

# POPCORN-Manifest

Capol / Fabiano

2026

ISBN 978-3-8006-7955-3

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

# POPCORN MANIFEST

beck-shop.de  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

\*POPPEN:  
DAS AUFSPRINGEN  
EINES GEDANKENS,  
EINER ERKENNTNIS  
ODER EINES  
ZUSAMMENHANGS.

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Andrea Capol  
Mit Illustrationen von Gianni Fabiano

# POPCORN MANIFEST

ORGANISATIONEN VERSTEHEN  
UND GESTALTEN

beck-shop.de  
33 Popcorns – Systemtheorie, aufgepoppt für  
Führung und Beratung.  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Jedes Popcorn folgt derselben Struktur:  
Theorie – Praxis – Bild.

Mit einem Vorwort von Klaus Eidschink.

VERLAG FRANZ VAHLEN MÜNCHEN

Aktuelle Neuerscheinungen, Bestseller und Tipps aus dem Lektorat im Vahlen-Newsletter unter: <https://www.vahlen.de/newsletter>.

**vahlen.de**

ISBN PRINT 978 3 8006 7955 3

Dieser Titel ist auch als E-Book erhältlich.

© 2026 Verlag Franz Vahlen GmbH,  
Wilhelmstr. 9, 80801 München  
[info@vahlen.de](mailto:info@vahlen.de)

Druck und Bindung: Westermann Druck Zwickau,  
Crimmitschauer Straße 43, 08058 Zwickau

Satz: Medienservice Frauchiger  
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen  
Produktion: Sieveking Agentur, München  
Umschlag und Illustrationen: Gianni Fabiano

[vahlen.de/nachhaltig](https://vahlen.de/nachhaltig)  
[produktsicherheit.vahlen.de](https://vahlen.de/produktsicherheit.vahlen.de)

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier  
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Alle urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten.  
Der Verlag behält sich auch das Recht vor, Vervielfältigungen dieses  
Werkes zum Zwecke des Text and Data Mining vorzunehmen.

# INHALT

VORWORT .....	7
WARUM POPCORN? .....	11
LESEN.....	13
<b>WAS IST SINN?</b> .....	<b>14</b>
Popcorn 1 Sinnproduktion & Sinndimensionen .....	17
Popcorn 2 Die zeitliche Dimension.....	21
Popcorn 3 Die soziale Dimension .....	25
Popcorn 4 Die sachliche Dimension .....	29
<b>WAS IST WIRKLICHKEIT?</b> .....	<b>32</b>
Popcorn 5 Organisation & Kommunikation .....	35
Popcorn 6 Beobachtung 1. & 2. Ordnung .....	39
Popcorn 7 Beschreiben, Erklären, Bewerten .....	43
Popcorn 8 Kontext, Landschaft, Landkarte .....	47
<b>WAS IST ENTSCHEIDUNG?</b> .....	<b>50</b>
Popcorn 9 Unterscheiden & Entscheiden .....	53
Popcorn 10 Unsicherheit & Entscheiden.....	57
Popcorn 11 Zeit & Entscheiden .....	61
Popcorn 12 Führen & Entscheiden .....	65
<b>WAS IST ORGANISATION?</b> .....	<b>68</b>
Popcorn 13 Organisation & Umwelt.....	71
Popcorn 14 Organisation & Autopoiesis .....	75
Popcorn 15 Organisation & Komplexität.....	79
Popcorn 16 Organisation & Kopplung.....	83
Popcorn 17 Organisation & Paradoxie .....	87
Popcorn 18 Organisation & Psyche .....	91

## Inhalt

<b>WAS IST STRUKTUR? WAS IST KULTUR?</b> .....	<b>94</b>
Popcorn 19 Entscheidungsprämissen .....	97
Popcorn 20 Organisationskultur .....	101
Popcorn 21 Spielregeln & Muster .....	105
Popcorn 22 Organisation ist Konflikt .....	109
<b>WAS IST FÜHRUNG?</b> .....	<b>112</b>
Popcorn 23 Führung als Funktion der Organisation .....	115
Popcorn 24 Aufgabenfelder von Führung .....	119
Popcorn 25 Ebenen: Organisation, Team, Person .....	123
Popcorn 26 Einfluss: Autorität, Leadership, Macht .....	127
Popcorn 27 Vertrautheit & Vertrauen .....	131
<b>WAS IST BERATUNG?</b> .....	<b>134</b>
Popcorn 28 Beratung soll irritieren .....	137
Popcorn 29 Das Beratungssystem .....	141
Popcorn 30 Berater:in sein .....	145
<b>WAS IST VERÄNDERUNG?</b> .....	<b>148</b>
Popcorn 31 Evolution & Organisation .....	151
Popcorn 32 Bewahren & Verändern .....	155
<b>WAS IST REFLEXION?</b> .....	<b>158</b>
Popcorn 33 Reflexion & Organisation .....	161
POPCORNMOMENT .....	165
DANKE .....	167
ÜBER DIE AUTORIN .....	168
ÜBER DEN ILLUSTRATOR .....	169
BEGRIFFE .....	170
WEITERDENKEN .....	179

# VORWORT

Manchen sträuben sich schon beim Wort Systemtheorie sämtliche Haare, andere bekommen glänzende Augen und entschweben in Begriffswelten der Eingeweihten. Gerade letztere werden sich verwundert die Augen reiben, wenn ein Wort wie »Popcorn« die Überschrift bildet für Hochabstraktionen, die in Alltagssprache übersetzt werden sollen. Kann das gehen? Vermutlich nicht! Möchte man meinen.

