

Roswita Königswieser • Martin Hillebrand

# Einführung in die systemische Organisationsberatung

Unter Mitarbeit von Johann Ortner

**Vierte, überarbeitete Auflage, 2008**

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold	Prof. Dr. Wolf Ritscher
Prof. Dr. Dirk Baecker	Dr. Wilhelm Rotthaus
Prof. Dr. Ulrich Clement	Prof. Dr. Arist von Schlippe
Prof. Dr. Jörg Fengler	Dr. Gunther Schmidt
Dr. Barbara Heitger	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp	Jakob R. Schneider
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand	Prof. Dr. Jochen Schweitzer
Prof. Dr. Karl L. Holtz	Prof. Dr. Fritz B. Simon
Prof. Dr. Heiko Kleve	Dr. Therese Steiner
Dr. Roswita Königwieser	Prof. Dr. Helm Stierlin
Prof. Dr. Jürgen Kriz	Karsten Trebesch
Prof. Dr. Friedebert Kröger	Bernhard Trenkle
Dr. Tom Levold	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler
Dr. Kurt Ludewig	Prof. Dr. Reinhard Voß
Prof. Dr. Siegfried Mrochen	Dr. Gunthard Weber
Dr. Burkhard Peter	Prof. Dr. Rudolf Wimmer
Prof. Dr. Bernhard Pörksen	Prof. Dr. Michael Wirsching
Prof. Dr. Kersten Reich	

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt Carl-Auer-Systeme Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH Heidelberg  
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages  
Satz: Josef Hegele, Heiligkreuzsteinach  
Umschlaggestaltung: Goebel/Riemer  
Printed in Germany  
Druck und Bindung: Freiburger Graphische Betriebe, [www.fgb.de](http://www.fgb.de)

Vierte, überarbeitete Auflage, 2008  
ISBN 978-3-89670-667-6  
© 2004, 2008 Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

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

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren und zum Verlag finden Sie unter: [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de).

Wenn Sie unseren Newsletter zu aktuellen Neuerscheinungen und anderen Neuigkeiten abonnieren möchten, schicken Sie einfach eine leere E-Mail an: [carl-auer-info-on@carl-auer.de](mailto:carl-auer-info-on@carl-auer.de).

Carl-Auer Verlag  
Häusserstraße 14  
69115 Heidelberg  
Tel. 0 62 21-64 38 0  
Fax 0 62 21-64 38 22  
E-Mail: [info@carl-auer.de](mailto:info@carl-auer.de)

Ad 5: Wer oder was sind die relevantesten Umwelten? Können wir sie mit einbeziehen? Wenn ja, wie? Haben wir die Marktperspektive genügend hereingeholt (z. B. Kunden, Lieferanten, Behörden, Aufsichtsräte)? Findet dabei Koevolution statt?

Ad 6: Werden symbolische Handlungen und Rituale genutzt, um Veränderungen zu unterstützen? Gibt es z. B. unternehmensöffentlich sichtbare, positive Konsequenzen, z. B. Beförderungen, Lob?

Ad 7: Haben wir genug Feedbackschleifen eingebaut? Gibt es qualitative Projektreviews? Gibt es direkte Rückmeldungen z. B. aus der „Fläche“, den Filialen und Plants? Gibt es gute Mitarbeitergespräche? Sind Prozessevaluationen geplant? Sind Feedbacks nach Sitzungen institutionalisiert?

Ad 8: Passt die Gesamtarchitektur? Sind dynamische Anpassungen möglich? Sind Kommunikationsplattformen eingerichtet (z. B. Steuergruppe, Sounding Board – s. S. 62 –, Erfahrungsaustauschgruppen, Best Practice etc.)

Ad 9: Haben wir regelmäßig Staff-Termine eingeplant, um fortlaufend Hypothesenbildung und Reflexion zu ermöglichen? Gibt es eine professionelle Qualitätskontrolle und Feedbackprozesse im Staff?

