

Roswita Königswieser • Martin Hillebrand

# Einführung in die systemische Organisationsberatung

Unter Mitarbeit von Johann Ortner

**Neunte Auflage, 2017**

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)	Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Witten/Herdecke)	Dr. Wilhelm Rothaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)	Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Köln)	Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Dr. Barbara Heitger (Wien)	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)	Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)	Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)	Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Potsdam)	Dr. Therese Steiner (Embrach)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)	Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)	Karsten Trebesch (Berlin)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)	Bernhard Trenkle (Rottweil)
Tom Levold (Köln)	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)	Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Burkhard Peter (München)	Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)	Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)	Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel  
Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach  
Printed in the Czech Republic  
Druck und Bindung: FINIDR, s.r.o.



Neunte Auflage, 2017  
ISBN 978-3-89670-667-6  
© 2004, 2017 Carl-Auer-Systeme Verlag  
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg  
Alle Rechte vorbehalten

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 Interesse an unseren monatlichen Nachrichten  
aus der Vangerowstraße haben, können Sie unter  
<http://www.carl-auer.de/newsletter> den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH  
Vangerowstraße 14 • 69115 Heidelberg  
Tel. +49 6221 6438-0 • Fax +49 6221 6438-22  
[info@carl-auer.de](mailto:info@carl-auer.de)

## **Vorwort ... 7**

### **1. „Chance“ – Ein systemischer Beratungsfall ... 9**

Resümee ... 17

### **2. Was ist systemische Beratung? ... 19**

2.1 Die systemische Sichtweise – Begriffsklärung ... 19

2.2 Herkunft des systemischen Weltbildes –  
Was erklärt die Systemtheorie? ... 22

2.3 Das systemische Organisationsverständnis ... 29

2.4 Die Entwicklung des Berater-Klienten-Systems ... 36

### **3. Basisorientierungen unseres Ansatzes ... 39**

3.1 Haltung ... 39

3.2 Beziehung zum Klienten und zu sich selbst ... 41

3.3 Erfolgsfaktoren der systemischen Beratung ... 43

3.4 Die systemische Schleife als Basismodell ... 45

3.5 Hypothesen und Wirklichkeitskonstruktion ... 48

3.6 Reflexion ... 49

3.7 Feedback ... 50

3.8 Beobachtungskategorien systemischer Beratung ... 52

### **4. Die drei Ebenen als Kernprozesse systemischer Intervention ... 54**

4.1 Die fünf Dimensionen der Intervention ... 56

4.2 Die Interventionsebene „Architektur“ ... 58

4.3 Die Interventionsebene „Design“ ... 67

4.4 Interventionsebene: „Werkzeuge und Techniken“ ... 85

4.5 Anwendung auf den Fall „Chance“ ... 99

### **5. Schwierige Situationen ... 102**

**6. Trends und Ausblick: Die Zukunft systemischer  
Organisationsentwicklung und Beratung ... 110**

6.1 Die Dilemmata der Führungskräfte ... 110

6.2 Forschung als Suche nach Problemlösungen ... 115

6.3 Was bedeutet das für Beratung: Zusammenspiel von  
Prozessberatung und Fachberatung: Wo ist die Zukunft? ... 116

**Anmerkungen ... 123**

**Literatur ... 125**

**Über die Autoren ... 128**

## 1. „Chance“ – Ein systemischer Beratungsfall

In unserem Beraterleben haben wir viele unterschiedliche Kunden und Projekte kennen – und schätzen gelernt. Bei der Auswahl eines geeigneten Beratungsbeispiels orientierten wir uns am Kriterium der leichten Nachvollziehbarkeit durch den Leser. Beratungsprojekte, bei denen es um Extremsituationen, Sanierung und Entwicklung, Kulturveränderung, Visions- und Strategiearbeit gleichzeitig geht, erschienen uns zu vielschichtig, zu komplex und als „Lehrfall“ auch zu unübersichtlich. Andererseits bieten einfacher darzustellende Interventionen, „einfache“ Beratungsfälle, etwa eine Teamentwicklung, zu wenig Anschauungsmaterial, und sie sind in länger dauernden, komplexeren Beratungsprojekten ohnedies enthalten.

Als Beispiel systemischer Beratung stellen wir daher – vereinfacht und gerafft – einen mehrjährigen Veränderungsprozess in einem internationalen Konzern vor. Hier die Eckdaten des Konzerns in Stichworten: Kerngeschäft Anlagenbau, weltweit 20 000 Mitarbeiter, 40 Prozent davon deutschsprachig. Das Unternehmen verfügte über ausgezeichnetes technisches Know-how, hatte gute Marktzugänge, die Auftragseingänge stimmten, aber die Erträge ließen zu wünschen übrig. Eine jahrelange politisch gestützte Monopolstellung verschleierte die inkonsequente Führung und die wenig geschäftsprozessorientierte Struktur. Es gab keine Vision. Die Stimmung bei den Mitarbeitern war resignativ, der Börsenwert alarmierend schlecht.

Neben Schwierigkeiten bei den *hard facts* gab es tief sitzende Probleme hinsichtlich der Einstellung und der Haltung im Unternehmen. Es herrschte extreme Konkurrenz zwischen den Unternehmensbereichen. Man hatte nicht das Gefühl, *one company* zu sein. Hierarchisches Denken stand im Vordergrund, die Eigenständigkeit war unterentwickelt, bei Entscheidungen war man „politisch“ und sehr schwerfällig. Von uns Beratern erwartete die Unternehmensöffentlichkeit vorerst – wie man es von großen Beraterfirmen bisher gewohnt war –, dass wir entweder ein teures Verbesserungskonzept abgeben oder verkünden würden, den „zentralen Problemknoten“ rasch aufzulösen.

Eine Minderheit einflussreicher Akteure hatte uns ins Spiel gebracht und unsere Rahmenbedingungen akzeptiert. Bereits im Erstgespräch schlugen wir drei Interventionen vor: eine Systemdiagnose, eine Kerngruppe als Motor des Veränderungsprozesses und ein regelmäßiges Vorstand coaching.

Vom systemischen Ansatz war den Anlagenbauern gegenüber anfangs nicht die Rede. Unsere Empfehlung, in die Kerngruppe „Mächtige“, „Betroffene“ und „Prozess-Know-how-Träger“ zu entsenden, löste Erstaunen aus. So war z. B. der Vorstandsvorsitzende Mitglied in dieser zehnköpfigen Gruppe, der Betriebsratsvorsitzende, Führungskräfte, aber auch „einfache Mitarbeiter“ aus den verschiedenen Unternehmen. Die Hauptströmungen des Konzerns sollten sich in dieser Gruppe als Mikrokosmos der Organisation widerspiegeln. Deshalb mussten auch „Ausländer“ hinein – kritische Geister und junge Querdenker – und nicht nur die, deren Meinung bislang am meisten zählte, z. B. Vorstand, Unternehmensbereichsleiter, Projektleiter.

