

# **Systemische Interventionen: Impulse zu Veränderungen?**

Mag. Michael Schaller  
Abschlussarbeit April 2009

TRAIN Werkstatt – Lehrgang Systemische Coaching und  
Consulting Competence 2008/09

# Inhaltsverzeichnis

Focus der Arbeit	Seite 3
I. Systemisches Denken – der Versuch einer Erklärung	Seite 4
II. Die wesentlichen Merkmale systemischen Handelns	Seite 6
1. Systemische Haltung	Seite 6
2. Systemische Hypothesen	Seite 9
3. Die systemische Schleife als Modell	Seite 10
III. Systemische Interventionen	Seite 10
1. Begriffsklärung	Seite 10
2. Gestaltungsebenen der Interventionen	Seite 11
2.1. Die fünf Dimensionen der Intervention	Seite 11
2.2. Interventionsebene Architektur	Seite 12
2.2.1. Zentrale Architekturelemente und ihre Funktionen	Seite 13
2.3. Interventionsebene Design	Seite 15
2.4. Interventionsebene Werkzeuge und Techniken	Seite 16
2.4.1. Fragen in der systemischen Beratung	Seite 17
Reflexion	Seite 18
Literaturverzeichnis	Seite 21

## **Focus der Arbeit**

Die Organisation, in der ich tätig bin, befindet sich in einem Zustand notwendiger Reformen, in dem auch Führungskräfteentwicklung, Führungsverhalten und Führungskultur ein Thema sind. Der Reformprozess gestaltet sich sehr mühsam, da offensichtlich das Interesse an nachhaltigen Veränderungen bzw. die damit verbundenen Erwartungshaltungen sehr unterschiedlich ausgeprägt sind. Diese Situation und der Umstand, dass ich mich bisher außer an den Seminartagen noch nicht wirklich mit der „systemischen Materie“ auseinandersetzen konnte, weckten in mir das Bedürfnis, mich intensiv mit den systemischen Grundlagen und dem Thema Interventionen/Veränderungen zu beschäftigen. Ich habe mir für dieses Vorhaben eine Auszeit im Ausmaß eines verlängerten Wochenendes genommen, den Focus auf die Möglichkeit systemischer Interventionen gerichtet und versucht, mich dabei an folgenden Fragen zu orientieren:

- Was ist systemisches Denken?
- Was sind die Merkmale systemischen Handelns?
- Welche Möglichkeiten der systemischen Intervention gibt es?

## **I. Systemisches Denken – der Versuch einer Erklärung**

Systemisches Denken entwickelt ein völlig neues Bild von der Welt, den Menschen und Veränderungen und steht einem mechanistisch-linearen Denkmodell gegenüber. Systemisches Denken unterscheidet nicht-lebende Systeme (Maschinen) und lebende Systeme (Organismen, Menschen, Organisationen, Gesellschaft) und untersucht, wie Leben und lebende Systeme agieren (vgl. Seliger, S. 72). Ziel des Systemischen Denkens ist es, langfristige, nachhaltige Lern- und Erneuerungsprozesse zu initiieren und zu begleiten, um (soziale) Systeme überlebensfähiger, erfolgreicher und effizienter zu machen. Dabei wird davon ausgegangen, dass sich einerseits komplexe Probleme nicht lösen lassen, wenn man die Aufmerksamkeit lediglich auf ein Element richtet und andererseits soziotechnische Systeme nur Unterstützung bei der Lösung ihrer Probleme benötigen, da die Lösung von innen kommen muss. Die „ExpertInnen des Problems“

sind jene Personen, die das Problem haben. Die systemische Unterstützung beschränkt sich auf Coaching, Anregung und hinführende Fragestellungen. Das Systemische Denken stützt sich dabei auf drei Theorien:

### **Kybernetik: die Absage an die Idee der linearen Kausalität**

Darunter ist die Theorie über die Steuerungslogik lebender Systeme zu verstehen. Sie geht davon aus, dass Prozesse als zirkuläre Schleifen von Wechselwirkungen verlaufen. Was jeweils Ursache oder Wirkung von Veränderungen ist, ist nicht feststellbar. Die Idee der Kybernetik war auch die Grundlage für die Idee der Vernetzung und der komplexen Wechselwirkungen in vernetzten Systemen.

### *Kommunikation in sozialen Systemen verläuft zirkulär*

Soziale Systeme (Gruppen, Organisationen, Gesellschaften) entstehen und erhalten sich durch Kommunikation. In Kommunikationsprozessen werden Verhaltensweisen aufeinander abgestimmt, dabei beeinflussen einander die beteiligten Personen wechselseitig und regelkreisartig. Demgemäß haben an der Gestaltung sozialer Situationen alle Beteiligten Anteil, es gibt keine Unterscheidung mehr in „Opfer“ und „Täter“.

„Im systemischen Denken wird die Welt als ein Netz rückgekoppelter Wirkungskreise betrachtet. Eine solche Betrachtung fokussiert die Aufmerksamkeit auf zirkuläre, sich selbst stabilisierende Prozesse in dem beschriebenen Phänomenbereich, etwa in einem Team oder bei der Kooperation von Teilbereichen einer Organisation, oder auch eines ökologischen Systems“ (Backhausen/Thommen 2003, S. 58).

