

Andreas Kannicht
Bernd Schmid

**Einführung in
systemische
Konzepte der
Selbststeuerung**

ZUSATZMATERIAL

Carl-Auer



Ergänzendes Online-Material zum Buch

Andreas Kannicht/Bernd Schmid

**Einführung in systemische Konzepte der
Selbststeuerung**

ISBN 978-3-8497-0055-3

ERGÄNZUNG NR. 1

Generische Prinzipien

Die generischen Prinzipien sind von Schiepek (Haken u. Schiepek 2010) aus der Synergetik abgeleitet worden. Gründer der Synergetik ist Herman Haken (Haken 1982), der sich mit Ordnungs- und Chaosphänomenen in offenen dynamischen Systemen beschäftigt. Die generischen Prinzipien behandeln allgemeine Perspektiven, die Beratern helfen, Veränderungsprozesse in auf Selbstorganisation beruhenden Systemen zu begleiten. Von Selbstorganisationsprozessen im Sinne der Synergetik kann bei allen menschlichen Systemen, seien es Einzelpersonen oder komplexe Zusammenschlüsse wie Teams oder Organisationen, ausgegangen werden. Sie alle sind offen und dynamisch, da sie in ständiger Rückkopplung mit internen und externen Faktoren stehen. Schiepek untersuchte die Bedeutung der generischen Prinzipien bei Patienten in (psychosomatischen) Kliniken und wandte die gewonnenen Erkenntnisse auch auf Veränderungsprozesse in Organisationen an (Haken u. Schiepek 2010).

Die generischen Prinzipien stellen ein Modell zur Verfügung, in dem systemische Methoden eine Verortung erfahren. Die einzelnen Prinzipien legen eine Chronologie nahe, sollten aber so verstanden werden, dass im Laufe eines Veränderungsprozesses jederzeit auf eines der vorigen Prinzipien erneut zurückgegriffen werden kann. Insofern stellen sie keinen Ablaufplan für Veränderungsprozesse, sondern Perspektiven im Sinne des Steuerungskonzeptes dar.

Stabilität unterstützen

Die erste Perspektive nennt Schiepek »Stabilitätsbedingungen schaffen«. Sie bedeutet, dass soziale Systeme in Veränderungsprozessen ein Mindestmaß an Sicherheit brauchen. Veränderung bedeutet Unsicherheit, und Systeme erstarren, reagieren mit Angriff oder Flucht, wenn ihnen das Risiko zu groß erscheint und

Angst als leitende Gefühlsstimmung die Regie übernimmt. Kruse (1996), der die Erkenntnisse der Synergetik ebenfalls aufgreift und auf Unternehmensdynamiken überträgt, benennt Faktoren, die Stabilität (bzw. im Falle ihres Nichtvorhandenseins Instabilität) erzeugen. Er nennt u. a. verlässliche Werte, Vertrauen und Rituale als stabilitätsfördernde Faktoren. Wandel sowohl auf der individuellen Ebene als auch bei komplexen menschlichen Systemen wird meist aufgrund veränderter Rahmenbedingungen (in der Synergetik »Kontrollparameter« genannt) ausgelöst. Das System gerät in eine Krise, weil die bisherigen Reaktions- und Ordnungsmuster den neuen Herausforderungen nicht genügen.

Wenn Menschen Beratung in Anspruch nehmen, spüren sie zumindest diffus, dass Veränderungen anstehen. Bisherige Reaktionsmuster passen nicht mehr, die neuen sind noch nicht gefunden. In dieser verunsichernden Situation benötigen Kunden im Sinne der Synergetik ergänzende sicherheitsgebender Impulse. Viele klassisch-systemische Fragen tragen entscheidend zur Stabilisierung bei: „Was soll sich auf jeden Fall nicht verändern? Worauf können Sie sich verlassen? Wo haben Sie Unterstützung?“ Auch die Zuverlässigkeit des Beraters und die Ausstattung seiner Beratungsräume helfen, Sicherheit zu erzeugen.

