



Michael Korpiun (Foto: privat)

Beziehungsorientierung als Handlungsperspektive der Persönlichkeits-, Team- und Organisationsentwicklung

Hinführung

Bereits seit einigen Jahren vollzieht sich in den Natur- und Geisteswissenschaften eine »*relationale Wende*« (relational turn) hin zu einem Verständnis des Menschen als Bezogenem, der nicht mehr als »Individuum« konzeptualisiert werden kann. Das befragt uns kritisch in unserem Selbstverständnis, mithin unserer Identität. Wer glauben wir, sein zu können. In Wirtschaft und Gesellschaft rezipieren wir erst allmählich, welche Potenziale für ein besseres Miteinander darin liegen. Der nachstehende Beitrag skizziert mit der Beziehungsorientierung eine Handlungsperspektive der Persönlichkeits-, Team- und Organisationsentwicklung, die daran anknüpft.

Beobachtungen aus der Wirtschaft

In der Wirtschaft verliert das klassische Verständnis von Führung immer mehr an Wirkung und Akzeptanz. Das Modell der »wissenden Führung« ist am Ende. Gleichzeitig halten viele Führungskräfte noch immer an einer individualistischen Perspektive auf Basis funktionaler Führungsverständnisse fest, indem sie einseitig versuchen, Orientierung zu geben und Eindeutigkeit herzustellen. Das *individualistische Zurückgeworfensein auf sich selbst* impliziert gleichzeitig den Zwang zur Auseinandersetzung mit zahllosen Einzelperspektiven. Die damit verbundenen Austauschformate in Organisationen sind vielfach diskursiv (vgl. Korpiun 2022b) und münden nicht selten in *Vereinzelung*.

Weiterhin erleben sich Führungskräfte im mittleren Management in einer *Sandwich-Position* zwischen den Erwartungen des Topmanagements und denen der eigenen Mitarbeitenden. Eine Bewältigungsstrategie ist die *Selbstaussbeutung*, die subtil unterstützt wird durch entsprechende finanzielle Anreize. Hinzu kommen *illusionäre Vorstellungen*, das Problem würde sich beim Aufstieg in das Topmanagement lösen, nur um festzustellen, dass dort das gleiche Spannungsfeld zwischen Gesellschaftern, Eigentümern, Aufsichtsräten einerseits und dem eigenen mittleren Management andererseits herrscht.

In Organisationen beobachten wir eine *systemische Bedeutungsverschiebung* von der Unternehmensleitung hin zu Human Relations (HR). Sie zeigt sich in einer signifikanten *Anspruchsüberhöhung* in Verbindung mit illusionären Hoffnungen, die an anderer Stelle sichtbaren und ungelösten Herausforderungen bewältigen zu können. Viele HR-Manager fühlen sich sowohl instrumentalisiert als auch überfordert. Die vielfach erfolgte Umbenennung von früheren Personalreferent:innen in HR Business Partner ohne eine fundierte Auseinandersetzung mit der damit verbundenen Grundidee hat das Problem nicht wirklich gelöst.

Hinzu kommen zunehmend kritische und kulturbewusste Mitarbeitende, die *Sinnfragen* stellen, weniger bereit sind, klassische Führungsrollen zu übernehmen, flexible oder Teilzeitarbeitsmodelle wollen und eher auf Distanz

gehen. Im Hinblick auf Familienunternehmen beobachten wir zudem nachwachsende Generationen, denen *dynastisches Denken schwerfällt*. Traditionslinien werden unterbrochen oder durch Fremdgeschäftsführungen anstelle von Unternehmerfamilien fortgeführt.

Sehnsucht nach Begegnung auf Augenhöhe

In Summe ist die Situation paradox. Unser Eindruck ist, dass alle das Gleiche wollen: sich auf Augenhöhe begegnen, kokreativ an etwas übergeordnet als sinnvoll Empfundenes arbeiten, sich dabei persönlich als wirksam erleben und gerecht entlohnt werden. Zugleich mehrt sich in Organisationen die *kollektive Frusterfahrung*, dass dies trotz gleichen Wollens nicht gelingt. Beziehungsanalytisch ausgedrückt können wir die Beziehungsform »*ich oder du*« gut, aber die Form »*ich und du*« weniger gut (vgl. Sell 2009b). Als Menschen scheinen wir in uns selbst gefangen zu sein, was dazu führt, dass wir gemeinsame Beziehungsräume kaum noch spüren und infolgedessen immer seltener betreten können. Auf diese Weise bleiben wir trotz der Anwesenheit anderer Vereinzelte oder »*alone in the presence of [...] others*« (Weinberg 2014).

