

Axel und Hella Exner

systemisch bewegt

40 Jahre – eine Zwischenbilanz



Inhalt

Vorwort	8
Management Summary	11
Kapitel 1	
Paradigmenwechsel	14
1.1 Ausgangspunkt: Das vorherrschende Paradigma	15
1.2 Der Paradigmenwechsel: Organisation als soziales System	16
1.3 Organisation als lebendes System	17
1.4 Das Ganze, seine Teile – und seine Grenze	18
1.5 Selbststeuerung als Grundprinzip	20
1.6 Formen der Unternehmens(Selbst)Steuerung: grüne Schleife und rotes Band	21
1.7 Verdichtung: Die sieben Thesen zur systemischen Haltung	24
1.8 Zentrale Begriffe und Modelle	25
Kapitel 2	
Unsere Haltung	26
2.1 Einladung: Über etwas sprechen, das sich nicht machen lässt	27
2.2 Haltung zeigt sich im Tun – nicht im Sagen	28
2.3 Wunsch-Haltung und gelebte Haltung	29
2.4 Leben im Widerspruch – nicht dessen Auflösung	31
2.5 Unterschiede vor Konflikten	33
2.6 Umgang mit dem Unfassbaren – Orientierung in nicht fassbarer Komplexität	34
2.7 Dimensionen professioneller Haltung – unser Bezugsrahmen als Berater:innen	37
2.8 Verdichtung – was für uns im Kern von Haltung bleibt	41
2.9 Zentrale Begriffe und Modelle	43
Kapitel 3	
Entscheidungen verstehen	44
3.1 Warum es nicht egal ist, wie wir über Entscheidungen sprechen	45
3.2 Mit welchen Brillen wir auf Entscheidungen blicken	46
3.3 Entscheidungen systemisch verstehen	47
3.4 Unternehmensidentität als Entscheidungsbrille	50
3.5 Der Lebensweg des Unternehmens als Entscheidungsbrille	52
3.6 Governance und Entscheidungsebenen	54
3.7 Routine, Veränderung und bewusste Brüche (grün–rot)	55
3.8 Das systemische Organisationsdreieck als Beobachtungsbrille	56
3.9 Entscheidung als Intervention	58
3.10 Übergang: Vom Entscheiden zum Entscheidungsprozess	60
3.11 Zentrale Begriffe und Modelle	61

Kapitel 4	
Systemische Schleife	62
4.1 Eine Denkfigur, keine Schrittfolge	63
4.2 Beobachten	64
4.3 Hypothesenbildung	71
4.4 Entscheiden	75
4.5 Wirkung beobachten und nächste Schritte setzen	79
4.6 Zentrale Begriffe und Modelle	80
Kapitel 5	
Muster und Musterbrüche	81
5.1 Warum Ziele allein keine Veränderung bewirken	82
5.2 Was wir mit Mustern meinen	83
5.3 Wovon wir sprechen, wenn wir von Musterbrüchen reden	84
5.4 Muster sind leichter erkennbar, als man denkt	84
5.5 Die Funktion von Mustern – warum Systeme an ihnen festhalten	85
5.6 Vom Zielbild zum Musterbruch	85
5.7 Musterbrüche beobachten statt Maßnahmen abhaken	87
5.8 Musterbrüche, Chaos und der Lebensweg	87
5.9 Arbeiten mit Musterbrüchen – ein Praxisbeispiel	87
5.10 Zentrale Begriffe und Modelle	89
Kapitel 6	
Transformation steuern	90
6.1 Zielbild	92
6.2 Stoßrichtungen	95
6.3 Das Transformationssystem	99
6.4 Steuerung des Transformationssystems	102
6.5 Zentrale Begriffe und Modelle	112
Kapitel 7	
Gestaltung von Interventionen	113
7.1 Ebenen und Dimensionen der Intervention	116
7.2 Interventionsarchitektur	118
7.3 Interventionsdesign	121
7.4 Interventionstechnik	122
7.5 Präsenz, virtuell, hybrid – bewusste Komposition	123
7.6 Zentrale Begriffe und Modelle	123
Kapitel 8	
Rollenklärung	124
8.1 Meine Rolle und ihre Umwelten	126
8.2 Rolle als Balance widersprüchlicher Logiken	128
8.3 Anschlussfähigkeit: Mensch – Rolle – Organisation	128
8.4 Unsere Rollen klären – ein gemeinsamer Erfahrungsweg	128
8.5 Das PUB-Gespräch – ein Wendepunkt	130
8.6 Zentrale Begriffe und Modelle	134

