



# Systemische TA kompakt Beziehungen III (düsfunctionale) Symbiosen

Leitung: Dr. Bernd Schmid

25.-27.06.2009

Institut für systemische Beratung, Wiesloch

[www.isb-w.eu](http://www.isb-w.eu)



Dieses Werk bzw. der Inhalt steht unter einer [Creative Commons Namensnennung 3.0 Deutschland Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/de/).



Die nachfolgenden Folien des Vortrags von Dr. Bernd Schmid sind mit den dazugehörigen Stellen eines Videos verbunden. Das Video befindet sich auf Youtube und wird automatisch an der entsprechenden Stelle geöffnet, wenn Sie unten das Symbol „youtube“ klicken.

Alle Inhalte der Präsentation sind frei verfügbar und können (auch kommerziell) weiterverwendet werden. Als Gegenleistung wird vereinbart, die Folien wie folgt zu kennzeichnen:

*CC-by-Lizenz, Autor: Bernd Schmid für [isb-w.eu](http://isb-w.eu).*



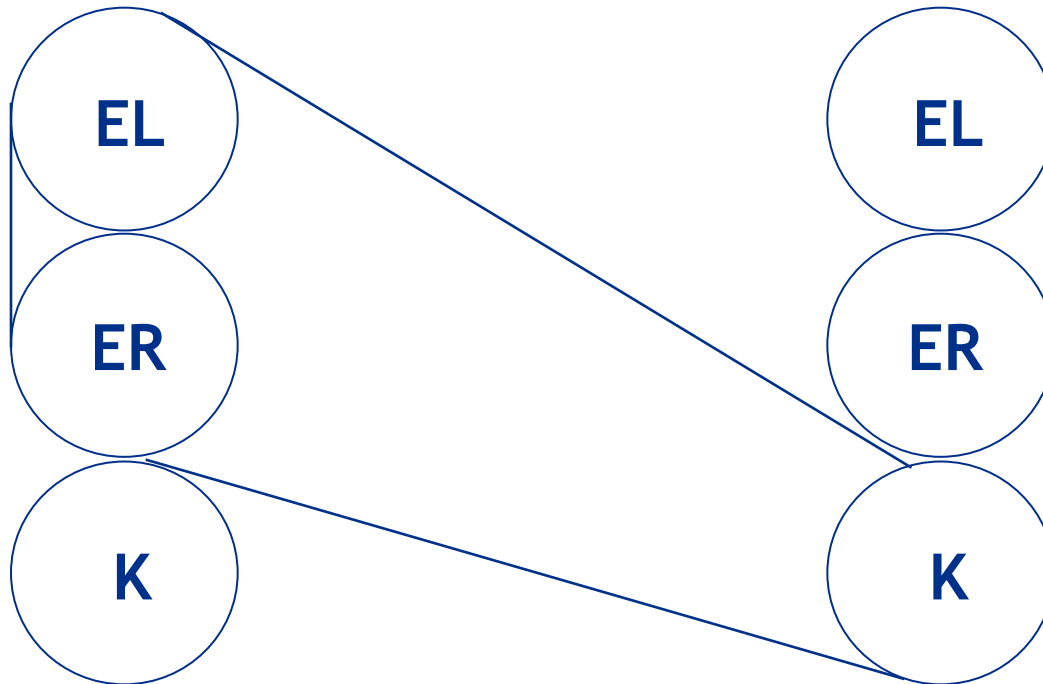
# Symbiosen bei Schiff et al.



