

„CORFU“ und andere „Inseln“

Pontikonisi

im „Meer“ systemischer Komplexität



„CORFU“: Was ist das?



© Focus Five
Coaching Solutions

„CORFU“ ist eine Art „Landkarte“ oder „Bauanleitung“ für Systeme ganz allgemeiner Art und zugleich eine praktische, verdichtete Navigationshilfe für Beratungsgespräche, wenn man die Landkarte in systemisch-lösungorientierte Fragen „übersetzt“.

Das Akronym steht für „**Core** **F**ractal **U**nit (of Viable Systems)“, also für die kleinste Einheit von Systemen, unabhängig von Art und Größenordnung des Systems.

CORFU ist durch Zusammenführen von Modellen aus verschiedenen Wissensgebieten entstanden. Eine ältere Version davon wurde 2006 erstmals publiziert.

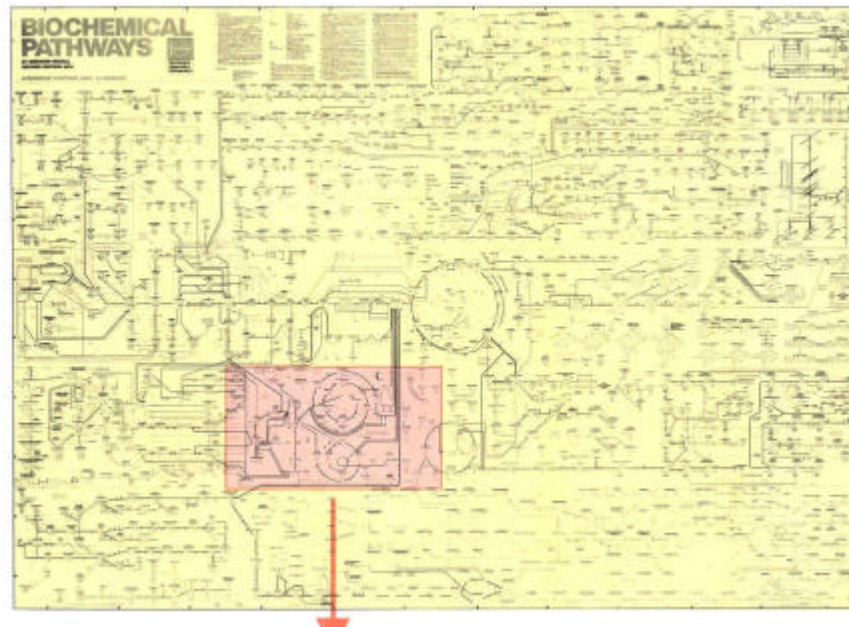
Do©KS 2006

Die „Wurzeln“ von CORFU (1)



© Focus Five
Coaching Solutions

„CORFU“ ist wesentlich beeinflusst von **drei Wissensgebieten**, die den Autor länger beschäftigt haben:



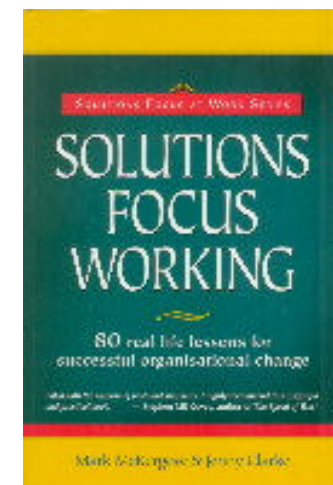
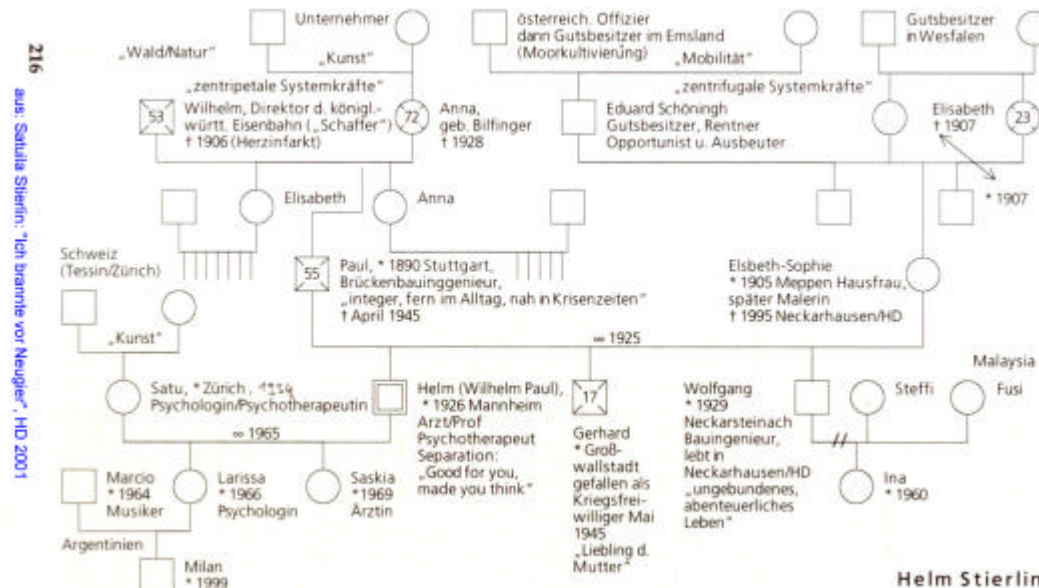
Ökologische und biochemische „vernetzte Systeme“ und ihre Dynamik in der Tradition des M.I.T. (Forrester, Vester, de Rosnay) seit Ende der 70er Jahre; ...

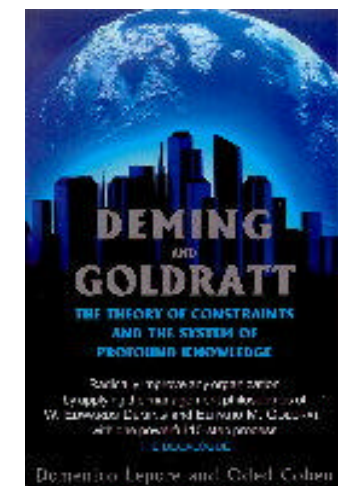
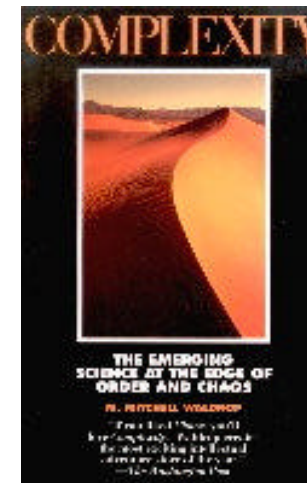
Do©KS 2006



Die „Wurzeln“ von CORFU (2)

... die Heidelberger **systemische Familientherapie** (Helm Stierlin), ergänzt um **Hypnotherapie** (Gunther Schmidt) und Lösungsorientierte Ansätze (Steve de Shazer, Insoo Kim Berg, Mark McKergow); ...







„CORFU“: Wozu? (1)

CORFU bietet übersichtlich (na ja, jedenfalls auf den zweiten Blick ...) vielfältige Orientierungen zur „Navigation“ durch Beratungsgespräche an. Alle Aspekte und Konstellationen lassen sich in systemisch-lösungsorientierte Fragen übersetzen.

Es eignet sich so auch als „Spickzettel für die Westentasche“ - des Beraterhirns.
(Auch wenn die von der Hirnforschung noch nicht genau lokalisiert ist, aber vermutlich irgendwo nahe dem limbischen System liegt - im „lateralen Metaphoral-Lappen“ zum Beispiel... ;-)

„CORFU“: Wozu? (2)



© Focus Five
Coaching Solutions

CORFU hilft damit (analog zu den drei Wissensgebieten)
mindestens **drei Arten von Komplexität** zu bewältigen:

Sachkomplexität: Aufgabenbewältigung; Management

Beziehungskomplexität: Therapie und Beratung

Biologische Komplexität

innere Umwelt: Körperliche Gesundheit

äußere Umwelt: Ökologische Balancen

CORFU **kombiniert** diese Perspektiven **mit**
einem **Lösungs- und Ressourcen-Fokus**.

Systemische Begriffe in CORFU



© Focus Five
Coaching Solutions

Je nach Disziplin werden andere **Begrifflichkeiten** als zentral für Systeme beschrieben:

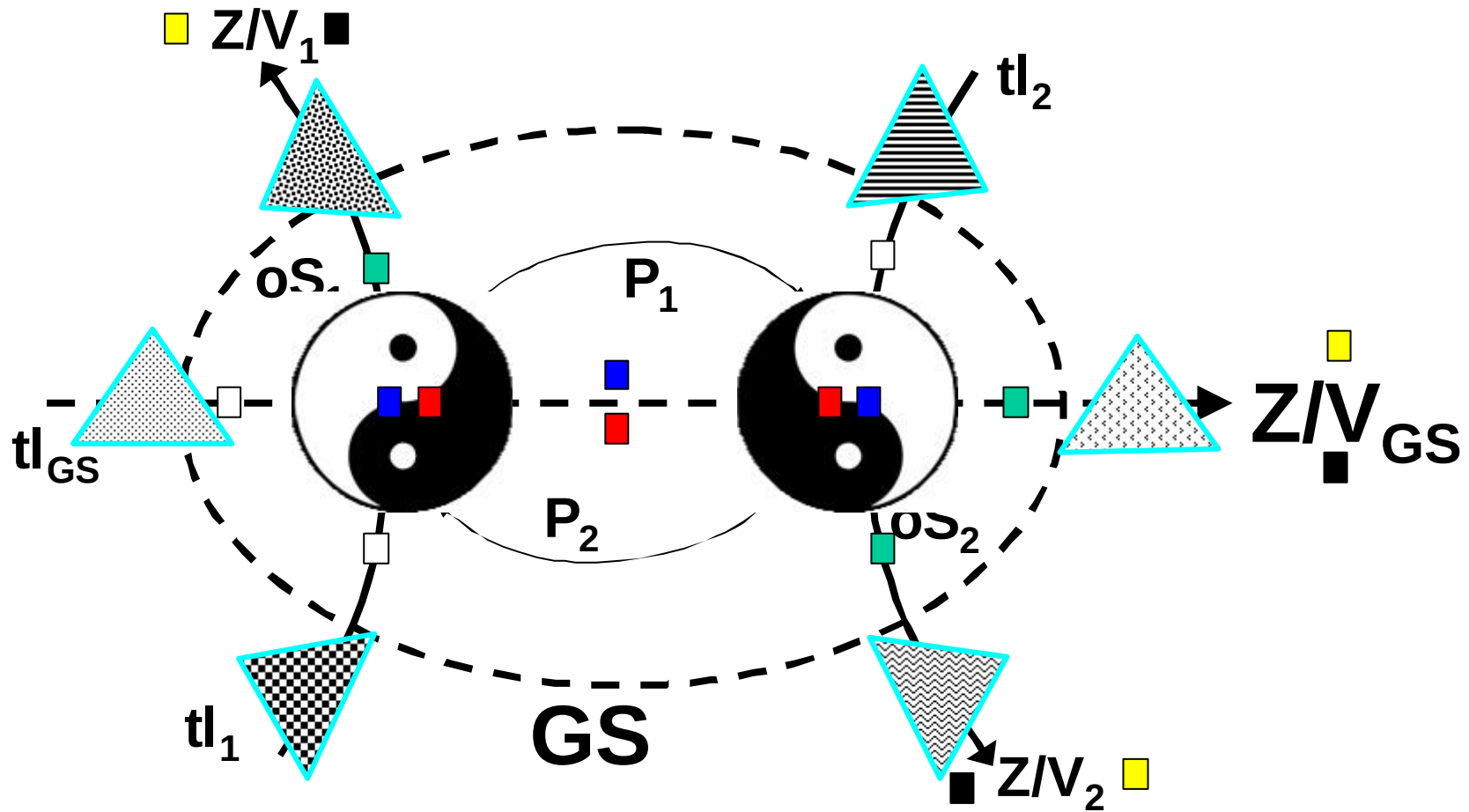
- Elemente & Relationen
- Teile & Ganzheiten
- Lineare & zirkuläre Wechselwirkungen
- Logische Ebenen und Skaleninvarianz
(Fraktalität: Ähnlichkeiten über Größenordnungen)
- Nichtlineare Dynamik
- Durch eine einzelne Operation konstituiert
- Interdependenz mit „Gerechtigkeitskonten“

Alle diese Aspekte sind **gleichzeitig in CORFU enthalten**

„CORFU: Die Übersicht



© Focus Five
Coaching Solutions



CORFU: Übersichtskarte ...



© Focus Five
Coaching Solutions

Auf den ersten Blick sieht CORFU aus wie ein Schnittmusterbogen (oder wie eine „Seekarte“?): mit zwei zentralen Elementen („Inseln“?), zwischen denen Verbindungen („Schiffsrouten“?) bestehen. Sie werden von einer äußeren Grenzlinie (wie zu einem „Inselreich“?) zusammengefasst. Weitere Linien überschreiten diese Grenzlinie. Dreiecke (wie „Schiffs-Segel“?) markieren diese Linien. Einige Farbtupfer („Bojen“?) runden das Bild ab.

Sinn und Funktion der **Einzelteile** und ihres **Zusammenwirkens** werden im folgenden erläutert.

Do©KS 2006

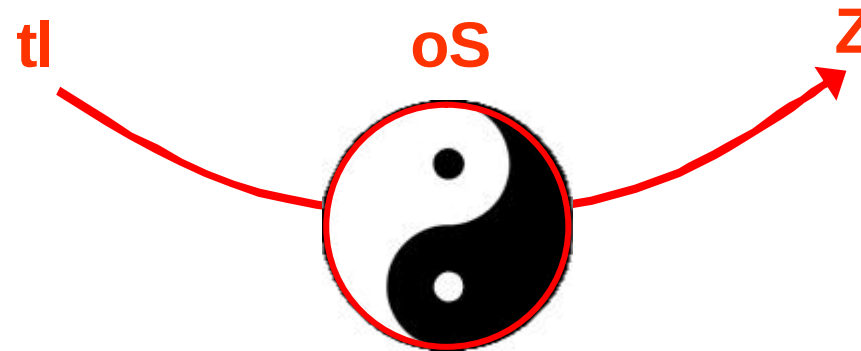
The diagram illustrates the Ground State (GS) and its components. It features two Yin-Yang symbols, P_1 and P_2 , connected by a dashed line. A dashed circle labeled GS surrounds them. Four triangles (tl_1 , tl_2 , tl_{GS} , and another unlabeled one) are positioned around the circle. Arrows point from these triangles to various labels: Z/V_1 , Z/V_2 , and Z/V_{GS} . The diagram also includes labels like OS_1 , OS_2 , and P_1 , P_2 .

Lösungs-Matrix: Zeit-Achse



© Focus Five
Coaching Solutions

Jedes offene **System** (**oS**) verändert sich mit der Zeit. Es hat seine eigene **Zeitlinie** (timeline, **tl**): Es existiert in der jeweiligen Gegenwart, hervorgegangen aus seiner Vergangenheit, auf dem Weg in seine Zukunft (**Z**).



Do©KS 2006

Menschliche Qualitäten: Zeiten & Werte ...



© Focus Five
Coaching Solutions

Menschen erleben sich selbst als „historische“ Wesen: immer in einer **Gegenwart** lebend, mit Erinnerungen an eine erlebte **Vergangenheit** und mit Vorstellungen von Ereignissen in der **Zukunft**.