Kapitel 9	
Zusammenarbeit als lebendiger Prozess	135
9.1 Zur Perspektive der Beobachtung	136
9.2 Wo es sich reibt – die andere Seite der Medaille	138
9.3 Zentrale Begriffe und Modelle	139
Kapitel 10	
Beratung – unser persönlicher Zugang	140
10.1 Die Arbeit an der Essenz ist ein intensiver Bewusstseinsprozess	141
10.2 Entwicklungswege und Formate	142
10.3 Die Essenz der Berater:innenidentität – Begriff und Funktionen	143
10.4 Individuelle Verdichtungen: unsere persönlichen Essenzen	145
10.5 Gemeinsame Verdichtungen auf organisationaler Ebene	149
10.6 Abgrenzung: keine Imagearbeit, keine Marketingaussagen	153
10.7 Zentrale Begriffe und Modelle	155
Kapitel 11	
Management, mein persönlicher Zugang	156
11.1 Rolle und Verantwortung – Berater und Manager	158
11.2 Fremdmanager im Familienunternehmen	160
11.3 Management in Transformationsprozessen	163
11.4 Generationsübergabe – Verantwortung für Übergänge	167
11.5 Volatilität als neue Normalität – Stoßrichtungen fürs Management ...	170
11.6 Zentrale Begriffe & Modelle	172
Kapitel 12	
Coaching, mein persönlicher Zugang	173
12.1 Mensch – Rolle – Organisation: mein Referenzrahmen im Coaching ..	173
12.2 Auftragsklärung als Grundvoraussetzung meiner Arbeit	174
12.3 Der Kontrakt: Rahmen, Ort und Zeit	175
12.4 Coaching im Dreieck – Organisation, Führungskraft, Coachee	176
12.5 Verantwortung im Coaching	177
12.6 Intuition, Latenz und professionelle Zurückhaltung	178
12.7 Wie ich interveniere – Fokus, Querinterventionen und Arbeit am Kern	180
12.8 Wie Coachees mich erleben – Fremdbeschreibungen und Resonanzen	181
12.9 Biografische Linien und Übergänge	182
12.10 Zentrale Begriffe und Modelle	183
Danksagung	184
Übersicht »Zentrale Begriffe & Modelle«	185
Literaturliste	187

Vorwort

Dieses Buch ist nicht aus einem strategischen Plan entstanden. Eher aus einem inneren Drängen. Vielleicht altersbedingt. Sicher lebensbedingt.

Über viele Jahre haben sich Texte angesammelt: Artikel, Konzepte, Modelle und Praxiserfahrungen. Manche gemeinsam geschrieben, manche einzeln – aber nichts ohne den anderen gedacht. Immer wieder haben wir versucht, Ordnung hineinzubringen. Meist unter dem Gesichtspunkt des Lehrens, des Weitergebens, des Strukturierens für andere. Und ebenso oft haben wir damit wieder aufgehört.

Der entscheidende Schritt war eine einfache, aber entlastende Entscheidung: Wir schreiben dieses Buch vor allem für uns.

Für unseren eigenen Überblick. Für unser gemeinsames Berufsleben. Über das, was uns über Jahrzehnte beschäftigt, getragen, irritiert und verändert hat. Und wir schreiben es ohne den Anspruch, ein Buch »für den Markt« zu machen. Ohne Zielgruppenlogik. Ohne den Druck, etwas erklären oder rechtfertigen zu müssen.

Diese Entscheidung hat etwas verändert.



Plötzlich war wieder Freude da. Neugier sowie Lust, alte Texte hervorzuholen und sie mit dem heutigen Blick zu lesen: Was davon trägt noch? Was würden wir heute anders formulieren? Und wo sind wir selbst erstaunt, dass es immer noch gültig ist?

Dieses Buch folgt deshalb keiner Zeitlinie. Es ist keine chronologische Werkübersicht. Es ist thematisch aufgebaut – entlang jener Fragen, die uns immer wieder beschäftigt haben: Haltung, Rolle, Intervention, Management, Transformation, Widerspruch, Muster, Selbststeuerung, Leben.

Viele der zugrundeliegenden Texte sind in einer Zeit entstanden, in der systemisches Denken erklärungsbedürftig war. Wir waren – gemeinsam mit vielen anderen – Teil einer Pionierphase. Heute ist systemisches Vokabular weit verbreitet. Die darunterliegende Haltung deutlich weniger. Noch weniger selbstverständlich ist sie, wenn Systeme oder Menschen unter Druck geraten.

Was sich durch alle unsere Veröffentlichungen zieht, ist keine Methode, sondern eine Grundüberzeugung: Es gibt keine Wahrheit. Es gibt unterschiedliche Wirklichkeiten. Professionelles Arbeiten beginnt dort, wo diese Wirklichkeiten ernst genommen werden, ohne sie vorschnell aufzulösen.

