

Heiner Ellebracht  
Gerhard Lenz  
Lars Geiseler  
Gisela Osterhold

# Systemische Organisations- und Unternehmensberatung

Praxishandbuch für  
Berater und Führungskräfte

*5. Auflage*



Springer Gabler

---

# Systemische Organisations- und Unternehmensberatung

---

Heiner Ellebracht · Gerhard Lenz · Lars Geiseler  
Gisela Osterhold

# Systemische Organisations- und Unternehmensberatung

Praxishandbuch für Berater und  
Führungskräfte

5., aktualisierte und erweiterte Auflage

Heiner Ellebracht  
eurosysteam GmbH  
Essen, Deutschland

Lars Geiseler  
eurosysteam GmbH  
Köln, Deutschland

Gerhard Lenz  
eurosysteam GmbH  
Heidelberg, Deutschland

Gisela Osterhold  
eurosysteam GmbH  
Heidelberg, Deutschland

ISBN 978-3-658-21475-3      ISBN 978-3-658-21476-0 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-21476-0>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2002, 2003, 2009, 2011, 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## Vorwort

Systemisches Denken und Handeln gehören heute zum unverzichtbaren Bestandteil jeglicher Führungs- und Beratungstätigkeit. Zunehmende Komplexität und eine hohe Informationsflut bestimmen unseren Alltag. Betroffen sind alle gesellschaftlichen Strukturen und Systeme. Eingespielte Muster und Prozesse müssen daher hinterfragt und neue Herangehensweisen gefunden werden. Dabei sind Ideen und Werkzeuge der systemischen Beratung zum Umgang mit Komplexität unverzichtbar.

Um den neuen Herausforderungen gerecht zu werden, durchlaufen betroffene Systeme meist einschneidende Transformationsprozesse. Hierarchische Strukturen und träge Prozesse werden abgebaut und flexible Praktiken und Prinzipien etabliert. Macht, Ordnung und Leistung funktionieren als alleinige Treiber nicht mehr. An deren Stelle treten häufig Prinzipien der Selbstorganisation, Eigenverantwortung und die Frage nach dem Sinn.

Führungskräfte und Berater sehen sich tagtäglich mit der Aufgabe konfrontiert, Beteiligte und die von ihnen gestalteten Abläufe an veränderte Ziele und Rahmenbedingungen anzupassen und weiterzuentwickeln. Dies verlangt eine genaue Kenntnis der konzeptuellen Hintergründe von Veränderung sowie das Beherrschen von Werkzeugen, welche den Umgang mit komplexen Strukturen ermöglichen. Der systemtheoretische Hintergrund bietet dabei Erklärungs- und Vorgehensmodelle, die heute zum Standardrepertoire der Organisationsentwicklung gehören.

Dieses Buch richtet sich an alle „professionellen Veränderer“, die ihre bisherige Berufspraxis durch systemische Konzepte und Werkzeuge erweitern und verbessern wollen und die bereit sind, sich auf unterschiedliche Menschen, Unternehmenskulturen und Bedürfnisse einzustellen. Als Praxishandbuch ermöglicht es einen hohen Transfer in den Berufsalltag der Leser. Es spiegelt das Erfahrungswissen unserer langjährigen Tätigkeit in der Organisationsentwicklung, in der Ausbildung systemischer Organisations- und Unternehmensberater sowie der kontinuierlichen Qualifizierung von Führungskräften. Die Übertragbarkeit systemischer Konzepte und Inhalte in die alltägliche Berufspraxis ist unser kritischer Erfolgsfaktor. Dabei war unser Anliegen, die Themen zu benennen, die im Rahmen von Veränderungsprozessen immer wieder auftauchen und die sich als praxisrelevante Themen herausgestellt haben.

Besonderen Wert legen wir dabei auf die Persönlichkeitsentwicklung. Den hohen Anforderungen in Unternehmen können Führungskräfte und Berater nur dann gerecht werden, wenn sie bereit sind, auch an der Veränderung und Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit zu arbeiten. Hierin sehen wir eine besondere Notwendigkeit, um persönlichen Erfolg und Kongruenz zu gewährleisten.

Wir freuen uns über die große Resonanz, die wir auf die ersten vier Auflagen erhalten haben. Für die jetzt vorliegende 5., überarbeitete Auflage haben wir inhaltliche Ergänzungen vorgenommen, die durch die Weiterentwicklung unserer Konzepte nötig wurden. In der nun vorliegenden 5. Auflage wurde die Thematik um den Aspekt des Umgangs mit komplexen Systemen erweitert. Für die Leser sei nochmals betont, dass wir bewusst auf die erschöpfende Darstellung des theoretischen Hintergrunds zugunsten der Nähe zur und der direkten Umsetzbarkeit in die Praxis verzichtet haben.

Wir Autoren sind seit mehr als 25 Jahren miteinander befreundet und die Weiterentwicklung des eurosystems ist uns Herausforderung und Leidenschaft zugleich. Gisela Osterhold, die an der Entstehung des Buches entscheidend mitgewirkt hat, ist im Frühjahr 2017 verstorben. Es war uns ein Anliegen, sie weiterhin als Autorin zu nennen und das Andenken zu bewahren. Daneben sind viele weitere Menschen beteiligt. Alle unsere Kunden in den Firmen, Ausbildungsteilnehmer, Mitarbeiter und Freunde steuerten Ideen und Anregungen bei. Wir bedanken uns herzlich bei Helmut Schäfer von der Firma beaucamp & partner Management Services, der uns das Kapitel Strategie- und Prozessmanagement zur Verfügung gestellt hat. Ein herzliches Dankeschön geht darüber hinaus an Helge Osterhold, Heiko Knobel, Bettina Meyering, Melanie Gohde, Sarah Heid, Walburga Höller und Corinna Reinhard-Thursfield für die tatkräftige Unterstützung.

Heidelberg  
im Juni 2018

Heiner Ellebracht  
Gerhard Lenz  
Lars Geiseler

---

# Inhaltsverzeichnis

- 1 Systemische Konzepte und Techniken. . . . . 1**
  - 1.1 Einführung . . . . . 1
    - 1.1.1 Was ist systemisch? . . . . . 1
    - 1.1.2 Funktionsweise sozialer Systeme. . . . . 5
    - 1.1.3 Stabilität und Labilität . . . . . 7
    - 1.1.4 Individuelle Operationslogik sozialer Systeme . . . . . 9
    - 1.1.5 Beratungsbedarf . . . . . 9
    - 1.1.6 Prozessberatung . . . . . 10
  - 1.2 Theoretische Grundlagen . . . . . 14
    - 1.2.1 Einführung . . . . . 14
    - 1.2.2 Systemtheorie . . . . . 15
    - 1.2.3 Komplexitätstheorie . . . . . 17
    - 1.2.4 Kybernetik . . . . . 17
    - 1.2.5 Chaos und Struktur, Selbstorganisation . . . . . 18
    - 1.2.6 Kognitive Selbstorganisation . . . . . 21
  - 1.3 Die sieben Grundelemente systemischer Beratung . . . . . 23
    - 1.3.1 Kontextanalyse . . . . . 23
    - 1.3.2 Anerkennung bereits gefundener Problemlösungen . . . . . 25
    - 1.3.3 Veränderungsprozess als Dialog . . . . . 25
    - 1.3.4 Selbstreferenz . . . . . 26
    - 1.3.5 Wandlung und Entwicklung . . . . . 28
    - 1.3.6 Selbstwert und Kongruenz . . . . . 28
    - 1.3.7 Selbstorganisation . . . . . 29
  - 1.4 Methodische Grundlagen systemischer Beratung . . . . . 30
    - 1.4.1 Einführung . . . . . 30
    - 1.4.2 Aktivieren durch Fragen. . . . . 31
    - 1.4.3 Haltung von Neutralität und Neugier . . . . . 32
    - 1.4.4 Hypothesenbildung . . . . . 32

|          |                                                                                  |           |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.4.5    | Lösungsorientiertes Vorgehen . . . . .                                           | 33        |
| 1.4.6    | Strukturieren. . . . .                                                           | 34        |
| 1.4.7    | Phasen im Beratungsgespräch . . . . .                                            | 34        |
| 1.5      | Systemische Frage-, Gesprächs- und Interventionstechniken . . . . .              | 37        |
| 1.5.1    | Koppeln . . . . .                                                                | 37        |
| 1.5.2    | Fragen zur Kontextanalyse. . . . .                                               | 39        |
| 1.5.3    | Fragen zur Konkretisierung . . . . .                                             | 40        |
| 1.5.4    | Fragen zum Wechsel der Beobachtungsstandpunkte . . . . .                         | 42        |
| 1.5.5    | Reframing. . . . .                                                               | 45        |
| 1.5.6    | Skulpturarbeit. . . . .                                                          | 46        |
| 1.5.7    | Metaphern, Beispiele und Szenarien . . . . .                                     | 47        |
| 1.5.8    | Fokussieren . . . . .                                                            | 47        |
| 1.5.9    | Widerspiegeln. . . . .                                                           | 48        |
| 1.5.10   | Das Reflecting Team . . . . .                                                    | 48        |
| 1.5.11   | Verändern von Verhalten, Regeln und<br>subjektiven Deutungen. . . . .            | 49        |
| 1.5.12   | Feedback . . . . .                                                               | 53        |
| 1.5.13   | Moderationstechniken . . . . .                                                   | 55        |
| 1.5.14   | Techniken zur Informationsgewinnung in der<br>Organisationsentwicklung . . . . . | 60        |
|          | Literatur. . . . .                                                               | 64        |
| <b>2</b> | <b>Veränderungsmanagement. . . . .</b>                                           | <b>67</b> |
| 2.1      | Grundlagen für Veränderung . . . . .                                             | 67        |
| 2.1.1    | Herausforderungen und Ziele von Unternehmen. . . . .                             | 67        |
| 2.1.2    | Veränderungen in Humansystemen . . . . .                                         | 69        |
| 2.1.3    | Wodurch Ziele erreichbar werden . . . . .                                        | 69        |
| 2.1.4    | Unternehmensveränderung als Prozess . . . . .                                    | 71        |
| 2.1.5    | Verlauf von Veränderung – eine neue<br>Ordnung ermöglichen. . . . .              | 72        |
| 2.1.6    | Selbstorganisation und Steuerung – kein Widerspruch . . . . .                    | 74        |
| 2.2      | Methoden im Vorgehen . . . . .                                                   | 75        |
| 2.2.1    | Vorbereitung. . . . .                                                            | 75        |
| 2.2.2    | Verändern von Transaktionsmustern . . . . .                                      | 77        |
| 2.2.3    | Anforderungen an Berater und Führungskräfte . . . . .                            | 79        |
| 2.2.4    | Akzeptanzmanagement und Beteiligung . . . . .                                    | 86        |
| 2.2.5    | Das 1 × 1 des Veränderungsprozesses . . . . .                                    | 92        |
| 2.3      | Aufsetzen von Veränderungsprozessen . . . . .                                    | 93        |
| 2.3.1    | Beratungsverständnis und Kundennutzen . . . . .                                  | 93        |
| 2.3.2    | Zielsetzung. . . . .                                                             | 94        |
| 2.3.3    | Prozesse, Zielgruppen und Phasen<br>im Veränderungsprozess. . . . .              | 95        |

