

Zweiter Wochenkurs der Weiterbildung in GBOE: Einführung in die Systemtheorie, systemische Beratung und die Kirche als Organisation

Termin: 27 – 31. März 2023 / Ort: Haus Villigst

Referent: Hartmut Epple

Leitung: Ernst-Eduard Lambeck – Dr. Frank Pawellek



Grundstruktur	Montag, den 27.03.2023	Dienstag, den 28.03.2023	Mittwoch, den 29.03.2023	Donnerstag, den 30.03.2023	Freitag, den 31.03.2023
Tagesleitung	Ernst-Eduard	Frank	Ernst-Eduard	Frank	Ernst-Eduard
7.30 Frühstück		Frühstück	Frühstück	Frühstück	Frühstück
8.30 / 9.00 Erste Arbeitseinheit		8.30 Organisation als soziales System: Funktionssysteme – Merkmale einer Organisation – Musterbildung – Entscheidungspfade	8.30 Erweiterte Beobachtungsfolien und Diagnose von Organisationen: Kulturanalyse – 7 Wesensmerkmale der Organisation -strategisches Dreieck – systemische Hypothesenbildung	9.00 Beratung und Beratungshaltung: Expertise des Nicht-Wissens als Ressource – Das Beratungssystem	Themen rund machen und Auswerten, Feedback
11.00 Stehkafee					Reisesegen
12.15 / 13.00 Mittagessen		11.00 Stehkafee	11.00 Stehkafee	11.00 Stehkafee	11.00 Stehkafee
14.30 Kaffeetrinken		Weiterarbeit	Übung	Beobachtung 2. Ordnung – Intervention	Reisesegen
15.00 Nachmittagseinheiten	14.30 Kaffee	12.15 Mittagessen	12.15 Mittagessen	13.00 Mittagessen	12.30 Mittagessen
18.00 Abendessen	15.00 Ankommen, inhaltlicher Einstieg				
20.00 ggf. Abendeinheit		14.30 Kaffeetrinken	14.30 Kaffeetrinken	14.30 Kaffeetrinken	Anschl. Abreise
	Einstieg und erste Grundbegriffe der Systemtheorie Entstehung und Merkmale eines sozialen Systems	15.00 Weiterarbeit Kirche als Hybridorganisation	15.00 systemische Hypothesenbildung – Relevanten Umwelten (Kontextualisierung)	15.00 Zirkuläre Fragen - ggf. Beratungstriaden oder Aufstellungsarbeit	
	18.00 Abendessen	18.00 Abendessen	18.00 Abendessen	18.00 Abendessen	
	19.30 Abendlob	19.30 Abendlob	19.30 Abendlob 20.00 Begegnung mit Gemeindeberater:innen	19.30 Abendlob	

10 Gebote systemischen Denkens¹

1. Alles, was gesagt wird, wird von einem Beobachter gesagt: Was auch immer ich oder jemand anders beschreibt ist stets eine eigene Auswahl und nicht objektiv.
2. Unterscheide, was über ein Phänomen gesagt wird, von dem Phänomen, über das es gesagt wird (die Landkarte ist nicht die Landschaft): Die Beschreibung eines Phänomens ist immer weniger komplex als das Phänomen selbst.
3. Triff Unterscheidungen (wenn Informationen beschafft werden sollen): Wenn man über etwas mehr wissen will, ist es am einfachsten, es von etwas zu unterscheiden bzw. abzugrenzen (wovon rede ich **nicht**).
4. Trenne die Beschreibung beobachteter Phänomene von ihrer Erklärung und Bewertung: Dann finden sich ggf. neue Interpretationen für ein Verhalten oder ein vermeintliches Problem.
5. Der Status Quo bedarf der Erklärung (Strukturen autopoietischer Systeme müssen aktiv hergestellt werden): Auch unbefriedigende Zustände werden aktiv hergestellt, d.h. es bedarf einer aktiven Beteiligung, damit etwas so ist wie es ist.
6. Unterscheide Elemente, Systeme und Umwelten: Es ist immer wichtig zu schauen, wer oder was gehört zum System und was nicht, wer wird z.B. mit zum Team gerechnet, wer nicht. Wer ist im Veränderungsprozess aktiv dabei und wer nicht...
7. Betrachte soziale Systeme als Kommunikationssysteme, definiere ihre kleinsten Einheiten (Elemente) als Kommunikationen: Die Kommunikation, dass und wie miteinander gesprochen und umgegangen wird, prägen das Team, die Organisation und „erzeugen“ dadurch das System, so wie es ist.
8. Die Überlebenseinheit ist immer ein System mit seinen relevanten Umwelten: Jede*r hat auch noch andere Systeme in dem er/sie Mitglied ist und das kann negativ oder positiv auf das „aktuelle“ Team oder Arbeitssystem wirken.
9. Orientiere Dein Handeln an repetitiven Mustern (Sorge für Berechenbarkeit): Nur wenn Routinen oder Veränderungen mehrmals ausgeführt werden, kann man darauf setzen, dass sie auch stabil sind. „Was nur einmal geschieht ist nicht von Bedeutung“.
10. Betrachte Paradoxien und Ambivalenzen als normal: Scheinbare Widersprüche sind normal, da es immer verschiedene Sichtweisen gibt. Es macht mehr Sinn, zu schauen wo Paradoxien auftreten und wozu sie gut sind, als sie zu „bekämpfen“.

¹ Nach Fritz B. Simon 2015

Systemtheorie - Grundlagen für die systemische Organisationsberatung

Hier kriminell kurz gefasst durch Dr. Petra Welz, überarbeitet und ergänzt von Ernst-Eduard Lambeck

Kybernetik Erster Ordnung: Wie entsteht ein System

Prozesse	Begriffe
Am Anfang war das Chaos. Teile schwirren im Raum hin und her, sind aufeinander nicht bezogen. Es gibt eine lose Ansammlung von Teilchen im Raum.	Chaos Teile
Teile gehen in Kontakt, in Interaktion ... gehen Beziehungen, Bindungen ein ... Zwischen den Teilen findet Energieaustausch statt (Entropie). Kochtopfphänomen beim Aufkochen von Wasser ... einer beginnt ... und zieht dadurch automatisch die anderen Teile nach. Man weiß nicht vorher welches Teilchen diese „Führungs-“rolle/ Versklaverrolle übernimmt, man weiß nur, dass es ein Teilchen tun wird.	Interaktion von Teilen Bindungen/ „Beziehungen“ Entropie Versklaver/ Impulsgeber Führung
System entsteht Bildung anderer Eigenschaften, als die einzelnen Teile Eigenschaften haben (Wassermolekül) Kohäsion der Teile = sind sehr stark miteinander verbunden Außenhaut des Systems entsteht	System Systemeigenschaften Kohäsion Außenhaut
Erstes Resultat der Systembildung: Innere Ordnung entsteht u.a. durch Strukturbildung. Die Interaktion der Teile vollzieht sich immer und immer wieder auf dieselbe Weise - Selbstähnlichkeit in der Fraktalbildung. siehe Musterbildung des Systems (vgl. Kochtopf)	Innere Ordnung Strukturbildung Selbstähnlichkeit Fraktale - Muster „Kultur des Systems“
Zweites Resultat der Systembildung: „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.“	Das Ganze
Drittes Resultat der Systembildung: System erzeugt ein inneres Gleichgewicht (Homöostase).	Gleichgewicht Homöostase
Viertes Resultat der Systembildung: Durch die erreichte Homöostase ist das System in der Lage sich selbst zu reproduzieren (Autopoiese). Die interagierenden Teile sind im Sog mitzumachen.	Autopoiese selbstreferentielles System operational geschlossen Selbsterhaltung

Das System folgt einer inneren Logik, die von außen weder zu steuern ist noch einsehbar ist. In diesem Sinne ist das System operational geschlossen.	
<p>Fünftes Resultat der Systembildung: Mit der Systembildung entstehen automatisch in Abgrenzung zum System Phänomene/ Gegebenheiten, die nicht zum System gehören = Umwelt. Abgrenzung von der Umwelt ist eine systemerhaltende Eigenschaft, ist identisch mit Widerstand bzgl. Veränderungen. Systeme neigen zur Selbsterhaltung, nicht zur Innovation!</p>	Umwelt Abgrenzung: innen / außen Widerstand bzgl. Veränderungen
<p>Nach N. Luhmann ist das System-Umwelt-Beziehung wesentlich Das System kann sich nur selber erhellen durch die Kommunikation / bzw. den Austausch mit der Umwelt An den Rändern kann somit Energie entstehen durch den kontrollierten Austausch durch die Membrane / Grenzziehung. Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. Das heißt, dass durch einen Flügelschlag zusätzlicher Energie, es zu emergenten Sprüngen kommen kann und die Gestalt qualitativ auf einer neuen Stufe entsteht.</p>	System-Umwelt-Beziehung emergente Sprünge
<p>6 Systemfunktionen nach H. Willke (ders.: Systemtheorie I. Grundlagen, S. 124)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grenzbildung • Ressourcengewinnung • Strukturbildung • Prozesssteuerung • Reflexion • Genese 	Grenzbildung, Ressourcengewinnung, Strukturbildung, Prozesssteuerung, Reflexion, Genese

Wechselwirkung von Systemen

Prozesse	Begriffe
Im Raum (Kosmos, Welt, Universum etc.) existieren mehrere bzw. Unmengen von Systemen der unterschiedlichsten Art.	Vielfalt Komplexität
Diese gehen Wechselwirkungen miteinander ein. Sie verarbeiten die Wechselwirkungen allerdings immer operational geschlossen als autopoietische Systeme. In Anlehnung an Wazlawik könnte man sagen: Man kann nicht nicht in Wechselwirkung gehen!	Wechselwirkung von Systemen
Wechselwirkungen mit anderen Systemen sind gefährlich für den Systemerhalt, da dadurch Musterstörung entstehen können, die den Fluss des Selbsterhalts stören bzw. ganz und gar in Gefahr bringen. Systeme geraten dadurch vom Zustand der Verfestigung in den Zustand der Verflüssigung (= Labilisierung).	Musterstörung Verfestigung Verflüssigung
Eine Musterstörung ist für ein System eine Herausforderung. Diese kann 3 Folgen haben: <ul style="list-style-type: none"> • Systemerhalt auf demselben Qualitätsniveau • Erneuerung auf einem höheren Qualitätsniveau • Auflösung/ Zerstörung In solchen Prozessen gibt es einen „Kipp-Punkt“, an dem nun Gefahr und Chance identisch werden (= Schwellenwert). D.h. Jedes System hat einen Schwellenwert, bis zu dem eine Wechselwirkung keine Gefahr beinhaltet (Gleichnis vom Frosch im langsam wärmer werdenden Wasser).	Höheres Qualitätsniveau Auflösung/ Zerstörung Schwellenwert Kipp-Punkt
Mechanismen des Widerstandes bzgl. Veränderungen: <ul style="list-style-type: none"> • Nicht an sich heranlassen • Verschlucken und integrieren • Verschlucken und ausspucken • Systeme können sich nur selbst verändern. 	Mechanismen der Veränderungsbewältigung
Allerdings können Systeme sich nicht selbst beobachten -> brauchen externe Beobachtung, die in Differenz zum System steht. System neigt dazu, Beobachter zu verschlucken.	Beobachtung 1. und 2. Ordnung Differenzbildung Eine Information ist, der einen Unterschied markiert, der den Unterschied macht

Konsequenzen für die systemische Organisationsberatung

Prozesse	Begriffe
Wenn Berater:innen Organisationen beratend begleiten, dann haben sie keinen direkten Zugriff auf die Steuerung des Systems. Da die Organisationen als soziale Systeme autopoietisch sind und operational geschlossen sind, verstehen Berater:innen nicht die innere Logik der zu beratenden Organisationen. Die zu beratenden Organisation bleibt für sie eine Blackbox. Die Berater:innen können nur hilfreiche Kommunikationsangebote machen z. B. durch anregende zirkuläre Fragen, Reflexionsschleifen und damit an das System gerichtete anregende Steuerungsimpulse.	Wertschätzung der Autonomie von sozialen Systemen Blackbox
Berater:innen tun gut daran, eine systemische Beratungshaltung auszubauen. Sie ist gekennzeichnet durch eine <ul style="list-style-type: none"> • Achtung vor der Autonomie und der Eigendynamik des Systems • Expertise des Nicht-Wissens, • Expertise des Nicht Verstehens, • Aufbau eine professionellen Beratungsbeziehung, die durch das Beratungssetting, Nähe (Vertrauen) und professionelle Distanz geprägt ist, • Wissen um die Eingebundenheit in das Berater-Klienten-System, ohne in das Klientensystem hineinzufallen. 	Systemische Beratungshaltung Expertise des Nicht-Wissens Expertise des Nicht Verstehens Aufbau eine professionellen Beratungsbeziehung Wissen um die Eingebundenheit in das Berater-Klienten-System
Das System wird sich langsam verstehen in der Kommunikation mit der Umwelt und durch angestoßene Reflexionsschleifen.	System-Umwelt-Beziehung
Systemische Organisationsberater:innen werden mehr oder minder hilfreiche mit dem Organisation kommunizieren.	hilfreiche Kommunikationsangebote
Interventionen erwachsen aus einer systemischen Schleife, die geprägt ist durch Beobachtung zweiter Ordnung (Muster, Interaktion, Achtung auf Ausblendungen etc.) - systemischen Hypothesen in ihrer anregenden Funktion - Auswahl der Interventionen - Achten auf deren Wirkung und ihrer Verarbeitung durch das System.	Systemische Schleife Beobachtung zweiter Ordnung systemische Hypothesenbildung Auswahl von möglichen Interventionen Intervenieren Beobachten
Interventionen im Spektrum von Anregung, Irritation und Musterstörung richten sich an das soziale System, das hoffentlich dadurch zu neuen Erfahrungen und Reflexion darüber ermuntert wird.	Perturbation Versuch der Ankoppelung

Triviale & nicht-triviale Maschinen

„Man glaubt heute unbedingt an die Verbindung von Ursache mit einer Wirkung. Das erscheint mir als eine entsetzlich triviale Vorstellung von den Zusammenhängen der Welt.“ - Heinz von Foerster

Triviale Maschine



Beispiel: Kaffeevollautomat

... mag zwar kompliziert sein, aber der Druck der Taste führt zu einem vorhersagbaren Ergebnis (Input-Output-Struktur).

Nicht triviale Maschine

Beispiel: Soziale Systeme, Familien, Organisationen

Der Output hängt vom „inneren Zustand“ des Systems ab, der sich verändern kann und nicht hinreichend beobachtbar ist.

Operationen sind demnach nicht bestimmbar, nicht vorhersagbar, aber lern- und entwicklungsfähig.

System / Umwelt



„Es geht immer um die Differenz von System und Umwelt. Wie reagiert eine Einheit auf alles Andere, welche Grenzen werden gebildet und wie filtern Grenzen die Information aus der Umwelt, die im System als Information erlebt und verarbeitet werden. [...] Man hat also mit jedem System sozusagen die ganze Welt im Blick, aber immer gespalten durch die Differenz von System und Umwelt.“

- Niklas Luhmann

Systeme reduzieren Komplexität, um sie dann wieder erhöhen zu können. Im Sinne der Systemtheorie ist es immer nötig, eine Systemreferenz anzugeben („Ein System in Abgrenzung zu ...“).

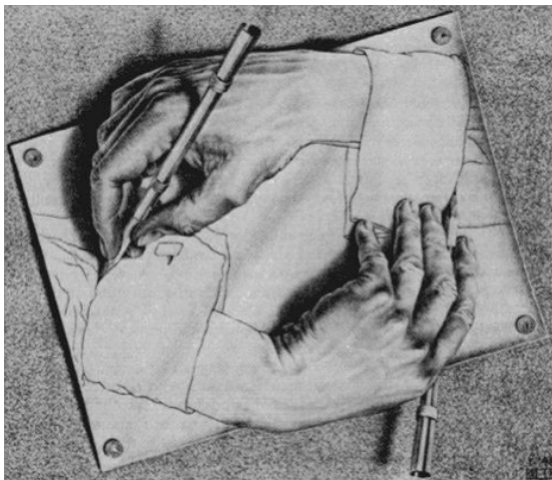
Alles kann nur verstanden werden, wenn man es in einem Kontext (=Umwelt) sieht.

Autopoiesis - Selbstreferenz

"autos" = selbst und "poiein" = machen

Ein autopoietisches System reproduziert die Elemente, aus denen es besteht, mit Hilfe der Elemente, aus denen es besteht.

Selbsterstellung und Selbsterhaltung sind Grundeigenschaften dessen, was als Autopoiesis bezeichnet wird.



Das heißt, Veränderungen in der Umwelt können Veränderungen im System anstoßen, aber nicht bestimmen, was im System geschieht.

Systeme streben nach Gleichgewicht innerhalb sich ändernder Umwelten (führt i.d.R. zu Erhöhung der Komplexität)

Anschlussfähigkeit und Irritation

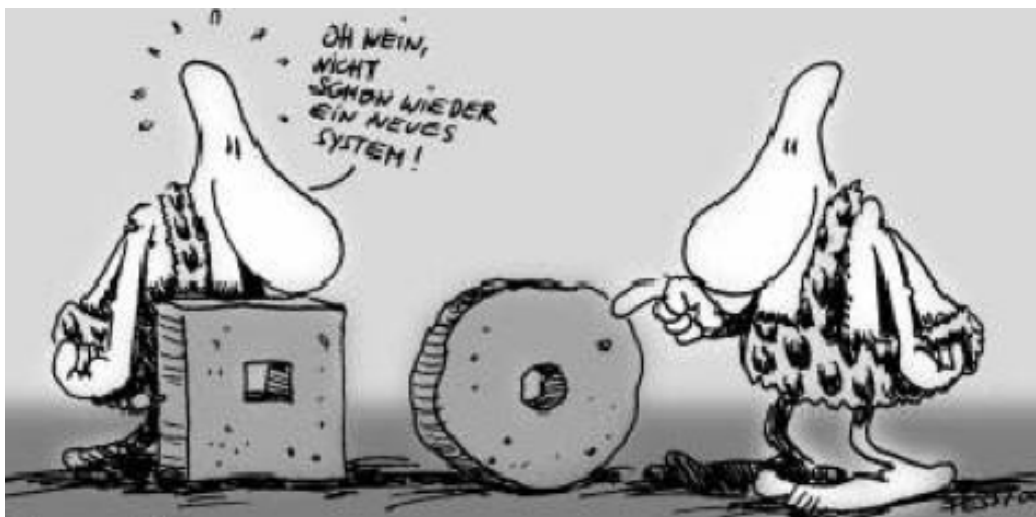
Man kann Systeme nicht von außen verändern! Was zu fremd ist, wird nicht integriert. Anschlussfähigkeit bedeutet, die Sprache des Systems zu sprechen.

- Wie muss ich sein, damit ich nicht zu „fremd“ für die Organisation/Mitarbeitenden bin?
- Welche Werte muss ich teilen, welche Arbeitsweisen und Rituale einhalten?

Schon unterschiedliche Abteilungen, Branchen, Berufsgruppen haben verschiedene Werte, sprechen anders, bewegen sich anders.

Was bei den Einen passt, ist bei den Anderen nicht anschlussfähig.

Im Verständnis der Systemtheorie wird abgespalten was nicht anschlussfähig ist (in Organisationen wird sabotiert, ignoriert oder nicht ernst genommen).



Die Kunst der Veränderung und Führung: Balance zwischen Anschlussfähigkeit und Irritation/Fremdheit.

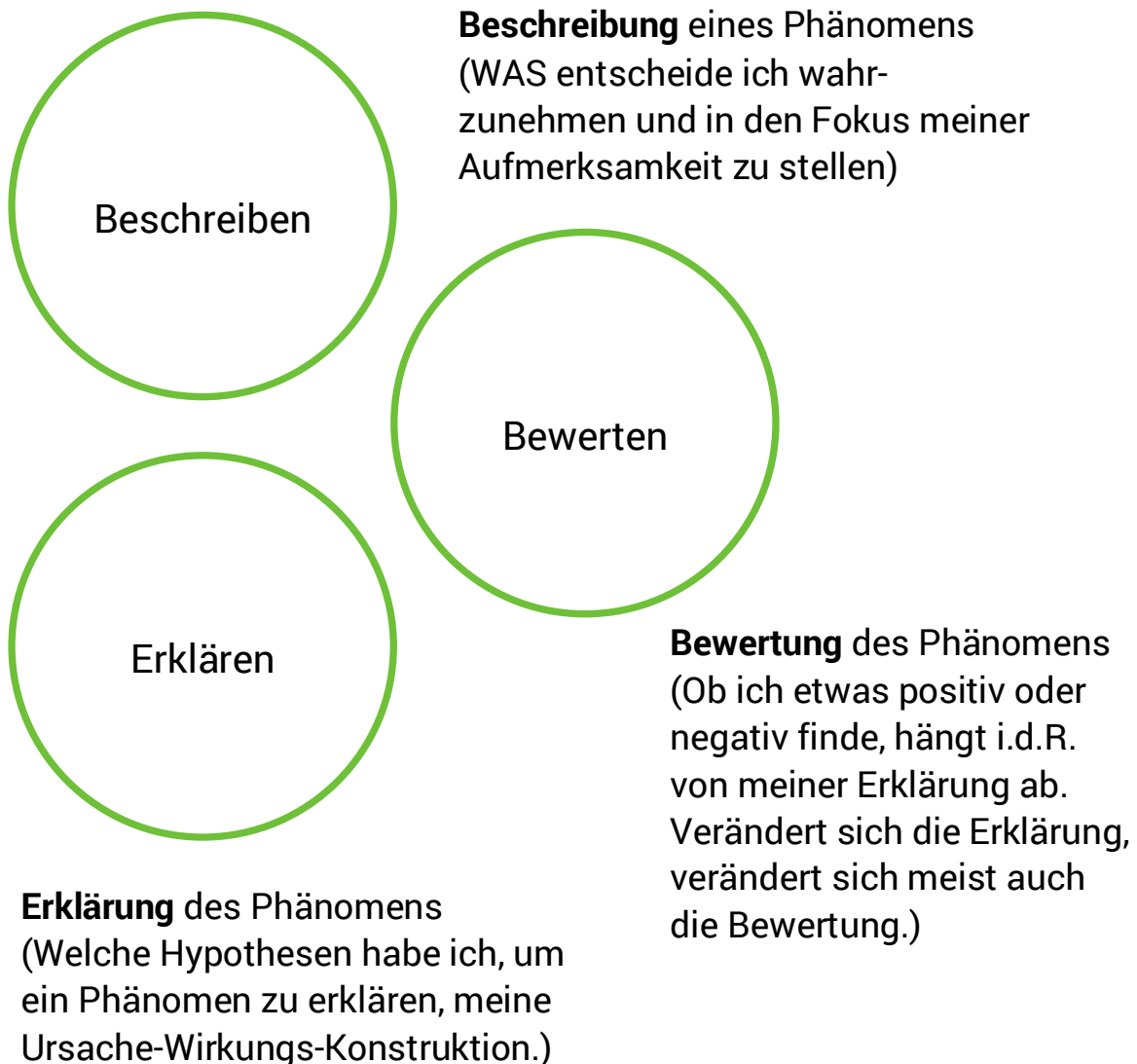
Beschreiben, Erklären, Bewerten

Wie wir „Wirklichkeit“ konstruieren und bewerten

Die Prozesse

Beschreiben – Erklären – Bewerten

finden meist „gleichzeitig“ statt.

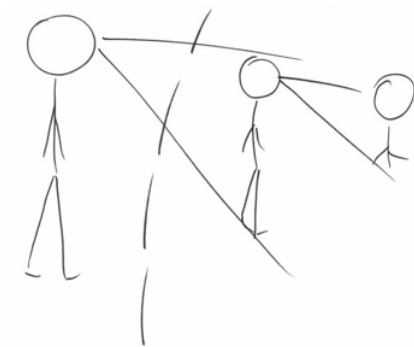


Beobachtung 1. und 2. Ordnung

Die Welt enthält keine Information, sondern Beobachter konstruieren diese durch ihre Operationen oder: Alles, was gesagt wird, wird von einem Beobachter gesagt.

„The environment contains no information, the environment is as it is.“

– Heinz von Foerster



Beobachtung 1. Ordnung: Beobachter ist Teil des Systems und beobachtet die Welt in der er sich befindet.

Beobachtung 2. Ordnung: Ein Beobachter beobachtet den Beobachter 1. Ordnung und fragt: wie beobachtet der Beobachter die Welt?

Die Beobachtung 2. Ordnung ist zugleich weniger und mehr als die Beobachtung 1. Ordnung.

„Ich sehe, dass ich selbst nicht alles sehen kann, wenn ich sehe, was du nicht siehst.“

Logiken von Musterbildung in Organisationen¹

Unter Mustern verstehen wir Strukturen der Kommunikation. Muster werden durch Verhaltensgewohnheiten immer wieder hergestellt und dadurch aufrechterhalten (Regelungen, Rituale...). Die Aufrechterhaltung von Mustern benötigt organisationale Ressourcen. Für Personen ist es meistens in irgendeiner Form ressourcenschonend, sich konform zu Muster zu verhalten. Musterbildung bestimmt:

- wie im System mit Störungen umgegangen wird
- was im System als Information zur Kenntnis genommen wird und was nicht

Nach Looss lassen sich für Organisationen drei Arten der Musterbildung unterscheiden. Sie dienen als Selektionsrahmen für Kommunikation, Handlungen und Entscheidungen, um Komplexität reduzieren und erhöhen zu können sowie Umweltirritationen zu verarbeiten. Jede Organisation beinhaltet alle drei Logiken, hat üblicherweise aber eine spezifische Basisorientierung und Gewichtung.

