

Eckard König, Gerda Volmer,
Yannik Fleer

mini-handbuch

**Systemische
Organisationsberatung**



Leseprobe aus König, Volmer und Fleer,
mini-handbuch Systemische Organisationsberatung,
ISBN 978-3-407-36802-7 © 2022 Beltz Verlag, Weinheim Basel
[http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/
gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36802-7](http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36802-7)

Inhaltsverzeichnis

TEIL 1

GRUNDLAGEN

Systemische Organisationsberatung: Was ist das? 10

Der Blick auf das soziale System 12

Beratung als Hilfe zur Selbsthilfe 19

Menschenbild und Haltung 21

TEIL 2

DIE STRUKTUR DES BERATUNGSPROZESSES ...

GROW als Grundstruktur 26

GROW: Schritt für Schritt 29

Struktur und Intuition: Zwei Seiten einer Medaille 39

GROW agil: die Arbeit in Sprints und Zyklen 43

Goal: Die Startphase des Beratungsprozesses 47

Der Kunde, das unbekannte Wesen 48

Das eigene Konzept 49

Das Akquisegespräch 51

Auftragsklärung 54

Das Wissen der Organisation erfassen: die Diagnosephase im Beratungsprozess 57

Grundsätze 57

Das Konstruktinterview 61

Die Durchführung des Konstruktinterviews 67

Inhaltsanalytische Auswertung des Konstruktinterviews 70

Weitere Diagnoseverfahren 73

Survey-Feedback: Die Rückspiegelung der Daten 75

Von der Diagnose zum Konzept 76

Umsetzungsphase 78

Beratungsformate 78

Nutzung des emotionalen Denkens: analoge Methoden 81

Abschlussphase: Evaluation und Sicherung der Nachhaltigkeit 86

Evaluation von Organisationsberatungsprozessen 87

Sicherung der Nachhaltigkeit 93

TEIL 3

DER BLICK AUF DAS SOZIALE SYSTEM

Merkmale sozialer Systeme 98

Wer hat das Sagen? – Die Personen des sozialen Systems 101

Subjektive Deutungen: unser Bild der Wirklichkeit 110

Die Landkarte ist nicht die Landschaft 110

Grundlegende Denkmodi: rationales und emotionales Denken 113

Subjektive Deutungen verändern 118

Werte 129

Soziale Regeln 135

Regeln aufdecken 137

Regeln beurteilen 140

Regeln verändern 141

Regeln abändern: Der Teufel steckt im System 142

Regelkreise: Wir treten auf der Stelle 146

Regelkreise analysieren 147

Regelkreise unterbrechen 150

Systemische Konfliktmoderation 152

Umgehen mit Widerstand 160

Systemumwelt und Systemgrenzen 164

Entwicklung: Der Weg von der Vergangenheit in die Zukunft 167

Entwicklungsmodelle 170

TEIL 4

HANDLUNGSFELDER

Strategie und Change 176

Strategie: Was ist das? 176

Sinn (Purpose) als Ausgangspunkt von Strategie und Change 181

Vision: der Blick nach vorn 183

Ist-Analyse 185

Strategieumsetzung 187

Wieder einmal: die Systemebene 193

Structure follows Process follows Strategy 199

Prozessmanagement 201

Aufbauorganisation: Linienorganisation, Matrix,

Projekte, selbstorganisierte Teams und Ambidextrie 204

Auch hier entscheidend: der Blick auf das soziale System 212

Organisationskultur 216

Diagnose der Organisationskultur 218

Veränderung der Organisationskultur 220

TEIL 5

ANHANG

Nachwort 224

Über die Autoren 228

Literaturverzeichnis 229

Systemische Organisationsberatung: Was ist das?

BEISPIEL: HILFE, DIE BERATER SIND DA!

Die Firma Bergstein, ein mittelständischer Zulieferer mit ungefähr 3 000 Mitarbeitenden, muss umstrukturieren. Viele Abläufe gehen zu langsam, die Kosten sind zu hoch, es knirscht überall im Getriebe.