|          |                                                                          |            |
|----------|--------------------------------------------------------------------------|------------|
| 2.3.4    | Legitimität – die Erfolgsbedingung für den Veränderungsprozess .....     | 99         |
| 2.3.5    | Emotionalisierung von Veränderungen .....                                | 105        |
| 2.4      | Konsequenzen für Organisationen und Unternehmen .....                    | 109        |
| 2.4.1    | Visionen und Werte .....                                                 | 110        |
| 2.4.2    | Selbstorganisation im Unternehmen .....                                  | 111        |
| 2.4.3    | Konsequenzen für das Management .....                                    | 112        |
| 2.4.4    | Veränderung und Selbstorganisation im Führungsalltag .....               | 113        |
| 2.5      | Praxisbeispiele .....                                                    | 114        |
| 2.5.1    | Verbesserung der Zusammenarbeit in einer städtischen Einrichtung. ....   | 114        |
| 2.5.2    | Neuausrichtung im Bereich „strategische Organisationsentwicklung“ .....  | 118        |
|          | Literatur. ....                                                          | 120        |
| <b>3</b> | <b>Kreativität und Innovation. ....</b>                                  | <b>123</b> |
| 3.1      | Kreativität. ....                                                        | 123        |
| 3.1.1    | Einführung und Definition .....                                          | 123        |
| 3.1.2    | Stadien des kreativen Prozesses .....                                    | 126        |
| 3.1.3    | Voraussetzungen für Kreativität .....                                    | 126        |
| 3.1.4    | Weitere Erfordernisse für Kreativität .....                              | 131        |
| 3.1.5    | Hindernisse für Kreativität .....                                        | 133        |
| 3.1.6    | Kreativität und Stress .....                                             | 135        |
| 3.2      | Kreative Prozesse in Unternehmen und Organisationen .....                | 136        |
| 3.2.1    | Balance zwischen Innovation und Stabilität .....                         | 136        |
| 3.2.2    | Schwachstellen im Innovationsprozess in Organisationen ....              | 137        |
| 3.2.3    | Rahmenbedingungen für Innovation und Kreativität in Organisationen ..... | 139        |
| 3.2.4    | Sieben goldene Regeln der Kreativitätsförderung .....                    | 142        |
| 3.2.5    | Eröffnen kreativer Felder im Veränderungsprozess .....                   | 145        |
| 3.3      | Methoden und Techniken für kreative Prozesse .....                       | 148        |
| 3.3.1    | Grundregeln des kreativen Arbeitens .....                                | 148        |
| 3.3.2    | Kreativitätsaufgabe .....                                                | 149        |
| 3.3.3    | Brainstorming .....                                                      | 149        |
| 3.3.4    | Kartenabfrage (nach Metaplan) .....                                      | 151        |
| 3.3.5    | Hütchenspiel .....                                                       | 151        |
| 3.3.6    | Persönliche Analogie .....                                               | 154        |
| 3.3.7    | Umkehrung zum Ziel .....                                                 | 154        |
| 3.3.8    | Die 3–5-Methode .....                                                    | 154        |
| 3.3.9    | Markt der Ereignisse .....                                               | 155        |
| 3.3.10   | Vernissage .....                                                         | 155        |

|          |                                                              |            |
|----------|--------------------------------------------------------------|------------|
| 3.3.11   | Mind-Mapping . . . . .                                       | 156        |
| 3.3.12   | Punkten. . . . .                                             | 157        |
| 3.3.13   | Bewertungsmatrix . . . . .                                   | 157        |
| 3.4      | Fallbeispiel – Kreativität und Innovation. . . . .           | 158        |
|          | Literatur. . . . .                                           | 159        |
| <b>4</b> | <b>Strategie- und Prozessmanagement . . . . .</b>            | <b>161</b> |
| 4.1      | Strategische Planungsprozesse. . . . .                       | 162        |
| 4.1.1    | Analyse der Ausgangslage . . . . .                           | 163        |
| 4.1.2    | Strategieentwicklung . . . . .                               | 165        |
| 4.1.3    | Strategieumsetzung . . . . .                                 | 166        |
| 4.1.4    | Strategiekontrolle . . . . .                                 | 167        |
| 4.2      | Methoden der Systemgestaltung . . . . .                      | 167        |
| 4.2.1    | Geschäftsprozesse . . . . .                                  | 167        |
| 4.2.2    | Prozessorientierung . . . . .                                | 169        |
| 4.2.3    | Prozessoptimierung . . . . .                                 | 170        |
| 4.2.4    | Beratungsmethoden (Beispiele) . . . . .                      | 175        |
| 4.3      | Methoden des Projektmanagements . . . . .                    | 189        |
| 4.3.1    | Projektumfeld analysieren und Beziehungen aufbauen. . . . .  | 190        |
| 4.3.2    | Auftrag und Ziele klären und das Team motivieren. . . . .    | 191        |
| 4.3.3    | Projekt strukturieren und Arbeitspakete vereinbaren. . . . . | 192        |
| 4.3.4    | Projektstatus verfolgen und Abweichung managen. . . . .      | 194        |
| 4.3.5    | Kommunikation fördern und Konflikte lösen . . . . .          | 196        |
|          | Literatur. . . . .                                           | 197        |
| <b>5</b> | <b>Teamentwicklung . . . . .</b>                             | <b>199</b> |
| 5.1      | Grundlagen. . . . .                                          | 200        |
| 5.1.1    | Die Basis erfolgreicher Teamarbeit . . . . .                 | 200        |
| 5.1.2    | High Performance Teams (Spitzenteams) . . . . .              | 204        |
| 5.2      | Aufgaben von Führung und Team in der Kooperation. . . . .    | 205        |
| 5.2.1    | Grundgedanken . . . . .                                      | 205        |
| 5.2.2    | Aufgaben der Führung . . . . .                               | 206        |
| 5.2.3    | Aufgaben des Teams . . . . .                                 | 208        |
| 5.2.4    | Das Zusammenspiel . . . . .                                  | 209        |
| 5.2.5    | Teambildung – Gemeinsam durchstarten. . . . .                | 211        |
| 5.3      | Tipps und Tools für erfolgreiche Teamarbeit. . . . .         | 214        |
| 5.3.1    | Regeln für kreatives Teamwork . . . . .                      | 214        |
| 5.3.2    | Feedback – Information statt Angriff. . . . .                | 215        |
| 5.3.3    | Regeln für Teamsitzungen . . . . .                           | 217        |
| 5.3.4    | Regeln für Prozessbeobachter . . . . .                       | 219        |
| 5.3.5    | Teamcheck . . . . .                                          | 219        |
| 5.4      | Teams go Outdoor . . . . .                                   | 220        |