Erinnerungen an die Vergangenheit, Wahrnehmungen der Gegenwart und Vermutungen über die Zukunft **werden gleichermaßen bewertet**: zwischen gut und schlecht, sowie als entweder noch beeinflussbar oder einfach hinzunehmen.

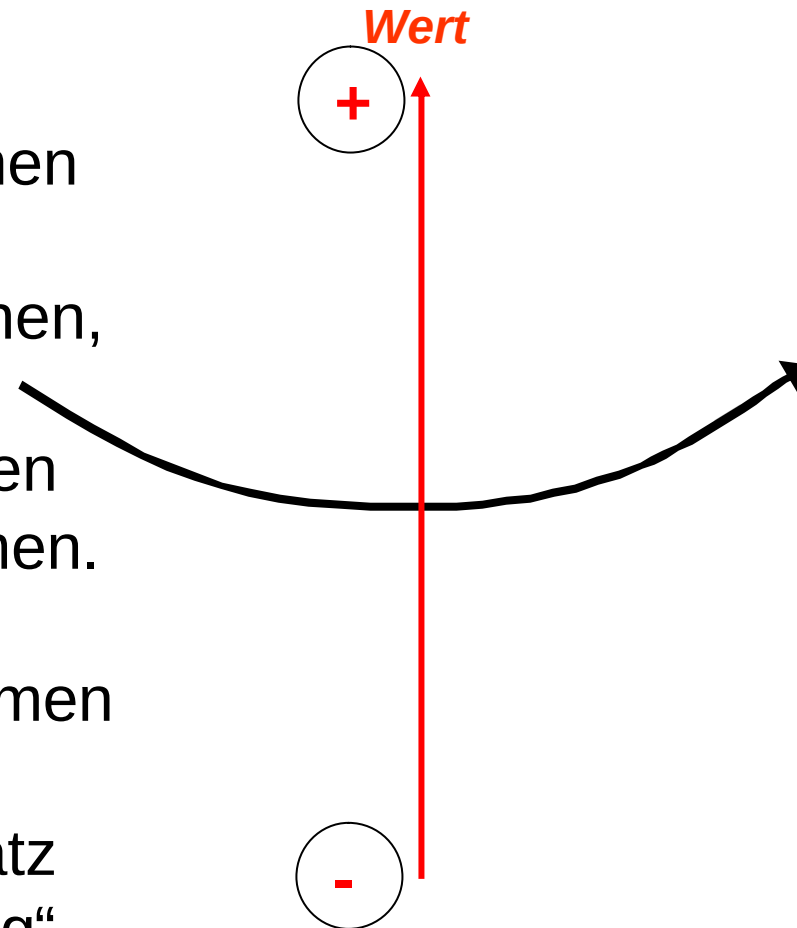
Lösungs-Matrix: Wert-Achse



© Focus Five
Coaching Solutions

Menschen und Organisationen
bewerten also fortlaufend
Veränderungen und versuchen,
sie in Richtung auf
Gewünschtes zu beeinflussen
und planend vorwegzunehmen.

Zeit- und Wertachse zusammen
ergeben eine Matrix, in der
„Lösungen“ einen klaren Platz
haben: bei „gut und zukünftig“.

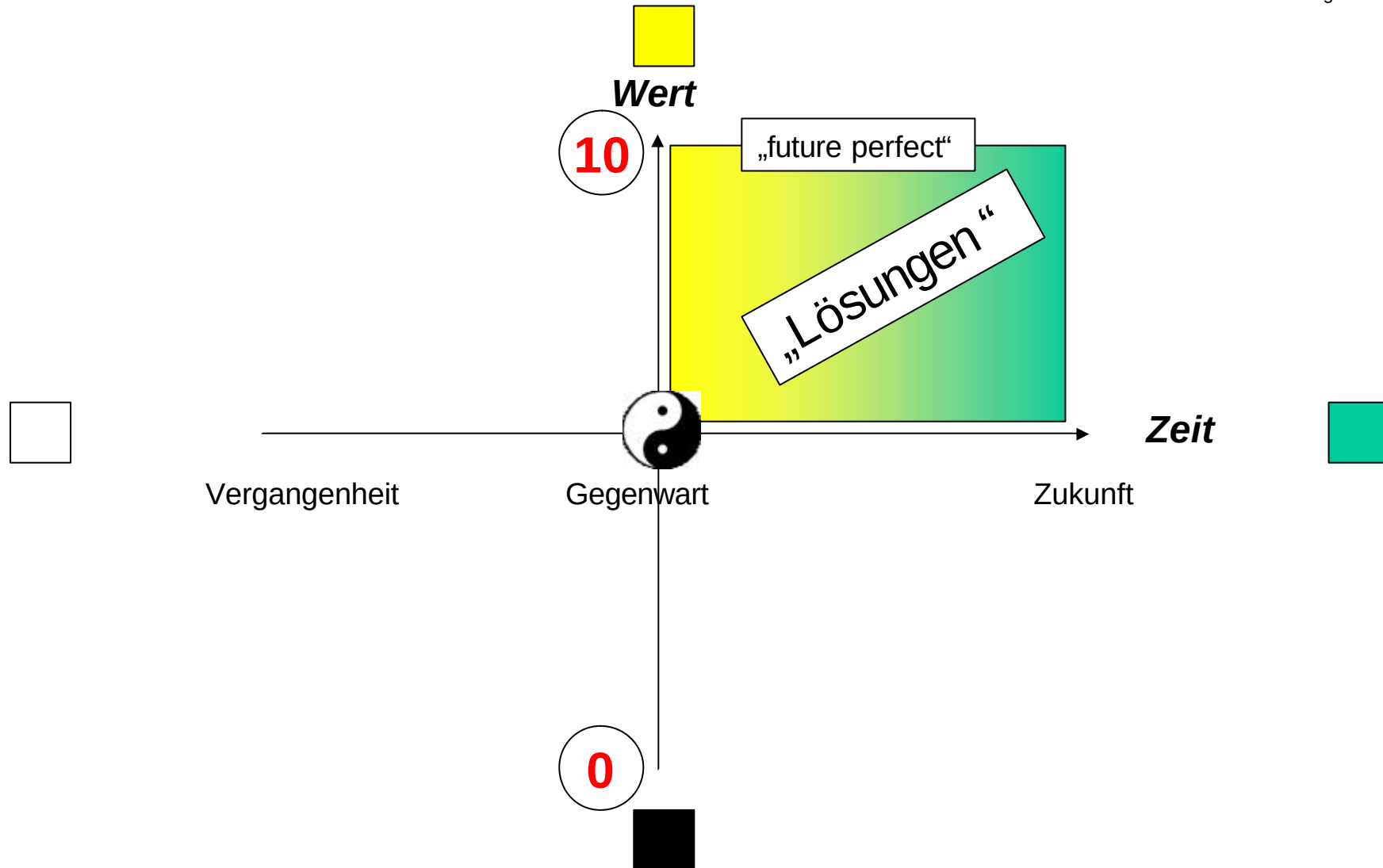


Do©KS 2006

Lösungs-Matrix (Zeit x Wert)



© Focus Five
Coaching Solutions



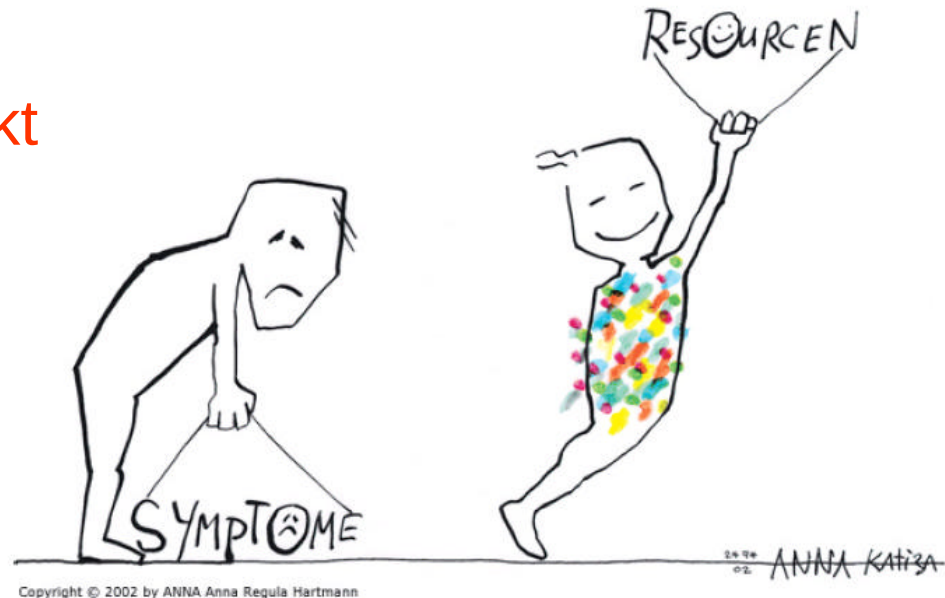
Lösungsorientierte Fragen in der Matrix



© Focus Five
Coaching Solutions

Egal, ob Klienten von erhoffter oder befürchteter Zukunft, von glücklicher oder traumatischer Vergangenheit erzählen, lässt sich Ihre **Aufmerksamkeit** mit guten Fragen dahin richten, wohin sie zu richten sich lohnt: **auf Lösungen** und Visionen.

Denn Aufmerksamkeit **wirkt** bekanntlich **wie Dünger**: Worauf man sie richtet, davon gibt's mehr.

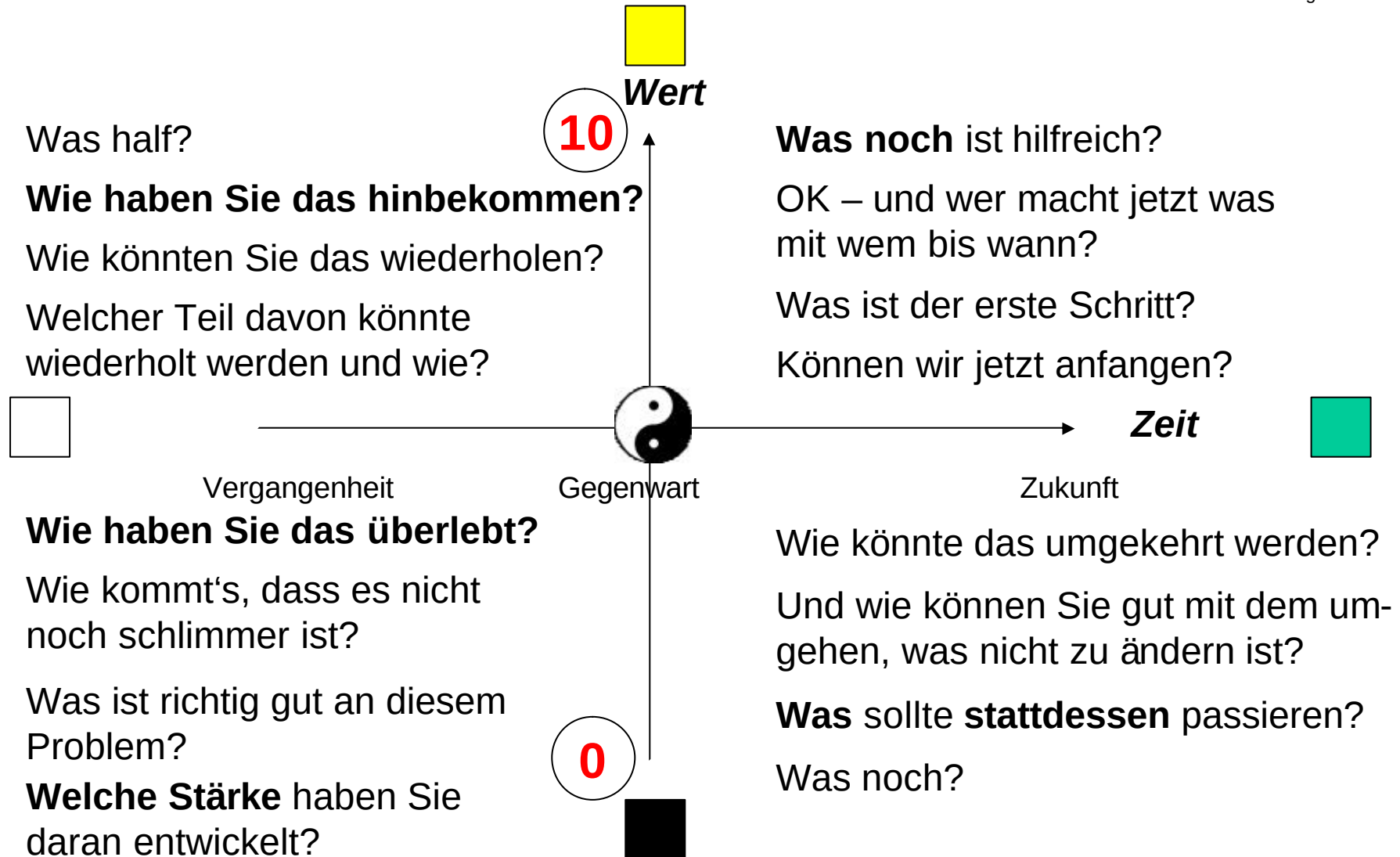


Copyright © 2002 by ANNA Anna Regula Hartmann

Fragen: immer in Richtung Lösung!



© Focus Five
Coaching Solutions



Matrix mit Management-Jargon



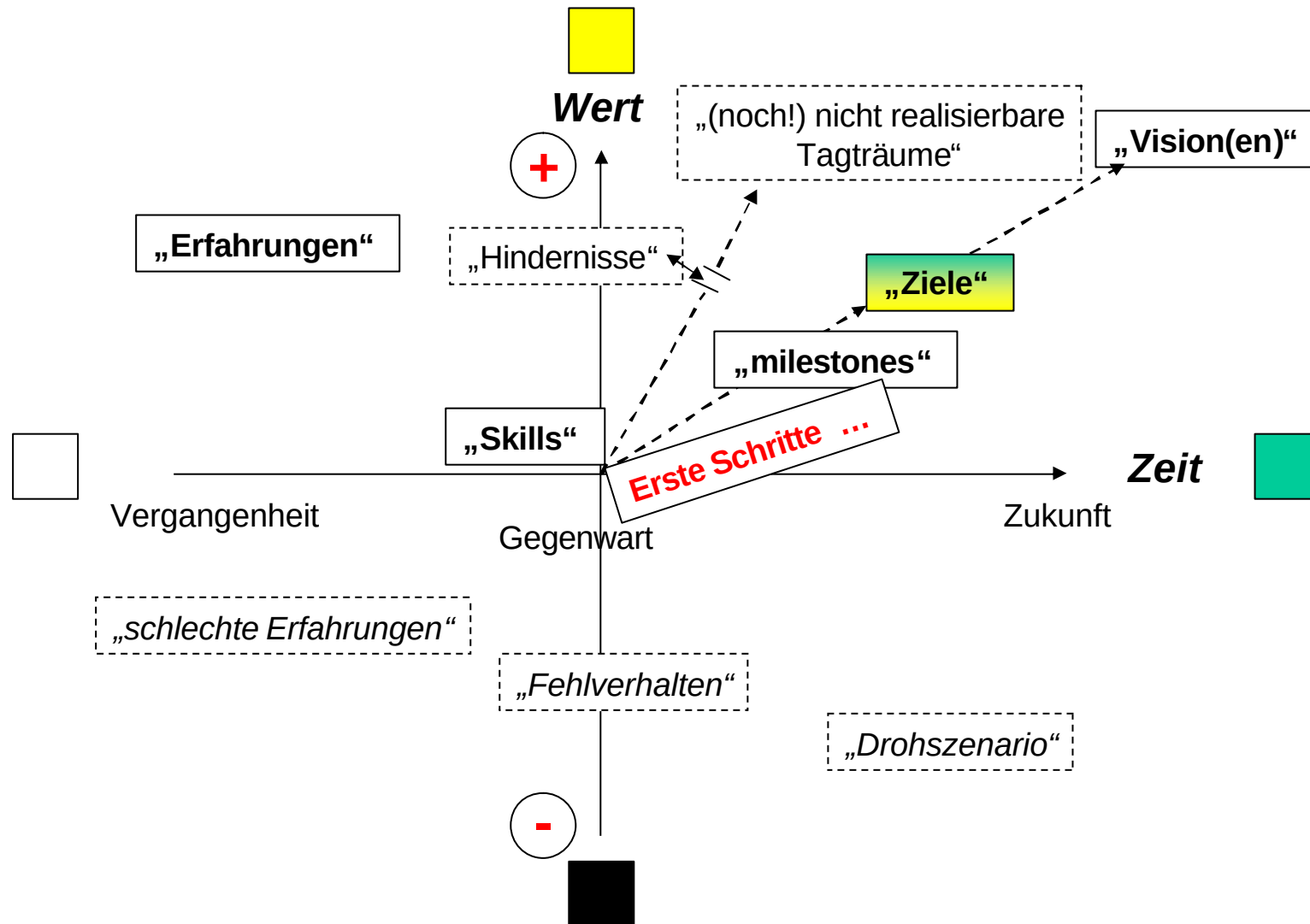
© Focus Five
Coaching Solutions

Die gleiche Matrix kann auch mit Management-Begriffen versehen werden. Dann füllt sich die „Landkarte“ mit Szenarien und Erfahrungen, Visionen, Zielen, Milestones und konkreten strategischen Schritten.