### **Konstruktivismus: die radikale Absage an die Idee der einzigen Wahrheit und Objektivität**

Beschreibt eine Erkenntnistheorie, die davon ausgeht, dass wir die Welt nicht objektiv wahrnehmen können, wie sie ist. Alle unsere Erkenntnisse über die Welt sind ausschließlich individuelle und daher nur subjektive Eindrücke, die zu persönlichen Konstruktionen führen. Wir haben also keine Möglichkeit, objektive Erkenntnisse über die äußere Realität zu gewinnen, sondern sind immer auf unsere individuellen Wahrnehmungen beschränkt. Wahrheit muss daher als eine individuelle und subjektive Konstruktion über die Wirklichkeit betrachtet werden. In diesem Sinne ist systemisches Denken konstruktivistisches Denken. „Konstruktivismus“ beschreibt

die individuellen Wirklichkeiten als individuelle „innere Landkarten“, die unser Handeln steuern. Im systemischen Sinne verlieren daher auch Begriffe wie „wahr“, „wirklich“ und „objektiv“ an Bedeutung, nicht nur WAS beschrieben wird ist interessant, sondern auch WER etwas beschreibt. Da zwischen Landkarte und Verhalten ein Zusammenhang besteht, hat auch jedes Verhalten aus der Sicht der jeweiligen Person Sinn.

### Systeme „gibt“ es nicht, sie werden „erfunden“

Doch wer definiert das System? Das Wort „System“ ist von seinem Ursprung her griechisch und wird übersetzt mit „Zusammenstellung“, worunter z.B. Gliederung, Aufbau, ein Ordnungsprinzip oder ein einheitlich geordnetes Ganzes verstanden werden kann. Systeme gibt es nicht, sie entstehen erst, indem ein Beobachter um bestimmte Phänomene eine Sinnigrenze zieht. Er unterscheidet und benennt, was innerhalb (= „System“) bzw. außerhalb (= „Umwelt“) dieser Grenze ist. In diesem Sinne kann der Beobachter als der „Schöpfer“ von Systemen bezeichnet werden, er allein entscheidet, was sinnvolle Systeme sind. „Wir alle sind Beobachter und schaffen andauernd Systeme. Wir sagen: Diese Elemente gehören zusammen, sind ein System, und jene Elemente gehören nicht dazu. Auf diese Art und Weise bringen wir Ordnung in unsere eigene Welt“ (Seliger 2008, S. 64).

### **Lebende Systeme: die Abkehr von der Idee, die Welt sei eine Maschine**

Es sind folgende Eigenschaften, die lebende Systeme (nicht-trivial) von Maschinen (trivial) unterscheiden:

- **Autonomie:** sie entscheiden selbst, ob und wie sie Impulse von außen aufnehmen und darauf reagieren. Dieser als innerer Prozess zu bezeichnende Vorgang wird gesteuert von erlernten Mustern, bisherigen Erfahrungen oder besonderen Interessen und Zielen.
- **Unberechenbarkeit:** lebende Systeme besitzen eine scheinbar unbegrenzte Auswahl an Verhaltensweisen und können daraus jene wählen, die gerade am sinnvollsten erscheinen. Damit sind Überraschungen vorprogrammiert.

- Selbststeuerung: es ist unmöglich, lebende Systeme von außen zu steuern und zu beeinflussen, wie sie auf Impulse reagieren. Lebende Systeme können zwar angeregt, gestört, bedroht, etc. werden, aber die Entscheidung, wie sie auf den jeweiligen Impuls reagieren, wird im Inneren des Systems getroffen.

### Das Systemische Menschenbild

Menschen sind den lebenden – psychischen – Systemen zuzuordnen und streben daher wie alle lebenden Systeme danach, in ihrer Umwelt zu überleben und Identität zu bewahren. Menschen sind daher wie alle lebenden Systeme:

- a) autonom - sie entscheiden selbst über ihr Handeln,
- b) „selbstreferenziell“ - sie beziehen sich in ihren Entscheidungen immer auf sich selbst
- c) und mit ihrer Umwelt strukturell gekoppelt, da sie zum Überleben den physischen, psychischen und sozialen Austausch mit ihrer Umwelt brauchen. Eine derartige Verbindung kann sich nur innerhalb der eigenen Struktur vollziehen (vgl. Seliger)

## **II. Die wesentlichen Merkmale systemischen Handelns**

### **1. Systemische Haltung**

Beim systemischen Ansatz geht es in erster Linie darum, eine entsprechende Haltung zu entwickeln. Sie kann als das Herzstück der systemischen Arbeit bezeichnet werden und bildet die Basis, um professionell zu arbeiten.

Der Begriff „Haltung“ steht in enger Verbindung mit Identität, Charakter, Einstellung, Wahrnehmungsweisen, Wirklichkeitskonstruktionen und ist daher mehr als nur kognitiv erlernbares Know-how. Haltung ist Steuerung, Grundlage und Ergebnis unserer Denk- und Verhaltensweisen, sie entsteht durch unsere Prägungen, Erfahrungen und Bewertungen und beeinflusst unsere Sicht von Welt. „Haltung ist die Art und Weise, wie wir uns zu uns selbst und zu unserer Umwelt in Beziehung bringen, wie wir uns mit unserer Außen- und Innenwelt auseinander setzen, wie wir Beziehungen gestalten, in welchen Schienen wir denken und wahrnehmen. Sie

umschreibt, was wir für ‚wahrnehmen‘ oder für falsch halten“

(Königswieser/Hillebrand 2005, S. 39).

