

Heiner Ellebracht / Gerhard Lenz / Gisela Osterhold

Systemische Organisations- und Unternehmensberatung

Heiner Ellebracht / Gerhard Lenz
Gisela Osterhold

Systemische Organisations- und Unternehmensberatung

Praxishandbuch für Berater
und Führungskräfte

4., überarbeitete Auflage



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2002
2. Auflage 2003
3. Auflage 2009
4. Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: AZ Druck und Datentechnik, Berlin

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2839-9

Vorwort

Für uns stellt sich heute nicht mehr die Frage, ob Führungsverhalten oder Beratungstätigkeit systemisch ausgerichtet sind oder nicht. Das Systemische ist zum Allgemeinwissen und als anerkanntes Handlungswissen selbstverständlich geworden. Es hält für jede Form von Handeln in Unternehmen und Organisationen Konzepte und Werkzeuge bereit. Dabei stehen die Veränderung, der Wandel und somit auch deren Management im Fokus.

In der sich immer schneller wandelnden Welt der Unternehmen und Organisationen stehen Führungskräfte und Berater tagtäglich vor der Aufgabe, ihre Mitarbeiter und die von ihnen gestalteten Abläufe an veränderte Ziele und Rahmenbedingungen anzupassen und weiterzuentwickeln. Dies verlangt eine genaue Kenntnis der konzeptuellen Hintergründe von Veränderung sowie das Beherrschen von Werkzeugen, welche Veränderung und damit auch Weiterentwicklung ermöglichen. Der systemtheoretische Hintergrund bietet dabei Erklärungs- und Vorgehensmodelle, die heute zum Standardrepertoire von Beratern und Führungskräften gehören. Nur so können sie hochgradige Komplexität von wirtschaftlichen, technischen und personellen Unternehmensabläufen analysieren, beeinflussen sowie Abweichungen und Wechselwirkungen managen.

Dieses Buch richtet sich an alle „professionellen Veränderer“, die ihre bisherige Berufspraxis durch systemische Konzepte und Werkzeuge erweitern und verbessern wollen und die bereit sind, sich auf unterschiedliche Menschen, Unternehmenskulturen und Bedürfnisse einzustellen.

Dieses Buch ist ein Praxishandbuch, das eine möglichst hohe Übertragbarkeit in den Berufsalltag der Leser ermöglicht. Es entstand aus dem Wissen und den Feedbackschleifen unserer nahezu zwanzigjährigen Erfahrung in der Ausbildung systemischer Organisations- und Unternehmensberater sowie der kontinuierlichen Schulung von Führungskräften. Die Übertragbarkeit systemischer Konzepte und Inhalte in das alltägliche Geschehen ist unser kritischer Erfolgsfaktor.

Dieses Buch vereinigt die Themen, die im Rahmen von Veränderungsprozessen immer wieder auftauchen und die sich in unserer langjährigen Beratungs- und Ausbildungstätigkeit als praxisrelevante Themen herausgestellt haben. Keine Veränderung ohne Kreativität und Innovationsbereitschaft und keine Veränderung ohne Strategie- und Prozessmanagement. Veränderungen greifen immer auch in die Unternehmenskultur ein und bedingen Krisen, Stress und Konflikte. Führungskräfte müssen dabei in der Lage sein, in und mit Teams zu arbeiten, sie benötigen Leadership sowie die Fähigkeit, ihre Mitarbeiter durch Coaching zu fördern.

Besonderen Wert legen wir dabei auf die Persönlichkeitsentwicklung. Den hohen Anforderungen in Unternehmen können Führungskräfte und Berater nur dann gerecht werden, wenn sie bereit sind, auch an der Veränderung und Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit zu arbeiten. Hierin sehen wir eine besondere Notwendigkeit, um persönlichen Erfolg und Kongruenz zu gewährleisten.

An der Entstehung eines Buches sind meist viele Menschen beteiligt. Alle unsere Kunden in den Firmen, Ausbildungsteilnehmer, Mitarbeiter und Freunde steuerten Ideen und Anregungen bei. Wir bedanken uns herzlich bei Helmut Schäfer von der Firma beaucamp & partner Management Services, der uns das Kapitel *Strategie- und Prozessmanagement* zur Verfügung gestellt hat, sowie bei Heiko Knobel, der für das Konzept der Legitimität verantwortlich zeichnet. In Zusammenarbeit mit ihm haben wir den Abschnitt *Legitimität – die Erfolgsbedingung für den Veränderungsprozess* entwickelt. Ein herzliches Dankeschön geht darüber hinaus an Helge Osterhold, Anne Goerdes, Robert Fischer, Claudia Dieter und Corinna Thursfield für die tatkräftige Unterstützung und liebevolle Hilfe.

