

DOI 10.21706/kd-6-4-313

## Personzentrierte Systemtheorie für Führungskräfte und BeraterInnen

Rudi Ballreich im Gespräch mit Jürgen Kriz



Prof. Dr. Jürgen Kriz ist Emeritus für Psychotherapie und Klinische Psychologie an der Universität Osnabrück. Nach dem Studium der Psychologie, Pädagogik

und Philosophie sowie Astronomie und Astrophysik in Hamburg und Wien, hatte er teilweise überlappend zu seiner klinischen Professur (1980–2010) auch Professuren in Statistik, Forschungsmethoden und Wissenschaftstheorie (1972–1999). Gastprofessuren in Wien, Zürich, Berlin, Riga, Moskau und den USA; 2004 erhielt er den Viktor-Frankl-Preis der Stadt Wien, 2014 den AGHPT-Award (Arbeitsgem. Humanistische Psychotherapie) und 2016 den Ehrenpreis der GwG (Personzentrierte Psychotherapie/Beratung). Sein zentrales Arbeitsgebiet der letzten Jahre ist die »Personzentrierte Systemtheorie«, ein Schulübergreifender Ansatz für Psychotherapie, Beratung und Coaching.

Der bekannte Psychologe und Psychotherapie-Forscher Jürgen Kriz hat gerade seine grundlegende Darstellung der von ihm begründeten »Personzentrierten Systemtheorie« veröffentlicht. Für die Bearbeitung von Konflikten im Organisationskontext ist das Verständnis der Dynamik zwischen Person und System besonders wichtig.

*KD: Warum ist es überhaupt wichtig, sich als Führungskraft oder BeraterIn mit Systemtheorie zu beschäftigen?*

Jürgen Kriz: Die Prinzipien, nach denen wir die Alltagswelt erklären, sind in unserer Kultur und in den letzten vierhundert Jahren durch den gewaltigen Erfolg der technischen Wissenschaften bestimmt. Dieser Erfolg hat Ende des 19. Jahrhunderts zu der Hybris geführt, *alles* in dieser Welt durch diese – ich sage mal vereinfacht: mechanistischen – Prinzipien zu erklären. Selbst der Umgang mit Lebendigem und dem Menschen – in Medizin, Pädagogik, Psychologie – ist durch Reparatur-, Input-Output- und Kontrollmodelle bestimmt. Und bis heute wird eine Vorgehensweise nach diesen Prinzipien mit »wissenschaftlich« und somit »fundiert« vermengt.

Berater, Therapeuten, gute Führungskräfte usw. wissen zwar, dass es »irgendwie anders geht« – und setzen in der Praxis ganz andere Vorgehensweisen ein und damit auch andere Prinzipien um. Aber es fehlen oft fundierte Modelle und Theorien, nach denen sie ihre Arbeitsweise auch rational verstehen und in wissenschaftlich begründbare Zusammenhänge bringen können – etwa, um daraus neue Ideen zu entwickeln. Das soll die Bedeutsamkeit der Anwendung von Tools für Standardsituationen nicht schmälern. Aber wenn man nur über einen Werkzeugkasten verfügt, versucht man notgedrungen, die Komplexität der Wirklichkeit auf den Wirk-

bereich dieser Tools zu reduzieren, statt umgekehrt Neues schöpferisch zu entwickeln. Das genau vermögen Systemtheorien zu leisten – jedenfalls solche, wie ich sie vertrete: Sie thematisieren, bei aller Unterschiedlichkeit, nicht-mechanistische Prinzipien. Also solche Prinzipien, die im Umgang mit und zwischen Menschen essentiell sind. Und daher brauchen wir Systemtheorien.