Übertragen wir die generischen Prinzipien auf das Steuern von Veränderungsprozessen in Organisationen, ergeben sich analoge Anwendungsmöglichkeiten. Organisationen geraten häufig aufgrund veränderter Marktmechanismen in eine Krise. Dies bringt die Organisationsverantwortlichen häufig dazu, Mitarbeiter auf die notwendigen Veränderungen (Umstrukturierungen, Abbau von Privilegien, neue Gehaltsstrukturen, eventuell auch Entlassungen etc.) einzuschwören. Sie sollen sich darauf einstellen, dass bisherige Regeln nicht mehr gelten und Gewohnheiten aufgegeben werden müssen. So richtig diese Aussagen sind und so sehr sie auch die notwendige Instabilität fördern, so berücksichtigen sie doch zu wenig die Perspektive der Sicherheit. Um die Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitern zu erhöhen, sollte man zugleich kommunizieren, was

sich *nicht* ändert und worauf trotz Krise auf jeden Fall Verlass ist. Berater können unter dieser Perspektive beispielsweise darauf achten, dass Veränderungsverantwortliche transparent informieren. Persönlicher Dialog fördert eine Atmosphäre von Vertrauen und Sicherheit.

Relevante Systeme und Muster identifizieren

Die zweite Perspektive, »Identifikation von Mustern des relevanten Systems«, lädt dazu ein, sich Gedanken zu den Systemgrenzen und den Grundregeln eines Systems zu machen.

Die Systemtheorie lehrt, dass Systeme nicht an sich vorhanden sind, sondern von Beobachtern definiert werden: Welches System wird für den Veränderungsprozess ausgewählt? Wo sind die Grenzen? Genügt zunächst ein Pilotprojekt? Kann mit dem Konzept des beispielhaften experimentellen Lernens auf ein System Einfluss genommen werden? Was muss geschehen, damit in der Folge andere Systemteile mitziehen? Wie lauten die Regeln und Verhaltensmuster in dem ausgewählten System?

Kruse (1996) weist mit Rückgriff auf die Theorie der Fraktale darauf hin, dass auch komplexe Systeme, die Berater zunächst als starr und veränderungsresistent erleben, durch Musteränderungen zu Instabilität und Neuordnung angeregt werden können. Diese Perspektive verhilft dazu, Veränderungsprozesse zu vereinfachen, indem nur bezogen auf die zentralen Muster Veränderungen vorgenommen werden müssen, damit in einem als starr und komplex erlebten System eine Neuordnung eingeleitet wird.

Sinnbezug herstellen

Die dritte Perspektive, »Sinnbezug herstellen«, meint, dass die Veränderungsbereitschaft von Systemen deutlich erhöht wird, wenn die Systemmitglieder von der Veränderungsnotwendigkeit überzeugt sind. Entscheidend hierfür ist das Ankoppeln an die Wirklichkeitsverständnisse der Betroffenen. Die Selbstorganisationstheorie verweist mit ihrem Begriff »operationale Geschlossenheit« auf die Unmöglichkeit, Informationen in andere

lebende Systeme zu übertragen. Somit geht es bei dieser Perspektive um die Frage des Ankoppelns an das Kundensystem.

Die Techniken der positiven Konnotation und des Problem-Lösungs-Zirkels (Kannicht 2012) berücksichtigen diese Perspektive. Die systemische Haltung, Probleme als Lösungsversuche zu betrachten, lädt den Kunden ein, nicht nur auf die guten Gründe für Veränderung zu schauen, sondern auch auf die Vorteile des Problems und die Nachteile der Lösung zu achten. Dadurch gewinnt er Einsicht in mögliche eigene Lösungsambivalenzen. Er kann mit dem Berater erarbeiten, ob sich die Veränderung tatsächlich lohnt und wie Nachteile der Lösung (z. B. Loyalitäten) gegebenenfalls berücksichtigt werden müssen.

Ein *Beispiel* aus dem Bereich von Organisationen:
Entscheidungsträger und Berater haben die anstehenden Veränderung im Vorfeld mehrfach diskutiert und sich Zeit für Verunsicherung, Rückfragen und Zweifel gelassen. Erst danach entwickelte sich Klarheit, und Beschlüsse und Entscheidungen konnten mit Überzeugung vertreten werden.