Lösungsmatrix und Managementjargon



© Focus Five
Coaching Solutions



Do©KS 2006



Wirkungen - weit mehr als nur von A nach B ...

„Die Zukunft ist ungewiss“ – und damit besteht die Hoffnung, sie günstig zu beeinflussen. Geprägt von mechanistischen Vorstellungen gehen wir dann oft von „linearen“ **Ursache-Wirkungs-Verknüpfungen** aus.

Auch unsere Sprache prägt und verstärkt diese Art der Wahrnehmung: Ein „Subjekt“ „handelt“, und instruiert damit ein „Objekt“, sich zu ändern.

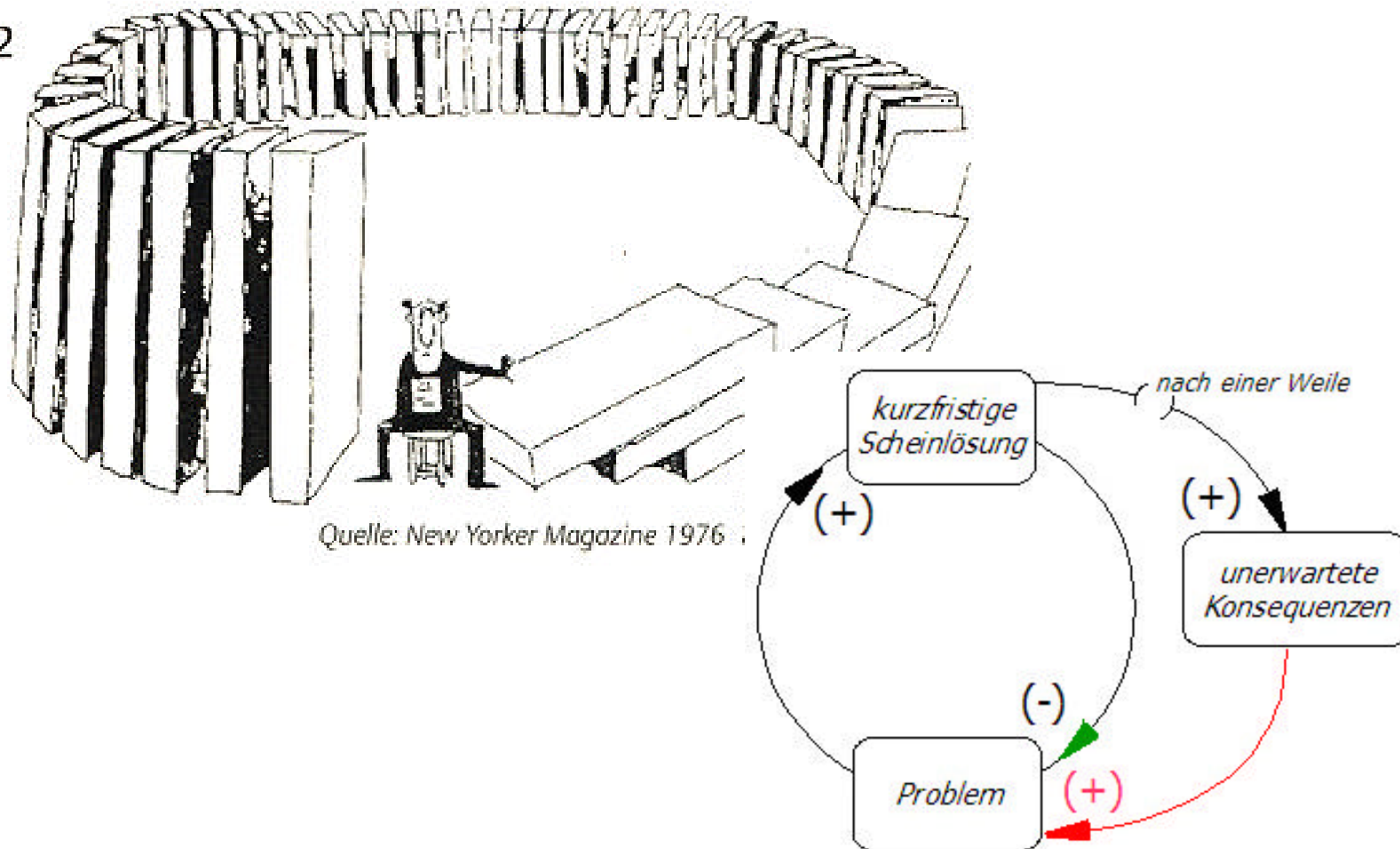
In offenen, vernetzten Systemen gibt es aber vielfältige **Rückwirkungsschleifen**, die sich gegenseitig verstärken oder abschwächen und noch dazu zeitlich versetzt wirken. Lineares Denken greift hier zu kurz.

Wahrnehmung -> (Neben-) Wirkung -> ...

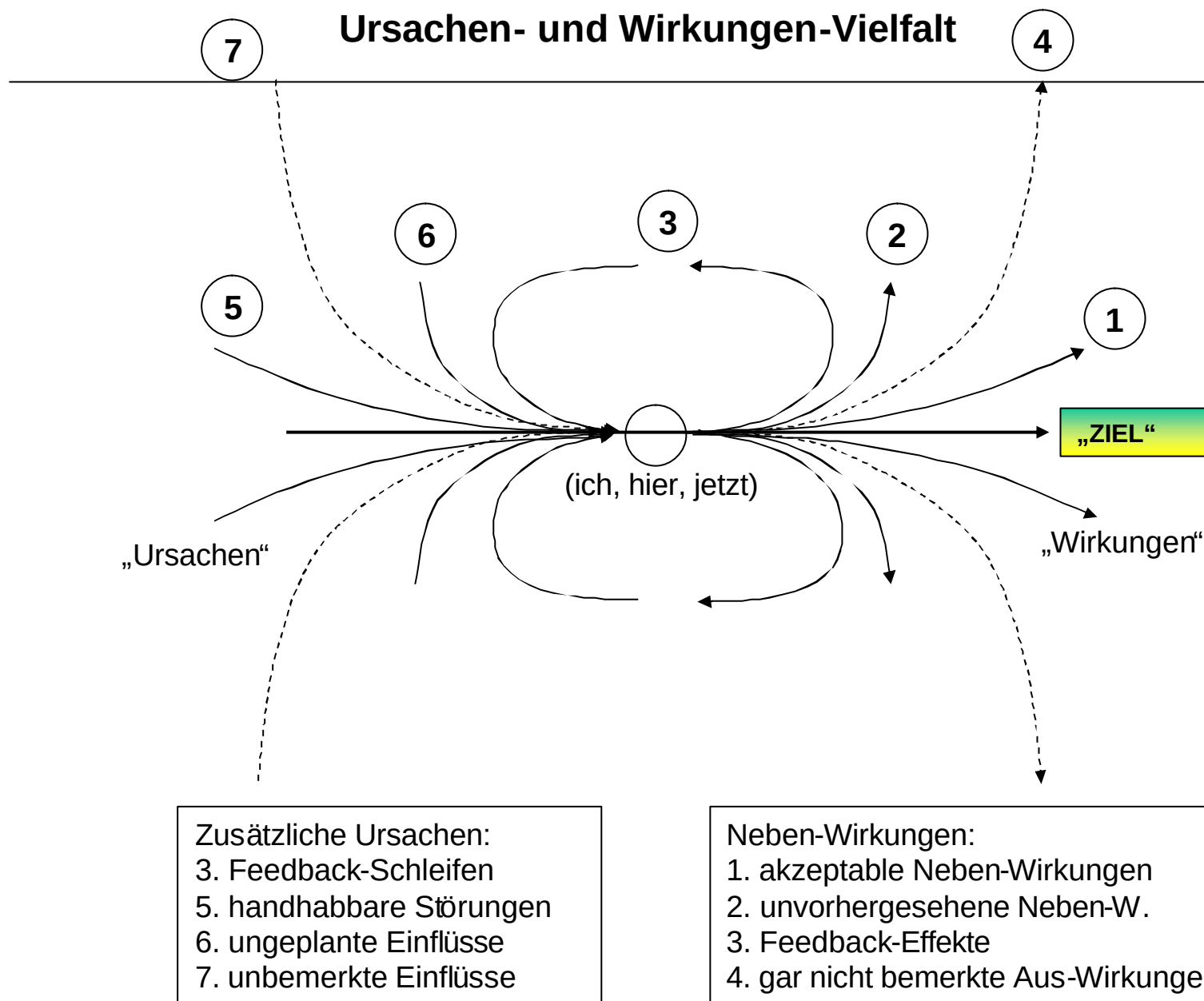


© Focus Five
Coaching Solutions

Abb. 2



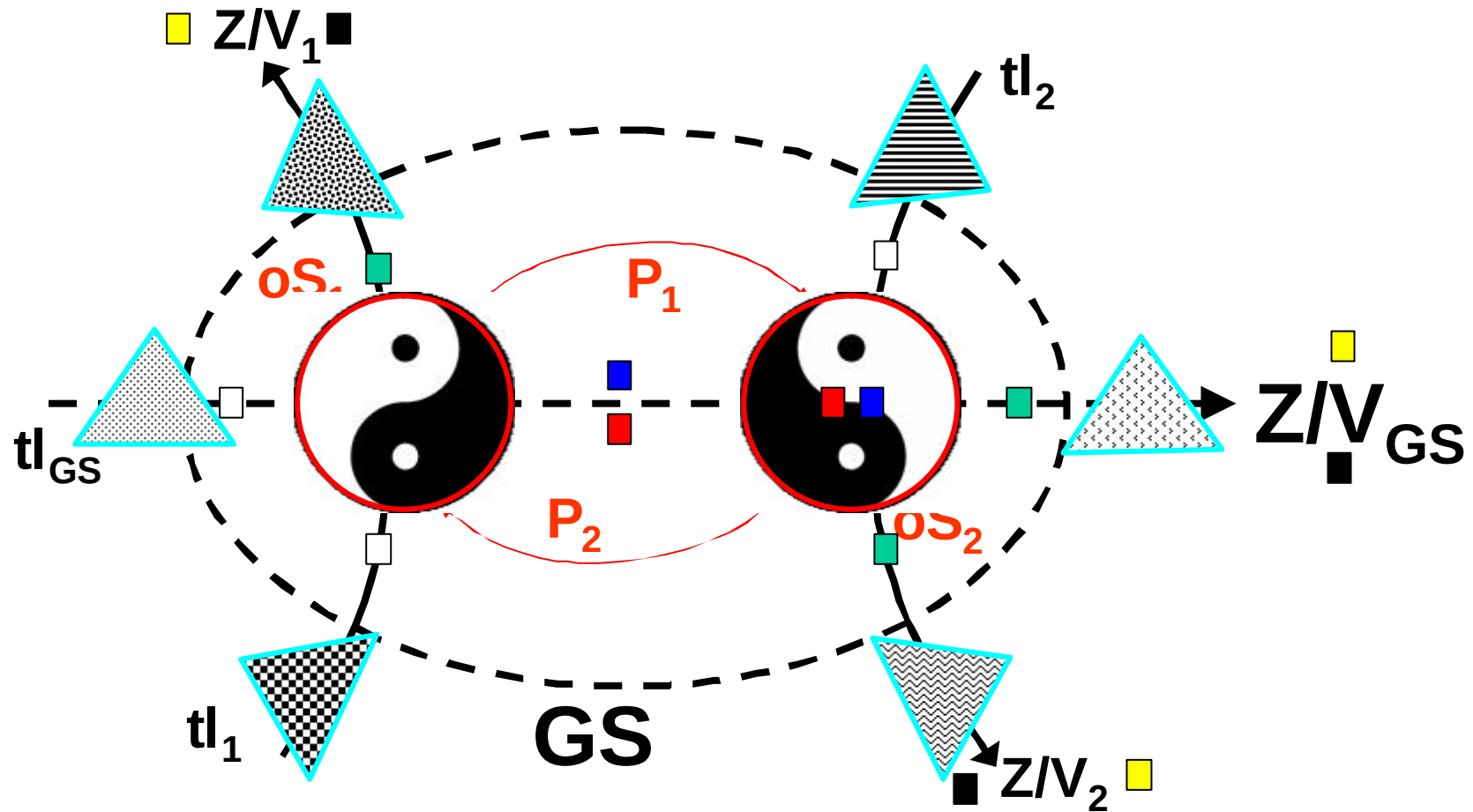
Do©KS 2007



„CORFU-Aspekt 2: Austausch, zirkulär ...



© Focus Five
Coaching Solutions



Von individuellen Zielen zur Interdependenz ...