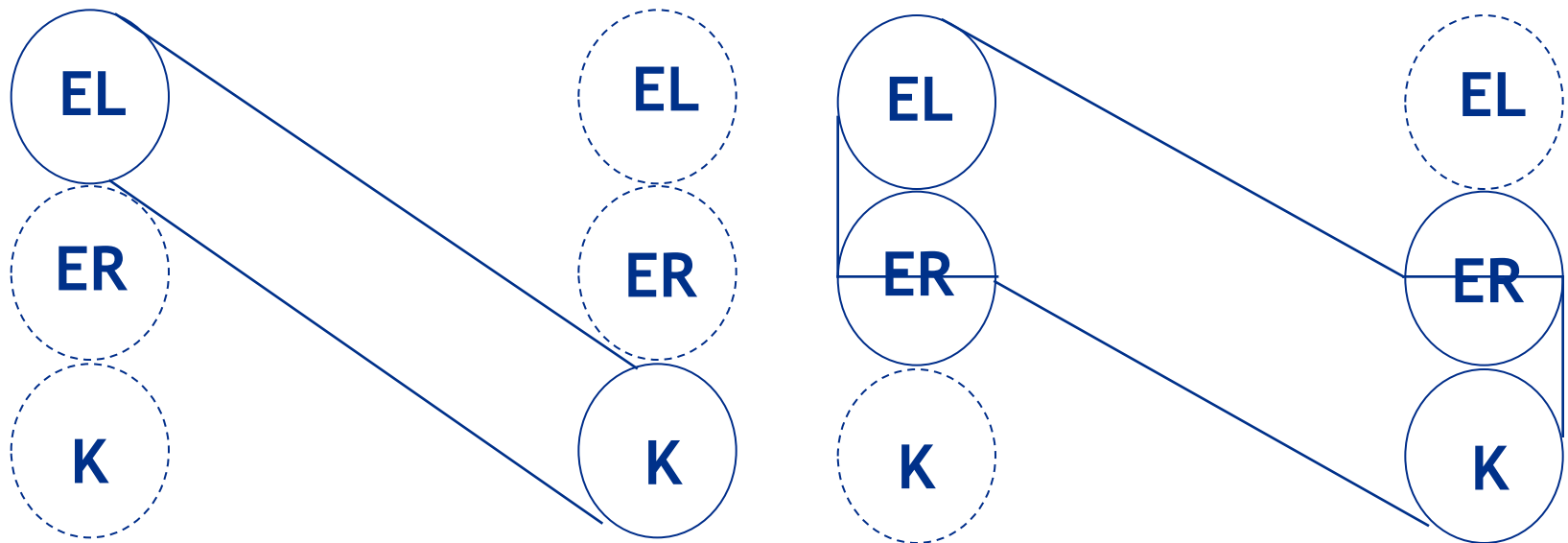
- Menschen suchen durch Mitnutzung anderer eine ganze Person zu sein
- Vermeidung von Selbstständigkeit und Vollständigkeit sowie Verantwortung dafür („Holzbein“, pathologische Regression, Ausschluss von Persönlichkeitsbereichen)



# Arten von Symbiosen 1 nach Schiff



# Arten von Symbiosen 2 nach Schiff



# Arten von Symbiosen 3



Komplementäre Symbiosen

Wettbewerbssymbiosen

Auf welcher Ebene komplementär bzw. konkurrierend?

Mit wem komplementär bzw. konkurrierend?





# Formen und Wirkungen Verantwortungsvermeidenden Verhaltens

FORM	WIRKUNG
<b>Nichts tun</b> Durch das Nicht-Tun einer Person, die etwas tun sollte, ...	... werden andere dazu eingeladen, anstelle dieser Person Verantwortung zu übernehmen, die nicht die ihre ist.
<b>Fehlverantwortung übernehmen</b> Jemand empfindet das Unbehagen, dass er etwas tun sollte. Anstatt jedoch nachzufragen, was die Anforderungen an seine Verantwortung sein könnten, macht er sich Phantasien darüber und passt sich an diese Phantasien an. Durch sein engagiertes, aber unangemessenes Tun ...	... werden andere dazu eingeladen, etwas als Beitrag zu akzeptieren, was sie gar nicht wollen, ihn damit aus der Verantwortung zu entlassen oder zusätzliche Energie aufzubringen, die Überverantwortung zu korrigieren.
<b>Agitation</b> Mit Agitation bezeichnen wir so genannten »Aktivitätsrausch«, der sich jedoch nicht auf Aufgaben bezieht, die (im Moment) vordringlich wären. Agitierendes Verhalten ...	... lädt ein zum Mitagieren, zur Verschonung des Agitierenden vor zusätzlicher In-Verantwortungnahme. (Agitation können alle Formen operativer Hektik sein, z.B. auch sein operatives Geschäft zu machen und damit zu vermeiden, sich strategischen Fragen zu stellen; ein häufig in Krisensituationen zu beobachtendes Verhalten.)
<b>Notstand erzeugen</b> »Man/ich kann nicht anders.« Der Betroffene demonstriert, dass er absolut in Bedrängnis ist – und unfähig, der Verantwortung gerecht zu werden. Anstatt dies offen zu legen, erzeugt er bei sich selbst oder in seinem Umfeld einen Notstand, der Nichtverantwortung überdeckt. Durch die Notlage ...	... werden andere gezwungen, an seiner Stelle Verantwortung zu übernehmen.