*KD: Welche systemischen Richtungen sind für Management und Beratung wichtig geworden?*

Jürgen Kriz: Das ist gar nicht so leicht zu beantworten, weil dort – wie auch in der Psychotherapie – über Jahrzehnte eine erfolgreiche Praxeologie den Theorien vorausgegangen ist. Dieselben Vorgangsweisen lassen sich aber jeweils unterschiedlich theoretisch rekonstruieren. So geht beispielsweise die Systemaufstellung auf die Skulpturarbeit in der Familientherapie von Virginia Satir oder Peggy Papp in den 1950ern zurück. Diese sind aber als Modifikationen des Psychodramas von Moreno in den 1920ern zu sehen, dessen Wurzeln selbst wieder bis in die griechische Tragödie oder gar archaische Rollendarstellungen von über-, zwischen- und innermenschlichen Kräften zurückreichen. Eine andere zentrale systemische Wurzel ist die Gestaltpsychologie, die vor hundert Jahren etwa gleichzeitig mit anderen holistischen (Jan Smuts) oder bio-systemischen (v. Bertalanffy, Jakob v. Uexküll) und medizin-systemischen (Thure v. Uexküll, Viktor v. Weizsäcker) oder, etwas später, techno-systemischen (Wieners Kybernetik) Ansätzen deutliche Kontrapunkte zum mechanistischen Verständnis setzte.

Ich finde den Hinweis auf diese Wurzeln wichtiger als eine Aufzählung der vielen aktuellen Blüten. Einzig Luhmanns »Autopoiesis« gehört hier als eigenes Gewächs erwähnt. Schon weil sich verbal viele in Management und Beratung darauf berufen – auch wenn ich selbst hinsichtlich der Bedeutsamkeit gerade für diesen Bereich wie auch für Therapie große Vorbehalte habe.

*KD: Warum hast du eine personenzentrierte Systemtheorie ausgearbeitet?*

Jürgen Kriz: Dies entstand aus dem Bedürfnis, die für mich zentralen Fragen nach den Förderungsmöglichkeiten für Entwicklungen auf der individuellen, der Paar- und Familienebene

der Person in den systemischen Ansätzen. Andererseits fehlte dem personenzentrierten Ansatz von Rogers – die Therapieform, der ich nahestand und nahestehe – die Berücksichtigung vieler Aspekte, welche die systemische Therapie erarbeitet hatte. Somit lag es auf der Hand, diese beiden wichtigen Ebenen von psychischen und interpersonellen Prozessen miteinander zu verbinden – oder besser: deren künstliche und praxisferne Trennung zu überwinden.

Wenn man davon ausgehend intensiver über diese Prozesse nachdenkt und die praktischen wie wissenschaftlichen Befunde hierzu mit einbezieht, so wird deutlich, dass psychisches und interpersonelles Geschehen selbst wieder in umfassendere Kontexte ein-

Beurteilungs- und Verhaltensmechanismen aus stammesgeschichtlich älteren Hirnarealen stärker zum Zuge kommen.

Die Berücksichtigung dieses komplexen Gesamtgefüges aus Wechselwirkungen wurde dadurch unterstützt, dass ich auf eine systemtheoretische Strukturwissenschaft stieß – nämlich die Synergetik – die wesentlich besser als andere mir bekannte Ansätze für eine solche Re-Integration geeignet ist. Diese musste allerdings aus den naturwissenschaftlichen Anwendungsbereichen mit ihrem Fokus auf Energie für den Bereich Humanwissenschaften mit dem Fokus auf Sinn und Bedeutung entfaltet werden. So entstand die »Personenzentrierte Systemtheorie«.

*KD: Was sind die Grundgedanken der Personenzentrierten Systemtheorie?*

Jürgen Kriz: Gehen wir von den eben genannten vier Prozessebenen aus – den körperlichen, psychischen, interpersonellen und kulturellen Prozessen – so finden wir auf jeder Ebene selbstorganisierte dynamische Stabilitäten in Form von »Mustern« oder »Ordnungen«. Dies sind beispielsweise die Interaktionsmuster in Familien oder in Teams auf der interpersonellen Ebene oder Muster im Denken, Handeln und Verhalten – oft »Schemata« genannt – auf der psychischen und personalen Ebene.