© Focus Five
Coaching Solutions

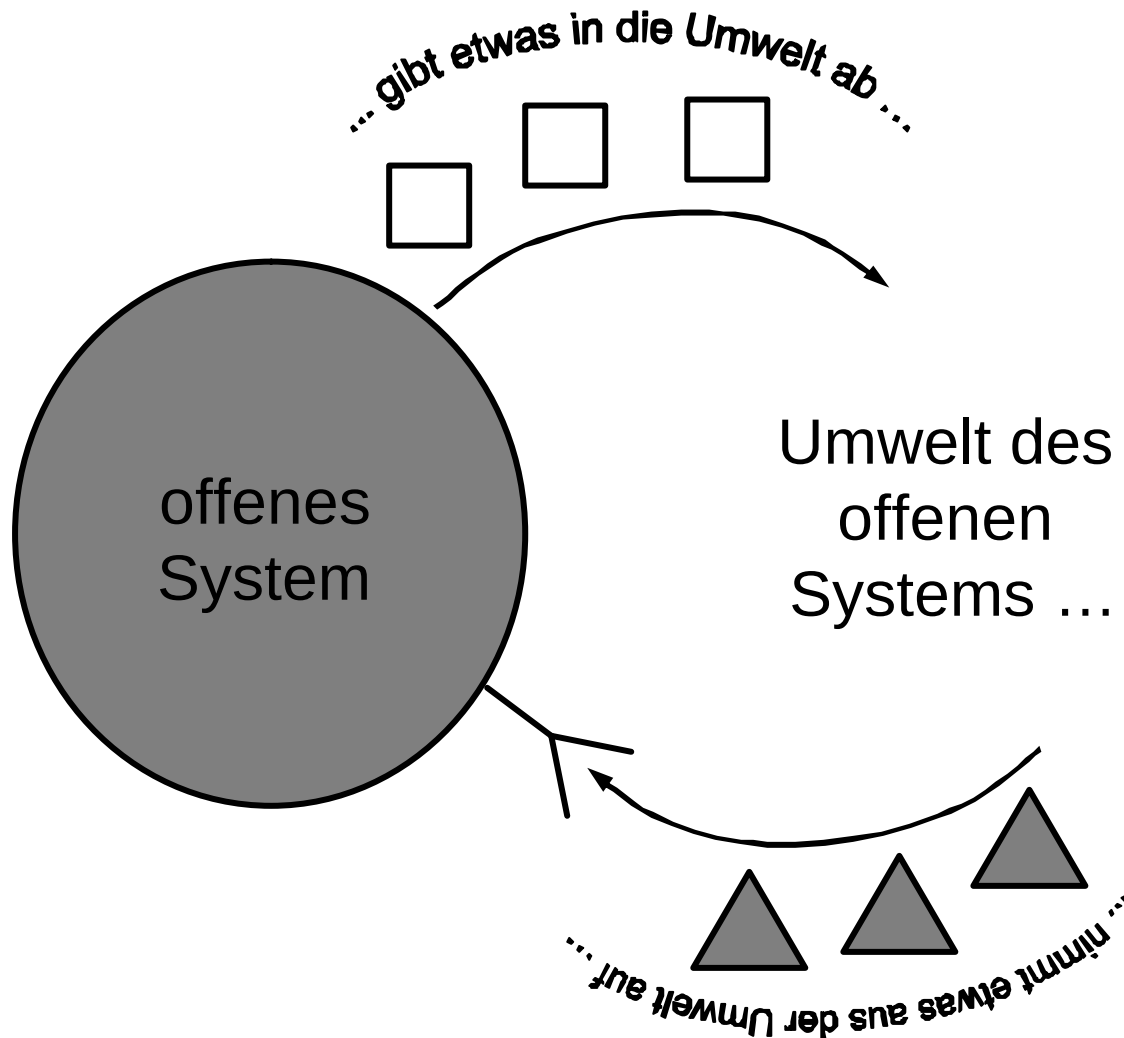
Feedbackschleifen sind ein Beispiel zirkulärer Wirkungen. Die sind bei offenen Systemen einfach unvermeidlich.

Offene Systeme stehen per Definition in einem Austausch mit ihrer Umgebung: Sie nehmen etwas aus der Umwelt auf, und geben etwas in sie hinein ab.



„Offenes System“: nimmt was auf, gibt was ab ...

© Focus Five
Coaching Solutions



„Systeme in Umwelten“:

- Zelle im Körper
- Mensch im Team
- Team im Unternehmen
- Unternehmen im Markt
- ...

„ausgetauscht“ wird:

- Energie, Impulse
- Materie, Material
- Information / Kommunikation

Do©KS 2006

Von individuellen Zielen zur Interdependenz ...



© Focus Five
Coaching Solutions

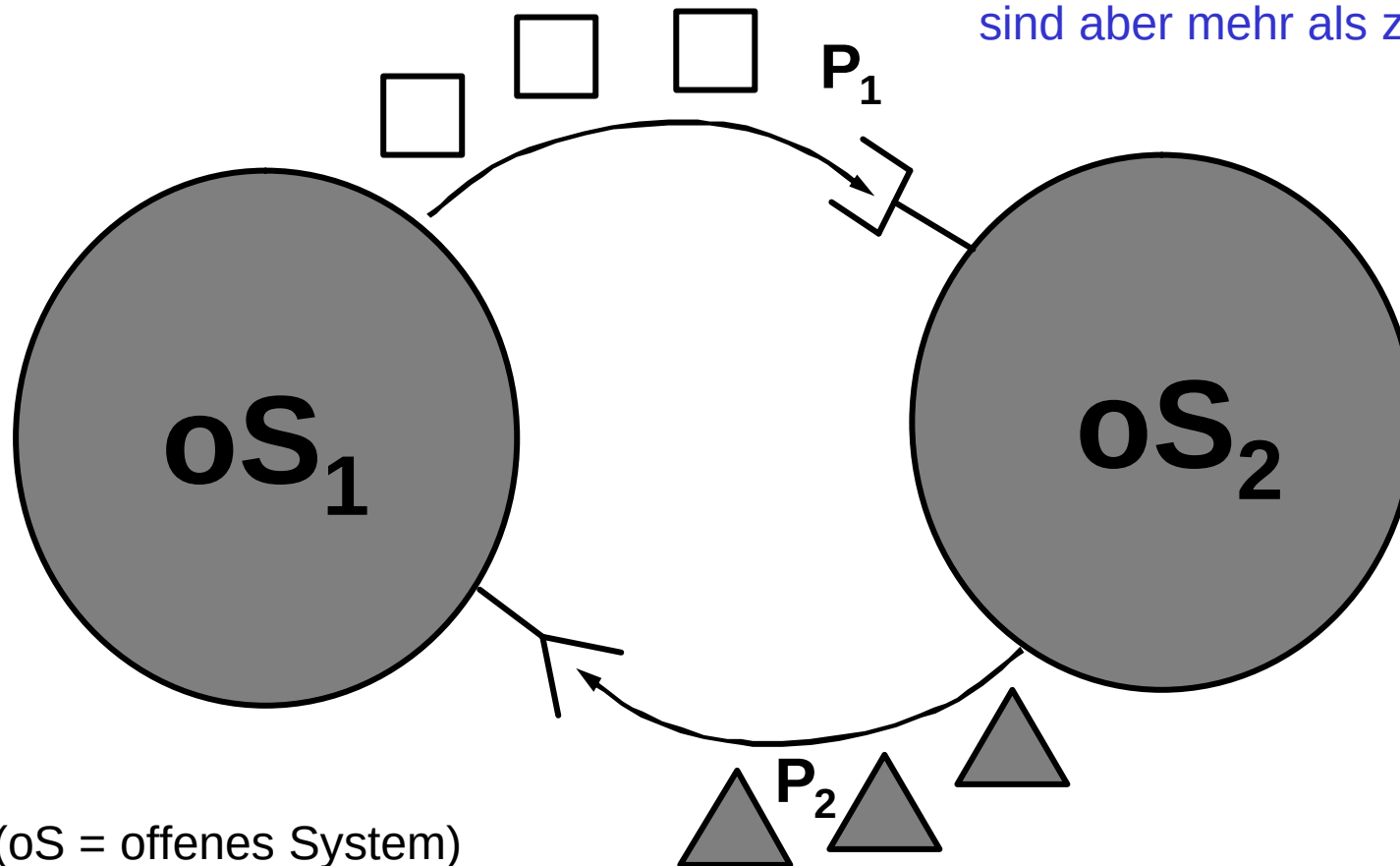
Damit dieser Austausch in Gang bleibt, braucht es **Partner**, denn wenn niemand liefert, was es braucht, „verhungert“ das offene System, und wenn niemand entfernt, was das System abgibt, „erstickt“ es in seinem eigenen „Müll“.

Offenes System braucht Partner: „biete P_1 – suche P_2 “ (Win-Win)



© Focus Five
Coaching Solutions

Braucht *mindestens* zwei Partner; i.d.R.
sind aber mehr als zwei beteiligt



(oS = offenes System)

(P = Produkt / Service oder Zahlung; Information; Energie; ...)

Do©KS 2006

27

Unsere “fundamentale Interdependenz”



© Focus Five
Coaching Solutions



CORFU (1 + 2): SF-Matrix x Interdependenz ...



© Focus Five
Coaching Solutions

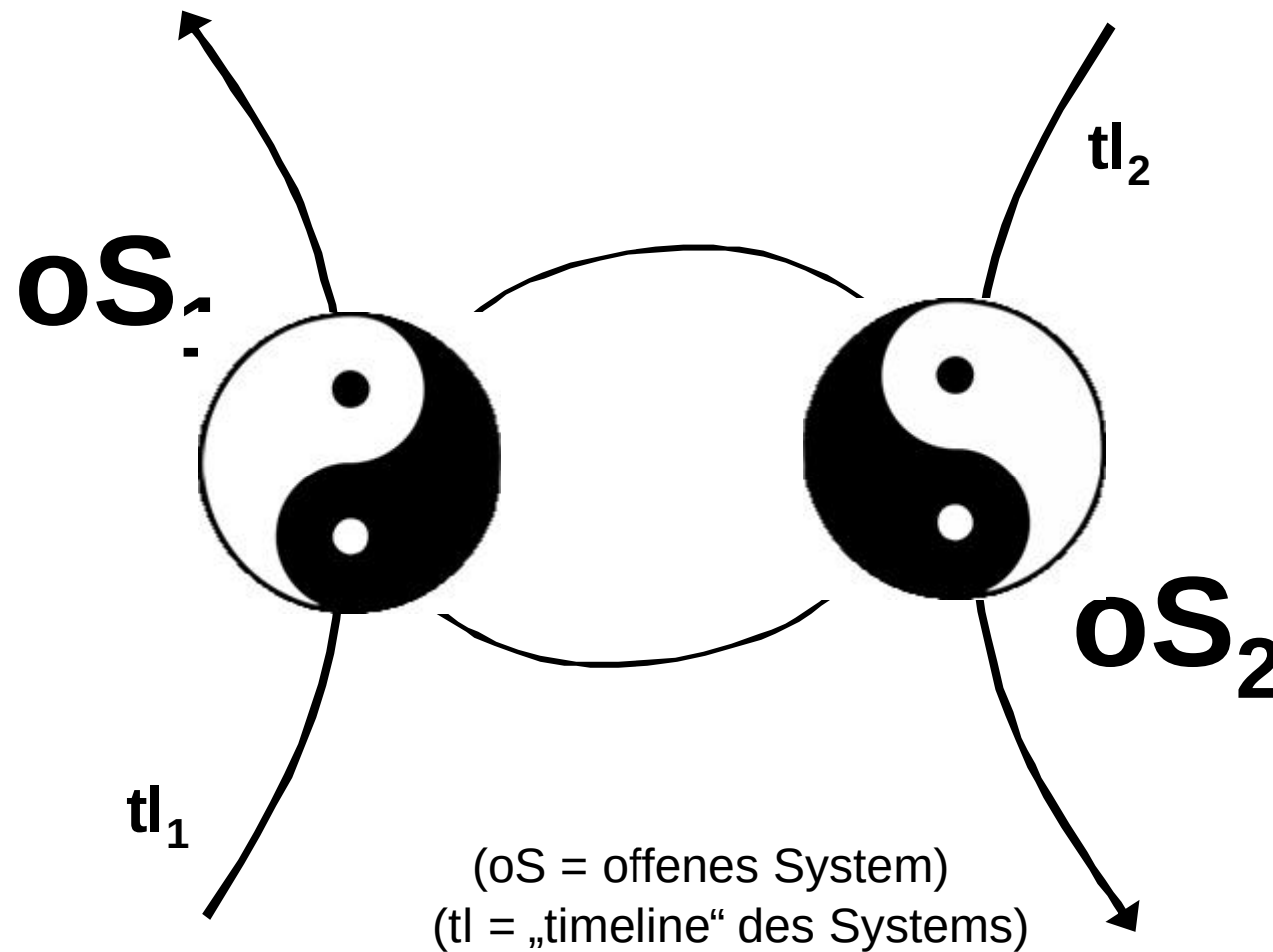
Die Lösungsmatrix und die Interdependenz, also lineare und zirkuläre Wechselwirkungen kombiniert, ergeben das Kernstück von CORFU.

Austausch und **Wechselwirkung** sind unvermeidlich, aber **kein Selbstzweck**. Sie finden statt, damit, und nur so lange wie die Beteiligten Systeme damit (auch) ihrer eigenen (gewünschten) Entwicklung nützen (oder zumindest nicht auf Dauer schaden).

Lineare Entwicklung² x zirkulärer Austausch



© Focus Five
Coaching Solutions

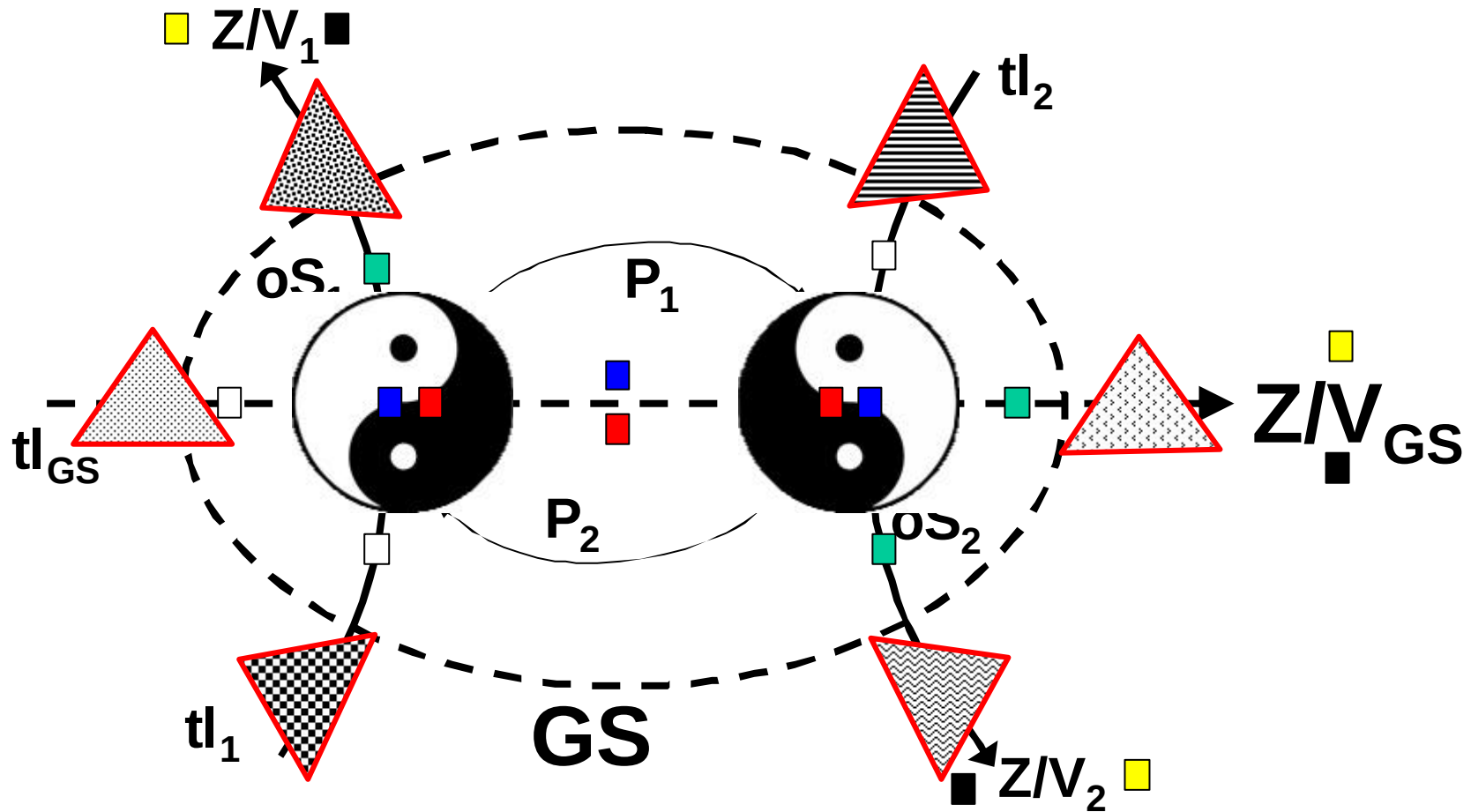


Do©KS 2006

„CORFU Aspekt 3: „Schichten“



© Focus Five
Coaching Solutions



Wiederholung bahnt Muster ...



