

Joana Krizanits

Einführung in die Methoden der systemischen Organisationsberatung

Fünfte Auflage, 2025

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Dr. h. c. Rolf Arnold
(Kaiserslautern)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Dresden)
Sebastian Baumann (Mannheim)
Dr. Carmen Beilfuß (Magdeburg)
Dr. Michael Bohne (Hannover)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Köln)
Torsten Groth (Münster)
Reinert Hanswille (Essen)
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 Königswieser (Wien)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)
Tom Levold (Köln)
Dr. Dr. Kurt Ludewig (Münster)
Dr. Stella Nkenke (Wien)
Rainer Orban (Osnabrück)
Dr. Burkhard Peter (München)

Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)
Dr. Rüdiger Retzlaff (Heidelberg)
Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Dr. Dirk Rohr (Köln)
Dr. Wilhelm Rothaus (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 (Dallgow-Döberitz)
Bernhard Trenkle (Rottweil)
Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
András Wienands (Berlin)
Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)
Prof. Dr. Jan V. Wirth (Meerbusch)

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel

Redaktion: Uli Wetz

Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach

Printed in Germany

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck



Fünfte Auflage, 2025

ISBN 978-3-89670-899-1 (Printausgabe)

ISBN 978-3-8497-8001-2 (ePUB)

© 2013, 2025 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: <https://www.carl-auer.de/>.
Dort können Sie auch unseren Newsletter abonnieren.

Inhalt

1 Wozu dieses Buch? ... 7	
2 Organisationsberatung im Paradigma des Action Research-Ansatzes ... 9	
Back to the Roots ... 9	
Die Entwicklungen in der Organisationsberatung ... 15	
Charakteristika komplexer sozialer Systeme ... 19	
Wann Organisationsberatung nachgefragt wird ... 25	
3 Kernmethoden systemischer Organisationsberatung ... 27	
Die Kunst des Schleifengangs ... 27	
Beschreibungen 1. und 2. Ordnung ... 31	
Wege und Weisen der Wahrnehmung ... 33	
Haltung, Sehe-Punkte und Prämissen systemischer Organisationsberatung ... 43	
Mit dem Spiegelrohr beobachtet – Die systemischen Fragen ... 47	
Gute Hypothesen bilden ... 57	
4 Von der Anfrage zur Diagnose – Die Action-Survey-Schleife ... 62	
Beratung als helfende Beziehung ... 62	
Das Beratungssystem abstecken ... 70	
Die Datenerhebung ... 74	
Das qualitative Interview ... 78	
Die Diagnoseschrift ... 80	
Der Rückspiegelungsworkshop ... 89	
5 Kommunikation und Interaktion in Gruppen gestalten ... 92	
Die vier Grundprozesse ... 92	
Von Gruppen und Modi der Kommunikation ... 96	
Das Design von Interaktion in Gruppen ... 99	

6 Die Architektur von Beratungsprozessen ... 105
Unterschiede zwischen Beratungsarchitektur und klassischem Projektmanagement ... 105
Funktionen von Architektur ... 108
Elemente der Architektur von Beratungsprozessen ... 110
7 Von der qualitativen Sozialforschung zur theoriegeleiteten Praxis ... 114
Die Methoden der qualitativen Sozialforschung und die systemische Organisationsberatung ... 114
Gütekriterien qualitativer Sozialforschung ... 120
Organisationsberatung mit dem Action-Research-Ansatz als Paradigma qualitativer Sozialforschung ... 121
Literatur ... 123
Über die Autorin ... 128

5 Kommunikation und Interaktion in Gruppen gestalten

Das folgende Kapitel dieses Buches gibt Ihnen grundsätzliche Hinweise für die Gestaltung von Interaktionen in Gruppen.

Beispiele für konkrete Interventionen finden sich z. B. bei Anton (1973) und Königswieser und Exner (1998). Die dort aufgeführten Beispiele veranschaulichen die Prinzipien für die Gestaltung interaktiver Gruppenprozesse und regen die eigene Fantasie mit in der Praxis bewährten Designs an. Eigentlich sollen Gruppensettings und Interventionen aber immer kontextbezogen und hypothesengeleitet für ein bestimmtes System designt werden. Jedes dieser Gruppensettings ist wie ein kreatives Theaterstück mit Laiendarstellern.