Solche Muster sind etwas Gutes, denn sie reduzieren die Komplexität und erhöhen die Vorhersagbarkeit und unterstützen somit gegenseitiges Vertrauen. Das gilt aber nur so lange, wie diese Muster auch zu den jeweiligen Lebensbedingungen passen. In einer sich ständig wandelnden Welt bleiben aber Bedingungen nicht lange



Systemtheorien thematisieren nicht-mechanistische Prinzipien. Also solche Prinzipien, die im Umgang mit und zwischen Menschen essentiell sind.

sowie von Teams und Organisationen schlüssig zu beantworten. Dabei bin auch ich zunächst auf die Autopoiese von Maturana und Varela gestoßen – die ja auch Luhmann für seine Systemtheorie verwendet hat. Doch bei gründlicher Beschäftigung damit wuchs rasch meine Unzufriedenheit: Die damalige Fixierung primär auf die Interaktionsmuster in der systemischen Therapie-Debatte, was durch die einseitige Fokussierung auf Kommunikation im Ansatz von Luhmann noch theoretisch verstärkt wurde, sperrte gerade das aus, was mir wichtig war: nämlich die Zusammenhänge zwischen personalen und interpersonellen Prozessen. Kurz gesagt, fehlte mir eine angemessene Berücksichti-

gebettet ist. Diese umfassen zum einen das, was man mit Kultur bzw. Gesellschaft bezeichnet: Neben sprachlichen Gebilden sind das vor allem auch die Metaphern und Erklärungsprinzipien, mit denen wir die Phänomene unserer Welt zu fassen versuchen. Zum anderen geht es um die starke Wirkung körperlicher Prozesse – also Affekte, Gefühle und Stimmungen, auf deren Relevanz schon Luc Ciompi hingewiesen hat – wie auch evolutionär im Organismus präformierte Strukturierungsprinzipien in der Erfassung von Wirklichkeit. Gerade die Forschung in jüngerer Zeit zeigt das lange unterschätzte Ausmaß dieser Einflüsse. In der Dynamik von Konflikten ist das sehr bedeutsam, weil dabei der Neocortex und unser rationales Planen eingetrübt ist und

stabil. Die Anforderungen an einen 3-Jährigen, einen 6-Jährigen, einen 14-Jährigen, einen 20-Jährigen etc. sind jeweils recht unterschiedlich. Ebenso gilt dies für die Bedingungen, die zwei Menschen als frisch verliebtes Paar, als Eheleute, als Eltern und dann als Senioren zu meistern haben, oder für die Phasen einer Organisation, wie sie Friedrich Glasl und Bernard Lievegoed beschrieben haben.

Solche Übergänge finden wir in allen Bereichen des Lebens. Es handelt sich um das in vielen Kulturen thematisierte »stirb und werde!«, das beim Menschen auf personaler, familiärer oder auch organisationaler Ebene stattfindet und oft mit Riten verbunden ist: Einschulung, Konfirmation, Abitur, Heirat, Silberhochzeit, Firmen-gründung, Relaunch und Jubiläen usw. Und dies funktioniert üblicherweise auch hinreichend gut. Zu uns kommen allerdings Personen oder Teams dann, wenn das nicht klappt. Das, was wir Symptome oder Probleme nennen, hat mit einer Überstabilität dieser Strukturen zu tun: Einstmals hinreichend gute Lösungen passen nun nicht mehr zu den veränderten Entwicklungsaufgaben. Wie sich zeigen lässt, hat dies meist auch mit einer Überstabilität von Sinn zu tun: Der Sinn ist dann oft losgelöst von den inzwischen konkreten, veränderten Situationen, Anforderungen, Bedürfnissen, Gefühlen und Möglichkeiten.

Die Personzentrierte Systemtheorie zeigt nun, wie in der Wechselwirkung der benannten Prozessebenen solche Reduktionen und Überstabilitäten entstehen können, und was getan werden kann, um zu deren Überwindung beizutragen. Ohne hier auf Details eingehen zu können, hat dies mit einer Anreicherung an Komplexität, an Deutungsmöglichkeiten, und damit Handlungsoptionen, zu tun. Und in der Tat

lassen sich fast alle erfolgreichen systemischen Interventionstechniken in Coaching, Beratung und Therapie so verstehen.

