



Carl-Auer





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](http://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](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)



# Inhalt

Einleitung und Vorbemerkung	9
<b>Kapitel I: Zehn Gebote zur systemischen Erkenntnismethode</b>	<b>15</b>
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
<b>Kapitel II: Zehn Gebote zum Denken in sozialen Systemen</b>	<b>37</b>
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 Attributionsopfer	52
19 Glaube nicht, dass du Systeme küssen kannst! – ... aber beobachte Verhalten im Systemkontext	54
20 Achte auf die Eindämmung von Möglichkeitsüberschüssen	56

<b>Kapitel III: Zehn Gebote zur Organisation</b>	<b>59</b>
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 misstraue Lernprozessen	76
30 Fokussiere auf die Zeitdimension und betrachte Organi- sationen als Zeitfänger und Vergangenheitsveränderer	78
<b>Kapitel IV: Zehn Gebote zu Management und Führung</b>	<b>81</b>
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
<b>Kapitel V: Zehn Gebote zur Interventionstheorie</b>	<b>103</b>
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

**E**



**◀ 25 ▶ BETRACHTE ORGANISATIONEN ALS VERPACKUNGSKÜNSTLER UND WUNDERE DICH ÜBER PROBLEMLOSIGKEIT** Bei der Betrachtung einer Organisation schauen Systemiker hinter die Kulissen. (Sie fokussieren – siehe oben – auf die Unsicherheitsabsorption und die Entscheidungsprämissen.) Weniger das offizielle Organigramm interessiert, eher die empirisch beobachtbaren tagtäglichen Entscheidungsprozesse, die auf eine vielfältige Art und Weise zustande kommen. Man entscheidet so, wie man es schon seit Jahren getan hat, fragt trotzdem noch schnell beim Seniorchef nach, achtet darauf, dass die neue Chefin nicht auch die Augenbrauen hochgezogen hat, als präsentiert wurde, und freut sich überdies, dass der ungeliebte Abteilungsleiter nicht zugegen war. So ist das Leben, viele Nebensachen werden zur Hauptsache, viele dieser »feinen Unterschiede« zeigen dem Systemiker, wie die Organisation »tickt«.

Nach außen hin schaut es anders auch. In Organisationen wird so getan, als ob sich alles geplant und rational abgespielt hat. Dies ist auch sinnvoll, selbst wenn man als Insider darüber schmunzeln muss, was alles offiziell verlautbart wird. Vergessen sollten man nicht, dass Organisationen nach außen eine Schaufunktion haben, so ein Argument von Talcott Parsons. Organisationen müssen nach außen so tun, als ob es innen so zugeht, wie es eine Rationalitätsrhetorik vorgibt.

In der Organisationstheorie gibt es sogar einen Ansatz, der aufzeigt, warum es funktional sein kann, dass Organisationen scheinheilig argumentieren, »Hypocrisy«, nennt man dies nach Nils Brunsson. – Und auch dies hat wieder sehr praktische Auswirkungen. In voller Anerkennung der Funktionalität ist zu fragen: Inwieweit entstehen Probleme, wenn Organisationen eine derart geschönte Außendarstellung wählen, dass dieser auch intern gefolgt wird.


Darum: Wundere dich über Problemlosigkeit, darüber, dass alle alles im Griff haben, dass es keine Problem gibt! - Probleme haben Unternehmen, die keine Probleme haben.



ICH HABE  
EINEN PLAN...

◀ 63 ▶ **ERHÖHE DIE ZAHL DER WAHLMÖGLICHKEITEN, ABER**

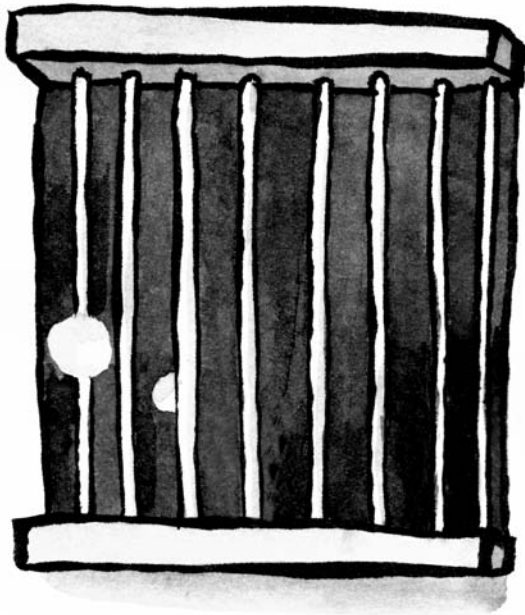
**ACHTE AUF DIE PREISE** In einem Interview erwähnt Heinz von Foerster einen Cartoon aus dem »New Yorker«. Dieser zeigt zwei Gefangene mit langen Bärten, strubbeligen Haaren und zerfetzten Kleidern in einer Gefängniszelle, beide zudem an Händen und Beinen gefesselt. Während der eine verzweifelt ist, beugt sich der andere mit einem Lächeln nach vorne und flüstert dem Mitgefangenen zu: »Ich habe einen Plan!«



Darum geht es. Das Ziel systemischer Intervention liegt darin, nach Optionen Ausschau zu halten in Situationen, die zunächst ausweglos erscheinen. Führungs- und Beratungsbedarfe entstehen, wenn man sich in einer Sackgasse sieht und keine Ideen hat, wie man weitermachen sollte. Heinz von Foerster hat hierzu einen Imperativ geprägt: »Handle stets so, dass die Anzahl der Möglichkeiten wächst!«

Die Ketten in unserem Alltag sind zum Glück keine Eisenketten, es sind unsere Denk-, Handlungs- und Entscheidungsmuster. Und diese müssen nicht mit Gewalt zerrissen werden. Es reicht aus, anders zu denken, anders auf die Dinge zu schauen, andere Unterscheidungen und Begriffe zu verwenden, andere Kausalitäten anzunehmen, andere Personen zu involvieren, vermeintlich Verbotenes zu testen etc.

Nicht selten werden Handlungen und Entscheidungen so dargestellt, als hätte man keine Wahl gehabt. Die Unvermeidlichkeit



gehört in vielen Konzernwelten zur ständigen semantischen Begleiterin. In der Organisationsforschung wird dies als TINA-Prinzip beschrieben: »There Is No Alternative«. Gerade in solchen Fällen lohnt es sich, nach Alternativen zu forschen, denn wer keine Alternativen hat, unterwirft sich dem Schicksal. – Als besonders hilfreich hat es sich erwiesen, hypothetische Fragen zu stellen: Angenommen, es gäbe doch eine Alternative – wie könnte diese aussehen? Angenommen, das Problem wäre gelöst – wie werden wir vorgegangen sein?

Eine letzte kleine Einschränkung. Auch wenn es generell zu befürworten ist, weitere Alternativen ins Spiel zu bringen, so sollte man einen Seitenblick auf den »Preis« der Optionserweiterung und die Entscheidungsfähigkeit werfen: »Toll, jetzt haben wir 78 Entscheidungsoptionen!?!«