Zielbezogene
Musterbildung

Regelbezogene
Musterbildung

Werthaltungsbezogene
Musterbildung

„Der Zweck heiligt die Mittel“
z.B. Wirtschaftsunternehmen,
Börse, Versicherung...

„Arbeit nach Vorschrift“
z.B. Verwaltungssysteme,
Behörden...

„Wir retten die Welt“
z.B. Kirche, soziale Projekte, poli-
tische Vereine...

¹ Looss, W. (1996): Die nicht-lernende Organisation. In: G. Fatzer (Hrsg.) (1996): Organisationsentwicklung und Supervision. Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen. Edition Humanistische Psychologie.

Zielbezogene Musterbildung

Entscheidungsverhalten und Kommunikation sind auf ein ideelles, unausgesprochen gewünschtes oder explizit definiertes Ziel ausgerichtet, auf das Organisationsziel. Die Umwelt ist der „Gegner“ und muss besiegt werden.

Basisorientierungen (idealtypisch):

- Störung ist, was die Zielerreichung behindert
- Wirklichkeit vollzieht sich durch Aktionen
- Denken und Handeln stehen im Interesse der Zielerreichung (Pflege- und Präventionsmaßnahmen werden nicht wahrgenommen und deshalb nicht belohnt)
- Umwege sind bei der Zielerreichung lästig (auch wenn sie produktiv sind)
- kurzfristige Orientierung (je früher der Erfolg, desto besser)
- was nicht der Zielerreichung dient, ist unwesentlich (Inhalte, Normen, Emotionen)
- Definition von Erfolg: „Man wird als Urheber der Zielerreichung angesehen“
- Zielveränderung ist „Kapitulation vor dem Gegner“ (Umwelt, Verhandlungspartner, etc.)
- bei Unklarheit oder möglichem Nichterreichen des Zieles ist jedes Handeln sinnvoll, auch „verbrannte Erde“
- Belohnung ist an Zielerreichung gekoppelt als ein „punktueller Akt“
- Verteilung der Macht im System erfolgt nach erbrachtem Erfolg (Heldenstruktur)

Regelbezogene Musterbildung

Normierungen dienen als Bezugsrahmen für das organisationale Handeln, Regeln geben Orientierung und ordnen, weil sie dauerhaft „richtig“ oder „falsch“ definieren.

Basisorientierungen (idealtypisch):

- Störung ist jede Abweichung, die nicht einer Regel entspricht
- Untätigkeit ist gerechtfertigt, wenn keine Regel, Anweisung, Zuständigkeit vorhanden ist
- Gehandelt werden kann erst, wenn die eigene Verantwortung für Entscheidung nicht mehr vorhanden ist
- Handlung erfolgt, wenn die Kompatibilität des Vorhabens mit dem jeweiligen Regelwerk sichergestellt ist
- Belohnung erfolgt für lang andauerndes regelkonformes Verhalten
- Regelgesteuerte Form ist wichtiger als problembezogener Inhalt
- Abweichung vom Regelwerk (Delinquenz) wird in jedem Fall durch Strafen (mit Regeln) sanktioniert

Werthaltungsbezogene Musterbildung

Die innere Orientierung hinsichtlich „Gut und Böse“ wird in den Organisationen dauerhaft durch Werte verankert.

Basisorientierungen (idealtypisch):

- Werte werden über ritualisierte Interaktionsformen und symbolische Kommunikation in Erinnerung gerufen
- „Gut und Böse“ dienen als Entscheidungshilfe bei gemeinsamer Konsensfindung
- Werte markieren Grenze (bei zu großer Unterschiedlichkeit - „Grenzüberschreitungen“ - Risiko des Ausschlusses aus der Wertegemeinschaft)
- Ausmaß der Verkörperung von Wertorientierung bestimmt die Verteilung von Macht („Götter, Priester, Laien“)
- dauerhafte Zugehörigkeit (Stabilität) zur Gemeinschaft ist wichtig (Wertevermittlung geht nur über langwierige Sozialisationsprozesse)
- hohe Beweglichkeit in Verfahrensweisen, solange die durch Werte vorgegebenen Tabus nicht verletzt werden
- Belohnung wird nicht von außen bezogen, sondern dadurch erlangt, dass Werte verinnerlicht und im Verhalten gelebt werden

Nichtlernen

Muster sorgen für Orientierung und Stabilität und können dadurch Lernen verhindern.

Zielorientierung: Mehr desselben; erhöhte Anstrengung; „Kapitulation“, die zu Zielveränderung führt, erfolgt erst sehr spät; wenig präventives Handeln

Regelorientierung: Lange Zeit der Untätigkeit, wenn eine zu bewältigende Situation nicht zu den Regeln kompatibel gemacht werden kann; Kompensation der Fehler und Schlechtleistung hierarchisch höherer Ebenen durch die Untergeordnete -> loyale Pflicht

Wertorientierung: Kommunikation und Entscheidungen werden nicht aktualisiert, da bestimmte Themen einem Tabu unterliegen; Co-Verhalten: hoher Krafteinsatz um einen Zustand aufrechtzuerhalten, der schon lange verändert werden müsste.

Wo werden Entscheidungen getroffen?

Zu Analyse von Entscheidungen in Organisationen kann auf deren Organisationsstrukturen geachtet werden, die auch immer Entscheidungsprämissen sind. Ein von Kühl entwickeltes, in der Praxis bewährtes Schema unterscheidet:

- Kommunikationswege (Hierarchie, Zeichnungsbefugnis...)
- Programme (Konditionalprogramme, Zweckprogramme)
- Personal (Einstellungen, Entlassungen, Personalentwicklung, ...)

Zusammen mit den drei Seiten der Organisation,

- der Schauseite,
- der formalen Seite und
- der informalen Seite

ergibt sich die Beobachtungsmatrix:

	Kommunikationswege	Programme	Personal
Schauseite			
Formale Seite		Raum für Veränderung	
Informale Seite			

„Niklas Luhmann spricht davon, dass es nur ein einziges unausweichliches „Organisationsgesetz“ gibt: Es kann in einer Organisation nicht alles gleichzeitig verändert werden! Die Organisation würde sich völlig übernehmen, wenn sie versuchen würde, an allen Stellschrauben gleichzeitig zu drehen. Sie würde Gefahr laufen, sich kaum wiederzuerkennen und angesichts dieser Gefahr vermutlich in eine Schockstarre verfallen“

Strukturmatrix zur Analyse von Organisationen: Wo könnten Veränderungen ansetzen?

	Kommunikationswege	Programme	Personal
Schauseite			
Formale Seite	<ul style="list-style-type: none"> • Hierarchie & Organisation • Berichtspflicht • Mitarbeitergespräche & Meetings 	<ul style="list-style-type: none"> • Zweck: Vision, Leitbild, Strategiepapier • Konditional: Prozessbeschreibungen, Arbeitsanweisungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Wen stellen wir ein, wen nicht? • Wer führt wen, wie...? • Auswahlprozesse bei Recruiting und PE
Informale Seite	<ul style="list-style-type: none"> • Tabus • Flurfunk 	<ul style="list-style-type: none"> • gelebte Praxis • praktikabler Umgang mit Prozessen • wie läuft es „wirklich“ bei uns? 	<ul style="list-style-type: none"> • Networking • Wer hat wirklich Einfluss?

- Welche Auswirkungen hat die Veränderung eines Strukturaspekts?
- Wie ist das Zusammenspiel von formaler und informaler Seite?
- Wie ist das Zusammenspiel von Schauseite und formaler Seite?

Entscheidungen aus Sicht der Systemtheorie

In seinem Buch „Organisation und Entscheidung“ hat Niklas Luhmann eine umfassende soziologische Theorie zur Funktionsweise von Organisationen vorgelegt.

Organisationen bestehen aus Entscheidungen, nicht aus Menschen.

Nach Luhmann sind Organisationen soziale Systeme, die nur existieren, solange die Organisationen Entscheidungen treffen. Zum Beispiel „entscheidet“ ein Tischlereiunternehmen, dass es Möbel produziert, welche Art von Möbeln es produziert, wer welches Möbelstück anfertigt, für welchen Preis es verkauft wird etc.

Wenn keine Entscheidungen mehr getroffen werden, die für die Mitglieder der Organisation relevant (bzw. bindend) sind, hört die Organisation auf zu existieren.

Luhmann unterscheidet **soziale Systeme** von **psychischen Systemen**. Organisationen sind soziale Systeme, Menschen haben psychische Systeme.

Luhmann betont, dass Menschen nicht Teil von sozialen Systemen sind. Das heißt, dass diese beiden Systeme – Organisation und Psyche – prinzipiell unabhängig voneinander funktionieren: Menschen können weder mit ihren Gedanken direkt das Verhalten der Organisation beeinflussen, noch können Organisationen direkt die Gedanken und das Verhalten von Menschen bestimmen.

Systemtheoretisches Organisationsverständnis

Entscheidungen sind die Grundlage von Organisationen.

Organisationen und Individuen sind jeweils in sich geschlossene Systeme.

Die Motive und Interessen von Individuen und Organisationen sind grundsätzlich unabhängig voneinander. Personen geben in Organisationen einen Teil ihrer Entscheidungsfreiheit auf um sich Organisationsentscheidungen zu beugen (**Indifferenzzone**)

Wechselseitige Abhängigkeit

Natürlich sind Organisationen und ihre Mitglieder nicht völlig unabhängig voneinander.

Entscheidungen, die in der Organisation getroffen werden, sind erstens für die Mitglieder bindend und haben zweitens in der Regel Handlungsbezug (z.B. „Wir bauen antike Schränke“). Handlungen müssen von Personen ausgeführt werden.

Je nach Komplexität der Handlungen müssen Personen ihr Wissen und ihre Kompetenz (z.B. Techniken zur Fertigung antiker Möbel) in die Organisation einbringen. Dabei ist nicht gesagt, dass Personen die Entscheidungen aktiv mittragen, noch dass sie motiviert sind, das Verhalten auszuführen. Vielleicht würden sie selbst andere Entscheidungen treffen, oder aufgrund ihrer Interessen und Kompetenzen lieber andere Aufgaben übernehmen.

Durch die Entlohnung „kauft“ die Organisation von den Mitarbeitenden eine sogenannte „Indifferenzzone“, d.h. die Bereitschaft, eigene Interessen (z.B. Ausschlafen) zugunsten von Organisationsentscheidungen zurück zu stellen. Überwachung (z.B. Stechuhr) und Sanktionen sind oft Mittel, die sicherstellen sollen, dass Personen tatsächlich das erwartete Verhalten zeigen (z.B. pünktlich zur Arbeit kommen). Je höher die Übereinstimmung zwischen Organisationsentscheidungen (soziales System) und den Interessen und Fähigkeiten der Person (psychisches System) desto kleiner ist die Indifferenzzone.

Organisationen können funktionieren, ohne dass Personen von den Entscheidungen der Organisation profitieren (maximale Indifferenzzone), zum Beispiel, wenn die Entlohnung das Individuum für die Aufgabe der Eigeninteressen ausreichend entschädigt (extrinsische Motivation).

Die Motivationsforschung besagt jedoch, dass Mitarbeitende umso (intrinsisch) motivierter sind, je mehr sie ihre Aufgabe interessiert, mit „Sinn“ erfüllt, und je mehr Autonomie sie haben. Dies gilt insbesondere für Personen mit hohem Bedürfnis nach Weiterentwicklung.

Dies bedeutet, Entscheidungen in Organisationen sollten möglichst in Einklang mit den Interessen der sie betreffenden Personen getroffen werden, um die Indifferenzzone zu minimieren. Erwartete Vorteile für das Individuum sind z.B. höhere Zufriedenheit oder Freude im Beruf. Vorteile für die Organisation sind typischerweise bessere Leistung und höhere Produktivität.

Weiter lesen: Luhmann, N. (2011). Organisation und Entscheidung.

Kirche nach Hybridorganisation nach Böhmer / Klappenbach

Mit Humor und Eleganz: Supervision und Coaching in Institutionen · 155

Arbeitsformen	Hierarchisch-Administrativ (= Verwaltung)	Synodal-Demokratisch (= Politik)	Charismatisch-Spirituell (Kirche als Kirche)
Macht und Kontrolle	Klare Hierarchien, autorisierte Anweisungen Beamtenwesen	Interessengruppen, zweckgebundene Koalitionen Wechsel von Ämtern	Persönliche Überzeugungskraft, Definitionsmacht (von Theologen) (Beamtenwesen !!!)
Entscheidungsprozesse	Geordnet, von Rationalität bestimmt	Wahlen, Abstimmungen	Interpretation der Heiligen Schrift Inspiration
Transparenz	Die Machtebenen sind einerseits bekannt und durchschaubar Daneben gibt es auch in der Verwaltung viel informelle Macht-ausübung und Behinderung durch Gleichmächtige	Oft nicht vorhanden Wechselnde, situationsbedingte Koalitionen (anders als in der Politik gibt es fast keine Programme)	Kann es nur begrenzt geben, weil die Theologie so pluralistisch ist Die Entscheidungen auf der spirituellen Ebene sind je nur von Subgruppen nachvollziehbar
Normvorstellung	Festgeschriebene Ungleichheit ist gut und funktional nötig	Der Stärkere oder die stärkere Interessengruppe gewinnt	Die Ausstattung von Leitungsämtern mit Herrschaftsbefugnissen verstößt gegen die Heilige Schrift (GO Vorspruch II.4.)
Ziele	Erhalt der Ordnung	Wechselnd, Erhalt von Einfluss	Verwirklichung der Utopie Erhalt der Tradition

Abb. 44: Arbeitsformen in den Strukturebenen der Organisation und Institution Kirche²³¹

Aus: Böhmer, Annegret/ Klappenbach, Doris: Mit Humor und Eleganz. Supervision und Coaching in Organisationen und Institutionen, Paderborn 2007, 155.

Eberhard Hauschildt und Uta Pohl-Patalong: Kirche, Lehrbuch Praktische Theologie Bd. 4, Gütersloh (2013) 216 -219 beschreiben die Kirche als Hybridorganisation ein wenig anders hier mit den drei unterschiedlichen Logiken von Institution, Organisation und Gruppen / Bewegung.

Ebenen der Organisationskultur



Charakteristika und Beispiele

Kulturebenen	Charakteristika	Beispiele
ARTEFAKTE	<ul style="list-style-type: none"> sichtbare Strukturen und Prozesse in der Organisation leicht zu beobachten schwer zu entschlüsseln 	Technologie, Kunst, sicht- und hörbare Verhaltensmuster (Sprache, Bräuche, Rituale, Kleidung, Umgangsformen), Literatur, Architektur
BEKUNDETE WERTE	<ul style="list-style-type: none"> Strategie, Ziele, Philosophie (bekundete Rechtfertigungen) artikulierbar unsichtbar mittlere Stufe des Bewusstseins, intersubjektiv überprüfbar 	Freiheit, Toleranz, Harmonie, Sicherheit, Freundschaft, Verantwortung, Weisheit, Maximen, Richtlinien, Verbote
GRUND-PRÄMISSEN	<ul style="list-style-type: none"> unbewusste, selbstverständliche Anschauungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle (Ausgangspunkt für Werte und Handlungen) unsichtbar 	Beziehungen zur Umwelt, Realität, Zeit, Raum, menschliche Natur, soziale Handlungen, soziale Beziehungen

Fragen

Kulturebenen	Fragen nach ...
--------------	-----------------

ARTEFAKTE	<ul style="list-style-type: none"> • Abläufen innerhalb der Gruppe, Ritualen, Sitzordnungen • Architektur, Technologien • Kommunikationsmustern, Sprache • Kleidung, Stil • auffälligen Emotionen • ...
BEKUNDETE WERTE	<p>... den Gründen für Abläufe und Verhalten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Warum tun wir das?“ • „Warum tun wir das so?“ <p>Mögliche Antworten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Wir legen Wert auf ...“ • „Uns ist wichtig, dass ...“
GRUND-PRÄMISSEN	<p>... den Hauptaussagen, die den bekundeten Werten zugrunde liegen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erklären die bekundeten Werte die Artefakte? • Was bleibt ungeklärt? • Wo ist sogar ein Gegensatz sichtbar? • Fragen nach Geschichte und dem Unternehmensgründer können wichtig sein

Vertiefung: Ebene der Organisationskultur

Schein erklärt das Entstehen der Organisationskultur als Zusammenspiel von drei Kulturschichten: den Artefakten, den bekundeten Werten und den Grundprämissen.

Auf der obersten Ebene zeigt sich die Kultur einer Organisation in künstlich geschaffenen Objekten und Verhaltensweisen (Artefakten). Hierzu zählt das, was sichtbar und/oder hörbar ist: zum Beispiel Gebäudearchitektur, Bürogestaltung, Bekleidungsvorschriften, Logos, Visitenkarten, Begrüßungsformeln oder Besprechungsrituale. Demnach können Vorhandensein und Einrichtung eines Großraumbüros ebenso wie die Art der Arbeitskleidung Rückschlüsse auf die Organisationskultur zulassen.

Gerade die Verhaltensmerkmale wie bestimmte Riten, Mythen, Heldenverehrung, Slogans und sogar Witze lassen sich jedoch nur schwer entschlüsseln – hier erlaubt insbesondere eine tiefenpsychologische Analyse vor dem Hintergrund der Kenntnis konkreter Organisationsspezifika seriöse Auskünfte zur Organisationskultur.

Auf der zweiten Ebene liegen die kollektiven Werte der Organisationsmitglieder, beispielsweise die Einstellung zu Technik und zu den Kunden. Diese Werte steuern mehr noch als die Artefakte der ersten Ebene das Verhalten der Organisationsmitglieder. Bei vermittelten Werten auf Basis von Unternehmens- oder Führungsgrundsätzen ist der Einfluss auf das Verhalten der Organisationsmitglieder geringer als bei von selber angenommenen ("internalisierten") Wertvorstellungen, die dauerhaft verhaltenssteuernd wirken.

Auf der dritten und tiefsten Ebene der Organisationskultur befinden sich die Grundannahmen der Organisationsmitglieder. Sie werden nicht diskutiert und gelten als langfristig konstante Auffassungen mit großem Einfluss auf das Verhalten der

Organisationsmitglieder. Zu diesen "basic assumptions" zählen Auffassungen über die Beziehung der Organisation zur Umwelt (als Bedrohung oder Chance), über die menschliche Natur (vorherrschende Menschenbilder), über menschliche Aktivitäten (motivationale Beweggründe des Handelns) sowie über menschliche Beziehungen (was ein "richtiger" Umgang miteinander sei). Die Grundannahmen strukturieren jede Organisation latent mit.

Anwendungen: Kulturanalyse und Kulturbeeinflussung

Die erste Anwendung des Drei-Ebenen-Modells von Schein liegt in der Analyse und im differenzierten Verständnis der Organisationskultur. Für Schein ist besonders die Entschlüsselung der tiefer liegenden Grundprämissen in einer Organisation von Bedeutung.

Die zweite Anwendung liegt in der Beeinflussung von Organisationskultur. Kulturveränderungsprozesse bedürfen einer gedanklichen Bewusstmachung und Durchdringung ("Rationalisierung") gerade der unbewussten Kulturbestandteile und einer Antizipation dessen, was mit der Unternehmenskultur insgesamt passiert, wenn einige Kulturbestandteile geändert werden.

Zusätzlich lässt sich eine Vielzahl von Gestaltungsinstrumentarien des strategischen Managements mit diesem Modell zu praktikableren Konzepten anreichern. So kann man beispielsweise Produkt-/Markt-Strategien eine Kulturstrategie an die Seite stellen.

Übung: Dechiffrierung der Unternehmenskultur

Ziel: Grundlage für die Gestaltung von Kultur legen Entscheidungen mit Bewusstsein möglicher Konsequenzen treffen

Vorgehen: Fragestellung oder Problem als Ausgangslage für die Kulturanalyse definieren (strategische und taktische Ziele) Erläuterung der drei Ebenen, auf denen Kultur sichtbar und erlebbar wird

- A) Identifizierung der Artefakte
- B) Identifizierung der Werte des Unternehmens
- C) Identifizierung der Grundprämissen: Vergleich von Artefakten und Werten
- D) Beurteilung der Grundprämissen für das Erreichen von Zielen, für die Bewältigung des Problems
- E) Überlegungen zu Veränderungen

Artefakte

Sammeln Sie in Kleingruppen auf Flipchartpapier o.ä. ihre Ergebnisse (30 min.), dann Übergang zu (B)

Identifizierung des Sichtbaren, das die Organisation charakterisiert: Wo und inwiefern wird das Thema direkt sichtbar und erlebbar? Stellen Sie sich vor, Sie kommen völlig neu in Ihr Unternehmen – was nehmen Sie wahr und erleben Sie? Was sind Ihre ersten Eindrücke?

Kleidungsvorschriften	Wie formal sind die Autoritätsbeziehungen?	Arbeitsstunden
Wie werden Entscheidungen getroffen?	Kommunikation: Wie erfährt man was?	Gesellschaftliche Ereignisse
Riten und Rituale	Meinungsverschiedenheiten und Konflikte: Wie wird damit umgegangen?	Verhältnis von Arbeit und Familie
Jargon, Uniform, Identitätssymbole	Konferenzen (wie oft, wie geleitet, Timing)	...

Bekundete Werte

Leitfragen

- Welche offiziellen Werte gibt es?

- Was steht im Unternehmensleitbild?
- Wie werden die sichtbaren Dinge offiziell erklärt und begründet?
- Was wird offiziell erklärt, warum etwas getan wird oder getan werden soll?
- Unternehmens- und Führungsgrundsätze
- Einstellung zu Kunden und Technik

Konkrete Fragen

- Wie erklären die Mitarbeiter/innen und die Führungskräfte das jeweilige Handeln bzw. die jeweilige Darstellung hinsichtlich der sichtbaren Dinge, die Sie zuvor (Fragebogen „Sichtbare Handlungen...“) bemerkt haben?
- Was ist die Vision/Mission des Unternehmens? Ist sie identisch mit der ursprünglichen Vision?
- Welche Geschichten / Legenden werden erzählt?
- Welche Leitlinien gibt es (ausgesprochen, schriftlich niedergelegt...)?
- Was wird dem Kunden gegenüber als Unternehmensphilosophie dargestellt?
- Was steht in der Firmenbroschüre?
- Was sind die ausgesprochenen (Verhaltens)Regeln? (Wir legen wert auf...)
- Welche Überzeugungen äußern Mitarbeiter/innen und Führungskräfte in diesem Zusammenhang?

Grundprämissen: Gemeinsame Annahmen und Überzeugungen

Vergleichen Sie Artefakte und bekundete Werte. Unterstützen die Artefakte die Werte? Erklären sich die Artefakte aus den Werten? Wo gibt es Widersprüche? Wo sind Brüche? Welche Artefakte werden nicht durch die bekundeten Werte erklärt?

Erstellen Sie gemeinsam eine Liste der wichtigsten gemeinsamen Annahmen und Überzeugungen und notieren Sie auch, wo die offizielle Kultur den gelebten Überzeugungen widerspricht.

- Vergleich des Faktischen mit den offiziellen Werten: Wo entsprechen sie einander? Wo sind Widersprüche zwischen offenerem Verhalten, Maßnahmen, Regelungen und Praktiken (den Artefakten) und der öffentlich bekundeten Werten, die in Vision, Politik und Kommunikation des Managements formuliert werden?
- Darstellung der Widersprüche
- Welche Annahmen liegen diesen Widersprüchen zu Grunde? (Annahmen über das Wesen des Menschen und menschliche Beziehungen, über Zeit und Raum, über das Wesen der Wirklichkeit und Wahrheit)
- Lässt sich manches aus der Geschichte des Unternehmens / des Gründer erklären?

Bewertung

- Welche Annahmen sind in Bezug auf das Thema / Anliegen nützlich, welche können hinderlich werden?
- Was ist zu tun?
- Wo sind die Stärken der Kultur, die wir nutzen können?

Ganzheitliches Systemkonzept einer Organisation – eine Einführung in die 7 Wesenselemente

Zusammengestellt von Trude Kalcher

Inhalt

- Ganzheitliches Organisationsverständnis
- Organisationsbilder
- Die 7 Wesenselemente im Überblick
- Kurzbeschreibungen und Fragen zu den 7 Wesenselementen

Ganzheitliches Organisationsverständnis

Ein ganzheitliches Organisationsverständnis und das Systemdenken sind wichtige Grundlagen der Organisationsentwicklung. Verstehen wir Organisationen als offene und dynamische Systeme, so bedeutet dies,

- es gibt Teile oder Elemente,
- die miteinander in Beziehung stehen, sich wechselseitig beeinflussen und
- insgesamt eine „Ganzheit“ darstellen und somit Grenzen bilden,
- sie sind im kontinuierlichen Austausch mit der Umwelt (daher offen) und verändern sich laufend, sind also dynamisch.

Der Begriff „Muster“ erweist sich als wesentlich für das System-Denken und für die Organisationsentwicklung. Das Verstehen von Organisationsmustern und eine respektvolle Veränderung solcher Muster scheint der entscheidende Punkt für eine Weiterentwicklung zu sein.