Bei den konkreten Fragen danach, was die (Über-)Stabilität einer Prozessstruktur – und damit ein »Problem« – aufrechterhält, sind für eine bestimmte Ebene – beispielsweise die interpersonelle in einem Team – die jeweils anderen Ebenen die Umgebungsbedingungen. Das bedeutet nun, dass für die Veränderung der Interaktion oder die Lösung eines Konfliktes auf dieser Ebene beispielsweise die psychischen Prozesse der beteiligten Personen berücksichtigt werden müssen – ihre Wünsche, Vorstellungen, Verletzlichkeiten. Es müssen aber genauso die Vernetzungen mit den makroskopischen Strukturen, den Subkulturen, bedacht werden, die etwa in der Corporate Identity repräsentiert sind.

Die Personzentrierte Systemtheorie arbeitet hier nicht mit Kreisdiagrammen von Menschen mit bestimmten Sinnorientierungen, sondern mit dynamischen Bedeutungsfeldern, die sich gegenseitig überlagern. Wahrnehmungen und Handlungen sind dann nicht mal dieser oder jener Rolle verpflichtet, sondern graduell sind unterschiedliche Bedeutungseinflüsse wirksam. Ich denke, dies entspricht deutlich mehr dem realen Erleben der beteiligten Personen. Ein Konzept wie die »Synlogisation« beschreibt, dass und wie in Subgruppen spezifische Begrifflichkeiten zur Verständigung entstehen. Auch dies scheint mir typisch z. B. für reale Teams in einer Organisation zu sein.

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Personzentrierten Systemtheorie ist die Komplementarität von intersubjektiven, äußeren Beschreibungen der Bedingungen für Selbstorganisation und von subjektiven, lebensweltlichen Bedingungen der beteiligten Menschen. Wir neigen zu der »wissen-

schaftlichen« bzw. »objektiven« Beschreibung der Bedingungen, unter denen Menschen in einer Organisation agieren. Das ist auch gut so. Aber gerade wieder bei Konflikten zeigt sich, dass die subjektiven Erlebensweisen der Menschen ganz andere Bedingungsaspekte ins Zentrum rücken. Beide gilt es zu sehen und zu berücksichtigen.

Um diese wichtige, aber oft vernachlässigte Perspektive zu betonen, habe ich mein aktuelles Buch, in dem das Ergebnis von drei Jahrzehnten Arbeit an der Personzentrierten Systemtheorie dargestellt ist, nicht »Person und Kultur/Organisation/Gesellschaft« oder so ähnlich, sondern »Subjekt und Lebenswelt« betitelt.

*KD: Wie kann sich die Praxis einer Führungskraft verändern, wenn sie lernt, in dieser Art zu denken?*

Jürgen Kriz: Führungskräfte können die unterschiedlichen Feldkräfte, welche auf Situationen und Interaktionen wirken, besser reflektieren und damit sensibler werden für die Möglichkeiten des Gestaltens konstruktiver Selbstorganisationsprozesse. Denn darum geht es doch: Weder autoritär den Mitarbeitern etwas gegen deren Willen aufzwingen – weil dies ständige Kontrolle und Reibungsverluste bedeutet – noch laissez-faire die Verantwortung scheuen und hoffen, dass sich da schon was gut regeln wird. Die bewusste Anleitung zu »Synlogisationsprozessen«, die Förderung gemeinsamer Interessen im Wirkungsfeld des Ganzen wird leichter, wenn man sich die Vielfalt der Prozessebenen deutlich macht. Und wenn man versteht, wie sie zur gegenseitigen Stabilisierung beitragen – denn dann lassen sich andersherum auch Veränderungsbedingungen konstellieren.