Beziehungsorientierung als Handlungsperspektive

Die skizzierten Beobachtungen verstehen wir als *existenzielle Herausforderungen des Miteinander*, sprich der Beziehung. Gergen (2011, S. xv) formuliert diesbezüglich: »[T]he future well-being of the planet depends significantly on the extent to which we can nourish and protect not individuals, or even groups, but the generative process of relating.« Für den Umgang mit diesen Herausforderungen sind unterschiedliche Logiken entwickelt worden. Die Logik des klassischen Change-Management setzt an der Veränderung von Strukturen an, zum Beispiel der Aufbau- oder Ablauforganisation, verbunden mit der Erwartung, dass sich die Menschen an diese Strukturen anpassen (vgl. Korpiun & Thiele

2022, S. 58). Diese Logiken haben sich als wenig wirksam herausgestellt. Demgegenüber setzt die relationale Perspektive an einer Veränderung der Art und Weise an, in der Menschen miteinander in Beziehung sind, aus der heraus dann sinnvolle Strukturen emergieren. *Im relationalen Paradigma folgt die Struktur der Beziehung und nicht umgekehrt.*

Für die Entwicklungsbegleitung in unserer Beratung und Akademie haben wir diesen Grundgedanken übersetzt in eine intentionale Handlungsperspektive, die wir »*Beziehungsorientierung*« nennen (vgl. Korpiun & Thiele 2018). Sie ist gekennzeichnet durch einen *Ansatz der Persönlichkeits-, Team- und Organisationsentwicklung, der ausgerichtet ist am Menschen mit dem Ziel gelingender Beziehungen und gemeinsamer kokreativer Sinnstiftung*. Diese intentionale Handlungsperspektive ist normativ und werteorientiert. Der damit verbundene intentionale Kern ist für uns ein wichtiger Bestandteil der Auftragsklärung im Rahmen der Anbahnung. Mit anderen Worten: Wir begleiten keine Entwicklungsprozesse, die einseitig ökonomischer Rationalität folgen und nicht dem Menschen dienen.

Um *Begegnungen auf Augenhöhe* zu ermöglichen, verstehen wir uns als Partner und Gegenüber, der sich mit diesem intentionalen Kern zumutet. Daher können und wollen wir kein Dienstleister sein, der einseitig beauftragt werden kann. Auch für die beziehungsorientierte Persönlichkeits-, Team- und Organisationsentwicklung gilt die Unverfügbarkeit von Beziehungen, denn auch Entwicklungsbeziehungen können scheitern oder ergebnislos bleiben. Wir verstehen die Akzeptanz der Unverfügbarkeit gelingender Beziehungen als zentrale Voraussetzung dafür, miteinander wirklich erfolgreich sein zu können. *Unverfügbarkeit* bedeutet, die Musik noch nicht zu kennen, die wir miteinander machen werden. *Wagnis der Begegnung* bedeutet, sich dennoch darauf einzulassen.

Bedeutungsebenen von Beziehungsorientierung

Beziehungsorientierung als Handlungsperspektive ist für uns auf drei Ebenen von Bedeutung (siehe Abbildung 1): erstens auf der Ebene des zugrunde liegenden Menschenbildes, die die anthropologische Grundlage für die übrigen Ebenen bildet und daher einen umfassenden Charakter hat, zweitens auf der theoretischen Ebene von relationalem Denken und Beziehungstheorien sowie drittens auf der praktischen Ebene beziehungsorientierter Haltungen und Praktiken. Alle drei Ebenen wollen wir im Weiteren näher betrachten.

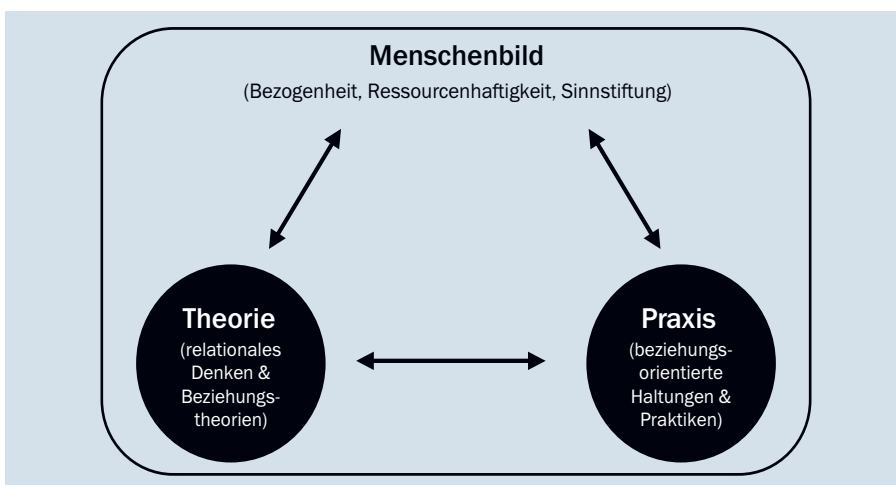


Abbildung 1 Bedeutungsebenen von Beziehungsorientierung als Handlungsperspektive

Beziehungsorientiertes Menschenbild

Menschenbilder sind innere Beziehungsbilder über das Wesen des Menschen. Sie konstituieren Weltverhältnisse, basieren auf anthropologischen Festlegungen und sind dynamisch. Aus beziehungsorientierter Perspektive sind uns vor allem drei Aspekte besonders wichtig (vgl. Korpiun & Thiele 2022):

- 1) die Bezogenheit des Menschen,
- 2) die Ressourcenhaftigkeit des Menschen sowie
- 3) die Sinnstiftung des Menschen.