Eine weitere wichtige Anleihe zur Wahrnehmung von Ganzheitlichkeit kann aus dem Goetheanismus entnommen werden. Für Goethe war Ganzheitlichkeit keine gedankliche Abstraktion, sondern eine konkrete Wahrnehmung („Anschauung“). Folgt man der Goetheschen Auffassung, so ergeben sich einige interessante Einsichten:

- Wollen wir das Ganze wahrnehmen oder erfahren, so gelingt uns dies nicht allein durch Zurücktreten, um gleichsam aus der Distanz einen Überblick zu gewinnen. Im Gegenteil: um dem Ganzen zu begegnen, muss ich sogar in die Teile „hinein gehen“, „durch die Teile durch gehen“. Das Ganze spiegelt sich in den wesentlichen Teilen.
- Das gewohnte Denken, von den Teilen zum Ganzen in summativer Art zu gelangen, erweist sich ebenfalls als Irrtum. Das Ganze wird nicht geschaffen indem man Teile – wie bei einem Puzzle – passend zusammenfügt.
- Auch werden die Teile nicht vom Ganzen bestimmt, das Ganze ist kein „Superteil“, das die anderen kleinen Teile dominiert und kontrolliert.

- Das Ganze ist nicht zu erkennen wie ein Gegenstand. Es ist – paradoxerweise – etwas „aktiv Abwesendes“. Wenn wir an ein Theaterstück denken, so erfahren wir mit jedem Satz, mit jedem Akt, mehr vom Ganzen. Gleichzeitig können wir eine Rolle als Teil des Stückes nur dadurch erkennen, dass sich das Ganze in der Rolle vergegenwärtigt.

Rudolf Steiner hat in seiner „Philosophie der Freiheit“ (Steiner GA 4) gezeigt, dass es beim Akt des Erkennens immer um das Zusammenspiel von einerseits sinnlicher, detaillierter Wahrnehmung sowie um geistige, intuitive Wahrnehmung geht. Denn das Ganze, die Gestalt, das Muster, das Wesentliche, ist eine übersinnliche, eine geistige Realität. Genau so sind auch die Gesetze der Logik und Grammatik, der Mathematik und Geometrie, der Harmonielehre usw. übersinnliche geistige Wirklichkeiten. Sie können nur durch ein Zusammenwirken von geistiger Wahrnehmung (Intuition) und sinnlicher Wahrnehmung erkannt werden.

Für die Organisations-Fachleute ergibt sich die Herausforderung, die Wahrnehmungsfähigkeit für das Ganze als aktiv Abwesendes zu schärfen, zumal wir mit der Ganzheitswahrnehmung als charakteristisches Muster die Selbstorganisationsfähigkeit von Organisationen unmittelbar tangieren.

Organisationsbilder

Welche Vorstellungen, Bilder, haben die Betroffenen von ihrer Organisation? Mit welcher Brille schauen sie darauf? Was halten sie für die wesentlichen Elemente einer Organisation und welche blenden sie aus? Welche typischen Begriffe und Metaphern werden verwendet?

Als typische Metaphern führt Gareth Morgan (1986) an:

- Organisationen als Maschinen (ein mechanistischer Denkansatz, demzufolge alles ingenieurmäßig konstruiert werden kann und auf Knopfdruck funktioniert)
- Organisationen als Organismen (sie werden geboren, wachsen, reifen, verblühen und sterben)
- Organisationen als Gehirn (Informationsverarbeitung, Firmen-Intelligenz, Lernen)
- Organisationen als Kulturen (Ideen, Werte, Normen, Glaubenssätze, Rituale)
- Organisationen als politische Systeme („Regieren“ von Interessen, Konflikten, Machtdynamiken)
- Organisationen als psychische Gefängnisse (durch unbewusste Annahmen werden Menschen die Gefangenen ihrer mentalen Programme, ihrer Ängste, Tabus, Triebe)
- Organisationen als strömende Flüsse und Transformationen (Wandel bestimmt die Gestaltung von Organisationen, Feedback führt zu Anpassung, Wandel durch Dialektik von These und Antithese)
- Organisationen als Dominanzinstrumente (Organisationen als Instrumente der Ausbeutung und Unterdrückung).

Den stärksten Einfluss dürfte noch immer die Maschinen-Metapher haben. Die Vorstellung, ein Unternehmen wie eine Maschine steuern zu können ist weit verbreitetes Ideal in Managementkreisen.

Der Wandel der Organisationsbilder im Unternehmen wird anhand der Entwicklungsphasen von Organisationen deutlich: In der *Pionierphase* lebt die Metapher „das Unternehmen als große Familie“. Sie wird in der *Differenzierungsphase* abgelöst vom Bild der „Maschine“ – klare Arbeitsteilung und Verantwortlichkeit, Strukturierung, Differenzierung etc. sollen sicherstellen, dass das Unternehmen steuerbar und beherrschbar wird und bleibt. Dies ist ein wichtiger Schritt in der Entwicklung von Organisationen – vor allem in Bezug auf Transparenz und Durchschaubarkeit sowie der Sicherheit von Vereinbarungen. Das mentale Modell der Maschine erweist sich in einem krisenhaften Übergang zur *Integrationsphase* als brüchig und überholt. Das Organismusbild soll das Steuerungs- und Planungsdenken einschließen und das Apparat-Denken überwinden. Dieses Bild stellt eine radikale Änderung dar:

- es ist ein Wandel hin zum lebenden System mit Eigendynamik
- es stellt die hierarchische Struktur in Frage und weist den Wandel in Richtung Dezentralisierung und Netzwerk- und Kooperationsbildung
- die einzelnen Teile (Organe) erbringen eine bestimmte Leistung, nehmen aber gleichzeitig wahr, was andere Organe und der ganze Organismus benötigen. Sie erbringen ihre Leistung also im Sinne des größeren Ganzen.

Entwickelt sich die Unternehmung weiter in Richtung *Assoziationsphase*, so wird die Metapher für die Organisation das „Biotop“; das Bild Biotop drückt aus, dass die Unternehmung eingebettet ist in ein Netz von anderen Organisationen, die insgesamt eine Schicksalsgemeinschaft bilden. Ein Krankenhaus z. B. versteht sich in der Assoziationsphase vernetzt mit Einrichtungen der Prävention, der Rehabilitierung, mit Laboratorien und Ambulanzen und mit den niedergelassenen Ärzten.

Organisationsbilder sind meist tief verwurzelte Auffassungen, die organisationales Handeln bestimmen. Diese Bilder sind den Menschen in der Organisation zumeist nicht bewusst und steuern dadurch die Wahrnehmung, das Denken und Suchen nach Lösungen. Sie bestimmen somit die Aktivitäten des Führens und Organisierens. Solche mentalen Modelle explizit zu machen, zu diskutieren und Alternativen anzubieten, ist bei OE-Prozessen eine wichtige Bewusstseinsbildung.

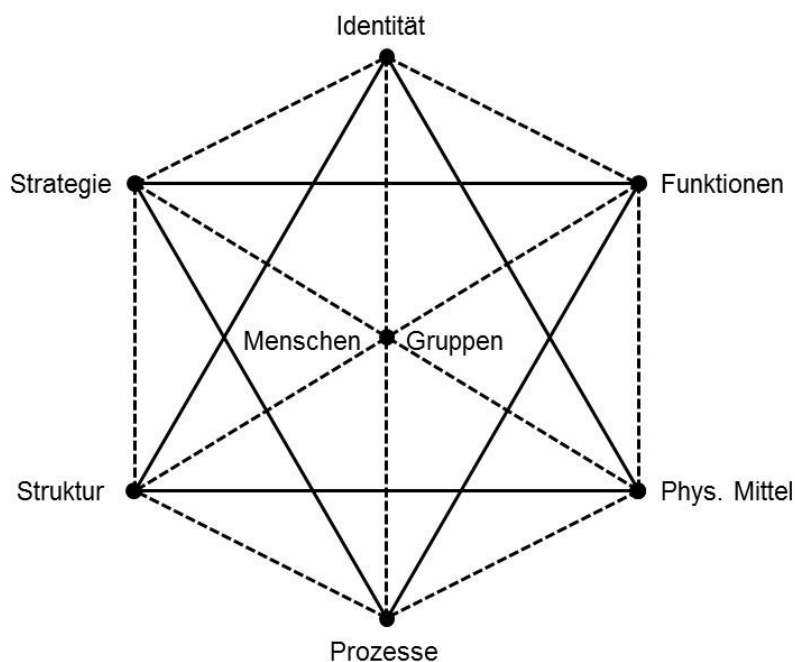
Die 7 Wesenselemente im Überblick

Das Trigon Organisationsbild umfasst 7 Wesenselemente; sie lassen sich, wie die Tabelle zeigt, zu 3 Subsystemen zusammenfassen:

Wesenselement	Subsystem
1. Identität	<i>kulturelles Subsystem</i>
2. Politik, Strategie, Konzepte	
3. Struktur	<i>soziales Subsystem</i>
4. Menschen, Gruppen, Klima	
5. Einzelfunktionen, Organe	
6. Abläufe, Prozesse	<i>technisch-instrumentelles Subsystem</i>
7. Mittel, Ausstattung	

Die große Polarität besteht zwischen dem kulturellen Subsystem – dem geistigen Pol einer Organisation – und dem technisch-instrumentellen Subsystem, dem physisch-materiellen Pol. Dazwischen wirkt das soziale Subsystem – gleichsam die seelische Dimension einer Organisation – als aktive Mitte: Rollen, Beziehungen, Einzelfunktionen und Gesamtstrukturen werden untereinander ausgehandelt und entstehen so in einer Mischung von bewusstem und intendiertem Handeln und aus einer spontanen, eigendynamisch und oftmals unbewussten bestimmten Gestaltung.

In der sozialen Wirklichkeit bestehen zwischen den Wesenselementen viele gegenseitige Beeinflussungen und Durchdringungen.



Die 7 Wesenselemente in der Sicht im Innensystem und zum Umfeld

Im Innensystem	Zum Umfeld
1. Identität	
Die gesellschaftliche Aufgabe der Organisation, Mission, Sinn und Zweck, Leitbild, Fernziel, Philosophie, Grundwerte, Image nach innen, historisches Selbstverständnis der Organisation	Image bei Kunden, Lieferanten, Banken, Politik, Gewerkschaft etc., Konkurrenzprofil, Position in Märkten und Gesellschaft; Selbständigkeit bzw. Anhängigkeit
2. Policy, Strategie, Programme	
Langfristige Programme der Organisation, Unternehmenspolitik, Leitsätze für Produkt-, Markt-, Finanz-, Preis-, Personalpolitik etc.	Leitsätze für Umgehen mit Lieferanten, Kunden etc., PR-Konzepte, Marktstrategien; Übereinstimmung mit Spielregeln der Branche
3. Struktur	
Statuten, Gesellschaftervertrag, Aufbauprinzipien der Organisation, Führungshierarchie, Linien- und Stabstellen, zentrale und dezentrale Stellen, formales Layout	strukturelle Beziehung zu externen Gruppierungen, Präsenz in Verbänden etc., strategische Allianzen
4. Menschen, Gruppen, Klima	
Wissen und Können der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Haltungen und Einstellungen, Beziehungen, Führungsstile, informelle Zusammenhänge und Gruppierungen, Rollen, Macht und Konflikte, Betriebsklima	Pflege der informellen Beziehungen zu externen Stellen, Beziehungsklima in der Branche, Stil des Umgehens mit Macht gegenüber dem Umfeld
5. Einzelfunktionen, Organe	
Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung, Aufgabeninhalte der einzelnen Funktionen, Gremien, Kommissionen, Projektgruppen, Spezialisten, Koordination	Verhältnis zum üblichen Branchenverständnis über Arbeitsteilung, Funktionen zur Pflege der externen Schnittstellen
6. Prozesse, Abläufe	
primäre Arbeitsprozesse, sekundäre und tertiäre Prozesse: Informationsprozesse, Entscheidungsprozesse, interne Logistik, Planungs- und Steuerungsprozesse, Supportprozesse	Beschaffungsprozesse für Ressourcen, Lieferprozesse (JIT), Speditions-Logistik, Aktivitäten zur Beschaffung externer Informationen
7. Physische Mittel	
Instrumente, Maschinen, Geräte, Material, Möbel, Transportmittel, Gebäude, Räume, finanzielle Mittel	Physisches Umfeld, Platz im Umfeld – Verkehrssystem, Verhältnis Eigenmittel – Fremdmittel

Kurzbeschreibungen und Fragen zu den 7 Wesenselementen

Wesenselement 1: Identität

Kurzbeschreibung:

Die gesellschaftliche Aufgabe der Organisation, Mission, Sinn und Zweck? Leitbild, Fernziel, Philosophie, Grundwerte nach innen und außen, historisches Selbstverständnis der Organisation.

Fragestellungen:

- Ist die Kernaufgabe der Organisation klar? Ist sie widersprüchlich, missverständlich, vage?
- Hat sich in der letzten Zeit ein Wandel in der gesellschaftlichen Funktion ergeben?
- Sind alte und neue Werte zueinander stimmig?
- Ist die Identität gesellschaftlich akzeptabel? Wie stellt sich die Identität zur Umwelt?
- Wie stehen die Menschen zum Selbstverständnis?
- Ist die Sinnggebung für sie in ihrer eigenen Funktion erkennbar, überzeugend?
- Werden Mythen und Legenden über die Organisation, die Gründungsmitglieder, anderer wichtiger Personen erzählt?
- Gibt es bewusste und unbewusste mentale Modelle, z.B. Menschenbilder, die die Identität prägen?
- Gibt es Diskrepanzen zwischen proklamierten und gelebten Werten?
- Worüber darf gesprochen und worüber darf nicht gesprochen werden – Tabus?

Anmerkungen:

Probleme mit der Identität äußern sich oft in anderen Wesenselementen der Organisation: Ein Sinnvakuum führt zu Streitigkeiten über Aufgaben oder Kompetenzen. Widersprüche zwischen der Gesamtidentität und der Teilidentität von kleineren Organisationseinheiten können in langwierigen Strategie-Diskussionen und in Machtkämpfen sichtbar werden.

Beispiele:

- | | | |
|---|--|--|
| • Bekanntheit der Organisation am Markt, bei Lieferanten, Behörden etc. | • Erscheinungsbild der Organisation in Werbung, Briefen, Plakaten etc. | • Kundenorientierung der Organisation |
| • Image der Organisation bei den Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten etc. | • Aufgeschlossenheit der Organisation für Neuerungen | • Risikofreudigkeit der Organisation |
| • Ansehen der Organisation in der Nachbarschaft | • Klarheit über Sinn und Ziele der Organisation | • Qualitätsdenken in der Organisation |
| • Position der Organisation am Markt, gegenüber der Konkurrenz etc. | • Klarheit über die Kernaufgaben der Organisation | • Identifikation der Mitarbeiter mit den hergestellten Produkten |
| • Rechtsform der Organisation | • Verhältnis der Leistungsfähigkeit der Organisation zu den Zielen | • Zukunftsorientierung der Organisation |
| • Qualität der Leistungen und Produkte | • Qualität des Leitbildes | • Selbstbestimmungsmöglichkeit der Organisation |
| | • Übereinstimmung des Unternehmensleitbildes mit der Realität | • Qualität der sozialen Grundannahmen in der Organisation |

Wesenselement 2: Politik, Strategie, Konzepte

Kurzbeschreibung:

Langfristige Programme der Organisation, Unternehmenspolitik, Leitsätze, Strategie und längerfristige Konzepte, Pläne.

Fragestellungen:

- Bestehen ausreichende Leitsätze, Strategien und Programme mit denen die allgemeinen Ziele und Werte konkretisiert werden?
- Oder schweben die allgemeinen Ziele und Werte in der Luft?
- Geht von den unternehmenspolitischen Leitsätzen eine integrierende Wirkung aus?
- Wie kräftig, klar, übersichtlich, widerspruchsfrei usw. sind die Leitsätze?
- Wie sehr sind Politik und Strategie akzeptiert?

Anmerkung:

Neben der offiziell ausformulierten Politik gibt es ungeschriebene Regeln und Richtlinien, Mythen, Legenden und Sagen, Erfolgsrezepte der Vergangenheit usw., die in den Denkgewohnheiten der Mitarbeiter verwurzelt sind. Diese ungeschriebenen, praktizierten Leitsätze können zu den proklamierten Leitsätzen im Widerspruch stehen und deren Geltung in Frage stellen. Drücken sich diese Spannungen vielleicht in zwischenmenschlichen Konflikten? Identifizieren sich unterschiedliche Gruppen mit den unterschiedlichen Leitsatzsystemen? Führt dies zu Kämpfen um Einflussnahme und Macht?

Beispiele:

- | | | |
|--|---|--|
| • Längerfristige Überlegungen über Kundengruppen | • Konzepte für Laufbahnplanung und Förderung der Mitarbeiter | • Konzepte zur längerfristigen Entwicklung neuer Produkte und Märkte |
| • Längerfristige Überlegungen über Geschäftsbereiche | • Expansions- und Investitions- und Finanzierungspolitik der Organisation | • Sicherung der Arbeitsplätze |
| • Konzepte zur Erhebung von Kundenbedürfnissen und -wünschen | • Konzepte zur Selbstdarstellung nach außen (Werbung, PR) | • Schicht- und Arbeitszeitmodelle |
| • Konkretheit von kurz- und mittelfristigen Zielen und Maßnahmen | • Richtlinien für den Umfang und das Qualitätsniveau unserer Leistungen | • Abgrenzung der Zielgruppen (wen wir ansprechen) |
| • Lohn- und Gehaltssystem der Organisation | • Preis-Leistungsverhältnis unserer Produkte und Dienstleistungen | • Personalpolitik, Kriterien zur Aufnahme neuer Mitarbeiter |
| • Aus- und Weiterbildungskonzepte für die Mitarbeiter | • Verkäufer Provisionssystem | • Spektrum des Leistungsangebotes |
| • Konzepte zur systematischen Konkurrenz- und Marktbeobachtung | | • Führungsgrundsätze |
| | | • Informationspolitik |

Wesenselement 3: Struktur

Kurzbeschreibung:

Aufbauprinzipien der Organisation, Führungshierarchie, Linien- und Stabstellen, zentrale und dezentrale Stellen, formales Layout.

Fragestellungen:

- Nach welchen Gedankenmodellen ist die Organisation aufgebaut? Liegt der Aufbaustruktur ein statisches oder ein dynamisches Denken zugrunde?
- Ist dabei mechanistisch gedacht?
- Wie steht dieses Organisationsdenken zur gesamten Unternehmensphilosophie?
- Wie zweckmäßig sind die Organisationskonzepte in Bezug auf die gegenwärtigen Ziele, Kernaufgaben, Ressourcen usw.?
- Sind die verschiedenen Organisationseinheiten für die Mitarbeiter übersichtlich?
- Können sie sich erlebnismäßig in ihnen zurechtfinden und darin eine "Heimat" haben?
- Wie wird von der Struktur die Spannung zwischen Differenzierung und Integration bewältigt?

Anmerkung:

Die Struktur einer Organisation ist ein stabilisierender Faktor. Für Menschen ist es wichtig zu wissen, an welcher Stelle in einer Organisation sie stehen. Strukturänderungen per se sind meistens nicht sinnvoll, ganz im Sinne von „structure follows strategy“. Wenn es eine sinnstiftende Zielausrichtung gibt, ist es Menschen leichter möglich, gelebte Strukturen aufzuweichen und sich zu verändern.

Beispiele:

- | | | |
|---|--|---|
| • Überschaubarkeit der Organisation | • Organisatorische Verflechtung mit der Muttergesellschaft | • Standort der Organisation |
| • Aufgaben- und Kompetenzverteilung zwischen den Abteilungen | • Vertriebsstruktur der Organisation | • Verhältnis von Voll- und Teilzeitarbeitskräften |
| • Wirtschaftlichkeit der Gliederung der Abteilungen | • Kompetenzverteilung zwischen Geschäftsführung und Abt. Leitern | • Effizienz der Dienstwege |
| • Übereinstimmung der Struktur mit den Wünschen der Mitarbeiter | • Vernetzung der Abteilungen | • Qualität des Stellenplanes |
| • Aufbauorganisation und Führungssystem | • Größe der Abteilungen | • Aktualität des Organigramms |
| | • Zuteilung der Führungskräfte auf die Abteilungen | • Anzahl der Führungsebenen |
| | | • Aufgabenteilung im Team |
| | | • Aktuelle Teamzusammensetzung |

Wesenselement 4: Menschen, Gruppen, Klima

Kurzbeschreibung:

Wissen und Können der Mitarbeiter, Haltungen und Einstellungen, Beziehungen, Führungsstile, informelle Zusammenhänge und Gruppierungen, Rollen, Macht und Konflikte, Betriebsklima.

Fragestellungen:

- Wie werden die Mitarbeiter in ihrem Wissen und Können angesprochen?
- Welche Ziele und Ambitionen haben die Menschen?
- Sind die Menschen in unterschiedlichem Maße zur Leistung motiviert?
- Woran wird dies sichtbar?
- Welche informellen Zusammengehörigkeiten und Gegnerschaften haben sich gebildet?
- Wo gibt es Distanzen – wo Nähe?
- Vertrauen oder Misstrauen?
- Welche Bedeutung haben Macht, Status, Prestige, Karriere usw.? Was ist charakteristisch für das Betriebsklima?
- Welche Stile sind charakteristisch für die Führung?
- Wie werden menschliche und soziale Faktoren berücksichtigt und gepflegt?

Anmerkung:

Reibungen und Spannungen können sich in diesem Wesenselement zeigen – aber vielleicht sind sie Ausdruck des Sinn-Vakuums, der wenig konkreten Leitsätze, der Unglaubwürdigkeit von erklärten Werten und Grundsätzen?

Beispiele:

- | | | |
|--|--|--|
| • Betriebsklima in der Organisation | • Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter gegenüber Kollegen, Kunden etc. | • Umgang mit Konflikten |
| • Teamgeist der Mitarbeiter | • Allgemeiner Stand des Wissens und des Könnens der Mitarbeiter | • Erreichbarkeit der Mitarbeiter |
| • Gegenseitiges Vertrauen der Mitarbeiter | • Entfaltung des Wissens und Könnens der Mitarbeiter in der Organisation | • Kontaktpflege zu Händlern, Großkunden etc. |
| • Führungsstil der Vorgesetzten | • Aufgeschlossenheit der Mitglieder der Organisation für Neuerungen | • Geborgenheit der Mitarbeiter |
| • Vertrauen in die Vorgesetzten | • Mitarbeiterförderung, Unterstützung bei Problemen etc. | • Umgang der Vorgesetzten mit Lob und Kritik |
| • Mitsprachemöglichkeit bei Entscheidungen | | • Bereitschaft der Mitarbeiter Verantwortung zu übernehmen |
| • Qualität der Mitarbeitergesprächen | | • Anzahl der Mitarbeiter |

Wesenselement 5: Einzelfunktionen, Organe

Kurzbeschreibung:

Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung, Aufgabeninhalte der einzelnen Funktionen, Gremien, Kommissionen, Projektgruppen, Spezialisten, Koordination

Fragestellungen:

- Nach welchen Prinzipien ist die Arbeit über die Funktionen verteilt: nach gleichem Fachhintergrund, nach gleichartigen Verrichtungen usw.?
- Sind es sinnvolle Ganzheiten – oder willkürliche bzw. logische Trennungen und Zuteilungen?
- Sind Aufgaben, Kompetenzen, und Verantwortung in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander?
- Wie viel an eigener Planung und Kontrolle gehört zur Funktion? Welche gegenseitigen oder einseitigen Abhängigkeiten ergeben sich aus der Aufgaben- und Kompetenzverteilung?
- Wie akzeptieren dies die Menschen?
- Wie sehr können die einzelnen Funktionen den Sinn des Ganzen vermitteln?

Anmerkung:

Die Funktion ist das Bindeglied zwischen den sachlichen Anforderungen seitens der Organisation und den individuellen Motiven und Fähigkeiten jener Menschen, die eine Funktion innehaben. Gerade das Funktionsbild von Führungskräften ist ein entscheidender Faktor für eine innovative Weiterentwicklung von Organisationen – ein in sich stimmiges Bild von Verantwortung, Tätigkeiten, Rechten und Pflichten sowie Rollenverhalten ist Organisationsentwicklung im Kleinen.

Beispiele:

- | | | |
|--|---|---|
| • Klarheit des eigenen Aufgabenbereiches | • Einhaltung von Terminen, die mit mir vereinbart wurden | • Identifikation mit meinen Aufgaben |
| • Beschreibung meines Aufgabenbereiches (Ziele, Aufgaben, Mittel) | • Respektierung meiner Ideen, Wünsche, Entscheidungen | • Motivation durch meine Aufgaben |
| • Abgrenzung des eigenen Aufgabenbereiches | • Kenntnis der Leistungskriterien zu meiner Beurteilung | • Informationen zur Erfüllung meiner Aufgaben |
| • Feedback durch meine Vorgesetzten | • Qualität meiner Fähigkeiten, gemessen an meinen Aufgaben | • Entscheidungsbefugnisse zur Erfüllung meiner Aufgaben |
| • Anleitung und Beratung durch meine Vorgesetzten | • Verhältnis meiner Arbeitszeit, zum Umfang meiner Arbeiten | • Qualität der Delegation durch Vorgesetzte |
| • Anpassung meiner Aufgaben an meine beruflichen Entwicklungsziele | | • Vertretungsregelungen (Krankheit, Unfall, Kündigung) |

Wesenselement 6: Abläufe, Prozesse

Kurzbeschreibung:

Primäre Arbeitsprozesse, sekundäre und tertiäre Prozesse; Informationsprozesse, Planungs- und Steuerungsprozesse

Fragestellungen:

- Wie gut schließen die einzelnen Funktionen im Ablauf aneinander an?
- Gibt es im Ablauf Stau, Engstellen, unnötige Umwege oder Verzögerungen, Doppelgleisigkeiten und dergleichen?
- Orientieren sich die Abläufe an den Arbeitszielen?
- Wie werden die Prozesse geplant und gelenkt?
- Welche Abhängigkeiten ergeben sich daraus?
- Wie stehen die Menschen dazu?
- Wie viel Orientierung geben ihnen Unternehmenspolitik; Strategien, Strukturkonzepte etc.?