Wir werden diesen Fall primär aus der Perspektive dieser Kerngruppe darstellen, da sie für die Gestaltung des Gesamtprozesses verantwortlich war. Die Konzentration auf die „gemeinsame Aufgabe“, vor allem aber die anfangs und später auch zwischendurch stattfindenden Teamentwicklungsübungen trugen zur Stabilität und Kohäsion der Kerngruppe bei.

Man einigte sich in der ersten Sitzung auf den Projektnamen „Chance“, der für mehrere Sprachen passte. Die Diskussionen in den einmal im Monat stattfindenden eineinhalbtägigen Workshops mit der Kerngruppe waren konfliktreich und emotional. Als Begleiter der Kerngruppe erstellten wir gemeinsam mit unserem Kollegen Uwe Cichy Designs für den jeweiligen Ablauf der Sitzungen und „moderierten“ bzw. intervenierten. Es gab im Raum nur einen Sesselkreis und keine Tische, was gleich ersten Widerspruch hervorrief: „Was soll diese esoterische Sitzordnung?“ Wir begannen damit, die anstehenden Themen in Untergruppen zu bearbeiten, und zwar nicht nur kognitiv, in Form von Konzepten, sondern auch „analog“ (s. Anm. 11); wir ließen z. B. Bilder zu folgenden Fragen zeichnen: Wie ist der Zustand des Unternehmens jetzt? Wie sieht das Wunschbild aus? Die Ergebnisse versinnbildlichten die Lage überaus deutlich: Die aktuelle Situation wurde als loser Flottenverband in „Funkkontakt“ dargestellt – freudlos, ori-

entierungslos, grau. Die „Vision“ zeigte alle gemeinsam in einem modernen Hochseeschiff – bunt, attraktiv, energetisch. Die dazu vorschaltete individuelle Übung, positive Zukunftsbilder hervorzuholen, unterstützte den Prozess.

Allein schon die Zusammensetzung der Gruppe brachte die Vielzahl möglicher Perspektiven („Mehrbrillenprinzip“) und die relevanten Umwelten gleichsam ganz von selbst in den Raum und erweiterte den Wahrnehmungshorizont der Gruppenmitglieder.

Natürlich waren Einzelne immer wieder von den langsam offener werdenden Meinungen geschockt, berührt, aufgerüttelt: Ein Techniker – zuerst sehr zögerlich – erzählte z. B., auf welche Weise Fehler in Projekten vertuscht würden, was frühzeitiges Gegensteuern verunmögliche. Die einhellige Reaktion darauf lautete: „Wenn an der Basis wirklich so gehandelt wird, müssen wir was tun.“

Es wurden zunächst drei inhaltliche Projektschwerpunkte – Softthemen – priorisiert und als Subprojekte angegangen: die Erarbeitung einer Vision, damit diese als Leitstern den Mitarbeitern Orientierung geben konnte, Maßnahmen gegen Bürokratie, um die Organisation effizienter zu gestalten, und interne Kommunikation. Der Kickoff jedes dieser Subprojekte integrierte inhaltliche und soziale Fragestellungen.

Über verschiedene Zugänge kristallisierte sich auch im Zuge der Arbeit immer deutlicher das Thema „Führung“ als Kernproblem heraus. Wir arbeiteten an Führungskulturanalysen und inszenierten hierzu z. B. kurze Sketches – „Führung heute“ und „Führung morgen“. Die Szenen waren einerseits ein Lacherfolg, lösten aber andererseits auch große Betroffenheit aus: „Wir sind gute Ingenieure, managen technisch professionell unsere Großprojekte, aber wir haben zu wenig Sensibilität für Menschen, für Leadership, für Beziehungen, für Motivation. Wir vermeiden Konflikte, scheuen uns, Fehler anzusprechen, um aus ihnen zu lernen. Wenn sich das ändern ließe, wären unsere Ergebnisse um Längen besser. Unser Planungsprozess ist zu linear, wir reden zu wenig über Fehlentwicklungen, über Projektabweichungen. Da liegt viel Geld verschüttet – da müssen wir den Hebel ansetzen.“

Mithilfe dieser spielerischen Methoden wurden wichtige Themen ans Tageslicht geholt. Nach massiven Konflikten in der Gruppe, bei denen es um den Mehrwert dieses Veränderungsprojektes ging und bei denen es imaginierte Gewinner und Verlierer gab, war die Gruppe

schließlich für wechselseitiges Feedback sowie für unsere Rückmeldungen offen und bereit, unsere Interventionen anzunehmen. Einen besonderen Stellenwert in diesen konfliktreichen Situationen nahm dabei immer unser „Reflecting Team“ ein. Das „intime“ Gespräch zwischen zwei Externen über die Anwesenden, das Ansprechen latenter Themen in respektvoller Weise zeigte nach anfänglichem Befremden Wirkung.

Konfliktanalysen im Vorstandsteam, in der Kerngruppe und in den Subprojekten unterstützten die Entwicklung einer differenzierteren Sichtweise: Es gab nicht mehr nur Schwarz und Weiß, sondern auch Grautöne. Man erkannte: An Konflikten haben alle Beteiligten einen Anteil. Man sah nicht mehr nur Individuen und einzelne Probleme, sondern auch Zusammenhänge, Beziehungen, strukturelle Ursachen. Die Dialoge und Diskussionen waren anfangs stark durch gruppendynamisch und strukturell bedingte Macht- und Positionskämpfe gekennzeichnet. Abwertungen waren an der Tagesordnung. Man hörte einander nicht zu, hielt viel zu lange und Ungeduld provozierende Monologe. Oft konnten wir nur paradox intervenieren und mithilfe erlebnisorientierter Methoden Nachdenklichkeit erzielen.

Allerdings ging auch das nicht immer glatt. Als wir einmal das Ergebnis des Visionsprozesses aus der Perspektive der relevanten Umwelten als kleines Rollenspiel inszenierten, verließ der Vorstandsvorsitzende mit den Worten empört den Raum: „Diesen Kindergarten mache ich nicht mit.“ Alle waren starr vor Schreck. Doch allmählich zeigte die Reflexionsarbeit in der Kerngruppe zusätzliche Wirkung: Die Kommunikationsprozesse wandelten sich grundlegend, und es wurde viel Energie für die Arbeit an Veränderungen frei. Es gab mehrere Initiativen: Z. B. wurde die Gruppe der „Jungen Wilden“ gegründet. Diese sollten quer denken und ohne Maulkorb reden dürfen. Ihre Aufgabe war es, ein Konzept zu folgender Frage zu entwerfen: Was würdet ihr anstelle des Vorstands tun, um das Unternehmen zum Erfolg zu führen?

Die Vorschläge dieser Gruppe wurden heftigst diskutiert, z. B. gemeinsame Marktbearbeitung, bessere Geschäftsprozesse, konsequente Personalpolitik. Einige davon wurden als vielversprechend aufgegriffen und befruchteten die Steuerungsimpulse der Kerngruppe. Obwohl wir, gemeinsam mit den zwei Projektleitern, immer wieder anregten, auch die Ertragsseite – die ökonomischen Kennzahlen – als Ziel des



„Chance“-Projektes zu definieren, wurde das abgelehnt. Der Vorstandsvorsitzende sagte unerwarteterweise: „Wenn wir unser Denken und Verhalten ändern, stellt sich der Erfolg automatisch ein.“ Nur langsam setzte sich die Überzeugung durch, dass „hart“ und „weich“ zusammengehören, auch in Projekten. Die Einführung einer Balanced Score Card war das erste Signal dafür.

