

ALEXANDER DOUJAK / ALEXANDER EXNER
SYSTEMISCHES
TRANSFORMATIONS-MANAGEMENT
WORKBOOK



Systemisch Bewegen **intensiv**
www.sbi.expert



Exner Beratung
bewährt.ungewohnt



doujak corporate development

IMPRESSUM
© Alexander Doujak GmbH
Lainzer Strasse 80
1130 Wien
Österreich
office@doujak.eu
Telefon +43 (1) 306 33 66

ISBN: 978-3-200-08906-8

Für den Inhalt verantwortlich:
Dr. Alexander Doujak, DI Alexander Exner
Layout und digitale Bildverarbeitung: Susanne Hun
Jegliche Vervielfältigung oder Weiterverbreitung in
jedem Medium als Ganzes oder in Teilen bedarf der
schriftlichen Zustimmung der Alexander Doujak GmbH.

Version 2026

INHALTSVERZEICHNIS

Systemisches Paradigma / Weltbild	5		
– Paradigmen	7	– Ausprägungen von Wandel	97
– Lebende Systeme	11	– Was ist mit Transformations-System gemeint?	99
– Was ist das Ganze, was sind seine Teile?	15	– Spezifika der Rollen ManagerInnen und BeraterInnen	105
– 7 Thesen zur systemischen Haltung	17	– Aufbau Transformationssystem - Übersicht	107
– Das systemische Paradigma ist in komplexen und chaotischen Kontexten hochfunktional	19	– ManagerIn: Entscheidung bezüglich rot/grün	109
– Der Lebensweg des Unternehmens	21	– Aufbau Transformationssystem – Aus der Sicht der ManagerIn	111
– Unternehmens(selbst)steuerung	23	– Exkurs: Aufbau Berater-System als Sub-System des Transformations-Systems	113
Transformations-Architektur	25	– Lebenswege des Unternehmens und des Transformations-Systems	117
– Die „Systemische Schleife“ ist der Basisprozess für die (agile) Transformationsgestaltung	27	– Beispiele für Präfigurative Stoßrichtungen	119
– Ebenen der Intervention	29	– Idealtypische Schrittfolge zum Aufbau des Transformations-Systems	121
– Dimensionen der Interventionsgestaltung	31	Systemisches Arbeiten	123
– Architektur Basismethoden	33	– Fallarbeit	125
– Zielbild	35	– Beobachtungskategorien. Präambel	127
– Stakeholder Analyse	37	– Beobachtungskategorien. Organisation	129
– Transformations-Landkarte	39	– Beobachtungskategorien. Organisation – Umwelten	131
– Transformations-Konzepte	41	– Beobachtungskategorien. Innere Strukturen	132
– Das Ziel von Transformations-Management	43	– Beobachtungskategorien. Symptomträger, Funktionalität, Zeit	133
– Architektur als „Burger“ dargestellt	45	– Beobachtungskategorien. Transformationssystem	135
– Raster für die Transformations-Architektur	47	– Hypothesen. Definition	137
– Agile Architekturelemente	49	– Hypothesen. Grundsätzliches	139
– Phasenmodell	51	– Was sind die Funktionen von Hypothesen?	141
– Drehbuch für den Transformations-Prozess	53	– Anleitung für das Bilden von Hypothesen	143
– Phase 1	55		
– Phase 2	59		
– Phase 3	63		
– Phase 4	67		
– Phase 5	71		
– Personen und Veränderung	75		
– Kritische Erfolgsfaktoren zur Erreichung der Ziele	77		
– Beispiele für Kommunikation	79		
Präfiguratives Transformations-System	81		
– System – Umwelten	83		
– Erste Veränderungsimpulse	85		
– Aufbau des Transformations-Systems	87		
– Intervention	89		
– Intervention – Definition	91		
– Intervention – Ebenen	93		
– Musterbrüche zur Vorbereitung auf das Unvorhersehbare	95		

SYSTEMISCHES
TRANSFORMATIONS-MANAGEMENT
SYSTEMISCHE GRUNDLAGEN

PARADIGMEN

DAS VORHERRSCHENDE PARADIGMA ...