Abb. 6: Formen von symbiotischen Einladungen



# Konfrontation von Verantwortungsvermeidungen



<b>Nichts tun</b>	Den Nichthandelnden aktivieren, indem man ihn in die Verantwortung nimmt.
<b>Fehlanpassung</b>	Dem Fehlangepassten sehr genau definieren, was man von ihm möchte. Das hilft ihm, konkrete und begrenzte Möglichkeiten zu sehen, sein grundsätzliches Bedürfnis sich anzupassen zu befriedigen.
<b>Agitation</b>	<p>Dem Agitierenden klar machen, dass man diese Aktivitäten nicht haben möchte:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• indem man sie ihm als Vorgesetzter verbietet oder als Kooperationspartner aufzeigt, dass dadurch fehlende Verantwortung nicht ersetzt werden kann,</li><li>• oder als Mitarbeiter zum Ausdruck bringt, dass durch immer neue Aktivitäten und Anforderungen Leistung nicht verbessert wird und angemessene Fürsorge für Leistungsträger unterbleibt.</li></ul>
<b>Notstand erzeugen</b>	Zunächst ist meist ein einseitiger Eingriff von außen notwendig und die Verantwortung muss durch Vorgesetzte selbst übernommen werden (außer im Fall kleiner Notstände). Dann muss das Verantwortungssystem geklärt und allenfalls entsprechende Umbesetzungen vorgenommen werden. Erst wenn die Überforderung beseitigt ist, kann die Verantwortung wieder dem ordentlichen Verantwortungsträger übergeben werden.

*Abb. 7: Einladungen in Verantwortung*





# Beispiel **Fehlanpassung** im Organisationsbereich



Ein Mitarbeiter tut lange Zeit nichts. Dann sagt der Chef: "Morgen früh ist der Bericht da oder sie fliegen!" Ohne zu klären, was der Bericht beinhalten soll, arbeitet der Mitarbeiter nun über Nacht Dinge in Einzelheiten aus, die niemand von ihm erwartet und legt sie am nächsten Morgen dem Chef auf den Tisch. Der muss damit eine Viertel Stunde später auf eine Sitzung und kann dort aufgrund der Menge an Informationen nichts damit anfangen.



auf **youtube** anschauen

## Beispiel **Agitation** im Organisationsbereich



Ein Chef sagt zu einem Mitarbeiter: "Im Projekt brennt es. Bitte sorgen sie dafür, dass das klar geht!" Er selbst macht sich dabei weder Gedanken darüber, was das 'Brennen' ist, noch was das 'Sorgen' wäre. Statt dessen regt er sich auf und macht mit dieser Aufregung einem anderen Druck. Der soll jetzt, obwohl er keine Information hat, was mit 'Brennen' gemeint ist, schnell etwas tun.