Anmerkung:

Prozessveränderungen ohne Bearbeitung anderer Wesenselemente führen meist nicht zu nachhaltigen und innovativen Ergebnissen. Vielmehr hängt die Gestalt gebende Qualität der Prozesse von den Kräften der Identität und Strategie und von den Menschen bzw. dem Klima ab.

Beispiele:

- | | | |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Zusammenarbeit der Organisation mit Behörden, den Lieferanten • Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen • Zusammenarbeit von Einkauf und Produktion • Abstimmung der einzelnen Bereiche aufeinander im Betr.ablauf • Personalauswahl • Termintreue zu Kunden • Termintreue im Haus • Planen und Durchführen von Projekten • Post- und Aktenverteilung | <ul style="list-style-type: none"> • Erstellen, Weiterleiten und Verwerten von Berichten, Statistiken etc. • Manöverkritiken (nachtr. Analyse von Aktionen, Projekten etc.) • EDV-Serviceleistungen • Einkauf von Waren, Teilen, Dienstleistungen, Investitionsgütern etc. • Produktion incl. Lagerhaltung • Effektivität der Abläufe (Einfachheit, kein Stau, keine Verzögerung etc.) | <ul style="list-style-type: none"> • Planen und Durchführen von Verkaufsaktionen • Abwicklung von Angebotserstellung, Kundenakquisition • Durchführung von Sonderkalkulationen etc. • Abwicklung von Mahn- und Klagsfällen • Umgang mit Kundenreklamationen und Kritik von außen • Qualität der Sitzungsverläufe und Entscheidungsprozesse |
|--|--|--|

Wesenselement 7: Mittel, Ausstattung

Kurzbeschreibung:

Instrumente, Maschinen, Geräte, Material, Möbel, Transportmittel, Gebäude, Räume, finanzielle Mittel

Fragestellungen:

- Wie menschengerecht (ergonomisch richtig) sind die Maschinen und Mittel?
- Wie zweckmäßig oder zweckwidrig sind Instrumente, Gebäude usw.?
- Wo bewirken die physischen Mittel eine Trennung, wo sie aus ablauflogischen Gründen nicht sein sollte?
- Wie wirkt sich dies auf die Menschen aus?

Anmerkung:

In den physischen Mitteln wird oft die Identität einer Organisation sichtbar, aber auch die Einstellungen von Menschen, z.B. im Umgang mit Ressourcen. Für viele Organisationen und den darin arbeitenden Menschen haben die Gebäude, die Ausstattung der Räumlichkeiten, die Automarke oder welche Computer verwendet werden, einen hohen symbolischen und Imagewert.

Beispiele:

- | | | |
|---|--|---|
| • Mein eigener Arbeitsplatz | • Raumgestaltung mit Licht und Farbe | • Finanzielle Mittel zur Aufgabenerledigung |
| • Funktionalität des eigenen Arbeitsplatzes | • Ergonomie des Arbeitsplatzes | • Schulungsbeihilfe in Form von Unterlagen, Bücher, Skripten etc. |
| • Technische Ausstattung der Organisation | • Sicherheit des Arbeitsplatzes | • Werbemittel |
| • Büromaterial | • Ausstattung des Arbeitsplatzes mit Kommunikationstechnik | • Verkaufsunterlagen |
| • Räumlichkeiten | • Ablagesysteme | • Bedienungsfreundlichkeit der Anlagen |
| • Ausstattung der Sozialräume | • Formulare | • Zustand der Gartenanlagen |
| • Zweckmäßigkeit der Raumaufteilung | • Zustand des Fuhrparkes | • Schutz vor Lärm und anderen Emissionen |

Literatur

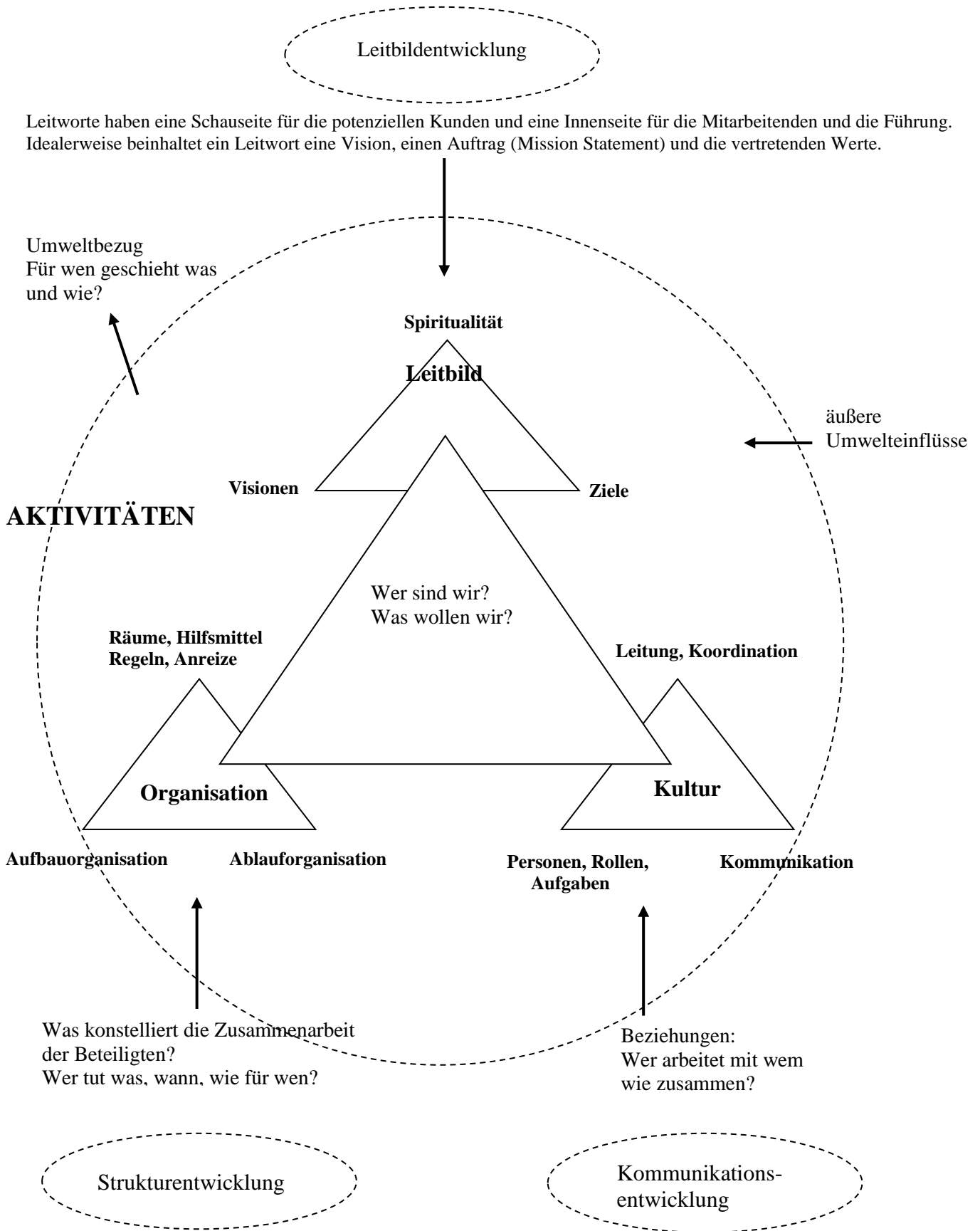
Ballreich, R./Glasl, F.: Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen, 1. Auflage, Concadora Verlag, 2011 (speziell Kapitel 2, 3, 6 und 12)

Glasl, F./Kalcher, T./Piber, H.: Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der 7 Basisprozesse, 3. Auflage, Haupt Verlag Bern, 2014

Glasl, F.: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, 11., Auflage, Haupt Verlag Bern, Stuttgart, Wien 2013

Morgan, G.: Images of organization. Thousand Oaks etc., 1986

Grundfragen der Organisationsberatung



Diagnosefragebogen

Bitte nehmen Sie den Leitfaden als Leitfaden, nicht als 1:1 abzubildende Gliederung. Der Leitfaden soll Ihnen helfen, Aspekte in den Blick zu nehmen, die nicht nur vordergründig und faktenbelegbar sind, sondern die Ihre persönliche Sicht (Konstruktion der Wirklichkeit) wiedergeben.

Bitte wählen Sie bei Ihnen wichtigen Fragestellungen (im Sinne einer zirkulären systemischen Betrachtungsweise) eine andere Position, (z.B. Chef*in, Hausmeister, Zivi.....) und versuchen Sie aus dieser Perspektive die Fragen ebenfalls zu bearbeiten.

1. Die Organisation, ihre Grenzen und Umwelt

- Welche Grenzen hat Ihre Organisation? Wodurch sind sie bestimmt?
- Auftrag, Ziele, Konzepte
- Welche offiziellen Ziele sind in Ihrer Organisation definiert?
- Welche Ziele verfolgt Ihre Organisation derzeit tatsächlich?
- Mit welchen Kunden arbeitet Ihre Organisation?
- Wie ist der Kontakt zu den Kunden gestaltet?
- Wie wird von den Kunden gesprochen?
- Welche Einflüsse von außen werden in Ihrer Organisation wirksam?
- Mit welchen Organisationen kooperiert Ihre Organisation?
- Wie stellt sich Ihre Organisation nach außen dar (Briefstil, Antwortzeiten auf Anfragen, Telefonkontakt)?
- Beschreiben Sie Ihre Organisation mit einem Bild.
- Wie heißt das Organisationsgesetz (Metapher, Spruch, Spielregel), nach dem das Unternehmen funktioniert?

2. Ordnung

- Wie ist Ihre Organisation aufgebaut (hierarchischer Aufbau)?
- Welche Subsysteme gibt es?
- Wie sind sie untereinander verknüpft?
- Wie wirken sie aufeinander ein?
- Welche Regeln für das Zusammenwirken der Subsysteme bestehen?
- Worin bestehen die Regelungsmechanismen (Motivierung/Belohnung, Sanktion)?
- Wie sind die Weisungsbefugnisse in Ihrer Organisation geregelt?

3. Lenkung

- Welche Lenkungsvorgänge gibt es?
- Wer hat welche Lenkungsmöglichkeiten (Subsystem Management, informelles System, Gremien...)?
- Dominiert Einzelkämpfertum oder Teamarbeit?
- Wie werden Informationen aufgenommen, verarbeitet und vermittelt?
- Wie und wo werden Entscheidungen in Ihrer Organisation gefällt?
- Gibt es in Ihrer Organisation Unterschiede zwischen Entscheidungsbefugnis und tatsächlicher Entscheidungsmacht?
- Wie verhalten sich Führungskräfte in Sitzungen?
- In welcher Art und Weise wird in Ihrer Organisation kommuniziert? Gibt es eine intensive Gerüchteküche?

4. Mittel und Ressourcen

- Wie ist die personelle Ausstattung Ihrer Organisation?
- Welches Niveau haben Qualifikation und Know-how von Mitarbeiter/innen?
- Welches technologische Niveau hat Ihre Organisation (Arbeitsmittel)?
- Wie ist die finanzielle und materielle Ausstattung?
- Inwieweit werden personelle Kompetenzen, Arbeitsmethoden und professionelle Techniken zieladäquat eingesetzt?

5. Werte und Normen

- Welche sind die zentralen Werte in Ihrer Organisation?
- Wer hat Einfluss auf die Festlegung von Werten?
- Wie sieht die Identifikation einzelner Mitglieder bzw. Gruppen mit der Organisation aus?
- Welche maßgeblichen Normen haben sich herausgebildet?
- Welche Ereignisse aus der Geschichte Ihrer Organisation werden überliefert / sind wirksam (Mythen)?

6. Resümee

- Gibt es ein Thema, das Ihnen bei der Erstellung der Organisationsdiagnose besonders bewusst geworden ist?
- Denken Sie daran, Erkenntnisse, die Sie bei der Diagnose gewonnen haben, in irgendeiner Form in Ihrer Organisation zu verwenden?

Unterschiede zwischen Familie und Organisation

Familie	Vergleichskriterium	Organisation
Unbedingt und auf immer (außer Kapitalverbrechen)	Recht auf Zugehörigkeit	Bedingt durch Regeln und auf Zeit
folgeschwer	Ausschluss	Abgemildert folgeschwer: rational, begründbar
Person=fix Rollen ändern sich	Person : Rolle	Rolle=fix Personen ändern sich
Beziehungsbasiert	Systemtyp	Aufgabenbasiert
Zeitliche: wer früher da war, hat Vorrang. Das neue Familiensystem hat Vorrang gegenüber der Herkunftsfamilie.	Rangfolge	Komplexe Rangfolgen nach den Paradigmen der systemischen Hierarchie Systeme <ul style="list-style-type: none"> ➤ Gleiche Zugehörigkeit ➤ Wer früher da war ➤ Wer neu anfängt ➤ Wer mehr Einsatz zeigt ➤ Wer bringt mehr Leistung und Können ein
Familie bleibt	Auf Dauer gestellt sein	Soziale Struktur folgt der Aufgabenstruktur; Vergänglichkeit: Wenn die Aufgabe beendet ist, löst sich die soziale Struktur auf

Aus: Joana Krizanits: Die systemische Organisationsberatung – wie sie wurde und was sie
wurd: Eine Einführung in das Professionsfeld, Wien (2009) 323

Hypothesenbildung

Bevor Information gesammelt wird und (veränderungsfördernde) Hypothesen gebildet werden, sind folgende Konstruktionsprinzipien hilfreich:

- **Interpersonalität**

Hypothesen sollten weniger auf die Eigenschaften von Personen abstellen, sondern auf interpersonelle Relationen, also auf Wechselwirkungen und Muster.

- **Funktionalität**

Weniger die Frage nach der Ursache für ein Ereignis oder einen Prozess sollte im Vordergrund stehen, als die Frage nach dem "Wie und Wozu" des Ganzen. Welche Funktion kann eine Ereignis / ein Prozess haben? Die Frage nach der Funktionalität von Handlungen bezüglich Aufgaben und Zielsetzung kann eine wichtige Orientierungshilfe darstellen. Die Frage nach der Funktionalität von Problemen kann zu neuen Lösungen führen.

- **Zukunftsorientierung**

Statt Vergangenheitsbezug sollten Hypothesen Annahmen über die Zukunft beinhalten. Dazu dienen Fragen wie: "Angenommen wir würden so weiter machen, wie bisher, was geschieht dann in einem halben Jahr, in einem Jahr, in zwei Jahren?"

- **Positive Konnotation**

Statt negativer Unterstellung sollten Hypothesen wohlwollenden Charakter haben. Die Unzufriedenheit mit den bisherigen Ergebnissen verleitet leicht dazu, positive Bemühungen abzuwerten. Abwertung kann aber hochgradig destruktiv wirken. Hilfreicher ist es, Wertschätzung und Wohlwollen auszudrücken. Positiv konnotiert werden sollten insbesondere die lebendigen, selbsterhaltenden Kräfte eines Systems (z.B.: „Ich schätze Ihr Engagement in dieser Sache sehr...“). Auch wenn sie vielleicht im Moment gegenläufig zu den eigenen Steuerungsabsichten zu sein scheinen, sind es diese Kräfte, die es zu nutzen gilt. Die Alternative heißt Widerstand.

- **Zeitinstabilität**

Hypothesen sollten implizieren, dass Veränderung möglich ist und dass die Zukunft anders aussehen könnte. Die schon angeführten Formulierungen wie "immer schon" und "noch nie" sind gefährlich, weil sie Unendlichkeit heraufbeschwören. Es sind Aussagen, die prinzipiell ausschließen, dass es auch anders sein könnte. Wenn ich nicht glaube, dass es anders sein könnte, wird es auch nicht anders werden.

- **Rekontextualisierung**

Hypothesen sollten auf spezifische Situationen und Umstände bezogen sein und nicht Allgemeingültigkeit unterstellen. Falsche Generalisierung, die dann entsteht, wenn Dinge aus ihrem Kontext gelöst werden und so getan wird, wie wenn sie unabhängig von ihrem Kontext wären. Dies kann vermieden werden, indem Aussagen an die Situation, die Personen und die Umstände gebunden werden, aus der sie stammen.

- **Unkonventionalität**

Hypothesen sollten Annahmen jenseits der (organisations-)kulturellen Gepflogenheiten beinhalten können. Unternehmenskulturen erzeugen "blinde Flecken". Daher ist es immer wieder notwendig, durch unkonventionelle Fragen zu irritieren und Erweiterungen der Sichtweisen zu bewirken.

Die Arbeit mit Hypothesen:

Wie gewinnt man mehr Erkenntnisse über beobachtete Phänomene?

- Im Alltag bilden wir ständig (oft unbewusst) Hypothesen über unsere Beobachtungen
- Das Bilden **expliziter** konkreter Hypothesen ist ein äußerst hilfreiches Mittel, neue Erkenntnisse über Beobachtungen zu generieren.

Aber was sind Hypothesen? Wie werden sie erzeugt und verwendet? Und was unterscheidet systemische Hypothesen von anderen?

Hypothesen als Teil von Wirklichkeitskonstruktionen

Mit Beschreibungen, Erklärungen und Bewertungen von Phänomenen werden subjektive Wirklichkeitsauffassungen erzeugt.

- Beobachtung von etwas, das Aufmerksamkeit weckt („Wie interessant!“). Das kann man auch beschreiben. Interessant ist auch, was wir nicht beschreiben
- Wie erklärt man sich Zusammenhänge und Entstehungsmuster: Warum kommt es dazu und welche Regeln werden sichtbar?
- Bewertung des beobachteten Phänomens hat viel mit den eigenen Einstellungen und Werten zu tun.

Hypothesen ...

- sind nicht bewiesene, vorläufig akzeptierte Annahmen, die sich auf empirische Daten beziehen (Selvini Palazzoli). Diese Daten können auf Beobachtungen, Wissen, Vorkenntnissen und Erfahrungen beruhen.
- haben den Charakter des Vorübergehenden, dienen im Zuge eines Erkenntnisgewinnungsprozesses als „Überbrückungskonstruktionen“.
- beanspruchen nicht, unwiderlegbar oder gerechtfertigte Aussagen zu sein.
- sind mehr oder weniger nützlich
- werden immer wieder in Frage gestellt, aufgegeben, neu erfunden
- sollte man niemals „heiraten“ (Boscolo), eher mit Verschiedenen „daten“

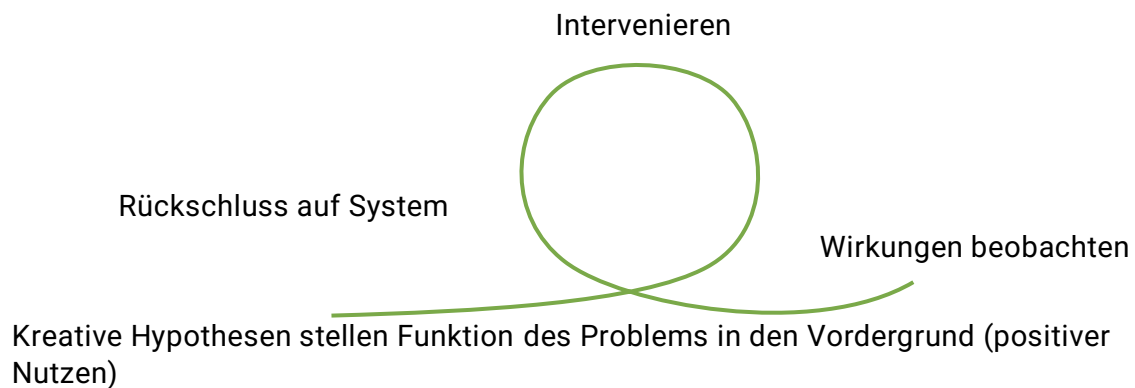
Systemische Hypothesen beziehen alle relevanten Bestandteile des Systems ein und bieten eine Erklärung, wofür das präsentierte Problem eine Lösung sein könnte.

Hypothesen als Basis für Interventionen

In der **Beratung** haben alle Kontakte mit dem Kundensystem Interventionscharakter.

Führungskräfte interpretieren Interventionen meist als die Umsetzung von Entscheidungen.

Die **systemische Arbeit** pflegt einen aktiven und bewussten Umgang mit Hypothesen. Aus Informationen und Eindrücken werden Hypothesen gebildet. Diese Hypothesen dienen als Orientierung für die nächsten Schritte im Beratungsprozess.



Zwei Möglichkeiten zum Umgang mit Hypothesen in der Beratung:

- Hypothesen nicht offenlegen, aber dennoch in Interventionen einfließen lassen.
- Veröffentlichung „irritierend-anschlussfähiger“ Hypothesen (Bewegung, Irritationen auslösen, erstarrte Wirklichkeitskonstruktionen „verflüssigen“ usw.).

Hypothesen in der Fallberatung

- Indikation:** Dem Fallgeber erscheinen Zusammenhänge und Motive undurchsichtig, er fragt sich, wie die problematische Situation entstanden ist und was sie aufrechterhält, sucht nach neuen Ansatzpunkten (weg vom „mehr Desselben“)
- Leitfrage:** Welche Hypothese habe ich über das Ereignis, die Entstehung, die Beziehungen der beteiligten untereinander, über das Verhalten der beteiligten Personen?
- Ursachenhypothesen:** Was löste das Problem aus und hält es aufrecht?
- Zielhypothesen:** Was ist das Ziel, das Motiv, der Zweck eines Verhaltens, was will die Person erreichen?
- Bedeutungshypothesen:** Wie bewerte ich eine Handlung und welchen Sinn sehe ich in dem, was ich beobachte?

In der Fallschilderung werden die Hypothesen des Fallgebers sichtbar, die Berater entwickeln beim Hören eigene Hypothesen und diese leiten auch ihre anschließenden Fragen.

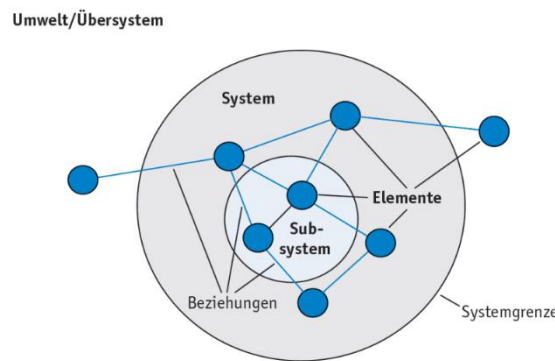
Relevante Umwelten einer Organisation

Jedes soziale System hat eine sie umgebende Haut, die die Eigenständigkeit und die sog. **Autopoiesis** des Systems gewährleistet.

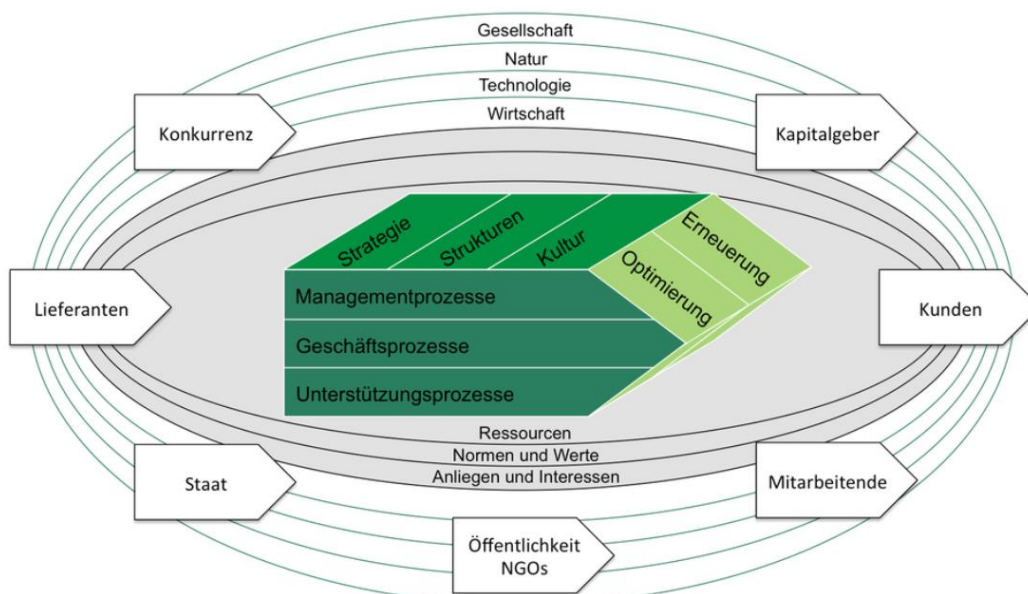
Die **Grenzziehung** macht damit auch deutlich, **wer und was gehört zum System und wer und was nicht**.

Die **Aufmerksamkeit** des sozialen Systems wird in der komplexen Umwelt durch die Grenzziehung **auf das systemspezifische Sinnvolle reduziert**.

Allerdings ist die Haut zu geschlossen und dringt von außen in das System keine Informationen mehr ein, kann das System sich auch verkapseln und absterben. Günstig wäre eine **Haut als Membrane** zu verstehen, durch die etwas hindurchdringen kann, von innen nach außen und umgekehrt.