Als Standard wurden dann ganzheitliche Projektreviews mithilfe von Lernlandschaften und Fieberkurven unter dem Motto „Lernen statt Schuld zuschreiben“ eingeführt. Bei neuen Projekten wurde – wie wir dies üblicherweise machen – eine Projektumfeld- bzw. Machtanalyse vorangestellt, bei der alle relevanten Umwelten und das Beziehungs- und Machtgefüge grafisch dargestellt werden. Dabei wird die Aufmerksamkeit auf Hypothesenbildung, Chancen und Stolpersteine gelenkt. Das wiederum verhilft zu einem sorgfältigeren, bewussteren Vorgehen in Projekten: Wer muss mit einbezogen werden? Wie müssen wir vorgehen?

Mithilfe dieser einfachen Instrumente wurde klar, wie wichtig Hypothesen sind, und man begriff, dass es eben verschiedene relevante Perspektiven gibt. Ein Projektleiter sagte: „Mein Denken hat sich verändert. Unser technisches Projektmanagement mit Kästchen und Regeln alleine genügt nicht. Ich habe immer in Zäunen gedacht, Trouble-shooting gemacht, bevor ich ein Problem wirklich verstanden habe.“

Nach einem Jahr wurde ein maßgeschneidertes Leadership-Programm implementiert, bei dem „Learning on the job“ im Vordergrund stand: Das Prinzip *cross border, cross function, cross culture* war anspruchsvoll. Wir erarbeiteten die Architektur und das Design des einjährigen Programms zusammen mit externen und internen Kollegen. Es sah vor, dass sich immer vier Lerngruppen (je 10–15 Personen) gleichzeitig an einem Ort trafen und außer an den vier dreitägigen Modulen an Projekten zur nachhaltigen Veränderung des Konzerns arbeiteten. Dieses Programm wäre beim ersten Modul fast gescheitert. „Es sind zu viele Selbstorganisationselemente dabei, es ist zu interaktiv, es gibt zu wenig Wissensvermittlung durch die externen Experten“, hieß es. Der interne Projektleiter des Leadership-Programms, der gleichzeitig Vorstandsmitglied war, stand wie ein Fels in der Brandung des Widerstandes. Ohne ihn hätten die Zweifel, die von überall geäußert wurden, zum Abbruch geführt. Er verkörperte die Strömung: „Lasst uns wirk-

lich was verändern. Denken wir an die Interessen des Konzerns und nicht an eigene Vorteile.“

Die einmal im Jahr stattfindende Managerkonferenz – mit mehr als 500 internationalen Führungskräften – wurde durch eine von uns ge-coachte Vorbereitungsgruppe komplett umgestaltet: interaktiv, workshoporientiert, dialogisch, erlebnisorientiert. Die „Nervthemen“ des Unternehmens wurden auf der Großveranstaltung aufgrund der neuen Sicht und Einsicht besprochen. Es wurden Kunden und Shareholder ins Programm integriert, die „relevanten Umwelten“, z. B. der Aufsichtsrat, wurden dabei spürbar. Der Ablauf der Großveranstaltung ergab ein Gesamtbild der ökonomischen und emotionalen Situation des Konzerns. Jede einzelne Führungskraft sah sich, das wurde in den Workshops deutlich, als Teil des Systems und erkannte, wie ihr Beitrag zu seiner Verbesserung aussehen könnte.

Der konzernweite Planungsprozess wurde ebenfalls umstrukturiert, allerdings erst nach etwa eineinhalb Jahren Beratung und Begleitung. Die sechs Unternehmensbereichsleiter fühlten sich nun nicht mehr nur für den eigenen Bereich, sondern auch für den der Kollegen verantwortlich. Auch hier waren Feedbackprozesse zur Norm geworden. „Einmischung“ in die Bereiche anderer wurde nicht mehr als Konkurrenzansage gedeutet, sondern als kollegiale Unterstützung, als Bereitschaft, gemeinsam Verantwortung zu tragen. Natürlich gab es Konflikte und „Befindlichkeiten“, aber die Auseinandersetzungen brachten eine neue Qualität: differenziertere Planungen und somit genauer zutreffende Vorhersagen, was wiederum die Glaubwürdigkeit im Haus und bei den Banken erhöhte.

Die Jammerei, man habe zu wenig Zeit, um sich in der Kerngruppe so häufig zusammzusetzen, verstummte. „Ich habe gelernt, dass Beschleunigung durch Entschleunigung passiert. Ohne diese Auszeiten wären wir nicht so schnell zum Kern unserer Probleme vorgestoßen.“

Wir führten die Kerngruppe immer wieder an Grenzen, an die Grenzen ihres hierarchischen Verantwortungsbereichs, ihrer bisherigen Vorstellungen und Erfahrungen. Gleichsam von selbst entwickelte sich dabei die vormals lineare Art zu denken hin zu „vernetztem“ Denken, d. h. zur Einsicht in die Notwendigkeit, Gesamtzusammenhänge und Prozesse in die Überlegungen mit einzuschließen. Die Fähigkeit, mit Unsicherheit und Komplexität umzugehen, stieg. Die Gruppen als

„Hyperexperten für Komplexitätsmanagement“ (Königswieser u. Heintl 1997) gaben Halt, die mentalen „Entwicklungssprünge“ wurden über Reflexionsarbeit und über Feedbackprozesse erzielt. Unermüdlich stellten wir auf der Metaebene angesiedelte Fragen: „Wie erklären Sie sich diese Art der Entscheidungsprozesse? Sind dabei Muster erkennbar? Wenn ja, welche? Woran liegt es, dass keine Konsequenzen gezogen werden? Wo liegen die kollektiven Blockaden? Was ist das Gute im Schlechten? Worin besteht ihr persönlicher Beitrag?“

Die Bereitschaft, Feedback zu geben und zu empfangen, wuchs weiter – sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene. Die Idee, in die Kerngruppe Gäste einzuladen, um im persönlichen Dialog wichtige Themen zu besprechen, wurde zu einem fast selbstverständlichen Standard: Da kamen Werksleiter, die über Fehlerquellen sprachen, Kunden, die ihre Wünsche, aber auch Kritik äußern konnten, Lieferanten, mit denen die Geschäftsbeziehungen besprochen wurden.