# Beispiel **Notstand erzeugen** im Organisationsbereich



Ein Mitarbeiter eines Automobilzulieferbetriebes arbeitete an der Entwicklung eines neuen Bustürensystems. Das Projekt war seiner Meinung nach mit zuwenig Mitarbeitern ausgestattet, so dass das System in unverantwortlicher Weise ungetestet auf den Markt gebracht werden müsste. Anstatt die Führungsverantwortlichen in angemessener Weise auf diesen Mangel aufmerksam zu machen, versuchte der Mitarbeiter zunächst durch unzählige Überstunden diesen Mangel auszugleichen. Als immer deutlicher wurde, dass er dadurch den Mangel nicht kompensieren konnte, ließ er sich mit einem Nervenzusammenbruch aufgrund eines Überarbeitungssyndroms in eine psychiatrische Klinik einweisen. Durch diesen Notstand wurde nun die Linie auf den Personalbestand und dessen Folgen im Projekt aufmerksam.



# Dysfunktionale Symbiosen



Dysfunktionale symbiotische Beziehungen sind Beziehungen,

- in denen Verantwortung nicht wahrgenommen
  - oder verschoben wird,
  - oder in denen das daraus entstehende Unbehagen verschoben wird;

oder

- „in denen Potenziale nicht aktiviert oder nicht entwickelt werden“



# Ergänzung: Symbiosen als innere Rollenbeziehung Bd. 1 S. 108



- Ein Freiberufler hat dann z.B. in seiner Beraterrolle Schwierigkeiten durchzustehen, die er sich in seiner Unternehmerrolle eingebrockt hat. Er vermeidet, die Rolle des Anbieters von Beratungsleistungen in seinen unternehmerischen Aspekten weiterzuentwickeln und damit die Voraussetzung für sinnvolle Beratungssituationen zu schaffen.
- Statt dessen versucht er, durch situative Virtuosität aus fehlangelegten Situationen etwas zu machen, bzw. falls dies nicht gelingt, in privaten Rollen an professionellen Selbstzweifeln zu leiden.



# Symbiotische Dynamiken in Individuen und Organisationen



- Symbiotische Dynamiken innerhalb einer Organisation können sich als persönliche Dynamiken zwischen den Rollen ihrer Mitglieder abbilden.
- Umgekehrt können sich innere symbiotische Rollendynamiken von maßgebenden Gestalten einer Organisationskultur als dysfunktional-symbiotische Muster in den Organisationsbeziehungen abbilden.





# Komplexere Symbiosen

- Inverse Symbiosen:  
Jemand zeigt sich krank, unfähig oder bedürftig, um jemandem anderen eine Fürsorgerrolle zu lassen, die dieser wieder als Vermeidung oder Kompensation braucht.
- Symbiotische Kompensationsgeschäfte
- Symbiotische Arrangements zulasten Dritter



# Motive für symbiotische Beziehungen



- werden oft auch in der Weise gelebt, dass gegenseitig Illusionen etabliert und genährt oder ihre Konfrontation mit der Realität vermieden werden.
- Häufig wird aus Blindheit oder Trägheit, aus eigenen Illusionen oder aus Opportunismus heraus ein unverantwortlicher oder illusionärer Umgang anderer mit Wirklichkeit geduldet.
- Taktische Unverantwortlichkeit und Ausbeutungs- bzw. Missbrauchsvarianten





# Vom Unbehagen zum Verantwortungs-Dialog



- Organisation als System komplementärer Verantwortungen
- Verantwortungs- -Isolation/ -Konfusion / -Erosion
- Konfrontieren anhand aktueller Geschehnisse
- Etablieren eines Verantwortungsdialogs



# Checkliste zur Verantwortungs-Konfrontation



- Anerkennen des Unbehagens
- Verorten des Unbehagens:
- Verbindung mit Verantwortung herstellen:
- Reflektieren der Beweggründe der Verantwortungsvermeidung
- In Verantwortungs-Dialog und -Nahme einladen
- Selbsthilfestrategie definieren
- Die Übertragung von Unbehagen zu Verantwortlichen planen

Bd. 3 Systemische PE, OE + KE S. 48-63





# Verantwortungssystem in Organisationen

## - keine Selbstverständlichkeit

- Verantwortungskultur, und darin individuelle Verantwortung zu gestalten, ist entscheidend für das Erleben von Kompetenz und Würde (Schmid 1991b).
- Verantwortungsdialog - Perspektive jeder Kommunikationsbeziehung
- Gesellschaftlicher Verantwortungs-Dialog