|          |                                                                                             |            |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.5      | Zusammenarbeit in interkulturellen Teams . . . . .                                          | 223        |
| 5.6      | Praxisbeispiel/Fallstudie . . . . .                                                         | 226        |
|          | Literatur. . . . .                                                                          | 230        |
| <b>6</b> | <b>Beratungsmodelle für Stress-, Krisen- und Konfliktmanagement . . . . .</b>               | <b>233</b> |
| 6.1      | Einführung in Stress-, Krisen- und Konfliktmanagement . . . . .                             | 234        |
| 6.2      | Stressmanagement . . . . .                                                                  | 235        |
| 6.2.1    | Grundlagen. . . . .                                                                         | 235        |
| 6.2.2    | Persönliche Stressmuster . . . . .                                                          | 238        |
| 6.2.3    | Stressmanagement . . . . .                                                                  | 239        |
| 6.3      | Krisenmanagement . . . . .                                                                  | 241        |
| 6.3.1    | Grundlagen. . . . .                                                                         | 241        |
| 6.3.2    | Persönliche Muster im Umgang mit Krisen. . . . .                                            | 244        |
| 6.3.3    | Krisenmanagement. . . . .                                                                   | 244        |
| 6.4      | Konfliktmanagement . . . . .                                                                | 245        |
| 6.4.1    | Grundlagen. . . . .                                                                         | 245        |
| 6.4.2    | Persönliche Konfliktmuster . . . . .                                                        | 247        |
| 6.4.3    | Konfliktarten. . . . .                                                                      | 248        |
| 6.4.4    | Die Grundmuster der Konfliktlösung. . . . .                                                 | 248        |
| 6.4.5    | Konflikte erkennen und bewältigen . . . . .                                                 | 251        |
| 6.5      | Fallbeispiel Krisen- und Konfliktmanagement . . . . .                                       | 257        |
|          | Literatur. . . . .                                                                          | 259        |
| <b>7</b> | <b>Coaching und Leadership – Konzepte für Entwicklung,<br/>Wandel und Führung . . . . .</b> | <b>261</b> |
| 7.1      | Coaching durch externe Berater. . . . .                                                     | 261        |
| 7.1.1    | Was will Coaching? . . . . .                                                                | 261        |
| 7.1.2    | Coaching als Erweiterung der systemischen Beratung . . . . .                                | 262        |
| 7.1.3    | Die Anforderungen an einen guten Coach . . . . .                                            | 264        |
| 7.1.4    | Das Coaching-Gespräch. . . . .                                                              | 265        |
| 7.1.5    | Coaching-Technik – Instrumente für die Praxis. . . . .                                      | 266        |
| 7.1.6    | Fallstudie: Bereichsleiter sucht Unterstützung. . . . .                                     | 270        |
| 7.2      | Vom Chef zum Coach . . . . .                                                                | 274        |
| 7.2.1    | Coaching als Führungskultur . . . . .                                                       | 275        |
| 7.2.2    | Die Beziehung zwischen Coach und Mitarbeiter. . . . .                                       | 276        |
| 7.2.3    | Motivationssteigerung im Coaching-Prozess. . . . .                                          | 278        |
| 7.2.4    | Fallstudie: Der Chef als Coach . . . . .                                                    | 280        |
| 7.3      | Leadership – Kompetenz für Berater und Manager. . . . .                                     | 283        |
| 7.3.1    | Führungskompetenz in ihrer hohen Kunst . . . . .                                            | 285        |
| 7.3.2    | Der Alltag des Managers . . . . .                                                           | 285        |
| 7.3.3    | Führen in offenen Systemen. . . . .                                                         | 289        |

|           |                                                                                                |            |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 7.4       | Visionen und Werte – Selbstreflexion . . . . .                                                 | 291        |
| 7.4.1     | Fragebogen zur persönlichen Vision . . . . .                                                   | 291        |
| 7.4.2     | Fragebogen zu persönlichen Werten . . . . .                                                    | 291        |
|           | Literatur. . . . .                                                                             | 293        |
| <b>8</b>  | <b>Unternehmenskultur. . . . .</b>                                                             | <b>295</b> |
| 8.1       | Herausforderungen an die Unternehmenskultur . . . . .                                          | 296        |
| 8.2       | Was lässt Unternehmen erfolgreich sein? . . . . .                                              | 300        |
| 8.3       | Lernende Unternehmen und lernende Führung . . . . .                                            | 302        |
| 8.4       | Teilaspekte der Unternehmensausrichtung . . . . .                                              | 304        |
| 8.4.1     | Teilaspekt Profitmaximierung . . . . .                                                         | 304        |
| 8.4.2     | Teilaspekt Kundenzufriedenheit. . . . .                                                        | 306        |
| 8.4.3     | Teilaspekt Mitarbeiterzufriedenheit . . . . .                                                  | 309        |
| 8.5       | Unternehmenskultur als integrierter Prozess . . . . .                                          | 311        |
| 8.5.1     | Unternehmenskultur aus Sicht von Kunden,<br>Mitarbeitern und Unternehmen . . . . .             | 312        |
| 8.5.2     | Beziehungen zwischen Kunden, Mitarbeitern und<br>Unternehmen . . . . .                         | 313        |
| 8.5.3     | Woran Versuche scheitern . . . . .                                                             | 313        |
| 8.5.4     | Woran man ein integriertes Vorgehen erkennt . . . . .                                          | 314        |
|           | Literatur. . . . .                                                                             | 315        |
| <b>9</b>  | <b>Persönlichkeitsentwicklung . . . . .</b>                                                    | <b>317</b> |
| 9.1       | Arbeit an sich selbst – eine fortwährende Herausforderung . . . . .                            | 317        |
| 9.1.1     | Selbsterkenntnis und persönliche Weiterentwicklung . . . . .                                   | 318        |
| 9.1.2     | Entwicklungsstufen, Lebensumbrüche und Wachstum . . . . .                                      | 319        |
| 9.1.3     | Vitale Zukunftsgestaltung . . . . .                                                            | 320        |
| 9.1.4     | Persönliche Lernprogramme . . . . .                                                            | 321        |
| 9.1.5     | Ein weites Bewusstsein entwickeln . . . . .                                                    | 323        |
| 9.1.6     | Umgang mit Krisen . . . . .                                                                    | 324        |
| 9.2       | Persönliche Entwicklungsprogramme starten . . . . .                                            | 325        |
| 9.2.1     | Unsere Erfahrung ist unsere Kompetenz . . . . .                                                | 325        |
| 9.2.2     | Wir betreten neue Landschaften. . . . .                                                        | 326        |
| 9.2.3     | Persönlichkeitsentwicklung und Leadership – ein<br>persönliches Entwicklungsprogramm . . . . . | 328        |
|           | Literatur. . . . .                                                                             | 329        |
| <b>10</b> | <b>New Leadership – Anforderungen einer digitalen Zukunft . . . . .</b>                        | <b>331</b> |
| 10.1      | Hinführung und aktuelle Entwicklungen. . . . .                                                 | 331        |
| 10.1.1    | Handeln nach Prinzipien . . . . .                                                              | 332        |
| 10.1.2    | Veränderte Anforderungen an Führungskräfte:<br>Die Rolle des Mittleren Management . . . . .    | 333        |

---

|                                  |                                                                            |            |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------|
| 10.1.3                           | Lässt sich Selbstorganisation führen? . . . . .                            | 334        |
| 10.1.4                           | Virale Impulse für Veränderung in Organisationen . . . . .                 | 335        |
| 10.2                             | Innovation nach Rogers – Die Adaptionenkurve . . . . .                     | 336        |
| 10.3                             | Beispiele aus der Praxis . . . . .                                         | 337        |
| 10.3.1                           | Beispiel aus der Praxis: „Letter of Understanding“ . . . . .               | 337        |
| 10.4                             | Methoden: App-Space© und Querdenker-<br>Andersmacher© -Workshops . . . . . | 340        |
|                                  | Literatur. . . . .                                                         | 342        |
| <b>Sachverzeichnis . . . . .</b> |                                                                            | <b>343</b> |

---

## Über die Autoren

Seit der Gründung des eurosystems im Jahr 1988 begleiten die Autoren Unternehmen und Organisationen dabei, ihre strategischen Ziele zu erreichen und die dafür notwendigen Veränderungsprozesse zu führen. Sie befähigen Führungskräfte, ihre Rolle auszufüllen, gestalten Kultur durch Werte, Prinzipien und Haltung.

Die Prinzipien der systemischen Organisationsentwicklung haben sie in ihrer Arbeit kontinuierlich weiterentwickelt und angepasst. Zukünftige Entwicklungen und notwendige Veränderungen wurden früh in eigenen Forschungslabs antizipiert und die Erkenntnisse in die Bereiche Leadership Development, Culture Transformation und Change-Management integriert.

Ihre Arbeit in Organisationen ist geprägt von starker persönlicher Verbundenheit und hoher Verantwortung. So gelingt der Spagat zwischen Topmanagement Kompatibilität und den Interessen der Betroffenen. Die Verbindung strategischer, prozessualer und sozialer Kompetenzen bildet den Kern ihrer Beratungstätigkeit. Im Mittelpunkt ihres Handelns stehen immer der Mensch und systemische Prinzipien – weshalb sie auf eine lange Tradition erfolgreicher Veränderungsprojekte zurückblicken.

Heiner Ellebracht

Gerhard Lenz

Lars Geiseler

[www.eurosysteam.com](http://www.eurosysteam.com)

# Systemische Konzepte und Techniken

# 1

*Ersteige jeden Berg, durchwate jeden Fluss, folge jedem  
Regenbogen, bis du deinen Traum findest.*

Eleanor Taylor

Um dem Leitsatz von E. Taylor folgen zu können, brauchen wir neben Kreativität, Mut und Leidenschaft auch Handwerkzeuge und Konzepte für unsere Abenteuer. Dieses Kapitel soll Beratern und Führungskräften sowohl theoretische Konzepte als auch die dazugehörigen Techniken vermitteln. Allen, die sich im Consulting- oder auch im Führungsbereich betätigen wollen, muss gesagt werden, dass die beschriebenen Techniken immer wieder trainiert werden müssen, damit sie nicht auf der Ebene trickreicher Interventionen stehen bleiben. Immer wieder üben und praktisch anwenden, das führt hin zu variablen kreativen Einsatzmöglichkeiten der genannten Handwerkzeuge.

## 1.1 Einführung

### 1.1.1 Was ist systemisch?

#### **Wechselwirkungen, Ergänzungsprozesse und gegenseitige Beeinflussung**

Gegenstand systemischer Organisationsberatung sind Veränderungsprozesse in Organisationen. In immer kürzeren Abständen stehen Unternehmen und Institutionen vor der Aufgabe, ihre Organisation an veränderte Ziele und Rahmenbedingungen anzupassen und weiterzuentwickeln. Maßnahmen zur Beratung und Organisationsentwicklung werden erforderlich, wenn Firmen fusionieren, Ämter einer Stadtverwaltung zusammengelegt werden, ein Unternehmen dezentralisiert oder eine Behörde privatisiert wird.

Konkrete Anlässe können aber auch wirtschaftliche oder arbeitsorganisatorische Herausforderungen innerhalb der Organisation sein, beispielsweise, wenn es gilt, neue Märkte zu gewinnen, eine verstärkte Konkurrenzsituation zu bewältigen oder Probleme in der Zusammenarbeit der Mitarbeiter zu meistern.

