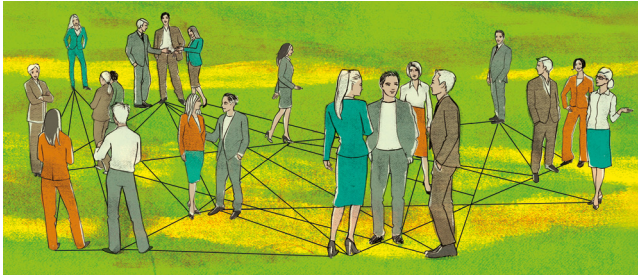


Eckard König
Gerda Volmer



Handbuch Systemische Organisationsberatung

3. Auflage



BELTZ

Leseprobe aus: König/Volmer, Handbuch Systemische Organisationsberatung, ISBN 978-3-407-36668-9
© 2018 Beltz Verlag, Weinheim Basel
<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36668-9>

Vorwort

Die »Systemische Organisationsberatung« erschien 1993 in der ersten Auflage, im Jahr 2000 die 7. Auflage. 2008 wurde daraus das erweiterte »Handbuch Systemische Organisationsberatung«, das nunmehr in einer überarbeiteten und erweiterten 3. Auflage vorliegt. Es ist ein Handbuch, das sich in mittlerweile 25 Jahren als grundlegendes Lehr- und Arbeitsbuch bewährt hat und das die theoretischen Grundlagen und die einzelnen Schritte systemischer Organisationsberatung ausführlich darstellt. Zielstellung ist es, Ihnen eine klare Struktur und das methodische Rüstzeug zu liefern, um Beratung in Organisationen professionell und erfolgreich durchführen zu können. Kennzeichnend für dieses Buch sind:

- die klare Struktur des Beratungsprozesses, die den roten Faden für Durchführung systemischer Organisationsberatung liefert
- die systemtheoretische Grundlage, die den Blick auf die handelnden Personen, aber auch auf Eigendynamik des sozialen Systems richtet
- ein umfassendes Methodenrepertoire, wobei Vorgehensweisen aus anderen Therapie- und Beratungskonzepten und aus der Organisations- und Managementforschung integriert werden
- die »Wertorientierung«, die durch ein humanistisches Menschenbild und daraus resultierende Werte und Haltungen geprägt ist

Für die neue Auflage wurden wichtige Themen ergänzt wie systemisches Prozessmanagement, Organisationskultur und Organisationsberatung in der VUCA-Welt. Gleichzeitig wurde bei den anderen Kapiteln die neuere Entwicklung eingearbeitet und durch konkrete Beispiele aus unserer Praxis verdeutlicht.

Geschrieben ist dieses Buch für

- Führungskräfte und Mitarbeiter von Personal-, Organisations- und Bildungsabteilungen in Organisationen, die Veränderungen ihrer Organisation verstehen und unterstützen möchten
- Beraterinnen und Berater, die ihre Kompetenz vertiefen oder erweitern möchten
- Trainerinnen und Trainer, die ihren Arbeitsbereich durch Organisationsberatung ergänzen möchten
- Teilnehmerinnen und Teilnehmer von Ausbildungen in Organisationsberatung und Coaching als eine strukturierte Einführung
- Studierende, die sich auf Beratung in Organisationen vorbereiten
- für alle, die Systemtheorie nicht als bloßes »Sprachspiel« verstehen, sondern konkret systemisch arbeiten möchten

Das Buch basiert auf drei Ansätzen:

- der langjährigen Forschungstätigkeit zur systemtheoretischen Grundlegung von Organisationsberatung. Grundlage ist die ursprünglich in der Tradition von Gregory Bateson entstandene Personale Systemtheorie, bei der die Aufmerksamkeit sowohl auf die denkenden und handelnden Personen gerichtet ist, als auch auf die sozialen Regeln und Regelkreise und die daraus resultierende Eigendynamik sozialer Systeme
- den eigenen Erfahrungen mit zahllosen Beratungsprojekten in Unternehmen, Schulen, Behörden, Kliniken: von Einzel- und Teamberatung über die Beratung von Abteilungen und Bereichen bis zur Begleitung umfangreicher Veränderungsprozesse
- unseren Ausbildungen in systemischer Organisationsberatung und systemischem Coaching, die wir seit über 30 Jahren durchführen.