Unter Berücksichtigung des bereits beschriebenen systemischen Menschenbildes zeigt sich die systemische Haltung in Form von Handlungen, die mittels Impulsgebung und Begleitung das System auf dem Weg der Entwicklung einer höheren Problemlösungskompetenz begleitet. Dabei ist die Beziehung zum Klienten durch gegenseitige Wertschätzung, durch Vertrauen in die Fähigkeit zur Selbsthilfe und den Glauben an die Entwicklungsfähigkeit von Menschen und Organisationen geprägt (vgl. Königswieder/Hillebrand 2005, S. 41).

Die systemische Haltung ist durch die im Folgenden dargestellten Eigenschaften gekennzeichnet:

### **Neugier: Nicht-Wissen als Ressource**

Der Berater benötigt kein Fach- bzw. Detailwissen im Zusammenhang mit Projekten, Organisationen, Aufgaben, etc. und nutzt sein Nicht-Wissen als Ressource. Damit ist er in der Lage, durch das Hinterfragen der Konstruktionen des KlientInnen-systems vorschnelle Ergebnisse bzw. Erkenntnisse zu verhindern. Neugier verhilft sowohl dem Berater als auch dem KlientInnen-system zu neuen Sichtweisen. Solange der Berater neugierig bleibt und neue Fragen stellt, ist er in der Lage zu lernen. Wäre der Berater jedoch der Meinung, die „richtige“ Beschreibung gefunden zu haben, würde er weitere Lösungsmöglichkeiten verhindern.

### **Neutralität: Äquidistanz, Balance**

Die Haltung des Beraters dem KlientInnen-systems gegenüber ist grundsätzlich neutral und die Voraussetzung dafür, von allen Beteiligten als kompetent akzeptiert zu werden. Dabei ist es seine Aufgabe, den unterschiedlichen Einflüssen, Zielen, Personen, Hierarchien, etc. neutral gegenüberzustehen, den gleichen Abstand einzunehmen (Äquidistanz). Auch in der Auseinandersetzung zwischen Verändern und Bewahren agiert er neutral und hat damit die Möglichkeit, die Kosten der Veränderung bzw. den Nutzen des Bewahrens zu hinterfragen. Neutralität ist nicht als Absicht sondern viel mehr als Wirkung zu verstehen, insofern, als wenn den TeilnehmerInnen einer systemischen Beratung hinterher unklar ist, auf wessen Seite der Berater gestanden hat, welche der vorgestellten Ideen er bevorzugt und wie er das Problem sieht, dann hat er sich neutral gezeigt.

### **Respekt: Anerkennung der Autonomie und Eigenart lebender Systeme**

Es ist unumgänglich, dass der Berater das Klientensystem stets respektiert und wertschätzt. Ebenso wichtig ist es, zu Beginn eines Beratungsprojekts gegenseitig Respekt und Vertrauen zu gewinnen. So wie der Berater die Kompetenz des Kunden hinsichtlich der Organisation und des Problems anzuerkennen und wertzuschätzen hat, hat der Kunde anzuerkennen, dass der Berater über die Kompetenz im Zusammenhang mit Kommunikations- und Problemlösungsprozessen verfügt.

### **Respektlosigkeit: Irritation als Weg**

Es ist die Aufgabe des Beraters, die Eigenlogik des Systems zu hinterfragen, dabei keinen Respekt vor sämtlichen Formen von Gewissheiten zu zeigen und das System zu irritieren. Falls das Klientensystem zu rasch Lösungsideen bringt, hat der Berater skeptisch zu bleiben und diese Ideen zu hinterfragen.

### **Distanz: Außenperspektive/Unterschied**

Der häufigste Grund, Berater in ein Unternehmen zu holen ist, die „Betriebsblindheit“ zu überwinden und andere Perspektiven in das System zu bringen. Dabei ist es notwendig, ausreichend Distanz zu wahren, um nicht in das System „hineingezogen“ zu werden und trotzdem ausreichend und mit dem nötigen Engagement mit dem Klientensystem in Kontakt zu bleiben.

### **Ressourcenorientierung, positive Unterstellung von Fähigkeiten, Lösungsorientierung**

Der systemische Berater ist davon überzeugt, dass Systeme in der Lage sind, sich selbst zu helfen. Da die Organisation ihre Probleme selbst erzeugt und am Leben erhalten hat, kennt sie selbst die Lösung bzw. verfügt über alle Ressourcen, eine mögliche Lösung zu erarbeiten. Es ist die Aufgabe des Beraters, das System beim Aufspüren dieser Ressourcen zu unterstützen, wobei der Fokus auf der Konstruktion von Lösungen im Sinne von Erkennen und Verändern bestimmter Muster und Strukturen liegt, um so ein anderes Verhalten der Organisation möglich zu machen. Durch das Bearbeiten von Möglichkeiten und positiven Zukunftsbildern sollen möglichen Handlungsfelder der Organisation erweitert werden. Dabei wird immer wieder versucht, auf die bereits vorhandenen Ressourcen hinzuweisen, um die sog.