Das Unternehmen
als Maschine

Das Unternehmen als Summe
seiner MitarbeiterInnen

Exner Alexander, Königswieser Roswita, Capra Fritjof
Veränderung im Management-Management der Veränderung.
Erschienen in: Das systemisch-evolutionäre Management, Neuer Horizont für Unternehmen
Orac Verlag, Wien (1990), S. 112-121, ISBN 3-7007-0262-0

NOTES



PARADIGMEN

DAS PARADIGMA, VON DEM WIR AUSGEHEN ...



Das Unternehmen als
soziales System



Das Unternehmen als
lebendes System

Exner Alexander, Königswieser Roswita, Capra Fritjof
Veränderung im Management-Management der Veränderung.
Erschienen in: Das systemisch-evolutionäre Management, Neuer Horizont für Unternehmen
Orac Verlag, Wien (1990), S. 112-121, ISBN 3-7007-0262-0

NOTES



LEBENDE SYSTEME

WAS MACHT LEBEN AUS?

Stoffwechsel – das Wesen des Lebens: Stoffwechsel ist der ständige Fluss von Energie und Materie, durch den ein lebender Organismus sich ununterbrochen selbst hervorbringen, reparieren und fortpflanzen kann.

Leben will leben! Lebende Systeme haben und brauchen Kreativität, um zu überleben.

Lebende Systeme **erschaffen sich ständig neu**, indem sie ihre Komponenten umwandeln oder ersetzen. Auf diese Weise erfahren sie ständige strukturelle Veränderungen, während sie ihre spezifischen Organisationsmuster erhalten.

Ein lebendes System ist **autonom**. Es bewahrt sich die Freiheit zu entscheiden, was es bemerkt und wodurch es gestört wird. Menschen – also auch im speziellen Manager – sind relevante Umwelten.

Exner Alexander, Königswieser Roswita, Capra Fritjof
Veränderung im Management-Management der Veränderung.
Erschienen in: Das systemisch-evolutionäre Management, Neuer Horizont für Unternehmen
Orac Verlag, Wien (1990), S. 112-121, ISBN 3-7007-0262-0

Man kann ein lebendes System nie steuern – man kann es nur stören.

NOTES



EIN WILDWASSER

IST DAS EIN
LEBEWESEN ODER
SIND ES VIELE?

WAS IST DAS GANZE,
WAS SIND SEINE TEILE?



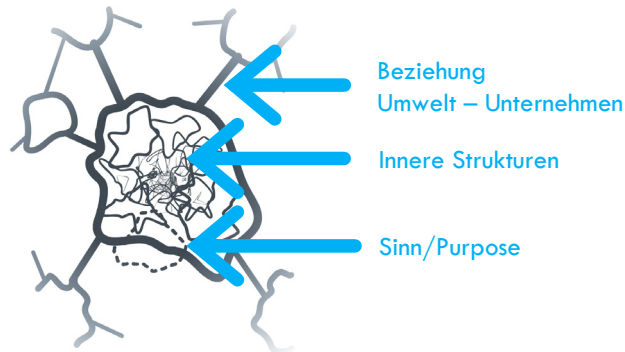
NOTES



WAS IST DAS GANZE, WAS SIND SEINE TEILE?

Was wollen wir
beobachten/
besser verstehen/
beeinflussen/
coachen/
managen/
steuern?

UNTERNEHMENSIDENTITÄT



Was ist die Grenze des
Ganzen?

Welche Entscheidungen
werden dem
Unternehmen zugeordnet?

Was ist drinnen/draußen?