© Focus Five
Coaching Solutions

Wir sortieren unsere Wahrnehmungen in „Schubladen“: Unterschiede werden ausgeblendet, Ähnlichkeiten zu Kategorien zusammengefasst. Auf ausreichend ähnlich wahrgenommene Situationen reagieren wir mit zunehmend ähnlichen Handlungen. Damit werden Steuerungsmuster im Gehirn „gebahnt“, unterschiedlich langlebige Muster und Gewohnheiten bilden sich heraus und schaffen eine Hierarchie von Optionen.

Aus dem (wachsenden) Repertoire von **Fähigkeiten** wählen wir unter Anwendung (historisch bedingter) **Wertvorstellungen** und **Loyalitäten** (spezifische) **Verhaltensweisen** für (konkrete) **Umweltsituationen** aus.

Do©KS 2006

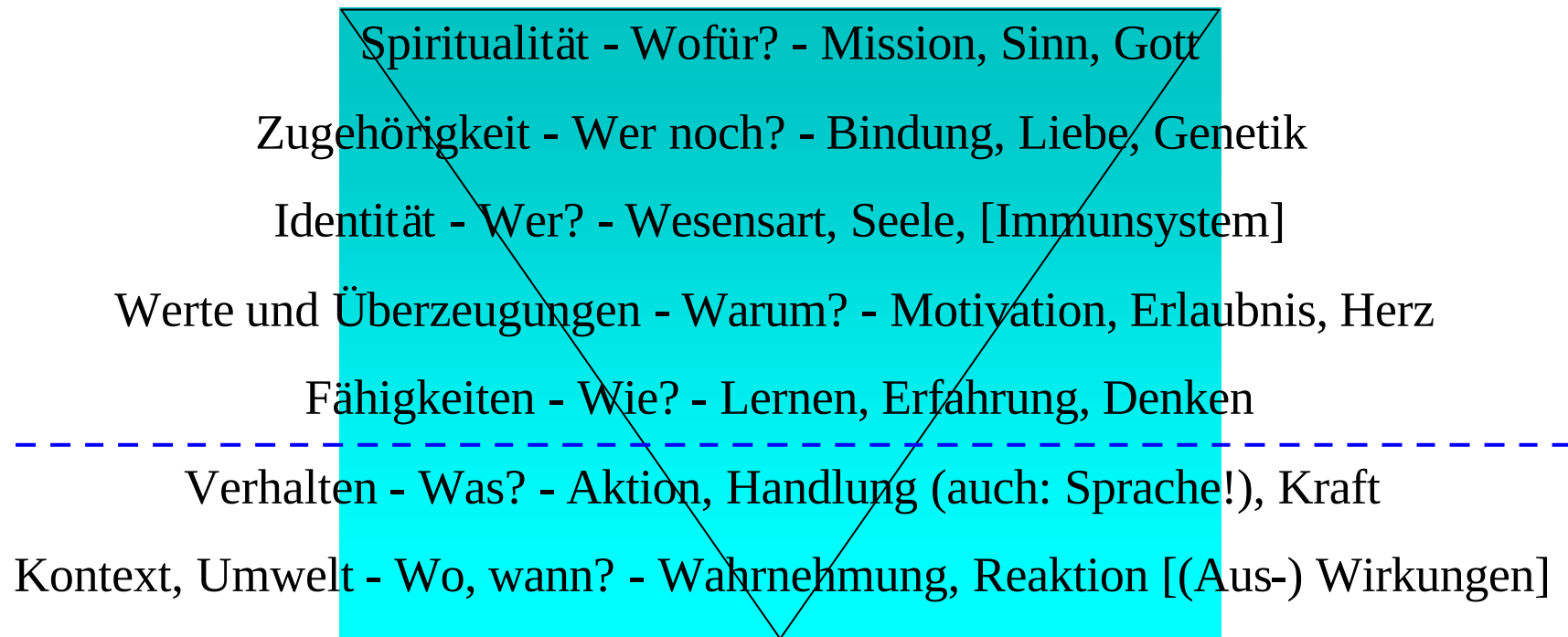
Innen berührt Außen: „Ebenen der Erfahrung“ ...



© Focus Five
Coaching Solutions

Ebenen der Erfahrung

(nach Logical Levels, Dilts 1993, von Isert erweitert um „Zugehörigkeit“):



(Bernd Isert & Klaus Rentel, „Wurzeln der Zukunft“, Paderborn 2000; S.52)

„Schicht im Hirn“ ...



© Focus Five
Coaching Solutions

Die „Schichten“ der Wahrnehmungsebenen entsprechen Schichten in Aufbau und Funktion des Gehirns. Der Göttinger Neurobiologe Gerald Hüther erläutert, wie unter zunehmendem Stress zunehmend ältere, zentralere Hirnbereiche die Regie übernehmen: Vom rationalen **Denken** des Großhirns und dem **Entscheiden** des präfrontalen Cortex über die **Gefühle** im limbischen System bis zu den „3F“ (= fight, flight, or freeze), dem **Kämpfen**, **Flüchten** oder **Totstellen** im archaischen Stammhirn.

Do©KS 2006

Logical levels – im Kopf & drumherum ...



© Focus Five
Coaching Solutions



Do©KS 2007

„Sprossen im Hirn“ ...



© Focus Five
Coaching Solutions

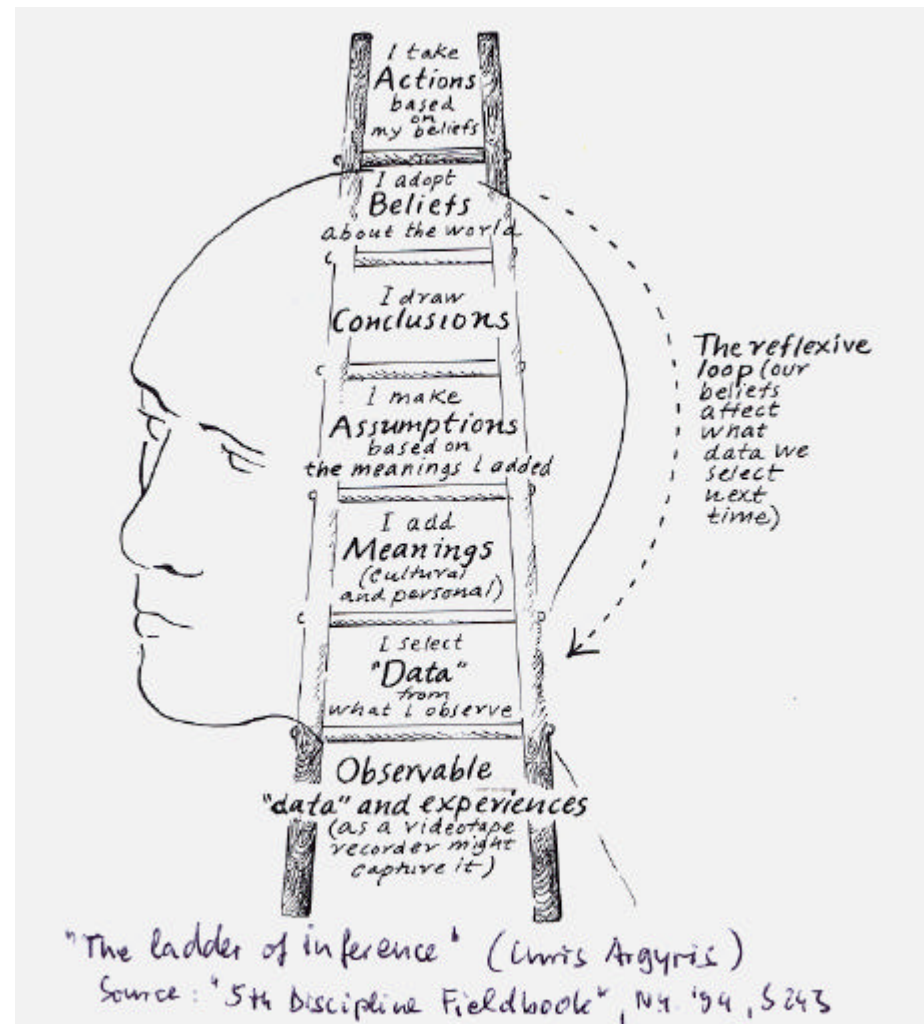
Viele Ansatzpunkte für Interventionen, finden sich in einem ähnlichen Modell des „Innenlebens“ unseres Kopfes, den „Sprossen“ der „**Leiter der Schlussfolgerungen**“ (ladder of inference). Die illustriert, wie zwischen Reiz und Reaktion viele eigene (mit Übung gestaltbare!) Aktivitäten hinzukommen: **Auswahl**, **Bedeutungsgebung**, **Annahmen** über Zusammenhänge, **Schlussfolgerungen** und eigene **Überzeugungen**.

All diese lassen sich im Beratungsgespräch adressieren.

Leiter der **Schluss-Folgerungen**



© Focus Five
Coaching Solutions



Gleichzeitige Innenwelten ...

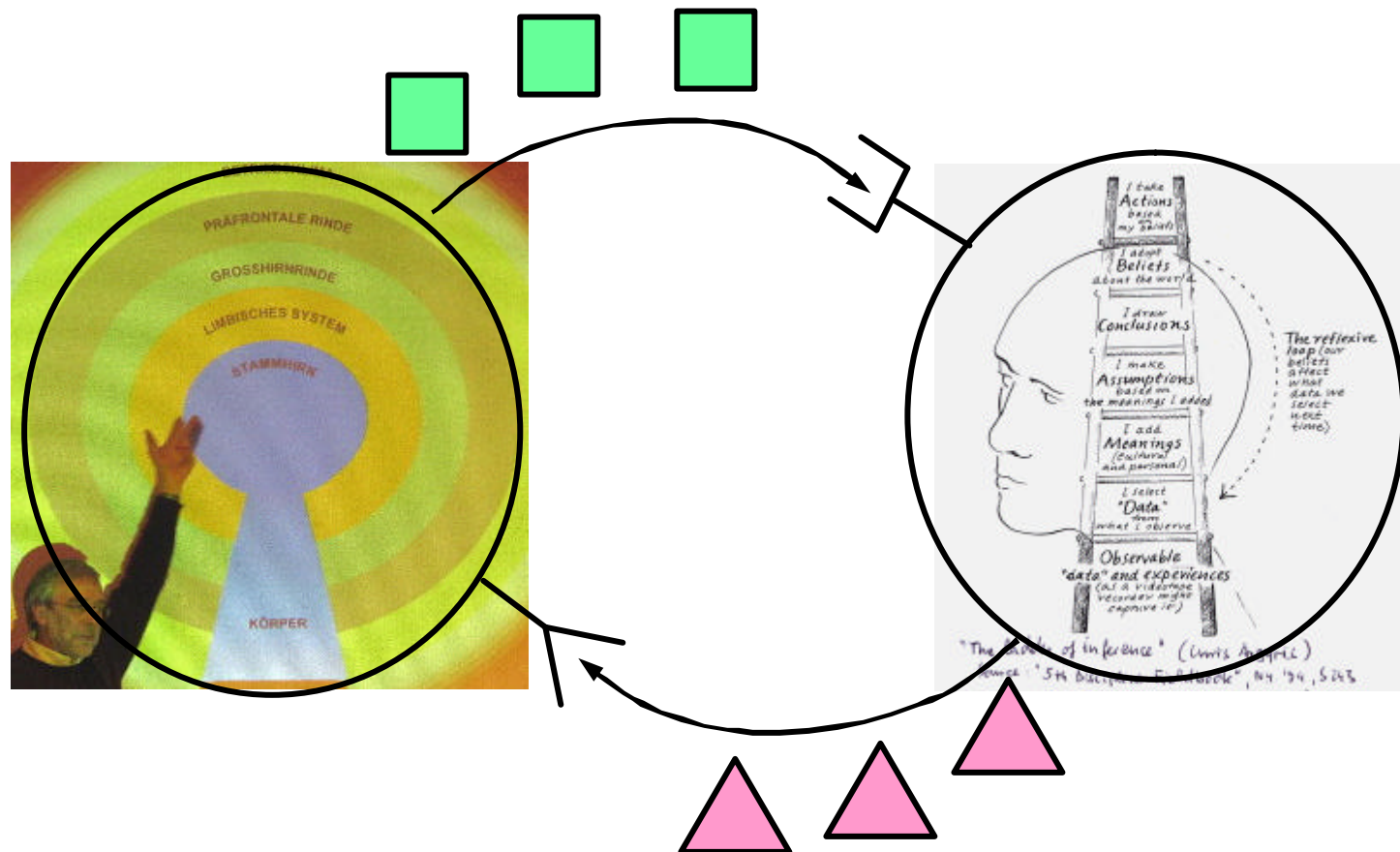


© Focus Five
Coaching Solutions

Beide Arten der „Schichtung“ von Binnen-Umwelten sind **gleichberechtigte** Beschreibungen und **gleichzeitig aktive** Wirkfaktoren im alltäglichen Handeln, wie auch im beraterischen Gespräch.



