

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](http://www.systemische-forschung.de)

Carl-Auer im Internet: [www.carl-auer.de](http://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

<b>1 Anliegen der Arbeit</b>	5
1.1 Theoretischer Kontext	6
1.2 Aufbau der Argumentation	8
<b>2 Bedeutende Literatur</b>	11
<b>3 Logik der Beobachtung</b>	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
<b>4 Elemente, Relationen und Struktur – Zur Bedingung der Möglichkeit von Identität und Entwicklung von Systemen</b>	21
4.1 Relationen und Konditionierungen	21
4.2 Struktur	22
4.2.1 Variation	23
<b>5 Zum Verständnis von Intervention</b>	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

<b>6 Veränderung</b>	45
6.1 Evolution, Anlässe und Möglichkeiten der Veränderung	46
<b>7 Problemumfeld von Interventionen</b>	51
7.1 Die Beobachtung eines Problems	51
7.2 Ansatz systemischer Beratung	51
7.3 Dysfunktionalität als Lösung einer unentscheidbaren Situation	53
<b>8 Geplante Evolution</b>	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 Voraussetzung 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
<b>9 Exkurs: Funktionen von Coaching für Organisationen</b>	81
<b>10 Evaluation und empirische Ergebnisse zur Wirksamkeit von Coaching</b>	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

<b>11 Ergebnisbetrachtung – <i>Intervention in komplexe Systeme</i></b>	<b>95</b>
<b>12 Anhang 1: Beispielfragebogen zur Evaluation von Coaching</b>	<b>97</b>
<b>Anhang 2: Fragen zur systemisch-wissenschaftlichen Relevanz eines Coachingansatzes</b>	<b>99</b>
<b>Anhang 3: Fragen zur Wirklichkeitskonstruktion</b>	<b>101</b>
<b>13 Abbildungsverzeichnis</b>	<b>103</b>
<b>14 Literaturverzeichnis</b>	<b>105</b>
<b>15 Onlinequellenverzeichnis</b>	<b>109</b>
<b>16 Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>110</b>



# 1 Anliegen der Arbeit

Der Beratungsmarkt im Umfeld von Organisationen und der spezifischen Zielgruppe der Führungskräfte verzeichnet seit Jahren beachtliche Wachstumsraten.<sup>1</sup> Die Angebotspalette der Beratungsformate und Ansätze ist dabei sehr vielfältig, das Spektrum zwischen betriebswirtschaftlicher Fachberatung und esoterisch angehauchter Lebensberatung ist nur schwer zu überblicken. Häufig ist von systemischer Beratung die Rede, oft ohne dass ein einheitlicher theoretischer Bezug zu erkennen wäre, der Auskunft über die Tragweite des jeweiligen Ansatzes liefern könnte. Niklas Luhmann, der 1968 an die neu gegründete Universität Bielefeld berufen wurde<sup>2</sup>, entwickelte durch seine Systemtheorie ein umfassendes Theoriegebäude, welches, wenngleich dies gewiss nicht seine Absicht war, ein theoretisches Fundament für die Beratungspraxis darstellen kann. Dieses Fundament birgt, wie zu zeigen sein wird, erhebliche Potentiale für das Selbstverständnis und ebenso für den Methodenpool der Beratungsbranche. Beratungen von Organisation – verstanden als Organisationssysteme – genauso wie die eines ratsuchenden Individuums – verstanden als Bewusstseinssystem – stellen im Umfeld der Systemtheorie beabsichtigte Interventionen in operativ geschlossene Beobachtungssysteme<sup>3</sup> dar. Dabei stellt die operative Geschlossenheit zunächst vieles in Frage, was klassische Intervention ausmacht. Die grundlegende Möglichkeit der Einflussnahme in ein operativ geschlossenes System scheint wenig einleuchtend, denn die Annahme, mit rationaler Analyse und Rückmeldung der gewonnenen Erkenntnisse, an, z. B. den Beratungssuchenden, gleich ob Organisationen oder Individuen, gezielte Veränderung erzeugen zu können, also eine Kausalkette aus der Ursache des beklagten Übels und das Auftreten dessen zu durchbrechen, ist kaum haltbar, da der Betroffene hinter der *Mauer seiner Systemgrenze* sitzt. Dort konstruiert *er* seine eigene Realität und empfängt als Information nur, was *er* in Referenz auf *seinen* Systemzustand als solche erlebt. Die vorliegende Arbeit beabsichtigt die Besonderheiten der Intervention in komplexe, operativ geschlossene Systeme herauszuarbeiten, die angesichts der skizzierten Problemlage bereits erahnbar sind; der Anschluss der Beratungspraxis an die Luhmannsche Systemtheorie soll dadurch ermöglicht werden. Dies betrifft zunächst