Exner Alexander
Unternehmensidentität.
Erschienen in: Königswieser/Lutz: Das systemisch-evolutionäre Management. Neue Horizonte für Unternehmen.
Orac Verlag, Wien (1990), S. 191-203, ISBN 3-7007-0262-0

NOTES



7 THESEN ZUR SYSTEMISCHEN HALTUNG

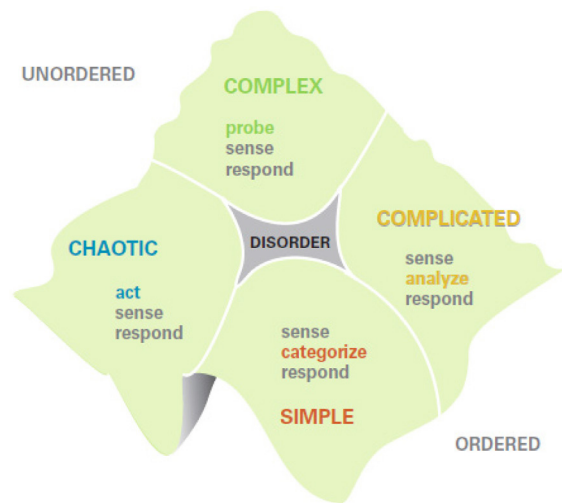
1. Soziale Systeme lassen sich nicht beherrschen, man kann nur Impulse setzen.
2. Es gibt keine objektive Wahrheit, die beobachtende Person ist Teil der Beobachtung.
3. Beobachtung wird durch Dialog wahr.
4. Es geht nicht um den Gegensatz „gut versus schlecht“, sondern um den von „Funktionalität versus Dysfunktionalität“.
5. Es geht um das Beschreiben von Wechselwirkungen, nicht um „Ursache-Wirkungs-Denken.“
6. Es ist hilfreich, jeweils auf das „Ganze“ zu achten.
7. Die Schleife „Beobachten – Hypothesen bilden – Interventionen planen – Interventionen durchführen“ schafft Orientierung.

Exner Alexander, Königswieser Roswita, Capra Fritjof
Veränderung im Management-Management der Veränderung.
Erschienen in: Das systemisch-evolutionäre Management, Neuer Horizont für Unternehmen
Orac Verlag, Wien (1990), S. 112-121, ISBN 3-7007-0262-0