Ad 10: Entsprechen wir selbst dem Anforderungsprofil? Bilden wir uns weiter? Wie viel Bewusstheit der eigenen Stärken und Schwächen, Hoffnungen und Ängste ist bei uns vorhanden? Wie steht es mit unserer psychosozialen Kompetenz?

### **3.4 Die systemische Schleife als Basismodell**

Wir haben schon eingangs betont, dass unserer systemischen Beratungsarbeit das Modell der „systemischen Schleife“ zugrunde liegt (s. Abb. 9). Sie stellt ein anschauliches, einfaches Denk- und Prozessmodell dar, welches die systemische Haltung zum Ausdruck bringt: „Ich möchte verstehen, was läuft. Wir müssen zuerst Hypothesen bilden, reflektieren, nicht gleich agieren.“

Dieses Basismodell besteht aus mehreren Schritten, die immer wieder gegangen werden und zu besserem Verstehen führen: Zuerst sammeln wir Informationen, bilden Hypothesen, bevor wir die Interventionen planen und durchführen.

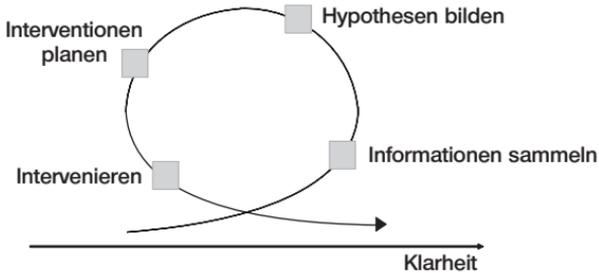


Abb. 9: Prozessmodell „systemische Schleife“

Schon am Anfang jedes Beratungsprojektes spielt die Schleife eine wichtige Rolle. Am Anfang steht immer ein Gespräch, sei es eine telefonische Anfrage oder ein Face-to-Face-Orientierungsgespräch. Darauf folgen staffinterne Diskussionen und Entscheidungsfindungsprozesse. Nach dem Sammeln von Detailinformationen beginnt die Hypothesenbildung, das Vorschlägemachen, Vereinbarungentreffen und später dann das Setzen konkreter Maßnahmen, die Auswertung der Auswirkungen, Reflexionen, Diskussionen, Anpassungen und so fort, bis zu einem hoffentlich erfolgreichen Abschluss des Projekts. Jedes Projekt hat also einen Anfang und ein Ende. Innerhalb dieser geradlinigen Zeitachse geht es aber nicht linear, sondern eher „spiralförmig“ zu.



Abb. 10: Zeitachse als Grundstruktur von Beratungsprozessen

Wenn wir uns die einzelnen Phasen und Schritte des Projektverlaufes genauer ansehen, können wir feststellen, dass die Logik der jeweiligen Schritte bzw. Interventionen immer ein und demselben Grundmuster folgt. Jeder Schritt enthält in sich die Schleife von Informationssammlung, Hypothesenbildung und Intervention. Also enthält auch der Schritt „Informationssammlung“ oder „Hypothesenbildung“ das Moment der „Intervention“ und umgekehrt. Das klingt komplizierter, als es ist.

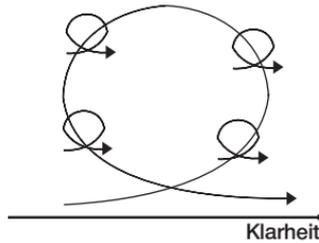


Abb. 11: Die Schleifen in der Schleife

Wenn man als Berater z. B. in einem Erstkontaktgespräch eine Frage stellt, so tut man dies auf der Basis von mehr oder weniger vagen Vorinformationen, Ahnungen und Annahmen bezüglich dessen, worum es gehen könnte, was das Anliegen des Klienten sein könnte und welche Rolle man selbst dabei spielen sollte. Gleichzeitig zieht man als Fragender auch mögliche Antworten, Konsequenzen seiner Frage in Betracht, man bildet Hypothesen und wählt entsprechende Fragen aus. Der Berater macht sich also nicht einfach ein Bild von der Organisation und der Problemlage wie ein Fotoapparat, sondern erzeugt über diesen Denzkirkel gemeinsam mit den Befragten die „Wirklichkeit“, die dann Gegenstand weiterer Überlegungen zur Vorgehensweise ist.