Wir freuen uns über die große Resonanz, die wir auf die ersten drei Auflagen erhalten haben. Für die jetzt vorliegende 4., überarbeitete Auflage haben wir inhaltliche Ergänzungen vorgenommen, die durch die Weiterentwicklung unserer Konzepte nötig wurden. Bereits in der 3. Auflage haben wir die Abschnitte zur Legitimität, zum Akzeptanzmanagement und zur Emotionalisierung von Change-Prozessen hinzugefügt, die das Aufsetzen und die Umsetzung von Veränderungsprozessen im Hinblick auf deren Teilprozesse und unter Berücksichtigung unterschiedlicher Zielgruppen differenzierter beleuchten. Auch der Aspekt der Beteiligung wurde besonders hervorgehoben, da Veränderung nur dann erfolgreich ist, wenn alle Beteiligten und Betroffenen im Unternehmen motiviert werden können, diese nachhaltig mitzutragen bzw. sich aktiv daran zu beteiligen. In der nun vorliegenden 4. Auflage wurde die Thematik um den Aspekt des Umgangs mit komplexen Systemen erweitert. Für die Leser sei nochmals betont, dass wir bewusst auf die erschöpfende Darstellung des theoretischen Hintergrunds zugunsten der Nähe zur und der direkten Umsetzbarkeit in die Praxis verzichtet haben.

Heidelberg, im Herbst 2011

Heiner Ellebracht, Gerhard Lenz, Gisela Osterhold

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
1. Systemische Konzepte und Techniken.....	13
1.1 Einführung.....	13
1.1.1 Was ist systemisch?.....	13
1.1.2 Funktionsweise sozialer Systeme.....	17
1.1.3 Stabilität und Labilität.....	19
1.1.4 Individuelle Operationslogik sozialer Systeme.....	21
1.1.5 Beratungsbedarf.....	22
1.1.6 Prozessberatung.....	23
1.2 Theoretische Grundlagen.....	27
1.2.1 Einführung.....	27
1.2.2 Systemtheorie.....	28
1.2.3 Kybernetik.....	30
1.2.4 Chaos und Struktur, Selbstorganisation.....	30
1.2.5 Kognitive Selbstorganisation.....	34
1.3 Die sieben Grundelemente systemischer Beratung.....	37
1.3.1 Kontextanalyse.....	37
1.3.2 Anerkennung bereits gefundener Problemlösungen.....	38
1.3.3 Veränderungsprozess als Dialog.....	39
1.3.4 Selbstreferenz.....	39
1.3.5 Wandlung und Entwicklung.....	41
1.3.6 Selbstwert und Kongruenz.....	42
1.3.7 Selbstorganisation.....	42
1.4 Methodische Grundlagen systemischer Beratung.....	43
1.4.1 Einführung.....	43
1.4.2 Aktivieren durch Fragen.....	44
1.4.3 Haltung von Neutralität und Neugier.....	45
1.4.4 Hypothesenbildung.....	46
1.4.5 Lösungsorientiertes Vorgehen.....	46
1.4.6 Strukturieren.....	47
1.4.7 Phasen im Beratungsgespräch.....	48
1.5 Systemische Frage-, Gesprächs- und Interventionstechniken.....	50
1.5.1 Koppeln.....	50
1.5.2 Fragen zur Kontextanalyse.....	52

1.5.3	Fragen zur Konkretisierung	54
1.5.4	Fragen zum Wechsel der Beobachtungsstandpunkte	56
1.5.5	Reframing.....	60
1.5.6	Skulpturarbeit.....	61
1.5.7	Metaphern, Beispiele und Szenarios.....	62
1.5.8	Fokussieren	62
1.5.9	Widerspiegeln.....	63
1.5.10	Das Reflecting Team	63
1.5.11	Verändern von Verhalten, Regeln und subjektiven Deutungen.....	63
1.5.12	Feedback	68
1.5.13	Moderationstechniken.....	70
1.5.14	Techniken zur Informationsgewinnung in der Organisationsentwicklung	75
2.	Veränderungsmanagement	79
2.1	Grundlagen für Veränderung.....	79
2.1.1	Herausforderungen und Ziele von Unternehmen.....	79
2.1.2	Veränderungen in Humansystemen.....	80
2.1.3	Wodurch Ziele erreichbar werden.....	81
2.1.4	Unternehmensveränderung als Prozess.....	83
2.1.5	Verlauf von Veränderung – eine neue Ordnung ermöglichen	84
2.1.6	Selbstorganisation und Steuerung – kein Widerspruch.....	86
2.2	Methoden im Vorgehen.....	87
2.2.1	Vorbereitung.....	87
2.2.2	Verändern von Transaktionsmustern.....	89
2.2.3	Anforderungen an Berater und Führungskräfte	91
2.2.4	Akzeptanzmanagement und Beteiligung	98
2.2.5	Das 1x1 des Veränderungsprozesses.....	104
2.3	Aufsetzen von Veränderungsprozessen	106
2.3.1	Beratungsverständnis und Kundennutzen.....	106
2.3.2	Zielsetzung	107
2.3.3	Prozesse, Zielgruppen und Phasen im Veränderungsprozess.....	107
2.3.4	Legitimität – die Erfolgsbedingung für den Veränderungsprozess.....	111
2.3.5	Emotionalisierung von Veränderungen.....	117
2.4	Konsequenzen für Organisationen und Unternehmen	122
2.4.1	Visionen und Werte	122
2.4.2	Selbstorganisation im Unternehmen	123
2.4.3	Konsequenzen für das Management	124
2.4.4	Veränderung und Selbstorganisation im Führungsalltag	126
2.5	Praxisbeispiele	127
2.5.1	Verbesserung der Zusammenarbeit in einer städtischen Einrichtung	127
2.5.2	Neuausrichtung im Bereich „strategische Organisationsentwicklung“	130