Das geht auch bei scheinbar sehr heterogenen oder gar gegensätzlichen Interessen. Denn oft überlagert eine solche »objektive« Beschreibung bestimmter Problemaspekte, dass viele Lösungsaspekte aus dem Blick verloren worden sind. »Gegensätzliches« kann nämlich durchaus zur Synergie von Kompetenzen genutzt werden, wenn dabei eben der komplementäre Aspekt der Motive, Interessen, Bedürfnisse und Wahrnehmungen der Subjekte gewürdigt und mit einbezogen wird.

Ähnlich, wie objektive Produktionszahlen oft zu kurz greifen, um die Qualität der zugrunde liegenden

ten und erfolgreichen Methoden leichter kreativ und situationsbezogen eingesetzt werden, ohne dass man von A zu B wechselt und herumprobiert, sondern A und B auf einer gemeinsamen Konzeption gleichermaßen entfaltet. Der besondere Fokus der Beratung vor diesem Hintergrund liegt somit auf der Entfaltung *im Prozess* und *gemeinsam* mit den Kunden. Es ist dann nicht so wichtig, dass der Berater alle Zusammenhänge beim Kunden und seine Probleme versteht, sondern dass er Prozesse initiiert und begleitet, bei denen der Kunde selbst neue Möglichkeiten des Verstehens von Zusammenhängen und damit neue Hand-

Veranstaltung wurden unterschiedliche systemische Beratungsansätze von den Begründern vorgestellt und die Beratungsarbeit wurde anhand eines Konfliktfalles exemplarisch demonstriert. Ich habe bewusst als Kontaktpunkt zu anderen demonstriert, wie man selbst auf der Ebene einer körperorientierten Arbeit mit (zunächst) einem einzelnen Konfliktpartner dessen subjektive Wahrnehmungs- und Erlebensstrukturen und darüber dann sicher auch die Interaktionsstrukturen verändern kann. Mich hat dann erstaunt, wie viele Teilnehmer recht überrascht waren, dass so etwas möglich ist. Dabei sollte doch klar sein, dass die Vernetzung der vier Prozessebenen und die Beachtung der Komplementarität von »objektiven« und subjektiven Perspektiven einen großen Freiraum schafft, entsprechend den Möglichkeiten und Gegebenheiten an sehr unterschiedlichen Stellen anzusetzen – ggf. also auch mit körperbezogener Arbeit an der subjektiven Konfliktsicht und den dabei zutage tretenden Ressourcen. Das wird zwar für die meisten Berater und Situationen nicht der Ansatz der Wahl sein – aber wichtig ist eben, sich klar zu machen, dass vorab normierte »Vorgehensweisen für Konfliktlösungen« nicht unbedingt die kreativen Potentiale nutzen, die aktuell im Hier und Jetzt vorhanden sein mögen.

*KD: Was sind für dich die offenen Fragen der systemorientierten Beratung?*

Jürgen Kriz: Das, was ich eben formuliert habe, tatsächlich konkret zu verbinden: De facto scheint mir nämlich, dass analytische Vorstellungen davon, wie etwas gut oder weniger gut funktioniert, welche Arbeitsschritte vorzunehmen sind usw., einen anderen



Die Personzentrierte Systemtheorie versteht sich selbst nicht als praktischer Beratungsansatz, sondern als eine Meta-Theorie.

Strukturen zu erfassen und zu verbessern (was sich erst dann in Zahlen niederschlagen kann), reicht eine »objektive« Analyse der Probleme oft nicht aus, die so wichtigen subjektiven Wirkaspekte mit zu erfassen. Diese sind aber für das Klima, für Reibungsverluste durch Konflikte oder gar Krankenstände wesentlich.

