

Thomas Bachmann / Johannes Loermann

**Zur Wirksamkeit  
systemischer Interventionen  
im Kontext von Arbeit und  
Organisationen**

Ein systematischer Überblick über den  
Stand der Forschung

2023

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	7
1. Zusammenfassung.....	9
2. Ausgangslage und Ziele der vorliegenden Studie.....	13
3. Systemische Ansätze.....	15
3.1. Systemisch-konstruktivistischer Ansatz.....	19
3.2. Systemisch-lösungsorientierte Ansätze.....	20
3.3. Synergetik.....	21
3.4. Dissipative Strukturen.....	21
3.5. System Dynamics und Systems Thinking.....	22
3.6. Systemische Aufstellungen.....	22
3.7. Narrative Ansätze.....	23
3.8. Personenzentrierter Ansatz.....	24
3.9. Hypnosystemischer Ansatz.....	25
3.10. Systemisch-psychodynamischer Ansatz.....	25
4. Interventionsformate.....	27
4.1. Coaching als personenorientierte Beratung.....	27
4.2. Beratung & Coaching im Mehrpersonensetting.....	27
4.3. Organisationsberatung.....	28
4.4. Mediation.....	30
4.5. Supervision.....	30
4.6. Training.....	31
5. Wirksamkeitsforschung und systemische Interventionen.....	33
5.1. Zirkularität vs. Kausalität.....	33
5.2. Fundamentale methodische Probleme.....	34
5.3. Die Verknüpfung von Theorie und Intervention.....	35
5.4. Systemische Haltung.....	37
5.5. Implikationen.....	39

6. Methodik .....	41
6.1. Suchbegriffe .....	42
6.2. Recherchequellen .....	43
6.3. Studien- und Literatúrauswahl .....	47
7. Ergebnisse .....	49
7.1. Systemisches Coaching .....	49
7.1.1. Metaanalysen und Reviews .....	50
7.1.2. Systemisch-konstruktivistisches Coaching .....	60
7.1.3. Systemisch-lösungsorientiertes Coaching .....	82
7.1.4. Hypnosystemisches Coaching .....	102
7.1.5. Systemisch-psychodynamisches Coaching .....	104
7.1.6. Systemaufstellung im Coaching .....	107
7.1.7. Narratives Coaching .....	110
7.2. Systemische Organisationsberatung .....	112
7.2.1. Systemaufstellungen im Organisationskontext .....	113
7.2.2. Systemisch-konstruktivistische Ansätze .....	135
7.2.3. System Dynamics und Systems Thinking .....	174
7.2.4. Systemisch-lösungsorientierte Ansätze .....	194
7.2.5. Narrative Ansätze im Organisationskontext .....	199
7.3. Systemische Arbeit im Mehrpersonensetting .....	205
7.3.1. Teamcoaching .....	205
7.3.2. Gruppencoaching .....	220
7.3.3. Supervision .....	223
7.3.4. Mediation .....	232
7.3.5. Training .....	241
8. Ansätze für weiterführende Forschung .....	253
9. Limitationen .....	257
Literaturverzeichnis .....	259
Verzeichnis der eingeschlossenen Studien .....	269
Verzeichnis der nicht-eingeschlossenen Studien .....	301

## Vorwort

Diese Studie ist aus der fachverbandlichen Frage entstanden, inwiefern empirische Evidenzen in Beratungsformaten wie systemischem Coaching, systemischer Supervision und systemischer Organisationsentwicklung vorliegen. Nachdem die Wirksamkeit systemischer Interventionen in der Systemischen Therapie in der Heilkunde hinreichend belegt und diese mittlerweile als Richtlinienverfahren in der Erwachsenentherapie anerkannt wurde, liegt nun mit der hier vorliegenden Studie ein Überblick zur Frage der Wirkung systemischer Interventionen im Kontext arbeitsweltlicher Beratung vor. Den Autoren Thomas Bachmann und Johannes Loermann ist damit ein wichtiger Beitrag im Zusammenhang mit der Bedeutung systemischer Interventionen in Theorie und Praxis arbeitsweltlicher Beratungsformate gelungen.

Was diese Studie in besonderem Maße wertvoll erscheinen lässt, ist die Differenzierung verschiedener systemischer Ansätze. Die beiden Autoren verorten das untersuchte Forschungsmaterial in ihren jeweiligen systemtheoretischen Strömungen und unterscheiden jeweils dabei die arbeitsweltlichen Beratungsformate. In diesem Prozess identifizieren sie auch die hauptsächlichen Kernprobleme arbeitsweltlicher Wirksamkeitsforschung.

Die Autoren markieren dabei aufgrund der Vielfalt an Beratungsformaten in ihren unterschiedlichen Kontexten eine Schwierigkeit hinsichtlich der Ausgangslage arbeitsweltlicher Wirksamkeitsforschung. Dass die Differenzierungs- und Identifizierungsversuche arbeitsweltlicher Beratungsformate in der Wissenschaft nicht immer ganz eindeutig sind, wird besonders in wissenschaftlichen und fach- bzw. dachverbandlichen Diskursen deutlich. Dies stellt einen weiteren Beweggrund dar, die arbeitsweltliche Wirksamkeitsforschung bezüglich *systemischer Beratungsformate* zu begleiten und zu betrachten. Aus den vorliegenden Ergebnissen der Studie lassen sich weitere Hypothesen und mögliche Ideen für zukünftige Forschungsvorhaben ableiten, die wir für wünschenswert halten.

Als systemische Fachverbände stehen wir für Qualität und wollen mit der vorliegenden Studie einen Qualitätsdiskurs fortführen. Darüber möchten wir mit der hier vorliegenden wissenschaftlichen Analyse auch im öffentlichen Diskurs einladen, die Wirksamkeit, für die wir stehen, und die wir in der alltäglichen systemischen Praxis als dienlich erfahren, zu reflektieren. Somit kann diese Studie auch eine Quelle für die Weiterentwicklung und Reflexion von Lehre in fachverbandlich anerkannten Weiterbildungen sowie eine mögliche Rahmung der systemischen Praxis in arbeitsweltlichen Beratungsformaten sein.

In erster Linie die Systemische Gesellschaft (SG) und unterstützend die Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie (DGSF) beauftragten und förderten diese Studie ideell sowie finanziell. An dieser Stelle möchten wir uns auch für das Vertrauen unserer Mitglieder in dieses Engagement bedanken.

Wir wünschen dieser Studie eine hohe Verbreitung und Nützlichkeit für Theorie und Praxis. Für diese Errungenschaft sind wir den beiden Autoren sehr dankbar.

