



Überblick: Systeme haben Eigenschaften. Sowohl für die Auftrags- als auch die Konfliktklärung ist es sehr hilfreich, deren Bedeutung und Funktionsweise zu kennen sowie systemische Fragen zum Konfliktfall zu klären.



Systeme sind lebendige Organismen

Alle Teile eines Systems stehen in einer lebendigen Wechselwirkung und sind voneinander abhängig. Wenn an einer Stelle etwas verändert wird, kommt das ganze System in Bewegung.

Einzelne Subsysteme reagieren bspw. auf Überbelastung als Folge einer Veränderung mit Unbehagen und erbringen nicht mehr dieselbe Leistung wie vorher.

Frage für die Konfliktklärung:
„Welche äußeren Veränderungen gab es in den letzten Monaten mit Wirkung auf die Gruppe?“

Systeme gleichen sich aus

Ein System möchte sich selbst erhalten. Es ist wie bei einem Mobile: Wenn an einer Stelle Gewicht hinzugefügt wird, verändert sich das ganze Gebilde. Subsysteme reagieren automatisch und wählen Ausgleichsstrategien, die mittel- und langfristig unproduktiv sind und Konflikte verursachen. Beispiel: Eine schwache Leitungskraft wird durch die Führung eines Teammitglieds kompensiert, wobei der Mitarbeiter allerdings keine offiziellen Privilegien, Entscheidungsrechte und Informationszu-

gänge hat. Konflikte sind also Symptome, die ein Änderungs- und Entwicklungsbedürfnis des Organismus aufzeigen.

Frage für die Konfliktklärung:
„Für welches ungelöste Problem und welches daraus resultierende Entwicklungsbedürfnis steht das Symptom?“

Systeme delegieren Symptome

Teams sind Subsysteme innerhalb eines größeren Systems, d.h. Konflikte innerhalb eines Teams befinden sich immer auch im Kontext des nächst größeren Systems (Organisation) und sind dort zu betrachten. Eventuell trägt ein Team einen Konflikt für das gesamte Unternehmen aus. Für die Konfliktklärung ist es wichtig, den Blick auf das Ganze zu behalten – so wie ein guter Arzt, der nicht nur die schmerzende Stelle des Körpers behandelt, sondern den ganzen Organismus im Auge hat. Möglicherweise bedeutet das, von der Behandlung des Symptoms (Konfliktklärung im