Das Buch gliedert sich in vier Bereiche:

- Die beiden ersten Teile erläutern die theoretischen Grundlagen systemischer Organisationsberatung: das Systemmodell als ein grundlegendes Erklärungsmodell sowie den Beratungsbegriff.
- Die Teile 3 und 4 zeigen die praktische Umsetzung dieser Grundlagen: die Struktur des Beratungsprozesses und der Blick auf das soziale System.
- Die Teile 5 und 6 behandeln die Anwendung in Organisationsdiagnosen und komplexen Beratungsprozessen.
- Abschließend lenkt Teil 7 den Blick auf das Beratungssystem und die eigene Haltung als Beraterin oder Berater.

Nach 25 Jahren haben wir den Autorenkreis erweitert. Wir danken Yannik Fleer und seinem Team für ihre Mitarbeit. Wir danken aber auch all unseren Partnerinnen und Partnern in den von uns beratenen Organisationen, unseren Ausbildungsgruppen und unseren Studierenden an verschiedenen Hochschulen. Sie haben uns immer wieder Anstöße gegeben, unsere Überlegungen theoretisch zu reflektieren, praktisch umzusetzen und neue Lösungen zu entwickeln.

Systemische Organisationsberatung ist kein starres Konzept, sondern entwickelt sich weiter, da Systeme, Organisationen, Unternehmen immer wieder vor neuen Herausforderungen stehen, die sie bewältigen müssen. Ihnen, liebe Leserin und lieber Leser, wünschen wir, dass Sie dieses Konzept für Ihre Arbeit nutzen und weiterentwickeln. Wir würden uns freuen, von Ihren Erfahrungen zu hören.

Paderborn, im Februar 2018

Eckard König und Gerda Volmer

Erklärungsmodelle menschlichen Handelns

01

Das Eigenschaftsmodell	15
Das Verhaltensmodell	20
Das Handlungsmodell	24
Das Systemmodell	32
Personale Systemtheorie in der Tradition Gregory Batesons	48

Stellen Sie sich folgende Situation vor: Ein Mitarbeiter ist nicht motiviert. Er engagiert sich nicht, erledigt schlecht seine Aufgaben. Als Führungskraft, als Personalverantwortlicher oder auch als Beraterin oder Berater überlegen wir, was die Ursache für das Verhalten des Mitarbeiters ist. Wir versuchen, die Situation zu erklären. Und wir versuchen, auf der Basis dieser Erklärung Maßnahmen für die Lösung des Problems zu entwickeln.

Es ist eine der grundlegenden Erkenntnisse der Sozialforschung, dass wir bei solchen Erklärungen stets bestimmte »Modelle« zugrunde legen: allgemeine Annahmen darüber, wodurch menschliches Handeln bestimmt ist (zum Beispiel Neyer/Asendorpf 2018, S. 23 ff.; Rauthmann 2017; Rammsayer/Weber 2016). Dabei lassen sich im Wesentlichen vier grundlegende Modelle unterscheiden:

- ein **Eigenschaftsmodell**, das menschliches Tun aus (relativ) stabilen Eigenschaften erklärt
- ein **Verhaltens-** oder **Maschinenmodell**, das von der Vorstellung ausgeht, Menschen »funktionieren« wie Maschinen
- ein **Handlungsmodell**, dem zufolge Menschen auf der Basis ihrer Vorstellungen und Gedanken handeln
- ein **Systemmodell**, bei dem die Aufmerksamkeit nicht auf den Einzelnen, sondern auf das soziale System gerichtet wird

Diese Modelle sind zugleich Grundlage unterschiedlicher Beratungskonzepte. Wir wollen sie Ihnen in den Grundzügen im Folgenden darstellen.