„Problemtrance“, in der sich Organisationen häufig befinden, zu durchbrechen. Der Auseinandersetzung mit den Defiziten wird dabei nur wenig Raum gegeben.

Dass es nicht einfach ist, die in diesem Abschnitt beschriebene Haltung zu leben, liegt auf der Hand. Insbesondere wegen der Paradoxien und Widersprüche, denen wir immer wieder begegnen, wie z.B. Distanz zur Situation bei gleichzeitig intensivem sich Einlassen unter Nutzung der eigenen emotionalen Resonanz als Informationsquelle. Diese Haltung erfordert ein permanentes Arbeiten an sich selbst. „Ohne Reflexion, Bewusstheit geht das nicht, ohne sich selbst, die eigenen blinden Flecken, Fehler, Werte, Grenzen zu kennen und zu akzeptieren. Das Aushalten der Unsicherheit gibt Sicherheit, Stabilität macht Professionalität aus“ (Königswieser/Hillebrand 2004, S. 42).

## **2. Systemische Hypothesen**

Ein weiteres wesentliches Merkmal systemischen Handelns ist das hypothesengestützte Arbeiten. Das bedeutet, dass Interventionen, die durch den Berater gesetzt werden, immer bestimmte Hypothesen des Beraters zugrunde liegen. Hypothesen können als Erklärungsversuche verstanden werden, die dabei helfen, Zusammenhänge herzustellen bzw. Bekanntes mit Unbekanntem zu verknüpfen sowie Komplexität zu reduzieren. Hypothesen wird eine Ordnungs- und Anregungsfunktion zugeschrieben. Sie helfen dem Berater einerseits, in der Vielfalt an Informationen, die er vom Klientensystem erhält, zwischen „wichtig“ und „unwichtig“ zu unterscheiden. Andererseits bieten sie - sowohl dem Berater als auch dem Klienten – neue Sichtweisen. „Systemische Hypothesen beschreiben Beziehungsdynamiken, Wechselwirkungen, Prozesse, verweisen auf Kontexte, sind ressourcen- und lösungsorientiert, wirken oft unkonventionell. Sie versuchen, den verborgenen Sinn von Problemen zu erfassen. Sie haben eine erklärende Kraft“ (Königswieser/Hillebrand 2004, S. 49). In diesem Sinne gibt es keine „richtigen“ oder „falsche“ Hypothesen, das entscheidende Kriterium ist Vielfalt. Eine Vielfalt an Hypothesen führt auch zu einer Vielfalt von Perspektiven und Möglichkeiten.

### **3. Die systemische Schleife als Modell**

Unter dem Begriff „systemische Schleife“ ist ein einfaches Denk- und Prozessmodell zu verstehen, basierend auf der systemischen Haltung, das Folgendes zum Ausdruck bringt: „Ich möchte verstehen, was läuft. Wir müssen zuerst Hypothesen bilden, reflektieren, nicht gleich agieren“ (Königswieser/Hillebrand 2004, S. 45). Dieses Modell besteht aus drei Schritten: dem Sammeln von Informationen, dem Bilden von Hypothesen und dem Planen und Durchführen von Interventionen. Diese Schritte folgen einander laufend, werden immer wieder gegangen und haben das Ziel, letztendlich zu besserem Verstehen zu führen. Dabei kommt der in die Schleife integrierten Methode der Hypothesenbildung zentrale Bedeutung zu.

## **III. Systemische Interventionen**

### **1. Begriffsklärung**

Ausgangspunkt aller Interventionen ist die Grundannahme der Unmöglichkeit instruktiver Interaktion. Unter Intervention verstehen wir daher eine zielgerichtete Kommunikation zwischen zwei Systemen mit beabsichtigten Auswirkungen innerhalb des Klientensystems unter Berücksichtigung dessen Autonomie mit ungewissem Ergebnis. Dabei stehen dem Berater als „Instrumente“ seine professionelle Landkarte (Theorie, Haltung, Hypothesen) und sein professionelles Verhalten (direkte und indirekte Kommunikation) zur Verfügung. Interventionen in der systemischen Beratung richten sich auf die inneren Landkarten und/oder das Verhalten und verfolgen in der Regel folgende Zielsetzungen (vgl. Klement):

- alternative Sichtweisen eröffnen
- Wahrnehmungs- und Handlungsoptionen erweitern
- Neue Verhaltensoptionen und Problemlösungen ermöglichen
- Muster-Unterbrechungen bzw. Muster-Änderungen durch Auflösen von starren Schleifen und Strukturverhärtungen
- Widersprüche sichtbar machen, latente Themen enttabuisieren.

Die Qualität von Interventionen hängt von der Balance zwischen Anschlussfähigkeit und Irritation ab und ist erst an der Reaktion des Kunden zu bewerten. Interventionen sollen immer an der Zielsetzung der Beratung orientiert und vom Respekt für den Kunden getragen werden.