Der systemische Ansatz legt die Aufmerksamkeit auf das Zusammenwirken der verschiedenen Elemente in einem System, versucht, ihrer Komplexität gerecht zu werden, und beschreibt Wechselwirkungen, Ergänzungsprozesse und gegenseitige Beeinflussung – im Gegensatz zu kausalen und linearen Betrachtungsweisen. Lineare Modelle, die menschliches Handeln aus einem einzelnen Faktor erklären, reichen für die Erklärung und Veränderung komplexer sozialer Systeme nicht aus. Dies gilt beispielsweise für das Eigenschaftsmodell, in dem menschliches Handeln aus relativ stabilen Eigenschaften erklärt wird („Er ist eben von Natur aus ängstlich!“) und Menschen und Situationen somit als nicht veränderbar angesehen werden. Auch das Maschinenmodell ist für ein umfassendes Verständnis sozialer Prozesse nur begrenzt einsetzbar. Das Maschinenmodell geht von der Vorstellung aus, dass Menschen ähnlich wie Maschinen funktionieren, entsprechend ähnlich steuer- und veränderbar sind, wenn man nur die entsprechenden Verhaltensgesetze kennt – z. B. „Wenn du ihm mehr Geld bezahlst, dann wird er auch besser arbeiten.“ Gerade in komplexen sozialen Situationen lässt sich die Wirkung bestimmter Interventionen nicht auf der Basis linearer Kausalitäten voraussagen (König und Volmer 2008).

Im systemischen Denken hingegen betrachten wir nicht einzelne Personen oder Beziehungen, sondern die Elemente, die in einem Bedingungsgefüge stehen. Wir gehen davon aus, dass jedes Element die Bedingungen aller anderen mitbestimmt. Unser Interesse gilt den Strukturen, den Funktionen und dem Verhältnis der Bestandteile innerhalb des Gesamtgefüges, den Mustern und Regeln der Transaktionen und den Veränderungen von Systemzuständen.

Um den eigenen Wirkungskreis zu erfassen, ist es hilfreich, unsere Welt als Ökosystem zu beschreiben, dessen Aspekte sich gegenseitig beeinflussen, sich bestimmen und voneinander abhängig sind. Gottlieb Guntern (1987) beschreibt dieses Ökosystem wie folgt:

Systeme sind zum Beispiel Organismus, Paare, Familien, Gemeinde, Staat, aber auch Mitarbeiter, Teams und Unternehmen. Zur Systemumwelt zählen die physikalische und die biosoziale Umwelt. Die physikalische Umwelt umfasst beispielsweise meteorologische, klimatische, geologische Faktoren, aber auch die durch Menschen geschaffene Umwelt wie Straßen, Häuser und Fabriken. Die biosoziale Umwelt umfasst beispielsweise Pflanzen, Tiere, Menschen, aber auch Kulturen, Wissenschaft oder Sitten und Gebräuche, Normen, Werte und Religionen. Im Austausch von Materie, Energie und Information schafft dieses Transaktionsfeld dynamische Prozesseinheiten. In diesem Sinne ist ein System immer ein sich organisierendes Ganzes (Guntern 1987).

Wir verstehen die Elemente innerhalb eines Systems als komplex (und nicht linear) miteinander verwoben, erfassen Beziehungen und beschreiben Verhalten, statt feste Eigenschaften zuzuschreiben. Eigenschaften lassen sich nicht verändern und kleben

oft wie unsichtbare Etiketten an Köpfen von Menschen: „Er ist so!“ statt „Er zeigt im bestimmten Rahmen solches Verhalten.“ Wenn jemand irgendwie „ist“, wie soll er sich verändern können? Wenn jemand ein Verhalten „zeigt“, könnte er auch ein anderes „zeigen“, und schon gibt es eine Chance für Veränderung. Rückbezügliche Prozesse treten an die Stelle kausaler Erklärungen. Wahrscheinlichkeiten werden beschrieben, statt Determinanten festzulegen (siehe Abb. 1.1).

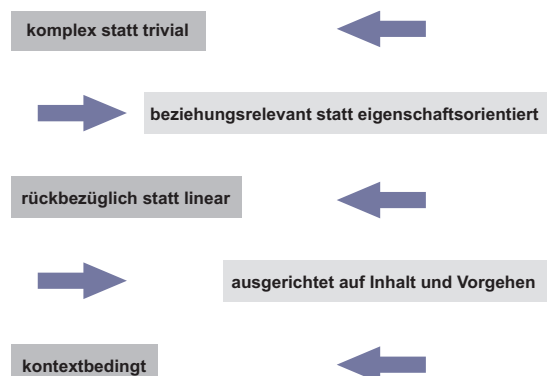
### Beobachtungsstandpunkte

Ein weiterer wichtiger Bestandteil der systemischen Sichtweise ist, die Rolle des Beobachters in die Untersuchung mit einzubeziehen. Beobachter beschreiben in der Regel ihre persönliche Wahrnehmung. In diesem Zusammenhang wird zwar oft von ganzheitlichem Denken und Vernetzungen von Systemen und Systemebenen gesprochen, dabei aber übersehen, dass der Beobachter „das Ganze“ analytisch in Systeme und deren Umwelten zerteilt, um es für eine mögliche Erklärung zu vereinfachen. Der Beobachter entscheidet so, was er als System betrachten will und wo er die Grenzen des Ganzen setzt.

Außerdem ist die Beobachtung abhängig vom Standpunkt des Beobachters und somit eine subjektive Wahrheit. Es kann also nicht darum gehen, „objektiv“ ein Ganzes zu erklären, was sicher nicht möglich ist, sondern Wechselbeziehungen zwischen den Elementen und ihrer Umwelt zu beschreiben.

Bei der Beschreibung dieser Beziehungen denken wir häufig in Polarisierungen wie: „entweder – oder“, „richtig – falsch“, „gut – böse“, „aktiv – passiv“. Gefühlsmäßig erfassen wir aber bereits, dass es keine absoluten Wahrheiten gibt. „Wahrheiten“ sind abhängig von Menschen und ihren Wahrnehmungen, von ihren Erfahrungen, ihren Konstruktionen über das, was sie sagen, von den Beziehungen und dem Kontext, in denen sie gesagt werden und in dem sie ihre Bedeutung erhalten. Im Beratungsprozess stoßen wir ununterbrochen bei anderen wie bei uns selbst auf duale Erklärungen, die wenig hilfreich sind. Wenn wir etwa bei neuen Entwicklungen in „richtig-falsch“-Kategorien denken, werden wir keine Experimente zulassen. Experimente sind aber Optionen auf dem Wege zu besseren Lösungen und für Neuentwicklungen unbedingt nötig. Für den Beratungsprozess

**Abb. 1.1** Wie zeigt sich systemisches Denken und Handeln? (Eigene Darstellung)



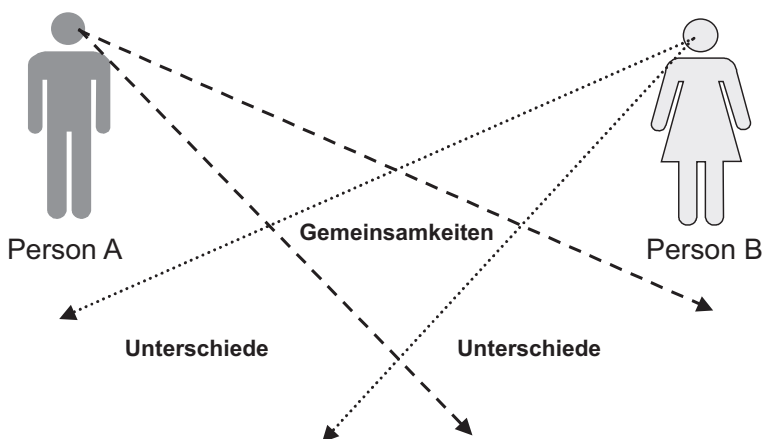
gilt, sich die „Konstruktion der Wirklichkeit“ zu vergegenwärtigen, um nicht den „eigenen Wahrheiten“ zu erliegen und diese für wertfrei zu halten.

Wir sind darauf angewiesen, uns selbst in die Beobachtung mit einzubeziehen. Damit kennen wir die Bedeutung des Beobachtungsstandpunktes und schaffen Möglichkeiten, wie wir bei uns selbst und unseren Kunden den Beobachtungsstandpunkt verändern und wechseln können. Aus dieser Perspektive spielen nicht nur Gemeinsamkeiten, sondern auch die Unterschiede in der persönlichen Wahrnehmung eine wichtige Rolle (siehe Abb. 1.2). Wir bewerten Unterschiede als neue Informationen, die zur Erweiterung des eigenen Blickwinkels führen.

Hierdurch eröffnet sich eine Welt der Vielfalt. Wenn es nicht eine Wahrheit gibt, dann stehen mehrere Betrachtungen als Optionen zur Verfügung, die uns Entscheidungsspielräume verschaffen und damit Freiräume ermöglichen. So finden wir Wege aus Engpässen und verbohrtem Denken.

### Selbstorganisation

Um Unternehmen beratend bei ihrer Entwicklung zu unterstützen, benötigen wir außerdem ein Verständnis dafür, wie und nach welchen Regeln Veränderungsprozesse in Systemen ablaufen und wie solche Prozesse initiiert werden können. Nach der Theorie der Selbstorganisation gehen wir davon aus, dass Strukturen und Prozesse lebender Systeme in einem gegebenen Kontext Phänomene der Selbstorganisation sind. Das heißt, *Systeme organisieren sich selbst*. Führungskräfte und Berater kennen dieses Phänomen aus ihrem Alltag. Die Theorie der Selbstorganisation untersucht dabei besonders Phasenübergänge, die als Verlassen eines Gleichgewichtszustands beschrieben werden, als Übergänge zwischen verschiedenen Ordnungszuständen und zwischen Ordnung und Chaos (Gerken 1994; Cramer 2000).