(Rente, Vollkasko-Mentalität, Opel und Co., Staatsverschuldung)

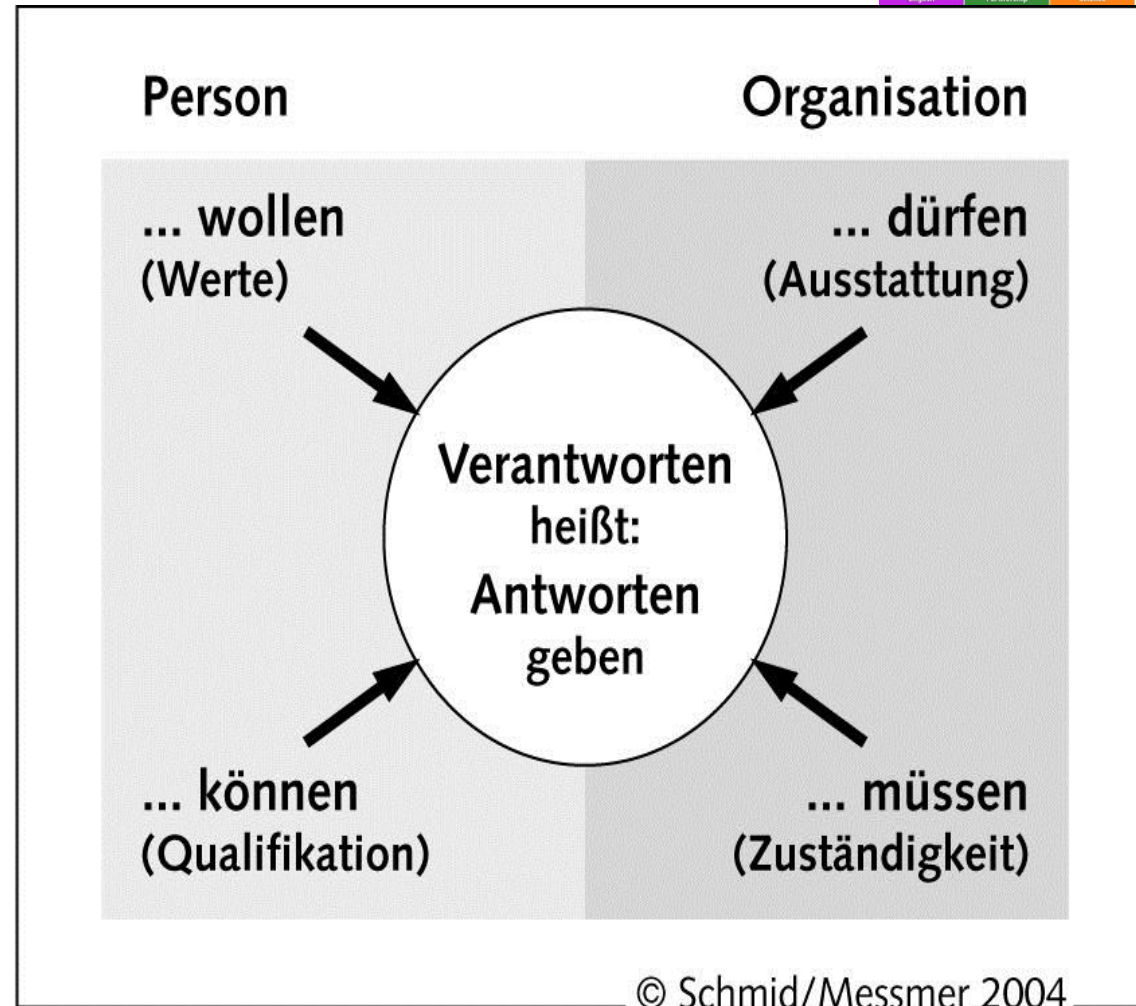


# Vier Dimensionen eines Verantwortungssystems



**Systemisches  
Coaching Band 2  
S. 49 ff**

*Abb. 4: Vier  