Wie die zukünftige Feldforschung aussehen kann, ist noch ungewiss, wir freuen uns darüber, dass wir uns gemeinsam auf diesen Weg machen, um es herauszufinden.

*Sascha Kuhlmann*

*Dr. Astrid Beermann*

*Prof. Dr. Matthias Ochs*

1. Vorsitzender Vorstand SG

Vorsitzende Vorstand DGSF

# 1. Zusammenfassung

Die Anerkennung der Systemischen Therapie im Jahr 2019 als therapeutisches Richtlinienverfahren im Gesundheitssystem der Bundesrepublik Deutschland lässt auch die Rolle und Bedeutung von Wirksamkeits- und Evaluationsforschung systemischen Arbeitens außerhalb des therapeutischen Kontextes in einem anderen Licht erscheinen. Systemische Interventionsformate im Kontext von Arbeit und Organisationen wie Beratung, Coaching, Teamentwicklung, Training, Mediation, Supervision und Organisationsberatung blicken auf eine lange Tradition und einen umfangreichen Theorie- und Methodenbestand zurück. Gleichwohl ist der Stand der Forschung zu den eingesetzten Formaten und deren theoretischen Hintergründen sowohl zur Verbreitung als auch zu deren Wirksamkeit kaum systematisch aufgearbeitet.

Ziel dieser Studie ist es, die internationale Studienlage zu Einsatz und Wirksamkeit systemischer Interventionsformate im Kontext von Arbeit und Organisationen zu sichten und für weiterführende Projekte aufzuarbeiten, mit der Idee, systemisches Denken, Lernen und Arbeiten auf Basis empirischer Befunde weiter zu verankern und zu stärken. Auf Basis des aufgearbeiteten Standes der Forschung werden anschließend Ideen für weitere Forschungsvorhaben und Projekte zur Untersuchung systemischer Interventionsformate im Kontext von Arbeit und Organisationen abgeleitet.

Um eine umfassende Übersicht über den Stand der internationalen Wirksamkeitsforschung zu erhalten, erfolgte eine systematische und umfassende Literaturrecherche nach definierten Kriterien. Darüber hinaus wurde ein Netzwerk von systemisch arbeitenden und forschenden Personen in Bezug auf möglicherweise unveröffentlichte oder schlecht zugängliche Studien kontaktiert. Die Suchergebnisse wurden sodann bezüglich inhaltlicher und methodischer Kriterien manuell selektiert. Die zentralen Ergebnisse zur Wirksamkeit und Wirkfaktoren systemischer Interventionen der jeweiligen Studien wurden zusammenfassend dargelegt. Dazu wurden die ausgewählten Publikationen der verschiedenen systemischen Ansätze dargestellt und hinsichtlich ihrer Relevanz bewertet.

Es wurde ein differenzierter Überblick über den Stand der internationalen Wirksamkeitsforschung erarbeitet. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Studienlage umfangreich und heterogen ist. Es liegen nur wenige Studien vor, die methodisch den üblichen Forschungsstandards entsprechen und in anerkannten Fachzeitschriften erschienen sind. Die Mehrheit der Arbeiten lässt sich zudem nicht eindeutig einem bestimmten systemischen Ansatz bzw. einer theoretischen Schule zuordnen. Die Recherche förderte

571 relevante Publikationen zu Tage, von denen 320 eingeschlossen werden konnten. Die Differenz zur Anzahl der Studien (335) im Verzeichnis der eingeschlossenen Studien kommt dadurch zustande, dass nicht alle Studien in den aufgeführten Metaanalysen zugänglich waren bzw. Studien, die mehrfach publiziert wurden, nur einmal aufgenommen wurden, jedoch im Studienverzeichnis als Referenz mehrfach auftauchen.

Die meisten methodisch gut angelegte Studien mit aussagekräftiger Evidenz liegen für das *Systemische Coaching* und für die Methode *Systemaufstellungen* im Organisationsberatungskontext vor. Hier können für verschiedene Einsatzgebiete und Zielgruppen zahlreiche Wirkungen und Wirkfaktoren nachgewiesen werden. Hervorzuheben sind dabei das Vorliegen von elf Metaanalysen und Reviews, die sich mit der Wirksamkeit von Coaching beschäftigen (vgl. Tab. 1).

Einen umfassenden Bestand gibt es ebenfalls im Feld der Organisationsberatung, sowohl für *systemisch-konstruktivistische* als auch für *Systems Thinking*-Ansätze. Naturgemäß ist die methodische Qualität der Studien hier weniger gut. Es liegen ausschließlich Fallstudien und Praxisberichte vor, die nicht immer den methodischen Standards entsprechen, wie er für qualitative Forschung üblich ist. Insgesamt ist das Feld der systemischen Organisationsberatung in der angewandten Forschung hinsichtlich Wirkungen, Wirkfaktoren, Problemen, hinderlichen Faktoren und *best practice* umfangreich beschrieben und untermauert damit die Wirksamkeit dieser Ansätze.

Nicht so zahlreiche Evidenzen von weniger guter Qualität liegen für *narrative* und *systemisch-lösungsorientierte* Ansätze in der Organisationsberatung und generell für *Mehrpersonensettings* wie Team- und Gruppencoaching, Training, Supervision und Mediation vor. Hier gibt es zwar einzeln qualitativ gute Studien, insgesamt sind die genannten Ansätze und Anwendungsformate jedoch deutlich weniger durch aussagekräftige Publikationen vertreten.

Als problematisch erwies sich die begriffliche und damit auch methodische Bestimmung, was genau „systemisch“ ist und was demzufolge systemische Interventionen sind. Zum Teil konnten hier spezifische Methoden identifiziert werden (wie z. B. der Meta-Mirror), wurden systemische Ansätze explizit genannt (wie z. B. systemisch-lösungsorientiert) oder konnten aus den Literaturangaben Rückschlüsse auf die systemische Fundierung bzw. Qualifikation der Autorinnen und Autoren gezogen werden. Dies trifft auf alle untersuchten Ansätze und Formate, ausgenommen die Systemaufstellungen, mehr oder weniger zu und relativiert die Ergebnisse bzw. verlangt nach kontextueller Betrachtung.

