

Torsten Groth

66 Gebote

systemischen Denkens und Handelns
in Management und Beratung

Mit Illustrationen von
Christoph Rauscher

Zweite, überarbeitete Auflage, 2017

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Köln)
Dr. Barbara Heitger (Wien)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Witten/Herdecke)
Dr. Roswita Königwieser (Wien)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)
Tom Levold (Köln)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)
Dr. Burkhard Peter (München)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)

Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)
Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)
Dr. Therese Steiner (Embrach)
Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)
Karsten Trebesch (Berlin)
Bernhard Trenkle (Rottweil)
Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)

Themenreihe »Management und Organisationsberatung«

hrsg. von Torsten Groth

Illustrationen: Christoph Rauscher

Satz: Sven Schrape

Konzeption & Layout:

Thomas Walsch und Robert Stulle

edenspiekermann_

www.edenspiekermann.com

Printed in Germany

Druck und Bindung: Kösel, Krugzell

Zweite, überarbeitete Auflage, 2017

ISBN 978-3-8497-0212-0 (Printausgabe)

ISBN 978-3-8497-8066-1 (ePUB)

ISBN 978-3-8497-8054-8 (PDF)

© 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**.

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



Inhalt

Einleitung und Vorbemerkung	9
Kapitel I: Zehn Gebote zur systemischen Erkenntnismethode	15
1 Nutze Theorie, damit du praktisch wirst	16
2 Bedenke: Alles, was gesagt wird, wird von einem Beobachter gesagt	18
3 Beobachte eher das »Wie« als das »Was« der Beobachtung	20
4 Unterscheide Landschaft und Landkarte	22
5 Bedenke, dass Konstrukte real sind	24
6 Bleibe im Modus »Wie interessant, dass...«	26
7 Arbeite mit und manchmal gegen die aktuelle Welt	29
8 Bediene dich einer funktionalen Methode	30
9 Mache aus Tatsachen (rekursive) Muster	33
10 Spiele mit Kausalitäten	34
Kapitel II: Zehn Gebote zum Denken in sozialen Systemen	37
11 Gehe davon aus, dass es soziale Systeme gibt	38
12 Betrachte Systeme als strukturierte Welterzeuger	40
13 Kümmere dich um Vereinfachungen, also um das Komplexitätsmanagement	42
14 Betrachte System und Umwelt als Einheit (einer Differenz)	44
15 Gehe davon aus, dass Kommunikation dauerhaftes Krisenmanagement ist	46
16 Betrachte die Psyche als Umwelt sozialer Systeme	48
17 Trenne und verbinde Wahrnehmung und Kommunikation	50
18 Betrachte Personen als Erwartungsbündel und Attributionsoffer	52
19 Glaube nicht, dass du Systeme küssen kannst! – ... aber beobachte Verhalten im Systemkontext	54
20 Achte auf die Eindämmung von Möglichkeitsüberschüssen	56

Kapitel III: Zehn Gebote zur Organisation	59
21 Betrachte Entscheidungen als entscheidend	60
22 Erachte das Entscheiden als paradox	62
23 Betrachte Rationalität als nachrangig und achte auf Unsicherheitsabsorption	64
24 Lenke deine Aufmerksamkeit auf Entscheidungsprämissen	66
25 Betrachte Organisationen als Verpackungskünstler und wundere dich über Problemlösigkeit	68
26 Frage dich, wie Gefahren in Risiken überführt werden	70
27 Denke evolutionär	72
28 Bewerte Widerstand als Realitätskontakt	74
29 Bedenke die zwei Seiten der Erfahrung und misstrauere Lernprozessen	76
30 Fokussiere auf die Zeitdimension und betrachte Organi- sationen als Zeitfänger und Vergangenheitsveränderer	78
Kapitel IV: Zehn Gebote zu Management und Führung	81
31 Betrachte Führung als eine Funktion	83
32 Mache die Überlebensfähigkeit zur Referenz des Führungshandelns	84
33 Frage dich, wie Führungskräfte produziert werden, um zu ahnen, wie diese wirksam werden können	86
34 Sei (als Führungskraft) spielfähig, aber bloß nicht authentisch	88
35 Verknüpfe Macht mit Austauschbarkeit	90
36 Betrachte Einfluss als Ergebnis von Zuschreibungen	92
37 Beachte die Paradoxien der Führung	94
38 Bringe die Organisation zum Lernen und nicht nur die Menschen	96
39 Unterscheide Führung 1. und 2. Ordnung	98
40 Sorge für Vertrauen	100
Kapitel V: Zehn Gebote zur Interventionstheorie	103
41 Betrachte alles, was funktioniert, als systemisch	104
42 Lerne aus Interventionen	106
43 Nutze den (Möglichkeits-)Sinn	108

44	Sorge für anschlussfähige Verfremdung	110
45	Unterscheide direkte und indirekte Variablen	112
46	Trenne und verbinde Systemreferenzen und -typen	114
47	Frage nach Medium und Form	116
48	Trenne Erleben und Handeln	118
49	Achte auf epistemologische Irrtümer	120
50	Sei und bleibe Anwalt der Ambivalenz	122

Kapitel VI: Zehn Gebote zu nützlichen Interventionsstrategien und -prinzipien **125**

51	Frage dich, was passiert, wenn nichts passiert	126
52	Frage!	128
53	Kläre den Kontext	130
54	Betrachte Geschichten als Informationsquellen	132
55	Trenne Beschreibungen, Erklärungen und Bewertungen	134
56	Beobachte und verändere Muster	136
57	Wundere dich über den Status quo	138
58	Unterscheide die Interventionstypen »Störung« und »Etablierung eines neuen Musters«	140
59	»Verflüssige« feste Beschreibungen/Eigenschaften	142
60	Mache Opfer zu Tätern	145

Kapitel VII: Grundlegende systemische Ideen und Prinzipien **147**

61	Wenn etwas nicht funktioniert, dann mache etwas anderes	148
62	Denke nicht, dass du Systeme verstehen kannst, mache also Nichtwissen zu deinem Partner	150
63	Erhöhe die Zahl der Wahlmöglichkeiten, aber achte auf die Preise	152
64	Betrachte Moden als Moden	154
65	Sei Igel und kein Hase	156
66	»Drop your tools or you will die«	159
	Quellen	161
	Literatur	171
	Über den Autor	176