## 2. Gestaltungsebenen der Interventionen

Wir unterscheiden **drei Ebenen** der Intervention: **Architekturen, Designs** und **Werkzeuge**. Alle drei Interventionsebenen dienen dazu, Entwicklungs- und Veränderungsprozesse zu initiieren. Zum besseren Verständnis möchte ich vergleichsweise auf die Symbolik eines Hauses zurückgreifen. Die Architektur stellt den Rahmen des Beratungsprozesses dar, vergleichbar mit der Struktur eines Hauses. Die Designs lassen sich mit der Inneneinrichtung, der Ausgestaltung der Räume vergleichen und die Werkzeuge entsprechen z.B. den Werkzeugen, Geräten und Installationen im Haus.

### 2.1. Die fünf Dimensionen der Intervention

Auf allen drei Interventionsebenen laufen immer die **sachliche, soziale, zeitliche, räumliche und symbolische** Interventionsdimension mit, die mehr oder weniger bewusst gestaltet sein können.

Auf der Ebene der Gesamtplanung (Architektur) werden die Dimensionen erkennbar bei den Entscheidungen über das Ziel der Beratung (sachlich), über die relevanten Akteure (sozial), über die Laufzeit des Projektes (zeitlich), wo die geplanten Ereignisse stattfinden sollen (räumlich) und welche Symbolik dabei verträglich und dienlich ist (vgl. Königswieser/Hillebrand 2004, S. 56).

Auch auf der Designebene geht es darum, bei der Auswahl der passenden Möglichkeiten sehr sorgfältig und präzise vorzugehen. Bei einem Workshop z.B. ist die Klarheit über das Ziel wichtig, ebenso die Entscheidungen, wer eingeladen wird und wer nicht, die Dauer sowie die Gestaltung der Räume betreffend. Jede Entscheidung über das Wie hat auch symbolische Wirkung, die individuell wahrgenommen wird.

Die operative Ebene der Werkzeuge betreffend, ist ebenfalls das konkrete Ziel einer Intervention Thema, ebenso die Zielgruppe, das Timing, welche räumlichen Voraussetzungen für eine optimale Wirkung der Intervention zu berücksichtigen sind. Jede auf diese Weise konkret getroffene Auswahl hat auch wieder eine symbolische Wirkung.

Der symbolischen Dimension kommt auf allen drei Ebenen große Bedeutung zu, da Symbole auf einer Ebene wirksam sind, die etwas mit Gefühlen, dem individuellen und kollektiven Unbewusstsein, mit nicht-rationalen Sinnzusammenhängen zu tun haben. „Symbole sind immer etwas Konkretes, sinnlich Erfassbares und haben gleichzeitig eine tiefer liegende, nur den ‚Eingeweihten‘ erschließbare Bedeutung“ (Königswieser/Hillebrand 2004, S. 57). Symbole und Rituale prägen unseren Alltag, sie begegnen uns z.B. in Form von Abzeichen, Sitzordnungen und Begrüßungsritualen und bringen Macht, Position und Einfluss zum Ausdruck. In diesem Zusammenhang hat die Art und Weise, wie jemand mit Zeit umgeht – z.B. andere warten lassen, vor allem symbolische Bedeutung.

## **2.2. Interventionsebene Architektur**

So wie ein Architekt Räume plant und entwirft, gestaltet der Berater seine Interventionsplanung und entwickelt gemeinsam mit dem Klientensystem einen Gesamtablaufplan des Beratungsprozesses. Damit werden Interaktionsprozesse vor allem hinsichtlich ihrer inhaltlichen, zeitlichen, sozialen und räumlichen Elemente vorstrukturiert und festgelegt, dass etwas stattfindet und was stattfindet.

„Architektonische Elemente haben eine paradoxe Funktion: Sie schaffen fixe Rahmen für Freiräume. Beratungsprozesse, die eine gute Architektur haben, erleichtern neue Sichtweisen, ermöglichen vielfältige Perspektiven (z.B. durch heterogene Gruppenzusammensetzungen), führen neue Unterschiede ein (z.B. durch Interviews mit Kunden) und eröffnen neue Beobachtungs-, Feedback- bzw. Reflexionsmöglichkeiten (z.B. durch Elemente wie das Sounding Board). Sie erleichtern das Aufbrechen eingefahrener Denk- und Handlungsmuster, fördern das Lernenlernen und somit die Selbststeuerung“ (Königswieser/Hillebrand 2004, S. 59).

## **2.2.1. Zentrale Architekturelemente und ihre Funktionen**

Die im Folgenden angeführten Elemente stellen die Basis der systemischen Organisationsberatung dar (vgl. Königswieser/Exner 2000, S. 50). Sie ermöglichen neue Interaktionen und beleben dadurch das System. Damit diese Foren optimale Wirkung erzielen können müssen sie vom Berater hinsichtlich Design und Gestaltung begleitet werden.

### **Klare Projektrollen**

Funktion der Auftraggeber: initiieren das Projekt, bestimmen strategische Ausrichtung und Ziele, entscheiden über Projektumfang, -stellenwert und -ressourcen, sind Vorbild.