<b>Formate und Ansätze</b>	<b>gesamt*</b>	<b>BK<sup>1</sup></b>	<b>EK I</b>	<b>EK II</b>	<b>EK III</b>	<b>EK IV<sup>2</sup></b>
<b>Coaching</b>						
Metaanalysen, Reviews	10	1	-	-	-	-
systemisch-konstruktivistisch	44	2	1	9	23	11
systemisch-lösungsorientiert	36	1	10	13	12	1
hypnosystemisch	3	3	-	-	3	-
systemisch-psychodynamisch	5	3	-	1	4	-
Systemaufstellungen	4	3	-	1	1	2
Narrativer Ansatz	4	2	1	-	-	3
gesamt	106					
<b>Organisationsberatung</b>						
Systemaufstellungen	36	1	2	7	12	15
systemisch-konstruktivistisch	58	3	-	2	41	15
System/s dynamics/ thinking	32	3	-	3	22	7
systemisch-lösungsorientiert	6	3	1	1	2	2
Narrativer Ansatz	10	3	-	3	2	5
gesamt	142					
<b>Mehrpersonensetting</b>						
Teamcoaching	23	3	2	5	13	3
Gruppencoaching	6	3	-	-	5	1
Supervision	13	3	2	3	5	3
Mediation	14	3	-	1	5	8
Training	16	3	1	2	9	4
gesamt	72					

<sup>1</sup> Bewertungsklassen

<sup>2</sup> Evidenzklassen

Tab. 1: Überblick über die Studienlage und -qualität

Für die weiterführende Forschung werden anschließend Empfehlungen gegeben. Dazu gehören u. a. eine theorie- und praxisbasierte Systematisierung des Forschungsfeldes sowie die weitere Entwicklung von methodischen Ansätzen, die der Komplexität und Heterogenität des Gegenstandsbereiches gerecht werden. Weitere Forschungen sollten sowohl interessante theoretische Entwicklungen und Diskurse in der systemischen Theorie als auch gesellschaftliche Entwicklungen aufgreifen. Weniger gut untersuchte Ansätze und



Formate müssen dabei stärker in den Fokus genommen und spezifische, methodisch besser handhabbare Fragestellungen für weitere Untersuchungen formuliert werden.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Unter [www.carl-auer.de/zur-wirksamkeit-systemischer-interventionen-im-kontext-von-arbeit-und-organisationen](http://www.carl-auer.de/zur-wirksamkeit-systemischer-interventionen-im-kontext-von-arbeit-und-organisationen) stehen bei „Hörproben und Videos“ ein Interview mit Thomas Bachmann sowie die Aufzeichnung einer Veranstaltung der SG und DGSF mit beiden Autoren zu der Studie zum Anhören zur Verfügung.



## 2. Ausgangslage und Ziele der vorliegenden Studie

Die Anerkennung der Systemischen Therapie im Jahr 2019 als therapeutisches Richtlinienverfahren im Gesundheitssystem der Bundesrepublik Deutschland lässt die Rolle und Bedeutung von Wirksamkeits- und Evaluationsforschung systemischen Arbeitens auch außerhalb des therapeutischen Kontextes in einem anderen Licht erscheinen. Systemische Interventionsformate im Kontext von Arbeit und Organisationen wie Beratung, Coaching, Teamentwicklung, Training, Mediation, Supervision und Organisationsberatung blicken auf eine lange Tradition und einen umfangreichen Theorie- und Methodenbestand zurück. Die Entwicklung und Anwendung systemischer Theorien und Konzepte wird durch eine große internationale Community, zahlreiche Verbände und Vereine, wissenschaftliche Einrichtungen, zahllose Publikationen in diversen Medien sowie Ausbildungsinstitutionen stetig umfassender und vielfältiger. Gleichwohl ist der Stand der Forschung zu Verbreitung und Wirksamkeit der eingesetzten Formate und Methoden und deren theoretischen Hintergründen kaum systematisch aufgearbeitet.

Ziel der hier zusammengefassten systematischen Studie zu Forschungspublikationen (Bachmann & Loermann 2021) war es, die internationale Studienlage zu Einsatz und Wirksamkeit systemischer Interventionsformate im Kontext von Arbeit und Organisationen zu sichten und für weiterführende Forschungsaktivitäten aufzuarbeiten, mit der Idee, systemisches Denken, Lernen und Arbeiten auf Basis empirischer Befunde im Arbeits- und Organisationskontext weiter zu verankern und zu stärken. Auf Basis des ermittelten Forschungsstandes wurden Ideen für weitere Forschungsvorhaben und Projekte zur Untersuchung systemischer Interventionsformate im Kontext von Arbeit und Organisationen abgeleitet.

### 3. Systemische Ansätze

„Hinter dem Systemischen Ansatz steht eine bestimmte Art, die Wirklichkeit zu sehen und daraus therapeutische und beraterische Herangehensweisen abzuleiten. Neben der Psychoanalyse und der Verhaltenstherapie ist der systemische Ansatz der am weitesten verbreitete und praktizierte Therapie- und Beratungsansatz. Systemisches Arbeiten nimmt nicht das Individuum als defizitär in den Blick, sondern geht davon aus, dass Menschen stets versuchen, sich so an ihre Umwelt anzupassen, dass diese in ein Gleichgewicht kommt, selbst wenn dies oft ein Leiden zum Preis hat. Im systemischen Denken kann therapeutisches oder beraterisches Handeln nicht darauf zielen, von außen gesteuerte Veränderungen herbeizuführen, sondern es ist nur möglich, Impulse in ein System zu geben, das dadurch in Bewegung kommt und möglicherweise neue, für alle Beteiligten dienlichere Konstellationen findet.“ (Systemische Gesellschaft, 2021). „... der Fokus systemischer Arbeit liegt auf dem Interaktionssystem, d. h. menschliche Probleme werden jeweils als eingebettet in Kommunikationen verstanden, und die Qualität des Kommunikationssystems ist entscheidend dafür, wie die Probleme bearbeitet werden“ (von Schlippe & Schweitzer, 2019, S. 21).

Systemtheoretische Beschreibungs- und Erklärungsmodelle finden überall da ihren Einsatz, wo es um komplexe Wechselwirkungen und dynamische Entwicklungen geht. Je nach Gegenstandsbereich werden dabei verschiedene Aspekte des Systemkonzepts von Theoretikern, Forschern und Praktikern fokussiert, weiter ausgearbeitet und angewandt. Königswieser und Hillebrand (2019) heben hervor, dass die Systemtheorie kein einheitliches und geschlossenes Weltbild darstellt. Vielmehr handelt es sich um eine komplexe, vernetzte Theorie mit vielen Traditionslinien und aufeinander aufbauenden und auseinander hervorgehenden Modellen und Konzepten (Willke, 2006). Wie auch in anderen Wissenschaftsdisziplinen gibt es verschiedene Strömungen und Denkschulen, abhängig davon, worauf man systemtheoretische Konzepte bezieht und welche Elemente bzw. Phänomene des Systemkonzepts dabei besonders fokussiert werden sollen. Systemisches Denken und Handeln bezieht daher in jedem Moment den Beobachter als Konstrukteur der aktuellen Realität mit ein (Maturana & Varela, 1987). Im Folgenden werden zur Definition und Eingrenzung des Forschungsfeldes die wichtigsten Strömungen des systemischen Ansatzes und deren typische Interventionsansätze kurz dargestellt.