Die vier Grundprozesse

Damit Menschen in interaktiven Prozessen soziale Bedeutungsgebungen dekonstruieren und konstruieren können, gilt es, im Design vier Prozesse zu verknüpfen: die Themenerarbeitung, den Gruppenprozess, den individuellen und den kollektiven Lernprozess. Gute Designs setzen Interventionen, die mehrere Wirkungen auf einmal hebeln.

Hier die vier Prozesse mit ihren Entwicklungslinien.

Der Themenbearbeitungsprozess

Er beginnt mit einer Definition der *Ziele* für den Workshop, die von der zuständigen Führungskraft vorgenommen werden sollte; sie bekommt auch am Ende das Ergebnis übermittelt, so sie nicht ohnedies anwesend ist.

Zu Beginn tauschen die *Teilnehmer* aus, welche *Bedeutung das Thema* für sie hat: Wo gibt es welche Interessenlagen, Erfahrungen, Wissen/Nichtwissen, wie ist die Identifikation mit den Zielen ...?

Nun wird die Ausgangslage erarbeitet, d. h., grundlegende Aspekte des Themas mit ihren jeweiligen *Bedeutungslandkarten*

werden vergemeinschaftet. Die Fragestellung lautet: Zu welchen Aspekten des Themas müssen wir ein gemeinsames Grundverständnis herstellen?

Wenn diese Grundlagen geschaffen sind, können *Handlungsfelder* bestimmt und ausgewählt werden. Die Fragestellung lautet: Welche Baustellen und Handlungsfelder gibt es auf dem Weg von der Ausgangslage zur Zieldefinition?

Dann kann es an die Erarbeitung von *Problemlösungen* gehen. Die Fragestellung lautet: Was können wir hier tun, wie könnte man das jeweils angehen?

Schließlich geht es um Auswahl und Bewertung der erarbeiteten Optionen und um die Vorbereitung von *Entscheidungen*. Die Fragestellungen lauten: Welche Optionen wollen wir vertiefen bzw. in die engere Wahl ziehen? Was sind Kriterien für die Auswahl und Bewertung von Handlungsoptionen? Nach welchen Entscheidungsprinzipien wollen wir vorgehen (Konsens, Mehrheitsentscheid, Vetorecht, Minderheitsvotum etc.)?

Nachdem Entscheidungen getroffen worden sind, geht es am Ende der Themenbearbeitung um die Frage: Wie verbindlich sind die Entscheidungen, die vereinbarten Maßnahmen? Wie lässt sich *Transfer* in die Praxis herstellen, was muss dazu von wem an wen wie kommuniziert werden?

Der Gruppenprozess

Er beginnt mit dem *Kennenlernen der Personen*, ihrer Absichten, Wünsche, Betroffenheiten im Hinblick auf das Thema, damit die Grundlagen für Containment, Vertrauen und Kooperation hergestellt werden. Dann benötigt die Gruppe ein Bild von ihren *Resourcen*, d. h. von den strukturellen Unterschieden und den potenziellen Beiträgen zur Problemlösung und Zielerreichung, die damit einhergehen.

Die wesentliche Stellgröße für einen produktiven Prozess sozialer Bedeutungsgebung ist das Ausmaß an *Face-to-Face-Interaktion*; Menschen erkennen die jeweiligen »Relevanzen« der anderen, wenn sie Zugang zu nonverbaler und neuronaler Information haben, und können dann leichter aneinander anschließen. Sehen und Gesehenwerden reichert die Basis für Bedeutungsgebung an.

Jede Gruppe muss *Verhaltensnormen* entwickeln, die zu ihrer Aufgabe, zu ihrem Zweck passen.

Ein Entwicklungsteam braucht hohe persönliche Autonomie- und Freiheitsgrade, ein anderes Team eher Disziplin und Verlässlichkeit; eine Taskforce hat strenge Zeit- und Effizienznormen, das Innovationsteam braucht Kreativität und Flow, das Prozessoptimierungsteam wird sich Systematik und methodisches Vorgehen verordnen.

Gewisse Normen braucht jedes Team, um komplexe Aufgaben lösen zu können: einander zuhören, aneinander anschließen, demokratischen Zugang zum Wort, Respekt vor Minderheitsmeinungen, Ausdauer, Vertraulichkeit in bestimmten Dingen usw.