Funktion der internen Projektleitung: führen der strategischen und operativen Prozesse des Projektmanagements, wobei sie dabei nicht alle anfallenden Arbeiten selbst übernehmen muss. Ist dafür verantwortlich, dass im Rahmen der zur Verfügung stehenden zeitlichen und sonstigen Ressourcen auf hohem Niveau gearbeitet wird.

### **Systemdiagnose des Unternehmens**

Liefert Basisinformationen für Hypothesen und dient dem Berater als Orientierung. Ist selbst eine Intervention zur Selbstreflexion eines Systems und dient außerdem dem Aufbau einer Vertrauensbeziehung.

### **Rückspiegelungsworkshops**

Stellen durch das Zurückspiegeln und Diskutieren der Diagnose die Anschlussfähigkeit an das Klientensystem her.

Schaffen Basis für eine von allen getragene Entscheidung über das weitere Vorgehen.

### **Kerngruppe/Steuergruppe**

Ist der Motor des Veränderungsprozesses. Reflektiert laufend Prozesse und Ergebnisse, um daraus die richtigen Schlüsse ableiten zu können. Startet neue Initiativen, gibt den Anstoß zu neuen Ideen und regt zur Mitarbeit an.

Ist Anlaufstelle für Anliegen im Zusammenhang mit dem Projekt und fängt kulturell relevante Diskussionen, Handlungen und Entscheidungen im Unternehmen auf. Hinsichtlich notwendiger Entscheidungen hat sie die Aufgabe diese zu initiieren, zu treffen und für ihre operative Umsetzung zu sorgen.

### **Subprojekte**

Erarbeiten Konzepte, Entscheidungsgrundlagen und ihre Umsetzung.

Die damit verbundene Erweiterung der Mitarbeiterbeteiligung verbessert die Qualität der Ergebnisse und erhöht die Akzeptanz im Bezug auf den Veränderungsprozess.

### **Dialoggruppe**

In komplexen Projekten reduziert der Dialog zwischen Steuergruppe, Auftraggeber und anderen relevanten Umwelten die Gefahr des „Abhebens“ der Steuergruppe, des Entfernens von der Realität des Machbaren. Sie dient der wechselseitigen Abstimmung zentraler Akteure und versucht dadurch Misstrauen, Missverständnisse und Fehlentwicklungen zu minimieren.

### **Sounding Board**

Ist der Resonanzkörper des Projektes und ermöglicht es der Steuergruppe, von Vorständen, BetriebsrätInnen, Schlüsselpersonen und MitarbeiterInnen Feedback zu den geplanten Initiativen zu bekommen.

### **Großveranstaltungen**

Mittels Großveranstaltungen ist es möglich, viele Menschen gleichzeitig zu erreichen. Dies ermöglicht Sinnstiftung und den Aufbau eines Wir-Gefühls. Die direkte Kommunikation und Dialogmöglichkeit macht kollektive Energie frei, die raschen Wandel ermöglicht.

### **Arbeit mit der internen Projektleitung**

Kontinuierliches Arbeiten mit der Projektleitung trägt zur Stabilisierung von Projekt und Prozess bei. Die Verselbständigung des Klientensystems wird durch die Unterstützung beim Aufbau von Prozess-Know-how beschleunigt.

Die Projektleitung bildet eine wichtige Brücke zwischen Berater- und Klientensystem.

## **Arbeit mit dem Topmanagement**

Stellt sicher, dass die Geschäftsleitung bzw. der Vorstand persönlich und emotional in die Veränderungsprozesse involviert werden und so ihrer Vorbildfunktion auch im Sinne der Glaubwürdigkeit von Projekten gerecht werden können.

## **Teams**

Die Erfahrung zeigt, dass für einen erfolgreichen Einsatz der angeführten Architekturelemente der Zusammensetzung der Teams große Bedeutung zukommt. Heterogen zusammengesetzte Teams stellen die ideale Form dar, neue, komplexe Aufgabenstellungen zu bearbeiten. Außerdem stellen sie ein wichtiges Element der Selbststeuerung und des Lernens in sich verändernden Systemen dar, sie ermöglichen das adäquate Berücksichtigen und Verarbeiten der Komplexität jeweiliger interner und externer Umwelten. Idealerweise sollten die Teams als Mikrokosmos das System abbilden, als Kriterien für die Zusammensetzung haben sich dabei folgende vier Elemente bewährt: Betroffenheit, Entscheidungsmacht, informeller Einfluss (Akzeptanz bei anderen) sowie Know-how (inhaltlich, Prozess).

## **2.3. Interventionsebene Design**

Unter Design ist die Gestaltung und Strukturierung eines bestimmten Prozessschrittes in der Beratung, eines einzelnen Architekturelementes, zu verstehen. Im Unterschied zu Beschreibungen von Programmen, Abläufen und Agenden zeichnet sich ein professioneller Designprozess dadurch aus, dass er immer auf Reflexion und Hypothesenbildungen basiert und sowohl die inhaltliche, soziale, zeitliche sowie die räumliche Ebene berücksichtigt.

Die Grenzen zwischen Interventionsarchitektur und Interventionsdesign ist oft fließend. So wie die Architektur entscheidet, dass etwas und was stattfindet, somit die Überschriften, die Eckpfeiler liefert, wird im Design entschieden, wie die Gestaltung im Detail aussehen wird.