Das ursprünglich biologische bzw. kybernetisch-technische Systemverständnis (Ashby, 1961; Bertalanffy, 1969; von Foerster, 1993) hebt v. a. die Selbstregulation und -organisation lebender Systeme hervor (Homöostase =

Gleichgewicht; Autopoiesis = Selbsterzeugung) und wird u. a. auf Erkenntnisprozesse (Bateson, 2000; Maturana & Varela, 1987; Vester, 1983), Ordnungs- und Dynamikphänomene in den Naturwissenschaften (Capra, 2000; Haken, 1984; Prigogine & Stengers, 1984), Strukturen und Prozesse in der Gesellschaft (Luhmann, 1984; Parsons, 1951), Wirtschaft und Organisationen (Dörner, 1989; Katz & Kahn, 1978; Luhmann, 1978; Senge, 2004a, b; Simon, 2004), Familien, Teams und Gruppen (Schiepek, 2013; Stierlin, 1978) und Individuen (Kriz, 2017; Piaget, 1992) angewendet. Dabei geht die systemische Theorieentwicklung stets eine eng verwobene Verbindung mit der konstruktivistischen Erkenntnistheorie (von Glasersfeld, 1996; Maturana & Varela, 1987) bzw. der konstruktivistischen Kommunikationstheorie ein (Watzlawick et al., 2000).

Besonders in der Sozialwissenschaft ist dabei der Aspekt der „Kommunikation“ innerhalb von und zwischen Systemen anhand bestimmter „Codes“ von hohem Interesse. So haben z. B. Parsons (1951), später Luhmann (1984) oder Giesen (1991) „ausdifferenzierte Funktionssysteme“ innerhalb der Gesellschaft und ihrer Teilsysteme unter dem Aspekt der Leitdifferenz „System-Umwelt“ dargestellt: Alles ist Kommunikation. Für Wissenschaftler, die sich mit der Fragestellung der Steuerbarkeit komplexer Systeme (Kybernetik = Steuerungslehre) befassen wie z. B. von Foerster (1993) liegt die Lösung des Steuerungsproblems in der „reflexiven Selbstreferenz“. Wenn ein System beobachtet wird, um sein Verhalten zu verstehen sowie durch Interventionen steuernd einzugreifen, wird der Beobachter selbst zu einem Teil des Systemprozesses. Es kommt zu durchgehenden Schleifen von Wechselwirkungen zwischen Steuerndem und Gesteuertem, die ausschließlich über eine Beobachtung der Beobachtung entwirrt werden kann (Kybernetik der Kybernetik = Kybernetik zweiter Ordnung = Steuerung der Steuerung = Kontextsteuerung). Ein vergleichbares Schleifenkonzept wird auch von Kommunikations- und Erkenntnistheoretikern wie z. B. Bateson (2000) und Watzlawick (Watzlawick et al., 2000) und Lernpsychologen wie Piaget (1992) verwendet.

Die Frage nach angemessenen Interventionsmöglichkeiten für komplexe Systeme spielt auch für die systemische Familientherapie eine wesentliche Rolle. Schwierige Familiensituationen lassen sich häufig nicht mit einer Therapie von Individuen beheben, sondern erfordern ein Verständnis der Lebensbedingungen und -geschichten und des Zusammenwirkens aller Beteiligten. Störungen werden als Symptome betrachtet. Die Mailänder Schule um Palazzoli (Palazzoli et al., 1984) entwickelte wirksame systemische Interventionsmethoden (paradoxe Interventionen, Reframing, zirkuläre Fragen), mit deren Hilfe eingefahrene Problemmuster auch als „rigide Schleifen“ bezeichnet, aufgelöst werden können.

In der Organisations- und Managementtheorie fließen die genannten Ansätze zusammen, da hier alle Systemebenen (Individuen, Interaktionsbeziehungen, Gruppen, Organisation und Gesellschaft), Prozesse von Lernen, Veränderung und Entwicklung sowie Probleme der Steuerung und Gestaltung im Kontext genereller gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und technischer Entwicklungen relevant sind. Systemische Modelle wurden z. B. von Senge (2004), Argyris (Argyris & Schön, 1999) und Willke (2006) mit je verschiedenen Schwerpunkten ausgearbeitet.

All diese Ausprägungen des Systemansatzes in verschiedenen Disziplinen haben grundlegende Gemeinsamkeiten. Das systemische Paradigma bzw. Denkmodell verlässt das mechanistische Weltbild, den Objektivitätsglauben, nutzt das Mehrbrillenprinzip (Beobachtungsabhängigkeit) und hebt die Selbststeuerung und somit die Nicht-Instruierbarkeit von Systemen hervor. Es ist eine Antwort auf die Komplexität und Dynamik von Lebenswelten und der damit verknüpften Unsicherheit und Unsteuerbarkeit (Königswieser & Hillebrand, 2019).

„Systemisches Denken meint eine grundlegende Betrachtungsweise jeglicher Phänomenbereiche, die den Blick auf Muster, Zusammenhänge und Dynamiken lenkt“ (Böse u. Schiepek 2000, S. 198). Der Begriff „systemisch“ umschreibt also die Art und Weise, wie anhand systemtheoretischer und konstruktivistischer Erklärungsmodelle Gebote zum Funktionieren bzw. Nichtfunktionieren beobachtbarer sozialer Phänomene festgelegt werden, die dann die Interventionen anleiten. Somit beinhaltet systemisches Arbeiten weit mehr als die Nutzung sogenannter systemischer Tools oder Methoden (vgl. Groth 2017, S. 103).