Die Geschäftsleitung beschließt, eine renommierte Unternehmensberatung heranzuziehen. Das Beratungskonzept wird vorgestellt, eine überwältigende PowerPoint-Präsentation dargeboten, Die Geschäftsleitung ist beeindruckt, das Beratungsunternehmen erhält den Auftrag.

Eine Herde von Beraterinnen und Beratern fliegt ein. Es werden Analysen durchgeführt, Angehörige des Unternehmens müssen Arbeitszeiten dokumentieren und Fragebogen ausfüllen. Die Unternehmensberatung entwickelt ein Konzept: Zwei Hierarchieebenen sollen entfallen, Teams werden neu zusammengesetzt, Mitarbeitende sollen entlassen werden. Die Geschäftsleitung setzt das Konzept um.

Doch es funktioniert keineswegs. Es gibt Probleme mit den Mitarbeitenden, die neuen Strukturen greifen nicht. Auf Rückfrage bei der Unternehmensberatung bekommt die Geschäftsführung zu hören, dass man wohl das Konzept nicht richtig umgesetzt habe – aber gern dabei (in einem neuen Auftrag) unterstützen würde.

Vielleicht kennen Sie solche Situationen und haben sie vielleicht in Ihrer eigenen Organisation schon leidvoll erlebt. Beraterinnen und Berater, so das übliche Verständnis, sind Experten, die eine Analyse durchführen und auf deren Basis ein Konzept entwickeln. Aufgabe der Organisation ist es dann nur noch, dieses Konzept umzusetzen.

Doch oft passt eine solche »Beratung von außen« nicht zur Organisation.

Systemische Organisationsberatung, wie wir sie hier verstehen, geht anders vor.

BEISPIEL: SYSTEMISCHE BERATUNG VERLÄUFT ANDERS

Hier startet der Beratungsprozess mit einem gemeinsamen Kick-off-Workshop mit der Unternehmensleitung, dem Betriebsrat und einigen weiteren Teilnehmenden aus verschiedenen Bereichen. Es wird zunächst geklärt, was die Unternehmensleitung erreichen möchte und welche Rahmenvorgaben gelten sollen.

Alle Beteiligten bringen ihre Sichtweise ein. Und im Blick darauf schlagen die Beraterinnen und Berater das Vorgehen vor. Es gilt, nicht ein Konzept »von außen« aufzusetzen, sondern »das Wissen der Organisation« zu nutzen. Daraus entwickelt sich ein völlig anderer Beratungsprozess.

Dieser Beratungsprozess startet mit Interviews mit Führungskräften und Mitarbeitenden: Wo sehen sie Stärken und Schwächen der Organisation? Was sind ihre Ideen?

Es werden unterschiedliche Sichtweisen deutlich, aber am Ende entwickelt sich ein gemeinsames Bild: In der Regel fehlt eine gemeinsame Vision, Rollen und Schnittstellen sind unklar. Häufig herrscht die Erwartung, die Unternehmensleitung müsse erst einmal klare Vorgaben machen.

Auf dieser Basis entsteht das Konzept für das weitere Vorgehen: Ein Visionsworkshop mit 26 Teilnehmerinnen und Teilnehmern verschiedener Führungsebenen und Bereiche wird durchgeführt. Es bilden sich Arbeitsgruppen, die Schnittstellen bearbeiten und Vorschläge zur Vereinfachung von Abläufen entwerfen. Führungskräfte werden mithilfe von Coaching unterstützt. Es wächst allmählich eine andere Organisation heran.

An diesem Beispiel lassen sich drei zentrale Merkmale systemischer Organisationsberatung aufzeigen:

- der Blick auf das soziale System
- das andere Beratungsverständnis
- die Nutzung des Wissens der Organisation

Was das heißt, wollen wir im Folgenden genauer ausführen.

DER BLICK AUF DAS SOZIALE SYSTEM

Die Beraterinnen und Berater in unserem ersten Beispiel versuchen, die Ursache für die Probleme zu erfassen – und finden sie auch: Prozesse und die Struktur der Organisation müssen geändert werden.

