

Systemisch

Ein Wörter – und Bilderbuch
für den Hausgebrauch



OPEN SKY DANCERS

SBi 2013/14



IMPRESSUM

HERAUSGEBER

SBi 2013/14 ‚OPEN SKY DANCERS‘

AUTOREN

Balgheim Thomas

Dickinger-Steiner Monika

Hettich Hans-Georg

Pressl Florian

Pühringer Norbert

REDAKTION

Dickinger-Steiner Monika

Pressl Florian

HUMOR

Balgheim Thomas

Pühringer Norbert

LAYOUT

Hettich Hans-Georg

Dieses Dokument ist ein internes Arbeitspapier im Rahmen der Ausbildung SBi 2013/14. Verwendete Texte und Grafiken können Urheberrechten unterliegen. Eine Weitergabe oder Verwendung außerhalb der SBi ist nicht gestattet.

Hinweis im Sinne des Gleichbehandlungsgesetzes: Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird auf dieser Website die geschlechtsspezifische Differenzierung, wie z.B. BeraterInnen oder KlientInnen nicht durchgehend berücksichtigt. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung für beide Geschlechter.



VORWORT

Wer sich mit der Systemtheorie auseinandersetzt, findet sich schnell in einer Welt von eigenen Begriffen bzw. spezifischen Interpretationen von bekannten Begriffen wieder (zum Beispiel eben der Begriff „System“).

Dieses Symptom der „eigenen Sprache“ bzw. der „eigenen Begriffswelt“ ist nicht allein der Systemtheorie vorbehalten, sondern ist ein Phänomen, das sich in fast jeder theoretischen oder auch Unternehmensumwelt wiederfindet.

Berater und/oder Manager beschäftigen sich in der Regel mit der Systemtheorie, um Situationen, Wirkungsweisen und Aktionen besser verstehen, einordnen und erläutern zu können.

Insbesondere dann, wenn eine Diskussion mit Personen erfolgt, die nicht oder nicht so tief in die Systemtheorie eingeführt sind, kann diese systemische Sprache zum Hindernis werden.

Aus diesem Grund haben wir diesen Leitfaden von häufig verwendeten systemischen Begriffen entwickelt. Er soll dem Systemiker helfen, sich immer wieder bewusst zu machen, welche Begriffe immer wieder erläutert werden sollten und eine Hilfe anbieten, wie Sie erläutert werden können: Ob mit einer Erläuterung, einer Analogie, der Anwendung oder ein bisschen Humor. Gleichzeitig bietet der Leitfaden dem Einsteiger eine erste Übersetzungshilfe, wenn ihm das erste Mal die Sprache der Systemiker begegnet.

Wie jedes Lexikon sind die Begriffe alphabetisch geordnet und als Nachschlagewerk gedacht. Wer allerdings sich an Hand der Begriffe einen Einblick in die Systemtheorie erschließen möchte, dem empfehlen wir folgende Begriffe zuerst nachzuschlagen:

Systemtheorie, System, systemisch, systemische Schleife, Systemgrenzen, relevante Umwelt, Hypothese, Intervention und Transformation. Darüber hinaus sind auch die Begriffe Berater- / Klientensystem sowie rotes Band und grüne Schleife für Manager und Berater hilfreich.

Wir wünschen viel Spaß beim Lesen.



Danke

Mit fortschreitender SBi kam es wie es kommen musste, die Sprache der Systemiker hielt auch bei uns Einzug. Insofern ein Dank an Axel und Alexander für ihre Geduld und Ausdauer beim Vermitteln der systemischen Inhalte. Einen Dank auch an alle Wegbegleiter der SBi 2013/2014. Wir sind alle zusammen ein tolles Team und es hat wirklich Spaß gemacht.

Unser besonderer Dank gilt unseren „Testlesern“

Dennis Balgheim

Norman Hettich

Marielies und Melanie Müller

Elisabeth Pühringer

die sich unsere Rohentwürfe angesehen und insbesondere auf ihre Verständlichkeit überprüft haben. Ihr Feed Back hat uns sehr weitergeholfen und dem Dokument den letzten Schliff gegeben. Zum guten Schluss wurde unsere Arbeit dann auch von Clemens Pressl (1 Jahr alt) mit einem zustimmenden Glucksen für gut empfunden.