Systemisch bedeutet nach Simon (2017), die Systemtheorie zu verwenden, um Hypothesen über die Entstehung beobachtbarer Phänomene zu konstruieren. Wer systemisch über Organisationen nachdenkt, kommt zu anderen Entscheidungen und Handlungen als Menschen, welche andere Theorien nutzen. Der Begriff „systemisch“ kennzeichnet die Theorie und damit die Landkarte der Beobachtung. Im Gegensatz dazu werden z. B. mit Begriffen wie „agil“ oder „lösungsorientiert“ Methoden umschrieben. Den Terminus systemisch für ein Methodenrepertoire zu nutzen, ist zwar populär, aber sinnlos. „Methoden sind Methoden und als solche weder systemisch noch katholisch, grün oder kalt“ (Simon 2017, S. 14). Die Eigenschaft systemisch kann nach Simon immer nur auf das (den Methoden zugrunde liegende) Erklärungsmodell beziehen. Die gesamten Methoden und Werkzeuge, welche zum Ziel führen, sind nach Simon also – salopp gesagt – „systemisch“. Systemiker werden nur anders erläutern, wie sie zur Wirksamkeit führen.

Systemische Therapie und Beratung (oder weitergehend systemische Praxis) lassen sich sozusagen als „umgesetzte Erkenntnistheorie“ verstehen.

Beinahe zwangsläufig ergeben sich aus den grundsätzlichen Überlegungen heraus dann Interventionen, die dazu passen, und andere, die sich verbieten (von Schlippe & Schweitzer 2019, S. 56). Die verschiedenen systemtheoretischen Konzeptionen stellen also die Basis der unterschiedlichen Interventionen dar. Darüber hinaus stellen sie sich gewissermaßen wie selbstverständlich ein, wenn man anfängt, „die Welt system(theoret)isch zu sehen“ (von Schlippe & Schweitzer 2019, S. 113). Ein Gesichtspunkt ist der systemischen Praxis dabei im Besonderen eigen: Als „angewandte Erkenntnistheorie“ fragt sie permanent danach, auf welche Weise sie selbst an den Konstruktionsprozessen teilhat, die sie anscheinend ausschließlich beobachtet und beschreibt. Die Beobachtung zweiter Ordnung ist in Theorie und Praxis gleichermaßen „eingebaut“: Die Systemtheorie „ist eine Theorie möglicher Theorien, die sich selbst einschließt, das heißt auch sich selbst unter dem Gesichtspunkt beobachtet, was sie mithilfe welcher Begriffe leistet und was nicht“ (Baecker, 2016, S. 155 zitiert nach von Schlippe & Schweitzer 2019).

Es ist wichtig hervorzuheben, dass es unterschiedliche Modelle der Systemtheorie, ja unterschiedliche Systemtheorien gibt. Es gibt verschiedene Leitdifferenzen und – aus diesen abgeleitet – unterschiedliche Traditionen. Die Systemtheorie liefert passende Modelle für unterschiedliche soziale Systeme, aber nicht ein Modell, welches für alle passt. Bei angestrebten Veränderungen auf individueller bzw. Team- oder Organisationsebene ist es daher von hoher Relevanz, was jeweils fokussiert wird. So ist es wichtig zu differenzieren, ob man sich, beispielsweise der Synergetik mit den Leitunterscheidungen Subjekt-Objekt bzw. Subjekt-Welt anschließt: Subjekt und Lebenswelt, wie Kriz (2019) es in seiner personenzentrierten Systemtheorie mit ihren vier Untersuchungsebenen (Körper, Psyche, Soziales, Kultur) formuliert, oder ob man, teils wie Simon (2020), Luhmann (1984) und Spencer Brown (1969) folgend, von der abstrakteren Leitunterscheidung System-Umwelt ausgeht und stattdessen den Fokus auf Formen, auf Kopplungen von Organismus, Psyche und sozialen Systemen legt. Während Kriz (2019) die Bedeutung des Subjekts betont, fokussiert Simon (2019) eher die Veränderung der Spielregeln und die Psyche gilt als Randbedingung. Simon betrachtet die drei Ebenen Organismus, Psyche und soziales System getrennt. Für ihn besteht der Vorteil darin, dass sich die Kommunikationsmuster getrennt anschauen lassen und somit leichter zu sehen ist, auf welcher Ebene interveniert werden kann (vgl. Kriz & Simon, 2019).

Kriz kritisiert die aus seiner Sicht nicht angemessene Berücksichtigung der Person in den systemischen Ansätzen. Was durch die einseitige Fokussierung auf Kommunikation in Luhmanns Ansatz verstärkt wurde, vernachlässigt gerade das, was für ihn eine hohe Relevanz hat: nämlich die Zusammenhänge zwischen personalen und interpersonalen Prozessen (vgl. Kriz,

2012). „Auf welcher Ebene versuchen wir zu intervenieren, wenn irgendwo ein Problem gesehen oder eine Lösung gesucht wird?“ (Kriz & Simon, 2019, S. 29). Der jeweilige Kontext und die unterschiedlichen Größenordnungen der Systeme sind wesentliche Aspekte im Hinblick auf die Interventionen und die verschiedenen Ebenen auf denen eine Veränderung angestoßen werden soll. „Veränderungen werden vor allem dadurch möglich, dass neue Deutungsmöglichkeiten der Situation und neue Handlungsoptionen zur Sprache gebracht werden“ (Kriz, 2012, S. 7). Es ist situationsabhängig welches Modell man anwendet: In der Arbeit mit sehr personennahen Systemen, Interaktionssysteme in denen Face-to-Face-Kommunikation stattfindet, ist es sinnvoll mit einem personenorientierten Systemmodell zu arbeiten. Denn die Spielregeln entwickeln sich als Folge psychischer Eigenarten der Beteiligten. In Organisationen und größeren sozialen Systemen wie z. B. Kulturen ist es umgekehrt: da passt sich die psychische Dynamik den Spielregeln des sozialen Systems an (vgl. Kriz & Simon, 2019). Für die Arbeit mit Organisationen werden bspw. andere Modelle verwendet als für die Praxis mit Familien. Die Gemeinsamkeit besteht zwar darin, dass beide über Kommunikation funktionieren: Jedoch sind Organisationen soziale Systeme die z. B. die körperliche Ebene nur als Randbedingung betrachten (Kriz & Simon, 2019).

Im weiteren Verlauf dieser Studie wird noch detaillierter auf die unterschiedlichen Modelle der Systemtheorie im Hinblick auf wirksame Interventionen in der Arbeitswelt eingegangen. Es kann abschließend an dieser Stelle festgehalten werden, dass die verschiedenen Ansätze sich in unterschiedlichen Kontexten ergänzen. „Die beiden Systemtheorien, die für die systemische Praxis in unserem Sprachraum so bedeutend sind, nehmen nur selten aufeinander Bezug. Dabei entsteht doch erst aus der Spannung heraus Neues. Die Kräfte von Anziehung und Abstoßung erzeugen bekanntlich Energie“ (von Schlippe, zitiert nach Kriz & Simon, 2019).