Dieses Begegnungsprinzip pflanzte sich fort – in den Großveranstaltungen der Regionen, in den Begegnungen zwischen Einheiten, in der Einrichtung von Kundenparlamenten. Wir bauten den Rahmen, aber die Gruppe organisierte sich und die Prozesse selbst. Natürlich war nach etwa einem Jahr allen klar, was mit „Kontextsteuerung“ oder „Selbstorganisation“ gemeint war – und erst jetzt wurden die entsprechenden Theorien und Modelle von uns als mündlicher oder schriftlicher Input angeboten. Die in regelmäßigen Abständen durchgeführten Evaluationen verstärkten die Bereitschaft, diese Entwicklungsprozesse fortzusetzen. Wir holten bei den verschiedenen Zielgruppen ihre Meinungen bezüglich des Veränderungsprozesses ein, reflektierten das Gesamtbild und entschieden dann über weitere Aktivitäten. Erst später nannten wir das die „systemische Prozessschleife.“

Das Prinzip „Lernen und Selbststeuerung durch Reflexion“ wurde in der Praxis gelebt. In einigen Unternehmensbereichen wurden regelmäßig eintägige Teamentwicklungsmeetings nach folgendem Modell abgehalten: Jeder legt zu Beginn seine „Nervthemen“ dar. Als nächsten Schritt unterstützen wir die gemeinsame Hypothesenbildung. Hierbei geht es nicht um additives Zuordnen von Fakten, sondern um ein von allen geteiltes Gesamtbild, um das Herstellen von Beziehungen zwischen Menschen, Bereichen, Inhalten und Umwelten. Es entwickelten sich neue, prozesshafte Muster des Wahrnehmens, des Verarbeitens

von Informationen, des Denkens. Wechselseitiges Feedback und das Aushandeln von Erwartungen wurden selbstverständlicher.

Mitarbeitergespräche wurden in diesem Zusammenhang zu einer fixen Einrichtung. Auch dafür arbeiteten wir in der Kerngruppe Empfehlungen aus. Das Wahrnehmen der eigenen Anteile fiel nicht mehr so schwer. Man erkannte: Es geht nicht um Tools, um Techniken, sondern um Einstellungen und Haltungen.

Da wir mit unserer Schilderung nahezu sofort in das Geschehen in der Kerngruppe eingetaucht sind, weil uns das, was sich hier mit eigentlich ganz unspektakulären Mitteln erreichen lässt, immer wieder fasziniert, möchten wir nun nochmals an den Anfang zurückgehen.

Wir denken, dass ein wichtiger Grundstein für das „andere Denken“ die so genannte Systemdiagnose zu Beginn des Projekts ist, und möchten daher diesen Prozessschritt noch exemplarisch ausführen.

Um ein Gesamtbild des Unternehmens zu erhalten, mussten wir, die externen Berater, nicht nur die „harten Fakten“ erfassen, sondern auch die Kultur des Unternehmens, d. h. die Art und Weise, wie im Unternehmen gedacht, entschieden und gehandelt wird, wie das Unternehmen „atmet“. Wir führten 30 zweistündige Gruppeninterviews – mit jeweils etwa acht Personen – quer durch den Konzern. Die Kernteammitglieder regten an, dass auch sie Interviews führen sollten, um selbst direkte Eindrücke aus den wichtigsten Standorten weltweit zu gewinnen. Wir gingen auf dieses ungewöhnliche Anliegen ein.

Die in einem Crashkurs dafür ausgebildeten Kerngruppenmitglieder begleiteten uns dann bei den Gesprächen, und gemeinsam werteten wir die Gespräche nach der „sequenzanalytischen Methode“ (vgl. Froschauer u. Lueger 2003) aus. Zuerst analysierten wir die manifesten Inhalte, dann spürten wir das zwischen den Zeilen Gesagte auf, deuteten die latenten Inhalte, interpretierten die subtilen Signale. Wo stockt jemand? Was wird tabuisiert? Wie interagieren die Gruppenmitglieder während des Interviews? Wie werden wir behandelt? Welche Schlüsse lässt das auf die latenten Muster und Kulturelemente des Systems zu?

Im Lauf der Interpretationsarbeit entwickelten alle – nach anfänglicher Abwertung der Methode („Das ist Kaffeersatzdeuterei“) – eine Art neues Sensorium für die feinen Töne und Zwischentöne, für das Verborgene, für die Symboliken in der Kommunikation, und die diesbezügliche Sensibilität wuchs. Die Bilder wurden differenzierter, vielschichti-

ger, aber manchmal auch beklemmender. Die gemeinsame Auseinandersetzung damit erzeugte und vertiefte Bewusstheit, entlastete, bewegte, generierte Lernprozesse und schuf somit eine neue Wirklichkeit.

Langsam lösten sich die Kerngruppenmitglieder von linearen Zuschreibungen („Der Vorstand ist schuld“). Sie erkannten, dass „zu einem Unterdrückungsverhältnis immer zwei gehören“, aber auch dass „jeder selbst Verantwortung hat und Vorbild ist“. Sie lernten, Unterschiede nicht abzuwerten, sondern als Reichtum zu nehmen. Sie sahen ein, dass einseitige Lösungen nichts bringen und ebensolche Rezepte immer danebengreifen. „Mehr desselben ist verlorene Liebesmühe. Wir müssen lernen, mit einer völlig neuen Einstellung – uns schwebt so etwas wie ‚gelassenes Höchstengagement‘ vor – an unsere Aufgaben und Probleme heranzugehen.“

Die Erwartungshaltung der Interviewten löste so großen Handlungsdruck bei der Kerngruppe aus, dass der Besuch und die Befragung, der Dialog jährlich einmal als institutionalisierter Feedbackprozess in die Organisationsentwicklung einging. Diese Besuche wurden dann auch vom Topmanagement aufgegriffen. Man nannte sie „Mission Road Shows“. Es ging dabei darum, über jene Themen zu sprechen, die am meisten „bewegten“. Diese dialogische Maßnahme erhöhte konzentriert das Vertrauen in das Topmanagement.

## Resümee

Als zentrale Auswirkung konnte festgestellt werden, dass die Erträge wieder zufrieden stellend waren. Der Börsenwert stieg, und die Zukunft wurde mit Zuversicht gesehen. Der „emotionale Turnaround“ war geschafft: „Es macht wieder Freude und bringt Befriedigung, für dieses Unternehmen zu arbeiten.“ Beendet ist dieser Lernprozess auch jetzt noch nicht, aber inzwischen wird er als permanenter Entwicklungsprozess von den Unternehmensmitgliedern selbst fortgeführt, wobei wir lediglich als Supervisoren unterstützen.

Jeder so geartete Beratungsprozess ist ein aufregendes Abenteuer, da er stets auch das Risiko des Scheiterns in sich birgt. Und es bedarf unsererseits immer wieder eines Kraftakts, eine andere Rolle einzunehmen als die von uns erwartete: Nicht wir bringen die Lösungen, sondern die Mitarbeiter selbst sind die Experten. Wir liefern als Prozess-

experten nicht die ersehnten Rezepte, sondern wir begleiten sie auf ihrer Suche danach, indem wir mithilfe bestimmter Interventionen neue Bewusstseinsprozesse ermöglichen. Neben zufrieden stellenden und erfreulichen Aspekten fördert diese Arbeit immer auch die Schattenseiten von Systemen und Personen zutage. Das bringt Ängste, leidvolle Gefühle, Konflikte und Ambivalenzen mit sich, und all das muss be- und verarbeitet werden.