Die Gruppe entwickelt *Wir-Gefühl* und *Zusammenhalt*, auch *Kohäsion* genannt; herausfordernde Problemstellungen brauchen entsprechende »Ich-Stärke« der Gruppe. Kohäsion wächst mit Erfolgserlebnissen und erodiert bei zu viel Misserfolg und Problemfokus. Spürbare Außengrenzen fördern Kohäsion – deshalb geht man ja meist an einen fremden Ort –, das Anstacheln von Konkurrenz zerstört *Wir-Gefühl*. Kohäsion ist ein zweischneidiges Schwert: Zu viel davon fördert blinde *Konformität* und Gruppendruck nach innen, Widersprüche und Minderheitsmeinungen fallen unter den Tisch. Die Moderation muss einen achtsamen Blick auf diese Dinge haben und gegensteuern.

Der individuelle Lernprozess

Es braucht eigene Zeiten und Erfahrungsräume dafür, individuelles Lernen aus der Komplexität der Situation herauszuheben, zu konsolidieren, damit es später *verhaltenswirksam* werden kann.

Individuelles Lernen wird markiert mithilfe von Arbeitsfragen wie: Was hat mich überrascht, neugierig gemacht, neue Erkenntnisse gebracht? Wo haben sich meine Sichtweisen verändert? Wie vergleiche ich mich mit anderen? Was ist für mich das Fazit? Was bedeutet das für die nächsten Schritte für mich? Wie habe ich das Klima und die Zusammenarbeit erlebt?

Dabei geht es um die *eigene Stellung im System*: Wie sieht meine Interessenlage im Konzert der anderen Interessenlagen aus

(Minderheits- oder Mehrheitsposition, wer unterstützt mich ...) ? Wer steht hier wie zu wem? Was ist meine Stellung im sozialen System? Zentrum oder Peripherie? Sind Schutz, Sicherheit, Anerkennung gewährleistet?

Man wird sich der eigenen *Erfahrungen* und *Ressourcen*, Stärken und Schwächen bewusst: Welche Erfahrungen habe ich, haben die anderen gemacht? Welche unterschiedlichen Kenntnisse, Skills, Wissen über Zusammenhänge gibt es?

Man bekommt *Feedback*: In welche Gesamtzusammenhänge sind meine Rolle und mein Handeln im Unternehmen eingebunden? Welche Bedeutung haben meine Tätigkeiten für die anderen und für das Gesamtergebnis? Wie sind die anderen mit mir zufrieden, was erwarten Sie von mir? Was will ich von den anderen?

Man erweitert *Perspektiven*: Was sind die übergeordneten Zusammenhänge? Was verändert sich? Wie bin ich davon betroffen? Wie werden sich die Dinge weiterentwickeln? Welche Perspektiven tun sich für mich auf?

Mithilfe solcher Wahrnehmungsfokusse beobachtet das Individuum sich selbst und die anderen während der vielen Interaktionen. Die Moderation unterstützt den individuellen Lernprozess durch das Angebot vielfältiger Interaktionssettings, die Personen *aktiv mitgestalten*, durch Settings, in denen der Einzelne *Ansehen* und *Aufmerksamkeit* bekommt, und durch Settings, in denen er sich zurückziehen und über den Prozess *reflektieren* kann.

Der kollektive Lernprozess

Die Summe individuellen Lernens ergibt noch kein kollektives Lernen; eben weil die Person Umwelt der Kommunikationsmuster ist, kann sie diese nicht einfach kraft Person verändern. Kollektives Lernen entsteht in gemeinsamen Aushandlungsprozessen mit den Stellgrößen:

- *Von der Fragmentierung zum Containment*: Wer ist das Kollektiv? Was sind die kollektiven Absichten, Anliegen, Bedürfnisse? Was sind die kollektiven Annahmen, mentalen Modelle, Überzeugungen, wie die Dinge zusammenhängen? Welche Bedeutung hat das Kollektiv für die Organisation? Was sind die zukunftsrelevanten Fragen für das Kollektiv?