Doch dieses Ursache-Wirkungs-Denkmodell ist zu einfach. Es gibt offenbar nicht immer »die« Ursache, sondern es existiert ein komplexer Zusammenhang zwischen verschiedenen Faktoren, die sich wechselseitig bedingen. Die Veränderung der Prozesse hat Auswirkungen auf die Motivation und Einstellung der Mitarbeitenden, was wiederum Auswirkungen darauf hat, wie die Veränderungen umgesetzt werden. Zugleich spielen noch andere Faktoren eine Rolle, zum Beispiel inoffizielle Regeln wie »Auch diese Umstrukturierung wird nicht die letzte sein. Also lehne dich erst einmal zurück und warte ab!«.

Die Grundlage systemischer Organisationsberatung ist ein anderes Denkmodell: die Systemtheorie. Die Systemtheorie wurde in den 1950er-Jahren entwickelt, als man zunehmend feststellte, dass lineares Ursache-Wirkungs-Denken in komplexen Situationen nicht ausreicht. Zentrale These ist, dass es in einem sozialen System nicht die eine Ursache gibt, sondern dass hier stets verschiedene Faktoren einander beeinflussen. Daraus ergibt sich folgende zunächst sehr allgemeine Definition.

INFO: DEFINITION VON SYSTEM

Ein System ist eine Menge von Elementen, zwischen denen Relationen bestehen und das von einer Systemumwelt abgegrenzt ist (Hall/Fagen 1974, ursprünglich 1956).

Diese Definition war ursprünglich auf ganz unterschiedliche Arten von Systemen angelegt von physikalischen über biologische und ökologische bis zu sozialen und politischen (ausführlicher König/Volmer 2018; 2020). Sie ist im Blick auf soziale Systeme zu konkretisieren. Ein Team als ein soziales System zum Beispiel zeichnet sich dadurch aus, dass Menschen sich Gedanken über die Wirklichkeit machen und auf dieser Basis handeln. Daraus ergibt sich ein Systemmodell der »personalen Systemtheorie«, das Eckard König und Gerda Volmer im Anschluss an Gregory Bateson Anfang der 1990er-Jahre entwickelt haben und das im Unterschied etwa zur Systemtheorie von Niklas Luhmann Personen ausdrücklich als Elemente des sozialen Systems betrachtet.

ELEMENTE SOZIALER SYSTEME: PERSONEN UND IHRE SUBJEKTIVEN DEUTUNGEN. Dass die Situation eines sozialen Systems von den Personen abhängt, ist offenkundig: Eine neue Vorgesetzte, aber auch das Ausscheiden eines Teammitglieds werden das System verändern. Entsprechend gilt das ebenso für unser Beispiel: Es wird davon abhängen, ob ein Promotor die neue Struktur vorantreibt und wie viele Unterstützer oder Gegner der neuen Struktur es gibt.

Es wird auch davon abhängen, was die Mitarbeitenden über die neue Struktur denken und was sie dabei empfinden, ob sie sie als hilfreich oder nur willkürliche Umstrukturierung bewerten.

Wir verwenden hierfür den Begriff »subjektive Deutung«, wobei »subjektiv« darauf hinweist, dass es die einzelnen Personen (Subjekte) sind, die sich jeweils ein Bild von der Wirklichkeit machen. Dabei geschieht diese Deutung der Wirklichkeit auf zweierlei Art:

- als Kognition, also in Form der Gedanken, die sich eine Person zu dieser Situation macht und
- als Emotion, das heißt in Form von Empfindungen und Gefühlen zu dieser Situation.

Auf unser Beispiel bezogen: Mitarbeitende überlegen sich, was die neue Struktur für sie bedeutet – und sie haben zugleich ein unmittelbares Gefühl, sie fühlen sich möglicherweise hilflos.

RELATIONEN: SOZIALE REGELN UND REGELKREISE. Regeln sind Anweisungen, die festlegen, was man in einem sozialen System tun soll, tun darf oder nicht tun darf. Die Einhaltung von Regeln ist durch Sanktionen gestützt. In unserem Beispiel bedeutet das: Wenn eine neue Struktur eingeführt wird, hat das zur Folge, dass Regeln abgeändert werden. Wer hat welche Aufgaben? Wer darf welche Entscheidungen treffen?

