TEIL 2: WARUM DEM PROZESS FOLGEN AUCH BEDEUTET SYSTEME ZU WANDELN

Was es bedeutet, im persönlichen Leben dem Prozess zu folgen, haben wir uns bereits angeschaut. Wir haben gesehen, dass Störungen Wegweiser zu unentdeckten Anteilen in uns selbst sind. Wer diesen Weg konsequent geht, stösst unweigerlich an eine Grenze.
Man merkt plötzlich: Ich kann mich noch so sehr entfalten, wenn das System, in dem ich lebe und arbeite, starr bleibt, erstickt mein Prozess.

Von Elke Schlehuber
Publiziert: Mittwoch, 22. Juli 2026 um 15:41 Uhr

Arnold Mindell hat die Prozessarbeit nie nur als Individualtherapie verstanden. Mit Konzepten wie dem Worldwork hat er gezeigt, dass wir auch die Systeme wandeln müssen, in denen wir uns bewegen. Warum das so ist, erfährst du in diesem Artikel.

Das Aquarium-Dilemma: Der gesunde Fisch im kranken Wasser

Stell dir vor, ein Fisch in einem Aquarium wird krank. Du nimmst ihn heraus, pflegst ihn gesund, gibst ihm die beste Medizin und setzt ihn zurück in dasselbe trübe, ungefilterte Wasser. Was passiert? Er wird wieder krank.
Genau das tun wir oft. Wir optimieren uns selbst durch Achtsamkeit, Resilienztraining und Coaching, um in Systemen zu „funktionieren“, die eigentlich starr, veraltet oder toxisch sind.
Wenn wir Mindell ernst nehmen, dann ist ein Burnout, eine tiefe Unzufriedenheit im Team oder ein kollektiver Protest kein individuelles Versagen. Es ist das Symptom eines Systems, das versucht, einen lebendigen Prozess zu unterdrücken.

Warum starre Systeme Angst vor dem Prozess haben

Systeme – seien es Unternehmen, Familien, Schulen oder politische Institutionen – lieben Homöostase. Das ist der wissenschaftliche Begriff für den Zustand des Gleichgewichts. Systeme wollen, dass alles so bleibt, wie es ist, weil das Sicherheit suggeriert.

Der Prozess hingegen ist wie Wasser: Er fliesst, verändert sich, sucht sich neue Wege und schert sich nicht um Organigramme oder Traditionen.

Wenn wir dem Prozess folgen, decken wir die Sollbruchstellen von Systemen auf:

- Im Unternehmen: Die plötzliche Kündigungswelle ist kein «Fachkräftemangel», sondern der Prozess der Mitarbeitenden, die nach mehr Sinn und Flexibilität verlangen.
- In der Beziehung: Der immer gleiche, zermürbende Streit ist nicht das Problem, sondern der unbewusste Versuch des Systems «Partnerschaft», alte, einengende Rollenbilder aufzubrechen.

Deep Democracy auf Systemebene: Alle Rollen besetzen

Wie wandeln wir nun ein System, ohne es zu zerstören? Mindells Antwort lautet hier: Deep Democracy (Tiefe Demokratie). Auf Systemebene bedeutet das, dass ein System nur dann gesund ist, wenn alle Stimmen und Rollen gehört werden, besonders die ungemütlichen.

In jedem System gibt es verschiedene Rollen, die besetzt werden wollen:

Rolle im System	Funktion	Die prozessorientierte Sicht
Die Führung / Der Mainstream	Hält die Struktur aufrecht.	Wichtig für Stabilität, neigt aber dazu, den Status quo starr zu verteidigen.
Der Störer / Die Stimme am Rand	Kritisiert, zweifelt, rebelliert.	Der Schlüssel zum Wandel. Diese Stimme spricht oft das aus, was das System insgeheim braucht, um zu überleben, sich weiter zu entwickeln.
Die Geistrolle	Das Unausgesprochene (z.B. Angst, Tabus).	Muss sichtbar gemacht werden, sonst blockiert es das gesamte System im Hintergrund.

Wenn ein System die «Störer» feuert, ignoriert oder mundtot macht, blockiert es seinen eigenen Evolutionsprozess. Es verkrustet. Und verkrustete Systeme brechen irgendwann.

Wie kann systemischer Wandel konkret aussehen?
Dem Prozess im System zu folgen bedeutet, die Perspektive radikal zu wechseln:

1. Vom «Troubleshooting» zum «Deep Listening»: Wenn ein Projekt scheitert oder ein Teammitglied blockiert, fragen wir nicht: «Wer hat Schuld?», sondern: «Welche Information für das gesamte System steckt in dieser Blockade?»
2. Rollen flüssig machen: In starren Systemen ist jeder auf seine Position fixiert («Das ist nicht mein Aufgabenbereich»). Prozessorientierte Systeme erlauben es, dass Rollen wechseln dürfen, damit die Energie dort fliesst, wo sie gerade gebraucht wird.
3. Die «Geister» an den Tisch holen: Konflikte werden nicht weggelächelt. Es wird offen über das gesprochen, was alle fühlen, aber keiner sagt (z. B. die Angst vor der neuen Struktur oder der Frust über den Führungsstil).

Sei der Wandel, dem der Prozess folgt
Dem Prozess zu folgen ist kein Kuschelkurs. Es beginnt als Reise zu dir selbst und endet als revolutionärer Akt im Aussen. Es fordert uns auf, Räume zu kreieren – in unseren Familien, in unseren Firmen und in der Politik –, die flexibel genug sind, um mit dem Leben mitzufliessen.
Wenn du das nächste Mal merkst, dass du gegen Wände rennst, frage dich: Versuche ich gerade, mich in ein zu enges System zu quetschen, oder ist es an der Zeit, das System zu weiten?

←Vorangehender ArtikelTeil 1: Vertrauen in das Unbekannte: Was es bedeutet «dem Prozess zu folgen»
→Nächster ArtikelFührungspraxis: Wenn Anpassung zur Sabotage wird - wie wir die «Geister» im Raum nutzbar machen
« Zurück