Dimensionen eines  
Verantwortungssystems*



© Schmid/Messmer 2004



# Verantwortung für....

## Verantwortung in Bezug auf....

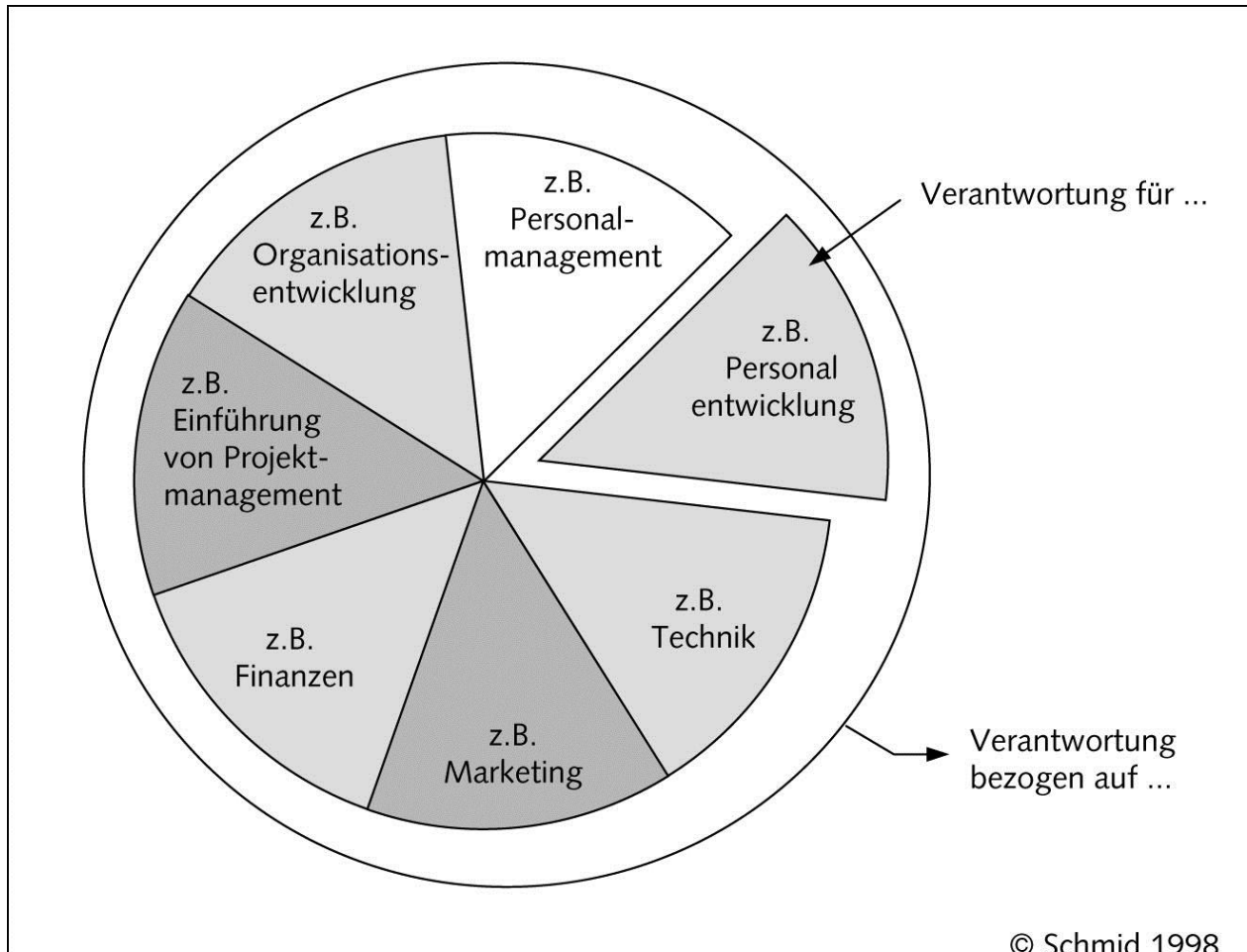


Abb. 5: Schema zur komplementären Verantwortung in Organisationen