INHALTSVERZEICHNIS

AUFSTELLUNG / VERORTUNG	7
AUFTRAGSKLÄRUNG	9
AUTOPOIESIS	13
BERATER-KLIENTENSYSTEM	16
BERATERSYSTEM	18
KLIENTENSYSTEM	20
DIAGNOSE	22
EVALUATION	25
FEEDBACK	28
GRÜNE SCHLEIFE	31
HALTUNG	34
HYPOTHESE	36
INTERVENTION	39
ANALOGUE INTERVENTION	41
PARADOXE INTERVENTION	43
INTERVENTIONSARCHITEKTUR, -DESIGN UND -TECHNIK	46
KOMPLEXITÄTSREDUKTION	49
KONSTRUKTIVISMUS	52
KONTEXTKLÄRUNG	55
METAPHER	58
MUSTERBRUCH	60
OPEN STAFF	63
POSITIVE KONNOTATION	67
PULSE CHECK	69

REFLEXIONSFÄHIGKEIT	71
REFRAMING	73
RELEVANTE UMWELT	76
RESONANZ	78
RESSOURCENORIENTIERUNG	81
ROTES BAND	83
SESSELKREIS	86
STAKEHOLDER ANALYSE	89
SUPERVISION	93
SYSTEM	95
SYSTEMDISTANZ	98
SYSTEMGRENZEN	101
SYSTEMIRRITATION	103
SYSTEMISCH	105
SYSTEMISCHE SCHLEIFE	108
SYSTEMTHEORIE	111
TRANSFORMATION	114
UNTERNEHMENSIDENTITÄT	117
WERTE	120
WERTEDIAMANT	122
WERTEQUADRAT	125
WIRKLICHKEITSKONSTRUKTION	127
ZIRKULÄRES FRAGEN	130
SCHLUSSWORT ‚HUMOR‘	132
QUELLENANGABEN ‚HUMOR‘	133



Grüne Schleife

Bedeutung

Der Begriff „Grüne Schleife“ ist ein Begriff, der verwendet wird, um zu beschreiben, wie sich eine Organisation im Laufe ihres Lebenswegs organisch, ohne große Brüche weiterentwickelt.

Die Organisation findet hier zwar neue Antworten für aktuelle Herausforderungen, diese Antworten werden letztlich jedoch bekannten Denkmustern folgend, gefunden.

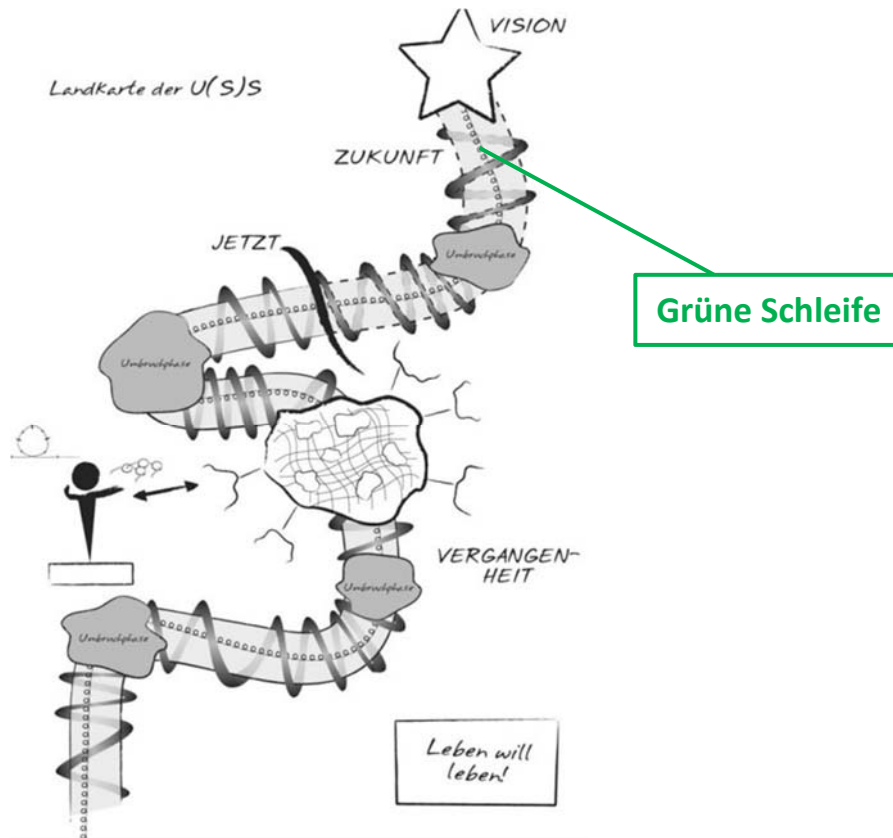
Im Gegensatz dazu steht die Veränderung am „Roten Band“.

Verwendung

Vor jedem Veränderungsprozess in einem System muss sich der Berater bzw. Manager die Frage stellen, wie sehr die angestrebte Veränderung für das System mit bekannten Mustern, Verhaltensweise oder Prozessen (bzw. mit nur geringen Adaptierungen an bekannten Mustern, Verhaltensweisen oder Prozessen) erreichbar ist oder nur durch eine komplette Verhaltensänderung erreichbar sind.