- *Sichtweisen vergemeinschaften:* Welche unterschiedlichen Sichtweisen gibt es bezüglich des Themas? Welche Erfahrungen, Vermutungen? Welche Interessenlagen gibt es, und wie hängen sie mit den Strukturen und Subgruppen zusammen? Was ist gemeinsam, was unterschiedlich, wo sind konfligierende Interessenlagen?
- *Informationen und Wissen herstellen:* Wo fehlt Faktenwissen? Wie ist das Wissensgefälle? Wie hängt es mit Strukturen und Subgruppierungen zusammen? Wo fehlt es am Wissen über Zusammenhänge oder am Detailwissen? Wie können die Teilnehmer Vorstellungsvermögen hinsichtlich zukünftiger, noch nicht vorhandener Dinge entwickeln? Wird der Unwissenheit gebührend Respekt gezollt?
- *Neue Unterscheidungen markieren:* Was hat überrascht, neugierig gemacht, neue Erkenntnisse gebracht? Wo haben sich Sichtweisen verändert? Was haben wir über die Strukturen des Systems gelernt? Wie ist der Umgang miteinander? Nach welchen Regeln laufen die Dinge ab? Wie vergleicht sich das Kollektiv mit dem Außen, wie wird es vom Außen wahrgenommen? Welche neuen Fokusse für die Selbstbeobachtung als Kollektiv werden angelegt?

Von Gruppen und Modi der Kommunikation

Das Hauptinstrumentarium für die Gestaltung von Prozessen interaktiver Bedeutungsgebung ist das Arbeiten in unterschiedlichen sozialen Formen und Settings (siehe auch Königswieser u. Exner 1998, S. 33 ff.), die jeweils andere Funktionen haben und andere Grunddynamiken fördern (siehe Abb. 16).

Dyaden und Triaden sind geeignete Formen für frühe Phasen des Containment-Bauens und für Schritte im individuellen Lernprozess. Sie bieten einen geschützten Rahmen persönlicher Zuwendung und haben familienähnliche Dynamiken, in denen Beziehungsnormen überwiegen.

Die *Workshopgruppe* mit 10–16 Personen ist das Forum für Reflexion und Willensbildung, hier werden Informationen zusammengetragen und Aufträge vergeben. Die inhaltliche »Tieffbohrung« findet in *Kleingruppen* mit 4–8 Personen statt; diese

Gruppen haben genug Vielfalt in ihren Ressourcen und bieten einen Rahmen, in dem der Einzelne intensiv in Kommunikation eingebunden ist. Kleingruppen und Workshopgruppen verstehen sich aufgabenbestimmt und entwickeln passende Leistungsnormen.

	die Dyade: rasche Annäherung, Intimität, schließt sich leicht ab	familienähnliche Dynamiken
	die Triade: Intimität, Koalitionen, instabil, vorübergehende Arbeitsform	
	Arbeitsgruppe (4–8 Personen) zur Vertiefung / für Problemlösungen: große Offenheit, Peergroup (Sozialisation)	Organisationsdynamiken
	Workshopgruppe (10–16 Personen) für grundlegende Fragestellungen: weniger Offenheit, viele Ressourcen, Gruppenvorteil, Problemlösungen	Community-Dynamiken
	die Großgruppe: mehr als 20 Personen; Öffentlichkeit, Zugehörigkeit zur Organisation erleben; Vernetzung, Energie, Emotionalisierung; effektive, schnelle Information	

Abb. 16: Funktionen und Grunddynamiken von Gruppen
(weiterbearbeitet nach Königswieser u. Exner 1998, S. 32–34)

Großgruppen entwickeln eine eigene Emotionalität aufgrund der Tatsache, dass die Teilnehmer ihre Zugehörigkeit zum Ganzen erleben, das bringt Energie und Affektlagen, die sich blitzschnell ausbreiten können. Stereotypbildung, Regressionstendenzen, Verantwortungsdiffusion durch Anonymität, Strohfeuer der Begeisterung mit schalem Nachgeschmack sind klassische Risiken für Großgruppen. Die Moderation ist gefragt, immer wieder Differenzierung herzustellen, Minderheitsmeinungen Platz zu geben, Verantwortungen zu klären und für einen profunden Transfer, für die Nachhaltigkeit der Ergebnisse zu sorgen.

Großgruppenveranstaltungen, die Kraft hinsichtlich sozialer Bedeutungsgebung entwickeln, sind eigentlich aufsummierte Kleingruppen: Die Arbeitssettings bestehen zum Großteil aus Face-to-Face-Gruppen von 8–12 Personen, die untereinander

Themen bearbeiten und in dialogischer Form untereinander vernetzt sind. *Max-mix-Gruppen* sind nach den relevanten Strukturmerkmalen des gegebenen Systems zusammengesetzt und bilden einen Mikrokosmos ab; so sitzen z. B. an jedem Tisch Vertreter von Vertrieb, Produktion, IT, HR, Betriebsrat usw. – je nachdem, welche Perspektiven für das Beratungssystem konstitutiv sind. *Heimatgruppen* sind homogen in Bezug auf ein Strukturmerkmal, z. B. die Zugehörigkeit zu einer Funktion; so bilden die Vertriebler, die Produktionsleute, die ITler usw. jeweils eine Gruppe.