Die folgende Schilderung des Vorstandsvorsitzenden drückt bildlich aus, welch abenteuerlichen Weg solche Entwicklungsprozesse für Beratungskunden bedeuten: „Ursprünglich bin ich an dieses Projekt sehr rational herangegangen. Die üblichen Verbesserungsprogramme mit konventionellen Beratern sind alle im Sand verlaufen. Bei diesem Ansatz hab ich gedacht: Also gut, wenn es unbedingt sein muss, machen wir es halt. Ich wusste nicht, wohin wir genau gehen würden. Die Gegend, in der wir uns jetzt befinden, war total fremd. Wir wurden von Königswieser & Network sanft daher geleitet. Ich kam mir vor wie Columbus. Er wollte in die Alte Welt, das bekannte Westindien. Er landete im unbekanntem Amerika und entdeckte die Neue Welt. Diese Reise in das neue Land war und ist eine echte Abenteuerreise. Wenn ich mit meiner damaligen Sichtweise gewusst hätte, worauf wir uns einlassen, hätte ich nicht den Mut gehabt, mich dafür zu entscheiden. Mit meinem jetzigen Bewusstsein sage ich klar: Wir hätten das schon früher starten sollen. Wir wissen jetzt viel mehr über uns selbst, über unsere eigentlichen tieferen Probleme. Bis zu dem Zeitpunkt, an dem wir diese Art des Veränderungsprozesses machten, sind wir wie ein Schiff immer wieder in Untiefen auf Felsen aufgefahren, die wir unter Wasser nicht gesehen haben. Wie bei einem Eisberg hatten wir nur den Teil über Wasser wahrgenommen. Jetzt haben wir eine Art Radarsystem entwickelt und können mit voller Fahrt fahren. Ich bin gespannt, wie es weitergeht.“

Wenn wir die Geschichte rückblickend von der professionellen Metaebene aus betrachten, haben wir eine Reihe unterschiedlicher Interventionen gesetzt. Die Erzählung zeigt auch, wie verwoben die Interventionen auf den Ebenen Architektur, Design und Werkzeuge sind und wie schwierig und langwierig es sein kann, komplexe Systeme in Bewegung zu bringen.

In den nachfolgenden Kapiteln werden wir auf die in der Geschichte angesprochenen Interventionen Bezug nehmen.

## 2. Was ist systemische Beratung?

Wir haben als Einleitung in die systemische Beratung ein ganz konkretes Beispiel aus unserer Beratungspraxis gewählt, um, davon ausgehend, zu zeigen, worin denn nun eigentlich das Besondere dieses Ansatzes liegt.

Wir versuchen, in dieser Einführung in die systemische Beratung unsere Überlegungen praxisnah, anschaulich und verständlich darzustellen. Dennoch bzw. gerade deshalb ist es notwendig, die Begriffe möglichst präzise zu wählen und zu definieren, um ein *Verstehen* komplizierter Zusammenhänge zu erleichtern und Simplifizierungen zu vermeiden. Auch Einstein war der Überzeugung, man sollte „alles so einfach wie möglich machen, aber nicht einfacher, als es ist“. Wir wollen uns bemühen, dieser Einsicht Rechnung zu tragen.

Niedergeschriebene Gedanken wie dieser Text bestehen aus Sätzen, Wörtern und immer wiederkehrenden Schlüsselbegriffen. Begriffe repräsentieren grundlegende Gedankengänge, sie sind Theorie in komprimierter Form. Daher stellen wir die Schlüsselbegriffe „systemisch“ und „Beratung“ voran. Sie stehen in engem Zusammenhang mit den Begriffen „Organisation“ und „Entwicklung“ (bzw. „Lernen“). Unser Verständnis dieser vier Begriffe und wie sie zusammenhängen und was damit begriffen werden kann, baut auf einer langen Tradition von Versuchen auf, Phänomene zu beschreiben und zu verstehen, die „Organismen“ eigen sind und sie von trivialen Maschinen unterscheiden.

Daran anschließend, wollen wir die Wurzeln des Systemansatzes und das darauf gründende Verständnis von Organisation darstellen.

### **2.1 Die systemische Sichtweise – Begriffsklärung**

Unter *Beratung* verstehen wir ganz allgemein, dass einer Person, Gruppe, Organisation bzw. einem Unternehmen von jemandem geraten wird, dies oder jenes zu tun bzw. nicht zu tun. Um einen „Rat“ fragt man für gewöhnlich, wenn man in einer Situation nicht genau weiß,

wie man vorgehen soll. Solche Situationen der Ungewissheit und Unsicherheit sind meist Anlass für Beratungsanfragen.

Ein Ratgeber kann mit seinem Rat als Fachspezialist eine problematische<sup>3</sup> Situation direkt lösen helfen, wenn er die Lösung des Problems kennt, oder er kann dem Rat Suchenden dabei helfen, selbst die für ihn richtige Lösung zu finden. Man spricht dann von „Hilfe zur Selbsthilfe“, im Sinne des Sprichwortes: „Gebe ich dir einen Fisch, wirst du einen Tag lang satt sein. Lehre ich dich fischen, dann wirst du dein Leben lang satt sein.“

Ziel systemischer Beratung ist es, langfristige, nachhaltige Lern- und Erneuerungsprozesse zu initiieren und zu begleiten, um Systeme (Organisationen) überlebensfähiger, erfolgreicher und effizienter zu machen. Das ist der Punkt, um den sich alles dreht.

Unter *systemischer Beratung* verstehen wir eine besondere Vorgehensweise bei Hilfestellungen. Das heißt, die Berater stützen sich dabei auf die so genannte systemische Haltung und die „systemische“ Sicht auf die Situation bzw. gehen von einem „systemischen“ Verständnis von Personen, Gruppen, Organisationen und Prozessen<sup>4</sup> aus.

Was aber heißt, eine Person, eine Gruppe oder ein Unternehmen als lebendes „System“ zu betrachten und dementsprechend zu „behandeln“? Was ist ein System, und welche Konsequenzen hat es, ein Unternehmen als System zu betrachten? Was heißt „systemische Sicht“? Um diese Fragen beantworten zu können, müssen wir uns kurz die Eckpfeiler der Theorie von Systemen ansehen.

Wichtig für ein Verständnis der *Systemtheorie* ist zunächst, die Systemtheorie selbst, wie auch alle anderen Theorien und Weltbilder, als Erklärungsversuch, d. h. als *These*, zu sehen. Eine These ist eine Annahme in Bezug darauf, was wir für wirklich halten, bzw. darauf, dass etwas Bestimmtes unter bestimmten Umständen und Bedingungen passieren oder nicht passieren wird, wenn etwas Bestimmtes getan oder nicht getan wird. Es geht also um Erklärungsversuche bezüglich dessen, wie Handlungen und ihre Wirkungen zusammenhängen. So haben wir z. B. verstehen gelernt, welche gravierenden Auswirkungen ein kleiner Eingriff in das Ökosystem haben kann, wenn etwa ein Glied in der Nahrungskette ausgerottet wird: „Alles hängt mit allem zusammen!“ Mittels „Einsicht“ in Wirkungszusammenhänge verstehen wir auch, was ein „Ökosystem“ ist, wie es funktioniert. Bei der Organisations-



dynamik verhält es sich nicht anders. Wir sprechen daher vom „Mobileffekt“, weil fast jeder Eingriff in das System Auswirkungen auf das ganze System hat.