Die Synergetik lehrt, dass alte Ordnungen (im Sinne von Denk-, Verhaltens- und Emotionsmustern) durch »kritische Fluktuation« in neue Ordnungsmuster überführt werden müssen. Nachdem Entscheidungsträger selbst Klarheit gewonnen haben, erwarten sie häufig, dass ihre guten Argumente unmittelbar überzeugen. Den Prozess der Neuorientierung, den sie sich selbst erlaubt haben, gestehen sie den von der Veränderung Betroffenen häufig nicht zu. Ihre Gedanken und Informationen treffen auf Systeme, die in einer anderen Phase des Prozesses stehen. Sie beginnen erst, die alten Ordnungsmuster zu verlassen, und benötigen Zeit, von gewohnheitsmäßigem Denken Abstand zu gewinnen. Wichtig ist, ihnen einen ähnlichen Prozess der Neuorientierung zu ermöglichen, bis sie sich an die neue Ordnung gedanklich angenähert haben.

Energetisierung ermöglichen

»Energetisierung ermöglichen« lautet die vierte Perspektive. Sind in physikalischen Systemen die Kontrollparameter, also die das System dynamisierenden Außenwelten, die Quellen von Energie, erfolgt Energetisierung in sozialen Systemen zugleich auf der emotionalen Ebene der Beteiligten. Es geht um Entwicklung von Zuversicht und Selbstwirksamkeit. Unter dieser Perspektive werden Veränderungsprozesse dadurch unterstützt, dass sich die betroffenen Menschen als kompetent erleben. Gerade dieser Fokus wird leicht übersehen, weil man denkt, Systeme verändern sich eher, wenn Druck aufgebaut wird. Die Synergetik lehrt, dass ergänzend zum dynamisierenden Druck das Vertrauen in die eigenen Kräfte bedeutend ist.

Im systemischen Vorgehen werden Kunden nicht primär unter einer Defizitperspektive betrachtet, sondern es wird versucht, ebenso ihre Kompetenzen im Blick zu halten. Hier haben die klassischen ressourcenorientierten Fragen ihren Platz: Was gelingt dem Kunden gut? Wo hat er seine Stärken? Über welche Kräfte verfügt er, dass er die Probleme aushalten konnte? Wie sind ihm früher Übergänge gelungen?

Auf der Ebene von Organisationen wäre bei Veränderungsprojekten außer auf die Notwendigkeit der Veränderung auch auf die Kompetenzen der Mitarbeiter zu achten: Was klappt gut, welche Veränderungen wurden bereits erfolgreich bewältigt, auf welche Errungenschaften kann während der Veränderung zurückgegriffen werden? Welche vorhandenen Kompetenzen werden bei dem Veränderungsprozess genutzt und stellen eine Kraftquelle dar? Welche Ergänzungen sind nötig und möglich? Gibt es Konzepte, wie Handeln im Sinne der neuen Ordnung anerkannt wird? An welchen Stellen wird Wertschätzung spürbar?

Unter dieser Perspektive ist auch die Frage relevant, wo Mitarbeiter in Planungs- und Umsetzungsprozesse einbezogen werden können: Wie ist ihre Beteiligung möglich? Wo kann Verantwortung abgegeben und eigenverantwortliches Handeln unterstützt werden? Wie können

Mitarbeiter den Veränderungsprozess als von ihnen selbst mitgestaltet erleben?

Destabilisieren

»Destabilisierung« als fünfte Perspektive verweist auf die Notwendigkeit bei Veränderungsprozessen, Musterunterbrechungen einzuführen, die die Bereitschaft fördern, gewohnte Ordnungen zu verlassen. Man kann dies als Probehandeln verstehen, das noch nicht die Umsetzung der neuen Ordnung bedeutet, sondern Instabilität fördert und neue Sicht- und Erfahrungswelten öffnet.

Der systemische Ansatz hält viele Methoden bereit, die Musterunterbrechungen erzeugen. Sie können auf der Ebene veränderter Beobachtung, Erklärung oder veränderten Verhaltens erzeugt werden.

Sind beispielsweise Eltern von ihrem Kind sehr enttäuscht, so können sie eingeladen werden, sich vor dem Einschlafen an Situationen des Tages zu erinnern, in denen sie sich über ihr Kind gefreut haben. Eine Chefin, der es nicht gelingt, sich gegenüber einer fordernden Mitarbeiterin durchzusetzen, kann in der nächsten Konfliktsituation aufstehen statt sitzen zu bleiben, Beziehungspartner können eingeladen werden, ihre Kritik am Gegenüber statt »Das hat mich wieder geärgert!« in der Form »Ich würde mir von dir ... wünschen!« zu äußern. Diese Beispiele können bewirken, dass Klienten Muster unterbrechen, und helfen, gewohnheitsmäßiges Verhalten auf zu weichen.