## 2.4. Interventionsebene Werkzeuge und Techniken

Wie und in welcher Form und mit welchem Erfolg Berater intervenieren, ist abhängig von ihren Erfahrungen, inneren Bildern und Vorstellungen, ihrer Haltung und letztendlich auch von den Rahmenbedingungen. All diese Faktoren bilden die wesentliche Grundlage für die Beratertätigkeit, können als „Schatztruhe“ gesehen werden, eine Bezeichnung, die den dahinter liegenden Sinn besser zum Ausdruck bringt als das Wort „Techniken“ (vgl. Königswieser/Exner 2000, S. 35).

Interventionen können auf der Ebene der direkten Kommunikation als face to face Interaktion oder der indirekten Kommunikation in Form unterschiedlicher Kommunikations-Settings durchgeführt werden.

Der direkten bzw. indirekten Kommunikation sind u.a. folgende Interventionsinstrumente zuzuordnen (vgl. Clement):

<b>Direkte Kommunikation (Face to face Interaktion)</b>	<b>Indirekte Kommunikation (Einrichten von Kommunikations-Settings)</b>
Systemische Fragetechnik, Positive Konnotation, Feedback, Hypothesen formulieren, Aufträge geben: experimentieren, Selbstbeobachtung Appreciative Inquiry, Arbeit mit Metaphern und Symbolen, Zeichnungen, Körper-Übungen	Workshops gestalten: inhaltliche, soziale, zeitliche, räumliche und emotionale Rahmungen Großkonferenzen: Open Space, RTSC Roadmaps: Whole Scale Change Projektmanagement-Tools Aufstellungen Outdoor-Übungen

Da Fragen zu stellen zu den wichtigsten Kernprozessen in der systemischen Beratung gehört und im Zuge des Beratungsprozesses laufend Fragen gestellt werden (Auftragsklärung, Interviews, etc.), möchte ich mich in der Folge mit dem Instrument „Systemische Fragetechnik“ im Detail auseinandersetzen.

## 2.4.1. Fragen in der systemischen Beratung

Fragen haben im Rahmen der Systemischen Beratung nicht nur den Sinn, Einblicke in die komplexe Handlungsabläufe eines sozialen Systems zu gewinnen, sie sind zugleich immer auch selbst Interventionen in ein System. Mit dem Instrument der systemischen Fragetechnik werden beim Klienten Suchprozesse ausgelöst, die in dessen Landkarte zu neuen Beschreibungen und Erklärungen und letztendlich zu neuen Handlungsoptionen führen können. Die Basis der systemischen Fragen ist die systemische Haltung, die sicherstellt, dass eine tragfähige Beziehung zu den Klienten die durch systemische Fragen ausgelösten Irritationen stützt. Je nach der Absicht, die hinter den Fragen steht, unterscheiden wir **investigative, interventive** und **zirkuläre** Fragen.

Ziel von **investigativen** Fragen ist es, die Landkarte des Beraters zu füllen. Es geht darum, mit „Erkundungsfragen“ die Landkarte des Klienten zu erforschen und sich ein möglichst genaues Bild verschaffen zu können.

Die **interventiven** Fragen beabsichtigen, beim Klienten Suchprozesse auszulösen und Muster zu durchbrechen.

Das Ziel, das hinter den **zirkulären** Fragen steckt ist, Interpretationsmuster und Beziehungen transparent zu machen. Unter zirkulär ist in diesem Zusammenhang vor allem nachdenken, beschreiben, reflektieren, relativieren und vergleichen zu verstehen. Mit zirkulären Fragen gelingt es, neue Unterschiede transparent zu machen und in die Landkarte des Klientensystems zu integrieren, z.B. in Bezug auf:

- Zeit (gab/gibt es das Problem vorher/nachher/immer/oft/manchmal/nie)
- Intensität (wann ist das Problem stärker/schwächer)
- Umstände (wo/wer/wie genau zeigt sich das Problem/nicht)
- Bedeutung (ist das Problem wichtig/unwichtig)
- Perspektiven (wie zeigt sich das Problem aus der Sicht eines Beteiligten, aus der Sicht eines Unbeteiligten, aus der Sicht eines Beobachters)
- Lösungen (wie wäre es, wenn das Problem weg wäre, wer könnte am meisten zu einer Lösung beitragen, wer könnte eine Lösung verhindern, was wurde schon unternommen, wie könnte man das Problem verstärken) (vgl. Clement).

## **Lösungs- und problemorientierte Fragen**

Sie dienen der „Möglichkeitenkonstruktion“ und unterstützen das Klientensystem beim Generieren eigener Lösungsideen.

### **Verbesserungsfragen:**

Fragen nach Ausnahmen vom Problem

Fragen nach Ressourcen, „Wunderfrage“

### **Verschlimmerungsfragen:**

Fragen nach dem schlimmsten Fall

Fragen nach Einflussmöglichkeiten auf einen schlechten Verlauf

Abschließend ist noch einmal festzuhalten, dass Interventionen ermöglichen, neue Perspektiven aufzuzeigen, neue Wirklichkeiten zu konstruieren, ohne dabei einen zu Blockaden führenden Veränderungsdruck auszuüben. Da aber alle Interventionen auch immer eine Gratwanderung sind und somit etwas Gefahr und Risiko darstellen, ist ein bestimmtes Maß an Respekt der AnwenderInnen durchaus angebracht.

