

Axel und Hella Exner

# systemisch bewegt

40 Jahre – eine Zwischenbilanz



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über [dnb.dnb.de](http://dnb.dnb.de) abrufbar.

Die automatisierte Analyse des Werkes, um daraus Informationen insbesondere über Muster, Trends und Korrelationen gemäß §44b UrhG („Text und Data Mining“) zu gewinnen, ist untersagt.

© 2026 Axel und Hella Exner

Lektorat: Peter Wagner, Wien

Umschlaggestaltung: Susanne Hun

Umschlagfoto: IM RAUM

Layout und Satz: Buch&media GmbH, München

Herstellung und Verlag: BoD · Books on Demand GmbH, Überseering 33,  
22297 Hamburg, [bod@bod.de](mailto:bod@bod.de)

Druck: Libri Plureos GmbH, Friedensallee 273, 22763 Hamburg

ISBN 978-3-6951-1731-4

Printed in Germany

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>8</b>
<b>Management Summary</b> .....	<b>11</b>
<b>Kapitel 1</b>	
<b>Paradigmenwechsel</b> .....	<b>14</b>
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
<b>Kapitel 2</b>	
<b>Unsere Haltung</b> .....	<b>26</b>
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
<b>Kapitel 3</b>	
<b>Entscheidungen verstehen</b> .....	<b>44</b>
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

<b>Kapitel 4</b>	
<b>Systemische Schleife</b> .....	<b>62</b>
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
<b>Kapitel 5</b>	
<b>Muster und Musterbrüche</b> .....	<b>81</b>
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
<b>Kapitel 6</b>	
<b>Transformation steuern</b> .....	<b>90</b>
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
<b>Kapitel 7</b>	
<b>Gestaltung von Interventionen</b> .....	<b>113</b>
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
<b>Kapitel 8</b>	
<b>Rollenklärung</b> .....	<b>124</b>
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

<b>Kapitel 9</b>	
<b>Zusammenarbeit als lebendiger Prozess</b> .....	<b>135</b>
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
<b>Kapitel 10</b>	
<b>Beratung – unser persönlicher Zugang</b> .....	<b>140</b>
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
<b>Kapitel 11</b>	
<b>Management, mein persönlicher Zugang</b> .....	<b>156</b>
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
<b>Kapitel 12</b>	
<b>Coaching, mein persönlicher Zugang</b> .....	<b>173</b>
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
<b>Danksagung</b> .....	<b>184</b>
<b>Übersicht »Zentrale Begriffe &amp; Modelle«</b> .....	<b>185</b>
<b>Literaturliste</b> .....	<b>187</b>

# 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.