**Abb. 1.2** Gemeinsamkeiten und Unterschiede. (Eigene Darstellung)

### 1.1.2 Funktionsweise sozialer Systeme

Um zu verstehen, wie die Organisation unserer Kunden funktioniert, werden wir mit ihnen die Funktionsweise des Systems analysieren. Zu diesem Zweck sollen nun die Merkmale sozialer Systeme genauer bestimmt werden. Systeme sind definiert durch die Elemente, die Beziehungen zwischen den Elementen und die Beziehungen zwischen den Elementen und der Systemumwelt. Übertragen wir diese Definition nun auf die Besonderheiten sozialer Systeme.

Die Elemente in sozialen Systemen sind Personen und Handlungen. Die Personen nehmen zueinander Beziehung auf, indem sie handeln. Der Handlungsbegriff impliziert, dass das Verhalten der Mitglieder des Systems von ihren Gedanken, persönlichen Zielen und Absichten sowie von ihren Einstellungen und Empfindungen abhängt. Ein Mitarbeiter reagiert nicht als gleichsam willenlose Maschine, sondern er handelt aktiv aufgrund der Annahmen und Gedanken, die er sich über die Welt macht, beispielsweise darüber, was sein Vorgesetzter von ihm erwartet. Es sind vor allem subjektive Deutungen, Regeln, Gewohnheiten und die Beziehungen zur Systemumwelt, die menschliches Handeln beeinflussen.

Das Handeln wird durch subjektive Deutungen beeinflusst. Menschen machen sich ein Bild von ihrer Wirklichkeit. Diese These wird auch unter dem Begriff „Konstruktivismus“ diskutiert. Wahrheiten und Wirklichkeiten sind individuelle Konstruktionen, die abhängig sind von den Menschen, die sie sagen, und vom Beobachtungsstandpunkt, den sie einnehmen. Sie sind beeinflusst von den jeweiligen Biografien und den gedanklichen Verknüpfungen über das, was sie sagen. Subjektive Deutungen prägen das Handeln des Einzelnen wie auch das Handlungsrepertoire von Systemen.

Weiterhin bestimmt der Kontext die Bedeutung einer Wahrheit. Wahrheiten und Wirklichkeiten sind gebunden an den Kontext, in dem Menschen etwas ausdrücken, und erst in den Beziehungen erlangen sie ihre Bedeutung. Je nachdem, wer etwas Bestimmtes wann und wie sagt, wird man ein- und denselben Satz unterschiedlich interpretieren. Jede Beobachtung und jede Beschreibung impliziert somit Unterscheidungen, und diese Unterschiede ergeben sich nicht ausschließlich aus der Wirklichkeit, sondern auch aus den Konstruktionen des jeweiligen Beobachters.

Menschliches Handeln wird zusätzlich beeinflusst von Regeln. Systeme funktionieren nach bestimmten Regeln. Es gibt Regeln des Zusammenlebens, der Zusammenarbeit, offizielle und geheime Regeln. Offizielle Regeln sind beispielsweise die Aufbau- und Ablauforganisation einer Behörde, konkret dargestellt etwa in einem Organigramm. Daneben gibt es aber auch die inoffiziellen, geheimen Regeln, die definieren, was man tut und was nicht, wer was darf und wer nicht. Und keineswegs ist es immer so, dass die offiziellen und inoffiziellen Regeln miteinander korrespondieren und zueinander kongruent sind. Handlungen erfinden wir nicht täglich neu, vielmehr unterliegen sie in vielen Situationen einer Gewohnheit, einem Verhaltensmuster. Da sich die Personen in einem sozialen System wechselseitig beeinflussen, gibt es theoretisch unendlich viele Handlungsmöglichkeiten für die beteiligten Akteure. Jedes System ist aber dadurch

charakterisiert, dass es bestimmte Handlungszusammenhänge auswählt und reproduziert, nicht zuletzt, um Komplexität zu reduzieren. Daraus entstehen wiederkehrende Muster, die wir auch als Transaktionsmuster bezeichnen und die den Regelkreisen oder Rückkopplungsprozessen in anderen Systemen entsprechen (Luhmann 2008).

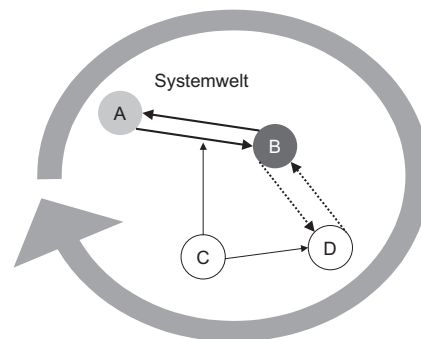
Transaktionen sind zielgerichtete Handlungen und können nicht isoliert, beispielsweise zwischen zwei Personen, betrachtet werden. Es spielen immer auch andere Personen und Prozesse eine Rolle (siehe Abb. 1.3). So findet Kommunikation in einem Feld von Transaktionen statt. Wiederholt sich eine Transaktion immer wieder auf die gleiche Weise, etabliert sich ein Transaktionsmuster. So lässt sich häufig vorausahnen, was passieren wird. Transaktionsmuster sind notwendig innerhalb unserer Kommunikation und unserer Handlungen, um für andere – und für uns selbst – berechenbar zu sein (Watzlawick 2007).

Das Verhalten der Mitglieder eines sozialen Systems ist außerdem bestimmt durch die Systemumwelt. Hierzu zählen neben anderen sozialen Systemen (z. B. eine andere Abteilung) auch die physikalische Umwelt sowie Werte, Normen, Regeln, die das System von außen beeinflussen. Die Beziehungen zwischen den Elementen des Systems und der Systemumwelt können sehr unterschiedlich sein, das Spektrum reicht beispielsweise von einseitig bis beidseitig, von dicht bis vereinzelt oder von regelmäßig bis unregelmäßig.

Menschliches Handeln unterliegt also einer ganzen Reihe von Einflussfaktoren. Diese Einflussfaktoren existieren nicht isoliert voneinander, sondern bedingen sich gegenseitig. Die Personen orientieren sich unter dem Einfluss der Systemumwelt in ihrem Handeln an bestimmten Zielen, offiziellen und geheimen Regeln, Mustern und dem, was sie für wahr und wirklich halten. Das Handeln und Verhalten des Einzelnen ist beeinflusst von dem jeweiligen sozialen System und beeinflusst dieses wiederum.

Auch die Faktoren selbst bedingen sich gegenseitig. So hat beispielsweise die Sicht der Wirklichkeit eines Systems, „wie etwas ist“, direkten Einfluss auf die offiziellen und inoffiziellen Regeln, die sich dieses System gibt. Oder nehmen wir den Austausch mit

**Abb. 1.3** Transaktion



C sieht eine Aktion zwischen A und B, seine Deutung dieses Sehens teilt er D mit, der zu einem späteren Zeitpunkt mit B agiert. Diese Aktion ist nicht von dem vorher Gehörten zu trennen.

anderen Systemen (Systemumwelt): Er bestimmt, in welchem Maße überhaupt neue Sichtweisen in das System gelangen können. Um die Funktionsweise eines zu beratenden Systems zu verstehen, müssen wir diese Faktoren und ihr Zusammenwirken in unsere Überlegungen miteinbeziehen.

Für eine erfolgreiche Beratungstätigkeit muss man davon ausgehen, dass die Personen und Prozesse innerhalb eines Systems miteinander vernetzt sind. Jedes Element bestimmt die Bedingungen aller anderen mit, jede Veränderung wirkt nicht nur am Ort und zum Zeitpunkt der Intervention. Darum betrachten wir, in welchem Bedingungsgefüge die Elemente stehen. Komplexe Probleme lassen sich nicht lösen, wenn man die Aufmerksamkeit lediglich auf ein oder wenige Elemente richtet. Man muss das gesamte System berücksichtigen. In der systemischen Betrachtungsweise geht es um die Betrachtung derjenigen Handlungszusammenhänge, die für das Verständnis des Systemgeschehens relevant sind (Baumgartner et al. 2004).

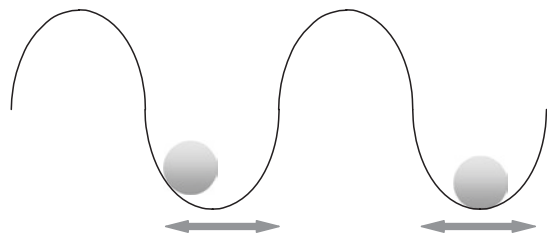
### 1.1.3 Stabilität und Labilität

Obwohl jedes soziale System in einem ständigen dynamischen Prozess steht, finden wir doch zu einem gegebenen Moment ein stabiles Fließgewicht. In Abb. 1.4 ist die Kugel im Gleichgewicht, wenn sie am Boden einer Schale ruht. Sie hat dann den Zustand minimaler Bewegungs- bzw. „Veränderungsenergie“. Wird die Kugel aus dieser Position verschoben, so rollt sie anschließend in die Gleichgewichtslage zurück und schwingt dabei etwas um ihre Ruhestellung, ehe sie aufgrund der Reibung zum Stillstand kommt. Weil die Kugel nach einer Störung immer wieder zum tiefsten Punkt der Schale zurückkehrt, sagt man, sie sei dort im *stabilen Gleichgewicht*.