*KD: Wie kann sich die Praxis der Organisations- oder Konfliktberatung sowie des Coachings konkret verändern, wenn die Personzentrierte Systemtheorie den Hintergrund bildet?*

Jürgen Kriz: Die Personzentrierte Systemtheorie versteht sich ja selbst nicht als praktischer Beratungsansatz, sondern als eine übergreifende Struktur, in der viele gängige Beratungsmethoden gut einsetzbar sind. Durch diese Meta-Theorie können aber die bewähr-

lungsoptionen entwickelt. Die beachtenswerte Sicherheit, hilfreiche Ordnungsschemata, Klassifikationen und Metaphern zum Handeln verfügbar zu haben, wird dann bereichert um eine größere Flexibilität und das Vertrauen, gemeinsam in der Situation etwas Hilfreiches zu entwickeln. Zum analytischen Durchblick der Berater kommt somit eine stärker intuitiv-kreative und kooperative Gestaltung von Möglichkeitsräumen hinzu.

Ich habe das kürzlich auf dem Symposium »Das Spannungsfeld Mensch und Organisation« an der Universität Witten/Herdecke demonstriert.<sup>1</sup> In der

<sup>1</sup> Die DVD *Das Spannungsfeld Mensch und Organisation – in der Organisations- und Konfliktberatung* mit den Darstellungen und Fallarbeiten von Dirk Baecker, Luc Ciompi, Friedrich Glasl, Barbara Heitger und Rudi Wimmer, Jürgen Kriz, Bernd Schmid, Gunther Schmidt, Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd, Gerda Vollmer und Eckhard König, Arist von Schlippe, kann bezogen werden über [info@concadoraverlag.de](mailto:info@concadoraverlag.de), [www.concadoraverlag.de](http://www.concadoraverlag.de).

Arbeitsfokus konstellieren, als wenn es primär um die situationsspezifische, kooperative Gestaltung von Veränderungsprozessen geht. Beide Herangehensweisen halte ich für wichtig und hilfreich. Eine herausfordernde Frage finde ich, wie beides gut miteinander verbunden werden kann. Ich denke, besonders dort ist noch Entwicklungsarbeit nötig.

So ist mir auf der eben erwähnten Tagung der Unterschied klar geworden, ob man mit der Perspektive und der Erfahrung eines Organisationsentwicklers an eine Problematik herangeht oder sich eher als Coach und Konfliktberater versteht. Real dürften sich oft die Problemstellungen überlappen – so übrigens auch in dem Konfliktfall, der den Demonstrationen in Witten/Herdecke zugrunde lag, was das Spektrum der Ansätze und Arbeitsweisen nochmals vergrößert hat. Praktisch erfordert dies eine sorgfältige Klärung des Auftrags. Theoretisch ist spannend, in welcher Weise sich diese Perspektiven integrieren lassen.

*KD: Dein Buch über Personzentrierte Systemtheorie ist ja jetzt veröffentlicht. Welche Projekte beschäftigen dich in der nächsten Zeit?*

Jürgen Kriz: Das Buch ist fertig – aber nicht die Arbeit mit und an dem Ansatz. So habe ich schon während der Arbeit an dem Buch und in der bisher sehr kurzen Zeit danach die Per-

fast eine Monokultur. Und gegen die dabei weitgehende administrative Zerstörung von humanistischen Ansätzen mit deutscher Gründlichkeit. An fast allen deutschen Universitäten erfahren die Studierenden der Psychologie in ihrer gesamten Ausbildung kaum noch etwas über die Vielfalt nicht-behavioraler Ansätze. Das ist skandalös.

Vorab normierte »Vorgehensweisen für Konfliktlösungen« nutzen nicht unbedingt die kreativen Potentiale, die aktuell im Hier und Jetzt vorhanden sind.



sonzentrierte Systemtheorie für viele spezifische Fragen heruntergebrochen und ausdifferenziert.

Ein zweiter Arbeitsstrang, der mich seit zwei Jahrzehnten in Beschlag nimmt, ist der Kampf gegen die unfassbare Verengung psychotherapeutischer Ansätze in Deutschland auf

Beides lässt mir wenig Zeit, ein lange gehegtes, aber nicht realisiertes Projekt weiter zu verfolgen – nämlich einen eher existenzphilosophischen Roman zu schreiben, der möglichst viele Nicht-Fachleute einlädt, sich mit diesen wichtigen Fragen auseinanderzusetzen. ■