Modi der Kommunikation – Wann wie kommunizieren?

Zu verschiedenen Phasen sollten unterschiedliche Kommunikationsformate eingesetzt werden: der *Dialog* in den Phasen der Vergemeinschaftung und des Hinterfragens eines Themas, das *Plädieren* in Phasen der Optionenauswahl, das *Diskutieren* bei der Festlegung von Entscheidungen (siehe Abb. 17).

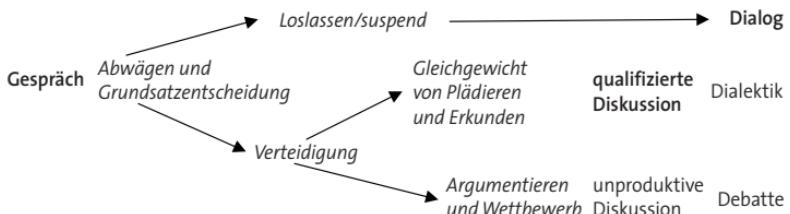


Abb. 17: Mögliche Gesprächsformen und -verläufe (Isaacs 2002, S. 48)

Im Verständnis von Isaacs ist der Dialog nicht ein Zwiegespräch, sondern mit dem Palaver des Stammesrates am Lagerfeuer zu vergleichen. Man erkundet teilbekanntes oder unbekanntes Territorium und verlässt dabei die Autobahnen der eigenen Rekursivität. Man geht in eine fragende, suchende Haltung, versucht, die Stimmen, die uns bekannte Deutungsmuster einflüstern, auf Abstand zu halten. Vom Anliegen des tiefen Verstehens geleitet und gegen die Routinen sozial erwünschter Kommunikationsanschlüsse, spricht man laut denkend in die Mitte – und erlebt so bald ein »freies Fließen von Sinn«, das bereichernd und zutiefst zufriedenstellend ist.

Es ist Aufgabe der Moderation, den Rahmen für diesen Kommunikationsmodus bereitzustellen. In Dialogphasen kommt Vieldeutigkeit auf, die Komplexität steigt. Das ist angemessen dafür, das Thema auszudifferenzieren. In den späten Phasen der Moderation, wenn Optionen gewichtet, bewertet, ausgewählt werden sollen, gilt es, den Modus der Diskussion zu verfolgen, in dem wir gut geübt sind.

Ein wichtiger Beitrag zum Containment in all diesen Phasen ist die Visualisierung: das wörtliche Mitschreiben der Beiträge – lieber zu viel als zu wenig. Der Moderator kann sie dann immer noch im Nachhinein zu einer Mindmap verdichten.

Das Design von Interaktion in Gruppen

Das Design soll die vier Prozesse – den Themenprozess, den Gruppenprozess, den individuellen und den kollektiven Lernprozess – in ihren Entwicklungsdynamiken miteinander verweben und synchronisieren. Es gibt Hebepunkte für die Gestaltung von Interaktionen in Gruppen, die mehrere Prozesse gleichzeitig anspielen oder einfach die Wirkung von konkreten Interventionen erhöhen.

Leitfaden für die Designarbeit

In der Vorbereitung wird das Thema von der Ausgangslage bis zu den Zielen »gespannt«. Die Hauptschritte der Themenentwicklung werden abgegrenzt. Jeder Baustein bekommt ein Zeitbudget. Es hilft, nach der Bergsteigerperspektive vorzugehen: vom Ziel aus abwärts planen – oder von beiden Seiten zur Mitte hin.

Wenn eine Gruppe ein komplexes Thema bearbeitet, braucht es *viele Schleifen* – für die Sammlung von Informationen, die Begriffsklärung, die Erkundung von Zusammenhängen; das benötigt oft mehr als die Hälfte der Gesamtzeit. Es hat wenig Sinn, hier zu sparen, denn ein tiefes und geteiltes Problemverständnis ist die Grundlage für Vertrauen und für spätere Entscheidungen.

