

Michael Bretschneider-Hagemes /
Martin Bökmann

Intervention in komplexe Systeme

Eine systemtheoretische Betrachtung
im Umfeld von Unternehmensberatung
und Coaching

2010

Der Verlag für Systemische Forschung im Internet:
www.systemische-forschung.de

Carl-Auer im Internet: www.carl-auer.de
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

Carl-Auer Verlag GmbH
Häusserstr. 14
69115 Heidelberg

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt
der Verlag für Systemische Forschung
im Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages
Reihengestaltung nach Entwürfen von Uwe Göbel & Jan Riemer
Printed in Germany 2010

Erste Auflage, 2010
ISBN 978-3-89670-933-2
© 2010 Carl-Auer-Systeme,
Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH, 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.

Diese Publikation beruht auf der gleichnamigen Diplomarbeit von
Michael Bretschneider-Hagemes an der Fakultät für Soziologie der
Universität Bielefeld, 2008/2009.

Die Verantwortung für Inhalt und Orthografie liegt bei den Autoren.
Alle Rechte, insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung sowie der
Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotoko-
pie, Mikrofilme oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags
reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Inhaltsverzeichnis

1	Anliegen der Arbeit	5
1.1	Theoretischer Kontext	6
1.2	Aufbau der Argumentation	8
2	Bedeutende Literatur	11
3	Logik der Beobachtung	15
3.1	Beobachtungssysteme	15
3.2	Abschied von der Leitdifferenz Subjekt vs. Objekt	17
3.3	Paradoxie und Paradoxieentfaltung als Grundbedingung von Operation	18
3.4	Beobachtung zweiter Ordnung und Entparadoxierung durch Zeit	19
3.5	Re-entry	19
4	Elemente, Relationen und Struktur – Zur Bedingung der Möglichkeit von Identität und Entwicklung von Systemen	21
4.1	Relationen und Konditionierungen	21
4.2	Struktur	22
4.2.1	Variation	23
5	Zum Verständnis von Intervention	25
5.1	Intervention klassisch vs. systemisch am Beispiel der Beratung von Organisationen	25
5.1.1	Systematisierung von Intervention	28
5.2	Das Verhältnis von Berater und Klient als Ausgangspunkt der Intervention	30
5.2.1	Doppelte Kontingenz	30
5.2.2	Berater-Klienten-System	31
5.3	Irritation des historischen Zustands des Zielsystems	36
5.3.1	Triviale und historische Maschine	36
5.3.2	Autopoiesis und Perturbation	39
5.3.3	Information	41
5.4	Kommunikation als Nadelöhr zur Intervention	42

6	Veränderung	45
6.1	Evolution, Anlässe und Möglichkeiten der Veränderung	46
7	Problemumfeld von Interventionen	51
7.1	Die Beobachtung eines Problems	51
7.2	Ansatz systemischer Beratung	51
7.3	Dysfunktionalität als Lösung einer unentscheidbaren Situation	53
8	Geplante Evolution	55
8.1	Coaching – eine Begriffsklärung	56
8.1.1	Kompetenzen des Coachs	57
8.1.2	Coachingprozess	57
8.2	Coaching als Interventionsform in komplexe Systeme	59
8.2.1	Beobachtung des Klientensystems als Vorraussetzung zu geplanter Evolution	60
8.2.2	Beobachtung als grundlegendes Instrument von Analyse und Intervention	61
8.2.3	Das zirkuläre Fragen	62
8.2.4	Reframing	66
8.2.5	Skulptur- und Aufstellungsarbeiten – repräsentative Beispiele	69
8.2.5.1	Systemische Organisationsaufstellungen – ein Instrument des Gruppencoachings	70
8.2.5.2	Das Familienbrett	75
8.2.5.3	Drei-Stühle-Methode	75
8.2.6	Arbeiten mit Teilen	77
8.2.7	Komplementäre Beziehungsgestaltung	78
8.2.8	Rapport, Pacing & Leading	79
9	Exkurs: Funktionen von Coaching für Organisationen	81
10	Evaluation und empirische Ergebnisse zur Wirksamkeit von Coaching	85
10.1	Evaluation von Coaching	85
10.2	Empirische Ergebnisse zur Wirksamkeit von Coaching	87
10.2.1	Wirkungen	88
10.2.2	Wirkzusammenhänge	90
10.2.3	Einordnung der Ergebnisse	92