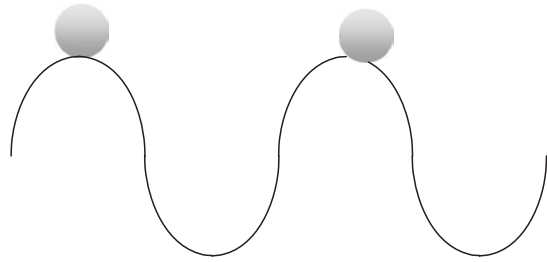
Denk- und Handlungsgewohnheiten zeigen eine hohe Stabilität. Berater und Führungskräfte, die einen Kunden oder Mitarbeiter zu Ideen, Einsichten oder bestimmten Handlungen bewegen möchten, treffen auf eine hohe Beharrungstendenz der Beteiligten. Diese Tendenz zeigen Personen wie Organisationen gleichermaßen.

Um Personen oder Systeme auf Veränderungsschritte vorzubereiten, ist es daher hilfreich, sie über eine Veränderung der Rand- und Kontextbedingungen in einen *labilen Gleichgewichtszustand* zu bringen. Im Bildbeispiel (siehe Abb. 1.5) liegt die Kugel auf der Spitze eines Berges oder eines Kegels und kann durch den geringsten Impuls

**Abb. 1.4** Modell einer hohen Stabilität



**Abb. 1.5** Modell einer hohen Labilität

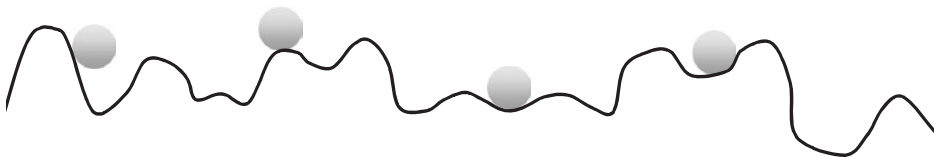


in Bewegung versetzt werden. Das Gleichgewicht ist gestört. Danach kehrt die Kugel allerdings nicht in die Ausgangsposition zurück, sondern entfernt sich immer mehr von ihr. Den Gleichgewichtszustand, in dem sich die Kugel im Scheitelpunkt befindet, bezeichnet man daher als instabil oder labil.

Diese Erörterung zeigt, dass man über die Stabilität eines Systems nur dann eine Aussage machen kann, wenn man sein Verhalten bei allen möglichen Störungen prüft. Beispielsweise wird die Kugel in der Schale nur dann zum Zentrum der Schale (in das stabile Gleichgewicht) zurückkehren, wenn die Störung nicht so groß ist, dass sie die Kugel aus der Schale heraustreibt.

Entscheidend für Veränderungen ist, dass die Kugel überhaupt in Bewegung kommt. Es ist unsere Aufgabe in der Beratung, herauszufinden, was die Kugel aus dem stabilen Gleichgewicht heraus und auf den Weg bringen kann. Im Abschnitt „Induzieren von Veränderungsprozessen“ werden wir diesen Vorgang genauer untersuchen. Ein anzustrebender Zustand ist der sogenannte multistabile Gleichgewichtszustand. Dieser ist in sozialen Systemen nur bedingt möglich, da diese Systeme dann keine Beharrung und keine Identität hätten und sich jedem Veränderungsimpuls sofort anpassen würden.

In vielen Systemen müssen wir uns den multistabilen Gleichgewichtszustand wie eine Spielzeuglandschaft mit verschiedenen tief ausgeprägten Hügeln und Tälern vorstellen (siehe Abb. 1.6). Die besonders tief ausgeprägten Täler stellen Anziehungspunkte dar, die eine besonders hohe Stabilität aufweisen. Hier laufen die Transaktionen mit einer hohen Redundanz und Vorhersagbarkeit ab. Wir sprechen von Trampelpfaden im Transaktionsfeld. Flachere Täler hingegen bedingen eine größere Bewegungsmöglichkeit.



**Abb. 1.6** Multistabilität

### 1.1.4 Individuelle Operationslogik sozialer Systeme

Ein anderer Aspekt sozialer Systeme soll noch näher beleuchtet werden: die spezifische Operationslogik jedes Systems und die Unmöglichkeit der „instruktiven Information“. Interventionen nach dem Prinzip „Mach es so!“ funktionieren, vor allem in komplexeren Systemen, nicht. Soziale Systeme erzeugen ihre eigene Wirklichkeit, die ihre Handlungen und Wahrnehmungen bestimmt. Sie haben ihre spezifischen Wahrnehmungsformen, die das Verständnis der Umwelt bestimmen. Jedes System erzeugt eine ganz bestimmte Wirklichkeit, entwickelt einen *Eigen-Sinn*, eine Eigenlogik, die seine Form der Ankopplung an die Umwelt (andere Systeme) bestimmt. Systeme haben ihre eigene Operationslogik. Auf dieser Grundlage interpretieren und handeln sie. Komplexe selbstreferenzielle Systeme reagieren auf die Umwelt *und* auf sich selbst. Bei jeder Aktivität beziehen sie sich in ihren Operationen auf sich selbst, bevor sie auf dieser Grundlage mit ihrer Umwelt in Kontakt treten.

Die Operationslogik eines Systems können einzelne Berater weder voll verstehen noch beherrschen. Hierdurch entsteht für Beratung ein Risiko. Es wird hauptsächlich dadurch bedingt, dass in komplexen Systemen auf Grund der vielfältigen und komplexen Rückbezüglichkeiten jedes Handeln mehr nicht intendierte als intendierte Wirkungen hat (vgl. Willke 1994/2005).

Daraus folgt, dass man sich als Berater erst mit der spezifischen Operationslogik des Kundensystems und seiner speziellen Kultur koppeln muss, bevor man über Interventionen wirksam werden kann. Leider werden heute immer noch die meisten Veränderungsinterventionen als außengeleitet durchgeführt – mit entsprechend geringem Erfolg.

Bei einer instruktiven Information im Sinne von „Mach es so ...!“ ohne vorausgegangene Kopplung wird die Wirkung häufig vom System geschluckt, d. h. wir erfahren keine erkennbare Wirkung. Bei einer vorausgegangenen Kopplung können wir die spezifische Operationslogik nutzen. Die Ausrichtung in der Beratungsarbeit heißt daher „Mit dem Kunden gehen“, nicht „gegen den Kunden“ (zur Methode des „Koppelns“ siehe auch Abschn. 1.5.1; Schlippe und Schweitzer 2003).

### 1.1.5 Beratungsbedarf

Häufig begegnen wir Kunden, die für sich bereits sehr klar definiert haben, *worin* ihr Beratungsbedarf besteht und was sie infolgedessen von uns als Berater erwarten. Im Gespräch werden diese Vorstellungen oftmals noch klarer und konkreter oder es kommen sogar völlig neue Ziele zum Vorschein. Es sind viele Prozesse denkbar, die zu Problemen führen können und eine Beratung erforderlich machen. Sei es, dass die Subjektivität und Kontextbedingtheit im täglichen Miteinander übersehen wird, dass die offiziellen und geheimen Regeln innerhalb einer Organisation nicht übereinstimmen, dass die Transaktionsmuster zwar sehr nachhaltig wirken, aber als solche nicht erkannt werden oder dass die Beziehungen zur Systemumwelt durch mangelnde Abgrenzung gekennzeichnet sind.

In dieser analytischen Klarheit zeigen sich Beratung suchenden Systemen die Zusammenhänge häufig nicht, zumindest nicht auf den ersten Blick. Ihnen stellt sich die Situation anders dar: „Der Müller ist ein Problem.“ Oder: „Mit dieser Mannschaft geht das nicht.“ Oder: „Die Leute wollen nicht.“ Die Palette der Interpretation des Problems reicht von vorgefertigten Lösungen über Ratlosigkeit bis hin zu Frustration, wenn man schon vieles versucht hat, allerdings ohne den gewünschten Erfolg.

Diese Situation, mit der man als Berater konfrontiert wird, resultiert aus der eingeschränkten Sicht der jeweiligen Beobachter. Die Ganzheit eines Systems kann nicht aus der Ebene des Systems selbst beschrieben werden, wie bereits Gödel (1966) in seiner Unvollständigkeitstheorie sagt. Die eingeschränkte Sicht ist zum Teil bedingt durch die hohe Komplexität der innerhalb eines Systems miteinander vernetzen Prozesse. Erschwerend kommt hinzu, dass die Zusammenhänge nicht linear, sondern prozesshaft sind. Sie verlaufen nicht nach einem kausalen „Wenn-dann“ Prinzip, sondern komplex. Komplexe Probleme sind nicht leicht zu diagnostizieren. Um Zusammenhänge zu überblicken, braucht man vor allem Distanz und ein Verständnis von der Komplexität sozialer Systeme. Häufig wird die Komplexität von Problemen überhaupt nicht einkalkuliert. Entsprechend greifen Interventionen zu kurz, man sieht nicht, dass es grundsätzlich viele Anhaltspunkte für das Problem gibt und entsprechend viele Interventionsmöglichkeiten denkbar sind.

Ein anderes Problem liegt in der Subjektivität der Wahrnehmung. Personen und auch Systeme sind sozusagen in ihrer eigenen Sicht der Wirklichkeit „gefangen“. Sie sehen immer denselben Zusammenhang, kreisen immer wieder um dieselben Ideen für eine Veränderung, beginnen häufig mit Lösungen anstelle einer sorgfältigen Analyse der Zusammenhänge. Veränderungsprozesse kommen nicht in Gang, weil man keine Lösung sieht, oder sie gelingen nicht, weil man eigentlich fortlaufend altbekannte Ideen reproduziert. Voraussetzung, um der Routine zu entkommen, ist ein Wechsel der Perspektive.

Soziale Systeme sind mit der selbstständigen Identifikation des Problems aus der Innenperspektive in gewisser Hinsicht überfordert. Ihr Wissens- und Entscheidungsspielraum ist eingeschränkt und somit auch die Problemlösekompetenz. Genau in diesem Bereich und zu diesem Zweck brauchen Systeme beratende Unterstützung – und nicht etwa vorgefertigte Lösungen.