Unsere Erklärungsversuche, Theorien, Thesen sind allerdings selbst Teil des Systemgeschehens, weil wir Menschen ein Teil des Systems „Gesellschaft“, „Welt“ oder „Natur“ sind. Es gibt für uns Menschen keine unabhängige Beobachterposition. Wohin immer wir schauen, wir sind „befangen“ und sehen immer uns selbst, unsere eigenen mentalen Konstrukte und Projektionen.

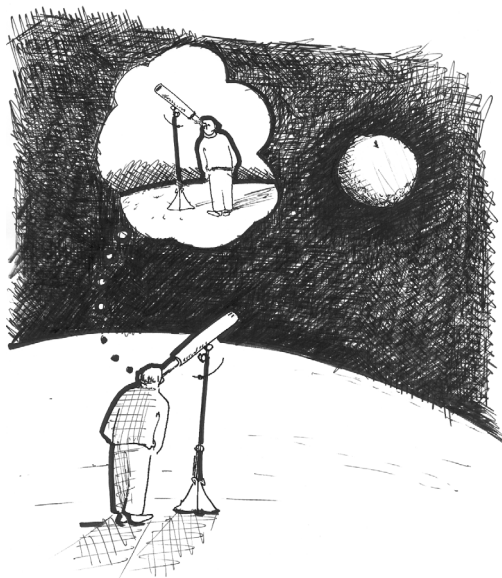


Abb. 1: Das Weltbild als subjektives Konstrukt

Die Systemtheorie ist also ein „Weltbild“, ein eigensinniger, eigenwilliger Erklärungsversuch, der sich selbst immer in die Erklärung mit einbezieht. Wir nennen diesen Rückbezug auch *Reflexivität*.

Diese Charakterisierung kann eine narzisstische Kränkung für uns sein, weil wir gewohnt sind, unser Wissen über die Welt als wahre, objektive Erkenntnis anzusehen, die unabhängig von uns existiert.

## **2.2 Herkunft des systemischen Weltbildes – Was erklärt die Systemtheorie?**

Der Begriff (be-)greifen „System“ stammt aus dem Griechischen, bedeutet so viel wie „zusammen + stehen“ und meint ein Ganzes, das im Zusammenwirken von Teilen existiert: „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“ (Aristoteles). Es handelt sich um ein sehr altes Konzept zur Beschreibung bestimmter Phänomene. Eine allgemeine, alles umfassende „Systemtheorie“ wurde allerdings erst Anfang des vergangenen Jahrhunderts entwickelt. Ihren Ausgang nahm die Systemtheorie bezeichnenderweise in der Biologie und in der Physik, weil man in diesen Wissensbereichen mit althergebrachten mechanistischen Erklärungsmodellen nicht mehr weiterzukommen schien.<sup>5</sup>

Für uns war es interessant, zu entdecken, dass sich vor allem Naturwissenschaftler in Wien, Graz und Prag um 1900 mit der Frage beschäftigten, wie man das Entstehen von Ordnung und Unordnung in Systemen erklären kann (Thermodynamik – Entropiegesetz). Das Problem dabei bestand darin, dass die traditionelle Denkfigur der klassischen Physik: *Zusammengesetzt aus starren, fixen Elementen = Ding plus Ursache/Anstoß/Aktion führt zu einer Wirkung/Bewegung/Reaktion*, ungeeignet war, Ordnungs- bzw. Unordnungszustände zu beschreiben und die Übergänge, das Werden und Vergehen, zu erklären. Dazu brauchte man eine neue wissenschaftliche Sprache mit anderen Denkfiguren bzw. Paradigmen. Man brauchte eine neue Theorie.

Wichtig für die Entwicklung der Systemtheorie war, dass die Wissenschaftler, die an diesem „Projekt“ arbeiteten, nicht nur interdisziplinär dachten, sondern durchweg Universalgelehrte (Naturwissenschaftler, Mathematiker und Philosophen) waren und in unterschiedlichsten Wissensbereichen forschten. Man diskutierte natürlich nicht über die „Systemtheorie“, sondern über philosophische, erkenntnistheoretische, sprachwissenschaftliche, naturwissenschaftliche, ökonomische, politische und künstlerische Fragen (vgl. Janik u. Toulmin 1998).

Im so genannten Wiener Kreis (Carnap, Gödel, Hahn, Neurath, Schlick u. a.) (vgl. Geier 1995) versuchte man zunächst, aufbauend auf den Erkenntnissen von E. Mach (1838–1916) und L. Boltzmann (1844–1906) und angeregt durch die Fortschritte in der Physik (M.

Planck, A. Einstein, N. Bohr), eine allgemeine, streng mathematisch-logische Theorie wissenschaftlicher Erkenntnis unter dem Titel *Das wissenschaftliche Weltbild*<sup>6</sup>, also eine Theorie der Theorie zu entwickeln (Wissenschaftstheorie: G. Frege, B. Russell, W. Wittgenstein).

Die zur Erklärung von Systemveränderungen und der *System-Umwelt-Differenz*<sup>7</sup> verwendeten Denkfiguren (z. B. leben, wachsen, sterben) passten da allerdings nicht hinein. Einige dieser systemischen Vorstellungen bzw. Schlüsselbegriffe gehen auf Aristoteles, Goethe und Darwin zurück. Sie wurden aber erst Schritt für Schritt von E. Mach (1838–1916/Wien, Graz, Prag, Wien), C. von Ehrenfels (1859–1932/Wien, Graz, Prag), M. Wertheimer (1880–1943/Prag, Frankfurt, Wien, Berlin, USA), L. von Bertalanffy (1901–1972/Wien, Prag, USA), H. von Foerster (1911–2002/Wien, Breslau, USA) und E. von Glasersfeld (\*1917/Wien, Zürich, USA)<sup>8</sup> als mögliche Instrumente wissenschaftlicher Erkenntnis ernst genommen und als Schlüsselbegriffe beschrieben. Diese sind vor allem:

- Ordnung (Muster, Regel, Struktur) – Unordnung (Chaos, Entropie)
- Übergang (Entwicklung, Veränderung, Geschichte, Genese) von Chaos in Ordnung in Chaos
- Dauerhaftigkeit (Beständigkeit, Starrheit, Unveränderlichkeit) – Veränderlichkeit (Wandel, Dynamik, Evolution)
- Abgrenzung (Geschlossenheit, Innen, Selbstbezüglichkeit) – Kommunikation (Offenheit, Austausch, Außen, Umwelt)
- Information (Formierung, Aufbau von Ordnung, Zufuhr von Information) – Deformation (Destruktion, Auflösung, Untergang)
- Komplexität (Vielschichtigkeit, viele Beziehungen, Mehrdeutigkeit) – Einfachheit (Einheit, Identität, Eindeutigkeit)
- Differenz (Gefälle, Unterschied, Spannung zwischen System und Umwelt) – Gleichgewicht (Ausgleich)

*Abb. 2: Systemische Schlüsselbegriffe*

Aus diesen Grundbausteinen eine solide Theorie zu basteln, die ohne metaphorische Sprache und ohne bildhafte Vergleiche auskommt, ist gar nicht so leicht. Das kann man auch daran erkennen, dass an der Ausformulierung einer einheitlichen Theorie bis heute gearbeitet wird

und dass viele Wissenschaftler ihr noch immer sehr skeptisch gegenüberstehen, weil es darin nichts zu geben scheint, das man „dingfest“ machen könnte.