Der erste Schritt ist das *Containment*: Die Ziele des Workshops, ihre Bedeutung für die Teilnehmer, ihre Anliegen, Ressourcen, Erfahrungen, Wünsche an den Verlauf und die Ergebnisse des Workshops stehen im Mittelpunkt.

Dann wird das Thema erschlossen. In dieser *Phase der Landkarten* empfiehlt sich eine Abfolge von Plenums- und Kleingruppenarbeiten jeweils mit Plenumsaustausch. In dieser Phase sollten die Kleingruppen eher nach dem Max-mix-Prinzip gebildet werden. Man sollte die Gruppenzusammensetzung immer wieder neu mischen, damit bald alle einmal mit allen zusammen gearbeitet haben. So lernt jeder jeden einschätzen; die ganze Gruppe bekommt mehr Sicherheit.

Wenn es Skepsis und Widerstand gibt, empfiehlt sich das Arbeiten mit *komplementären Fragestellungen* – z. B: Was sind die Erfolgsfaktoren, die uns weiterbringen werden? Und: Was können wir tun, um die Sache an die Wand zu fahren? Denn Menschen können nicht an Aufgabenstellungen arbeiten, wenn sie innerlich im Widerstand sind und ihr Erfahrungsgedächtnis »Verweigern« funk; sie würden nur die anderen Gruppenmitglieder stören. Mit hilfe komplementärer Fragestellungen kommen sie in eine Affekt-lage der Zustimmung und Kooperationsfähigkeit; so können sie ihre Wahrnehmungen und ihre Energie für das Thema einbringen und »produktiv stellen«. Sie werden nicht sozial ausgegrenzt, was das gesamte System belasteten würde. Vielmehr kommen sie in ihren Gruppenarbeiten erfahrungsgemäß auf dieselben Problem-dimensionen zu sprechen wie die anderen Gruppen.

Max-mix-Gruppen haben alle eine ähnliche Perspektivenvielfalt; die Ergebnisse der Gruppenarbeiten untereinander sind ebenfalls sehr ähnlich. Dadurch erhält die Gesamtgruppe eine Wahrnehmung von sich selbst, die ein Gefühl von Gemeinsamkeit und Stärke auslöst – was gerade in den *Anfangsphasen* komplexer Problemlösungen die Zuversicht stärkt. Dort würde das Gefühl, dass jeder und jede die Dinge völlig anders sehen und angehen würde, Unsicherheit und Angst auslösen und einen rekursiven Kreislauf von Überforderung und Fragmentierung in Gang setzen.

Nach der Phase der Landkarten braucht es einen *Anker für den individuellen Lernprozess*, eine Möglichkeit, das Erfahrene für sich zu reflektieren: Was hat sich bewegt, verändert? Wie geht es einem damit? Möglicherweise ist ein Unfreeze eingetreten, die eigenen Überzeugungen werden unscharf und kommen ins Driften. – Solche Fragen sollten in Dyaden oder Triaden im Modus wechselseitiger Interviews mit aktivem Zuhören bearbeitet wer-

den oder in Einzelarbeit: Man kann das Setting wechseln, Spaziergänge im Freien oder Musik einsetzen.

Hier braucht es auch eine *Zäsur für den kollektiven Lernprozess*: Man kann beginnen bei freiwilligen Blitzlichtern zu den individuellen Lernerfahrungen. Oder einfach mit Fragen wie: Was heißt das bislang Bearbeitete für uns? Wie sind wir unterwegs? Wo sind die größten Gemeinsamkeiten, die größten Unterschiede? Was hat überrascht, neugierig gemacht? Auch hier soll ein Unfreeze kollektiver Überzeugungen auf der Metaebene angesprochen werden können: So kommen wir nicht mehr weiter, da müssen wir uns ändern ...

Erst wenn ein Verständnis in Bezug auf das Problemsystem und die grundlegenden Dynamiken erarbeitet ist, kann die Gruppe in die *Phase der Problemlösungen* gehen. Die Gesamtgruppe sollte so weit integriert sein, dass jeder das Gesamte mitdenken kann; als Folge sollte eine Vertrauensbasis in der Gruppe entstanden sein, die es nun möglich macht, entweder in Max-mix-Gruppen *arbeitsteilig* Themen zu bearbeiten – hier holt man Zeit auf –, oder man erarbeitet *parallele Fragestellungen* gezielt aus den Perspektiven von Heimatgruppen. Die Ergebnisse zwischen den Gruppen sind dann merkbar unterschiedlich, was erwünscht ist: Man will ja wissen, was z. B. eine bestimmte Strategie für Marketing, Produktion, HR usw. für Folgen bringen würde.