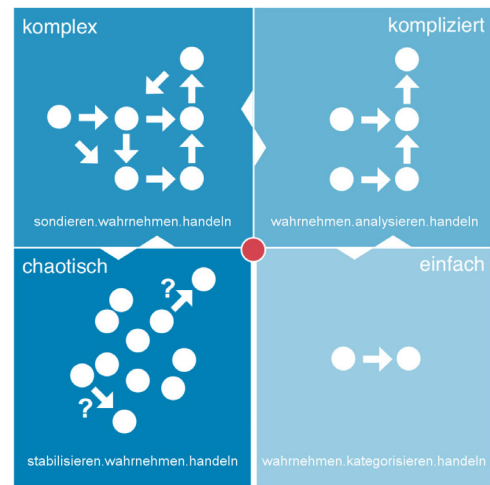
NOTES



DAS SYSTEMISCHE PARADIGMA IST IN KOMPLEXEN UND CHAOTISCHEN KONTEXTEN HOCHFUNKTIONAL



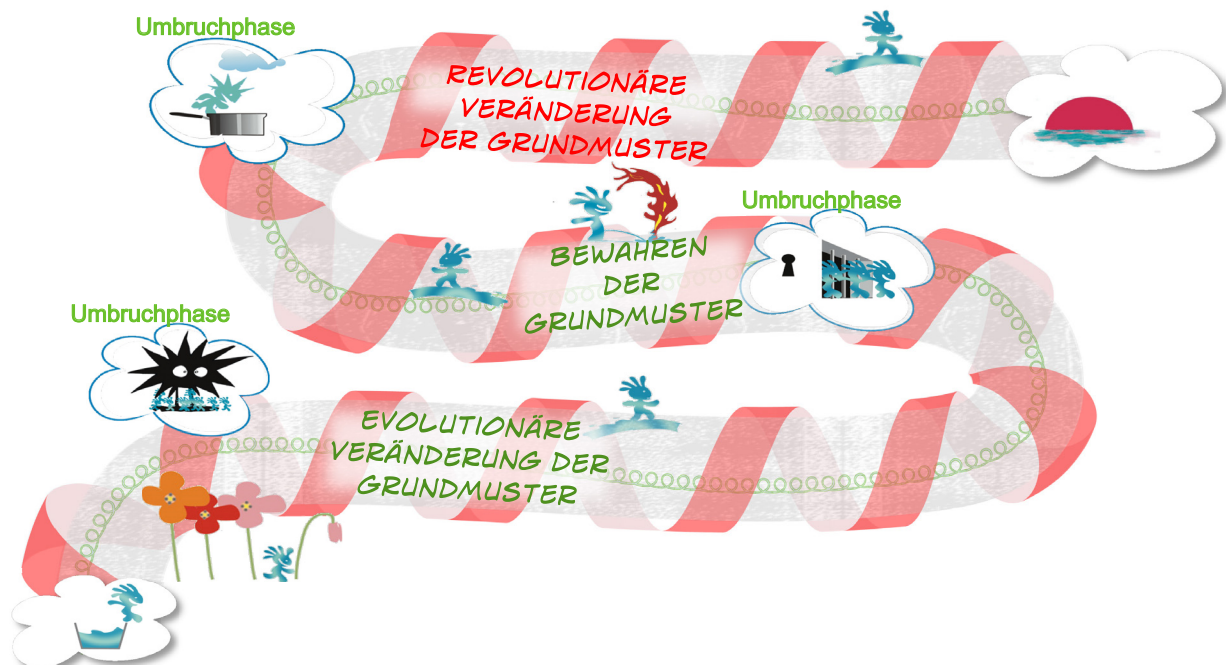
Source: David J. Snowden and Mary E. Boone: A Leader's Framework for Decision Making. HBR 2007



NOTES



DER LEBENSWEG DES UNTERNEHMENS



Exner Alexander, Exner Hella, Hochreiter Gerhard
Selbststeuerung von Unternehmen. Ein Handbuch für Manager und Führungskräfte.
Campus Verlag, Frankfurt (2009), ISBN 978-3-593-38825-0

NOTES



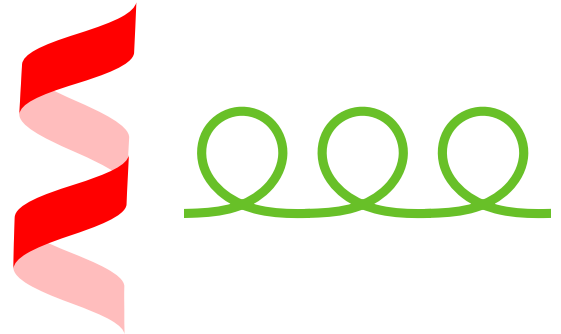
UNTERNEHMENS(SELBST)STEUERUNG

DEFINITION ROTES BAND, GRÜNE SCHLEIFE

Das rote Band [(ver-)störende Steuerung] überprüft, ob der erwartbare naturwüchsige Lauf (grüne Schleife) in die gewünschte Zukunft führt. Der naturwüchsige Lauf beinhaltet nicht nur gegenwärtige Handlungen, sondern auch explizite und implizite Zukunftsvorstellungen (Visionen, Strategien, Ziele).

Wenn das rote Band zur Einsicht gelangt, dass eine Veränderung des naturwüchsigen Laufs erforderlich ist, erzeugt sie Chaos und unterstützt jene Impulse zur Veränderung, die aus ihrer Sicht funktional sind.

Es geht nur um Impulse, die teilautonome Teile auf das gemeinsame Ganze (Unternehmen) hin ausrichten. Wirksame Impulse aus Sicht des roten Bands sind jene, die nachhaltig in den Relationen zu relevanten Umwelten wirken.



Exner Alexander, Exner Hella, Hochreiter Gerhard
Selbststeuerung von Unternehmen. Ein Handbuch für Manager und Führungskräfte.
Campus Verlag, Frankfurt (2009), ISBN 978-3-593-38825-0

NOTES