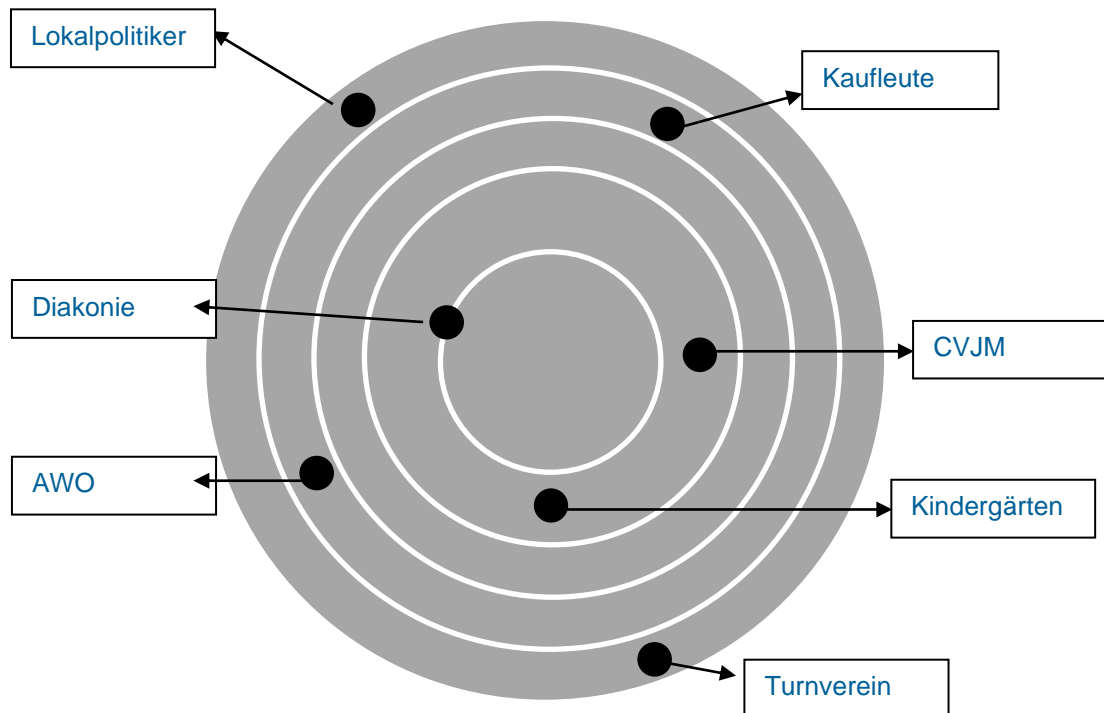
N. Luhmann unterscheidet eine interne und externe, eine **innere und äußere Umwelt**. Die innere Umwelt stellt die Mitarbeitenden dar. Sie sind funktional austauschbar und sie werden nur mit ihrer Arbeitsleistung eingekauft. Dennoch sind die Mitarbeitenden für die Organisation ein wichtiger Faktor, zu denen immer ein Austausch stattfinden sollte. Zur äußeren Umwelt kann vieles gehören, was für die jeweilige Organisation wichtig und relevant erscheint, wie die Zielgruppen, Stakeholder der Stadt, die Politik, das Recht, die Umwelt etc.



Quelle: Rüegg-Stürm, J. (2002): Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. Haupt, Bern, modifizierte Darstellung

Relevante Umwelten einer Organisation

In konzentrischen Kreisen kann beispielsweise nach den relevanten Anspruchsgruppen einer Kirchengemeinde gefragt werden und sie dann nach Nähe und Distanz, Erwartungen, Einflussmöglichkeiten und Relevanz bewertet werden. Das unten folgende Beispiel ist in gewisser unterkomplex und muss an die gegebene Situation und ihre Fragestellung angepasst werden



Relevante Umwelten einer Organisation

Welche Ansprüche haben die Anspruchsgruppen an die Kirchengemeinde? Außensicht			
Anspruchsgruppe	Gewichtung aus der Sicht der Gemeinde	Erwartungen/Ansprüche	Wie werden die Ansprüche aus der Sicht der Anspruchsgruppen durch ihre Kirchengemeinde erfüllt?
CVJM	hoch	Nutzung der Gemeinderäumlichkeiten Werbung für CVJM-Gruppen Mitfinanzierung des Hauptamtlichen Mitspracherecht im Presbyterium	
Diakonie	hoch	Die Pfarrerinnen und Pfarrer machen parallel Seelsorgebesuche bei ihren Patienten Halbjährige Dienstgespräche Kostenfrei Raumnutzung Diakonie ist auch Kirche	
Kaufleute	mittel	Ideen zur Behebung des Ladenleerstandes Belebung der Innenstadt	
AWO	mittel	Fragt nach Räumlichkeiten für Sprachkurse für Migranten	
Lokalpolitiker	mittel	Beteiligung bei der Unterbringung von Flüchtlingen	
Turnverein	gering	Terminabsprachen bei Festen	

In: Familiendynamik 4/2003, S. 454-466.

Von der Hybris zur Expertise

Was ist eigentlich Beratungskompetenz?

Nähern wir uns, verehrte Leserin, verehrter Leser, in diesem Artikel der Frage, wie die Kompetenz eines professionellen Beraters zu umschreiben ist. Dabei werden wir zwei Leitlinien verfolgen und miteinander verbinden: Zum einen wird vor dem Hintergrund der Systemtheorie¹ und des Konstruktivismus² argumentiert, zum anderen werden wir die Beraterperson und seine Kompetenzentwicklung in den Blick nehmen und feststellen, dass die ursprüngliche – und meist unbewusste – Motivation, beraterisch tätig zu werden, im Laufe der persönlichen und beruflichen Entwicklung umgewandelt werden muss, um Beratungsexpertise zu entwickeln.

1. Die Hybris des Beraters

Warum wird man Berater, Coach, Supervisor, Organisationsberater, Therapeut? Nehmen wir als Ausgangspunkt unserer Überlegungen das „Helfersyndrom“, welches uns in zugespitzter Form einen Blickwinkel zum Verständnis der Psychologie des Helfens und damit auch Beraters gibt. Unter dem Helfersyndrom kann man die zur Persönlichkeitsstruktur gewordene Unfähigkeit, eigene Gefühle und Bedürfnisse zu äußern, verstehen (vgl. Schmidbauer 1998). Die eigene Schwäche, Hilflosigkeit und Ohnmacht wird verleugnet und kompensatorisch in der Rolle des Experten im Beruf ausgelebt. Das eigene Innenleben muss so nicht mehr wahrgenommen werden, die Gefühle werden gleichsam im Außen bearbeitet, die eigene Bedürftigkeit auf die Klienten (oder Kunden) projiziert. Insofern stellt in dieser Überspitzung Beratung die Abwehr eigener Ängste, innerer Leere, eigener Wünsche und Bedürfnisse dar.

Beraterisch tätig werden kann man zunächst nur, wenn man die Beziehungen zu den Mitmenschen (Klienten) so gestaltet, dass man in die verantwortungsvolle und überlegene Eltern-Rolle schlüpft. In dieser

¹ Die Systemtheorie beschreibt komplexe Zusammenhänge und zirkuläre Strukturen. An die Stelle von einfachen linearen Erklärungsmustern (Wenn-dann bzw. Ursache-Wirkung) treten Beschreibungen rekursiver Dynamiken und die Erforschung von Systemeigenschaften wie die Selbstorganisationsfähigkeit von Systemen (vgl. Barthelmeß 2001 und 2002).

² Die konstruktivistischen Erkenntnistheorien betonen, dass unsere Wahrnehmung, unser Denken, Fühlen und Handeln an unsere biologischen und sozialen Grundlagen gebunden sind. Damit wird auf die Annahme verzichtet, es gäbe eine vom subjektiven Beobachter unabhängige Realität, die objektiv erfassbar sei (vgl. Mataruna/Varela 1987).

Position sucht der Berater nur allzu oft nach Bestätigung und Anerkennung, die er – so könnte man psychoanalytisch argumentieren - in seiner bedürftigen Rolle als Kind nie bekommen hat: Beraten als Strategie, seelischen Hunger zu stillen. Dies hat zur Folge, dass Gleichwertigkeit und Gegenseitigkeit zwischen Klienten und Berater oft nicht verwirklicht werden.

Diese Skizzierung eines Psychogramms des Beraters ist zugegebenermaßen einseitig. Dennoch enthält sie wichtige Ansatzpunkte, die Grundmotivation zu erkennen, einen Beratungsberuf zu ergreifen und auszuüben. Das Motiv, eine beraterisch-helfende Tätigkeit anzustreben, hängt eben auch mit einer indirekten Befriedigung des Helfens zusammen, die jedoch nur ungern gesehen wird: Welcher Berater möchte bei sich schon egoistische Züge wahrnehmen? Die (egoistische) Grundmotivation, den Beraterberuf zu ergreifen, hängt mit einer gewissen Hybris³ zusammen, die wir in vier Formen ausmachen können:

- „Ich weiß es besser als Du“ (Die Hybris des Wissens)
- „Ich verstehe Dich besser als Du Dich selbst“ (Die Hybris des Verstehens)
- „Ich habe mit Dir und Deinen Problemen nichts zu tun“ (Die Hybris der Distanzierung)
- „Ohne meine Hilfe schaffst Du es nicht“ (Die Hybris des Misstrauens)

Jeder Berater kann in sich hineinspüren, ob einer oder mehrere dieser Glaubenssätze für ihn zutreffend sind und inwiefern die eigene Berufswahl und die momentane berufliche Tätigkeit damit zu tun hat. Man mag aus seiner Biographie und bei einer Analyse seiner Kindheit und Herkunftsfamiliensituation erkennen, woher diese Glaubenssätze kommen, die sich nun als Lebensskript im Beratungsberuf manifestieren. So kann es beispielsweise sein, dass ein Berater als Kind in einem System aufwuchs, in dem er als verständnisvolle Person gebraucht wurde („Ohne meine Hilfe schaffst Du es nicht“) oder sich aufgrund von Verletzungen in bestimmten Beziehungen distanzierte („Ich habe mit Dir und Deinen Problemen nichts zu tun“). Es soll an dieser Stelle nur angedeutet bleiben, dass sich für jeden beraterisch tätigen Menschen eine Familienskriptanalyse in dieser Hinsicht lohnen kann und dass es zu einer guten Beraterausbildung gehört, derartige Zusammenhänge bewusst zu machen.

Im folgenden wird zunächst die Hybris des Beraters in ihren vier Formen dargelegt (1.1 – 1.4), um anschließend deutlich zu machen, dass mit ihr auch die beraterische Kompetenz (2.) zusammenhängt, die schließlich zu einer aus ihr erwachsenden Expertise (3.) weiter zu entwickeln ist.

³ Hybris: Übermut, Stolz; Frevel, Trotz; ... bei den antiken Dichtern und Geschichtsschreibern die Selbstüberhebung des Menschen, bes. gegenüber der Macht der Götter, die deren Neid und Zorn herausfordert (Der Grosse Brockhaus 1984, Bd. 10, 110).

1.1 Die Hybris des Wissens

Be-rat-ung beinhaltet den Rat. Diesen gibt der Fachmann, also derjenige, der es besser weiß. Fachberatung basiert auf diesem Postulat: Der Mensch holt sich Wissen bei demjenigen, der in einem Fachbereich wissend ist. Dieser Mythos des wissenden Experten ist jedoch auch in der Prozessberatung⁴ und in der psychosozialen Beratungstätigkeit verbreitet. So formuliert ein Ehemann in der ersten therapeutischen Paarsitzung auf die Frage, warum er gekommen sei: „Wir wollten einfach einmal von einem Fachmann wissen, wer von uns Schuld hat an den Problemen“. Nicht nur Klienten, sondern auch Professionelle sind geneigt, die Rolle des Beraters mit dem Anspruch zu versehen, es besser wissen zu müssen als die Klienten – schließlich scheint man aus diesem Expertentum seine berufliche Berechtigung herzuleiten.

1.2 Die Hybris des Verstehens

Beratung lebt vom Verstehen und vom Einfühlen – so der zweite Mythos. So gelten Empathie und Joining als Grundlage einer erfolgreichen Beratung. Empathie bedeutet, dass sich der Berater in die Rolle des Klienten hineinversetzen kann. Er betrachtet gewissermaßen die Welt mit den Augen des Klienten und kann dessen Gefühle nachempfinden, so dass der Betreffende sich verstanden fühlt. Joining (wörtlich „sich anschließen“, „eintreten in“) meint den Anfangsprozess einer Beratung, innerhalb dessen ein Arbeitsbündnis zwischen dem oder den Ratsuchenden und dem Professionellen entsteht.

Verstehen ist eine wichtige Grundlage der Beratungstätigkeit. Fokussiert man jedoch nur auf das Verstehen, so verkennt man, dass gerade das Nichtverstehen therapeutisch oder beraterisch zielführend eingesetzt werden kann, wie wir nachfolgend noch sehen werden. Die Hybris des Verstehens liegt darin, dass der Professionelle im Beratungsprozess zu oft und vor allem zu schnell das Gefühl hat, zu verstehen. Er bemerkt nicht, dass die Kommunikation mit dem Klienten seine eigenen Gedanken- und Gefühlsmuster aktiviert und hält diese für die des Klienten.

1.3 Die Hybris der Distanzierung

⁴ Prozessberatung zielt darauf ab, für die Betroffenen selbstorganisiertes Lernen zu ermöglichen, so dass die Klienten bzw. Kunden mit Hilfe des Beraters, gleichzeitig jedoch selbstverantwortlich und eigenständig, Weiterentwicklung und Wachstum generieren können. Insofern umfasst der Begriff der Prozessberatung eine große Bandbreite an professionellen Tätigkeiten wie Psychotherapie, Supervision, Coaching, Organisationberatung u.a.

„Ich habe mit Dir und Deinen Problemen nichts zu tun“ lautet ein Glaubenssatz vieler Berater, Therapeuten, Supervisoren und anderer Prozessbegleiter, wenn sie ehrlich in sich hineinhören. Vielleicht sollte man sich als Berater immer wieder einmal fragen: „Warum spiele ich hier eigentlich den Fachmann?“ „Warum nehme ich Geld für unser Gespräch?“ Die Antwort könnte mit obigen Glaubenssatz in Verbindung stehen. Der Unterschied zur Hybris des Wissens besteht darin, dass sich der Berater als ganze Person gleichsam über den Ratsuchenden erhebt und sich innerlich nicht auf gleicher Ebene empfindet. Die Folge ist die scheinbare Gewissheit, dass man als Berater aus einer gewissen Distanz heraus agieren kann und so die Gefühle, Gedanken und Handlungen des Klienten als von den eigenen Gefühlen, Gedanken und Handlungen im Beratungsprozess unabhängig betrachtet. Das Augenmerk ist nur auf den Klienten gerichtet.

1.4 Die Hybris des Misstrauens

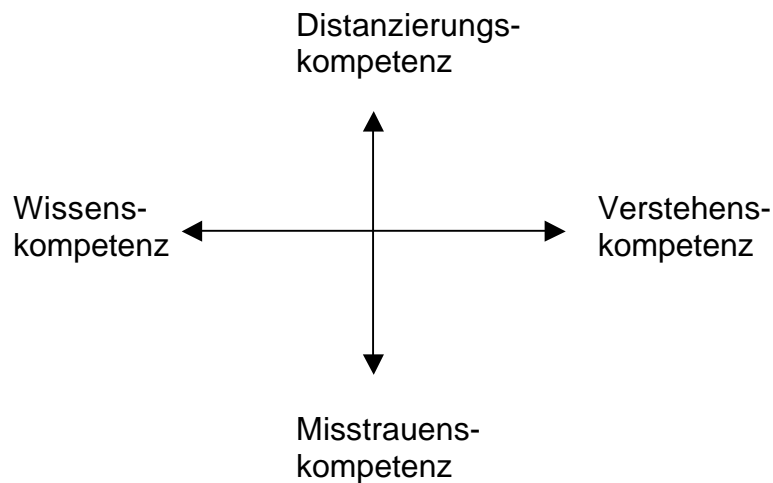
Die Hybris des Misstrauens im Sinne von „Der braucht meine Hilfe dringend, was täte er nur ohne mich“ wird nicht nur aus dem Inneren der Psyche des Beraters genährt, sondern auch durch das Verhalten der Klienten immer wieder aufs Neue entfacht: „Ohne Ihrer Hilfe stünde ich noch heute am Abgrund“ – welchem Berater ginge ein derartiger Satz nicht „runter wie Öl“? Viele Berater misstrauen innerlich den Fähigkeiten ihrer Klienten. Sie leiten die Berechtigung ihrer beruflichen Rolle ab aus dem scheinbaren Wissen um die Hilflosigkeit, Ohnmacht und Unkenntnis des Betroffenen, um ihm zur Seite zu stehen.

2. Die Kompetenz des Beraters

Der Berater wird zum Berater, weil er eine Grundmotivation zum Besserwissen, Besserverstehen, Distanzieren und Misstrauen mitbringt – so lautet unsere Ausgangsthese, die wir aus unseren bisherigen Ausführungen gewinnen. Beratungskompetenz beinhaltet die dargelegten Kategorien Wissen, Verstehen, Distanzierung und Misstrauen: Ein Berater, der nicht wissensgeleitet auf einem theoretisch nachvollziehbaren Hintergrund aktiv wird, kann nicht als professionell bezeichnet werden. Ein Berater, der keine empathischen Fähigkeiten mitbringt, nicht zuhören und aufnehmen kann, wird aufgrund der fehlenden Vertrauensbasis zwischen ihm und seinen Klienten keine Beratungserfolge erzielen können. Ein Berater, der sich nicht abgrenzen und von seinen Klienten distanzieren kann, wird die nötigen Veränderungsimpulse nicht geben und „neue“ Ideen nicht streuen können. Er wird nicht in der Lage sein, dem Klienten Anregungen zur eigenen Weiterentwicklung zu bieten, weil er gleichsam vom System des Klienten „verschluckt“ wird. Und schließlich wird ein Berater, der seinen Klienten nicht ein gewisses Maß an Misstrauen entgegenbringt, es

deshalb schwer haben, weil Beratungskunden in aller Regel eben dieses von einem Berater erwarten: dass er der Art und Weise ihrer bisherigen Lebensgestaltung und damit ihren bisherigen Kompetenzen misstraut. Der Berater soll sich aus Sicht der Ratsuchenden in einer misstrauischen Weise der Problemsicht und der Selbstsicht („Wir schaffen es nicht alleine – wir brauchen also IHRE Hilfe“) anschließen. Ginge ein Professioneller im Erstkontakt radikal und konsequent an seine Kunden mit einer vertrauensvollen Grundhaltung heran („Ich bin sicher, Sie können das auch alleine“), wäre er seinen Auftrag los – entweder machen es die Betreffenden tatsächlich alleine, oder aber sie suchen sich einen anderen Berater, der ihnen zunächst in dem Maße misstraut, wie sie es von ihm erwarten.

Abb.1: Beraterische Kompetenz



Es gibt zwei Gesichter der vier genannten Kategorien: Wir konnten sie einerseits als Hybris des Beraters (kritisch) definieren, wir können sie an dieser Stelle jedoch auch positiv als Kompetenzen formulieren. Dies ist in der Abbildung geschehen. Die Wissenskompetenz wird aus der Hybris des „Ich weiß es besser“ gespeist. Die Verstehenskompetenz basiert auf dem Wunsch, „am besten zu verstehen“. Die Distanzierungskompetenz entwickelt sich aus dem Sich-darüber-Stellen. Schließlich bleibt die Misstrauenskompetenz, welche sich aus dem „Ich-werde-gebraucht-Egoismus“ nährt.

Beginnt ein Mensch, Beratungskompetenz zu entwickeln, wird er aufgrund der beschriebenen (unbewussten) Motivationen diesen Beruf ergreifen und sich zunächst über sein Wissen, Verstehen, Distanzieren und Misstrauen „über Wasser“ und damit im Gleichgewicht halten. Dazu ist – wenn man es tiefenpsychologisch formulieren will – eine

Verdrängung der eigenen Hilfsbedürftigkeit notwendig („Was weiß ich eigentlich besser?“ „Verstehe ich Dich wirklich so gut wie ich meine?“ „Bin ich Dir wirklich überlegen?“ „Kannst Du es nicht selbst?“). Viele Professionelle beraten auf der Grundlage der Hybris des Wissens, des Verstehens, der Distanzierung und des Misstrauens – meist ohne dies bewusst zu tun.

Der professionelle Berater muss sich wissend und verständnisvoll fühlen und gleichzeitig distanziert und misstrauisch agieren. Doch: gelingt dies immer? Was ist mit den „unwissenden Seiten“ in uns? Oder wie gehen wir als Berater damit um, wenn wir merken, dass wir doch nicht so distanziert sind, wie wir es gerne hätten, sondern selbst betroffen werden (und uns berühren lassen)? Ermöglichen wir uns überhaupt, derartiges wahrzunehmen und zu reflektieren oder sind wir in einer (in unserer eigenen) Leistungsfalle gefangen, die von uns immer Wissen, Verständnis, Distanz und Misstrauen verlangt?

Es wird deutlich, dass die Beratungskompetenz eines Prozessbegleiters über das Wissen, Verstehen, Distanzieren und Misstrauen hinausgehen muss. Der Professionelle sollte gleichsam eine „Metakompetenz“ entwickeln, die wir als Expertise bezeichnen wollen. Im gleichen Maße, wie die dargelegte Beratungskompetenz die Hybris des Beraters in sich trägt und weiterentwickelt, beinhaltet die Beratungsexpertise die vier Aspekte der Beratungskompetenz und geht gleichzeitig über sie hinaus. Insofern werden die notwendigen Kategorien Wissen, Verstehen, Distanzieren und Misstrauen relativiert und ergänzt.

3. Die Expertise des Beraters

Um zu einer Formulierung der Beratungsexpertise zu gelangen, beginnen wir mit einer Definition von Beratung:

Beratung ist intentionales Handeln im Eingebundensein in soziale Interaktion innerhalb eines Kontextes mit dem Ziel der fördernden Einwirkung auf personale und/oder soziale und/oder organisationale Systeme (vgl. Barthelmess 2002).

Dies bedeutet, dass man als Berater eben nicht distanziert, sondern eingebunden ist: Man befindet sich mit dem oder den Klienten in einem eigenen System, welches durch die Interaktion miteinander bestimmt wird. Handlungen und Folgehandlungen von Seiten des Beraters und der Klienten geraten in Wechselwirkung, so dass sich ein Kreislauf von Kommunikationsbeiträgen ergibt, innerhalb dessen nicht mehr zwischen Ursache und Wirkung unterschieden werden kann.

Aus der obigen Definition geht ferner hervor, dass einer beraterischen Tätigkeit immer eine Absicht im Sinne der Förderung zugrunde liegt.

Schließlich – und dies erscheint in bezug auf die uns hier interessierende Frage nach der Kompetenz bzw. Expertise des Beraters die entscheidende Komponente – hat man es als Berater mit Systemen zu tun, seien dies nun Einzelpersonen, Gruppen oder Organisationen.

Wenn wir uns nun in einem kleinen systemtheoretischen Einschub den Charakteristika von Systemen⁵ (und damit Klientensystemen) zuwenden, wird schnell deutlich werden, dass eine Beratungskompetenz, die sich nur auf Wissen, Verstehen, Distanzierung und Misstrauen stützt, nicht zielführend sein kann und deshalb eine Weiterentwicklung über diese Stufe hinaus wichtig ist.

Lebende Systeme – der Berater hat es mit lebenden Systemen (Klienten oder Kunden) zu tun – zeichnen sich durch die grundlegende Fähigkeit zur Selbstorganisation aus. Dies bedeutet, dass ein System einer Eigenlogik gehorchend operiert, ohne dass diese Eigenlogik von außen absichtsvoll veränderbar wäre. Die momentane Struktur der Einheit legt ihr weiteres Potential fest und enthält somit eingrenzende als auch erweiternde Momente. Ferner bedeutet Selbstorganisation, dass die Einheit in der Lage ist, durch ihre interne Dynamik die eigenen Strukturen und Prozesse hervorbringen und aufrechtzuerhalten. Zu beachten ist, dass Klienten (als Systeme betrachtet) zwar eine gewisse Umweltoffenheit aufweisen, jedoch auf der informationsbildenden Ebene intern geschlossen arbeiten. Dies bedeutet, dass Informationen nicht (von einem Berater zu einem Klienten) übertragen werden können, sondern immer systemintern konstruiert werden: Beraterisches Wissen oder „Besserwissen“ hilft dem Klienten also überhaupt nicht weiter. Dies hängt damit zusammen, dass ein Klient bzw. Kunde (als Person, Gruppe oder Organisation) die Umwelt immer nur gemäß den eigenen Strukturen wahrnehmen kann. Die Wahrnehmung der Umweltreize ist jedoch etwas völlig anderes als die Umweltreize selbst. Es gibt Zusammenhänge zwischen Außen und Innen, diese sind jedoch nicht berechenbar. Das macht (Klienten)Systeme relativ autonom gegenüber ihrer (Berater)Umwelt, weil Impulse von Außen auf ganz eigene und individuelle Art wahrgenommen und verarbeitet werden.

Die Adressatensysteme (Klienten oder Kunden), mit welchen man es als Berater zu tun hat, sind durch eine Paradoxie gekennzeichnet: Sie sind einerseits autonom, andererseits jedoch kontextabhängig. Legt man einen Systeminnenblick an (d.h. versucht man, ein System aus seiner inneren Logik heraus zu beschreiben), so wird man aufgrund der intern permanent an sich selbst anschließenden Prozesse zu dem Schluss kommen, dass das System in der Art und Weise, wie es von außen kommende Informationen verarbeitet, autonom ist. Wird dagegen das Zusammenspiel zwischen System und Umwelt analysiert, so kann man Zusammenhänge zwischen bestimmten Umweltreizen (z.B.