Auch nach diesen Schritten sollte es wieder eine Ankerung mit Reflexion des individuellen und kollektiven Lernprozesses geben: Was bedeutet das Erarbeitete für das eigene Selbst- und Rollenverständnis? Für das Kollektiv? Wie zufrieden ist man? Findet man die eigenen Interessen und Anliegen wieder? Bringt das alle weiter?

In der *Phase des Entscheidens* geht es darum, *Optionen* auszuwählen, nachdem vorher die *Entscheidungsprinzipien* vereinbart worden sind: Konsens, Mehrheit, Vetorecht, Minderheitenstellung ... In dieser Phase ist Diskussion bzw. das Plädieren für Lösungen angebracht. Hier kann man Punktfragen oder Aufstellungen im Raum einsetzen, um Entscheidungspräferenzen zu zeigen.

Sind Problemlösungen verabschiedet, Entscheidungen getroffen, braucht es eine Schließung der Gestalt für den individuellen Lernprozess: Was nehme ich mit? Was hat sich für mich verändert? Und für den kollektiven Lernprozess: Wie war die gemein-

same Arbeit? Wie hat man Unterstützung und Kooperation erlebt? Was bringen die erarbeiteten Lösungen dem System? Woran werden Außenstehende die Veränderungen merken?

Jetzt kann überprüft werden, wie verbindlich diese getroffenen Entscheidungen, die vereinbarten Maßnahmen sind, wie viel *Commitment und Handlungsorientierung* daraus für die jeweiligen Betroffenen entstanden ist.

Am Abschluss stehen die Maßnahmen für den *Transfer* der Ergebnisse: die To-do-Liste mit Tätigkeiten, Verantwortungen und Deadlines, die Vereinbarungen über die Kommunikation der Ergebnisse, die Vereinbarungen über nächste Schritte.

Hebelpunkte für die Gestaltung interaktiver Settings

Moderationsdistanz beachten: 8 Meter sind das Limit für intensive Face-to-Face-Kommunikation; danach wird es schwierig, Kontakt über visuelle, verbale, nonverbale und neuronale Kanäle zu halten.

Face-Faktor maximieren: Ansehen und Gesehenwerden sind die sozialen Prozesse, die biochemische Motivationscocktails produzieren (Bauer 2006), aktive Zuwendung ist eine Quelle für Relevanz und Sinngebung. Arbeitssettings sollten deshalb den Face-Faktor optimieren.

Statt eines sozial völlig verarmten Kinobestuhlungssettings, wo die ersten fünf Reihen in ein einziges Gesicht (des Vortragenden) blicken und hoffen, von ihm gesehen zu werden, wo alle Dahintersitzenden ins soziale Koma der Langeweile fallen, sollte man – wie es die Kirche gut kann – Halbkreise mit Kirchenschiffen um eine Bühne herum schaffen. Bei kleinerer Teilnehmerzahl ist der Kreis die perfekte Form: Jeder kann jeden sehen und wird von jedem gesehen, Äquidistanz wird als Norm eingeschmuggelt.

Der Anfang prägt – am Anfang prägen: Die ersten 30 Minuten des Workshops prägen Erwartungen und Verhaltensmuster. Statt hier eine langweilige Vorstellung der Moderatoren und eine redundante Agendapräsentation herunterzubeten – was alle zu ihren Blackberrys und iPhones treibt –, statt Vorstellungsrunden mit Beeindruckungs- und Allianzenbildungsroutinen zu zele-

brieren, sollte der Start gleich interaktiv mit menschlicher Begegnung gestaltet werden; z. B. in Dyaden oder Triaden, in denen die Teilnehmer einander gezielt nach Containmentfragen interviewen und nachher ihren Interviewpartner vorstellen. Oder mit einem Setting, bei dem sich kleine Gruppen austauschen und dann Blitzlichter ans Plenum geben. Mit solchen Übungen gibt man jedem zu Beginn das Wort und die Erfahrung, dass ihm zugehört und sein Anspruch auf Wertschätzung bestätigt wird. Man schmuggelt Normen in die Gruppe: den demokratischen Umgang mit Zeit, Aufgaben- und Leistungsorientierung, zuhören und Aufmerksamkeit schenken, sich offen äußern, den anderen mitdenken und für ihn sprechen, Muster in den Blitzlichtern reflektieren usw. Gleichzeitig entsteht in einer solchen zirkulären Vorstellungsrunde ein Bild von den Anliegen und Sinnstrukturen des Kollektivs; man weiß, wo man ist und mit wem man es zu tun hat.