- 3. Kreativität und Innovation 133
 - 3.1 Kreativität 133
 - 3.1.1 Einführung und Definition 133
 - 3.1.2 Stadien des kreativen Prozesses 136
 - 3.1.3 Voraussetzungen für Kreativität 137
 - 3.1.4 Weitere Erfordernisse für Kreativität 141
 - 3.1.5 Hindernisse für Kreativität 143
 - 3.1.6 Kreativität und Stress 145
 - 3.2 Kreative Prozesse in Unternehmen und Organisationen 146
 - 3.2.1 Balance zwischen Innovation und Stabilität 146
 - 3.2.2 Schwachstellen im Innovationsprozess in Organisationen 147
 - 3.2.3 Rahmenbedingungen für Innovation und Kreativität in Organisationen 149
 - 3.2.4 Sieben goldene Regeln der Kreativitätsförderung 153
 - 3.2.5 Eröffnen kreativer Felder im Veränderungsprozess 155
 - 3.3 Methoden und Techniken für kreative Prozesse 158
 - 3.3.1 Grundregeln des kreativen Arbeitens 158
 - 3.3.2 Kreativitätsaufgabe 159
 - 3.3.3 Brainstorming 159
 - 3.3.4 Kartenabfrage (nach Metaplan) 160
 - 3.3.5 Hütchenspiel 161
 - 3.3.6 Persönliche Analogie 164
 - 3.3.7 Umkehrung zum Ziel 164
 - 3.3.8 Die 3-5-Methode 164
 - 3.3.9 Markt der Ereignisse 165
 - 3.3.10 Vernissage 165
 - 3.3.11 Mind-Mapping 166
 - 3.3.12 Punkten 167
 - 3.3.13 Bewertungsmatrix 167
 - 3.4 Fallbeispiel – Kreativität und Innovation 168

- 4. Strategie- und Prozessmanagement 171
 - 4.1 Strategische Planungsprozesse 172
 - 4.1.1 Analyse der Ausgangslage 172
 - 4.1.2 Strategieentwicklung 174
 - 4.1.3 Strategieumsetzung 175
 - 4.1.4 Strategiekontrolle 176
 - 4.2 Methoden der Systemgestaltung 177
 - 4.2.1 Geschäftsprozesse 177
 - 4.2.2 Prozessorientierung 179
 - 4.2.3 Prozessoptimierung 180
 - 4.2.4 Beratungsmethoden (Beispiele) 185
 - 4.3 Methoden des Projektmanagements 200
 - 4.3.1 Projektumfeld analysieren und Beziehungen aufbauen 201