Ein zweiter roter Faden ist die Frage der Rolle. Was heißt es, professionell zu handeln – als Berater:in, als Manager:in, als Coach? Wo endet persönliche Betroffenheit, wo beginnt Verantwortung? Diese Fragen haben uns nie losgelassen, weil sie nie endgültig beantwortbar sind. Sie müssen immer wieder neu bearbeitet werden – im Kontext des Auftrags, der jeweiligen Situation und der eigenen Haltung.

Ein dritter, zentraler Punkt ist der Umgang mit Widerspruch.

Widersprüche sind keine Fehler im System. Widersprüche sind Leben. Organisationen, Menschen und Gesellschaften sind widersprüchlich, ambivalent, gleichzeitig stabil und veränderungsbedürftig. Systemische Arbeit heißt für uns nicht, diese Widersprüche zu beseitigen, sondern mit ihnen zu arbeiten, bevor sie zu Konflikten werden, die nur noch eskalieren.

Wenn wir mit dieser Brille das aktuelle Weltgeschehen betrachten, sehen wir viel Angst. Angst verengt Wahrnehmung. Angst erzeugt den Wunsch nach einfachen Antworten in einer hochkomplexen Welt. Autokratische Muster, lineares Denken und scheinbare Eindeutigkeiten sind die Folge – in der Politik ebenso wie in Organisationen.

Aus unserer Sicht wäre systemisch-konstruktivistisches Denken gerade jetzt ein notwendiger Gegenpol: nicht als Heilslehre, sondern als Möglichkeit, Komplexität auszuhalten, Unterschiede zu würdigen und widersprüchliche Anforderungen gleichzeitig zu denken. Ob sich diese Haltung gesellschaftlich durchsetzt, wissen wir nicht. Wir erleben uns selbst dabei eher als Teil einer Minderheit – einer Blase, die sich bewusst für Differenzierung entscheidet.

Was wir aber wissen: Wir können diese Haltung selbst leben. In unserer Arbeit. In unseren Beziehungen. In der Art, wie wir Organisationen begleiten. Lieber kleine, stimmige Schritte gehen, als große Vereinfachungen zu propagieren.

Wir veröffentlichen dieses Buch im Eigenverlag. Wir schenken es Freund:innen, Kolleg:innen und Weggefährt:innen. Nicht als Abschluss, sondern als Zwischenbilanz. Und als Einladung, weiterzudenken.

Hella & Axel

Management Summary

Worum es uns in diesem Buch geht

Dieses Buch ist aus einem langen gemeinsamen Berufsleben entstanden. Über viele Jahre hinweg haben wir in Organisationen gearbeitet – als Berater:innen, als Manager:innen und als Coaches, als Begleiter:innen von Veränderungsprozessen. In mehr als 45 Veröffentlichungen haben wir versucht, einzelne Facetten dieses Arbeitens sichtbar zu machen.

Mit diesem Buch wollen wir noch einmal einen Schritt zurücktreten und fragen:

- Was ist für uns über all diese Jahre hinweg das Wesentliche gewesen?
- Welche Haltungen, Modelle und Erfahrungen haben sich als tragfähig erwiesen – auch in schwierigen, widersprüchlichen oder krisenhaften Situationen?

Aus dieser Verdichtung ist eine einfache, für uns aber sehr stimmige Struktur entstanden. Wir sehen unsere Arbeit heute in drei großen Feldern:

- einem **systemischen Grundverständnis**,
- einer Arbeit in **professionellen Rollen**
- und einem wichtigen Schwerpunkt unserer Arbeit, der **Transformation von Organisationen**.

Unser systemisches Grundverständnis

(Kapitel 1–5)

Systemisch zu arbeiten, heißt für uns, Organisationen als lebende soziale Organismen zu verstehen. Sie lassen sich nicht wie Maschinen steuern, sondern nur irritieren. Jede Organisation reagiert auf Interventionen auf ihre eigene Weise – sie macht letztlich immer das, was zu ihrer inneren Logik passt (Kap. 1: Paradigma).

Zentral ist für uns:

- dass Wirklichkeit konstruiert wird,
- dass Beobachter nie neutral sind,
- dass Entscheidungen immer unter Unsicherheit getroffen werden,
- dass Organisationen eigene Logiken entwickeln, die nicht auf einzelne Personen reduzierbar sind
- und dass es immer wichtig ist, in Relationen zu denken.

Daraus folgt für uns eine besondere Form von Haltung: Wir können keine Ergebnisse »machen«, sondern nur Impulse setzen. Systemisches Arbeiten ist für uns ein fortlaufender Prozess aus Beobachten, Hypothesen bilden, Interventionen planen, Interventionen setzen und dann wieder deren Wirkung beobachten (Kap. 2: Haltung).