Fragen, Feedback und analoge Aufstellungen im Raum sind die kräftigsten Settings, in denen sich Personen in ihren Rollen und in der Systemdynamik erleben.

- Führungskräfte wirken ungleich glaubwürdiger, wenn sie befragt werden, statt Folien zu präsentieren. Der Blick der anderen geht nicht auf die helle Leinwand, sondern in ein nachdenkliches Gesicht, das die Spiegelneuronen der Betrachter unmittelbar ins Schwingen bringt und koordiniert.
- Feedbackbekommen ist noch immer der elektrisierende Kick fürs Lernen; Feedbackgeben ist soziale »Fellpflege«. Angemessene Übungen mit professioneller Anleitung für das Geben und Nehmen von Feedback lassen sich fast immer in kürzerer oder längerer Form und in Verbindung mit dem Themenprozess einrichten.
- Aufstellungen im Raum können die Standpunkte von Personen analog abbilden, z. B. wenn es am Ende eines Workshops um das Commitment geht oder auch unterwegs, wenn man Standpunkte abfragt. Die Bilder, die dabei entstehen, versorgen uns mit reichhaltigen Szenarien aus dem Erfahrungsgedächtnis. Einen Standpunkt zu beziehen bekommt eine ganz andere Bedeutung, wenn sich man sich in Beziehung zu anderen hinstellt, als wenn man Klebepunkte auf das Flipchart drückt. Eine Min-

derheitsposition neben der Punktewolke auf Papier wird meist ausgeblendet; eine Person, die sich abseits von den anderen aufstellt, erregt hingegen spontan Neugierde und Aufmerksamkeit.

Reichhaltige Zugänge zum Thema: Schließlich sollten neben kognitiven auch affektive Zugänge zum Thema gebahnt werden: durch Bilder, Metaphern, Storytelling und -making, analoge Interventionen wie Sketche, Briefe aus der Zukunft usw., durch die richtige Mischung von Spaß und Ernst, Konzentration und Entspannung, Problem- und Lösungsfokus.

Wechsel zwischen Arbeitsformen: Die soziale Form – Einzelarbeit, Dyade/Triade, Kleingruppe, Plenum – sollte der Aufgabenstellung angemessen sein. Plenare Einheiten können zu lang werden und die Teilnehmer passiv stellen; es braucht die richtige Abfolge unterschiedlicher Arbeitsformen. Eine gezielte Gruppenbildung sorgt für soziale Durchmischung; bis zum Nachmittag des ersten Tages sollte jeder einmal mit jedem *face-to-face* gearbeitet haben. Auch der räumliche Wechsel unterstützt das Unfreeze: der Wechsel der Sitzplätze, der Präsentationsrichtung usw.

Angemessene inhaltliche Dichte und Komplexität: Das Leben in Organisationen hat sich in den letzten 15 Jahren radikal intellektualisiert, Reflexion ist Alltag. Bestimmte Formen – z. B. eine Kartenabfrage, mit der man die Erwartungshaltungen bestimmt – sind heute zu redundant, zeitraubend und schlicht unzumutbar. Trotzdem ist die Kartenabfrage die unverzichtbare Form, mit der sich die berühmten Landkarten der Gruppenwahrnehmungen zu Themen herstellen lassen. Es empfiehlt sich z. B., im Vorfeld einen Fragebogen zu mailen und Erwartungen, aber auch Antworten zu grundlegenden inhaltlichen Aspekten zu erfragen. Die Antworten werden im Vorfeld für jede Frage zusammengeführt, nach Inhalten geclustert und auf A0-Charts geplottet. Zu Beginn eines Seminars bzw. eines Themenabschnitts gehen die Teilnehmer zu zweit durch die »Vernissage«, ergänzen vielleicht das Gesamtbild der Antworten noch etwas; und tauschen im Plenum aber nur Blitzlichter bezüglich der Antwortmuster aus. So wird die gemeinsame Zeit genutzt für Interaktionen mit Bedeutungsgebung.