Kruse überträgt diesen Zusammenhang auf die Wirklichkeit von Organisationen, wenn er von »next practice« (Kruse 2011) spricht und damit einen Prozessmusterwechsel bezeichnet, der Veränderung nicht durch Optimierung, sondern durch ein neues Ordnungsprinzip hervorruft. Damit dies gelingt, muss eine Kultur von Fehlertoleranz entwickelt werden. Fehlerintoleranz entsteht beispielsweise durch die Prinzipien des Qualitätsmanagements, die eine Null-Fehler-Toleranz propagieren. Dieses Prinzip ergibt in Organisationen, die sich

verbessern und stabilisieren wollen, viel Sinn. In Organisationen aber, die sich auf die Suche nach neuen Lösungen, nach neuen Ordnungsmustern machen, verhindert dieses Prinzip den Wandel. Es bedarf eines Milieus, in dem Verschlechterung nicht sanktioniert wird, damit unkonventionelle Ideen hervorgebracht werden. In dieser Situation brauchen Querdenker Unterstützung.

Zeitqualitäten nutzen

Die sechste Perspektive, »Kairos«, verweist auf die Notwendigkeit, günstige Augenblicke zu nutzen, zu spüren, wann die Situation für Veränderung »reif« ist. Diese Perspektive wendet sich gegen eine rein digital-schematische Steuerung von Veränderungsprozessen und lädt ein, »das Ohr am Kunden« zu haben. Es geht darum, den Zeitpunkt des Wandels an der Veränderungsbereitschaft des Kunden zu orientieren und eigene Wünsche des Beraters zurückzustellen. Diese Perspektive lädt ein, im Sinne der Selbstorganisationstheorie auf die inneren Verarbeitungsstrukturen von Kunden zu achten und ihnen nachzuspüren.

Im Anfangsstadium von Beratungen bedeutet diese Perspektive beispielsweise, sich an dem Sprechtempo und der Körperhaltung von Kunden zu orientieren und sich ihrer Verarbeitungsgeschwindigkeit anzupassen: Welche Metaphern gebraucht ein Klient, und was sagt dies über seine emotionalen Prozesse aus? Wie greife ich diese Metaphern auf? Wie gelingt es mir, eine Gesprächsatmosphäre zu erzeugen, in der emotionale Dichte entsteht? Im systemischen Vorgehen wird der Auftragsklärung und einer Orientierung an den Bedürfnissen des Kunden eine große Bedeutung zugeschrieben. Unter der Kairos-Perspektive achten Berater darauf, ihre eigene emotionale Gestimmtheit bezüglich einer Veränderung des Kunden zurückzustellen und bei den Anliegen und Veränderungsgeschwindigkeiten des Kunden zu bleiben und Zeitpunkte abzuwarten, an denen der Kunde Veränderungen vollziehen will.

»Symmetriebrechung« als siebte Perspektive meint die Umsetzung des neuen Ordnungsmusters. Systeme, die kurz vor einem Wandel

des Ordnungsmusters stehen, sind im Sinne der Synergetik kaum berechenbar. Synergetik beschreibt diesen Zustand mit der Metapher einer Kugel, die sich in einer bergigen Landschaft auf der Spitze eines Berges befindet. Es ist ein Zustand maximaler Instabilität. In welches Tal der Hügellandschaft die Kugel rollen wird, hängt von kleinsten Ursachen ab. Das System ist hochgradig suggestibel und kaum vorhersagbar. Ob es auf alte Ordnungsmuster zurückgreift oder ob es neue Ordnungsmuster wählt, ist nur bedingt steuerbar. Insofern können Berater den Veränderungsprozess nicht steuern, sondern nur die Wahrscheinlichkeit einer lösungsorientierten, zieldienlichen Neuordnung erhöhen.

Hierbei können Methoden wie Imaginationstechniken, zielfokussierende Bilder und Metaphern, körperliche Anker und Rollenspiele helfen. Der Kunde, der einen zieldienlichen Zustand nicht nur kognitiv, sondern durch emotional gesättigte Bilderwelten oder Körperanker gespürt hat, wird möglicherweise auf diese Vorerfahrung leichter zurückgreifen.

Restabilisieren

Die siebente Perspektive, »die Restabilisierung«, bedeutet, dass die neuen Ordnungsprinzipien etabliert werden. Sie werden stabilisiert durch Anerkennung und optimiert, indem Ereignisse, in denen das neue Prinzip noch nicht gut funktioniert, zunehmend verbessert werden.