Neben diesen »offiziellen« Regeln, die in Gesetzen, Arbeitsplatzbeschreibungen, Erlassen und dergleichen kodiert sind, gibt es aber in jedem System zudem geheime Regeln, die nicht offiziell festgelegt sind, möglicherweise auch im Gegensatz zu offiziellen Regeln stehen, aber trotzdem Geltung besitzen und deren Einhaltung auch durch Sanktionen abgesichert wird. Eine für unser Beispiel möglicherweise inoffizielle Regel könnte lauten: »Wenn ein neuer Change kommt, lehne dich zurück und warte ab – auch dieser Change wird vorbeigehen.« Diese Regel kann möglicherweise wirkungsvoller sein als alle offiziellen Regeln.

Aus den subjektiven Deutungen und den sozialen Regeln entstehen wiederkehrende Verhaltensmuster: Immer wieder wird die Organisation umstrukturiert, immer wieder werden die gleichen Themen diskutiert.

Solche festgefahrenen Muster nennt man in der Begrifflichkeit der Systemtheorie »Regelkreise«. Sie sind das wohl augenfälligste Merkmal sozialer Systeme. Es gibt nicht die Ursache, sondern verschiedene Faktoren beeinflussen sich wechselseitig.

UMWELT UND SYSTEMGRENZEN: Die COVID-19-Pandemie hat deutlich gemacht, wie die Systemumwelt soziale Systeme beeinflusst. Plötzlich griffen bewährte Verhaltensweisen nicht mehr, mussten neue Regeln eingeführt werden. Zur Systemumwelt zählen außerdem gesetzliche Vorgaben, die Wettbewerbssituation am Markt, Betriebsvereinbarungen, Erlasse der Ministerien und anderes mehr.

Systemumwelt ist zudem die materielle Umwelt: die Technik, auch die örtliche Situation, die Einrichtung des Büros. Hat jeder sein eigenes Büro, in dem er oder sie sich abschotten kann? Oder gibt es nur noch flexible Arbeitsplätze? Arbeiten alle oder ein Teil der Mitarbeitenden im Homeoffice?

Zur Systemumwelt gehören schließlich auch andere soziale Systeme: Für ein Team besteht die Systemumwelt aus anderen Teams, anderen Bereiche. Für eine Organisation werden die jeweiligen Familiensysteme der Mitarbeitenden die Umwelt sein, aber auch die Kundinnen und Kunden, die Konkurrenz, andere Organisationen. Es gibt keine eindeutige Zuordnung, was jeweils System und was Umwelt ist, sondern es wird von der jeweiligen Fragestellung abhängen. Wenn ich ein Team berate, dann sind die anderen Teams die Systemumwelt. Wenn ich eine Organisation insgesamt berate, dann sind Kunden und Lieferanten Teil der Umwelt und die einzelnen Teams Subsysteme innerhalb des größeren Systems.

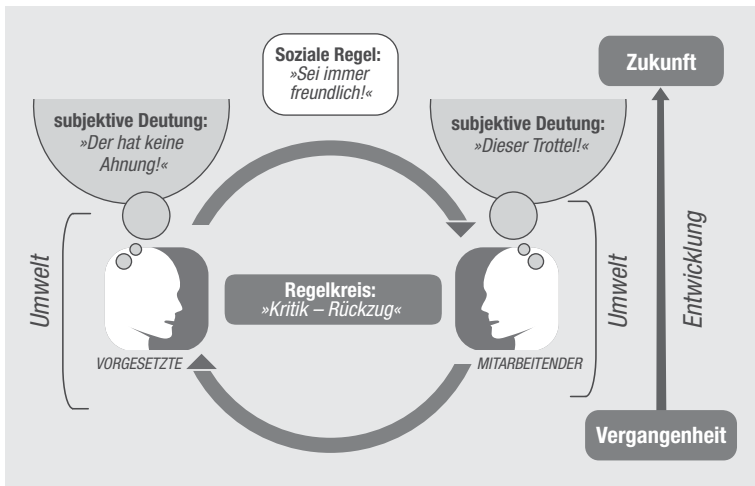
Verschiedene soziale Systeme (zum Beispiel zwei Teams) grenzen sich durch Systemgrenzen voneinander ab. Systemgrenzen sind durch Regeln definiert: Darf man sich mit Personen des anderen Teams unmittelbar austauschen – oder muss das über die Vorgesetzte laufen?