Erst der Biologe und Philosoph Ludwig von Bertalanffy fügte die Denkfiguren zu einer „Allgemeinen Systemtheorie“ (1928, 1936, 1976) zusammen. Die Weiterentwicklung der Systemansätze wurde zwischen 1935 und 1960 in den USA vor allem von den Emigranten aus Österreich und in engem Gedankenaustausch mit ihren Kollegen und Schülern betrieben. Zum biologischen Anwendungsbereich der Systemtheorie kamen in immer stärkerem Ausmaß die Bereiche Sozialwissenschaften, Psychologie und Informationstheorie (Informatik) hinzu. Erst um 1950 beschäftigten sich Wissenschaftler in Europa wieder stärker mit systemischen Erklärungsmodellen.

Abbildung 3 soll diese Entwicklung und die Vernetzung der Theorieansätze verdeutlichen.

Faszinierend an der Entwicklung der Theorie von (offenen)<sup>9</sup> Systemen ist, dass sich der ursprüngliche Anspruch, mit einer exakten, logisch-mathematischen Theorie die Wirklichkeit angemessen beschreiben zu können (Neopositivismus), beinahe in sein Gegenteil umkehrte: Unsere Erkenntnisse über die Welt sind Konstruktionen, die nicht „unwirklich“ sind im Sinne von Illusionen und Fiktionen, sondern aktiv eine Wirklichkeit erzeugen, die für uns „Sinn“ ergibt. Das Verstehen und Entwickeln von Theorien ist also eine Systemaktivität der menschlichen Gesellschaft. Sie schafft sich ihr Bild von sich und der Welt. Einen objektiven, unabhängigen Beobachter gibt es nicht. Das ist die Position des *radikalen Konstruktivismus* (vgl. von Foerster/Pörksen 2001).

Daran schließt sich ein weiteres interessantes Phänomen an. Denkt man das Systemmodell konsequent durch, wie es z. B. Luhmann, von Foerster, von Glasersfeld, Maturana und Varela gemacht haben, dann ergibt sich eine eigenartige Paradoxie.<sup>10</sup> Einerseits verlangt das systemische Theoriegebäude, dass alle Systeme wiederum aus Systemen und diese aus Subsystemen mit je eigenen Unterschieden, Abhängigkeiten, Aktivitäten, funktionalen Beziehungen bestehen, dass also der gesamte Kosmos ein System von Systemen sei. Damit muss die Systemtheorie den Anspruch erheben, eine „Universaltheorie“ zu sein, ähnlich religiösen Weltbildern. Andererseits muss sich die Systemtheorie selbst als Aktivität, als Funktion eines bestimmten Systems begreifen, was aber be-

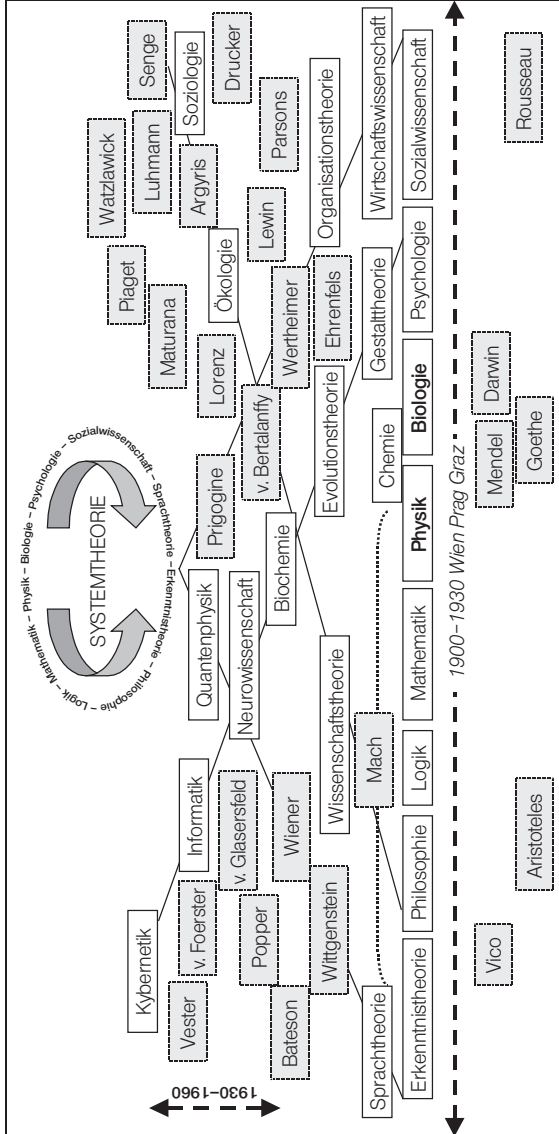


Abb. 3: Entwicklung der Systemtheorie

deutet, dass sie nur innerhalb dieses Systems ihren Sinnanspruch geltend machen kann. Wie andere Systeme sich und ihre Umwelt „sehen“, ist eine völlig andere Sache. Dem entspricht die Position des *Relativismus*.

In der Zeit, in der wir mit befreundeten Kollegen begonnen haben, systemische Konzepte auf die Beratung von Organisationen zu übertragen, machte uns gerade diese Paradoxie besonders zu schaffen: Wie kann man den universellen, absoluten Erklärungsanspruch der Systemtheorie mit der Haltung der bescheidenen „Relativierung“ verbinden? (vgl. Königswieser u. Lutz 1992).

Systemtheoretische Beschreibungs- und Erklärungsmodelle werden überall da eingesetzt, wo es um komplexe Wechselwirkungen und dynamische Entwicklungen geht. Je nach Gegenstandsbereich der wissenschaftlichen Untersuchung werden dabei von Forschern unterschiedliche Aspekte des Systemkonzepts hervorgehoben.