Das Eigenschaftsmodell

Die Hauptthese des Eigenschaftsmodells lautet: Menschliches Handeln ist durch (relativ) stabile Eigenschaften geprägt. Auf das Beispiel des unmotivierten Mitarbeiters bezogen: Fehlende Motivation ist eine stabile Eigenschaft.

Das Eigenschaftsmodell



*»Er ist eben von Natur
aus unmotiviert!«*

Auf der Basis des Eigenschaftsmodells lässt sich das Verhalten des unmotivierten Mitarbeiters erklären: Weil fehlende Motivation eine stabile Eigenschaft dieser Person ist, engagiert sie sich nicht, erledigt ihre Aufgaben schlecht. Zugleich ermöglicht das Eigenschaftsmodell Vorhersagen über zukünftiges Verhalten: Es ist unwahrscheinlich, dass der betreffende Mitarbeiter motiviertes Handeln (in größerem Umfang) lernen wird. Daraus ergibt sich als praktische Konsequenz: Es macht wenig Sinn, den Mitarbeiter auf ein Motivationstraining zu schicken oder mit ihm zu reden (er wird Motivation nicht lernen), sondern man sollte eher einen anderen Mitarbeiter auf diese Position setzen.

Stabile Eigenschaften (oder, wie man in der Persönlichkeitspsychologie auch formuliert: »Traits«) sind durch drei Merkmale gekennzeichnet:

- **Konsistenz:** Das Vorhandensein einer Eigenschaft führt dazu, dass man sich in vergleichbaren Situationen gleich verhält – in unserem Beispiel: Der Mitarbeiter wird sich in anderen Situationen ähnlich verhalten.
- **Generalisierbarkeit:** Eine Person mit einer bestimmten Eigenschaft verhält sich in unterschiedlichen Situationen bei ähnlichen Anforderungen gleich – bezogen auf den Mitarbeiter: Auch wenn er in eine andere Position kommt, wird er weiterhin wenig motiviert sein.

- **Konstanz:** Persönlichkeitseigenschaften bleiben über längere Zeit hin erhalten: Es ist nicht damit zu rechnen, dass sich das Verhalten in Zukunft ändern wird.

Das Eigenschaftsmodell (Friedman u. a. 2004, S. 314 ff.; Rammsayer/Weber 2010, S. 181 ff.) hat eine lange Tradition. Bereits im 5. Jahrhundert vor Christus hat der griechische Arzt Hippokrates die noch heute gängige Unterscheidung zwischen den vier Temperamenten Sanguiniker (fröhlich, aktiv), Phlegmatiker (träge, apathisch), Melancholiker (traurig, grüblerisch) und Choleriker (aufbrausend, reizbar) vorgeschlagen. In den 1920er-Jahren entstand dann eine »Charakterkunde«: Ernst Kretschmer (1921) oder William H. Sheldon (Sheldon 1942) versuchten, aus dem Körperbau Charaktertypen abzuleiten. Carl G. Jung unterscheidet zwischen introvertiert und extravertiert (Jung 1967); Philipp Lersch zwischen Cholerikern, Melancholikern und Sanguinikern (Lersch 1962).

Während die Typologien ursprünglich »intuitiv« entwickelt wurden, gibt es seit den 30er-Jahren des letzten Jahrhunderts Versuche, überdauernde Persönlichkeitseigenschaften faktorenanalytisch zu ermitteln. Raymond Cattell (1978, S. 54 ff.) gelangt auf der Basis der faktorenanalytischen Analyse von Fragebogen- und Testdaten zu 16 Persönlichkeitsfaktoren. Hans Eysenck (1967) unterscheidet drei Dimensionen: Extraversion (nach innen versus nach außen orientiert), Neurotizismus (emotional stabil versus instabil) und Psychotizismus (freundlich und rücksichtsvoll versus aggressiv und asozial).