---

1 Mohe, Birkner bescheinigen dem europäischen Beratungsmarkt ein Wachstum zwischen 7,3 (Deutschland 2005) und 26 % (UK). Vgl. Mohe, Birkner: Internationale Perspektiven der systemischen Beratung, In: OrganisationsEntwicklung, Heft 3/2008.

2 Reese-Schäfer, W.: Luhmann zur Einführung, 1. Aufl., Junius Verlag, Hamburg 1992, S. 7. Künftig zitiert als: Reese: Luhmann.

3 Vgl. dazu ausführlich Kapitel 3.

die Möglichkeiten zur Intervention, nach systemtheoretischem Verständnis, im Allgemeinen. Die Leitfrage lautet demnach:

Kann der Begriff der Intervention und dessen Zielsetzung intentionaler Veränderung im Umfeld der Luhmannschen Systemtheorie aufrechterhalten werden?

Die Operationslogik der Systeme mit ihren Implikationen für die Möglichkeiten von Intervention steht dabei ebenso wie die daraus resultierenden Bedingungen und Möglichkeiten zur Veränderung im Vordergrund. Auf diesem Wege wird die Luhmannsche Systemtheorie dem Praxisfeld der Beratung zugänglich gemacht, welches seine Legitimation u. a. aus der Expertise zur intentionalen Veränderung schöpft. Die Beratungsbranche wird, insbesondere durch die Beratungsform des Coachings<sup>4</sup>, in Form einer Auswahl an Methoden dem theoretischen Diskurs angebunden. Die Leitfrage lautet dabei jeweils:

Wie wirken sich die Methoden auf die betroffenen Systeme aus bzw. wie sind sie systemtheoretisch zu reformulieren?

Das Ergebnis der Ausführungen stellt einen Gewinn dar, wenn neben der Beantwortung der benannten Leitfragen, der Beratungspraxis ebenso wie dem wissenschaftlichen Diskurs Impulse zur jeweiligen Weiterentwicklung geliefert werden können, durch die Diskussion also eine Feedbackschleife entsteht.

## 1.1 THEORETISCHER KONTEXT

Die in dieser Arbeit zweckgebunden vorzunehmende Darstellung der Systemtheorie nach Niklas Luhmann betrachtet einen spezifischen Ausschnitt seines Theoriegebäudes. Eine knappe Einführung des größeren Kontextes lohnt, um die Tragweite der zu diskutierenden Probleme und die Anwendungsmöglichkeiten der gewonnenen Erkenntnisse einzuschätzen zu können:

*„Wer sich auf Luhmann einlässt, sollte sich gleich zu Anfang darüber klar werden, dass hier ein Komplexitätsniveau angestrebt wird, das sich mit den elegantesten Formeln Adornos, den dialektischen Widersprüchen Hegels und den entlegensten Zitaten Foucaults vergleichen lässt. Sein Konzept ist: Problemlösung durch Erhöhung der Komplexität – bei gleichzeitig eingebauten, immer raffinierter werdenden ‚Komplexitätsvereinfachungsmatrizen‘, die es überhaupt erst ermöglichen, den Überblick zu behalten.“<sup>5</sup>*

---

<sup>4</sup> Coaching ist eine individuelle Form der Beratung im beruflichen Umfeld. Vgl. dazu ausführlich Kapitel 8.1 Coaching – Eine Begriffsklärung.

<sup>5</sup> Reese: Luhmann S. 16.

In der Luhmannschen Systemtheorie ist von einem autonomen Vollzug operativ geschlossener, aber umweltoffener Systeme die Rede. Systemtypen liegen in verschieden ausdifferenzierter Art vor. Die Differenzierung sozialer Kommunikationssysteme in drei Systemtypen<sup>6</sup> (Interaktion, Organisation und Gesellschaft) beschreibt dabei verschiedene *Prinzipien der Grenzstabilisierung*<sup>7</sup>: Interaktionssysteme konstituieren sich nach Gabriel durch reflexive Wahrnehmungen Anwesender.