⁵ Zu den Eigenschaften von Systemen und zum systemtheoretischen Hintergrund für die Beratungsarbeit vgl. Barthelmess 2001; zur Systemtheorie im Zusammenhang mit der pädagogischen Fragestellung der Möglichkeiten, fördernd auf Adressatensysteme Einfluss ausüben zu können vgl. Barthelmess 2002.

Interventionen des Beraters) und bestimmten Systemreaktionen (z.B. Reaktionen des Klienten) feststellen, wobei diese Systemreaktionen wiederum nicht vorhergesagt und von außen „verstanden“ werden können. Sie können nur beobachtet werden. Weil er in den Klienten nicht hineinschauen kann, bleibt dem Berater nur die Möglichkeit, aufgrund des spezifischen Zusammenspiels von Intervention und Reaktion seine Rückschlüsse auf die inneren Strukturen und Prozesse im Klientensystem zu ziehen. Systemanalysen von Beratern werden also immer konstruktiv bleiben.

Diese Überlegungen haben weitreichende Folgen für unser Realitätsverständnis:

„Realität ergibt sich ... aus dem erkennenden Tun des Beobachters, der Unterscheidungen trifft und somit den Einheiten seiner Beobachtung Existenz verleiht. ... Realität erweist sich als ein Konzept. Allerdings brauchen wir nicht auf den Begriff zu verzichten, wenn wir ihn in Klammern schreiben. (Realität) – so geschrieben steht der Begriff für subjektgebundene Konstrukte, die, einmal mit anderen Menschen abgestimmt, den Charakter des Realen, das heißt, des von uns unabhängig Existierenden, bekommen“ (Maturana/Varela 1987, 13f).

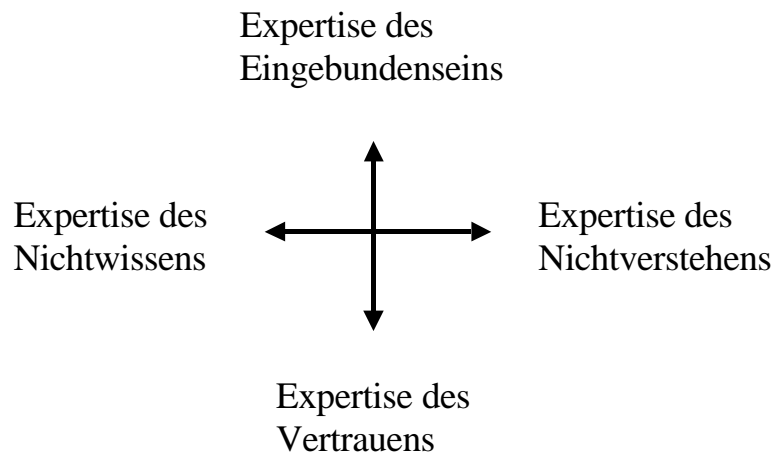
Wenn wir von subjektiven Wirklichkeiten, also von (Realitäten) in Klammern ausgehen, müssen wir uns in bezug auf die beraterische Kompetenz folgende Fragen stellen:

- Wie kann man als Berater etwas besser wissen, wenn die Realität, auf welche dieses Wissen bezogen ist, ein Konstrukt darstellt, welches jedes System anders kreiert?
- Wie kann man als Berater verstehen, wenn man in den Klienten nicht hinein schauen kann?
- Wie kann man die Hybris der Distanzierung aufrecht erhalten, wenn man zusammen mit den Klienten eingebunden ist in ein Beratungssystem, in welchem man nicht nur agiert, sondern auch auf die Klienten reagiert?
- Wie kann man überhaupt absichtsvoll und damit professionell beraten, wenn Klienten Informationen (Interventionen) nur auf ihre eigene Art aufnehmen und verarbeiten können und dies wiederum zu Ergebnissen führt, die nicht planbar sind?

Nimmt man die Selbstorganisation von Systemen ernst, so bedeutet dies, dass man als Professioneller darauf verwiesen ist, von außen diese Selbstorganisation so mit Informationen, Reizen, Kontexten, Umgebungen und Interventionen zu versorgen, dass die Chance erhöht wird, dass sich das betreffende Klientensystem positiv weiterentwickelt. Planbar ist allerdings ein solcher Prozess nicht. Er beschränkt sich auf Kontextsteuerung und Prozessorientierung, wobei man mit dem Betreffenden *gemeinsam* (man steht nicht nur „darüber“ im Sinne der Distanzierung) einen Weg beschreitet, innerhalb dessen versucht wird, die Selbstorganisation des Klienten anzuregen. Hierzu ist eine Expertise⁶ notwendig, wie sie durch die folgende Abbildung illustriert wird:

⁶ Man kann von Beratungsexpertise sprechen, wenn eine Person dauerhaft in den von ihr gestalteten Beratungssettings von den Klienten bzw. Kunden als herausragend

Abb.2: Beraterische Expertise



3.1 Die Expertise des Nichtwissens

Aus dem „Ich weiß es besser als Du“ wird die Bewusstheit um die Relativität des Wissens und der Objektivität. Subjektive Bedeutungen gelangen in den Vordergrund, für den Klienten kann etwas ganz anderes wichtig, richtig und gut sein als für den Berater. Diese Expertise des Nichtwissens schließt das Wissen der ersten Stufe mit ein. Insofern handelt es sich beim Nichtwissen nicht um weniger, sondern um mehr Wissen: Wissen, das Wissensrelativierung mit einschließt. Das Nichtwissen des Beraters steht dem schnellen Abspeisen mit Rat und Tat entgegen und begünstigt die Selbstaktivierung des Klienten im Hinblick auf das Generieren neuen Wissens. Die Chance besteht also darin, dass gerade durch das Verweigern von Wissensangeboten von Seiten des Beraters neues Wissen im Beratungsprozess entwickelt werden kann, welches adäquat für die Klientensituation passend ist.

3.2 Die Expertise des Nichtverstehens

Das „Ich verstehe Dich besser als Du Dich selbst“ verwandelt sich in die Erkenntnis, dass Verstehen immer nur ein „so tun als ob“ bedeutet. Man findet im Kommunikationsprozess tragfähige (Realitäten) in Klammern, über die man das Gefühl des Verständnisses erlangt. Tatsächlich jedoch bleiben die sich verstehenden Systeme (z.B. Berater und Klient)

empfundene Leistungen erbringt bzw. in deren Bewusstsein optimale Veränderungen ermöglicht, die gleichzeitig von den Betroffenen als selbstverantwortlich initiiert gesehen werden. Dabei spielt berufliche Erfahrung eine entscheidende Rolle (vgl. Gruber 2000).

füreinander nicht einsehbare Systeme, „black boxes“. Die Chance liegt hier darin, dass man permanent eine beraterische Neugierde aufrecht erhält und nicht der Versuchung erliegt, sofort zu verstehen, wie und warum der Klient sich so fühlt und weshalb er in dieser Situation ist und nicht mehr ein und aus weiß. „Moment mal – das habe ich noch nicht verstanden...“ kann ein erster Schritt sein, Nichtverstehen für den erfolgreichen Beratungsprozess nutzbar zu machen.

3.3 Die Expertise des Eingebundenseins

Die Hybris des distanzierten Sich-darüber-Stellens wird durch die Einsicht ergänzt, dass man als Berater immer Teil eines „Tanzes“ ist, welchen man mit dem Klienten „aufführt“. Somit ist man gleichzeitig Führer und Geführter. Man agiert nicht nur und setzt bestimmte Interventionen, sondern reagiert auch, so dass sich immer wieder von neuem die Fragen stellen: „Warum habe ich ausgerechnet so reagiert oder so interveniert in dieser Situation, bei diesem Klienten...?“ „Wie muss sich der Klient verhalten, damit ich so und nicht anders (re)agiere?“ Die Expertise des Eingebundenseins meint nicht ein völliges Aufgehen in der Situation ohne distanzierte Betrachtung – im Gegenteil. Eingebundensein meint, sich als Berater als sowohl distanzierten Beobachter als auch als „Mitspieler“ zu sehen und aus dieser Spannung einen Nutzen für den Erfolg der Beratung zu ziehen. Insofern liegt die Chance darin, die eigene Eingebundenheit als Berater in systemische Prozesse zu akzeptieren und nutzbar zu machen. Dies geschieht, indem man sich immer wieder aufs Neue die Abhängigkeit des eigenen professionellen Tuns von der gegenwärtigen Situation mit dem Klienten und seinem Verhalten bewusst macht. Das Gewähr-Werden der eigenen Eingebundenheit ermöglicht im weiteren Beratungsprozess ein freieres Agieren, da einem dadurch plötzlich andere Deutungsmöglichkeiten und Handlungsalternativen zur Verfügung stehen.

3.4 Die Expertise des Vertrauens

Schließlich können sich dann Selbstorganisationsprozesse am besten verändern, indem man ihnen vertraut. Dies klingt wohl profaner als es ist. Die Expertise des Vertrauens schließt das Misstrauen der basalen Kompetenz mit ein. Es bedeutet nicht Nichts-Tun. Vielmehr geht es darum, dass sich der Berater die Möglichkeit des eigenen Scheiterns bewusst macht und lernt, mit ihr spielerisch und nicht angstbesetzt umzugehen. Die eigene Unwirksamkeit wird zur Notwendigkeit einer positiven Veränderung des Klienten, denn dieser kann sich nur selbst verändern. Die Chance liegt darin, dass man als Berater eine verantwortungsvolle Haltung des Nicht-verantwortlich-Seins einnimmt. Damit ist gemeint, dass man niemals das Problem des Klienten zu seinem eigenen macht. Es bleibt während des gesamten Prozesses auf der Seite des Ratsuchenden. Die dem Berater verbleibende

Verantwortung bezieht sich auf die professionelle Gestaltung des Beratungsprozesses. Nur so kann der Betreffende bewusst oder unbewusst einsehen, dass ihm der Berater nur insofern helfen kann, als er Hilfe zur Selbsthilfe anbietet.

Zusammenfassung

Es wird dargelegt, aus welcher Grundmotivation heraus der Beratungsberuf oft ergriffen wird und wie sich Beratungskompetenz im Laufe einer persönlichen Entwicklung wandelt und ausformt. Hierbei kommt insbesondere einer gewissen Hybris, die sich zu einer Beraterischen Kompetenz des Wissens, Verstehens, Distanzierens und Misstrauens wandelt und zu einer Beraterischen Expertise des Nichtwissens, Nichtverstehens, Eingebundenseins und Vertrauens weiterentwickelt, eine entscheidende Bedeutung zu.

Summary

It is shown out of which motivation the consulting profession often is taken up and how the individual competence of consulting changes and gets formed in the course of the personal development. An important aspect is the consultant's hybris, which changes to a consulting competence of knowing, understanding, taking distance and distrust and finally develops to an expertises of consulting, based on not-knowing, not-understanding, being part of the process and confidence.

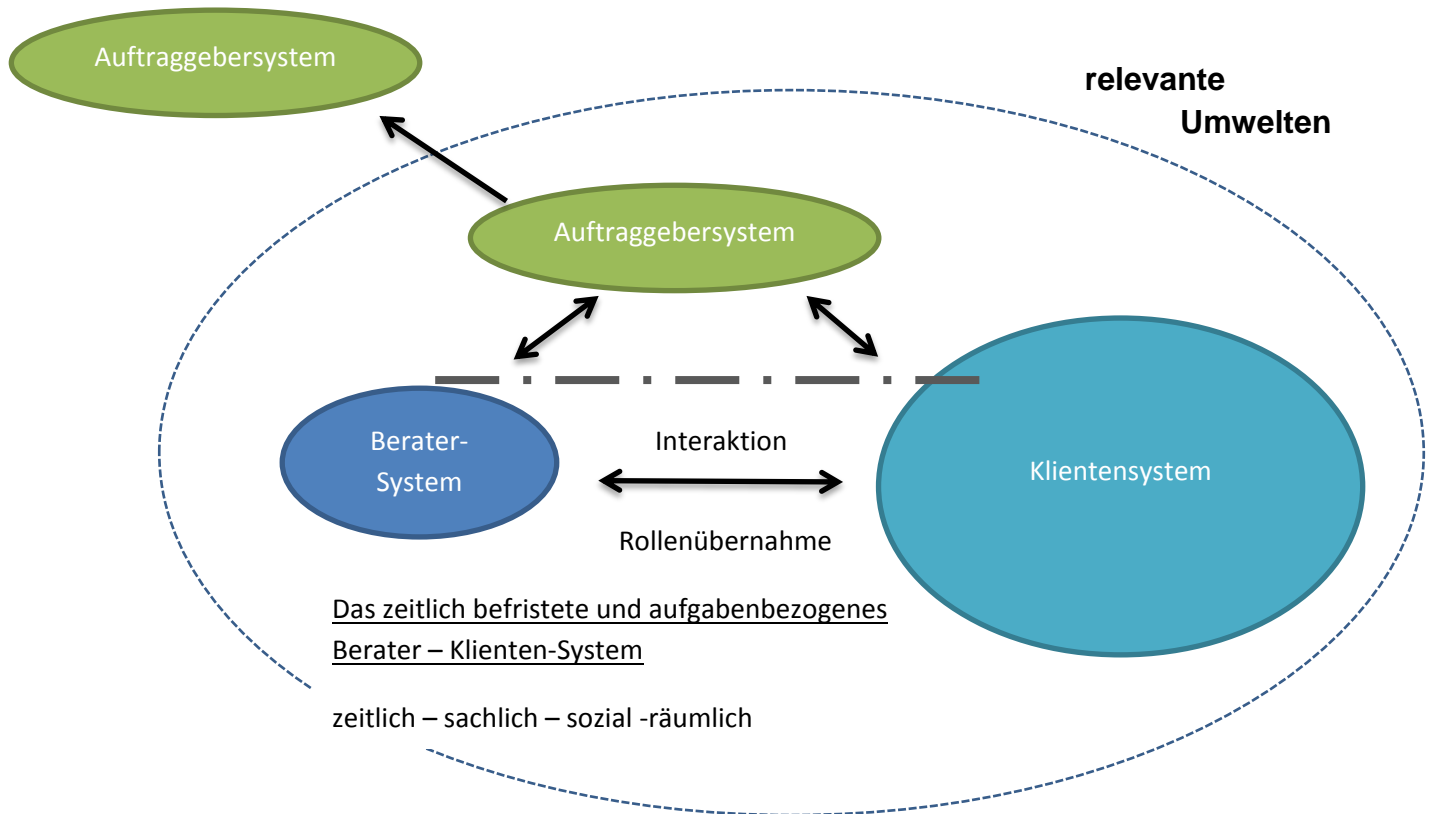
Literatur:

- Barthelmess, Manuel (2002): Pädagogische Beeinflussung als Fremdorganisation. Ein systemtheoretisches Modell der Intervention. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Barthelmess, Manuel (2001²): Systemische Beratung. Eine Einführung für psychosoziale Berufe. Weinheim: Beltz Verlag.
- Der Grosse Brockhaus (1984¹⁶), Bd. 10. Wiesbaden: Brockhaus Verlag.
- Gruber, Hans (2000): Erfahrung erwerben. In: Harteis, C.; Heid, H.; Kraft, S. (Hrsg.): Kompendium Weiterbildung. Aspekte und Perspektiven betrieblicher Personal- und Organisationsentwicklung. Opladen: Leske & Budrich Verlag.
- Maturana, Humberto R.; Varela, Francisco J. (1987): Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens. München: Goldmann Verlag.
- Schmidbauer, Wolfgang (1998): Die hilflosen Helfer. Über die seelische Problematik der helfenden Berufe. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag.

Manuel Barthelmess, Dr. phil., Dipl. Päd. (Univ.), Dipl. Soz. Päd. (FH), Ausbildung in Familientherapie. Leiter des Instituts für Systemische Beratung und Bildung (INSYS[®]) in Regensburg. Er arbeitet als Psychotherapeut, Coach, Supervisor und ist in der beruflichen Weiterbildung (Kompetenzentwicklung von Beratern) tätig.

Institut für Systemische Beratung und Bildung (INSYS[®]), Zollerstr. 5, 93053 Regensburg, Tel. 0941 / 70 56-270. www.insys-in.de.

Das feine Zusammenspiel im Berater-Klienten-System



Mit dem Beginn der Beratung entsteht ein zeitlich befristetes Beratungssystem, bei dem drei Systeme miteinander koppeln und eine Arbeitsbeziehung mit unterschiedlichen Rollen eingehen. Das Auftraggebersystem kann identisch mit dem Klientensystem sein, muss es aber nicht. Das Berater – Klienten – System besteht zunächst aus den Beratern und dem Klientensystem und mittelbar dem sog. Auftraggeber. Während in der Auftragsklärung die drei Systeme Inhalt und ihre Rollen klären müssen, tritt in der inhaltlichen Arbeit der Auftraggeber oft nicht mehr klar hervor. Am Ende der Beratung und der Repräsentation der Ergebnisse kann der Auftraggeber durchaus noch einmal eine gewichtige Rolle einnehmen. Inwieweit der Auftraggeber inhaltlich im Beratungsprozess involviert ist, gilt es am Anfang auszuhandeln. Der Auftraggeber könnte je nach Aushandlungsprozess auch als eine relevante Umwelt zum Berater – Klienten – System verstanden werden.

Sachlich ist das Berater – Klienten – System auf die Lösung eines Problems bezogen, zeitlich ist es befristet auf den Auftrag, sozial bezogen auf die konkreten Vertreter der jeweiligen Systeme, räumlich bedingt das Beratungssetting das gemeinsame Lernfeld.

Im Berater – Klienten – System entspinnt sich durch eine spezielle Kommunikation eine hilfreiche Beziehung, die aus Nähe und Distanz bestimmt ist und in einer professionellen Beratungshaltung wurzelt.

Keiner der Einzelsysteme übernimmt die Rolle des anderen. Beratung ist eben kein Interimsmanagement. Die Einzelsysteme wirken auf so einander ein, dass das Klientensystem sein eigenes Entwicklungspotenzial aktiviert und eine passende und nachhaltige Lösung für sich findet. Dabei hat der Auftraggeber in aller Regel die Rolle, die nötigen Ressourcen für das Berater – Klienten – System zur Verfügung zu stellen und die Tatsache der Beratung grundsätzlich zu unterstützen.

Das Berater – Klienten – System lässt im günstigen Fall einen kreativen Lernraum entstehen, in dem die Klienten neue Sichtweisen einnehmen, dabei eine adäquate Problemsicht gewinnen und lösungsorientiert sich

vom Problem lösen, mit den relevanten Umwelten in den Austausch treten und die eigene Lebensfähigkeit durch eine für sie passenden Lösung sichert.

Ganz grundlegend ist, dass die BeraterInnen mit dem Klientensystem ein Arbeitsbündnis schmieden kann, dass von Vertrauen getragen ist und eine Neugier für das Neue weckt. Hier gilt es, zeitlich befristet ein Beratungssetting herzustellen und dann für die Dauer der Beratung zu halten. Das Beratersystem ist von seiner Beratungsprofessionalität her in der Verantwortung, ein solches Beratungssetting anzubieten und hierfür die Rahmenbedingungen herzustellen.

Mit diesem Umstand tritt eine doppelte Aufgabe gleichwertig in den Fokus der Beratung: Das Beratungssystem aufrecht zu erhalten und den Beratungsauftrag zu bearbeiten.

Systemische Interventionen lassen sich nach Königswieser / Hillenbrand von folgenden Grundsätzen leiten:

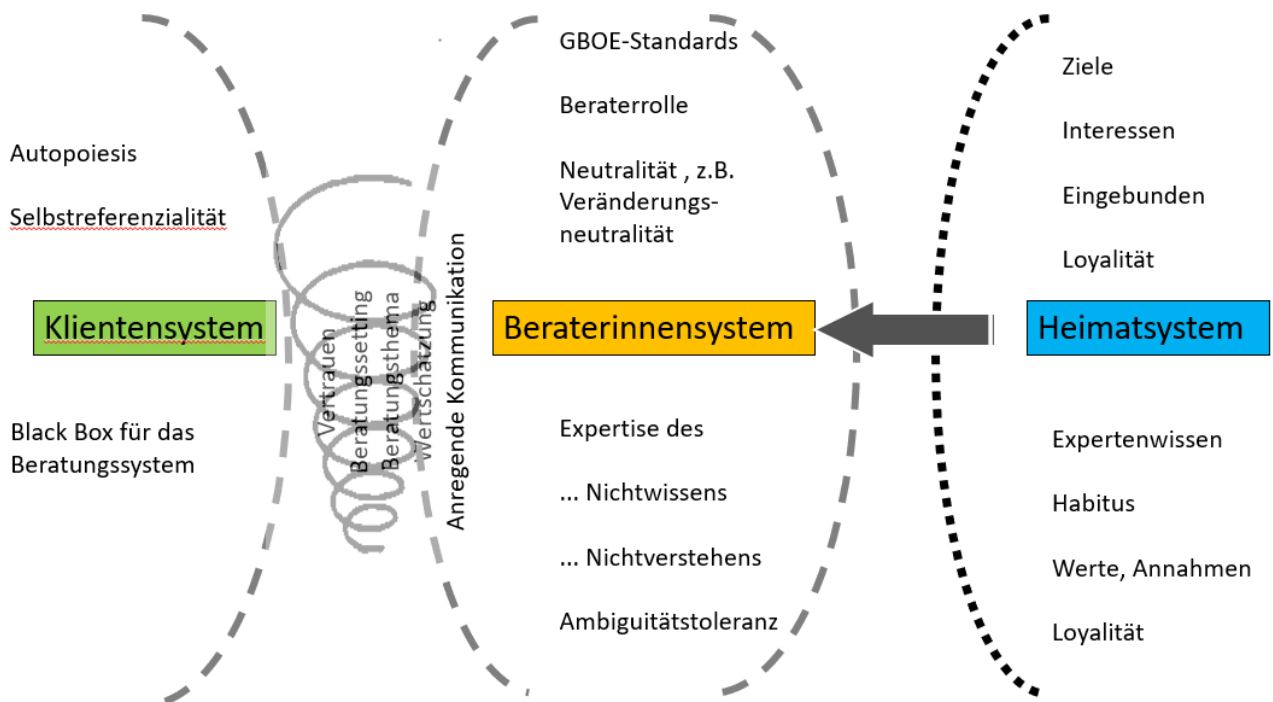
- *„Begrenztheit“*: Interventionen können nur Impulse sein, aus denen das KS das macht, was es machen kann. Die Möglichkeit des Einflusses auf das Systemgeschehen von außen ist sehr beschränkt.
- *Balance zwischen Verändern und Bewahren*: Das BS kann (dem KS) nur die Spannung zwischen Verändern und Bewahren oder Widersprüche sichtbar machen und für eine Bearbeitung öffnen. Das KS trifft allein die Entscheidung, wie es damit umgeht.
- *Mobileffekt*: Wo Energie vorhanden ist, sollte angefangen werden. Wie bei einem Mobile haben Interventionen an jeder Stelle Auswirkungen auf andere Bereiche.
- *Integration*: Harte und weiche Faktoren sind nicht voneinander zu trennen. (...)
- *Maßschneiderei, Prozessorientierung*: Anschlussfähige Interventionen müssen kontextabhängig geplant und im Prozess immer wieder angepasst werden.
- *Reflexion*: Um seiner Rolle und Aufgabe gerecht zu werden, muss das BS ständig Reflexionsschleifen durchlaufen.
- *Anschlussfähigkeit*: Berater sind Beobachter zweiter Ordnung - im Gegensatz zu den Mitarbeitern des Unternehmens, die Beobachter erster Ordnung sind – und müssen sich daher bemühen, die hinter den agierenden Personen wirksamen Strukturen und Logiken des Systems zu erkennen und anschlussfähig zu intervenieren.
- *Partnerschaft*: Das BS muss selbst ein stabiles System sein und seine Nähe-Distanz-Regelung bezüglich des KS bewusst gestalten und sich wieder überflüssig machen.
- *Mehrbrillenprinzip*: d. h. Arbeit mit Perspektivenwechsel und mit Sichtweisen verschiedener widersprüchlicher Strömungen.
- *Umsetzungsorientierung*: Implementierung ist von Beginn an integrales Prozesselement.“ (Roswita Königswieser, Martin Hillebrand: Einführung in die systemische Organisationsberatung, Heidelberg, 8(2015) 37-38)

Am Ende einer Beratungsweges gilt es, die Ergebnisse zu sichern, die Ressourcen zu aktivieren und die Umsetzung anzubahnen. Die Beratungsbeziehung ist am Ende geplant wieder zu lösen, und das Klientensystem in seiner Verantwortung zu stärken.

(Ernst-Eduard Lambeck)



Rolle im Beraterinnensystem einnehmen



Grafik: © Ernst-Eduard Lambeck

Beobachtung 2. Ordnung

Für die Systemische Beratung ist die Beobachtung 2. Ordnung grundlegend. Es ist eine **Beobachtung der Beobachtung**, wie sie **Heinz von Foerster** entdeckt und beschreibt.