4.3.2	Auftrag und Ziele klären und das Team motivieren.....	203
4.3.3	Projekt strukturieren und Arbeitspakete vereinbaren.....	204
4.3.4	Projektstatus verfolgen und Abweichung managen.....	206
4.3.5	Kommunikation fördern und Konflikte lösen.....	207
5.	Teamentwicklung.....	209
5.1	Grundlagen.....	210
5.1.1	Einführung von Teamarbeit ist Kulturwandel.....	210
5.1.2	Die Basis erfolgreicher Teamarbeit.....	212
5.1.3	High Performance Teams (Spitzenteams).....	217
5.2	Aufgaben von Führung und Team in der Kooperation.....	218
5.2.1	Grundgedanken.....	218
5.2.2	Aufgaben der Führung.....	219
5.2.3	Aufgaben des Teams.....	221
5.2.4	Das Zusammenspiel.....	222
5.2.5	Teambildung – Gemeinsam durchstarten.....	224
5.3	Tipps und Tools für erfolgreiche Teamarbeit.....	227
5.3.1	Regeln für kreatives Teamwork.....	227
5.3.2	Feedback – Information statt Angriff.....	228
5.3.3	Regeln für Teamsitzungen.....	230
5.3.4	Regeln für Prozessbeobachter.....	232
5.3.5	Teamcheck.....	232
5.4	Teams go Outdoor.....	234
5.5	Zusammenarbeit in interkulturellen Teams.....	237
5.6	Praxisbeispiel/Fallstudie.....	240
6.	Beratungsmodelle für Stress-, Krisen- und Konfliktmanagement.....	245
6.1	Einführung in Stress-, Krisen- und Konfliktmanagement.....	246
6.2	Stressmanagement.....	247
6.2.1	Grundlagen.....	247
6.2.2	Persönliche Stressmuster.....	250
6.2.3	Stressmanagement.....	251
6.3	Krisenmanagement.....	253
6.3.1	Grundlagen.....	253
6.3.2	Persönliche Muster im Umgang mit Krisen.....	256
6.3.3	Krisenmanagement.....	256
6.4	Konfliktmanagement.....	257
6.4.1	Grundlagen.....	257
6.4.2	Persönliche Konfliktmuster.....	260
6.4.3	Konfliktarten.....	260
6.4.4	Die Grundmuster der Konfliktlösung.....	260
6.4.5	Konflikte erkennen und bewältigen.....	264
6.5	Fallbeispiel Krisen- und Konfliktmanagement.....	270

- 7. Coaching und Leadership – Konzepte für Entwicklung, Wandel und Führung 273
 - 7.1 Coaching durch externe Berater..... 273
 - 7.1.1 Was will Coaching?..... 273
 - 7.1.2 Coaching als Erweiterung der systemischen Beratung..... 274
 - 7.1.3 Die Anforderungen an einen guten Coach 276
 - 7.1.4 Das Coaching-Gespräch..... 277
 - 7.1.5 Coaching-Technik – Instrumente für die Praxis..... 278
 - 7.1.6 Fallstudie: Bereichsleiter sucht Unterstützung 282
 - 7.2 Vom Chef zum Coach 287
 - 7.2.1 Coaching als Führungskultur 287
 - 7.2.2 Die Beziehung zwischen Coach und Mitarbeiter..... 289
 - 7.2.3 Motivationssteigerung im Coaching-Prozess..... 290
 - 7.2.4 Fallstudie: Der Chef als Coach 293
 - 7.3 Leadership – Kompetenz für Berater und Manager..... 296
 - 7.3.1 Führungskompetenz in ihrer hohen Kunst 298
 - 7.3.2 Der Alltag des Managers..... 298
 - 7.3.3 Führen in offenen Systemen..... 302
 - 7.4 Visionen und Werte – Selbstreflexion..... 304
 - 7.4.1 Fragebogen zur persönlichen Vision..... 304
 - 7.4.2 Fragebogen zu persönlichen Werten 305

- 8. Unternehmenskultur 307
 - 8.1 Herausforderungen an die Unternehmenskultur 307
 - 8.2 Was lässt Unternehmen erfolgreich sein? 312
 - 8.3 Lernende Unternehmen und lernende Führung 314
 - 8.4 Teilaspekte der Unternehmensausrichtung 315
 - 8.4.1 Teilaspekt Profitmaximierung 315
 - 8.4.2 Teilaspekt Kundenzufriedenheit..... 317
 - 8.4.3 Teilaspekt Mitarbeiterzufriedenheit 321
 - 8.5 Unternehmenskultur als integrierter Prozess 323
 - 8.5.1 Unternehmenskultur aus Sicht von Kunden,
Mitarbeitern und Unternehmen 324
 - 8.5.2 Beziehungen zwischen Kunden, Mitarbeitern und Unternehmen 325
 - 8.5.3 Woran Versuche scheitern 325
 - 8.5.4 Woran man ein integriertes Vorgehen erkennt 326

- 9. Persönlichkeitsentwicklung 327
 - 9.1 Arbeit an sich selbst – eine fortwährende Herausforderung..... 327
 - 9.1.1 Selbsterkenntnis und persönliche Weiterentwicklung..... 328
 - 9.1.2 Entwicklungsstufen, Lebensumbrüche und Wachstum..... 329
 - 9.1.3 Vitale Zukunftsgestaltung 330
 - 9.1.4 Persönliche Lernprogramme 331
 - 9.1.5 Ein weites Bewusstsein entwickeln 332

9.1.6 Umgang mit Krisen.....	334
9.2 Persönliche Entwicklungsprogramme starten.....	335
9.2.1 Unsere Erfahrung ist unsere Kompetenz	335
9.2.2 Wir betreten neue Landschaften.....	336
9.2.3 Persönlichkeitsentwicklung und Leadership – ein persönliches Entwicklungsprogramm	338
Literatur.....	341
Stichwortverzeichnis.....	349
Die Autoren.....	357