Verschärft wird die Schwierigkeit des Unterfangens, weil die Systemtheorie erklärtermaßen keine Rezepte für eine komplexe Organisationswelt auswerfen kann und deshalb auch nicht darf. Es wäre eine besonders infame Form der Veräppelung der Leser:innen, weil Organisationen auf die gleiche Beraterintervention unterschiedlich reagieren und auf unterschiedliche Maßnahmen sehr verschiedene Reaktionen zeitigen können. Organisationsberatung ist nicht Malen nach Zahlen. Nimmt man das als Autorin ernst, verschafft man sich eine Unmöglichkeit, die ziemlich lästig ist, wenn man systemtheoretische Beratung vermitteln will.

Das Label »systemtheoretische Beratung« ist in sich problematisch. Man müsste besser sagen, Systemtheorie für Berater oder systemtheoretisch informierte Beratung. Das wäre schon deshalb sinnvoll, weil sonst die Verwechslung mit systemischer Beratung droht, die meist deutlich anders denkt und handelt.

Wenn also in diesem Buch Systemtheorie nicht in wissenschaftlicher Form zur Wirkung gebracht werden soll, sondern in Form kurzer Theorievignetten, ist dies ein heikles Unterfangen. Wenn es gelingt, droht es die Sache zu verraten, wenn es der Sache treu bleibt, wird sein Anliegen verfehlt.

Aus diesem Grund sollten eigentlich nur die Leser:innen weiterlesen, die Unmöglichkeiten lieben. Das Unverständliche im Gewande des Verständlichen zu bekommen und dabei ständig mit der Botschaft konfrontiert zu werden, dass am Ende nur selbst denken wirklich hilft, ist paradox. Damit erfüllt das Buch das, worüber es schreibt: Paradoxien bevölkern die Welt. Das gilt lästigerweise auch für Organisation, die es zudem überhaupt nur gibt, um Paradoxien unsichtbar zu machen, für deren Bearbeitung sie erfunden wurden.

Selbst denken fällt grundsätzlich leicht, wenn man den eigenen Gedanken folgt. Ist die Aufgabe allerdings die, dass es darum geht, das eigene Denken mit einem »Könnte es auch anders sein?« zu behelligen, wird es anspruchsvoller. Einführung von Kontingenz nennt man das im Übrigen im systemtheoretischen Jargon. Das Ausgeschlossene ins Kalkül nehmen. Das liest sich leicht. Es ist aber eine ernste Sache, denn es droht Verunsicherung.

Was, wenn Menschen gar kein Teil von Organisationen sind? Was, wenn Menschen gar nicht wissen können, was sie entscheiden? Was, wenn in Organisationen alles richtig und falsch zugleich ist? Was, wenn Fortschritt und Veränderung am Wechsel von Problemlagen und nicht an für alle passenden Lösungen erkennbar wird? Was, wenn Beratung gar nicht sicher machen darf, sondern Verunsicherung schafft? Was, wenn richtig führen wollen, schon im Ansatz falsch ist?

Bei wem mit solchen Fragen Interesse geweckt wird, der ist in diesem Buch gut aufgehoben. Schon deshalb, weil die Autorin sich lange Zeit selbst im Kontext unseres Weiterbildungsinstituts Hephaistos aufs Trefflichste hat verunsichern lassen. Auf Basis einer solchen Verunsicherung kann sie das Vertraute im

## Vorwort

anderen Gewande zeichnen und manch Neues kommt bei ihr in vermeintlich bekannten Kleidern daher. So stellt das Buch immer wieder überraschende Zusammenhänge her, lässt stutzen und innehalten. Jedenfalls kann man es so für sich nutzen.

Wer selbst denkt – gemeint ist: denkerisch kaut und verdaut –, der kann eben auch in Form von Popcorns denkerische Nahrung aufgreifen. Nicht um es einfach zu halten, sondern um einen Weg ins Anspruchsvolle zu bahnen. Nicht um vorschnell zu glauben, dass man etwas verstanden hätte, sondern um sich Türen ins Komplexe zu öffnen.

So ist diesem Buch und der Autorin in ihrem unmöglichen Unterfangen gutes Gelingen zu wünschen. Ob das gelingt, entscheiden ja immer die Leser:innen. Es ist – hoffentlich – allgemein bekannt, dass man Wissen nie von außen importieren kann. Man versteht immer sein eigenes Verstehen, nicht das, was geschrieben steht. Jedes System informiert sich selbst, weil man gar nicht anders kann, als aus äußeren Reizen eigene Information zu machen. So wie unsere Verdauung sinnvollerweise dafür sorgt, dass man zwar Popcorns isst und trotzdem Muskeln und Fett – und nicht Popcorn – an den Hüften ablagert. Würde ziemlich komisch ausschauen, wenn das anders wäre.

In diesem Sinne mögen die sich bei der Lektüre dieser Popcorns bildenden Gedanken allen Leser:innen besonders gut zu Gesicht stehen.

Klaus Eidenschink,  
Januar 2026