Für die folgende Untersuchung wurden die aus unserer Sicht wichtigsten und originär systemischen Ansätze berücksichtigt. Es gibt inzwischen eine Vielfalt von Weiterentwicklungen und Derivaten (Theory U, *spiral dynamics* etc.), die in dieser Studie nicht berücksichtigt werden konnten.

### **3.1. SYSTEMISCH-KONSTRUKTIVISTISCHER ANSATZ**

Systemisch-konstruktivistische Ansätze negieren die Idee der Erkennbarkeit der objektiven Realität. Sie trennen daher nicht – wie üblich – zwischen einem subjektiven Beobachter und einer objektiven Welt, leugnen aber auch nicht, dass es eine objektive Realität gibt. Stattdessen stellen sie den Beobachter ins Zentrum, verbunden mit der Frage, wie dieser sich seine Welt kreiert und konstruiert. Deshalb wird der Ansatz Konstruktivismus genannt.

Vertreter dieser Schule, Maturana (1998), von Foerster (1993), von Glasersfeld (1996), Watzlawick (1981), Luhmann (1984), Simon (2020) begründen nicht wie die Welt „wirklich“ oder „eigentlich“ aussieht; sie beobachten, wie die Beobachter die Welt beobachten, um sodann zu schauen, ob es auch weitere, brauchbare Beobachtungsweisen geben könnte. Systemisches Management oder systemische Beratung sind im Kern als Arbeit an Formen der Wirklichkeitserzeugung zu verstehen. Diesbezüglich gilt die Prämisse, dass alles kontingent ist, also „auch anders möglich“. Wer mit diesen beiden Prämissen beginnt, der muss sich von Konzepten wie „Objektivität“ und „Wahrheit“ trennen. Wenn es bei der Konstruiertheit der Beobachtungen noch einen Maßstab oder eine Maßgabe für das individuelle Handeln gibt, so den Maßstab der „Viabilität“, was mit Brauchbarkeit oder – wörtlich – Gangbarkeit übersetzt werden kann (Groth, 2017).

### **3.2. SYSTEMISCH-LÖSUNGSORIENTIERTE ANSÄTZE**

Von Steve de Shazer (2009) und Insoo Kim Berg (De Jong u. Kim Berg 1998) entwickelt, stehen beim Systemisch-lösungsorientierten Ansatz die vorhandenen Ressourcen des Systems im Fokus. Statt auf Probleme und ihre Geschichte, interaktionelle Verstrickungen sowie deren Bedeutung in den Mittelpunkt zu stellen, werden situative Ausnahmen ins Zentrum gerückt – jene Umstände, unter denen die Probleme auch einmal nicht entstehen. Somit wird der Fokus auf Lösungswege gerichtet, die offenbar bereits bestehen, aber bisher kaum beachtet wurden. Typisch für den Ansatz ist auch die Vereinbarung von Zielen, die mit der Arbeit erreicht werden sollen. Dies lässt sich z. B. leicht mit der sogenannten „Wunderfrage“ verknüpfen. Solche Fragen schärfen die Wahrnehmung in Richtung auf das Ziel bzw. die möglicherweise schon erreichten Schritte, insbesondere in der Folgezeit (Kriz, 2017). Der lösungs- und kompetenzorientierte Ansatz von de Shazer (2009) ist ein Beispiel für eine Reihe von „systemischen“ Zugängen, die dafür plädieren, in beraterischen, therapeutischen und anderen professionellen Problemlösungskontexten den Blick nicht nur auf die Probleme, sondern konsequent auf die Lösungen und dabei die Fähigkeiten und Ressourcen der Zielpersonen und Zielsysteme z. B. auch Familien und Teams etc. zu lenken. Aus systemtheoretischer Sicht ist klar, dass dabei der Sprache eine zentrale Bedeutung zukommt. Ebenfalls ist klar, dass jedes System (sei das nun das psychische System eines Menschen, eine Familie oder eine Organisation) „seine“ Probleme nur selbst lösen kann und Beratung, Therapie, Förderung und dergleichen immer nur als Versuche gesehen werden können, Lösungen wahrscheinlicher zu machen (Hafen, 2019).



### 3.3. SYNERGETIK

Synergetik wurde von Haken (1984) begründet und beschreibt auf physikalischer Ebene wie Ordnungen entstehen und ob es allgemein gültige Prinzipien der Selbstorganisation gibt. Haken entdeckte das in der Natur weit verbreitete Prinzip, dass in offenen Systemen spontan geordnete Strukturen entstehen. Am Beispiel des Laserlichtes zeigte er, wie durch Energiezufuhr fluktuierende Atome selbstorganisiert geordnete Muster bilden, so als würden sie sich entscheiden, miteinander zu kooperieren (Kröger, 2020). Es wird geschaut, unter welchen Randbedingungen es zu dynamischen Ordnungsbildungen kommt, wie sich also „Attraktoren“ bilden. Damit benennt die Synergetik eine stabile dynamische Ordnung, auf die ein Prozess in einem bestimmten Zeitfenster bzw. im Rahmen bestimmter Umgebungsbedingungen hinausläuft. Die naturwissenschaftlichen Theorien komplexer dynamischer Systeme, regten Forscher und Theoretiker aus weiteren Disziplinen, insbesondere der Psychologie dazu an, den Begriff der Selbstorganisation auf psychische und soziale Systemzusammenhänge zu übertragen (Haken & Schiepek 2005). Systemdynamiken entwickeln sich selbstorganisiert in der oszillierenden Kommunikation zwischen den Teilnehmenden über längere Zeiträume hinweg. Es entstehen über die Zeit Muster, „die entstehen, weil sie entstehen“ – einfach aus dem Zusammenspiel der Teile heraus und ohne das planende Werk eines großen Schöpfers. Dies wird mit dem Begriff „Emergenz“ bezeichnet. Indem sie immer wieder in selbiger Reihenfolge ablaufen, immer wieder dieselbe Handlung auf sich selbst anwenden, laufen sie allmählich auf einen stabilen Zustand zu, einen „Attraktor“, also auf einen „Anziehungspunkt“, der dann nicht mehr so schnell verlassen werden kann (Kriz 2017; von Schlippe & Schweitzer 2016; Strunk & Schiepek 2006).