Ad 1.: Die Bezogenheit des Menschen

Wir verstehen den Menschen als ein Wesen, das aus seiner Bezogenheit heraus es selbst wird. Seine Identität ist nur relational bestimmbar. Seine *Einzigartigkeit*, mithin Verschiedenheit und Andersartigkeit, ist nur verstehbar aus seiner *Verbundenheit* mit anderen und der Welt. Die Aussage »ich habe blonde Haare« ist nur sinnvoll, wenn es andere Menschen gibt, von denen ich mich diesbezüglich unterscheide oder denen ich ähnlich bin. Wir sind in Beziehung oder wir sind es nicht. Das Ziehen in der *Be-Ziehung* ist semantischer Ausdruck davon. Auch die Relationalität (von lat. *referre* = »zurückbringen« oder »auf etwas zurückführen«) verweist auf den selbst-*referenziellen* Zusammenhang der Bezogenheit des Menschen.

Beziehungsorientierung beginnt daher mit der Orientierung am Menschen, an ihm als Gegenüber, als anderem, von uns Verschiedenem. Das *Interesse* ist sowohl semantischer als auch etymologischer Ausdruck dieses Zusammenhangs. Auf lat. *inter esse* (= »zwischen sein«) zurückgehend, verweist es auf das Phänomen der Beziehung als singular un verfügbarer Verbindung von Ich und Du. *Beziehungsorientierung meint, sich dem Phänomen des Gemeinsamen zuzuwenden, aus dem heraus der einzelne Gestalt gewinnt.* Für die Persönlichkeits-, Team- und Organisationsentwicklung bedeutet Beziehungsorientierung, sich auf die Spurensuche nach dem gemeinsamen Wir, den kohäsiven Kräften und dem Spüren von Verbundenheit als atmosphärischem Phänomen kollektiver Wahrnehmung zu machen. Davon, so haben wir eingangs skizziert, sind wir vielfach weit entfernt. In der konsequenten Fokussierung der Aufmerksamkeit auf die Beziehung statt auf die Perspektiven der Einzelnen liegt eine besondere Kraft, um Entwicklungsprozesse kokreativ zu gestalten.

Ad 2.: Die Ressourcenhaftigkeit des Menschen

Wir verstehen den Menschen als vielfältig begabt, gelingende Beziehungen zu gestalten. Jede und jeder verfügt über ein einzigartiges und vor allem implizites Repertoire an Beziehungsformen, die ressourcenhaft sind. Sie befähigen ihn, nahe und vertrauensvolle Beziehungen eingehen und kokreativ mit anderen handeln zu können, sich selbst reflektieren zu können, sich streiten und abgrenzen sowie mit Widersprüchen und Ambiguitäten umgehen zu können (vgl. Sell 2009b; Thiele & Korpiun 2016).

In der Begleitung von Menschen, Teams und Organisationen sind wir immer wieder überrascht davon, wie viel implizites Beziehungswissen darüber vorhanden ist, wie es gelingen kann, gemeinsam erfolgreicher zu sein. Mitarbeitende haben oft einen sehr scharfen Blick für die kulturellen Widersprüche ihrer Organisationen und die damit verbundenen Einschränkungen der Wirksamkeit von Führung (Autoritätsverlust). Und relational gedeutet kann ihr Widerstand in Transformationsprozessen Ausdruck impliziten Beziehungswissens über die Widersprüche von Veränderungen sein, von denen sie selbst ein Teil sind. Beziehungsorientierung meint, bewusst Beziehungsräume zu gestalten, in denen Menschen Zugang zu ihrem impliziten Beziehungswissen finden und sich ermutigt fühlen, es einzubringen und sich gemeinsam auf die Suche nach besseren Lösungen im Miteinander zu machen.

Ad 3.: Die Sinnstiftung des Menschen

Wir verstehen den Menschen als jemanden, der sinnstiftend handelt. So erlebt er sich als wirksam und verbunden mit anderen und der Welt. Gemeinsame Sinnstiftung befähigt Menschen in herausragender Weise, soziale Systeme zu schaffen, sich für Visionen und Ideen zu begeistern und gemeinsam zu handeln. Komplexe Beziehungsgeflechte wie Teams oder Organisationen sind geprägt durch die Konstitution multipler Sinndimensionen, über die Menschen Nähe und Distanz regulieren sowie Verbundenheit und Zugehörigkeit modulieren.

