

Diese drei Schwerpunkte stehen in all unseren Aktivitäten – bei Weiterbildungen, im Coaching und in der Prozessbegleitung – im Fokus:



Individuelle Ebene: Persönliche Weiterentwicklung – Potentiale nutzen und Haltung entwickeln und entfalten
Interpersonelle Ebene: In Interaktion mit anderen – Kommunikation verstehen und gestalten
Organisationale Ebene: In Systemen wirken – Organisationsprozesse steuern und umsetzen

In dieser Ausgabe rücken wir die **organisationale Ebene** in den Mittelpunkt:

#Thema: Organisationen verstehen

#Interview zum Thema

Mag.^a Karoline Weiß, MBA ist Systemische Psychotherapeutin, Erziehungswissenschaftlerin, Sozialmanagerin und Trainerin bei EINS22.



In diesem EINS22:Impuls richtet sie den Blick auf Organisationen und deren Kommunikationsstrukturen:

EINS22: Warum ist es notwendig, die Organisation, in der man tätig ist, mit ihren Strukturen und Phänomenen zu verstehen?

Karoline Weiß: Verstehen ist immer eine Vorbereitung aufs Handeln. Handlungsfähigkeit finde ich als ein zentrales Kriterium für Selbstwirksamkeit. Ganz wichtig ist, dass Verstehen ein aktives Tun ist und immer wieder hergestellt werden muss.

Aus deiner Erfahrung: Welche Erkenntnisse oder Aha-Erlebnisse haben Menschen, wenn Sie sich mit dem Funktionieren von Organisationen beschäftigen?

Ein großartiges Aha-Erlebnis ist die Erkenntnis, dass Verstehen von Organisationen bei einem selbst beginnt und das bringt schon mal einen super Spielraum mit sich.

Welche drei Hinweise würdest du einer Führungskraft geben, damit sie ihre Organisation „besser durchschaut“?

1. Stelle Fragen – höre zu.
2. Versteh nicht zu vorschnell – stehe manchmal bewusst auf der Leitung.
3. Überprüfe, ob du richtig verstanden hast – Frage nach.

#Theoretischer Impuls zum Thema:

Organisationen verstehen – Ein systemischer Erklärungsversuch über den Gebrauch von Kommunikation

von Karoline Weiß

In meiner Arbeit mit Teams begegne ich immer wieder einem Phänomen: Chaos im Informationsfluss! Und daraus folgt meistens ein ähnliches Anliegen: der Wunsch nach Orientierung. Ich nenne es auch gerne Standortbestimmung. Denn schon alte Weisheiten lehren uns, wenn wir nicht wissen, wo wir stehen, werden wir den nicht Weg finden. Und aus solchen Situationen resultieren dann verschiedenste Zielkonflikte oder es entstehen paradoxe Handlungen, die kaum nachvollziehbar sind. Innerhalb dieses Geflechts ist es für Teams eine immense Herausforderung, sinnstiftend zu handeln und wirksam zu werden.

Der kurze Einblick in (mein) Systemisches Verständnis zur Kommunikation beschäftigt sich mit dem: WARUM es manchmal so schwierig erscheint, sich „richtig“ zu Verstehen.

Kommunikation ist bei Luhmann kein Bestandteil oder psychischer Prozesse, sondern entsteht im sozialen autopoietischen System, das in einem rekursiven Prozess fortlaufend Kommunikation an Kommunikation anschließt. „[...]Menschen können nicht kommunizieren, nicht einmal ihre Gehirne können kommunizieren, nicht einmal das Bewusstsein kann kommunizieren. Nur die Kommunikation kann kommunizieren“ (Luhmann 1995, S. 37). Kommunikation kommt zustande durch eine Synthese von drei verschiedenen Selektionen - die Selektion einer Information, die Selektion der Mitteilung dieser Information und das selektive Verstehen oder Missverstehen dieser Mitteilung und ihrer Information (vgl. Luhmann 1995, S. 115).