Wir wollen einige für uns besonders relevante Aspekte anführen und damit zum Ausdruck bringen, dass die Systemtheorie kein so einheitliches und geschlossenes Weltbild ist wie etwa das mechanistische. Wie es in der Ökonomie oder der Psychologie unterschiedliche Strömungen und Denkschulen gibt, so auch innerhalb des systemischen Ansatzes abhängig auch davon, worauf man den Systemansatz anwendet und welche Elemente des Systemkonzepts dabei besonders hervorgehoben werden.

Das *biologische Systemverständnis* z. B. streicht besonders das „Selbstorganisationsprinzip lebender Systeme“ hervor (Homoöostase = Selbstorganisation; Autopoiesis = Selbstherstellung/Selbsterzeugung), wird aber von Autoren wie Maturana und Varela (1984), G. Bateson (2000) und F. Vester auch auf Erkenntnisprozesse angewendet. Auch Chemiker wie z. B. Prigogine (Prigogine u. Stengers 1984) und Physiker wie Capra (2000) versuchen, mit systemtheoretischem Blick auf die Welt das Ausbilden von Ordnung in ihrem Forschungsbereich neu zu interpretieren.

Von *Sozialwissenschaftlern* ist der Aspekt „Kommunikation“ innerhalb von und zwischen Systemen mittels spezieller „Codes“ von besonderem Interesse. So haben z. B. N. Luhmann (1984) oder B. Giesen (1991) „ausdifferenzierte Funktionssysteme“ innerhalb der Gesellschaft unter dem Gesichtspunkt der „Leitdifferenz“ System-Umwelt und „Kommunikation“ (Codierung) beschrieben: Alles ist Kommunikation.

Für Wissenschaftler, die sich mit der Frage der *Steuerbarkeit komplexer Systeme* (Kybernetik = Steuerungslehre) beschäftigen wie z. B.

H. von Foerster (1984) liegt die Lösung des Problems in der „reflexiven Selbstreferenz“. Sobald nämlich jemand ein System beobachtet, es zu verstehen und durch Interventionen steuernd in es einzugreifen versucht, ist er selbst ein Teil des Systemprozesses. Es kommt also zu fortlaufenden Schleifen von Wechselwirkungen zwischen Steuerndem und Gesteuertem, die man nur über eine Beobachtung der Beobachtung entwirren kann (Kybernetik der Kybernetik = Kybernetik zweiter Ordnung = Steuerung der Steuerung = Kontextsteuerung).

Ein ähnliches Schleifenkonzept wird auch von *Kommunikations- und Erkenntnistheoretikern* wie z. B. G. Bateson (1995) und P. Watzlawick (Watzlawick et al. 2000) und *Lernpsychologen* wie J. Piaget (1992) verwendet. Die Ausgangsfrage lautet folgendermaßen: Wenn jemand etwas tut und mit seinem Tun etwas erreichen will (weil es für ihn wichtig, sinnvoll erscheint), dann kann er entweder Erfolg haben und sein Ziel erreichen, oder er kann scheitern. Erzielt ein Handelnder das Angestrebte nicht, dann wird er üblicherweise seine Vorgehensweise, seine Strategie ändern. Durch Feedback lernt er, angemessener zu handeln. Er kann aber auch über sich selbst nachdenken, über seine Ziele, Wünsche, Werte und Normen und zum Schluss kommen, dass im Verhältnis „Handlungsausgangssituation – Strategie/Technik – Handlungsziel“ etwas nicht stimmt. Diese Reflexionsarbeit wäre dann ein Lernen dessen, wie das ursprüngliche Lernen verbessert werden kann. *Double loop learning* heißt das Lernen des Lernens, es ermöglicht Aufbrechen von Denkmustern und wirkt selbststeuernd.

In der Frage nach geeigneten Interventionsmöglichkeiten für komplexe Systeme spielt auch die systemische *Familientherapie* eine wichtige Rolle. Schwierige Familiensituationen lassen sich meist nicht mit einer Therapie von Individuen auflösen, sondern erfordern ein Verständnis der Lebensbedingungen und -geschichten sowie des Zusammenwirkens aller Beteiligten. Störungen werden als Symptome angesehen. Die Mailänder Schule um M. Selvini Palazzoli (Selvini Palazzoli et al. 1984) entwickelte wirkungsvolle systemische Interventionsmethoden (paradoxe Intervention, Reframing, zirkuläre Fragen), mit deren Hilfe eingefahrene Problemmuster, auch „rigide Schleifen“ genannt, aufgelöst werden können.

In der *Organisations- und Managementtheorie* fließen schließlich alle erwähnten Ansätze zusammen, denn da geht es um Individuen,

Gruppengeschehen, Lernen, Steuerung und auch um allgemein gesellschaftliche und wirtschaftliche wie technische Fragen (Infrastruktur, Informatik). Systemische Modelle wurden u. a. von P. Senge (1996), C. Argyris (Argyris u. Schön 1999), B. L. Hedberg (1981) und H. Willke (2000) mit je unterschiedlichen Schwerpunkten ausgearbeitet. Auch in unseren systemischen Beratungsansatz fließen verschiedene Konzepte ein (s. Abb. 5; vgl. auch Königswieser u. Lutz 1992).

All diese Ausprägungen des Systemansatzes in unterschiedlichen Disziplinen haben Gemeinsamkeiten. Das systemische Paradigma bzw. Denkmodell verlässt das mechanistische Maschinenmodell, den Objektivitätsglauben, nutzt das Mehrbrillenprinzip und betont die Selbststeuerung. Es ist eine Antwort auf die Komplexität und Dynamik von Lebenswelten und der damit verbundenen Unsicherheit und Unsteuerbarkeit. Für eine vertiefte Darstellung der Systemtheorie s. Simon (2006).

Folgende Gegenüberstellung soll die wesentlichen Unterschiede zwischen den zwei Paradigmen noch einmal verdeutlichen.

<b>mechanistisches Weltbild</b>	<b>systemisches Weltbild</b>
Objektivität, eine Wahrheit, unveränderliche Gesetze	Wirklichkeitskonstruktion, viele „Wahrheiten“, Thesen
richtig – falsch, schuldig – unschuldig	Kontextabhängigkeit, Nützlichkeit, Anschlussfähigkeit
(Fremd-)Steuerung	Selbststeuerung, Selbstorganisation
lineare Kausalketten	vielfältige Wechselwirkungen, Feedbackschleifen
messbarer, fixer Unterschied	sich unterscheiden, verändern
linearer Fortschritt, ändern	Entwicklung, ändern und bewahren, deblockieren
formale Logik, Widerspruchsfreiheit, Ausschluss	Integration von Widersprüchen, Einbeziehung
harte Fakten, rationale Beziehungen	Integration von harten und weichen Faktoren (Emotionen, Intuitionen, Kommunikationsprozesse)
Rollen: Macher, Führende und Geführte, Manipulation	Rollen: Impulsgeber, Gärtner, Befähiger, Entwicklungshelfer, Coach
Methoden: Instruktion, Anordnung, Befehl, Lernen durch Versuch und Irrtum	Methoden: Zuhören, Fragen, Dialog, Diskussion, Reflexion, Lernen des Lernens

Abb. 4: Mechanistisches und systemisches Weltbild