Über die gemeinsame Sinnstiftung ist der Mensch fähig, Ziele zu erreichen, die für ihn allein völlig ausgeschlossen wären. Kein einzelner Mensch kann ein Smartphone erfinden und bauen. Wenn wir in Teams arbeiten, tragen

wir nicht nur zur organisationalen Sinnstiftung von Organisationen bei, sondern befriedigen zugleich existenzielle Bedürfnisse nach Begegnung und Austausch mit anderen als Ausdruck unserer Bezogenheit. Das steht allerdings in keiner Stellenbeschreibung.

Wir verstehen Organisationen als *sinnorientierte Konstitution kollektiver Beziehungsbilder* (vgl. Korpiun & Thiele 2016). Indem Menschen in Organisationen – implizit oder explizit – ihre inneren Beziehungsbilder miteinander abgleichen, verändern sich Teams und Organisationen. Den bewussten Prozess dieses Bildabgleichs mit dem Ziel kollektiver Sinnstiftung verstehen wir als Kern beziehungsorientierter Team- und Organisationsentwicklung. Durch die Schaffung kohärenter innerer Bilder entstehen in Organisationen energetische Felder; es werden bestimmte Sinndimensionen, Ziele, Maßnahmen, Projekte etc. mit Energie und Ressourcen besetzt, um Entwicklung voranzutreiben. Diese übereinstimmende Bündelung von Energie kann auch als *kohäsive Kraft* verstanden werden, die den Mitgliedern einer Organisation im gemeinsamen Tun Orientierung bietet und sie miteinander handeln lässt. Berne hat sie daher als Teil von Führung konzeptualisiert (vgl. Berne 1963).

Relationales Denken und Beziehungstheorien

Relationales Denken findet sich in einer Vielzahl von Disziplinen, zum Beispiel in der Psychologie (hier auch der *relationalen Transaktionsanalyse*), der Soziologie, der Philosophie, den Neurowissenschaften, in Dialogtheorien oder in der Quantenphysik (vgl. Korpiun 2020 sowie die dort angegebene Literatur). Die erkenntnistheoretische Verbindungslinie relationalen Denkens ist der Versuch, individualistische Denktraditionen zu überwinden, die uns insbesondere seit der Aufklärung beeinflusst haben (vgl. Korpiun & Thiele 2022). Dieser Versuch wird auch als »*relationale Wende*« (relational turn) in den Geistes- und Naturwissenschaften bezeichnet. Wir wollen sie anhand von drei Perspektiven skizzieren:

- 1) wir werden in der Beziehung,
- 2) der kokreativen Beziehung trauen sowie
- 3) Sprache beziehungsorientiert weiterentwickeln.

Ad 1.: Wir werden in der Beziehung

Relationales Denken wird prominent markiert durch Martin Bubers (1995, S. 28) Aussage: »*Der Mensch wird am Du zum Ich*«, bzw. die afrikanische Philosophie Ubuntu: »*Ich bin, weil du bist/wir sind.*« So bin ich Sohn, weil es meinen Vater und meine Mutter gibt, Vater, weil es meine Tochter gibt, Ehemann, weil es meine Frau gibt; ich bin Organisationsentwickler, weil es Menschen in Organisationen gibt, die ich berate, Autor, weil es Lesende gibt, usw. Mit anderen Worten werden wir in Beziehung. Folglich postuliert Rosa (2016, S. 62), dass Menschen bzw. die Welt »in der und durch die wechselseitige Bezogenheit erst geformt, geprägt, ja mehr noch: konstituiert werden«.

Das bedeutet, dass wir die Identitätsbildung des Menschen als einen relationalen Prozess verstehen können. Die Erfassung dieser Zusammenhänge erfordert *selbstreferenzielle Erkenntnistheorien* (vgl. Vogd 2014) anstelle von Stimulus-Response-Modellen. Wer ich bin, erfahre ich über die Beziehungen, in die ich verwoben bin. Und was eine Strategie ist, erfahren wir darüber, wie sich Menschen im Hinblick auf die Ausrichtung der Organisation aufeinander beziehen bzw. verhalten, und nicht über das Lesen eines Strategiedokuments.

Ad 2.: Der kokreativen Beziehung trauen

Relationales Denken fordert uns heraus, neu und anders über das Verhältnis von Struktur und Beziehung nachzudenken. Sell (2014, mündlich überliefert) sieht »*Struktur als geronnene Beziehung*«; mit anderen Worten emergiert sie aus der Beziehung. So drückt eine feste Agenda (→ Struktur) den Wunsch nach Sicherheit (→ Beziehung) aus. Für die eingangs beschriebenen komplexen Phänomene besteht das Problem allerdings darin, dass dieser Mechanismus trügerisch ist, weil wir merken, dass die vorhandenen Strukturen uns die erhoffte Sicherheit nicht oder nicht mehr geben können. Und die Suche nach besseren Strukturen hilft nicht wirklich weiter. Was kann also tragen? Als *Individuum* bin ich auf mich selbst zurückgeworfen. Als *Bezogener* kann ich der Beziehung trauen,

selbst dann, wenn sie unverfügbar ist oder wir mit ihr hadern. Um das zu erreichen, bedarf es der Bereitschaft, das Wagnis der Begegnung einzugehen.