Das **Fünf-Faktoren-Modell »Big Five«** von Costa und McCrae (McCrae/Costa 2006) und der auf dieser Basis entwickelte Persönlichkeitstest NEO-FFI (Borkenau/Ostendorf 1993) unterscheiden fünf Faktoren:

- **N:** Neurotizismus (Neuroticism): emotionale Labilität (nervös, angespannt, ängstlich) versus emotionale Stabilität, Gelassenheit
- **E:** Extraversion: gesprächig, offen, gesellig versus schweigsam, verschlossen, zurückgezogen
- **O:** Offenheit (Openness) für (neue) Erfahrung, Kreativität versus bewahrend, konservativ, einfaches Vorgehen
- **A:** Anpassung, Verträglichkeit (Agreeableness), das heißt Tendenz, sich den Wünschen anderer anzupassen, versus herausfordernd, unnachgiebig
- **C:** Fokussierung (Conscientiousness): konzentriert, hohe Disziplin, gewissenhaft versus spontaner Arbeitsstil, sprunghaft

Ein anderes bekanntes Beurteilungsverfahren auf der Basis des Eigenschaftsmodells ist der **Myers-Briggs-Typenindikator (MBTI)**, den Katherine Briggs und Isabel Briggs Myers in den 1940er-Jahren im Anschluss an die Typologie Carl

Das Eigenschaftsmodell

G. Jungs entwickelt haben (Briggs Myers 1995; Bents/Blank 2005; Stahl/Alt 2016). Der MBTI unterscheidet vier Dimensionen:

- Dimension E–I: extravertiert (aktiv, nach außen gerichtet) versus introvertiert (reflektierend, nach innen gerichtet)
- Dimension S–N: sinnlich wahrnehmend (»sensing«: Betonung der Erfahrung, realistisch, praktisch) versus intuitiv wahrnehmend (»Intuition«: Gespür, begrifflich, abstrakt)
- Dimension T–F: analytisch (»thinking«: objektiv, unpersönlich) versus gefühlsmäßig (»feeling«: subjektiv, persönlich, einfühlsam)
- Dimension J–P: beurteilend (»judging«: festgelegt, organisiert, Planung) versus wahrnehmend (»perceiving«: flexibel, spontan, offen für Neues)

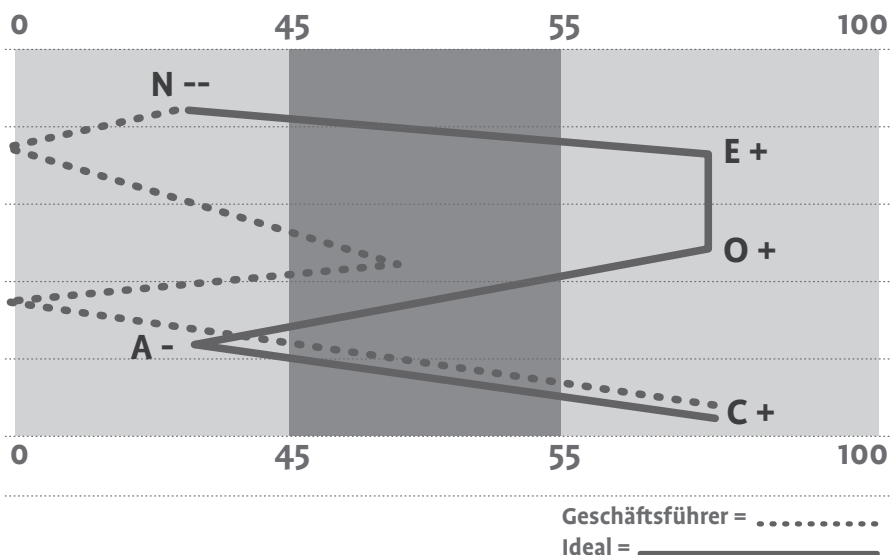
Darüber hinaus gibt es eine Reihe weiterer Verfahren (Übersicht bei Simon 2010). Exemplarisch seien genannt:

- das **DISG-Persönlichkeitsprofil** (Gay 2004) mit den Dimensionen Dominanz, Initiative, Stetigkeit und Gewissenhaftigkeit
- das **Enneagramm** (Linden/Spalding 1996; Rohr/Ebert 2006; Heinrichs/Stemmann 2015; Stemmann 2016) mit neun Typen: der urteilende Perfektionist, der Nette beziehungsweise Fürsorgliche, der leistungsorientierte Macher, der romantische Traumtänzer, der einsame Denker, der skeptische Protektionist, der Renaissancemensch/Spieler, der Kämpfer-Boss, der frei schwebende Harmonisierer
- **Insights** (z. B. Scheelen 2006) mit acht Verhaltenstypen (Direktor, Motivator, Inspirator, Berater, Unterstützer, Koordinator, Beobachter, Reformier)
- die **Biostrukturanalyse** (Schoemen 2011), bei der bestimmte Grundmuster der Persönlichkeit einzelnen Gehirnbereichen und verschiedenen Farben zugeordnet werden: Ein gefühlsmäßig-instinktives Vorgehen (grün) orientiert sich am Stammhirn, ein emotional-impulsives Vorgehen (rot) am Zwischenhirn und ein rationales Vorgehen (blau) am Großhirn
- das **Hogan Personality Inventory** (Hogan/Barrett/Hogan 2007) basiert auf dem Modell der Persönlichkeitspsychologie »Big Five«, gliedert jedoch den Faktor Extraversion in Ambition und soziale Umgänglichkeit, und den Faktor Offenheit für Erfahrung in Wissbegierde und Lernansatz

Obwohl diese Verfahren im Blick auf ihre theoretischen Grundlagen häufig kritisiert sind (zur Diskussion u. a. Laux 2008), sind Eigenschaftsmodelle in Organisationen durchaus verbreitet und werden in unterschiedlichen Bereichen genutzt:

- für die eigene Karriereplanung, um einen Beruf zu ergreifen, der dem eigenen Profil entspricht
- für die Personalauswahl (z. B. Hossiep/Mühlhaus 2015): Es wird zunächst das Soll-Profil für eine Stelle definiert, dann (auf der Basis von Testverfahren, Fragebogen, Einschätzungen durch Vorgesetzte und so weiter) das Ist-Profil verschiedener Bewerber bestimmt und derjenige Bewerber ausgewählt, bei dem Soll- und Ist-Profil am meisten übereinstimmen
- für die Zusammensetzung von Teams: Im Blick auf unterschiedliche Aufgaben in einem Team unterschiedliche Persönlichkeitstypen zu kombinieren
- für die Anwendung in Seminaren: Trainer kommen mit ähnlichen Teilnehmern oft »besser« zurecht als mit stark unterschiedlichen Typen und müssen versuchen, sich auf diese einzustellen (z. B. Stöger/Vogl 2004)
- für die Beratung: Klienten unterstützen, sich über ihre Persönlichkeitseigenschaften klar zu werden und sie zu nutzen

Exemplarisch sei das Soll-Ist-Profil des Geschäftsführers einer Produktionsfirma aufgeführt. Auf der Basis der Big Five benötigen Führungskräfte geringe emotionale Labilität (N-), hohe Extraversion (E+), hohe Offenheit für neue Erfahrungen (O+), geringe Anpassung (A-) und hohe Fokussierung und Konzentration (C+), das heißt hohe Konzentration und Disziplin. Im Vergleich zum Soll-Profil ist die betreffende Person extrem introvertiert (E-), durchschnittlich offen und extrem wenig anpassungsfähig, für die Position des Geschäftsführers ist sie damit wenig geeignet (Howard/Mitchell Howard 2002, S. 119):