Systeme anzuerkennen bedeutet im systemischen Vorgehen insbesondere Würdigung des Erreichten. Hier gehört insbesondere auch die Bereitschaft des Beraters dazu, sich überflüssig zu machen. Im lösungsorientierten Ansatz nach de Shazer und Berg (de Shazer 2012) wird gesagt, der erste Schritt sei der schwerste. Ist er gelungen, brauchen Systeme häufig nicht mehr die Unterstützung des Beraters. Auch einem System zuzutrauen, dass es die weitere Veränderung selbst schafft, kann eine Form der Würdigung darstellen.

Auf der Ebene von Organisationen und Teams bedeutet dies einen Wechsel von dem Prinzip der Experimentierfreude und

Fehlertoleranz („next practice“) zu dem Prinzip der Optimierung im Sinne der Verbesserung durch Fehlerintoleranz („best practice“). Erreichtes wird anerkannt, und Errungenschaften werden gefeiert, Situationen, die noch weniger gut bewältigt sind, werden als bewältigbare Lernschritte definiert.

Weitere Prinzipien

In Organisationen helfen Pilotprojekte, durch Beispiele die Wirksamkeit und das Funktionieren neuer Ordnungsprinzipien zu erkunden. Die Erfahrungen strahlen gleichsam in die Welt der alten Ordnung ab. Neugierde wird geweckt und Angst vor Veränderung reduziert. Eine Reihe weiterer Prinzipien der Entwicklung menschlicher Systeme aus unserer systemischen Sicht sind an anderem Ort dargestellt (Schmid et al. 2014).

Entwicklungsphasen in Krisen

Eine Kulturperspektive für lebende Systeme

Für die ökonomische und kulturelle Gesundheit von lebenden Systemen ist das Nachdenken über Entwicklungen ihrer Integration und Integrität bedeutsam.

Im Vordergrund steht der Aspekt der Integration, die Frage, wie weit es gelingt, die verschiedenen Aspekte der Organisation (z. B. Strukturen, Prozesse, Rollen der Beteiligten, Systeme) zueinanderzufügen. In der Theatermetapher gesprochen, geht es darum, das Stück mit allem, was dazugehört, auf die Bühne zu bringen. Erst bei der Gesamtprobe merkt man, ob die Teilaspekte der Inszenierung ineinandergreifen.

Im Hintergrund geht es jedoch auch um Integrität, um die Frage, ob identitätsstiftende und damit wiederum integrierende Wirkungen entstehen, ob das Stück für die beteiligten Schauspieler und die Zuschauer stimmig erscheint, ob der Geist und das Kraftfeld transportiert werden.

Ohne Integration ist Stimmigkeit nicht leicht zu vermitteln, und ohne Integrität ist Integration schlecht herstellbar, weil sich wenig
--

Sinnvolles auch nicht fügen lässt.

Für die Gesundheit lebender Systeme könnte man formulieren:

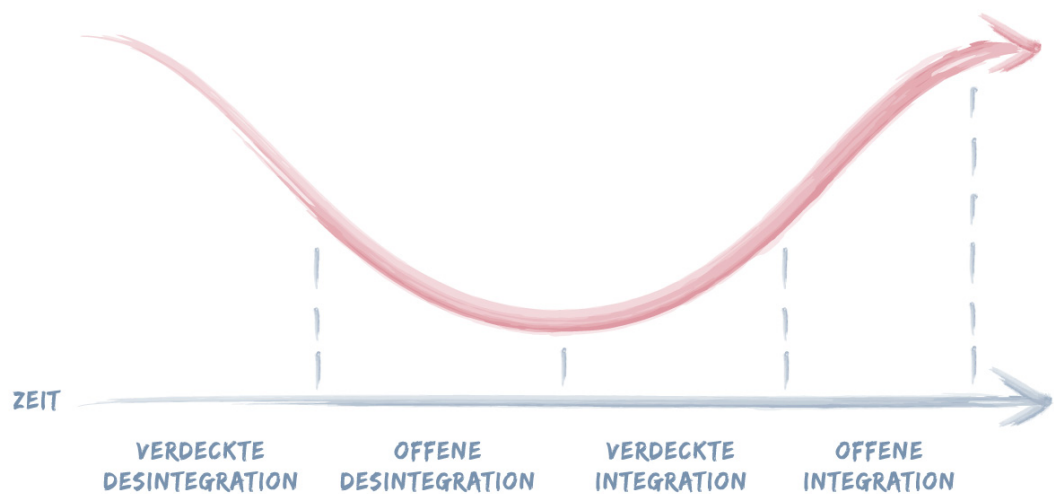
Gesundheit = Integration mal Integrität.