Relationales Denken versteht den Menschen als Bezogenen, der nicht mehr als Individuum konzeptualisiert werden kann. Ich und Du können nicht mehr isoliert voneinander gedacht werden; eine Erkenntnis, die beispielsweise zu einem Umbruch im entwicklungspsychologischen Verständnis des Menschen führt. Kind und Bezugspersonen bzw. Peers beeinflussen sich reziprok; sie werden aneinander. Identität prägt sich in Beziehungen. Praktisch bedeutet das für uns als Berater:innen, uns in der Beziehung zu Klient:innen selbst als (mit)beeinflussend Handelnde mitzudenken. Was immer in der Beziehung geschieht, ist kokreiert und nicht einseitig, sprich: weder vom Klienten noch vom Berater allein bewirkt. Um das zu verstehen, brauchen wir andere Modellvorstellungen von Beratung.

Ad 3.: Sprache beziehungsorientiert weiterentwickeln

Die theoretisch-konzeptionelle Fassung des Phänomens der Beziehung erfordert transpersonale Begriffe und damit theoretische, mithin sprachliche Weiterentwicklungen. Beispiele sind das *relationale Feld*, *Verbundenheit*, *Beziehungsatmosphäre* oder der *Beziehungsraum* (vgl. Sell 2018, 2009a/b). Zu denken ist aber auch an die relationale Neudeutung von Begriffen, wie sie zum Beispiel im *relationalen Selbst* oder in der Rede vom *Geist bzw. Bewusstsein als beziehungsbezogenen Phänomenen* zum Ausdruck kommt (vgl. Korpiun 2020; Siegel 2017; Hüther & Spannauer 2012). Konsequenterweise versteht Sell (2009b, S. 206) beispielsweise *Ich-Zustände als Ausdruck von Beziehungszuständen*.

Aus relationaler Perspektive halten wir es zudem für sinnvoll, bestimmte Begriffe nicht mehr zu verwenden, zum Beispiel »Individuum«, »intersubjektiv«, »Subjekt/Objekt«, und durch andere bzw. relational gedeutete Begriffe zu ersetzen. So hat sich beispielsweise unser neuzeitliches Verständnis vom »Individuum« gegenüber dem Mittelalter völlig verkehrt. Bis ins 19. Jahrhundert hinein wurde das Individuum (von lat. *in-dividere* = »unteilbar«) als das von der Gruppe Nichtseparierbare (!) verstanden, während wir Heutigen es als erstrebenswerte *Abgrenzung* von anderen verstehen.

Auch die Begriffe »Subjekt« und »Objekt« sind unseres Erachtens problematisch. »›Subjekt‹ ist, was sich am Grund eines Projekts befindet (sub-jec-tum), und ›Objekt‹ (ob-jectum), was dem Projekt im Weg steht.« (Flusser 2006, S. 31) Anders formuliert laufen wir Gefahr, bereits durch diese Sprachwahl Augenhöhe zu verlieren: Wenn wir zum Beispiel in der Wirtschaft nach »Objektivität« suchen, unterwerfen wir uns implizit als *Sub-jekte*, als *Unter-geordnete*. Was subjektiv ist, hat folglich oft einen schalen Beigeschmack.

Beziehungsorientierung bedeutet, auf der Suche zu bleiben nach theoretisch-konzeptionellen Ansätzen und Begriffen, die helfen können, den *Menschen als Bezogenen* und *Beziehung als Phänomen des Gemeinsamen* differenziert zu betrachten und sprachlich zu fassen, wie es etwa Sell (1996, 2009a/b) mit seinen Beziehungsformen anregt. Identität verstehen wir daher als *relationales Prozessphänomen*, das sich im Spannungsfeld der Gleichzeitigkeit von Einzigartigkeit und Verbundenheit des Menschen entwickelt. Im nächsten Abschnitt wollen wir nun beziehungsorientierte Haltungen und Praktiken beleuchten, die wir für die Persönlichkeits-, Team- und Organisationsentwicklung als hilfreich erachten.

Beziehungsorientierte Haltungen und Praktiken

Praktisch bedeutet Beziehungsorientierung, sich auf Relationen statt auf Entitäten zu fokussieren, also auf die Beziehung statt auf die Teile. Das ist herausfordernd, weil *Arbeits-Teilung* konstitutiv für effektives Wirtschaften ist. Und während uns die Teilung, beispielsweise die Klärung von Rollen und Verantwortlichkeiten, gut gelingt, haben wir eher Probleme mit der Kooperation. *Beziehungsorientierung meint, Aufmerksamkeit in Teams und Organisationen auf das gemeinsame Wir und den kollektiven Sinn zu fokussieren.* Welche Haltungen und Praktiken dabei hilfreich sein können, wollen wir anhand der folgenden Perspektiven verdeutlichen:

- 1) das WIR fokussieren,
- 2) Uneindeutigkeit zulassen,

- 3) Augenhöhe gestalten und auf Fragen verzichten,
- 4) Beziehungskompetenzen entwickeln sowie
- 5) Dialog vs. Diskussion modulieren.