Soll ein Unternehmen evolutionär weiterentwickelt werden und kann dies mit den bestehenden Routinen, Mustern, Werten und Normen passieren, so spricht man von einer Veränderung auf der grünen Schleife.

Veränderungen auf der grünen Schleife werden im Allgemeinen als angenehmer, weniger emotionsgeladen und weniger komplex in der Steuerung empfunden (z.B. KVP – kontinuierlicher Verbesserungsprozess)



(Selbststeuerung von Unternehmen, Alexander Exner, Hella Exner, Gerhard Hochreiter,, 2009)

Analogie

Wenn man sich die Entwicklung eines Unternehmens wie eine Wanderung vorstellt, dann ist es manchmal erforderlich Richtungsänderungen vorzunehmen um Hindernisse zu überwinden oder zu umgehen. Die grundsätzliche Richtung bleibt bestehen, es erfolgt eine Anpassung des Weges.

Anpassung im Sinne von ‚größere Schritte‘, ‚kleiner Etappen‘, oder ‚Füße höher heben, um über Steine zu steigen‘ wären Anpassungen auf der grünen Schleife.

Der Umstieg auf einen Helikopter um das Ziel zu erreichen wäre hingegen eine Anpassung auf dem roten Band.

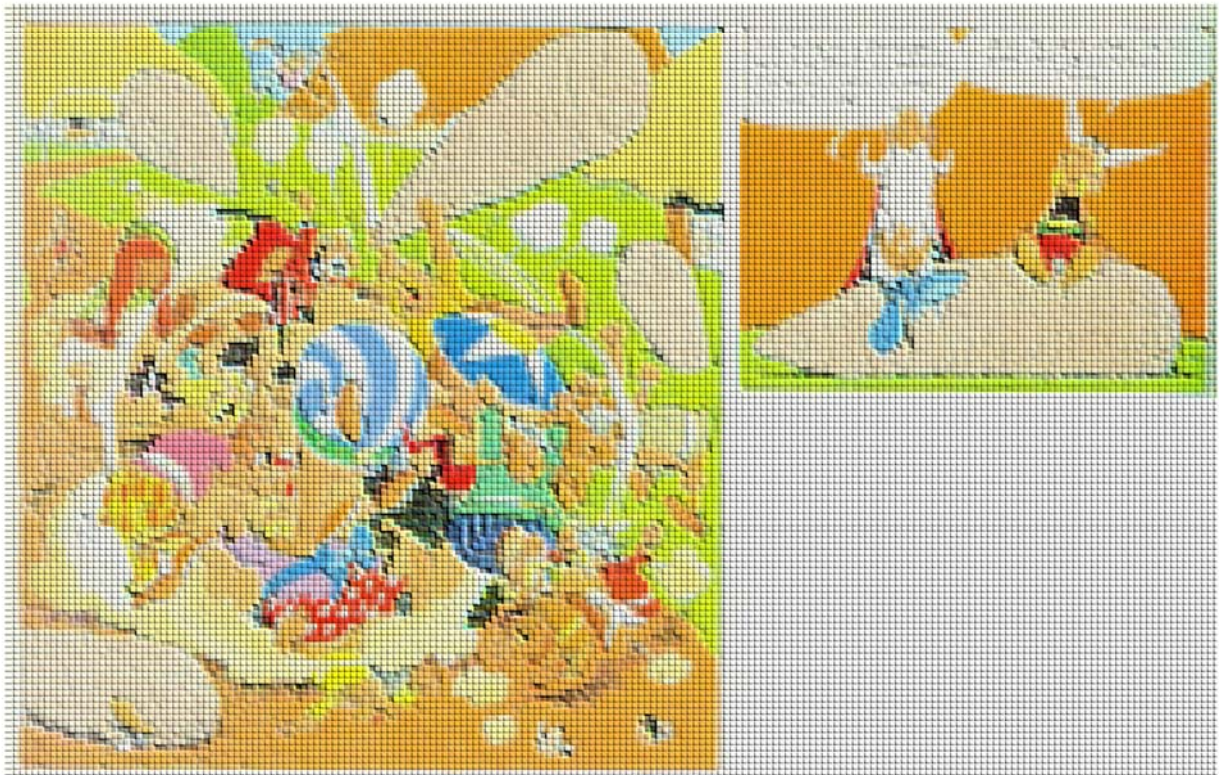
(Quelle: siehe Literatur-Zitat)

Literatur

Die naturwüchsige Steuerung – im Modell symbolisiert durch die grüne Schleife – hält den naturwüchsigen Lauf mit hohem Einsatz und Kreativität aufrecht. Es ist eine stets herausfordernde, anstrengende und schwierige Aufgabe, die Unternehmensidentität mit den bestehenden Steuerungsmechanismen und –systemen in sich ständig ändernden Umwelten aufrechtzuerhalten.