Das Eigenschaftsmodell

Eigenschaftsmodelle haben durchaus praktischen Nutzen: Wir erleben einerseits immer wieder, dass sich bestimmte Eigenschaften relativ stabil halten, dass zum Beispiel ein Kollege eher extravertiert ist, ein anderer mehr verschlossen. Andererseits aber machen wir im Alltag auch die Erfahrung, dass dieselbe Person sich in unterschiedlichen Situationen unterschiedlich verhalten kann. Jemand kann bei bestimmten Aufgaben sehr gewissenhaft sein, während es ihm in anderen Situationen nicht darauf ankommt. Oder es stellt sich heraus, dass der Bewerber mit dem besten Ist-Profil nicht erfolgreich ist.

Bereits in den 60er-Jahren des 20. Jahrhunderts hat der Persönlichkeitspsychologe Walter Mischel (1968) nachgewiesen, dass Verhalten in unterschiedlichen Situationen keineswegs gleich bleibt, sondern sich nach den spezifischen Anforderungen richtet: Verhalten ist in gleichen beziehungsweise ähnlichen Situationen, weniger in unterschiedlichen Situationen konstant (vgl. Asendorpf 2005). Ein unmotivierter Mitarbeiter, der in eine andere Abteilung kommt, engagiert sich plötzlich und kann dann andere Persönlichkeitseigenschaften entwickeln.

Das Verhaltensmodell

Das Verhaltens- oder Maschinenmodell stellt den Gegenpol zum Eigenschaftsmodell dar. Menschen, so die Hauptthese, funktionieren wie Maschinen und sind entsprechend steuer- und veränderbar, man muss nur die jeweiligen Verhaltensgesetze kennen: »Der Mensch ist ein Apparat, der von Kräften aktiviert und gesteuert wird, die außerhalb seiner Kontrolle liegen« (Herzog 1984, S. 98).

Grundlage des Verhaltensmodells ist das Reiz-Reaktions-Schema. Auf das Beispiel des unmotivierten Mitarbeiters bezogen: Fehlende Motivation wird hier verstanden als Reaktion auf bestimmte Reize – etwa auf das Verhalten des Vorgesetzten, der engagiertes Verhalten des Mitarbeiters nicht genügend verstärkt:



Zu Beginn des 20. Jahrhunderts war es eine der großen Leistungen der Sozialforschung, die im Umgang mit der Technik bewährte Vorstellung des Maschinenmodells auf den Menschen zu übertragen. Vor dem Hintergrund der Erfolge der newtonschen Technik wird im Behaviorismus das Verhaltensmodell zur Grundlage für die Sozialwissenschaft (Pervin u. a. 2005, S. 429 ff.; Rammsayer/Weber 2016).

Für John B. Watson, einen der bekanntesten Vertreter des Behaviorismus, ist der Mensch nichts anderes als eine »zusammengesetzte organische Maschine« (Watson 1968, S. 266) und damit entsprechend den Maschinen veränderbar:

»Gebt mir ein Dutzend gesunder, wohlgebildeter Kinder und meine eigene Umwelt, in der ich sie erziehe, und ich garantiere, dass ich jedes nach dem Zufall auswähle und es zu einem Spezialisten in irgendeinem Beruf erziehe, zum Arzt, Richter, Künstler, Kaufmann oder zum Bettler und Dieb, ohne Rücksicht auf seine Begabungen, Neigungen, Fähigkeiten, Anlagen und die Herkunft seiner Vorfahren« (Watson 1968, S. 123).

Burrhus F. Skinner stellt Mitte der 1930er-Jahre die These auf, dass »das Verhalten eines Organismus fast beliebig zu formen« sei (Skinner 1973, S. 247). Durch unter-