Systemgrenzen können mehr oder weniger durchlässig sein. Vielleicht kennen Sie Teams, die sich massiv gegeneinander abschotten. Dort ist die Systemgrenze geschlossen. Oder: Ein Bereichsleiter geht immer wieder unter Umgehung der Abteilungsleiterin auf Mitarbeitende zu. In diesem Fall fehlt eine klare Abgrenzung. Systemgrenzen können auch diffus sein: Es ist überhaupt nicht klar, was im Team entschieden wird, wo die Vorgesetzten einzubeziehen sind.

ENTWICKLUNG SOZIALER SYSTEME: Entwicklung ist ein Merkmal, das biologische und soziale Systeme von anderen unterscheidet. Jedes System hat eine Vorgeschichte, die in die Gegenwart hineinwirkt. In unserem Beispiel spielt möglicherweise die Geschichte früherer Umstrukturierungen eine große Rolle, die vielen Mitarbeitenden in Erinnerung ist und ihr Handeln beeinflusst.

In die Zukunft gerichtet sind folgende Fragen grundlegend: In welche Richtung soll die weitere Entwicklung gelenkt werden? Soll eine grundlegende Umstrukturierung erfolgen? Soll man nachbessern? Oder soll man versuchen, die bisherige Struktur zu stabilisieren?

Zusammengefasst: In komplexen sozialen Situationen gibt es offenbar nicht die eine Ursache, sondern es greifen zahlreiche Faktoren ineinander. Bildlich dargestellt:



Systemisches Denken bedeutet, den Blick auf die verschiedenen Faktoren des sozialen Systems zu lenken, zu fragen, welche Systemfaktoren die jetzige Situation beeinflussen und welche Ansatzpunkte für eine Weiterentwicklung sich daraus ergeben.

SYSTEMISCHE DIAGNOSE UND INTERVENTION AUF VERSCHIEDENEN EBENEN		
	Diagnose des sozialen Systems	Systemische Interventionen
Personen	<ul style="list-style-type: none">• Wer sind die relevanten Personen?	<ul style="list-style-type: none">• Veränderung von Nähe und Distanz• Wechsel von Personen
Subjektive Deutungen	<ul style="list-style-type: none">• Was sind ihre (kognitiven und emotionalen) subjektiven Deutungen?	<ul style="list-style-type: none">• Veränderung subjektiver Deutungen
Soziale Regeln	<ul style="list-style-type: none">• Welche sozialen Regeln bestehen?	<ul style="list-style-type: none">• Veränderung sozialer Regeln
Regelkreise	<ul style="list-style-type: none">• Welche Regelkreise bestehen?	<ul style="list-style-type: none">• Unterbrechung hinderlicher Regelkreise
Umwelt und Grenzen	<ul style="list-style-type: none">• Welche Bedeutung hat die (soziale oder materielle) Systemumwelt?• Wie ist die Grenze zu anderen sozialen Systemen?	<ul style="list-style-type: none">• Veränderung der materiellen Umwelt• Veränderung der Grenze zur sozialen Umwelt
Entwicklung	<ul style="list-style-type: none">• Was ist die Vorgeschichte?	<ul style="list-style-type: none">• Tradieren oder verändern?

ÜBUNG: ANREGUNG ZUR WEITERARBEIT

Um den eigenen systemischen Blick zu schärfen, können Sie folgende Übung durchführen. Nehmen Sie sich Ihr Team oder eine Organisation, mit der Sie zusammenarbeiten, als Beispiel und betrachten Sie anhand dieses Beispiels die Systemfaktoren:

- Wer sind die Personen, die eine Rolle spielen?
- Was sind deren subjektive Deutungen?
- Welche Regeln und Regelkreise gelten?
- Was ist die Systemumwelt, und wie hat sich dieses System entwickelt?