Eine Geschichte der Kölschen Originale, Tünnes und Schäl, kann das Prinzip der Beobachtung 2. Ordnung verdeutlichen: Tünnes sagt zu Schäl: „Ich wäre so gerne ein Vogel.“ Schäl fragt nach dem Warum. Tünnes erklärt: „Dann könnte ich fliegen und von oben beobachten, was wir hier unten tun.“ Worauf Schäl meint: „Dann wäre ich gern zwei Vögel.“ Nun fragt Tünnes: „Warum?“. „Dann könnte ich mich beobachten, wie ich fliege“ antwortete Schäl. Tünnes steigert das Ganze und sagt: „Dann wäre ich gerne drei Vögel.“ „Warum drei Vögel?“ will Tünnes nun wissen. Schäl antwortet: „Dann könnte ich hinter mir herfliegen und beobachten, wie ich beobachte, wie ich fliege!“

Bei der Beobachtung 1. Ordnung richtet man den Fokus lediglich auf das, was der Betrachter selbst wahrnimmt und entdecken kann. Hier ist man im Bereich der Sache und der vermeintlichen Wirklichkeit.

Bei der Beobachtung 2. Ordnung schaut der Betrachter, wie das zu begleitende System selbst zu Wahrnehmungen kommt, wie es untereinander agiert und welchen Fokus es immer wieder setzt, um etwas dann zu beobachten, und wie es dann das Wahrgenommen in der Kommunikation aushandelt und konnotiert. Der Beobachter beobachtet also, wie die anderen beobachten.

Die **systemisch-konstruktivistische Idee** besteht dahinter darin, dass sich das soziale System erst durch die Kommunikationsabläufe selbst erschafft. Darum sind nicht die Einzelerkenntnisse über Sachverhalte interessant, sondern wie das System durch seine Kommunikation und das Agieren untereinander entsteht. Deshalb schaut der Betrachtenden 2. Ordnung auf die **Art der Kommunikation** und ihre **Zirkularität**, auf die **Handlungsmuster** und die dahinter liegenden **Regeln**, auf die so entstehende Wirklichkeitskonstruktion. Es schaut zugleich negativ darauf, was das System auch systematisch **auszublenden** vermag. Denn ein soziales System kann immer nur einen Betrachtungsfokus verfolgen und blendet damit andere Betrachtungsweisen auf natürliche Weise aus.

In der Systemischen Beratung **steuern** die Berater:innen den Beratungsprozess maßgeblich die Beobachtung 2. Ordnung und durch systemische Hypothesen, um dann später hilfreiche anregende Interventionen zu setzen.

Ernst-Eduard lambeck



Systemische Interventionstheorie

„Systemisch‘ ist die Art und Weise, wie mit Hilfe soziologischer und systemtheoretischer Erklärungsmodelle Gebote zum Funktionieren / Nichtfunktionieren beobachtbarer sozialer Phänomene aufgestellt werden, die dann das Intervenieren anleiten.“

(Torsten Groth)

„Handle stets so, dass die Anzahl der Wahlmöglichkeiten erhöht wird.“

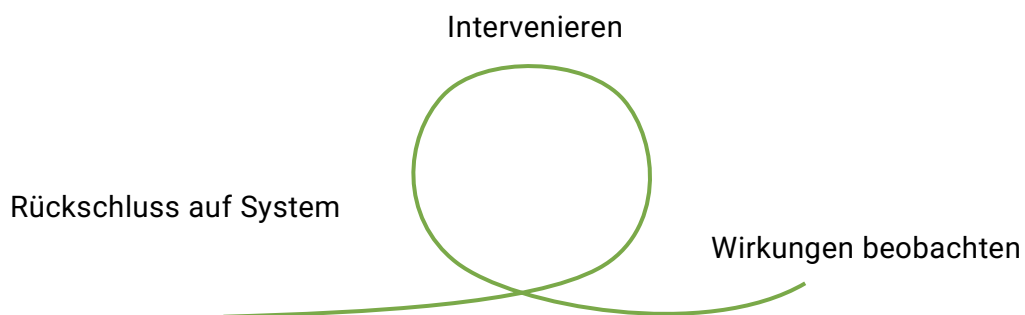
(Heinz von Förster)

„Es sind nur die prinzipiell unentscheidbaren Fragen, die wir entscheiden können.“

(Heinz von Förster)

Überlegungen zu Interventionen

- Was funktioniert? Warum will oder soll ich überhaupt intervenieren?
- Man kann nicht nicht intervenieren! („Warum hat der/die Berater*in nichts gesagt, getan...?“) Wenn ich interveniere, lerne ich das System kennen:



- Zwischen Irritation und Anschlussfähigkeit

*„Alles, was Berater*innen tun und sagen ist immer falsch. Wichtig ist, dass es so falsch ist, dass das Management/die Mitglieder des Systems noch mal über das nachdenken, was sie tun.“*

frei nach James G. March

- Beobachte das System immer auch in Relation zu anderen Systemen (System / Umwelt, System/Subsystem, Team in Relation zur Gesamtorganisation, Organisation in Relation zu Kunden ...)
- Berater*in als Anwältin der Ambivalenz! „Lehre“ das System Paradoxien zu lieben

Interventionsstrategien und Prinzipien

Was tun?

- Frage: Was passiert, wenn nichts passiert? Dann werden Erwartungen sichtbar, es ergeben sich die „Notwendigkeiten“ des Systems.
- Fragen, Fragen, Fragen:
offen, konkrete Ereignisse, Hintergründe, Unterschiede, zirkulär...
- Kontextklärung = Erwartungskklärung
 - Was ist das Ziel für heute?
 - Was soll hinterher anders sein?
 - Woran können Sie Erfolg messen?
- Trennung: Beschreibung - Erklärung -Bewertung
- Muster beobachten und verändern
 - Typ 1: Muster stören
 - Typ 2: neue Muster etablieren

Achtung: Wann führt die Begeisterung für Typ 2 zu einer Vermeidung von Typ 1 und umgekehrt? Vermieden wird immer, in der Praxis macht meist eine Kombination aus beiden Typen Sinn, die individuell entwickelt werden muss.

Das kleine 1x1 der systemischen Intervention

- Sei Dir bewusst, dass Du Teil des Systems bist – schon vor dem Anpiff bist Du im Spiel.
- Verabrede Deinen Auftrag, aber halte Dich nicht daran.
- Definiere die Beziehung, bevor die anderen es "erfahrungsgemäß" tun.
- Akzeptiere die Kleiderordnung - nur dann hast Du eine Chance, sie zu ändern.
- Mache Dir immer wieder ein Bild des Kontextes, in den Du mit Deiner Arbeit (ein-) gebunden bist.
- Klammere keinen Teil des Systems aus Deinem Beobachtungsfeld aus und akzeptiere keine vorgegebenen Einengungen.
- Überprüfe ständig, ob Du nicht neue Elemente und Figuren ins Spiel einbeziehen musst.
- Begrüße Widerstände und Konflikte - in ihnen steckt die Energie der Innovation.
- Wenn Du (noch) keine Muster erkennst, hast Du (noch) nicht die richtige Brille auf.
- Initiere Bewegung, um zu sehen, wie die Dinge zusammenhängen, denn nur was sich bewegt, kann man steuern.

Eine systemische Intervention - oder besser: ein systemisches Interventionspaket

- ist gestützt/abgesichert durch einen Basis-Kontrakt,
- ist kontext-bezogen, das heißt, berücksichtigt die spezifischen Rahmenbedingungen (dies beschreibt natürlich auch die Mängel der Breitband- Interventionskonzepte à la Gemeinkosten-Wertanalyse),
- zielt auf die explizite und die implizite Ebene,
- kommt aus dem System heraus und nicht von außen (Berater*innen, die außen vorbleiben, bewegen nichts),
- arbeitet an den einzelnen Systemelementen (Strukturen, Menschen, ...), ihren Merkmalen und ihren Verbindungen - kurz: am Muster,
- arbeitet konstruktiv mit Koalitionen und Allianzen (indem es sie bewusst macht, herstellt auflöst, hinterfragt),
- begreift Widerstände als Ziel, nicht als Hindernis,
- ist gezielt energiezuführend (pushend) oder energiereduzierend (bremsend),
- macht die Regeln, Normen, Mythen und Tabus eines Systems bearbeitbar - und damit änderbar,
- berücksichtigt, dass jede Intervention das System destabilisiert - und arbeitet mit diesem Effekt,
- arbeitet an den Zielkonflikten, die jedes System in der Dialektik der Pole (zum Beispiel Offenheit / Geschlossenheit, Stabilität / Anpassungsfähigkeit) und in seinen Widersprüchlichkeiten hat und zum Überleben braucht,
- ist sich der Wahrscheinlichkeit von Nebenwirkungen bewusst und antizipiert Kettenreaktionen und
- bietet neue Rahmen für die Realitätsbetrachtung an und hilft, sie zu benutzen.

Sache-System

entweder → oder

Prozesse-System

entweder → oder

Soziales System

sowohl → als auch

- ▶ Zugehörigkeit
- ▶ Identifikation
- ▶ Beteiligung
- ▶ Begegnung
- ▶ Vertrauen
- ▶ Gemeinsames Wollen
- ▶ Anerkennung
- ▶ Geschichte (geteilt)
- ▶ Selbstaussage
- ▶ Erwartungen/ Berechenbarkeit
- ▶ Gemeinsamer Glauben

Organisationsberatung in drei Sinndimensionen

Die Beratung im dritten Modus empfiehlt in einem Beratungsprozess alle drei Sinndimensionen gleichzeitig im Blick zu behalten und den Beratungsnehmende zugänglich zu machen.

Es sind die Dimensionen nach Niklas Luhmann: Sache, Zeit, Soziales, die sich gegenseitig bedingen. Keine von ihnen ist allein zu haben. Sie wirken ineinander und bedürfen deshalb eine zeitgleiche Bearbeitung.

Folgende Blickpunkte könnten in die Sinndimensionen geworfen werden.

Sachliche Dimension	Zeitliche Dimension	soziale Dimension
<ul style="list-style-type: none"> • Auftragsklärung • Zielbestimmung • Mögliche Verschiebung des Auftrags • Einsicht in den Veränderungsdruck • Inhaltliche Aspekte der Leistungsfähigkeit • Geschäftsmodell der Organisation: kirchlicher Auftrag • Fragen der Personalentwicklung • Rechtlicher Rahmen • Arbeitszeitregelungen • Fach- und Dienstvorgesetzte • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorher/Nachher • Zeitliche Dimension des Prozesses • Fragen der Dringlichkeit • Abläufe • Tempi (Ent – und Beschleunigen) • Welche Geschichten werden in den unterschiedlichen Zeiten zu den bearbeitenden Themen erzählt? • Welche herausragenden Ereignisse finden immer wieder Erwähnung • Welche Maßnahme zu welcher Zeit sinnvoll • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Was steuert die soziale Dynamik? • Welche Muster wiederholen sich? • Welche Beziehungsangebote werden gemacht? • Wer sind formal die relevanten Akteure / Gremien, die für die Lösung entscheidend sind? • Frage der Energie, der Motivation und Verantwortung für die eigene Sache des Beratungsthemas? • Emotionale Schwankung bei Veränderungen • Trauer verarbeiten • Formelles und Informelles • Kontextuelle Perspektivenvielfalt • Worauf wird geschaut und worauf nicht? • ...

Berater:innen könnten sich mit den folgenden Fragen beschäftigen: In welcher Sinndimension sind wir im Beratungsprojekt zurzeit vornehmlich unterwegs und warum? Wie könnten die anderen Dimensionen wieder mehr in den Vordergrund rücken? Was würde das dann auslösen?

Zirkuläres Fragen

Für das Zirkuläre Fragen ist die Intention, zirkuläre Zusammenhänge beobachten zu wollen, entscheidend. Zirkuläres Fragen hat demnach 2 Ebenen:

- Bestimmte Form von Fragen/inhaltliche Struktur
- Die Art des Fragens/Haltung und interaktiver Prozess

Problembeschreibungen/ -definitionen verstehen und konkretisieren

Sie können Eigenschaftszuschreibungen „verflüssigen“ und nach Handlungen fragen:

- Woran merken Sie, dass ... (z.B. etwas mühsam ist)?
- Was müsste Mitarbeitende X tun, um „offen“ zu sein?
- Was exakt beobachten Sie, wenn Sie das Gefühl haben, Herr Y erledige seine Arbeit nachlässig?

Sie können nach der Negation von A fragen, um das Bild von A zu schärfen:

- Sie sagen, Frau X sei so unmotiviert. Wie würde sich Frau X denn motiviert verhalten?
- Sie sagen, dass Sie sich im Team nicht mehr wohl fühlen:
 - Was müsste anders sein, damit Sie sich im Team wohl fühlen?
 - Was soll anders sein/vorliegen, wenn das Problem gelöst ist?

Sie können nach zeitlichen, sachlichen, sozialen Bedingungen fragen, also den Blick auf Strukturen, Beziehungen und Vernetzungen lenken:

- Wann/in welcher Situation ist das Problem das erste Mal aufgetaucht?
- Was ist da passiert?
- Bei welchen Themen fällt es Ihnen besonders auf, dass das Klima im Team nicht mehr so offen ist?
- Welche Teammitglieder fördern bzw. hemmen eher die Offenheit im Team? Wie tun sie das?
- Welchen Unterschied macht es, ob der Teamleiter anwesend ist oder nicht?
- Auf wen wirkt sich der Konflikt zwischen A und B noch aus?

Sie können auch nach „inneren Hypothesen“, Annahmen und Erklärungsmustern fragen:

- Wie erklären Sie sich, dass ...?
- Wie erklärt sich A, dass B mit seiner Arbeitssituation unzufrieden ist?
- Warum, glauben Sie, ist Mitarbeiter/in B so unmotiviert?

Problemsichtweisen sammeln, erweitern und „irritieren“

Sie können nach Sichtweisen von Außenstehenden fragen.

Fragen über einen Dritten in dessen Anwesenheit:

- Woran, Herr Karsten, glauben Sie, merkt Ihre Mitarbeiterin Frau Innig, dass Sie mit dieser neuen Situation überfordert sind?

Fragen über Dritte in deren Abwesenheit:

- Wenn der Personalvorstand hier wäre, was würde der dazu sagen?
- Wenn ich Ihre Mitarbeitenden fragen würde, wie würden die das Problem beschreiben?

Fragen nach der Einschätzung eines Dritten über einen Vierten:

- Was ist wohl die Meinung Ihrer Kunden über Ihre Verkäuferin?

Sie können Täter-Opfer-Zuschreibungen umkehren und die „Ko-Produktion“ und Zirkularität von Verhalten verdeutlichen:

- Was müssten Sie tun, damit sich besonders viele Kollegen/innen in Ihre Arbeit einmischen und Ihnen erklären, was richtig und falsch ist?
- Wie schafft es der Betriebsrat, dass die Geschäftsführung jegliches Gespräch mit ihm verweigert?
- Wie gelingt es Ihnen am ehesten im Team nicht als Teammitglied, sondern als Vorgesetzte*r wahrgenommen und angesprochen zu werden?

Sie können die positive Funktion und den Nutzen des Problems bzw. problemerhaltende Kräfte bewusst machen:

- Wer hätte Nachteile, wenn es das Problem nicht mehr gibt?
- Worin liegt für Sie der positive Nutzen Ihres Problems?
- Was geht Ihnen verloren, wenn es das Problem nicht mehr gibt?

Problemlösungen fördern

Sie können nach bisherigen Lösungsansätzen, deren „Scheiterfallen“ und Potentialen fragen und die Problemlösungskompetenz des Systems betonen:

- Auf welche Weise haben Sie diese und ähnliche Probleme bislang gelöst?
- Was ist Ihnen dabei gut gelungen? Was ist Ihnen dabei weniger gut gelungen?
- Was müssten Sie als Teamleiter und Ihre Teammitglieder tun, damit dieses Projekt auf jeden Fall ein Riesen-Flop wird?

Sie können nach Steuerungs- und Veränderungsmöglichkeiten fragen und so Energie und Ideen für neue kreative Lösungsszenarien mobilisieren:

- Was würde passieren, wenn Sie plötzlich – trotz des wenig offenen Klimas im Team – als Teamleiter*in wichtige Informationen offen legen würden?
- Was würde passieren, wenn Sie Mitarbeiter X, den Sie als nachlässig beschreiben, loben würden?

- Was wäre, wenn Sie als Betriebsrat die Geschäftsführung fragen, was die Geschäftsführung daran hindert, mit dem Betriebsrat zu diskutieren und zu verhandeln?

Sie können nach einem angestrebten Zustand fragen, auf Problemlösung einstimmen, dafür mobilisieren und zugleich warnen (Dieser Fragetyp heißt „Miracle-Questions“):

- Was wäre anders, wenn das Problem plötzlich verschwinden würde?
- Wer würde es zuerst merken? Und woran?
- Wer würde sich am meisten darüber freuen?
- Wer hätte am wenigsten Interesse daran?
- Was würde dadurch für wen leichter / schwerer?

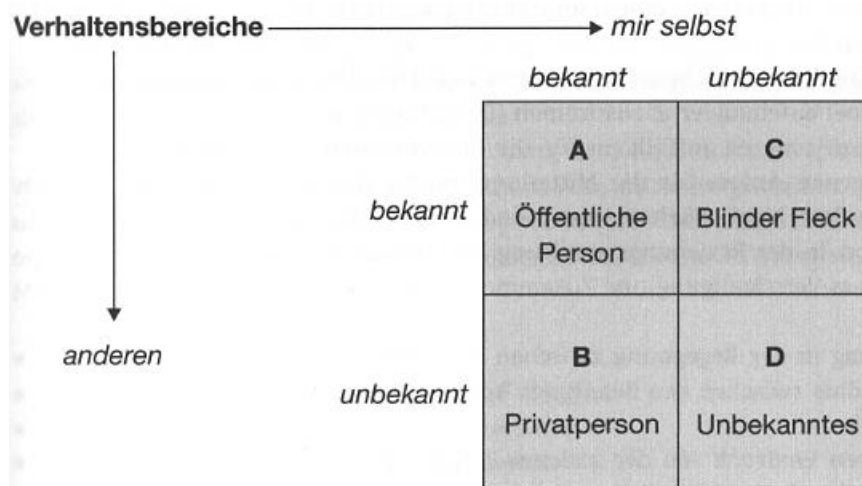
Feedback geben

„Der Begriff Feedback stammt ursprünglich aus der Kybernetik, der Lehre von den Regelungsprozessen. Er bezeichnet ursprünglich die Rückmeldung, Rückkoppelung oder eben »Rückfütterung« von Informationen“ um Maschine für das weitere automatisierte Arbeiten zu justieren.

In der Sozialpsychologie hat Kurt Lewin 1961 auf das wichtige Feedbackprinzip entdeckt. Er wandte dies für das Lernen in Gruppen an. Gruppenmitglieder konnten wichtige Informationen über sich und die Reaktionen der anderen auf sie gewinnen. Gruppen im ganzen konnten ferner Rückschlüsse auf ihre Gruppenverhalten und ihre Lernentwicklung ziehen.

Joe Luft und Harry Ingham haben 1970 das sog. Johari-Fenster entwickelt. Sie zeigen auf, dass durch die immer stets subjektive Wahrnehmung ein blinder Fleck entsteht, der alleine nicht erfahrbar ist, jedoch durch das Feedback anderer auszuleuchten möglich wird und dadurch ein Zugewinn an Erkenntnis entsteht.

Folgende vier Felder werden hier beschrieben:



Aus: Jörg Fengler: Feedback geben, S 21.

Feedback geben kann eine gute Übung sein, sich seinem persönlichen blinden Fleck zu nähern. Denn der blinde Fleck verhindert unwillkürlich Wahrnehmungen, die einen aber nicht bewusst sind.

Feedback ist nun eine Kunst, eigenes und fremdes Erleben und Verhalten aufeinander sensibel abzustimmen, weil jede Feedbackgeberin oder jeder Feedbackgeber nicht nur von dem jeweils anderen, sondern immer auch von sich selbst spricht.

Schulz von Thun hat dies an den vier Seiten einer Botschaft verdeutlicht. Neben der angesprochenen Sachebene gibt es immer auch das Kommunikationsangebot der Selbstoffenbarung, der Beziehungsebene und die Handlungsaufforderung.

Wie können nun Feedback gestaltet werden?

www können einen innerlich orientieren.

W = wahrnehmen und beschreiben

W = Wirkung auf einen selber formulieren

W = Wünsche an die andere Person äußern

Insgesamt sollte im Feedback viel Wertschätzung enthalten sein. Darum mit dem Positiven beginnen und vervielfachen.

„Folgende Kriterien für ein gelingendes Feedback hat Klaus Antons in seinem Buch »Praxis der Gruppendynamik« (2011) zusammengestellt:

- eher beschreibend als bewertend und interpretierend
- eher konkret als allgemein
- eher einladend als zurechtweisend
- eher verhaltensbezogen als charakterbezogen
- eher erbeten als aufgezwungen
- eher sofort und situativ als verzögert und rekonstruierend in eher klar und pointiert als verschwommen und vage
- eher durch Dritte überprüfbar als auf dyadische Situationen beschränkt

Werden diese Kriterien beachtet, dann kann das Feedback sehr wirksam helfen, blinde Flecken aufzuhellen.“¹

¹ A.a.O., 28.

Sich einfinden und Gott zuwenden

■ **Beginn** im Wechsel: LiturgIn und alle

Herr, bleibe bei uns;

denn es will Abend werden,
und der Tag hat sich geneigt.

Komm in unser Haus
und erfülle uns mit deinem Frieden,

denn unruhig ist unser Herz,
bis es Ruhe findet in dir. Amen.

■ **Lied**

1. Der Tag, mein Gott, ist nun ver-gan-gen und
wird vom Dun - kel ü - berweht. Am Mor - gen hast du
Lob empfangen, zu dir steigt un - ser Nacht - ge - bet.

2. Die Erde rollt dem Tag entgegen, wir ruhen aus in dieser Nacht und danken dir, wenn wir uns legen, dass deine Kirche immer wacht.
3. Denn unermüdlich, wie der Schimmer des Morgens um die Erde geht, ist immer ein Gebet und immer ein Loblied wach, das vor dir steht.
4. Die Sonne, die uns sinkt, bringt drüben den Menschen überm Meer das Licht: Und immer wird ein Mund sich üben, der Dank für deine Taten spricht.
5. So sei es, Herr: Die Reiche fallen; dein Thron allein wird nicht zerstört, dein Reich besteht und wächst, bis allen dein großer, neuer Tag gehört.

■ **Psalm** im Wechsel: LiturgIn und alle

Ich will den HERRN loben allezeit; sein Lob soll immerdar
in meinem Munde sein.

Meine Seele soll sich rühmen des HERRN,
dass es die Elenden hören und sich freuen.

Als ich den HERRN suchte, antwortete er mir und errettete
mich aus aller meiner Furcht.

Die auf ihn sehen, werden strahlen vor Freude,
und ihr Angesicht soll nicht schamrot werden.

Der Engel des HERRN lagert sich um die her,
die ihn fürchten, und hilft ihnen heraus.

Schmeckt und seht, wie freundlich der HERR ist. Wohl
denen, die auf ihn trauen. Aus Psalm 34

Ehre sei dem Vater und dem Sohn
und dem Heiligen Geist,

wie im Anfang, so auch jetzt und allezeit
und in Ewigkeit. Amen.

Sich von Gott ansprechen lassen

■ **Lesung | Gedanken**

■ **Stille**

Sich und die Welt Gott anvertrauen

■ **Kyrie eleison**

1./3. Ky - ri - e e - lei - son, Ky - ri - e e - lei - son,
2. Chri - ste e - lei - son, Chri - ste e - lei - son,

1./3. Ky - ri - e e - le - - i - son.
2. Chri - ste e - le - - i - son.

Melodie und Satz: orthodoxe Liturgie aus der Ukraine

■ **Gebet und Fürbitten**

Die einzelnen Bitten können mit dem Kyrieruf
aufgenommen werden.

■ **Vaterunser**

■ **Lied**

Herr, blei - be bei uns, denn es will A - bend
wer - den, und der Tag hat sich ge - nei - get.

Mit Gott gehen

■ Abschluss gemeinsam mit der/m: LiturgIn

Himmlischer Vater,
in deinem Namen vollenden wir diesen Tag.
Du hast uns gestärkt und behütet, du hast uns mit deinem Erbarmen getragen.
Wir danken dir für deine Treue.
Wandle in Segen, was uns ängstigt und bedrückt.
Dein sind wir im Licht und im Dunkel der Zeit.
Danke, dass wir dich anrufen dürfen und wir uns dir anbefehlen dürfen. Amen.

■ Segen

Die Segensbitte wird aufgenommen mit einem gemeinsam gesprochenen Amen.