Es ist eine Illusion, zu glauben, wir müssten nur genug Fragen und Informationen sammeln, dann würde das Bild komplett werden: Wir handeln immer auf glattem Parkett und mit großen Unsicherheiten.

Die reflexive, diskursive Klärung des Wirkungsgefüges sollte dann zu Annahmen führen, wie das Problem des KS angegangen werden könnte. Daher ist auch die Phase der Hypothesenbildung genau genommen ein Zirkel bzw. eine Schleife von Information – Hypothese – Intervention.

Diese Reflexionsarbeit wird zwar auch mit dem Kunden gemeinsam gestaltet, aber der Beraterstaff ist das eigentliche Zentrum dieser Arbeit. Den Erfolgsfaktor „Staffarbeit“, die Reflexionsarbeit mit den eigenen Kollegen, wollen wir besonders hervorheben. Ohne sie können wir uns keine qualitativ hochwertige Arbeit vorstellen. Bei guter Staffarbeit spürt man, dass Unterschiede ergänzend und befruchtend genutzt werden, dass man einander traut. Man hört einander zu, baut aufeinander auf und tritt in einen konstruktiven Wettstreit um die besseren

Ideen, um Anschlussfähigkeit, wirkungsvolle, aber auch pragmatische Lösungen. Der nötige Tiefgang bei dieser Arbeit ist aber nur erreichbar, wenn man sich ausreichend und regelmäßige Zeit dafür nimmt.

### **3.5 Hypothesen und Wirklichkeitskonstruktion**

Eine zentrale, in die Schleife integrierte Methode systemischen Vorgehens ist das Bilden von Hypothesen. Das ist einerseits ein kreativer Akt, bei dem Fantasie, spielerisches Umgehen mit Denkmöglichkeiten und Mustern eine wichtige Rolle spielen, der andererseits aber auch große Offenheit erfordert. Gute Staffs (BS) bilden dafür eine optimale Voraussetzung.

Nach systemischem Verständnis sind Wahrnehmungen, Erfahrungen, Schlussfolgerungen, Aussagen und Behauptungen immer *mentale Konstrukte*. Es hängt von Stimmungen, Erwartungen, situativen Umständen und lebensgeschichtlichen Prägungen ab, was wir *wahrnehmen* (vgl. Königswieser 1987). Dasselbe gilt für erinnerte Geschichte, Lebenserfahrungen und Zukunftserwartungen (vgl. Ortner 2003a).

So gesehen, sind Hypothesen Orientierung stiftende „Überbrückungskonstruktionen“, die entweder eine Verbindung schaffen zwischen vorhin und jetzt, gestern und heute, also Erinnerung, Erfahrung, Weltbild, oder zwischen jetzt und später, heute und morgen, also Erwartungen, Hoffnungen, Absichten, Pläne. Wenn auf dieser konstruierten Zeitachse Veränderungen auftauchen, suchen wir nach Erklärungen, nach Ursachen, Gründen. Wenn wir uns ein Bild davon machen, was womit zusammenhängt, und erklären, warum was geschieht bzw. geschehen ist oder wird, dann sind diese Entwürfe nie ganz frei von unseren Wünschen, Befürchtungen und Hoffnungen.

Wenn also in Gruppen über unterschiedliche Ansichten und Annahmen diskutiert wird, geht es nicht nur darum, Hypothesen miteinander zu vergleichen und gemeinsam herauszufinden, welche am meisten erklären könnte, sondern es geht dabei auch um Selbstfindung und Selbstpositionierung in der Welt, im sozialen Raum.

Hypothesen dürfen nicht mit der Zuschreibung von Eigenschaften oder Qualitäten oder mit wertenden Beurteilungen verwechselt werden. Wenn z. B. eine Führungskraft von einem Mitarbeiter behauptet, er sei faul, dann ist das eine bewertende Beschreibung einer Person, da-