(Selbststeuerung von Unternehmen, Alexander Exner, Hella Exner, Gerhard Hochreiter,, 2009)

Humor



Quelle: Band Nr. 23, S. 46



Intervention

Bedeutung

Unter einer Intervention versteht man in „systemischen“ Zusammenhängen jede bewusste Handlung gegenüber einem System, die mit dem Ziel erfolgt, in diesem System eine Veränderung bzw. eine Reaktion hervorzurufen. Hierbei wird der freie Wille dieses Systems respektiert. Man setzt also diese Handlung in dem Bewusstsein, dass man nicht weiß, wie das System darauf reagieren wird und akzeptiert so die volle Entscheidungsfreiheit des Systems. (Das unterscheidet die Intervention von der Manipulation, bei der man bewusst versucht die Entscheidungsfreiheit einzuschränken, um ein gewünschtes Ergebnis zu erzielen).

So eine Handlung ist dabei im Regelfall eine Kommunikation, kann aber auch in einer bewussten Unterlassung (z.B. einer Kommunikation) bestehen.

Verwendung

In der systemischen Organisationsberatung folgt eine Intervention einer => Hypothese. Man tätigt eine Intervention also bewusst und mit einem „Hintergedanken“, was man in dem angesprochenen System damit ev. auslösen könnte, respektiert aber dabei die Autonomie des Systems, eben auch anders reagieren zu können.

Analogie

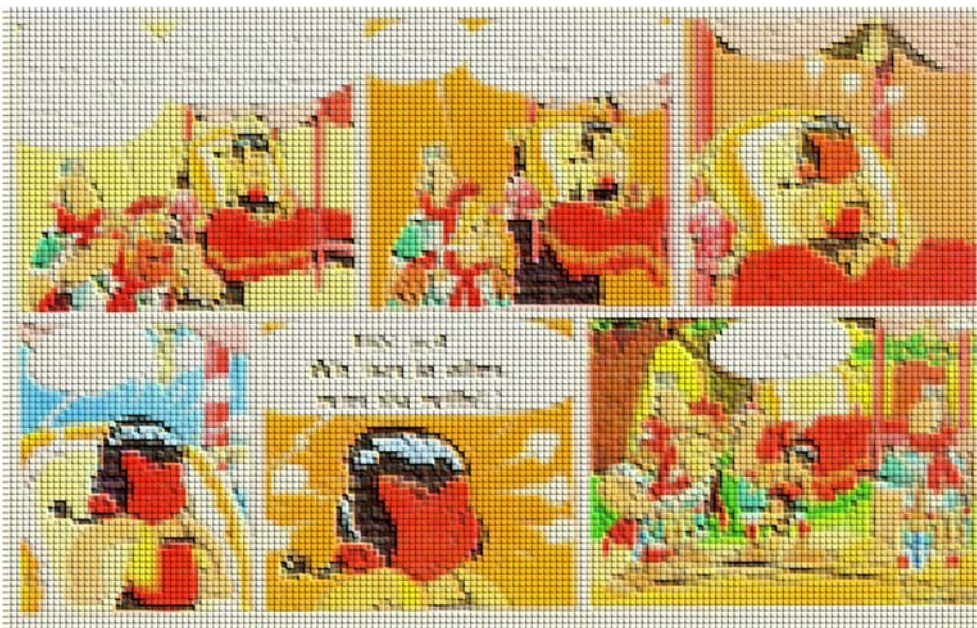
Wenn man dem häufig verwendeten Bild des Systems als Biotop, Baum oder Fluss folgt, so könnte eine Intervention eine Art „gärtnerische Handlung“ sein. Ein bewusstes „Wurzeln freilegen“ oder „Laubkrone zurückschneiden“ – man verbindet damit ein Wunschziel (also z.B. beim Laubkrone zurückschneiden, dass wieder mehr Sonnenlicht ins Innere des Baumes gelangt), kennt aber die Reaktion des Systems nicht (der Baum könnte sowohl neu aufblühen durch die bessere Möglichkeit zur Photosynthese durch mehr Licht, aber ebenso gut auch eingehen, weil ihm lebenswichtige Äste weggeschnitten worden sind).

Literatur

Unter systemische Intervention verstehen wir eine zielgerichtete Kommunikation (d.h. eine bestimmte Wirkung beim Kommunikationspartner wird in das Kalkül der Kommunikation einbezogen) zwischen psychischen und/oder sozialen Systemen, in der die Autonomie des intervenierten Systems respektiert wird.

(Vgl. Königswieser/Exner, Systemische Intervention, 2002, S.17)

Humor



Quelle: Band Nr. 14, S. 9