### 1.1.6 Prozessberatung

#### Hilfe zur Selbsthilfe

Damit Systeme ihre Probleme meistern und sich verändern können, benötigen sie verbesserte Wissens- und Entscheidungsspielräume. Prozessberatung ist organisierte Hilfe für Entscheidungsprozesse und zielt ab auf die Erweiterung der Wissens- und Handlungskompetenz des Kunden und die Generierung neuer Informationen, Perspektiven, Beobachtungen und Erkenntnisse über die Zusammenhänge im System.

Statt instruktive Information im Sinne von „Mach es so oder so“ zu geben, zielt systemische Beratung auf einen Erkenntnisprozess beim Kunden ab, der mit den konkreten personalen, kontext- und kulturspezifischen Bedingungen kompatibel ist. Das heißt, der Kunde wird in die Lage versetzt, eine Lösung zu produzieren, die zu ihm passt. Systemische Beratung ist zielgerichtete Kommunikation und zielt ab auf Selbstreflexion und Selbstaufklärung sozialer Systeme, Veränderung subjektiver Deutungen und Veränderung gewohnter Handlungsmuster.

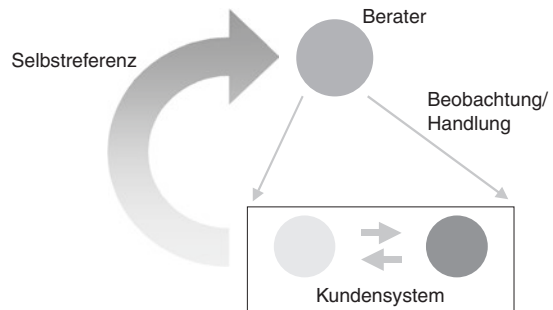
Der Grundgedanke systemischer Beratung ist demnach, dem Kunden Hilfe zur Selbsthilfe zu bieten. Dazu ist es von großer Bedeutung, die Sichtweise des Kunden zu verstehen. „Die Interpretationsweise des Klienten/Partners zu kennen, ist der Schlüssel in der Kommunikation“ (Watzlawick 2007). Hierbei ist es möglich, dass die Sichtweise des Kunden von der des Beraters sehr weit differiert. Wir müssen also aktiv den Beobachtungsstandpunkt des anderen einnehmen, um ihn zu verstehen. Wir nehmen die Beobachtungsstandpunkte der Kunden wahr und koppeln uns damit. Dieses Wahrnehmen und Annehmen der Sichtweise des Klienten bedeutet jedoch keineswegs, seine eigene aufzugeben!

Fragen spielen eine wichtige Rolle in diesem Prozess. Durch Fragen erschließen wir uns die Welt, wie sie sich für den Kunden darstellt. Gleichzeitig ermöglichen die Fragen des Beraters, dass der Kunde die Zusammenhänge klarer sieht. Wir helfen durch unseren externen Blick, die Zusammenhänge zu klären und diese auf ihre Funktionalität oder Dysfunktionalität hin zu hinterfragen.

Wesentliche Aufgabe des Beraters ist es also, die Klärung der Zusammenhänge für den Kunden transparent zu machen und diese nicht nur für sich selbst zu erschließen. Mithilfe von Rückkopplungen, Kommentaren, Feedbacks und Visualisierungen wird der Berater versuchen, den Erkenntnisprozess des Kunden zu unterstützen. Dies erfordert die Handhabung von Instrumenten, die eine Ankopplung an das Kundensystem ermöglichen, neue Informationen generieren und Erkenntnisprozesse beim Kunden induzieren und seine Problemlösekapazität erweitern. Wichtige Instrumente hierfür sind u. a. Kontextanalyse, Prozessanalyse, Hypothesenbildung, Erkennen und Verändern von Transaktionsmustern sowie Gesprächs- und Fragetechniken. Diese Instrumente werden in diesem Kapitel ausführlich erläutert.

Darüber hinaus ist ein wichtiges Instrument der beraterischen Intervention der Berater selbst. Der Zugang zu und der bewusste Umgang mit den eigenen Wahrnehmungsmustern, Wirklichkeitskonstruktionen, Konflikterkennungs-, Konfliktbewältigungs- und Stressmustern sowie deren Unterbrechungen bestimmen in starkem Maße den Beratungserfolg. Aus diesem Grunde beinhaltet die Erweiterung der Beratungskompetenz primär die Auseinandersetzung mit der Wirkung des Denkens, Fühlens und Handelns der eigenen Person sowie die Sensibilisierung für das Prozessgeschehen. Denn das Beratungsgeschehen selbst wirkt auf den Berater zurück und beeinflusst ihn in seinem weiteren Vorgehen. Immer wenn der Berater als Beobachter eines Kundensystems Aussagen trifft, haben diese Aussagen auch eine Wirkung auf ihn selbst. Dieses Phänomen, das auf Beratungsprozesse einen erheblichen Einfluss ausübt, wird Selbstrückbezüglichkeit oder Selbstreferenz genannt (siehe Abschn. 1.3.4) (siehe Abb. 1.7).

**Abb. 1.7** Selbstreferenz im Beratungsprozess. (Eigene Darstellung)



Nicht nur der Kunde hat eine subjektive Sicht der Dinge, für den Berater gilt dasselbe. Dies ist ein nicht zu unterschätzender Faktor, weil der Berater aus dieser „seiner“ Wirklichkeit heraus berät. Der Berater sollte seine eigenen Beobachtungsstandpunkte kennen und verändern können:

- Welche Beobachtungsstandpunkte nehme ich persönlich bevorzugt ein und werde dies auch gegenüber meinen Kunden tun, wenn ich mich bemühe, ihre bisherigen Beobachtungsstandpunkte zu verändern?
- Welche Beobachtungsstandpunkte vermeide ich gern und wie wird sich dies gegenüber meinen Kunden auswirken, wenn ich versuche, mich mit ihren Beobachtungsstandpunkten zu koppeln?

Zusätzlich zur Subjektivität der eigenen Wahrnehmung besteht für den Berater das Problem der Komplexität des Systems – beide Faktoren gelten für das zu beratende System und für den Berater gleichermaßen. Auch ein Berater ist, auf sich allein gestellt, mit der Komplexität des Systems überfordert. Die Lokalisierung und Identifikation des Problems kann aus der alleinigen Sicht des Beraters nicht geleistet werden. Die Komplexität der meisten Probleme ist größer, als es der Berater erfassen kann. Die Klärung der Zusammenhänge kann nur im engen Zusammenspiel von Kunde und Berater gelingen. Beide Systeme, das Kundensystem und das Beratersystem, müssen sich miteinander „koppeln“. Wir bezeichnen diese Form der Beratung als Prozessberatung.

### Prozess- und Expertenberatung

Die Unterstützung von Organisationen und Unternehmen kann in der Beratung sehr unterschiedliche Formen annehmen. Zur Strukturierung dieser unterschiedlichen Vorgehensweisen ist die Unterscheidung zwischen Experten- und Prozessberatung hilfreich.

Expertenberatung ist dadurch gekennzeichnet, dass der Kunde ein Problem gleichsam an einen Berater delegiert und dann einen Lösungsvorschlag erwartet. In vielen Fällen

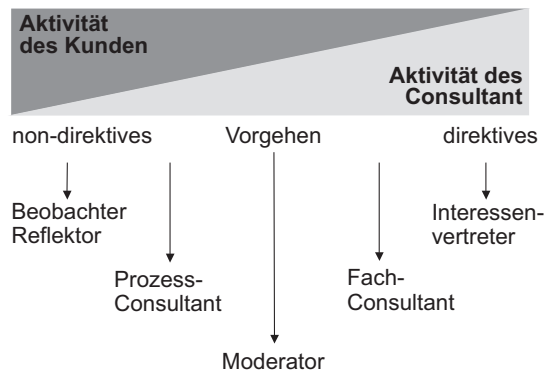
erwarten Kunden Expertenberatung, etwa zur Analyse von Prozessen, zur Überprüfung der Marketing-Strategie oder der Moderation einer Mitarbeiterversammlung.

Ausgangspunkt für Prozessberatung sind ebenfalls Probleme innerhalb eines Kundensystems, zu deren Lösung ein Berater herangezogen wird. Hier liefert der Berater jedoch nach der Analyse keinen fertigen Lösungsvorschlag. Vielmehr wird eine Lösung innerhalb des Kundensystems erarbeitet. Prozessberatung bedeutet, dass die Lösung nicht von außen gegeben wird, sondern dass die Beteiligten in die Lage versetzt werden, selbstständig für sich passende Lösungen zu entwickeln. Aufgabe des Beraters ist es dabei, den Prozess zu begleiten und zu unterstützen.

Systemische Organisationsberatung geht davon aus, dass die Kompetenz des Kundensystems grundsätzlich die Kompetenz externer Experten übersteigt, weil erst im System selbst über die Wirkungen bestimmter Maßnahmen entschieden wird. Systemische Beratung kann demzufolge nie reine Expertenberatung sein, sondern ist zunächst einmal Prozessberatung. Der Kunde ist dabei zu unterstützen, aus seiner Sicht seine Situation zu klären, sich Ziele zu setzen und für sich passende Lösungswege zu finden. Dabei können je nach der Thematik in einem Beratungsprozess die Anteile von Prozess- und Expertenberatung unterschiedlich sein (siehe Abb. 1.8).

Bei Bedarf kann der Berater über Handlungsmöglichkeiten und deren aus anderen Situationen bekannte Vor- und Nachteile informieren. In dieser Form kann systemische Beratung durchaus Phasen der Expertenberatung einschließen. Sie hat dann aber nicht die Zielsetzung, einen fertigen Lösungsvorschlag zu unterbreiten, sondern dient dazu, dem Gesprächspartner zusätzliche Informationen für seine eigene Entscheidung zur Verfügung zu stellen (siehe Tab. 1.1; Watzlawick 2007).