*„In diesem Sinne stelle Anwesenheit das Grenzbildungs- und Selektionsprinzip von Interaktionssystemen zugleich dar: Die Grenzen des Systems fallen mit den Grenzen der Wahrnehmung zusammen.“<sup>8</sup>*

Organisationssysteme hingegen sind nicht auf die unmittelbare Wahrnehmbarkeit der Kommunikationsteilnehmer angewiesen. Über die Möglichkeit der Kontrolle der Zugehörigkeit von Kommunikationsteilnehmern, in Form von personellen Mitgliedschaften der Organisation, verfügen Organisationen über das Potential sich eigenständig auszudifferenzieren.

*„Organisationen haben für Luhmann zur Voraussetzung, dass zwischen Mitgliedern und Nichtmitgliedern Unterschieden werden kann, dass Mitgliedschaften erwerbbar und verlierbar sind, der Status der Mitgliedschaft also nicht als ‚ascribed‘, sondern als ‚achieved‘ behandelt wird.“<sup>9</sup>*

Gesellschaft, mit Luhmann verstanden als komplexes soziales System, umfasst sämtliche füreinander erreichbare Kommunikationen<sup>10</sup>. Gesellschaft wird dabei als funktional ausdifferenziert verstanden<sup>11</sup>, d. h. gesellschaftliche Funktionssysteme, in Form von Wirtschaft, Recht, Kunst usw., stellen einen Entwicklungsstand gesellschaftlicher Ausdifferenzie-

---

6 Baraldi, Corsi, Esposito u. a. nutzen die Bezeichnung Systemtypen bzw. Typen eines Systems, um die spezifischen Merkmale der Systeme zu kategorisieren. Vgl. Baraldi C., Corsi G., Esposito E.: GLU, 1. Aufl., Suhrkamp Verlag, Frankfurt a.M., 1997, S. 129 u. a. Künftig zitiert als: Baraldi: GLU.

7 Vgl.: Gabriel K.: Analysen der Organisationsgesellschaft: Ein kritischer Vergleich der Gesellschaftstheorien Max Webers, Niklas Luhmanns und der phänomenologischen Soziologie, Campus Verlag, Frankfurt a.M. 1979, S. 73. Künftig zitiert als: Gabriel, K.: Analysen der Organisationsgesellschaft.

8 Ebd.

9 Ebd.

10 Vgl. Luhmann N.: Soziologische Aufklärung 3: Soziales System, Gesellschaft, Organisation, 4. Aufl., VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2005, S. 355. Künftig zitiert als: Luhmann: Soziologische Aufklärung.

11 Vgl. Baraldi: GLU, S. 63.

rung dar, der Komplexitätsbewältigungen in je spezifischer Art ermöglicht. Neben der Gesellschaft, deren Funktionssystemen und anderen sozialen Systemen werden auch (psychische-) Bewusstseinssysteme als operativ geschlossen verstanden: Die traditionelle Zuschreibung von kognitiven Leistungen auf *Menschen* kann in einer systemtheoretischen Analyse logisch nicht aufrecht erhalten werden, da Menschen aus einer Vielzahl interagierender Systeme – psychische wie biologische Systeme – bestehen<sup>12</sup>. Auch bei der Betrachtung intendierten Handelns verschiebt sich der Fokus vom Menschen auf Bewusstseinssysteme.<sup>13</sup>

Systeme operieren dabei nicht losgelöst von ihrer Umwelt. Die wechselseitige Beeinflussung der Systeme, als durch die Umwelt des jeweiligen Systems vermittelt zu beobachten, ist dem hier gewählten theoretischen Ansatz eigentlichlich. Soziale Systeme, ebenso wie Bewusstseinssysteme, operieren demnach nicht unbeeinflusst von ihrer Umwelt und den darin befindlichen Systemen. Diese Annahmen bleiben, wie zu zeigen sein wird, nicht ohne Auswirkungen auf den Betrachtungsgegenstand der Beratung.

