingungen zu reagieren. Damit unserer Schiff - im doppelten Wortsinn – im Fluss bleibt. Mit anderen Worten: Es geht hier um die Haltung oder um die Handlungsstrategie: „Steuern durch Mitgehen.“

In fünf Schritten wollen wir verdeutlichen, wie ein „Steuern durch Mitgehen“ aus systemischer Sicht aussehen kann. Wir zeigen damit unsere systemische Prozessorientierung.

1. Schritt

Auf einem Fluss zu schiffen, konfrontiert uns mit einer Vielzahl von Informationen und Ereignissen: Strömung, Wetter, die Beschaffenheit des Flussbettes, der Antrieb des

Schiffes, um nur einiges zu nennen. Das Zusammenspiel der einzelnen Elemente überfordert unseren Wahrnehmungsfähigkeit und unseren Erkenntnisapparat. Es ist uns nicht möglich, ein klares und genaues Bild von den Umweltbedingungen des Schiffes zu erhalten. Doch wir besitzen die Fähigkeit, aus der Fülle der Informationen diejenigen herauszufiltern, die für die Situation wesentlich sind. Dadurch können wir Muster erkennen, an denen wir unsere Navigation ausrichten können. Diese Fähigkeit, Muster wahrzunehmen hilft uns dabei, uns nicht im Detail zu verlieren. Ein sich Verlieren im Detail würde uns manövrierunfähig machen. Durch das Erkennen von Mustern bekommen wir die Möglichkeit, wesentliche Strukturen zu erkennen.

Diese Fähigkeit gilt es durch Üben zu erlernen und weiterzuentwickeln.

2. Schritt

Wir haben eine schier unendliche Variationsbreite an Navigationsmöglichkeiten. Das macht es uns unmöglich, genau vorherzusagen, wie sich unsere Navigation auf den Gesamtkontext unsere Reise auf dem Fluss auswirken wird. Auf den professionellen Kontext übertragen: Die unendlichen Variationsbreite an Verhaltensmöglichkeiten in lebenden Systemen macht es uns nicht möglich, genau vorherzusagen, wie das System auf unsere Steuerungsversuche reagieren wird. Es ist nicht mit Sicherheit einzuschätzen, welche Dynamiken und Nebenwirkungen hierdurch ausgelöst werden. Die uns einzig angemessene Form zur Steuerung lebendiger Systeme ist „Versuch und Irrtum“. Dieses Verfahrensmöglichkeit scheinen wir uns von der Evolution abgeschaut zu haben.

3. Schritt

Als Navigatoren und Navigatorinnen sind wir Teil eines komplexen Systems. Steuerung, Schiff, Fluss, Umweltbedingen – diese vielzähligen Variablen stellen uns vor ein grundsätzliches Dilemma: Unsere Steuerungsmöglichkeiten blieben relativ. Einzig durch den Versuch des Navigierens durch Mitgehen haben wir die Möglichkeit, Impulse zu setzen. Wenn wir mitgehen, reagieren und uns auf neue Navigationsbedingungen einstellen, können wir im bedingten und begrenzten Maße Einfluss nehmen.

4. Schritt

Als Bestandteil eines komplexen Systems fehlt uns eine Außenperspektive, die es ermöglichen würde, uns beim Navigieren über die Schulter zu blicken. Wir können nicht selbst die Lotsenfunktion übernehmen. Letztlich lässt sich dieses Dilemma nie ganz überwinden. Könnten wir uns von außen zusehen, dann wären wir außerhalb des Systems.

Wir haben aber prinzipiell die Möglichkeit, dieses Dilemma zu reduzieren. Wir können durch Selbsterfahrung und Selbstreflexion die Einsicht in unsere Navigationsstrategien erhöhen. Durch Feedback von außen, bekommen wir Informationen darüber, wie wir uns auf unserem Lebensfluss steuern. Je besser wir unsere Navigationsvorlieben kennen, umso besser können wir versuchen, gedanklich eine Außenperspektive einzunehmen. Auch durch professionelle Unterstützung können wir für diese Perspektive sorgen. Ähnlich einem Lotsen, kann eine Beraterin oder ein Coach uns Rückmeldungen über unseren Stil geben, mit dem wir unser Schiff steuern.