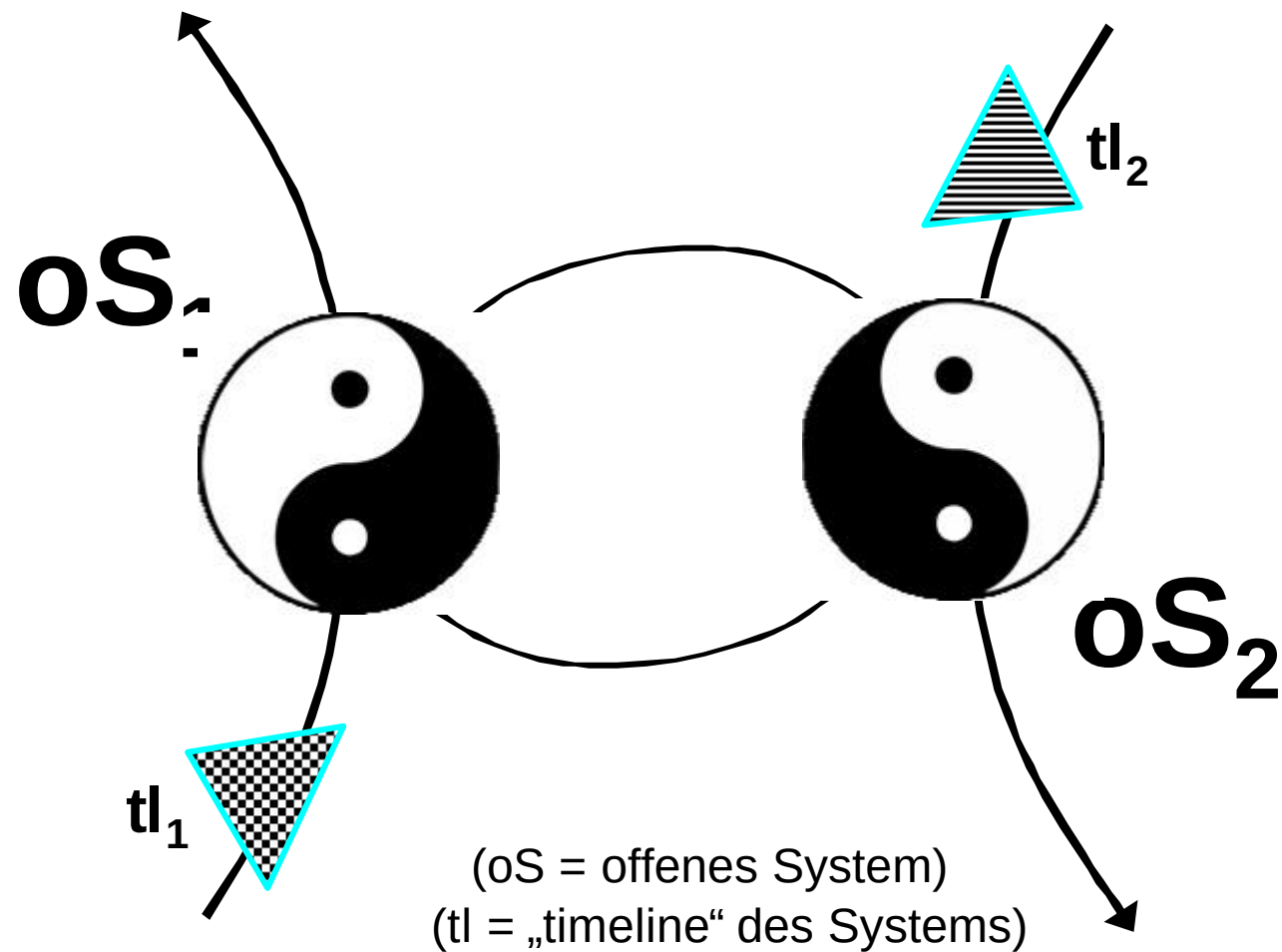
Intel inside? – Ladders inside! ...



„Schichten“ erweitern „linear x zirkulär“



© Focus Five
Coaching Solutions



Do©KS 2006

Ebenen x Zeitlinie ...

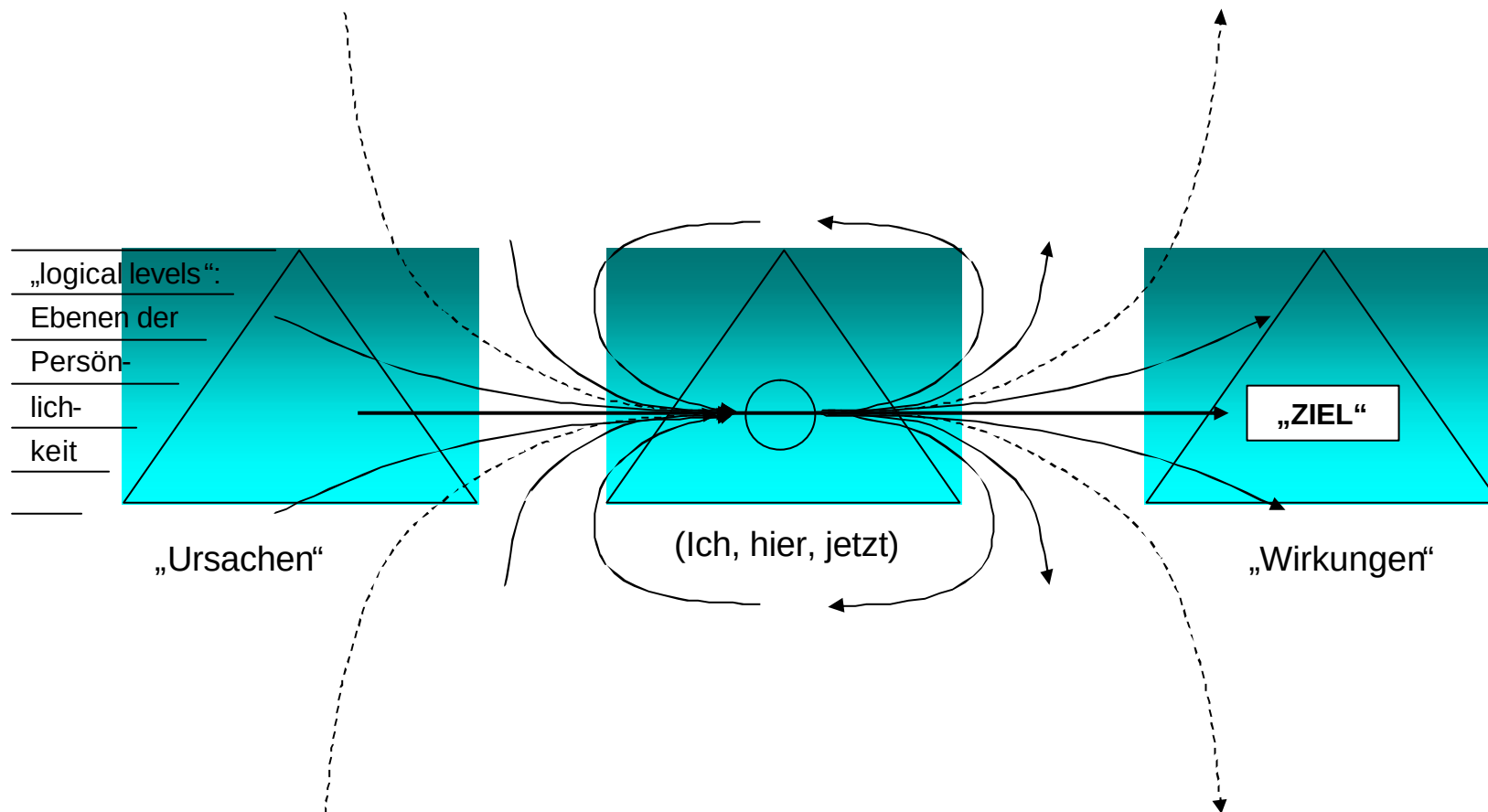


© Focus Five
Coaching Solutions

Die relevanten Aspekte auf den „Logischen Ebenen“ können ihre Zusammensetzung allmählich ändern, und beeinflussen die jeweiligen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge. Wiederholte **Verhaltensweisen** tragen zu neuen **Fähigkeiten** und über die Zeit auch zu neuen **Überzeugungen** bei, und beide haben Einfluss auf die eigene **Identität zu unterschiedlichen Zeitpunkten**.

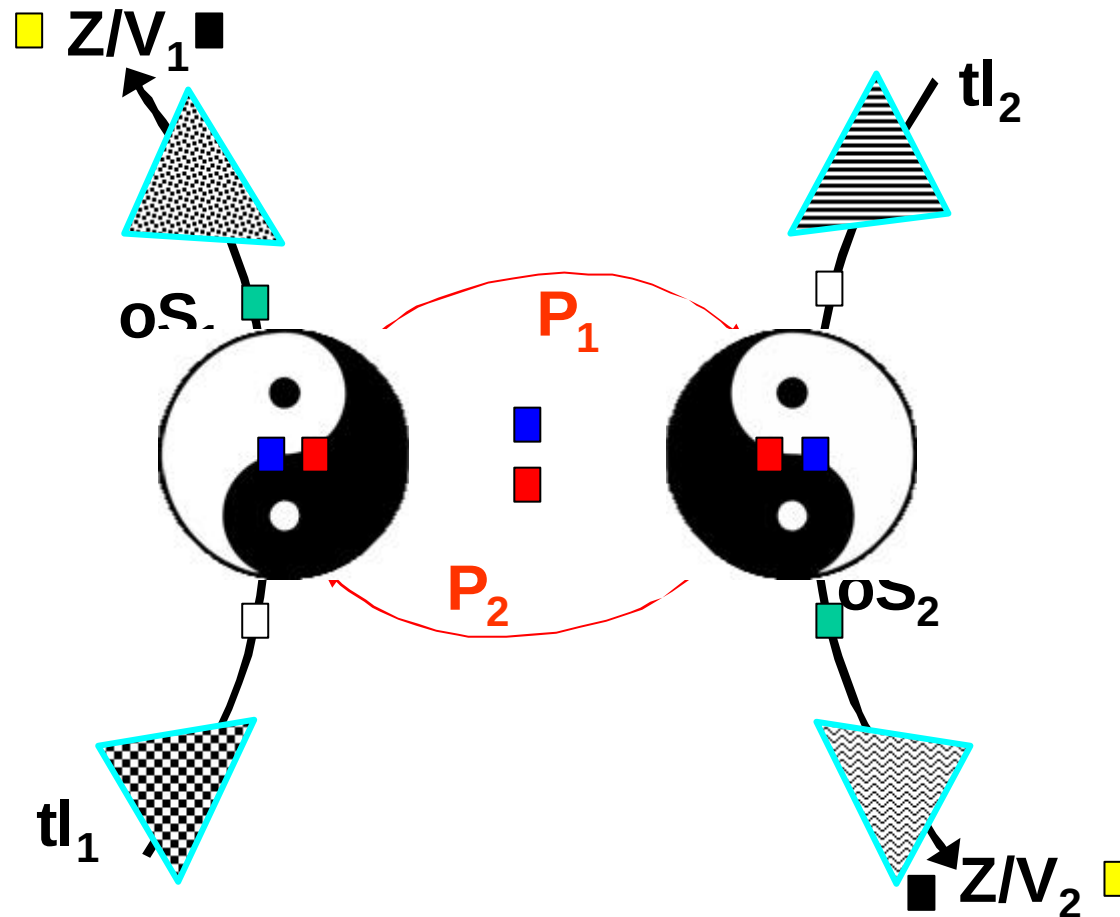


Ursachen & Wirkungen: a) zirkulär, und b) auf allen „Ebenen“...





„CORFU“ Aspekt 4: „Wechselkurse“ ...



(tl = „timeline“ des Systems)

(Z/V = Ziel / Vision eines Elements)
(P = Produkt / Service oder Zahlung)



„Innere Buchhaltungs-Konten“ ...

Menschen haben zwei Arten von „Buchhaltung“
sozusagen fest eingebaut:

„Kosten-Nutzen-Berechnungen“ im Hinblick auf
anstehende Handlungsmöglichkeiten, und
„Gerechtigkeitskonten“ im Rückblick auf erlebte
Austauschprozesse (in CORFU: Verhältnis von „P1“ zu
„Nutzen“, und Verhältnis von „P1“ zu „P2“).

Beide fließen in die Auswahl neuer Handlungsmuster
ein, mit der Hoffnung auf Maximierung ersterer und
Ausgleich letzterer.

Doppelte² Buchführung:



© Focus Five
Coaching Solutions



Sachperspektive:
Kosten-Nutzen-Balance

Zwischenmenschliche Perspektive:
Fairness-Balance / Verteilungsgerechtigkeit

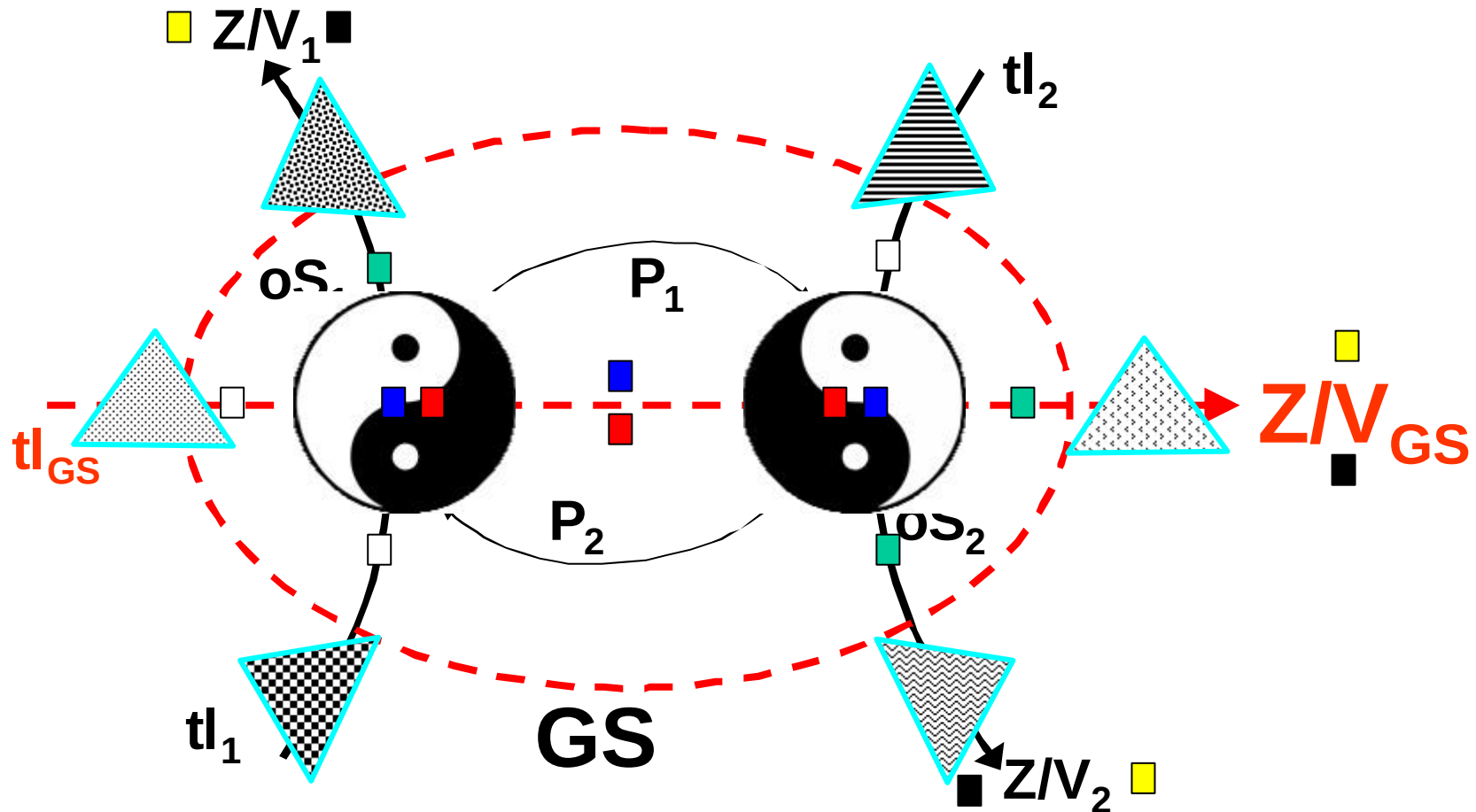


Beide lassen Imbalancen für begrenzte Zeit zu -
vorausgesetzt, es gibt die Hoffnung, dass sich das später lohnt!

„CORFU“ Aspekt 5: Emergente Ebene(n) ...



© Focus Five
Coaching Solutions



(GS = (emergentes) größeres System) (Z/V = Ziel / Vision eines Elements)
(tl = „timeline“ des Systems) (P = Produkt / Service oder Zahlung)



Emergenz ...