Nur wenn Integration und Integrität zusammenkommen, gibt es überzeugende Lebensinszenierungen respektive einen vitalen Organismus. Ähnlich wie bei der Persönlichkeit, kommt Stimmigkeit in Organisationen nicht richtig zum Tragen, wenn die Lebensorganisation so ist, dass die verschiedenen Lebensvollzüge auf verschiedenen Lebensbühnen nicht zu einem Zeit-Raum-Gefüge verknüpfbar # Ausdruck o.k.?, ursprünglich: „zusammenfügbar“ # sind (Integration). Auch wenn man die richtigen Dinge tut, fühlt man sich nicht gut, weil man sie nicht auf die richtige Weise organisiert und daher nicht zusammenbekommt. Umgekehrt hilft optimale Lebensorganisation (Integration) wenig, wenn man nicht die richtigen, zu einem selbst passenden Dinge lebt oder sie für die relevanten Partner nicht stimmig und für Gemeinsamkeit tauglich sind (Integrität).

Ein Krisen-Phasen-Modell

Wir unterscheiden vier Phasen der Entwicklung lebender Systeme in Krisen.

Abbildung 17 stellt illustriert sie, sie soll keine Exaktheit signalisieren. Die Größe, die durch den Pfeil dargestellt wird, ist eher ein Ausdruck von »Gesundheit« (Multiplikation von Integration und Integrität), von Leistungsfähigkeit und nachhaltiger Lebens- und Arbeitskultur als von messbaren Zahlen.



Vier Entwicklungsphasen in Krisen

Abb.: Vier Entwicklungsphasen in Krisen 🍏 „Vier Entwicklungsphasen in Krisen“ unter der Abb. streichen 🍏

Verdeckte Desintegration

Aufgrund von kontinuierlichen Veränderungen von Innenwelten und Umwelten können sich Anforderungen schleichend verändern, was zur Folge haben kann, dass die Dinge auseinanderzudriften beginnen und bisherige Vernetzungen und das Ineinandergreifen der Prozesse, aber auch das Gefühl von Identität immer mehr verloren gehen.

Ein Unternehmer fühlt sich zunehmend überbeansprucht, und die Arbeit erfüllt ihn nicht mehr wie jahrzehntelang gewohnt. In einem diesmal längeren Urlaub will er wieder der Alte werden.

In einer ersten Phase der verdeckten Desintegration werden Abweichungen als Funktionsmängel und nicht als Systemmängel interpretiert. Diese Phase ist von ersten subtilen Desintegrationserscheinungen geprägt. Motivation und Identifikation gehen schleichend verloren. Gelegentlich und hinter vorgehaltener Hand wird über Dinge gesprochen, die nicht mehr funktionieren, während offiziell gewohnte Zuversicht gezeigt wird.

Offene Desintegration

Wenn dann Probleme verschärft zum Ausdruck kommen, etwa durch Schlafstörungen oder Unfähigkeit zur Erholung, wird unübersehbar, dass die Dinge nicht mehr richtig zusammenkommen. Gewohnte Erwartungen an und gemeinsame Vorstellungen von Stimmigkeit beginnen zu verschwinden, ohne dass man in Richtung Lösungen höherer Ordnung ginge und Herausforderungen neu definierte. Es entsteht zunehmend ein Klima der Verunsicherung und Angst. Zunächst wird nur für Außenstehende deutlich, dass ein grundlegender Handlungsbedarf im Bereich Neuausrichtung besteht. Zunehmend wird offen bis inflationär geklagt. Jeder spricht und urteilt über alles, ohne dass das Leben mit Substanz gefüllt würde. Man lässt auch erkennbar unpassende Vorstellungen zu, wenn sie nur Lösungen versprechen, die keine wesentlichen Neudefinitionen erfordern. In wachsender Anspannung werden mit unterschiedlichsten Erneuerungsansätzen viele verschiedene Rezepte ausprobiert. Dabei fehlen realistische Zeit- und Machbarkeitsüberlegungen weitgehend – mit der Folge, dass man sich dadurch erst recht überfordert und aushöhlt.