Abendlob



Literaturauswahl zur Weiterbildung in Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung



Coaching

[Böhmer, Annegret/ Klappenbach, Doris: Mit Humor und Eleganz. Supervision und Coaching in Organisationen und Institutionen, Paderborn 2007](#)

Fischer-Epe, Maren, Coaching: Miteinander Ziele erreichen, rororo, (2002)

Loos, Wolfgang: Unter vier Augen. Coaching für Manager, Landsberg/Lech 1997 (→ Klassiker)

Michael Pohl, Heinrich Fallner: Coaching mit System. Die Kunst nachhaltiger Beratung⁴(2010), Vs Verlag Für Sozialwissenschaften

Rauen, Christopher (Hg): Handbuch Coaching. Göttingen/Bern/Toronto/Seattle 2002

Vogelauer, Werner: Methoden-Abc im Coaching. Praktisches Handwerkszeug für den erfolgreichen Coach, Neuwied 2001

Change Management

Bachert, Robert, Vahs, Dietmar, Change Management in Nonprofit-Organisationen Stuttgart 2007

Boos, Frank, Heitger, Barbara, Veränderung systemisch – Management des Wandels – Praxis, Konzepte und Zukunft, Stuttgart 2004

Becker, Manfred; Labucay, Inéz: Organisationsentwicklung. Konzepte, Methoden und Instrumente für ein modernes Change Management, Schäffer-Poeschel Verlag, 2012 (→ großer Überblick jedoch auf der Metaebene)

Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, Campus Verlag 13., aktualis. u. erw. Aufl. 2014 (→ guter Überblick über wichtige Themen für das Leitungshandeln, sehr praktisch ausgerichtet)

Kostka, Claudia; Mönch, Annette: Change Management - 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen, München/Wien 2002

Roehl, Heiko, Winkler, Brigitte, Ellper, Martin J., Fröhlich, Caspar (Hg.): Werkzeuge des Wandels. Die 30 wirksamsten Tools des Change Managements, Stuttgart (2012)

Scharner, C. Otto: Theorie U. - Von der Zukunft her führen. Prescensing als soziale Technik, Heidelberg⁴(2015)

Reinhold Pabst, David Schneider, Michael Sosynski, Marian Kujau: Wertschätzende Organisationsentwicklung. Zukunft gemeinsam gestalten - Tools für den erfolgreichen Wandel, Weinheim (2021)

Praktische Organisationswissenschaft. Lehrbuch für Studium und Beruf²(2014), Herausgegeben von Wimmer, Rudolf; Meissner, Jens O; Wolf, Patricia, Carl-Auer-Verlag, Heidelberg, 139 -166 (kurze Einführung in das Themenfeld des Change Managements)

[Frank Wippermann, Change Management in komplexen Situationen. Werkzeuge - Organisation – Führung, Verlag: Schmidt \(Erich\), Berlin \(2016\)](#)

Entscheidungen treffen

Dieter Pohl , Erfolgreich entscheiden in Kirche, Gemeinde und Diakonie: Band 3 der Reihe "Zukunftswissen" Taschenbuch (2012)

Umgang mit Gebäuden

Räume für die Zukunft. Grundlagen | Vorgehen | Erfahrungen, Reihe GemeindeEntwicklung Heft 2, Herausgeber Landeskirchenamt der Evang.-Luth. Kirche in Bayern, Abteilung Gemeinden und Kirchensteuer, Katharina-von-Bora-Str. 11-13, 80333 München
Abrufbar: <http://www.amd-westfalen.de/beraten-gestalten/gemeindeberatung/konvent/intern/>

Gemeinde

Gemeinde leiten – Handbuch für die Arbeit im Presbyterium, EKvW

Hendriks, Jan, Gemeinde als Herberge. Kirche im 21. Jahrhundert- eine konkrete Utopie; Gütersloh 2001

Gemeinde aus missionarischer Perspektive

Abromeit,Hans-Jürgen u.a. (Hg.), Spirituelles Gemeindemanagement. Chancen- Strategien- Beispiele; Göttingen (2001)

Böhlemann, Peter; Herbst, Michael: Geistlich leiten. Ein Handbuch. Göttingen, (2011)
Vandenhoeck & Ruprecht

Böhlemann, Peter, Wie die Kirche wachsen kann und was sie davon anhält, Göttingen (2006)

Dusza, Hans-Jürgen, Schritte nach vorn. Wie Gemeinden Zukunftsperspektiven entwickeln; Bielefeld (2001)

Herbst, Michael: Aufbruch im Umbruch. Beiträge zu aktuellen Fragen der Kirchentheorie, Beiträge zu Evangelisation und Gemeindeentwicklung (BEG) Bd.24 (2017)

Großgruppenmoderation

Zur Bonsen, Matthias; Maleh, Carole: Appreciative Inquiry (AI): Der Weg zu Spitzenleistungen, Eine Einführung für Anwender, Entscheider und Berater, Weinheim²(2012)

[ART OF HOSTING. Handbuch über die Kunst, Räume für gute Gespräche zu schaffen, abrufbar: https://st3.ning.com/topology/rest/1.0/file/get/2653320322?profile=original](https://st3.ning.com/topology/rest/1.0/file/get/2653320322?profile=original)

Leo Baumfeld, Petra Plicka: Großgruppeninterventionen.Das Praxisbuch, abrufbar: https://www.partizipation.at/fileadmin/media_data/Downloads/literatur/GI-Handbuch.pdf

[Hinnen, Hannes, Krummenacher, Paul, Großgruppen-Interventionen. Konflikte klären – Veränderungen anstoßen – Betroffene einbeziehen, Stuttgart \(2012\)](#)
(Hier sind die big five kurz und bündig erklärt mit praxisorientierten Hinweisen)

Zubizarreta, Rosa; zur Bonsen, Matthias (Hrsg): Dynamic Facilitation. Die erfolgreiche Moderationsmethode für schwierige und verfahrenre Situationen, Weinheim²(2019)

Gruppendynamik

Antons, Klaus, Praxis der Gruppendynamik. Übungen und Techniken, Göttingen/Toronto/Zürich 1992

[König, Oliver, Schattenhofer, Einführung in die Gruppendynamik,⁶\(2012\) Heidelberg, Carl-](#)

Auer-Verlag

Kirchentheorie

Eberhard Hauschildt, Uta Pohl-Patalong, Kirche, Verlag: Gütersloher Verlagshaus Bd.4, (2013) (darin u.a. → Kirche als Hybridorganisation)

Hermelink, Jan, Kirchliche Organisation und das Jenseits des Glaubens. Eine praktisch-theologische Theorie der evangelischen Kirche 1(2011) Gütersloh

Preul, Reiner, Kirchentheorie. Wesen, Gestalt und Funktionen der Evangelischen Kirche, Berlin (1997)

Konfliktbearbeitung

Karl Berkel: Konflikttraining. Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen, Verlag Recht und Wirtschaft, Frankfurt a.M. ¹²(2014)

Dulabaum, Nina L., Mediation: Das ABC. Die Kunst, in Konflikte erfolgreich zu vermitteln. Basel/Weinheim 2001

Roger Fisher, William Ury, Bruce M. Patton, Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik, Frankfurt a.M. / New York ²³(2009)

Glasl, Friedrich. Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, Bern / Stuttgart / Wien ¹¹(2013)

Glasl, Friedrich: Selbsthilfe in Konflikten. Konzepte, Übungen, Praktische Methoden. Stuttgart 2002 (3.Auflage),

Knieling, Reiner, Konkurrenz in der Kirche. Praktisch-theologische Untersuchungen zu einem Tabu, Neunkirchen (2006)

Dieter Pohl, Konflikte in der Kirche. Kompetent und kreativ lösen, Neunkirchen Vluyn (2003)

Redlich, Alexander, Konfliktmoderation. Handlungsstrategien für alle die mit Gruppen arbeiten, Hamburg (1997)

Rosenberg, Marshall B., Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens, Junfermann Überarb. u. erw. Neuaufl. (2016)

Peter Röhrig, Martina Scheinecker (Hrsg.): Lösungsfokussiertes Konflikt-Management in Organisationen. Methoden und Praxisbeispiele für Konfliktlösung zwischen Einzelnen, in Teams und Organisationseinheiten, (2019) Managerseminare Verlag

Satir, Virginia, Selbstwert und Kommunikation, Familientherapie für Berater und zur Selbsthilfe, München ⁵(1982)

Schulz von Thun, Friedemann:

Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation (1981)

Schulz von Thun, Friedemann:

Miteinander reden 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Differentielle Psychologie der Kommunikation, (1989)

Schulz von Thun, Friedemann:

Miteinander reden 3. Das „innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation. (1998)

Simon, F. B. (2010): Einführung in die Systemtheorie des Konflikts Heidelberg (Carl-Auer Verlag) [2. Aufl. 2012]

Thomann, Christopf, Schulz von Thun, Klärungshilfen 1. Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen , rororo, ⁵(2009)

Thomann, Christopf, Klärungshilfen 2. Konflikte im Beruf: Methoden und Modelle klärender Gespräche , rororo, ⁵(2012)

Konzeptionsentwicklung

„gut beraten ... - Handbuch zur Erstellung von Gemeindekonzeptionen, herausgegeben von der Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der Evangelischen Kirche von Westfalen, Fachbereich im Amt für missionarische Dienste, Olpe 35, 44135 Dortmund.

Download: www.amd-westfalen.de/fileadmin/dateien/dateien_lambeck/Kunden/Gut_beraten.pdf

Für Gemeinden, die ihre Gemeindekonzeption strategisch schärfen wollen, eignet sich das Fortbildungsmodul für Presbyterinnen und Presbyter: Gemeinde mit Konzept – Werkzeuge zum strategischen Handeln.

Download: http://www.amd-westfalen.de/uploads/media/Gemeinde_mit_Konzept.pdf

Kühl, Stefan: Leitbilder erarbeiten. Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung, Berlin (2016)

Wolff, Martin: Leitbildentwicklung in Kirchengemeinden, Organisationsentwicklung, Supervision, Coaching, Heft 4/03, S. 329-337

Komplementärberatung

Königswieser, Roswita; Sonuc, Ebru; Gebhardt, Jürgen; Hillebrand, Martin (Hrsg), Komplementärberatung - Das Zusammenspiel von Fach- und Prozeß-Know-how Stuttgart 2006

Kooperations- und Vereinigungsberatung

Handbuch Kirche und Regionalentwicklung. Region – Kooperation – Mission, Christhard Ebert, Hans-Hermann Pompe (Hg.) Leipzig (2014)

KIRCHE IM RAUM – KRÖTE ODER MÄRCHENPRINZ. Erfahrungen und Einsichten mit Kooperation, Arbeitsteilung und Profilbildung in der Region

Abrufbar: <http://www.amd-westfalen.de/beraten-gestalten/gemeindeberatung/konvent/intern/>

Kooperationen von Kirchengemeinden. Ein Leitfaden für die Praxis, Erarbeitet vom Landeskirchenamt in Zusammenarbeit mit dem Fachbereich „Gemeindeberatung“ des Amtes für missionarische Dienste, Stand: Februar 2013

Abrufbar: http://www.amd-westfalen.de/fileadmin/dateien/dateien_lambeck/Veroeffentlichungen/Vereinigung_LKA_GemBer_03_13.pdf

Gemeinsam neue Wege gehen – Kirchengemeinden auf dem Weg in die Vereinigung
Ein Materialheft herausgegeben vom Fachverband für Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der EKvW

Gemeinsam neue Wege gehen – Kirchengemeinden auf dem Weg in die Vereinigung -
Materialien zum Dienst 1/2010

Materialien für den Dienst in der Evangelischen Kirche von Westfalen

Herausgegeben vom Landeskirchenamt der Evangelischen Kirche von Westfalen

Altstädter Kirchplatz 5, 33602 Bielefeld Produktion: Evangelischer Presseverband für
Westfalen und Lippe e. V. Cansteinstraße 1, 33647 Bielefeld, [www.evangelisches-
medienhaus-bielefeld.de](http://www.evangelisches-medienhaus-bielefeld.de)

Moderation

Seifert, Josef W., Visualisieren – Präsentieren – Moderieren, Gabal, ³⁷(2016)

(kurze instruktive Einführung in die Moderation)

Lipp, Ulrich, Willi Hermann: Das große Workshop-Buch. Konzeption, Inszenierung, und
Moderation von Klausuren, Besprechungen und Seminaren, ⁸(2008) Beltz, Weinheim u.
Basel

Funcke, Amelie, Havenith, Eva: Moderationstools. Anschauliche, aktivierende und klärende
Methoden für die Moderationspraxis, managerSeminare Verlags GmbH, Bonn ⁵(2017)

Persönlichkeitstypen

Fritz Riemann Grundformen der Angst. Eine tiefenpsychologische Studie, Verlag: Reinhardt,
München ⁴¹(2013) (→ Persönlichkeitsstrukturen)

Karl König, Kleine psychoanalytische Charakterkunde, (2012) eBook (→ nimmt neuere
Erkenntnisse aus der Forschung auf und wendet diese u.a. auf das Arbeitsverhalten und auf
Charakterstrukturen in Institutionen an.

Organisationsanalyse

Günther Mohr: Systemische Organisationsanalyse. Dynamiken und Grundlagen der
Organisationsentwicklung, 2006, EHP / Kohlhage, Andreas

Pfarrwahl

Eine Pfarrstelle wird frei ...

Routenplaner zur Pfarrstellenbesetzung – ein Leitfaden

Abrufbar: <https://routenplaner-pfarrstellenbesetzung.ekvw.de/>

Projektmanagement

Walter Simon, GABALs großer Methodenkoffer. Managementtechniken (eBook, ePUB)

(→ Projektmanagement)

Prozessberatung

Edgar Schein, Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer
helfenden Beziehung Edition Humanistische Psychologie – Ehp (2010)

Edgar H. Schein: Humble Consulting - Die Kunst des vorurteilslosen Beratens
(2017) Carl-Auer

Regionalentwicklung

Stefan Böltz, Wolfgang Nethövel (Hg.): Aufbruch in die Region. Kirchenreform zwischen
Zwangsfusion und profilierter Nachbarschaft, Hamburg (2008)

Blickwechsel. Die Zukunft der Region erspielen, Autor: Kuno Klinkenberg, ZMIR-Werkzeug,
Zentrum für Mission in der Region (Hg.),

Handbuch Kirche und Regionalentwicklung. Region – Kooperation – Mission, Christhard Ebert, Hans-Hermann Pompe (Hg.) Leipzig (2014)

Kirche in Bewegung – Regionalisierung – „entdecken – sich nähern – vertraut werden“. Gemeindegemeinschaft der VELKD in Celle; November 2005; als pdf abrufbar: http://www.gemeindegemeinschaft.de/fileadmin/gk_dateien/zeitschr/2005_November_KIB.pdf

Kirche im Raum – Kröte oder Märchenprinz. Erfahrungen und Einsichten mit Kooperation, Arbeitsteilung und Profilbildung in der Region, Haus kirchlicher Dienste der Ev.- Luth. Landeskirche Hannovers, (2006) Sicht (abrufbar von der Homepage der Gemeindeberatung: http://www.amd-westfalen.de/fileadmin/dateien/dateien_lambeck/Interner_Bereich/Kirche_im_Raum_-_Kroete_oder_Maerchenprinz.pdf)

Kirche in der Region. 4 x Grundsätzliches aus westfälischer Sicht (abrufbar von der Homepage der Gemeindeberatung: http://www.amd-westfalen.de/fileadmin/dateien/dateien_lambeck/Veroeffentlichungen/Broschuere_Regionalisierung_08_2013.pdf)

Ernst-Eduard Lambeck (2018): Begegnungsgruppen in Beratungsprozessen verankern - kapillare Wege stärken, ZMiR:werkzeug 21 (abrufbar unter: https://www.zmir.de/wp-content/uploads/2018/10/21_ZMiR_werkzeug_Begegnungsgruppen_web.pdf)

Meilensteine. Auftanken - Orientieren – Feiern, Zentrum für Mission in der Region (Hg.), Autorin: Kerstin Söderblom, (abrufbar unter: http://www.zmir.de/wp-content/uploads/2015/03/ZMiR_werkzeug_Meilensteine_Web.pdf)

Region als mehrdimensionaler Gestaltungsraum, Reihe KLARTEXT des EKD-Zentrum für Mission in der Region, (abrufbar unter: http://www.missionarische-dienste.de/fileadmin/mediapool/einrichtungen/E_missionarischedienste/Wachsende_Kirche/klar03_region_auf13_screen.pdf)

Region - Gestaltungsraum der Kirche. Begriffsklärung, ekklesiologische Horizonte, Praxiserfahrung, Daniel Hörsch und Hans-Herman Pompe (HG., Leipzig (2012) (14,80 €) So sind wir. Wie Regionale Identität und Evangelium sich treffen können, EKD-Zentrum für

Mission in der Region, Autor: Christhard Ebert (abrufbar unter: http://www.zmir.de/wp-content/uploads/2015/03/zmir_werkzeug_ssw_web.pdf)

Kerstin Söderblom: Kirchliche Regionalentwicklung in der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau, ipos, Bd 1. (2013) bestellbar bei info@www.ev-medienhaus

Dieter Pohl: Regionale Kooperation und Fusion. Ein Ratgeber für Gemeinden, Leipzig (2008)

So sind wir. Wie regionale Identität und Evangelium sich treffen können, ZMiR-Werkzeuge, EKD-Zentrum für Mission in der Region, Bestellung über www.zmir.de

Strategieentwicklung

Nagel, Reinhart, Lust auf Strategie. Workbook zur systemischen Strategieentwicklung, ³(2014)

Nagel, Reinhart, Wimmer, Rudolf, Systemische Strategieentwicklung, ⁶(2014)

Reinhart Nagel, Rudolf Wimmer, Einführung in die systemische Strategieentwicklung, Carl-Auer Verlag, (2015)

Simon, Hermann, von der Gathen, Andreas, Das große Handbuch der Strategieinstrumente. Werkzeuge für erfolgreiche Unternehmensführung, ²(2010)

Systemik:

Bateson, G.: Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven, Frankfurt a. M. ¹²(2014)

O'Connor, Joseph/Mc.Dermott, Ian: Systemisches Denken verstehen und nutzen
Kirchzarten bei Freiburg (1998)

Foerster, Heinz von /Pörksen, Bernhard: Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners.
Heidelberg (2001)

Haken, Hermann: Synergetik, Heidelberg 1990 (nicht mehr aufgelegt)

Jantsch, Erich: Die Selbstorganisation des Universums, München/Wien 1992

Maturana, Humberto R.: Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit
Braunschweig ²(1985)

Maturana, Humberto R. / Varela, Francisco J.: Der Baum der Erkenntnis, Bern / München
⁷(2009)

Rapoport, Anatol: Allgemeine Systemtheorie. Wesentliche Begriffe und Anwendungen.
Darmstadt (1988)

Rost, Jan-Michael/ Richter, Klaus: Komplexe Systeme, Frankfurt (2002)

Vester, Frederic: Unsere Welt – ein vernetztes System, München (1990)

Waldrop, M.Mitchell: Inseln im Chaos. Die Erforschung komplexer Systeme, Hamburg (1993)

Watzlawick, Paul (Hg.), Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus, Piper, München ⁸(2014)

Watzlawick, Paul, Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn, Täuschung, Verstehen; München
²⁸(2002)

Systemische Beraterhaltung

[Barthemess, Manuel, Die systemische Haltung. Was systemisches Arbeiten im Kren ausmacht, Göttingen \(2016\)](#)

[Arist von Schlippe, Jochen Schweitzer, Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung 1 Das Grundlagenwissen, ³\(2012\) Vandenhoeck & Ruprecht,](#)
(→ gute Einführung in die systemische Beraterhaltung und typische systemische Interventionen, z.B. systemische Frage, systemische Hausaufgaben, Band 1 reicht)

[Simon, F. B., \(2014\): Einführung in die \(System-\)Theorie der Beratung. Heidelberg \(Carl-Auer Verlag\).](#)

[Wimmer, Rudolf: Wozu benötigen wir Berater? Ein aktueller Orientierungsversuch aus systemischer Sicht, in: Rudolf Wimmer: Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektive für die Praxis, Heidelberg ²\(2012\) 266 – 306 \(gute Einführung die Beraterhaltung\)](#)

Systemische Fragen

Kindl-Beilfuß, Carmen: Fragen können wie Küsse schmecken. Systemische Fragetechniken für Anfänger und Fortgeschrittene, Heidelberg ⁷(2018)

Simon, Fritz B.; Rech-Simon, Christel: Zirkuläres Fragen. Systemische Therapie in Fallbeispielen: Ein Lernbuch, Heidelberg ¹³(2018)

Systemische Organisationsberatung

[Roswita Königswieser, Martin Hillebrand, Einführung in die systemische Organisationsberatung. Unter Mitarb. v. Johann Ortner, Carl-Auer, ⁸\(2015\), Seitenzahl: 128 \(gute und kurze Einführung\)](#)

Roswita Königswieser, Erik Lang, Ulrich Königswieser, Marion Keil (Hrsg.), Systemische Unternehmensberatung. Die wirksamsten Theorien, Modelle und Konzepte für die Praxis, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, 2013 , Seitenzahl: 175 (gute und kurze Einführung unter dem Aspekt der Unternehmensberatung)

Roswita Königswieser, Alexander Exner, Systemische Interventionen. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, 2008 , Seitenzahl: 350 (Vorstellungen von Interventionen)

Joana Krizanits, Die systemische Organisationsberatung – wie sie wurde und was sie wird. Eine Einführung in das Professionsfeld, Wien (2009)

[Arist von Schlippe, Jochen Schweitzer, Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung 1 Das Grundlagenwissen, ³\(2012\) Vandenhoeck & Ruprecht,](#)
(→ gute Einführung in die systemische Beraterhaltung und typische systemische Interventionen, z.B. systemische Frage, systemische Hausaufgaben, Band 1 reicht)

[Eva R. Schmidt, Hans G. Berg, Beraten mit Kontakt, Handbuch für Gemeinde- und Organisationsberatung, Verlag: Books On Demand, Seitenzahl: 488, 2008 \(→ Grundlagenbuch der Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung, wenn auch alt\)](#)

Peter Senge, Fünfte Disziplin, Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Schäffer-Poeschel Verlag, ¹¹(2011)

Peter M. Senge, Art Kleiner, Bryan Smith u.a., Das Fieldbook zur Fünften Disziplin, Schäffer-Poeschel Verlag, ⁵(2008) (→ Methodenpool zu seinem Buch Fünfte Disziplin)

[Fritz B. Simon, Einführung in die systemische Organisationstheorie, Carl Auer Verlag, ⁷\(2019\)](#)

Watzlawick, Paul u.a. , Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien, Bern ¹²(2011)

Systemische Strukturaufstellung

[Daimler Renate mit Beiträgen von Insa Sparrer und Matthias Vargha von Kibéd, Basics der Systemischen Strukturaufstellungen. Eine Anleitung für Einsteiger und Fortgeschrittene, München ³\(2014\)](#)

Systemtheorie, soziologisch:

Niklas Luhmann: Organisation und Entscheidung, ³(2011) Vs Verlag Für Sozialwissenschaften

(Luhmanns Sprache ist nicht leicht zugänglich, belohnt den Leser aber mit Einsichten (...). Wer verstehen will, wie Organisationen den Kontakt untereinander und zur "Umwelt" (dem sogenannten Rest der Welt) aufrechterhalten, wie sie sich verändern und immer wieder an

neue Umstände anpassen können, sollte sich an diese Lektüre wagen." --
kommunalmagazin, 2-2011)

Luhmann, Niklas: Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt am Main (1996)

Fuchs, Peter: Hofnarren und Organisationsberater. Zur Funktion der Narretei, des Hofnarrentums und der Organisationsberatung, in: ZOE 21(2002)3, 4-15

Mingers, Susanne: Systemische Organisationsberatung. Eine Konfrontation von Theorie und Praxis, Frankfurt am Main / New York (1996)

Reck, Reinhold: Christliche Gemeindestrukturen - systemisch betrachtet, in: Bibel und Kirche 56(2001)4, 228-233

Reck, Reinhold: Brauchen wir eine Theologie der Gemeindeberatung? in: MThZ 51(2000)1, 39-54

[Simon, F. B. \(2006\): Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus Heidelberg \(Carl-Auer Verlag\) \[6. Aufl. 2012\].](#)

[Willke, Helmut: Systemtheorie I: Grundlagen, \(= UTB 1161\), Stuttgart \(1996\)](#)

[Willke, Helmut: Systemtheorie II: Interventionstheorie. Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme, \(= UTB 1800\), Stuttgart / Jena \(1994\)](#)

[Willke, Helmut: Systemtheorie III: Steuerungstheorie. Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Sozialsysteme, Stuttgart 1998](#)

Willke, Helmut: Beobachtung, Beratung und Steuerung von Organisationen in systemtheoretischer Sicht. , in: Wimmer, R. (Hrsg.), Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte, Wiesbaden (1992), 17-42

Wimmer, Rudolf: Was kann Beratung leisten? Zum Interventionsrepertoire und Interventionsverständnis der systemischen Organisationsberatung, in: Wimmer, R. (Hrsg.), Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte, Wiesbaden (1992), 59-111

[Wimmer, Rudolf: Wozu benötigen wir Berater? Ein aktueller Orientierungsversuch aus systemischer Sicht, in: Rudolf Wimmer: Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektive für die Praxis, Heidelberg ²\(2012\) 266 - 306](#)

Teamentwicklung

[Edding, Cornelia, Schattenhofer, Karl, Einführung in die Teamarbeit, Carl-Auer-Verlag ²\(2015\)](#)

Edding, Cornelia, Schattenhofer, Karl (Hg.), Handbuch Alles über Gruppen: Theorie, Anwendung, Praxis, Weinheim u. Basel ²(2015)

Schmid, Bernd, Fauser, Peter, Teamentwicklung aus systemischer Perspektive, Edition Humanistische Psychologie, Bergisch Gladbach (2004)

Unternehmenskultur

Edgar H. Schein, Peter Schein: Organisationskultur und Leadership, Vahlen ⁵(2018)

Umgang mit dem Phänomenn „Widerstand“:

Doppler, Klaus, Lauterburg, Christoph: Change-Management. Den Unternehmenswandel gestalten, Frankfurt/Main, New York ⁸(1999) 293-304

Lahniger, Paul: Widerstand als Motivation. Herausforderungen konstruktiv nutzen in Moderation, Training, Teamentwicklung, Coaching und Beratung, ³(2012) Verlag: Ökotopia