Ad 1.: Das WIR fokussieren

Praktisch kann das bedeuten, dass Mitglieder in Teams Aussagen darüber machen, wie sie die Zusammenarbeit aller im Hinblick auf gemeinsame Ziele wahrnehmen, statt zu formulieren, wie sie sich persönlich fühlen (Beispiel: »ich habe den Eindruck, wir arbeiten gerade nicht fokussiert« statt »ich fühle mich verloren«). Oder sie können sich dazu äußern, was sie als Themen wahrnehmen, die gerade im Raum stehen (Beispiel: »ich habe den Eindruck, dass wir alle gerade gehetzt sind und dadurch Druck entsteht«). Auf diese Weise können implizite Themen exploriert werden, die für den Erfolg der Zusammenarbeit oft maßgeblich sind und die sich vorab nicht über eine Agenda fixieren lassen. Das bedeutet, prozessuale Beziehungsräume für kollektive Metareflexion zu schaffen und Menschen anzuleiten, Aufmerksamkeit entsprechend zu fokussieren. Insbesondere Geschäftsführungen und Leitungskreise sind unserer Erfahrung nach darin ungebübt und unerfahren. Wenn sie sich darauf einlassen, sind sie oft überrascht über die Veränderungskraft, die in diesem Vorgehen liegt.

Durch diese Art der Metakommunikation wird ein Prozess angestoßen, der Menschen in Teams und Organisationen hilft, sich ihrer inneren Beziehungsbilder bewusst zu werden, sie miteinander zu teilen, Gemeinsames ebenso wie Trennendes zu explorieren und über den Prozess Verbundenheit entstehen zu lassen. Selbst Trennendes kann verbinden im Sinne von »let's agree to disagree«. Wir nennen diesen Prozess *Bildabgleich* (vgl. Korpiun 2020, S. 214).

Ad 2.: Uneindeutigkeit zulassen

Praktisch bedeutet Beziehungsorientierung auch, sich auf Uneindeutigkeit oder Mehrdeutigkeit einzulassen (→ Akzeptanz von Widersprüchen und Ambiguität). Der gleiche Sachverhalt kann gut und schlecht zugleich sein. Ein Beispiel sind Transformationsprozesse, bei denen positive und negative Auswirkungen zugleich auftreten oder von unterschiedlichen Personen(gruppen) unterschiedlich konnotiert werden.

Ad 3.: Augenhöhe gestalten und auf Fragen verzichten

Weiterhin bedeutet Beziehungsorientierung, sich um Begegnung auf Augenhöhe zu bemühen (vgl. Korpiun 2022b). Als hilfreich in der Praxis hat sich erwiesen, auf Fragen eher zu verzichten und aussagebasiert zu arbeiten. Fragen bergen das Potenzial von Beschämung (vgl. Bodenheimer 2011). Sie können unbewusst Autoritätsverhältnisse induzieren, wie wir sie aus unserer frühen Kindheit kennen. Gerade in der Persönlichkeitsentwicklung kann der Verzicht auf Fragen ausgesprochen hilfreich sein, um paritätische Begegnungen auf Augenhöhe zu gestalten. Das impliziert, dass ich mich als Coach:in, Supervisor:in bzw. Berater:in selbst einbringe, statt abinent zu sein, und gleichzeitig nicht direktiv arbeite.

In Teams haben wir beobachtet, dass sich aussagebasierte Transaktionsmuster signifikant von fragebasierten unterscheiden. Sie sind komplexer und weniger linear, was unseres Erachtens der Komplexität von Beziehungen in Teams und Organisationen eher entspricht. Zudem führen sie zu einer deutlich breiteren Beteiligung. Für Führungskräfte ist das herausfordernd, weil viele gelernt haben, dass derjenige, der fragt, derjenige ist, der führt. Wenn ich als Führungskraft meinen Mitarbeitenden auf Augenhöhe begegnen will, ist es hilfreich, eher zu formulieren: »Das habe ich nicht verstanden.«, statt: »Erläutern Sie das bitte!«, oder: »Wie meinen Sie das?«

Ad 4.: Beziehungskompetenzen entwickeln

Des Weiteren arbeiten wir mit den von Sell (1996, 2009) in die TA eingeführten *Beziehungsformen*. Wir haben sie übertragen auf die praktische Anwendung in Organisationen (vgl. Thiele & Korpiun 2016). Daran anknüpfend haben sie Hupperich und Jenke (2018) in ein empirisches Messmodell übersetzt. In der von uns dargestellten Methodik eines Netzdiagramms nutzen wir die Beziehungsformen einerseits analytisch, um kulturelle Prägungen von Teams oder Organisationen zu erhellen, und andererseits dienen sie uns dazu, Menschen, Teams und Organisationen dabei zu helfen, ihre Beziehungskompetenzen gezielt weiterzuentwickeln.