Dabei spielen Muster eine zentrale Rolle. Organisationen stabilisieren sich über vertraute Kommunikations- und Entscheidungsrouninen. Entscheidungen verstehen wir nicht als punktuelle Akte, sondern als Prozesse. Mehrere Kapitel des Buches kreisen um die Frage, wie Entscheidungen vorbereitet, gerahmt, getroffen werden, wirken und nachbearbeitet werden – gerade unter Bedingungen von Unsicherheit und Widersprüchlichkeit. (Kap. 3: Entscheidungen verstehen und Kap. 4: Systemische Schleife)

Veränderung heißt für uns, diese Muster sichtbar zu machen und gezielt zu irritieren – immer mit einer Vorstellung davon, welche neuen Muster die Lebensfähigkeit der Organisation stärken könnten (Kap. 5: Muster und Musterbrüche).

Transformation als wichtiger Schwerpunkt unserer Arbeit

(Kapitel 6–7)

Ein großer Teil unseres Berufslebens war von Transformationsprozessen geprägt. Wir haben erlebt, wie Organisationen an ihre Grenzen stoßen, wie alte Sicherheiten brüchig werden und neue Formen des Denkens und Entscheidens entstehen müssen.

Gleichzeitig hat die Bedeutung von Transformation im Laufe unserer beruflichen Biografien stark zugenommen: Die Welt verändert sich immer schneller, Märkte, Technologien und gesellschaftliche Rahmenbedingungen verschieben sich laufend und Organisationen müssen sich immer häufiger und tiefergehend anpassen. Wir gehen davon aus, dass dieser Trend weiter zunehmen wird.

Transformation ist für uns mehr als Veränderung. Sie bedeutet einen echten Musterwechsel: in der Art, wie Sinn entsteht, wie Macht und Verantwortung verteilt sind und wie Entscheidungen getroffen werden (Kap. 6: Transformation steuern).

Die Gestaltung von Interventionen in solchen Phasen verlangt besondere Aufmerksamkeit: Es geht darum, zugleich Stabilität und Irritation zu ermöglichen, ohne Menschen oder Organisationen zu überfordern (Kap. 7: Interventionen gestalten).

Professionelle Rollen: Beratung, Management, Coaching

(Kapitel 8–12)

Ein weiterer wichtiger Strang dieses Buches ist die Arbeit in Rollen. Ob als Berater:in, Manager:in oder Coach – jede dieser Rollen bringt eigene Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Machtpositionen mit sich. Viele Schwierigkeiten in Organisationen entstehen unserer Erfahrung nach nicht durch fehlende Kompetenz, sondern durch unklare oder vermischte Rollen (Kap. 8: Rolle).

Zusammenarbeit verstehen wir nicht als Technik, sondern als lebendigen sozialen Prozess zwischen Menschen in Rollen, mit unterschiedlichen Erwartungen, Interessen und Empfindlichkeiten (Kap. 9: Zusammenarbeit als lebendiger Prozess).

Die drei Rollen, in denen wir arbeiten, werden im Buch jeweils aus einer persönlichen und zugleich professionellen Perspektive beschrieben:

Beratung als Arbeit in einer Schleife aus Beobachten, Hypothesen bilden, Interventionen planen, Interventionen setzen und deren Wirkung wieder beobachten. Mit dem Ziel, Organisationen in ihrer eigenen Entwicklung zu unterstützen (Kap. 10: Beratung – unser persönlicher Zugang).

Management als Verantwortung, Richtung zu geben, Visionen und Strategien zu entwickeln, Rahmen zu setzen, Orientierung zu bieten und in unsicheren Zeiten Halt, aber auch Veränderung zu ermöglichen (Kap. 11: Management – ein persönlicher Zugang).

Coaching als professionelle Begleitung von Menschen in ihren Rollen im Kontext von Organisationen, ebenfalls in einer Schleife aus Wahrnehmen, Verstehen, gezielten Interventionen und Reflexion der Wirkung (Kap. 12: Coaching – mein persönlicher Zugang).

Diese drei Rollen unterscheiden sich deutlich – und gerade darin liegt für uns ihre Kraft.

Was dieses Buch sein will

Dieses Buch ist kein Rezeptbuch. Es ist eine Einladung zum Mitdenken. Es will zeigen, wie wir über viele Jahre hinweg versucht haben, systemisch, verantwortungsvoll und mit Respekt vor der Komplexität von Menschen und Organisationen zu arbeiten.

Wenn es dazu anregt, die eigene Haltung, die eigene Rolle und das eigene Entscheiden bewusster wahrzunehmen – und vielleicht an der einen oder anderen Stelle neue Muster zu wagen –, dann hat es seinen Zweck erfüllt.