Gesundheitsstörungen und Konflikte in Beziehungen des Unternehmers im obigen Beispiel nehmen so zu, dass eine Abgabe wichtiger Funktionen, eine Neuordnung von Beziehungen und gesundheitliche Maßnahmen nicht länger vermieden werden können.

Verdeckte Integration

Nehmen wir an, das System ist nun zu substanziellen Änderungen bereit und arbeitet auch schon länger produktiv an seiner Gesundheit. Zeichen des Beginns dieser Phase sind der wachsende Mut, sich besonnen ein eigenes Urteil darüber zu bilden, was eine gesunde Entwicklung ausmacht, und der Entschluss, nicht einfach dort aktiv zu werden, wo es gerade zu brennen scheint. Man beginnt, auf die Tugenden eines vernünftigen Arbeitens und Umgangs mit Menschen zu setzen und weniger auf unmittelbare Entlastung und schnelle Ergebnisse. Zufriedenheit wird an diesen Tugenden gemessen und weniger an direkten Erfolgen. Vordergründig erscheint vieles immer

noch desintegriert und desolat. Es wird jedoch vermehrt und mit wichtigen anderen gemeinsam überlegt, wie die unterschiedlichen Dinge auf verschiedenen Ebenen zusammenkommen können. Man besinnt sich auf eigene Verantwortlichkeiten und löst sich von der Fremdbestimmung durch externe Fachleute. Im Hintergrund beginnen sich neue, stimmige Bilder und erste Ansätze zu schlüssigen Neukonfigurationen zu formieren. Die Stimmung ist vielleicht nicht sonderlich gut, da von der Desintegrationsphase noch mancher Überhang zu verdauen ist. Diese Phase stellt die Beteiligten vor die Herausforderung, achtsam mit den Keimen des Neuen umzugehen. Ein fallender Baum macht mehr Lärm als ein wachsender Wald. Da die sich anbahnenden aufbauenden Prozesse nur schwer wahrnehmbar, sind läuft man Gefahr, zu früh den Mut zu verlieren und mit unbedachten Maßnahmen wieder alles unterzupflügen.

Anfängliche Turbulenzen wegen der neuen Verhältnisse im Unternehmen lassen nach, Beziehungen beruhigen sich, wenn auch manche Verstimmung nicht ausgeräumt ist, und in der begonnenen Therapie entsteht zunehmend Neugierde auf die weitere Entwicklung.

Offene Integration

Nach und nach lässt der Problemdruck nach. Es gibt immer mehr Anzeichen, dass die Dinge stabil besser werden. Es wird für alle offensichtlich, dass der Neuausrichtungsprozess greift. Auch Umweltreaktionen machen dies deutlich. Dabei ist es auffällig, dass viele Probleme allmählich verschwinden, ohne dass sie ausdrücklich gelöst worden sind. Man beginnt, das schon Erreichte zu würdigen. Wachsende Integrität führt dazu, dass sich viele Dinge einfach zu fügen beginnen.

Die Neugestaltung des Beruflichen und Privaten gelingt immer leichter. Der Unternehmer im obigen Beispiel würde sich keine Rückkehr in die alten Verhältnisse wünschen, auch wenn vielleicht der eine oder andere Verlust bleibt.

Diese vier Phasen müssen keineswegs in allen Lebensbereichen identisch sein. So kann es sein, dass sie im beruflichen Bereich anders

oder schneller durchlaufen werden als etwa in der Familie oder bezogen auf Gesundheit.

ERGÄNZUNG NR. 2

System und Umwelt

Ein System zu beschreiben beinhaltet, es vom Ganzen, in das es eingebettet ist, abzugrenzen. Es wird zwischen System und Umwelt unterschieden. Zwar gibt es da einige gewohnte Unterscheidungen, etwa entlang ökologischen, ökonomischen oder juristischen Grenzen. Doch sind auch sie Konventionen, und bei näherem Hinsehen sind sie durchaus nicht genau auszumachen. Die Unterscheidung zwischen System und Umwelt gibt es auch nicht an sich. Systemiker unterscheiden danach, was für die jeweiligen Betrachtungen als gestaltbar (System) und was als zu berücksichtigen, aber nicht gestaltbar (Umwelt) angesehen werden kann. Verändern sich die Fragestellungen oder Einflussmöglichkeiten, dann verschieben sich diese Grenzen. Diese Unterscheidung ist also mehr oder weniger situativ, und das nicht nur theoretisch, sondern ganz praktisch.