In der einfachsten Form zeichnen wir das Netzdiagramm auf ein Flipchart und bitten die Teilnehmenden um eine intuitive Einschätzung der von

ihnen wahrgenommenen Ausprägung von Beziehungskompetenzen in ihrem Team oder ihrer Organisation. Die Einschätzungen sind nach unserer Erfahrung oft weitgehend deckungsgleich (→ zugleich praktischer Bildabgleich) und verdeutlichen weiterhin sehr prägnant, wo Entwicklungsfelder bestehen.

Ad 5.: Dialog vs. Diskussion modulieren

Ein weiterer praktischer Ansatzpunkt beziehungsorientierten Arbeitens ist die *bewusste Modulation von Energie* im Spannungsfeld von Ich und Du jenseits von Modellen und Konzeptualisierungen. Die bewusste Wahrnehmung von energetischen Zuständen (Beispiel: »ich merke, dass ich unsicher bin, ob wir jetzt gerade bei dir oder bei mir oder bei uns oder ganz woanders sind«) kann helfen, strukturelle Blockaden in der Beziehung zu überwinden, Energien (wieder) fließen zu lassen und miteinander zu schwingen. Insbesondere konsonante Beziehungsformen wie Dialog oder Kokreativität weiten eher den Raum und sind zur Exploration alternativer Formen der Beziehungsgestaltung eher geeignet als dissonante Formen wie Diskussion oder Diskurs (vgl. Korpiun 2022b).

Gleichzeitig nehmen wir wahr, dass der Austausch in Führungsetagen in der Wirtschaft eher von dissonanten Austauschformen, insbesondere von Diskussionen, geprägt ist. Sie induzieren den Zwang zu Entscheidungsverhalten, statt dem emergenten Prozess konsonanter Begegnungsformen zu (ver)trauen. Praktisch kann das beispielsweise bedeuten, auf die Verwendung von »aber« zu verzichten (→ Implikation von Dissonanz) und stattdessen mit »und« nach Verbindendem oder zumindest Koexistenz zu suchen (→ konsonante Verknüpfung) sowie sich vor allem vorab klar darüber zu werden, wann eher diskursive und wann eher dialogisch-explorative Formate hilfreich und sinnvoll sind.

Schlussbemerkungen

Schließlich sei noch erwähnt, dass sich Beziehungsorientierung als praktischer Ansatz auch in der Konfliktlösung in Organisationen einsetzen lässt (vgl. Korpiun 2022a, weshalb wir hier auf eine erneute Darstellung verzichten).

Was kann abschließend also gesagt werden über Beziehungsorientierung als Handlungsperspektive? Ich will es mit einer Metapher versuchen. Als beziehungsorientierter Begleiter von Menschen, Teams und Organisationen verstehe ich mich als Musiker unter anderen, die im wechselseitigen Hören aufeinander Musik machen. In Anlehnung an Clarkeson (1990) ist Beziehungsorientierung eher Jazz denn symphonische Musik, eher Kokreation denn Komposition und eher achtsames Hören aufeinander denn Dirigat, wodurch persönliche Entwicklung oder die von Teams und Organisationen gelingen kann.

Literatur

- ▶ Berne, E. (1963). *The Structure and Dynamics of Organizations and Groups*. New York: Ballantine Books.
- ▶ Bodenheimer, A. R. (2011). *Warum? Von der Obszönität des Fragens*. Ditzingen: Reclam.
- ▶ Buber, M. (1995). *Ich und Du*. 11. Auflage. Stuttgart: Reclam.
- ▶ Clarkeson, J. (1990). *Jazz vs Symphony*. <https://www.bcg.com/publications/1990/strategy-jazz-vs-symphony> (letzter Abruf: 02.03.2023).
- ▶ Flusser, V. (2006). *Vom Zweifel*. Berlin: Edition Flusser.
- ▶ Gergen, K. J. (2011). *Relational Being: Beyond Self and Community*. New York: Oxford University Press.
- ▶ Hupperich, S. & Jenke, C. (2018). *Beziehungskompetenzen in Organisationen. Eine empirische Studie zur Messbarkeit*. In: C. Scheurenbrand (Hrsg.): *Halt und Haltung. Reader zum 39. Fachkongress der Deutschen Gesellschaft für Transaktionsanalyse*. Lengerich: Pabst, S. 240–250.
- ▶ Hüther, G. & Spannbauer, C. (2012). *Ein Plädoyer der Verbundenheit*. In: G. Hüther & C. Spannbauer (Hrsg.): *Connectedness. Warum wir ein neues Weltbild brauchen*. Bern: Hans Huber, S. 125–132.
- ▶ Korpiun, M. & Thiele, M. (2016). *Organisationen als sinnorientierte Konstitution kollektiver Beziehungsbilder. Grundlagen eines beziehungsorientierten Organisationsverständnisses*. In: H. Raeck & L. Lohkamp (Hrsg.): *Tore und Brücken zur Welt. Willkommen in bewegten Zeiten*. Lengerich: Pabst, S. 180–200.