Sie schulen damit Ihren systemischen Blick.

Zu den Grundlagen unseres Systemmodells folgen auf den nächsten Seiten einige Hinweise:

THEORETISCHER HINTERGRUND UND LITERATUR

Systemtheorie als theoretische Grundlage: Die Systemtheorie ist Mitte des 20. Jahrhunderts entstanden, als zunehmend deutlich wurde, dass sich komplexe Situationen nicht linear-kausal erklären lassen, sondern dass hier grundsätzlich verschiedene Faktoren ineinandergreifen.

In diesem Kontext wurden seit der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts verschiedene Systemtheorien für unterschiedliche Bereiche entwickelt beispielsweise in der Biologie (Ludwig von Bertalanffy 1972), Ökologie (Vester 1991) und Soziologie (Luhmann 1984).

Das Modell, auf das wir uns hier stützen, ist die »personale Systemtheorie« in der Tradition von Gregory Bateson (1981). Unter dem Einfluss von Bateson entstand 1958 in Palo Alto, Kalifornien, das Mental Research Institute (MRI). In diesem Kontext entstanden dann zum Beispiel das Kommunikationsmodell von Paul Watzlawick (Watzlawick u. a. 2017, ursprünglich 1969) oder die entwicklungsorientierte Familientherapie von Virginia Satir (Satir u. a. 2007), in der das Systemmodell von Bateson mit dem humanistischen Menschenbild in der Tradition von Carl Rogers verknüpft wird.

Eckard König und Gerda Volmer, ausgebildet am MRI und insbesondere bei Virginia Satir, haben dann in den 1980er-Jahren dieses Modell auf Organisationen übertragen und 1989 die erste Ausbildung in systemischer Organisationsberatung durchgeführt.

LITERATUR

»Klassiker« der personalen Systemtheorie sind:

- Bateson, G. (1981): Ökologie des Geistes. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Watzlawick, P./Beavin, J./Jackson, D.D. (2017): Menschliche Kommunikation. 13. Auflage. Bern: Hans Huber (ursprünglich 1967)
- Watzlawick, P. (2009): Anleitung zum Unglücklichsein. 15. Auflage. München: Piper (ursprünglich 1983)
- Satir, V. (2010): Kommunikation, Selbstwert, Kongruenz. 8. Auflage. Paderborn: Junfermann (ursprünglich 1972)

Einen Überblick über verschiedene Konzepte der Systemtheorie geben:

- Ballreich, R. (2021): Systemische Perspektiven. Stuttgart: Concadora
- Lindemann, H. (2019): Konstruktivismus, Systemtheorie und praktisches Handeln. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Lutterer, W. (2021): Eine kurze Geschichte des systemischen Denkens. Heidelberg: Carl-Auer

Ausführlichere Darstellungen des hier zugrunde gelegten Ansatzes der personalen Systemtheorie und der Anwendung im Kontext systemischer Organisationsberatung finden Sie bei:

- König, E./Volmer, G. (2018): Handbuch systemische Organisationsberatung. 3. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz (unter dem Titel »Systemische Organisationsberatung« erstmals 1994)
- König, E./Volmer, G. (2020): Einführung in das systemische Denken und Handeln. 2. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz

BERATUNG ALS HILFE ZUR SELBSTHILFE

Im Beispiel der Firma Bergstein (s. S. 10) treten die Beraterinnen und Berater als Experten auf, die von außen eine Diagnose durchführen und anschließend Vorschläge unterbreiten, was zu tun ist. Beratung ist hier »Expertenberatung«.

Aber: Dieses Beratungsverständnis greift nicht in komplexen Situationen. Vermutlich haben Sie das selbst schon des Öfteren erlebt: Jemand von außen gibt Ihnen Ratschläge – aber die passen nicht. Organisationen sind komplexe Systeme, die sich nicht technisch von außen steuern lassen, sondern eine Eigendynamik besitzen. Das erfordert ein anderes Beratungsverständnis: Beratung als Hilfe zu Selbsthilfe. Diese Definition hat Ruth Bang im Kontext der Sozialarbeit Ende der 1950er-Jahre eingeführt (Bang 1963).