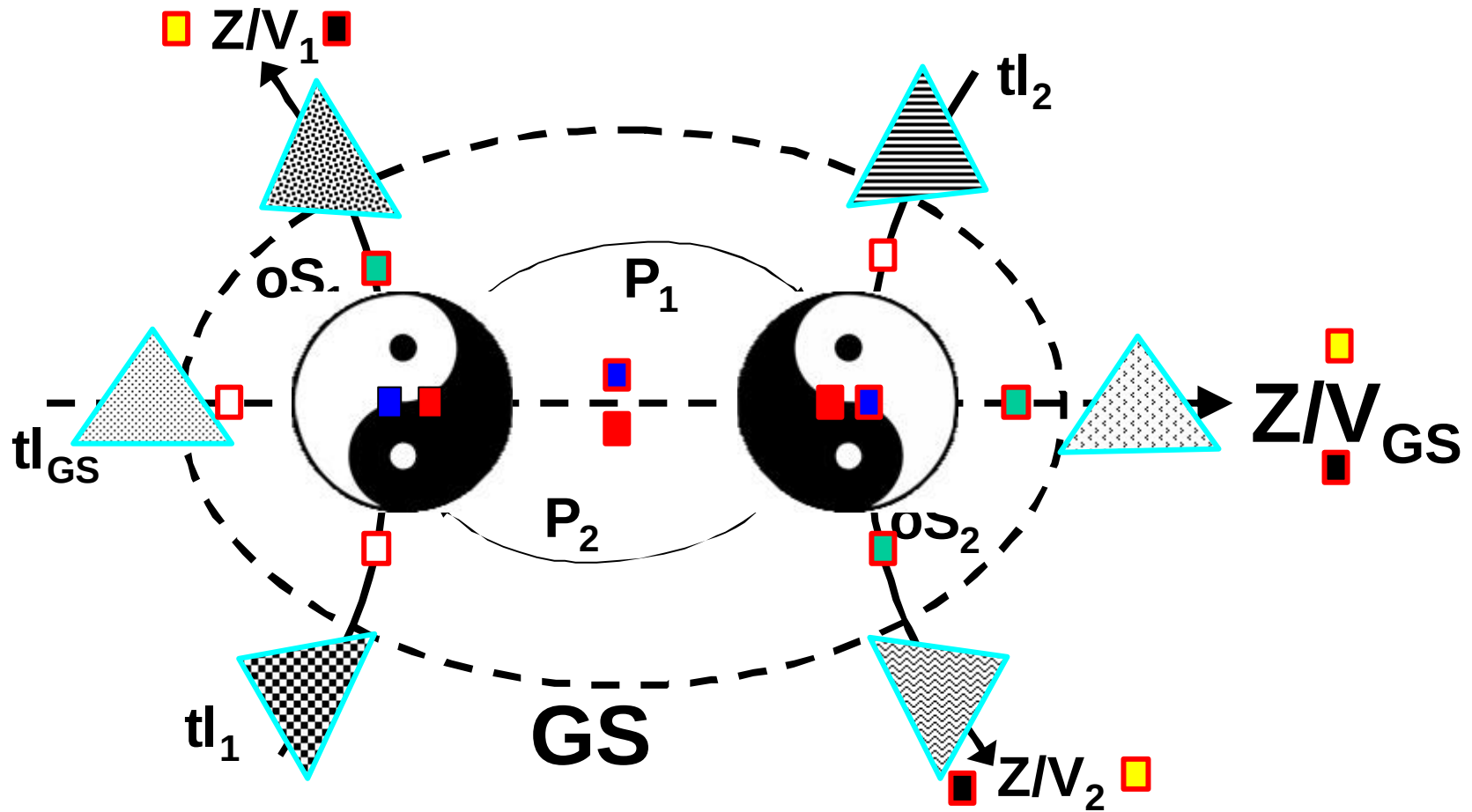
Die Wechselwirkung von Systemen schafft die Umwelt mit, innerhalb derer sie stattfindet! Aus dem Zusammenwirken offener Systeme entsteht unweigerlich – „emergent“ – ein **größeres System**. Dieses entwickelt ein Eigenleben: seine eigene Muster-Hierarchie und seine eigene Zeitlinie.

Alle Beteiligten, die kleineren „Elemente“ und die größere „Ganzheit“ **bedingen, informieren und begrenzen sich gegenseitig (Co-Evolution)** in ihren Entwicklungsmöglichkeiten. Sie bleiben am Leben, wenn die Regeln für den Austausch untereinander ausreichend „nutzenstiftend“ und „gerecht“ sind.

„CORFU“ Aspekt 6: Farben des Denkens ...



© Focus Five
Coaching Solutions



Sechs-Farben-Denken in CORFU ...



© Focus Five
Coaching Solutions

Von Edward de Bono stammt die Einteilung von Denk-Funktionen nach Farben. Je ein Farbenpaar steht für Wahrnehmungen, Bewertungen und Entscheidungen:

Wahrnehmen: Fakten (weiß) und Möglichkeiten (grün)

- auf der Zeitlinie bei Vergangenheit & Zukunft

Bewerten: schön, gut (gelb) und schlecht, riskant (schwarz)

- von Zielvorstellungen

Entscheiden: emotional, intuitiv (rot) und rational (blau)

- über weiteres Vorgehen angesichts des Vorigen

In Beratungsgesprächen spielen dazu auch folgende Bedeutungen eine Rolle:

Do©KS 2006



„Six Hats“ (nach Edward de Bono)



Blau: Moderation & Meta-Ebene



Weiss: Vorhandene & benötigte Information

Gelb: Nutzen & Machbarkeit



Grün: Alternativen & kreative Ideen

Rot: Intuition & Gefühle



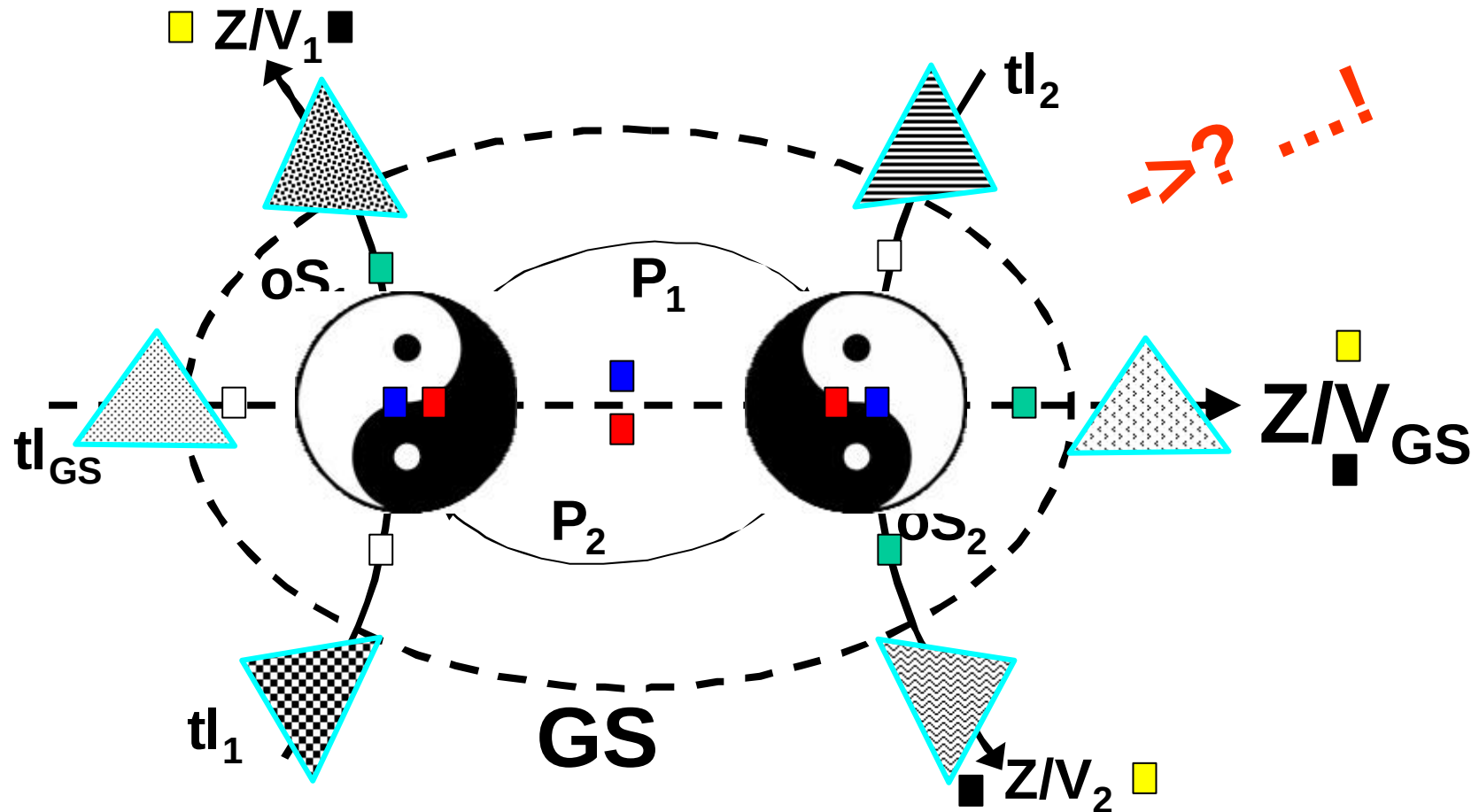
Schwarz: Schwierigkeiten & Risiken



„CORFU“- „Core Fractal Unit“ offener Systeme



© Focus Five
Coaching Solutions



(GS = (emergentes) größeres System) (Z/V = Ziel / Vision eines Elements)
(tl = „timeline“ des Systems) (P = Produkt / Service oder Zahlung)



Vollständiges Grundmodell

Damit ist „**CORFU**“ in seiner Grundausstattung **komplett**: Elemente & Relationen, Teile & Ganzheiten, Lineares & Zirkuläres, Logische Ebenen, Modi der Kommunikation, konstituierende Operation, Nutzen & Gerechtigkeiten sind eingeführt. Das Zusammenspiel seiner Teilaspekte beschreibt systemische Konstellationen und führt zu seiner Systemdynamik.

Die einzelnen Aspekte lassen sich – wie schon bei der Lösungsmatrix – **in beraterische oder therapeutische Fragen übersetzen**, die Aufmerksamkeit auf diese Aspekte und ihr Zusammenwirken richten helfen und damit Veränderungen einleiten können.

CORFU-Fragen zu weiteren Aspekten: ...



© Focus Five
Coaching Solutions

Was habe ich (oS_1) zu bieten (P_1), das für jemand anderes (oS_2) attraktiv ist?
Wer (oS_2) könnte mir das liefern (P_2), was mich meinem Ziel (Z/V_1) näher bringt?
Wenn ich weiß, wer (oS_2) liefert was *ich* brauche (P_2): Was weiß ich über *deren* Ziele (Z/V_2) so dass ich ihnen etwas zum Tausch anbieten kann (P_1)?
Was weiß ich über die Ziele des größeren Systems (Z/V_{GS}) damit ich Handlungsmöglichkeiten wählen kann, die sie unterstützen oder ihnen mindestens nicht widersprechen?
Wenn ich nicht bekomme, was die andere Partei liefern könnte, was muss *ich* ändern? Wovon muss ich *mehr* tun, wovon *weniger*? Muss ich den Preis senken oder mehr Informationen liefern? Muss ich mehr erzählen oder mehr zuhören?
Würde eine andere "Währung" helfen (z.B. Aufmerksamkeit statt Geld, Komplimente statt kritischer Kommentare)? Die Liste könnte fast unendlich verlängert werden ...
Wie viele weitere Fragen wären für Sie, die Leser, nützlich? Wer könnte die liefern? Was wäre anders, wenn Sie sie hätten? Was hätten Sie im Gegenzug dafür anzubieten? Wie könnten Sie das mitteilen? Wer würde Ihr Angebot bemerken, und auf welchem Weg und auf welche Weise?
Wenn Sie ihre Fragen ändern würden, wie würde das Ihre Probleme ändern – und Ihre Lösungen?



Mit wenigen **Ergänzungen** ist CORFU vielfältig erweiterbar. Hinzukommen können z.B.:

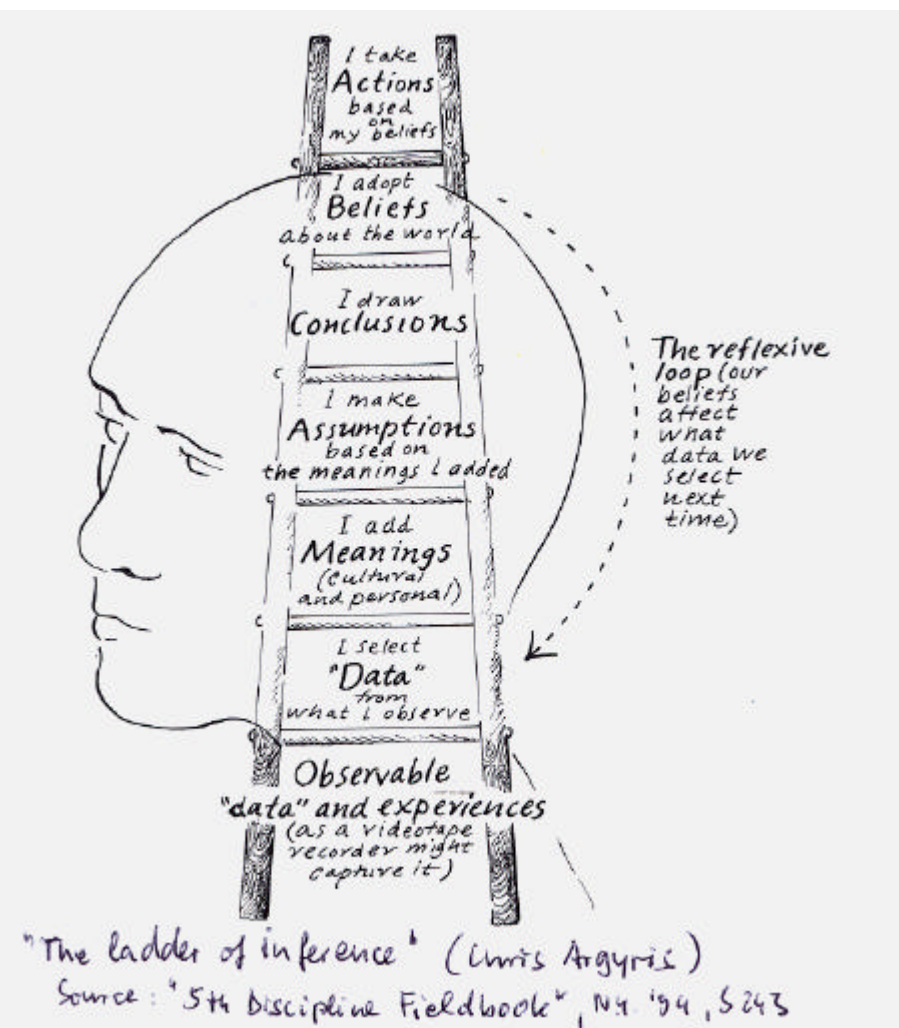
- Andere Blickrichtungen (z.B. Binnenperspektive)
- Fraktale Fortsetzbarkeit (Skaleninvarianz)
- Wahl- und Konkurrenzaspekte (Marketing!)
- Details von PICCA-Zirkel & Fishbone-Mustern
- Veränderungen in der Zeit
- Engpass der Operation (Theory of Constraints)

Aber das alles „ist eine andere Geschichte, und soll ein andermal erzählt werden“ (– wie in der „Unendlichen Geschichte“ von Michael **Ende.**)

Zeit für Schluss-Folgerungen – Ihre!