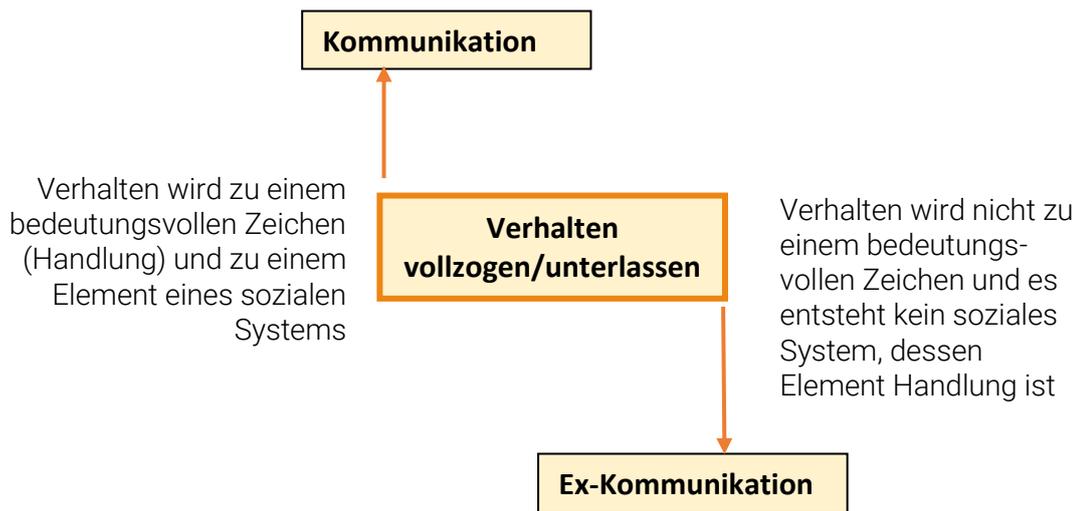


Abbildung: Der Prozess der (Ex)Kommunikation, aus Retzer, 2002

Der Kommunikationstheoretiker Stuart Hall (1932-2014), definierte Verstehen als eine Handlung, d.h. wir Verstehen ein und dieselbe Botschaft anders, je nachdem welcher sozialen Schicht wir angehören, welchen Wissenstand oder Haltung wir haben. Das Empfangen einer Botschaft ist also keine passive Aktion, sondern eine produktive Auseinandersetzung mit der Botschaft. Der Absender codiert die Nachricht mit einer bestimmten Absicht und der Empfänger decodiert die Nachricht, um sie zu verstehen. Das heißt: die Botschaft ist nicht nur das, was gesagt wird. Sie ändert sich je nachdem, wie sie verstanden wird.

Übertragen zur Ausgangssituation in Teams bedeutet dies, nur durch Übung im Verstehen miteinander, die gegenseitige Erlaubnis und Einladung zur Überprüfung: habe ich dich richtig verstanden und der Grundsatz des Verstehens: der eine will verstehen, der andere will verstanden werden, kann Kommunikation ein gelungener Moment im Miteinander werden.

Verstehen ist immer unterwegs, vorläufig, da auch der Gebrauch der Worte in einem Sprachspiel niemals festgestellt werden kann. Die Kommunikation über den Gebrauch ist ein Teil des Gebrauchs

- Arnold Retzer

Weiterführende Literatur:

Berghaus, M. (2011): Luhmann leicht gemacht. Eine Einführung in die Systemtheorie. 3. Auflage. Böhlau: UTB Verlag.

Retzer, A. (2002): Passagen. Systemische Erkundungen. Stuttgart: Klett-Clotta

#Weiterbildung zum Thema

Wir bieten drei Möglichkeiten zu dem Thema „Organisationen verstehen – ein systemischer Blick auf Unternehmen“ an:

1. Im Rahmen des **EINS22 Führungsprogramm**

Eine Webinar-Reihe mit folgenden Inhalten:

- Das 1x1 der Systemtheorie – Grundlagen systemischen Denkens:
- Definition, Grundbegriffe & Grundhaltung
- Systemische Wirkprinzipien und Erfolgsfaktoren:
- Funktionierende Organisationen und Zusammenhänge
- Systemische Interventionen:
- Steuerungsideen und Interventionsmöglichkeiten

2. In unserem EINS22:exklusiv Format: **Einzeltraining für Führungskräfte**

Ein individuelles, rasch verfügbares Format, in dem Sie mit der Trainerin ihre konkreten Fragen und Anliegen behandeln.

So erlangen Sie in kurzer Zeit zu dem Wissen, das Sie konkret benötigen und haben zugleich einen Erfahrungsaustausch mit einem Experten oder einer Expertin zu diesem Thema.

3. Bei einer **Inhouse-Weiterbildung**

Ein auf Sie und Ihr Team oder Ihre Organisation abgestimmtes Seminar oder Webinar zu diesem Thema.

Dabei sind Inhalte, Umfang und Dauer auf Ihre Anliegen abgestimmt.

#EINS22:Impulse regelmäßig lesen

Mit EINS22:Impulse stellen wir Führungs- und Leadershipthemen in den Fokus. Wir verbinden Theorie und Praxis und lassen Expertinnen und Experten zu Wort kommen.

Damit wollen wir Sie auf interessante Inhalte aufmerksam machen und zum Nachdenken inspirieren.

Die EINS22:Impulse erscheinen 4-6 mal im Jahr und können [hier](#) unverbindlich und kostenlos abonniert werden.

#Kontakt

Manuela Burger
EINS22 Weiterbildung

office@eins22.at

www.eins22-weiterbildung.at

+43 677 648 730 98