- ▶ Korpiun, M. & Thiele, M. (2018). Relationale Organisationsentwicklung. In: G. Franzen (Hrsg.): *Relationalität. Festschrift zum 70. Geburtstag von Matthias Sell*. Hannover: INITA, S. 141–163.
- ▶ Korpiun, M. & Thiele, M. (2022). Am Ende des Individualismus: Warum wir ein neues Menschenbild brauchen. In: M. Korpiun, C. Jenke & M. Thiele (Hrsg.): *Vom ICH zum WIR: Warum wir ein neues Menschenbild brauchen*. 2. Auflage. Norderstedt: Books on Demand, S. 19–70.
- ▶ Korpiun, M. (2020). Relational Organizational Development. *Transactional Analysis Journal*, 50(3), S. 207–220.
- ▶ Korpiun, M. (2022a). Beziehungsorientierte Konfliktlösung in Organisationen. In: I. Fassbender, B. Heinrich & E. Kauka (Hrsg.): *Begegnungen. Toleranz und Respekt für ein friedvolles Miteinander*. Lengerich: Pabst, S. 107–116.
- ▶ Korpiun, M. (2022b). Augenhöhe und ihre Bedeutung für gelingende Beziehungen. *Zeitschrift für Transaktionsanalyse*, 39(4), S. 317–332.
- ▶ Rosa, H. (2016). *Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung*. Berlin: Suhrkamp.
- ▶ Sell, M. (1996). Psychic States, Ego States, States of Relationship. In: *Ego States in Transactional Analysis. Conference Reader of the Advanced Working Conference and Designated Conference of ITAA*. Hannover: INITA, S. 155–161.
- ▶ Sell, M. (2009a). Transaktionsanalyse und Beziehungsraum. *Zeitschrift für Transaktionsanalyse*, 26(1), S. 101–115.
- ▶ Sell, M. (2009b). Beziehungsformen als Element konsequenter transaktionaler Denkweise. *Zeitschrift für Transaktionsanalyse*, 26(2), S. 101–115.
- ▶ Siegel, D.J. (2017). *Mind. Eine Reise ins Herz des Menschseins*. Freiburg im Breisgau: Arbor.
- ▶ Thiele, M. & Korpiun, M. (2016). Wie Beziehungskompetenzen die Entwicklung von Kultur und damit von Organisationen prägen. In: L. Lohkamp & H. Raeck (Hrsg.): *Tore und Brücken zur Welt. Willkommen in bewegten Zeiten*. Lengerich: Pabst, S. 400–416.
- ▶ Vogd, W. (2014). *Welten ohne Grund. Buddhismus, Sinn, Konstruktion*. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- ▶ Weinberg, H. (2014). *The Paradox of Internet Groups: Alone in the Presence of Virtual Others*. London: Karnac.

Zusammenfassung: Der Autor stellt mit *Beziehungsorientierung* einen Ansatz der Persönlichkeits-, Team- und Organisationsentwicklung vor, der am Menschen ausgerichtet ist und auf gelingende Beziehungen und gemeinsame kokreative Sinnstiftung zielt. Er gründet auf einem Menschenbild, das die Bezogenheit des Menschen, seine Ressourcenhaftigkeit sowie sein Bedürfnis nach Sinnstiftung in den Blick nimmt. Der Ansatz integriert relationales Denken und Beziehungstheorien aus unterschiedlichen Disziplinen. Am Ende werden Haltungen und Praktiken vorgestellt, die hilfreich sein können, um Menschen, Teams und Organisationen in ihrer Entwicklung begleiten zu können.

Schlüsselwörter: Beziehungsorientierung, Persönlichkeitsentwicklung, Teamentwicklung, Organisationsentwicklung, Augenhöhe, Beziehungsformen

Abstract: In *relationship orientation* the Author presents an approach to personal, team and organisational development. This approach is geared towards the related person with the aim of successful relationships and the shared, co-created, pursuit of meaning. It is based on an understanding of humanity which encompasses its relatedness, resourcefulness, and the attraction to and search for meaning. The approach integrates relational thinking and theories from different disciplines. The result is a series of mindsets and practices which can assist in accompanying people, teams, and organisations in their developmental evolution.

Keywords: relationship orientation, personal development, team development, organisational development, eye level, forms of relationship

Kontakt

Dr. Michael Korpiun
In Stability GmbH & Co. KG, Osterstr. 42, 30159 Hannover
michael.korpiun@in-stability.de

Dr. Michael Korpiun, Entwicklungsbegleiter von Menschen, Teams und Organisationen, Transaktionsanalytiker (TSTA-O), Lehr-Coach, Lehr-Supervisor und Lehr-Trainer (EASC), Wirtschaftswissenschaftler, Autor, Geschäftsführender Gesellschafter von In Stability, der beziehungsorientierten Beratung und Akademie in Hannover.