### 3.4. DISSIPATIVE STRUKTUREN

Ein weiterer, mit der Synergetik eng verwandter systemtheoretischer Ansatz erhielt 1977 den Nobelpreis für Chemie: Es handelt sich dabei um die „dissipativen Strukturen“ von Prigogine (1979), Muster, die sich unter gewissen Bedingungen in chemischen Reaktionen selbstorganisiert entwickeln und sich räumlich ausbreiten können (Kriz, 2016). In hochvernetzten, dynamischen Systemen können unter bestimmten Bedingungen, spontan Ordnungen entstehen, ohne dass eine ordnende Instanz von außen existiert. Prigogine entdeckte, dass sich aus Abweichungen von einem erst stabilen Gleichgewichtszustand unter Energieverbrauch neue Organisationsformen entwickeln, er bezeichnete sie als „dissipative Strukturen“, um damit ein Paradox zu beschreiben: Dissipation („Zerstreuung“) lässt an Chaos und Auseinanderfallen denken, Struktur stellt das Gegenteil davon dar. Dissipative Strukturen

sind Systeme, die ihre Stabilität und ihre Identität ausschließlich dadurch behalten, dass sie permanent für die Strömungen sowie Einflüsse ihrer Umgebung offen sind – permanent im Wandel. Bei Systemzuständen, welche vom Gleichgewicht weit entfernt sind, ist es möglich, dass zufällig ein kritischer Wert überschritten wird, jenseits dessen das System nicht mehr in den alten Zustand zurückkehrt, sondern ein Übergang in einen nicht absehbaren Zustand vollzogen wird (von Schlippe & Schweitzer, 2016).

### **3.5. SYSTEM DYNAMICS UND SYSTEMS THINKING**

*System Dynamics* bzw. *Systems Thinking* ist ein an der Sloan School of Management am MIT entwickelte Methodik zur Analyse und Simulation komplexer und dynamischer Systeme. Anwendung findet sie insbesondere im Bereich sozioökonomischer Systeme. So können die Auswirkungen von Management-Entscheidungen auf die Systemstruktur und das Systemverhalten, wie zum Beispiel den Unternehmenserfolg, simuliert und Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. In der Praxis findet die Methodik insbesondere bei der Gestaltung von Lernlabors, in der strategischen und operativen Planung sowie der Operationalisierung von *balanced scorecards* Verwendung. Die Analyse und Gestaltung sozioökonomischer Sachverhalte und Problemsituationen erfolgt durch qualitative und quantitative Modelle. Bei der qualitativen Methode geht es hauptsächlich um die Identifikation und Untersuchung in sich geschlossener Wirkungsketten (*feedback loops*). Unterschieden werden dabei Loops mit positiven (*reinforcing loops*) und negativen (*balancing loops*) Polaritäten. Den immer wiederkehrenden Verhaltensmustern komplexer Systeme liegen bestimmte Strukturen zugrunde, die als vereinfachte Modelle dargestellt werden können, sogenannte Systemarchetypen. Die Kenntnis dieser Grundstrukturen ermöglicht ein tieferes Verständnis verschiedenster Systeme und schafft somit eine Grundlage für effektivere Eingriffe (vgl. Dörner, 2004; Senge, 2004 a, b; Wikipedia, 2020). Im weitesten Sinne kann hier auch das Sankt Galler Management-Modell von Malik (1984) verortet werden, welches sich mit seinem kybernetisch-evolutionären Ansatz auf u. a. Ashby (1961) und Beer (1984) bezieht. Auch der *next practice*-Ansatz von Kruse (2020) würde unter diese Kategorie fallen.

### **3.6. SYSTEMISCHE AUFSTELLUNGEN**

Als Aufstellungen (constellations) nennen wir im Beratungs- und Therapiekontext genutzte szenische Verfahren, in deren Rahmen innere Bilder von Systemen oder Systemteilen externalisiert (Externalisierung) und durch Stellvertreter oder Markierungen bzw. Figuren im Raum oder miniaturisiert auf Spielbrettern aufgestellt und auf diesem Wege der Betrachtung und Intervention zugänglich gemacht werden. Daraus geht ein simultaner Prozess

der Informationsgewinnung und Lösungsgenerierung hervor. Vorläufer der Methode sind insbesondere im Psychodrama (Moreno, 1987) und dem *familysculpting* nach Satir (Duhl, Kantor & Duhl, 1973). In Deutschland entwickelten Ludewig & Wilken (2000) und Mitarbeiter das Familienbrett als räumliche Darstellungs- und Interventionsmethode für Familiensysteme. Die Aufstellungsarbeit nahm ihren Anfang mit den Familienaufstellungen. Dieses ist der am häufigsten verbreitete Anwendungsbereich der Systemaufstellungen. Hellinger begann in den 1980er Jahren seine verdichtete Aufstellungsmethode zu entwickeln, die mit der Veröffentlichung des Buches „Zweierlei Glück“ durch Weber (2010) eine außergewöhnliche Verbreitung fand und damit in die Gruppe der systemischen Ansätze aufgenommen wurde. Es folgten später die systemischen Strukturaufstellungen Varga von Kibéd & Sparrer (2020), die Organisationsaufstellungen (Weber, 2000) und später die teaminternen und die Managementaufstellungen (Rosselet & Senoner, 2010).

Inwieweit Systemaufstellungen als systemischer Ansatz oder als Arbeitsformat definiert werden können, ist nicht ganz einfach zu entscheiden. Die Vielzahl theoretischer Einflüsse aus Familientherapie, Systemtheorie, Psychodrama oder Teildisziplinen der Philosophie sowie verschiedenste Erklärungsansätze über ihr Wirken z. B. aus der Quantenphysik lassen Systemaufstellungen eher als eine Variante systemischer Ansätze, denn nur als ein Arbeitsformat erscheinen.

### **3.7. NARRATIVE ANSÄTZE**

Der narrative Ansatz geht nicht vom Systembegriff aus, doch sind seine Aussagen mit systemischen Konzeptionen kompatibel (von Schlippe & Schweitzer, 2016). Im Fokus der narrativen Ansätze steht die Funktion von Sprache bei der Konstruktion von Bedeutung und Wirklichkeit im sozialen Kontext. Die narrative Theorie nimmt an, dass sich menschliches Leben nicht abstrakt in Sprache vollzieht, sondern in einer Welt von gemeinsam geteilten und mitgeteilten Bedeutungen, das bedeutet in permanenter Konversation. Im Austausch und im Erzählen von Geschichten halten Menschen ihre Wirklichkeit stabil und bestätigen einander ihre Identitäten wechselseitig (Bruner, 1997, 1998), ganz unabhängig davon, ob dies positiv oder negativ wahrgenommen wird (von Schlippe & Schweitzer, 2019). Unsere Realität und v. a. auch Probleme sind wesentlich durch unsere Beschreibungen und kognitivsprachlichen Konstruktionen (mit)bestimmt (Kriz, 2016). Das, was als Problem benannt wird, ist eigentlich eine spezielle Geschichte, eben eine „Problemgeschichte“. Aber – und das ist wesentlich für die systemische Praxis – „Geschichten können immer auf verschiedene Weise erzählt werden“ (von Schlippe & Schweitzer, 2019, S. 47).