Wenn bei einer Personalentwicklungsmaßnahme die Gehaltsstrukturen als gegeben angesehen werden müssen, stellen sie Umwelt dar, sofern sie für die Maßnahme von Bedeutung sind. Wenn die betrieblichen Gehaltsstrukturen im Sinne der Maßnahme mitgestaltbar werden, werden sie Teil des Systems. Dann verschiebt sich die Systemgrenze, und regionale oder tarifvertragsbestimmte Gehaltsrahmen stellen die neue Umwelt dar. Stellt man fest, dass eine Umwelt einen so entscheidenden Einfluss hat, dass man mit dem, was als System begriffen wird, wohl kaum gestalten kann, ist zu erwägen, das System weiter zu fassen. Lassen sich die Gehaltsrahmen oder ihre Wirkungen verändern, dann sollte überlegt werden, wie die Fragestellung erweitert werden könnte, wer dafür gebraucht wird und wer von denen, die gebraucht werden, einzubeziehen wäre.

Fragestellungen dieser Art werden mithilfe des Steuerungsdreiecks angesprochen (vgl. dazu Abschn. 4.7.1 und 4.7.2). Dabei geht es darum, die Art der Betrachtung mit der Beschreibung von System und Umwelt und beides im Lichte der eigenen Gestaltungswünsche in

einen stimmigen Zusammenhang zu bringen (Schmid 2003, S. 141–146).

Drei Arten von Systembeschreibungen

In der Literatur zur Organisationsentwicklung finden wir alle Arten von Unternehmensbeschreibungen, die mit mehr oder weniger reflektierten Selbstverständnissen der Beschreiber zu tun haben (Rump, Schnabel u. Grabmeier 2010). Dabei lassen sich für diese Betrachtung drei Beschreibungsarten deutlicher unterscheiden.

Struktursysteme

Bei Struktursystemen betrachtet man die Architektur von Strukturelementen wie z. B. Organigramme. Sie sind mit Standbildern vergleichbar. Will man Prozesse in solchen Systemen betrachten, sieht man sie als Strukturen in Aktion. Menschen als Stelleninhaber oder Teams werden als Betreiber dieser Struktur in Aktion angesehen.

Funktionssysteme

Als Gegenpol dazu werden Unternehmen als Funktionssysteme beschrieben (Rüegg-Stürm u. Bieger 2012). Funktionen wie Geldflüsse, Transport oder Fertigung werden unabhängig von ihren strukturellen Agenten beschrieben. Geldflüsse werden unabhängig von Konten oder geldwirtschaftlichen Abteilungen beschrieben, Transport unabhängig von Transportmitteln oder Lagermöglichkeiten, Arbeit unabhängig davon, wer sie tut (z. B. Roboter vs. Bandarbeiter oder Festangestellter vs. Freiberufler an verlängerter Werkbank). Erst dann wird betrachtet, durch welche Strukturen bzw. Akteure die Funktionen gelebt werden können.

Menschliche Systeme

Die Benennung von Akteuren ist unumgänglich, weil Funktionen nun mal konkret in Szene gesetzt werden müssen. Sind die Akteure Menschen, dann ist fraglich, ob man sie nur als Funktionen betrachten sollte. Hier wird ein Kompromiss vertreten. Man kann Organisationen als Strukturen und Prozesse begreifen, doch sind es aus unserer Sicht letztlich immer Menschen, die diese Wirklichkeiten gestalten und

verantworten müssen. Auch wenn aktuell diese Menschen aus dem Bild sind – z. B. beim Computerhandel an den Börsen –, kann man die Aktionen auf Menschen, die sie etabliert haben und verändern könnten, zurückverfolgen. Doch wie viele Lebensdimensionen dieser Menschen kann man dann einbeziehen, ohne eine Inflation der Betrachtung hervorzurufen? Wie viel Mensch müsste man einbeziehen, um nicht entscheidende Faktoren zu vernachlässigen? Auch dies ist wiederum eine Frage der Prämissen, der Interessen, der wertebedingten Zuständigkeiten und auch der Einflusshoffnungen und -kompetenzen.