## 1.2 AUFBAU DER ARGUMENTATION

Kapitel 2 *Bedeutende Literatur* liefert eine Orientierung der für die gegebene Thematik relevanten Literaturbasis. In Form einer Auswahl werden die wesentlichen Titel dargestellt. Kapitel 3 widmet sich gezielt der grundlegenden *Logik der Beobachtung* und führt zweckbezogen in die basalen Begrifflichkeiten der Luhmannschen Systemtheorie ein. Nachfolgend wird in Kapitel 4 *Elemente, Relationen und Struktur* die aus der Beobachtungslogik resultierende Architektur eines Systems vorgestellt. Diese etabliert sich im Zuge des Aufbaus eigener Systemkomplexität (welche gleichsam die Voraussetzung zum weiteren Aufbau dieser ist) und stellt die Bedingungen zur erfolgreichen Aufrechterhaltung des Systems dar. Nach derart erfolgter Grundlegung führt Kapitel 5 *Zum Verständnis von Intervention* in ein systematisiertes Verständnis von Intervention im Allgemeinen sowie in die Besonderheiten der Intervention in komplexe Systeme ein. Die Etablierung eines sozialen Berater-Klienten-Systems wird dabei ebenso geschildert wie die kybernetischen und biologischen Bezugnahmen Luhmanns, in deren Erbe die Systemtheorie bedingt steht. Zur Beschreibung der Bedingungen und Möglichkeiten von Interventionen erweisen sich diese Bezugnahmen als wesentlich. Die spezifischen Eigenheiten sozialer wie psychischer Systeme erfahren dabei eine andauernde Würdigung, haben zunächst aber eher symbolischen Charakter,

---

12 Vgl. dazu ausführlich Kapitel 5.4.

13 Die Bezeichnungen Bewusstseinssysteme und psychische Systeme werden äquivalent genutzt.

da die theoretischen Erkenntnisse in ihrer Abstraktheit allgemeine Gültigkeit für die Systemtheorie haben. Besondere Relevanz erfahren soziale wie psychische Systeme bei der zugespitzten Fragestellung nach den Möglichkeiten von Interventionen in Form von Beratungen. Zu beratende Systeme sind, in dem hier gewählten Zusammenhang, einerseits Organisationen (verstanden als soziale Systeme), andererseits Klienten (verstanden als Bewusstseinssysteme bzw. psychische Systeme), die eine individuelle Beratung in Form von Coaching aufsuchen. Kapitel 6 *Veränderung* leistet einen Überblick über die Möglichkeiten der evolutionären Veränderung komplexer Systeme, welche die Bedingung zu gezielter Entwicklung (die als Ziel von Interventionen gelten können) darstellen, wie sie in Kapitel 8 *Geplante Evolution* ausführlich und praxisorientiert diskutiert werden. Vorab gewährt Kapitel 7 *Problemumfeld von Interventionen* einen Einblick in Problemlagen, die das Umfeld von Interventionen ausmachen. Der Ansatz systemischer Beratungen, in Abgrenzung zu traditionellen Ansätzen, wird verdeutlicht. Die Beratungsform des Coachings erfährt im praxisorientierten Teil der Arbeit ab Kapitel 8 einen besonderen Stellenwert. Dieser ergibt sich nicht aus einer theoretischen Notwendigkeit, etwa dass Coaching systemische Intervention mehr als andere Beratungsformen repräsentiere, sondern aus der Tatsache, dass damit verbundene Interventionsmethoden vermehrt als systemisch, ohne dass dies in der Regel näher definiert würde, bezeichnet werden.

Entsprechende Coachingausbildungen und Aufbaustudiengänge werden an bzw. im Umfeld von Universitäten angeboten. Ausgewählte Methoden des Coachings, die teilweise einen systemischen Bezug für sich beanspruchen, werden vorgestellt und in Ihrer Anwendung und Wirkung systemtheoretisch dargestellt bzw. reformuliert. Zu den Funktionen von Coaching aus der Perspektive der Organisation liefert Kapitel 9 Hinweise zur Differenz vermeintlicher/offizieller und tatsächlicher/inoffizieller Funktionen. Kapitel 10 *Evaluation und empirische Untersuchungen zur Wirksamkeit von Coaching* schildert erste empirische Ergebnisse in Bezug auf die Wirksamkeit von Interventionen. Methoden zur fallbezogenen Evaluation werden ebenso vorgestellt, wie empirische Ergebnisse aufgrund von statistikgestützten Erhebungen.