Systemische Praxis narrativ zu denken, bedeutet, sich zu vergegenwärtigen, dass alle Erfahrungen, auf welche wir Bezug nehmen, nicht mehr die Erfahrungen selbst sein können. Vorhanden sind für uns nur noch die Geschichten, die wir von den Erfahrungen erinnern. In der systemischen Praxis wird vor dem Hintergrund der narrativen Theorie versucht, die Selektivität zu hinterfragen, über die Erfahrungen von einer Person oder einer Gruppe von Menschen rekonstruiert werden (von Schlippe & Schweitzer, 2019). Im Mittelpunkt der Arbeit stehen Veränderungen, die von Geschichten wegführen, welche eher einengen, wenig Handlungsalternativen ermöglichen und immer wieder „zum Selben“ führen, und die dafür hinführen zu solchen Geschichten, welche neue Perspektiven, Sicht- und Handlungsmöglichkeiten hervorbringen (Kriz, 2016).

### **3.8. PERSONENZENTRIERTER ANSATZ**

Im Fokus der personenzentrierten Systemtheorie von Kriz (2017) stehen die vier Prozessebenen menschlichen Erlebens. Entsprechend der Prinzipien interdisziplinärer Systemtheorie thematisiert die personenzentrierte Systemtheorie, wie sich auf den gesamten Prozessebenen (Körper, Psyche, Soziales, Kultur) selbstorganisiert Ordnungen entwickeln. Das Zusammenspiel zwischen kognitiv-emotiven Prozessen mit Bewusstsein und sozial-kulturell-historischer Mitwelt ist daher ein zentraler Fokus. Neben der Fokussierung der verschiedenen Untersuchungsebenen steht die für die systemische Praxis, sehr relevante Frage im Vordergrund, aus welcher Perspektive diese Prozesse beschrieben werden. Somit grenzt er sich durch diese sogenannte Komplementarität des Subjekts in seiner Lebenswelt von anderen Ansätzen ab, die üblicherweise zwischen „System“ und „Umwelt“ differenzieren (Kriz, 2017). Nach ihm lässt sich deren Bedeutung einerseits objektiv „von außen“, anhand der vier Prozessebenen beschreiben. Ebenso bedeutsam sind aber zum anderen die Bedeutungen, die das Subjekt diesen Gesichtspunkten seiner Lebenswelt zuschreibt.

Mit dem ersten Begriffsteil „Person“ hebt die Personenzentrierte Systemtheorie ihre humanistische Sichtweise auf den Menschen, der als „Person“ immer nur und immer schon im Zusammenwirken des Individuums mit seiner sozialen Mitwelt in einem Zusammenhang evolutionärer, bio-psycho-sozialer und soziogenetisch-kultureller Entwicklungsdynamik betrachtet werden kann und muss. Wesentliche Aspekte wie Sinn, Bedeutung oder Kohärenz vollziehen sich auf der Ebene personaler Prozesse – auch wenn diese ganz besonders durch soziale Prozesse in ihrer biografischen und historischen Dynamik beeinträchtigt werden (Kriz 2017). Der Terminus „Person“

meint jedoch nicht das Individuum, sondern eine Gestalt – im Sinne der Gestaltpsychologie – im dynamischen Feld von organismischen, psychischen, interpersonellen sowie kulturell-gesellschaftlichen Prozessen.

### **3.9. HYPNOSYSTEMISCHER ANSATZ**

Der hypnosystemische Ansatz verknüpft zwei Theorien miteinander: die Hypnotherapie nach Erickson (Erickson & Rossi, 1979) und die wesentlichsten Erkenntnisse aus dem systemisch-konstruktivistischen Denken. Im Mittelpunkt steht die Fokussierung auf Kompetenzen, Ressourcen sowie Lösungen.

Das Kernthema in der Hypnotherapie ist die gezielte Beeinflussung unbewusster und unwillkürlicher Prozesse. Im Fokus der Betrachtung stehen internale, intrapsychische Prozesse (bewusste und unbewusste). Nach Schmidt (2020) dem Begründer dieses Ansatzes ermöglichen hypnosystemische Interventionen nachhaltige Veränderungen auch bei chronifizierten Problemen.

### **3.10. SYSTEMISCH-PSYCHODYNAMISCHER ANSATZ**

Im psychodynamischen Coaching wird ein Verständnis von Organisationen und Führung und Methoden aus der psychoanalytischen Therapie auf den Coachingprozess angewandt (Giernalczyk & Lohmer, 2012). Neben den sichtbaren und erlebbaren Coachingfragestellungen werden zudem persönliche und organisationale unbewusste Prozesse wie Abwehrmechanismen, Ängste und Widerstände untersucht, die das Verhalten des Klienten oder der gesamten Organisation beeinflussen und einer realitätsbezogenen Erledigung von Aufgaben entgegenstehen (Haubl, 2008; West-Leuer, 2003). Neben der Fokussierung funktionaler Strukturen wie Aufgaben, Zuständigkeiten und Rollen sowie Persönlichkeits- und Führungsstil werden unbewusste Konfliktmuster und bestimmende Charakterausprägungen des Klienten mit integriert. Der psychodynamische Ansatz betrachtet den Klienten demzufolge in einem Kraftfeld, das von seiner Persönlichkeit einerseits und der Team- und Organisationsdynamik andererseits bestimmt wird – vermittelnde Instanz ist dabei das Konzept der Rollen, die er einnimmt. Der psychodynamische Ansatz geht davon aus, dass im Rahmen eines Coachingprozesses die Entwicklungsorientierung von Menschen unterstützt wird. Durch eine erhöhte Bewusstwerdung individueller und organisationaler Muster und persönlicher Entwicklungswünsche werden Wachstum, Selbststeuerung und Selbstwirksamkeit, aber auch die Möglichkeiten eines *positive leadership* gefördert.