© Focus Five
Coaching Solutions



Zum Weiter-Verstehen:



© Focus Five
Coaching Solutions

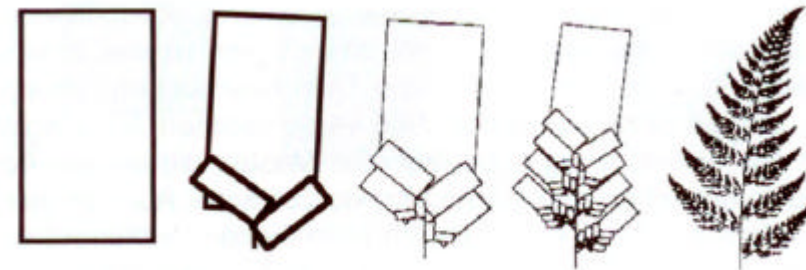
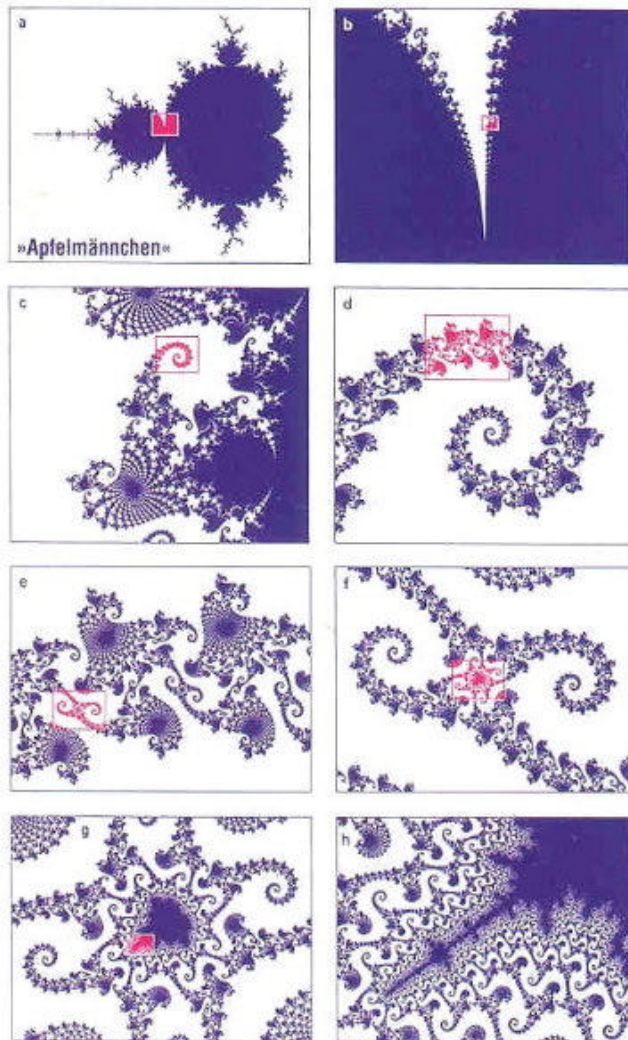
PS: ...

Falls Sie noch wissen möchten, wieso
CORFU eigentlich „**fraktal**“ sein soll: ...

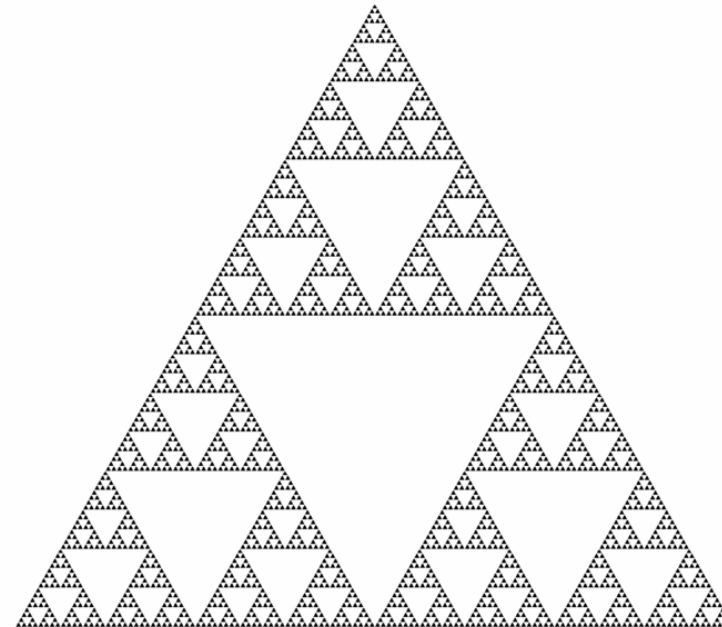
Fraktale: gebrochene Dimensionen & skalierbare Muster ...



© Focus Five
Coaching Solutions



aus: Kruse, in Eberling & Hagens 1996; S. 213





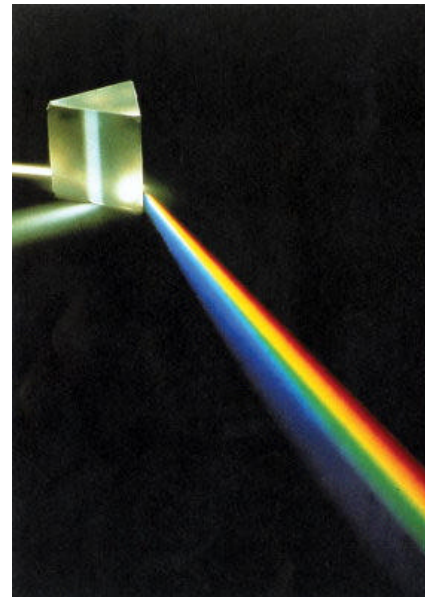
Regeln: Komplexität erzeugen ...

Mathematisch und sozial in ganz ähnlicher Weise gilt:

Durch wiederholte Anwendung oft ganz einfacher **Regeln** auf das Resultat ihrer Anwendung (iterative **Rekursion**) können bei geeigneter Wahl von Ausgangsbedingungen und Regeln verblüffend komplexe **Muster** entstehen.

Mathematisch ergeben sich vielfältig „gebrochene“ Dimensionen; ...

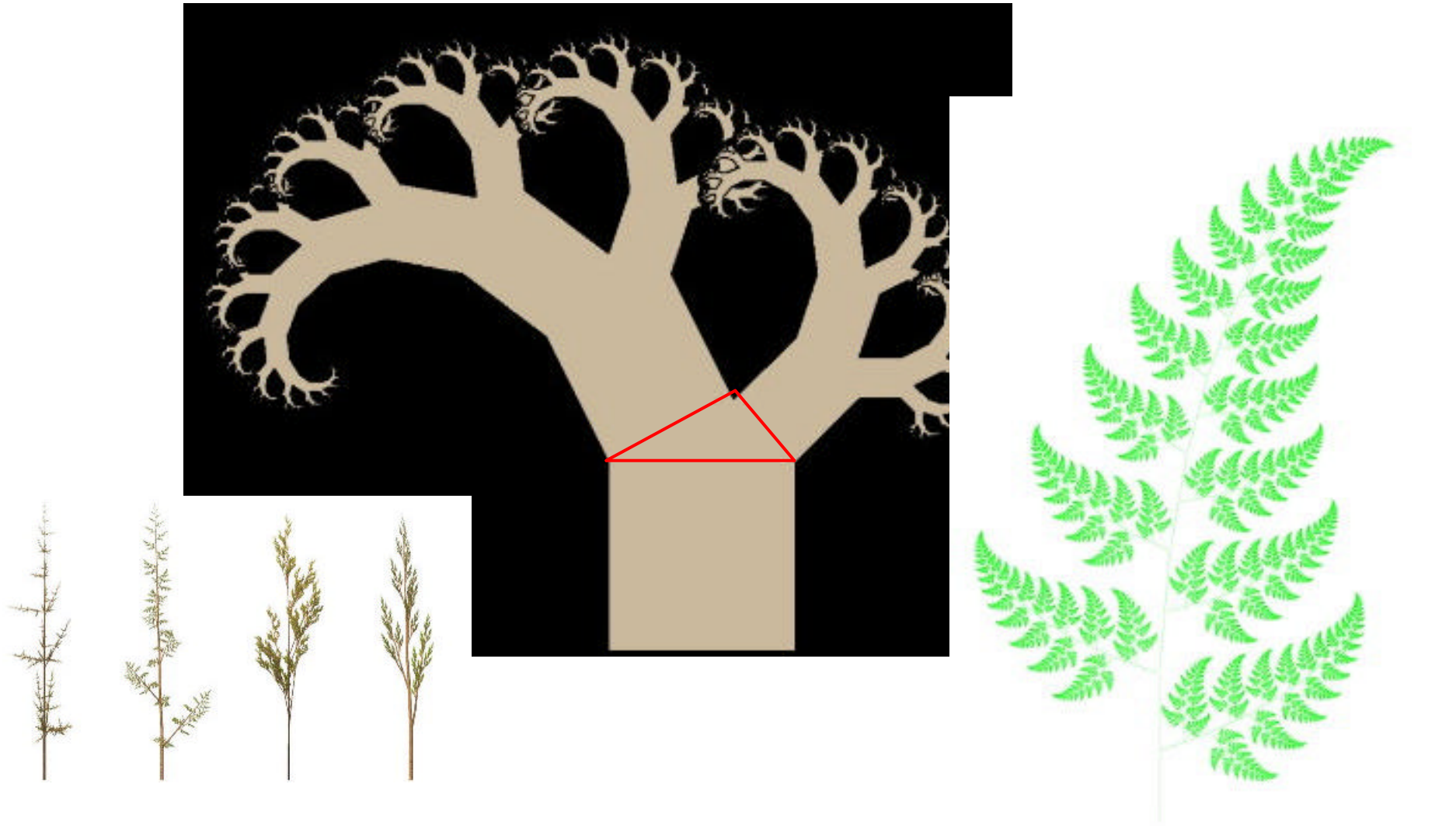
... *sozial* ebenso vielfältig „gebrochene Perspektiven“ - Sichtweisen auf die Welt.



Fraktale: einfache Regeln iteriert => komplexe Systeme ...



© Focus Five
Coaching Solutions



Regeln: Komplexität schaffen – und bewältigen ...



© Focus Five
Coaching Solutions

Umgekehrt können in komplexen Systemen – wieder mathematisch und sozial in ganz ähnlicher Weise – **passend gewählte Regeln Steuerungsfunktionen** übernehmen - speziell wenn sie „Egoismen“ von Systembestandteilen (Teilen und Ganzheiten) mit einander „versöhnen“ helfen.

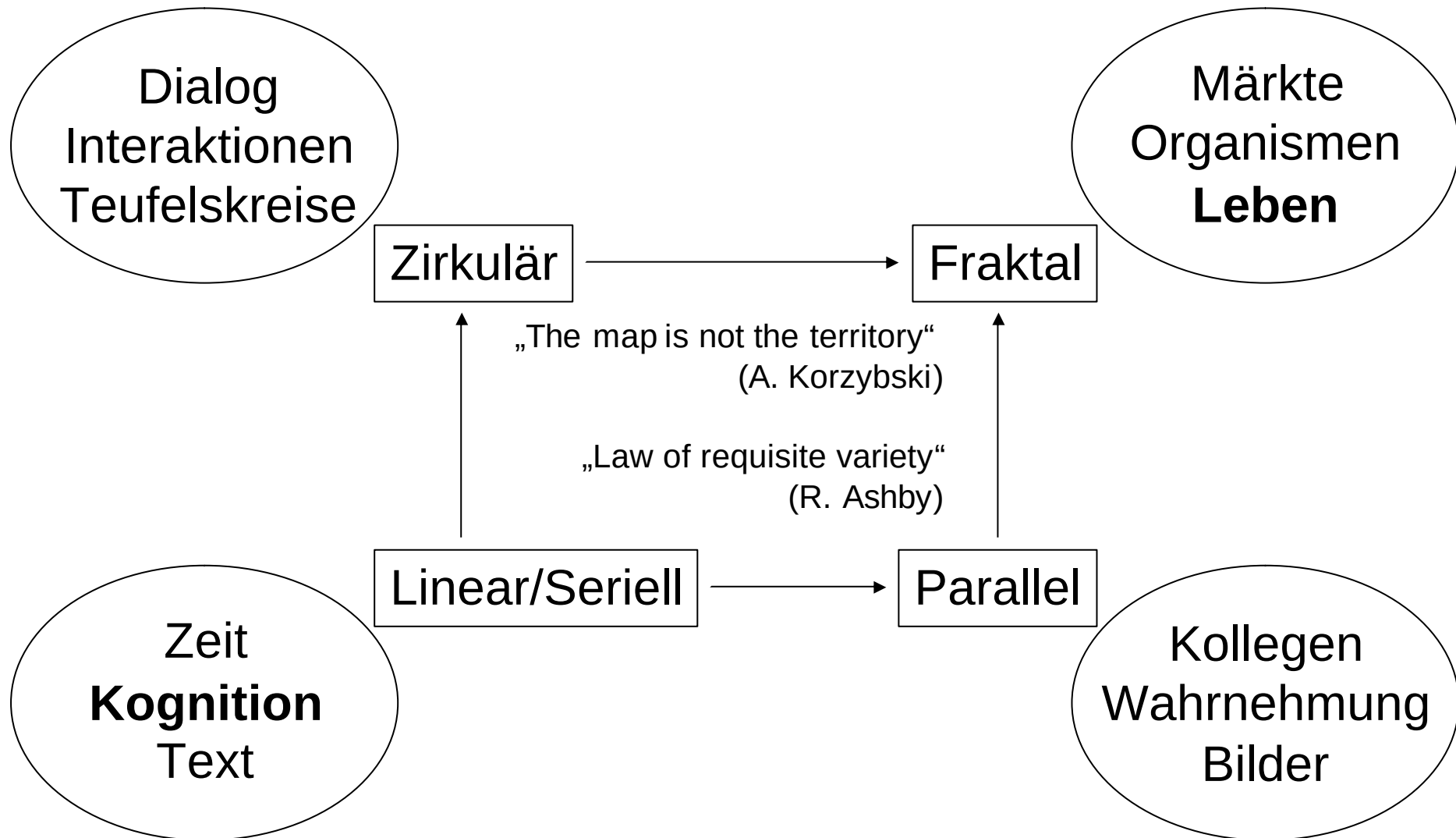
Passende Regeln zu finden und – zusammen mit wirksamen Messgrößen und Feedbackschleifen - zu implementieren ist **(die?)** wesentliche Aufgabe von Führung auf allen Ebenen.

(PDCA bzw. „**PICCA**“-Zirkel! ...)

Grundformen „Systemischer Geometrie“



© Focus Five
Coaching Solutions



Zum Weiter-Denken:



© Focus Five
Coaching Solutions

Zum Nach- und Weiterlesen findet sich eine frühere Version des CORFU-Modells im Buch „Solution Focused Management“ von G. Lueger und H.-P. Korn (2006) (in Englisch).



Den CORFU-Artikel daraus können Sie sich auch als PDF-Datei bei mir „bestellen“ (kostenlos); einfach e-Mail an doc.ks@web.de. Gerne höre ich auch Ihre Fragen und Kommentare auf diesem Weg!