**Abb. 1.8** Experten- und Prozessberatung. (Eigene Darstellung)



**Tab. 1.1** Expertenberater – Prozessberater. (Schein 2000)

| Ein Expertenberater ...                                                   |   | Ein Prozessberater ...                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Definiert die Aufgaben im Kundenauftrag selbst                            | ↔ | Hilft dem Kunden, die Aufgaben zu erkennen und zu definieren                                                                    |
| Macht spezifische, kausale Vorschläge                                     | ↔ | Befähigt den Kunden, vernetzte und systemische Lösungen zu finden                                                               |
| Verhält sich „objektiv“ distanziert und ist rein sachlich orientiert      | ↔ | Unterstützt den Kunden bei der Entwicklung von Lösungen und zwar innerhalb des Kundensystems                                    |
| Interessiert sich hauptsächlich für die fachliche Problemlösung           | ↔ | Ist persönlich engagiert und am Erfolg des Prozesses interessiert                                                               |
| Präsentiert und interpretiert die Ergebnisse seiner Untersuchungen selbst | ↔ | Interessiert sich für Menschen und ihre Fähigkeit, Probleme selbst zu erkennen und zu lösen; Beratung als Hilfe zur Selbsthilfe |
| Macht sich unentbehrlich                                                  | ↔ | Macht sich entbehrlich (Schein 2000)                                                                                            |

## 1.2 Theoretische Grundlagen

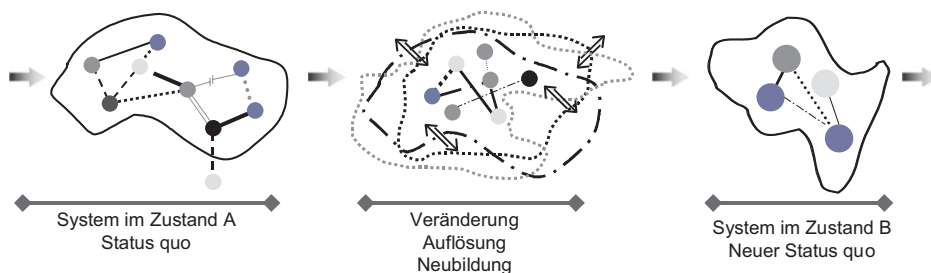
### 1.2.1 Einführung

Sinn und Zweck dieses Abschnitts ist es, vorhandene theoretische Konzepte so nutzbar zu machen, dass sie eine Unterstützung für die mögliche Arbeit sind. Dabei wird sicherlich die Trennschärfe und Genauigkeit der Theorie an die zweite Stelle gerückt. Wie bereits erwähnt soll eine Grundlage für ein gemeinsames Verständnis aller Beteiligten gelegt werden.

Die Systemtheorie beschäftigt sich mit der Beschreibung von Organisationen, Menschen, also Systemen und deren Beziehungen; Kybernetik ist die Lehre der Steuerung von Systemen. Um Prozesse von einem zum nächsten Zustand darzustellen, bedienen wir uns aus der Chaos- und Kreativitätsforschung; warum sich ein System zu einem ganz bestimmten Zustand entwickelt, ist Thema der Selbstorganisation. Diese konzeptuellen Grundlagen sind Theorien aus unterschiedlichen Wissenschaftsrichtungen, die sich gegenseitig aufeinander beziehen und somit in einen Gesamtzusammenhang gestellt werden müssen. Ziel ist es, eine Übersicht zu schaffen, um in den Veränderungsprozessen uns selbst und allen anderen Beteiligten die im Hintergrund ablaufende Dynamik klarmachen zu können (Malik 2008).

### Gerüst eines Veränderungsprozesses – von A nach B und dazwischen

Zerlegen wir einen meist hochkomplexen Veränderungsprozess in seine elementaren Bestandteile, so stellen wir eine schlichte Grundstruktur, ein Gerüst fest. Eine zu verändernde Einheit (nennen wir es der Einfachheit halber gleich System), sei es ein Unternehmen, ein Team, ein einzelner Mensch, bewegt sich ausgehend von einem



**Abb. 1.9** Grundstruktur eines Veränderungsprozesses. (Eigene Darstellung)

**Tab. 1.2** Welche Frage führt zu welchem Theoriekonzept?

| Frage                                                                                                                                                                                         |   | Theoriekonzept             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----------------------------|
| Wie können wir das System, das sich im Zustand A oder später im Zustand B befindet, sowie dessen Funktionsweise erklären und beschreiben?                                                     | ➡ | Systemtheorie              |
| Können wir, und wenn ja, wie können wir ein solches System steuern?                                                                                                                           | ➡ | Kybernetik                 |
| Wie können wir den Prozess der Veränderung, von Auflösung und Neubildung und das, was zwischen dem Zustand A und dem Zustand B passiert, beschreiben und was passiert in diesem Zwischenraum? | ➡ | Chaostheorie               |
| Warum bewegt sich dieses System genau in den Zustand B und nicht in einen anderen, obwohl es doch viele Optionen gäbe?                                                                        | ➡ | Selbstorganisationstheorie |

Zustand A, dem vorhandenen Status quo, über einen Veränderungsprozess in einen Zustand B (siehe Abb. 1.9).

Aus dieser Vereinfachung lassen sich die Fragen, die den Theorien und Konzepten zugrunde liegen, erkennen und ableiten (Tab. 1.2).

### 1.2.2 Systemtheorie

Sicher ist, dass es die Systemtheorie als solche nicht gibt, nicht mehr gibt oder auch nie gegeben hat. „Nach über vier Jahrzehnten ihrer Entwicklung liegen von *der* Systemtheorie zahlreiche Varianten vor, die unterschiedliche Schwerpunkte setzen und jeweils ganz unterschiedliche Handlungskonsequenzen nahelegen“ (Schlippe und Schweitzer 2003). Unterschiedliche, oft recht weit auseinanderliegende Bereiche aus den Natur- und Geisteswissenschaften bedienen sich systemtheoretischer Modelle, sodass der Eindruck einer Metatheorie entsteht. Wir wollen an dieser Stelle ausschließlich die theoretischen Aspekte in den Vordergrund rücken, von denen wir glauben, dass sie für das Verständnis

von Veränderungsprozessen wichtig sind. Dieses Verständnis soll Führungskräften und Beratern eine konzeptionelle Sicherheit geben im Labyrinth der Veränderungswirren.

Systemtheoretische Ideen geben uns Antworten auf die Fragen, wie wir Systeme beschreiben und ihre Funktionsweise erklären, wie wir sie möglicherweise steuern und den Austausch von Materie, Energie und Information bewerten und nutzen können.

### Das System und seine Bestandteile

Die universellste Definition eines Systems ist die aus Elementen zusammengesetzte Ganzheit – von griech. *Systema* gleich Zusammengesetztes. Zur Beschreibung eines solchen Systems treffen wir Aussagen über die Elemente und Teile sowie deren Merkmale, aus denen sich das System zusammensetzt. Diese *Systemelemente* stehen in Beziehung zueinander, sie führen *Transaktionen* aus, d. h. der Austausch zwischen den Elementen beeinflusst andere Bestandteile, sie sind untereinander interdependent verknüpft. Zwischen den Elementen besteht also eine wechselseitige Abhängigkeit dergestalt, dass sich eine Veränderung innerhalb des Systems durch ein Element auf alle Systemelemente auswirkt.

Des Weiteren bilden die Systemelemente eine *Grenze*, die sie von der Umgebung, der Umwelt unterscheidet, mit der sie gleichzeitig in Austausch treten. Ein System bezeichnet somit „einen ganzheitlichen Zusammenhang von Teilen, deren Beziehungen untereinander quantitativ intensiver und qualitativ produktiver sind als ihre Beziehungen zu anderen Elementen. Diese Unterschiedlichkeit der Beziehungen konstituiert eine Systemgrenze, die System und Umwelt des Systems trennt“ (Willke 2005). Somit sind Systeme voneinander zu unterscheiden.

Der Prozess der Unterscheidung zählt als wichtiger Bestandteil der Systemtheorie. Erst die Unterscheidung macht es möglich, ein System von einem anderen abzugrenzen. Eine erfolgreiche Organisationseinheit wird als solche erst dann erkannt, wenn eine Unterscheidung „nicht erfolgreich“ oder „weniger erfolgreich“ zugrunde gelegt werden kann. Dadurch, dass zwischen Systemelementen und außerhalb des Systems liegenden Elementen unterschieden wird, gibt es eine Grenze, die das System von seiner *Umwelt* trennt.

In sozialen Systemen entstehen die Grenzen durch die Elemente selbst. Sie entscheiden, wer zum System dazu gehört und wer nicht und was dieses System ausmacht, welche Sinnhaftigkeit dahinter steckt. Hier wird eine wesentliche Unterscheidung deutlich zwischen *lebenden und nicht lebenden Systemen*. Lebende Systeme zeichnen sich durch eine hohe *Eigendynamik* und Unberechenbarkeit aus, sie verändern sich ständig aus sich selbst heraus, was genauere Analysen und die äußere Beeinflussbarkeit erschwert. Heinz von Foerster (2008) unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen „*trivialen*“ und „*nicht trivialen Maschinen*“. Triviale Maschinen, wie etwa ein Lichtschalter, sind vollständig durchschaubar und berechenbar, zumindest für den Elektriker. Nichttriviale, lebende, dynamische Systeme besitzen ein unerschöpfliches Reservoir an Verhaltensoptionen. Durch dieses immense Potenzial entsteht eine hochgradige *Komplexität*, die uns fragen lässt, wie in größeren Systemen überhaupt Ordnung entstehen kann (Foerster 2008).