## **Reflexion**

Ausschlaggebend für die Teilnahme am Lehrgang war eine berufliche Veränderung innerhalb der Organisation in der ich tätig bin. Von meinem bisherigen Aufgabenbereich, der interessenspolitischen Vertretung und Unterstützung von ArbeitnehmerInnen, führte mich meine neue Aufgabe in den internen Bereich Personalentwicklung – interne Aus- und Weiterbildung, machte mich zum „internen“ Berater.

Zu Beginn des Lehrganges hatte ich weder eine Vorstellung davon, was Personalentwicklung bedeuten könnte, in welche Richtung sich meine neue Tätigkeit entwickeln wird, noch konnte ich mit dem Begriff „systemisch“ etwas Konkretes anfangen. Ich war orientierungslos, hatte viele offene Fragen im Kopf und die naive Hoffnung, der Lehrgang wird mir - im Bezug auf meine neue Aufgabe - zu meinem „persönlichen Wunder“ verhelfen.

Nach der theoretischen Einführung in das systemische Denken im Modul 1 wurde mir bewusst, dass meine bisherigen Erfahrungen sehr stark vom mechanistischen Weltbild geprägt sind und wie stark dieses Weltbild nach wie vor diverse Systeme in der Gesellschaft dominiert (z.B. Schule, Arbeitswelt,...). Es gilt im wahrsten Sinne des Wortes, zu „funktionieren“. Das beste Beispiel für mich, das Menschen nicht wie triviale Maschinen funktionieren, sind unsere beiden Kinder. Sie erfüllen selten bis gar nicht „Aufträge“ in dem Sinne, wie sie erteilt werden. Im „geschützten Rahmen“ verweigern sie das „mechanistische Funktionieren“ und versuchen, ihre Sicht von Autonomie zu leben.

Ich war von der systemischen Haltung sehr angetan, denn ich lernte eine neue Welt jenseits eines von den Begriffen „Macht“ und „Funktionieren“ geprägten mechanistischen Weltbildes kennen. Das Verständnis, „Nicht-Wissen“ als Ressource zu sehen und nicht als fehlende Kompetenz, hat mir besonders imponiert, denn in der Organisation sowohl im Innen- als auch im Außenverhältnis ist ständig ein Zwang spürbar, auf alle Fragen schnell und richtig zu antworten und auf sämtliche Probleme sofort eine Lösung parat haben zu müssen. Dafür war mir die Beschreibung des Zustandes der „Problemtrance“ eher vertraut, da häufig sehr viel Energie dafür aufgewendet wird, sich sehr intensiv mit Problemanalysen und anschließenden Diskussionen zu beschäftigen, warum was nicht funktionieren wird.

Weiters wurde mir in Erinnerung gerufen, dass ich immer meine Probleme damit hatte und habe, wenn Autoritäten im Sinne des mechanistischen Weltbildes agieren, ihre Meinungen und Ansichten als die Wahrheit betrachten und dabei andere Interessen gänzlich außer Acht lassen. Meine beruflichen Erfahrungen sowohl in internen als auch im externen Bereich sind davon geprägt, dass Veränderungsprozesse großteils ohne Einbeziehung oder Beteiligung von Betroffenen ablaufen und über deren Köpfe hinweg Entscheidungen getroffen werden. Die Konsequenzen davon werden dann auch in Ergebnissen bzw. Folgen wie z.B. Widerstand, fehlende Motivation und Identifikation, Misstrauen und viel Nährstoff für Konflikte sichtbar. Ich bin heute mehr denn je davon überzeugt, dass Veränderungen, die nachhaltige Effekte erzielen und tatsächlich als Veränderung wahrgenommen werden, nur zustande kommen, wenn Veränderungsprozesse im

Sinne der systemischen Haltung ausgelöst und begleitet werden. Dies setzt jedoch ein Menschenbild voraus, das von Akzeptanz und Wertschätzung der Autonomie lebender Systeme geprägt ist.

BACKHAUSEN, W./THOMEN, J.-P.: Coaching. Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung. Gabler Verlag, 2003 (1. Auflage).

CLEMENT, U.: Instrumente der Interventionen in der systemischen Beratung, Handout zum Seminar.

CLEMENT, U.: Bauweise systemischer Fragen, Handout zum Seminar.

KÖNIGSWIESER, R./HILLEBRAND, A.: Einführung in die systemische Organisationsberatung. Carl-Auer-Systeme Verlag, 2004 (1. Auflage).

KÖNIGSWIESER, R./EXNER, A.: Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. Beratergruppe Neuwaldegg. Klett-Cotta, 2000 (5. Auflage)

SELIGER, R.: Das Dschungelbuch der Führung. Ein Navigationssystem für Führungskräfte. Carl-Auer-Systeme Verlag, 2008 (1. Auflage).

SELIGER, R.: Einführung in das systemische Paradigma, Skriptum zum Seminar.