



SYSTEMISCHES  
TRANSFORMATIONS-MANAGEMENT  
**SYSTEMISCHE GRUNDLAGEN**



Exner Beratung  
bewährt.ungewohnt



doujak corporate development

IMPRESSUM  
© Alexander Doujak GmbH  
Lainzer Strasse 80  
1130 Wien  
Österreich  
[office@doujak.eu](mailto: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 2024

# INHALTSVERZEICHNIS

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