5. Schritt

Schließlich sind alle Navigationsversuche auf dem Fluss des Lebens – oder im Blick auf lebendige Systeme, an ein existenzielles menschliches Dilemma gebunden. Dieses Dilemma ist, das wir unser Erkennen nicht erkennen. Das heißt: wir können niemals Gewissheit haben, ob und in wie weit unsere innere, subjektive Wirklichkeit mit der Realität da draußen übereinstimmt.

(P.H.): Unsere Wirklichkeitskonstruktionen können Entwicklungen verhindern. Deshalb sollten unsere jeweiligen Konstrukte selbst im Fluss bleiben. Um lebendig, entwicklungs- und zukunftsfähig zu werden, müssen wir unsere Sichtweisen immer wieder erweitern, verändern und neu konstruieren. Als subjektive Beobachterinnen und Beobachter der Welt außerhalb unseres Innenlebens sind wir darauf angewiesen, uns von anderen konstruktiv in Fluss bringen zu lassen. Unsere Weltbilder bedürfen des steten Austauschs mit unseren Umwelten. Auch unsere Umgebungen sind im Fluss. Unsere Denkstrukturen sind vielleicht zu starr, unsere Bilder zu unbeweglich. Vielleicht müssen sie sich wieder in Prozessen bewegen, um kommunizierbar zu sein. Zu viele stabile Ideen können Beziehungen zu anderen Menschen verhindern und Entwicklungen blockieren. Der Radikale Konstruktivismus sieht es kritisch, wenn wir versuchen, die soziale „Wirklichkeit“ zu

kontrollieren. Er zeigt uns auf, dass wir die „Realität“ nicht machtvoll definieren können. Wie bei lebenden Formen in der Natur entstehen auch im Verlauf gedanklicher und kommunikativer Prozesse fließende Schwankungen (Fluktuationen). Innerhalb einer Unordnung von Gedanken, Gefühlen, Bildern und Haltungen entstehen bereits neue Ordnungen („Attraktoren“) und Strukturen. Um einen neuen Ordnungszustand zu erreichen, braucht das System eine Zeit der Instabilität, welche durch Kreativität und Chaos gekennzeichnet ist. Kreative Prozesse vollziehen sich in der Spannung zwischen Struktur und chaotisch-turbulentem Fluss.

Als professionelle Prozessbegleiterinnen und -begleiter haben wir es mit lebendigen Systemen zu tun, die sich im Fluss befinden. Unsere Gegenüber befinden sich vielleicht in einer Situation, in der sie den Wandel ihrer Organisation, ihrer Familie oder Gruppe mit Unbehagen beobachten. Unter Umständen macht ihnen der Fluss der Veränderung Sorgen, wahrscheinlich empfinden sie Angst. Menschen haben ein Strukturbedürfnis, das ihnen Sicherheit gibt und als Ordnung ihres Lebens erlebt wird.

(M.B.): Mit unseren fünf Schritten zur Navigation auf dem Fluss des Lebens hoffen wir Ihnen Anregungen zur einer Prozessorientierung aus systemischer Sicht vermittelt zu haben.

Wir haben zu zeigen versucht, dass die Flussmetapher neben einer Weltsicht auch eine Gestaltungsdimension beinhaltet. Als solches greift die Metapher mit ihrer Orientierung am Fluss das Ziel auf, in einen Einklang mit der Welt als einem ständigem Fluss zu kommen. Es geht darum, die Gestaltungsprinzipien der Natur für unsere professionelle Kontexte nutzbar zu machen.

„In einem alten Buch über Fischer der Lofoten lese ich: Wenn die ganz großen Stürme erwartet werden, geschieht es immer wieder, dass einige Fischer ihre Schaluppen am Strand vertäuen und sich an Land begeben, andere aber eilig in See stechen. Die Schaluppen, wenn überhaupt seetüchtig, sind auf hoher See sicherer als am Strand. Auch bei ganz großen Stürmen sind sie auf hoher See durch die Kunst der Navigation zu retten, selbst bei kleineren Stürmen werden sie am Strand von den Wogen zerschmettert. Für ihre Besitzer beginnt dann ein hartes Leben. (Bertold Brecht)