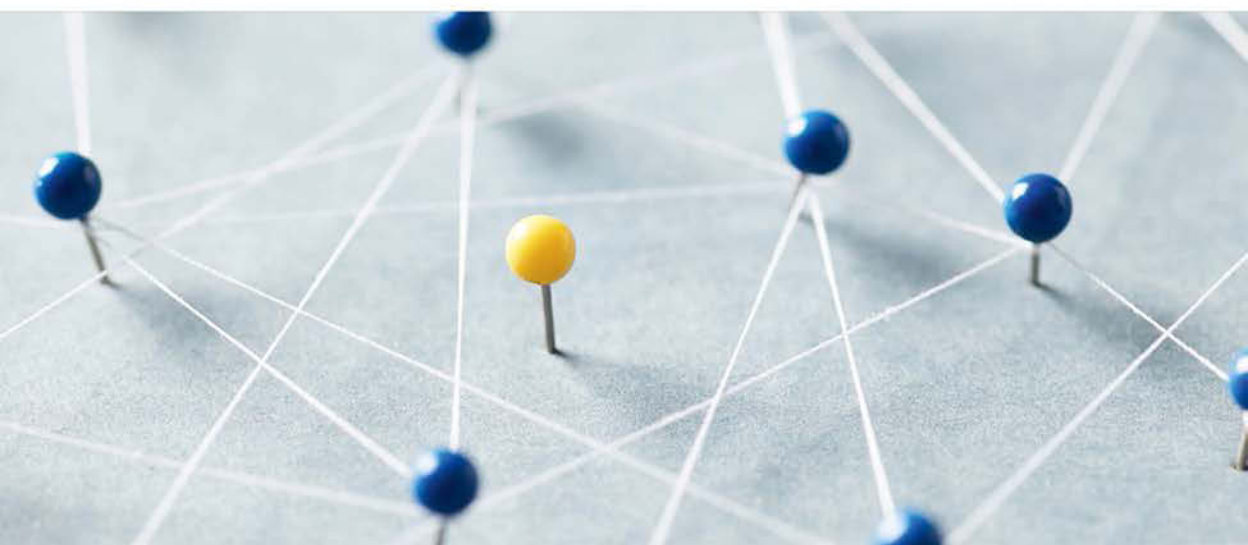


Eckard König · Gerda Volmer



Einführung in das systemische Denken und Handeln

2. Auflage



E-Book
inside

BELTZ

König/Volmer | Einführung in das systemische Denken und Handeln

Die Icons bedeuten:



Anregungen zur Weiterarbeit



Beispiele



Checklisten



Fragen zur Weiterarbeit



Literaturhinweise

Eckard König | Gerda Volmer

Einführung in das systemische Denken und Handeln

2. Auflage

BELTZ



Eckard König, emeritierter Professor an der Universität Paderborn mit dem Arbeitsschwerpunkt Weiterbildung/Organisationsberatung. Er hat langjährige internationale Erfahrung bei der Beratung von Organisationen und führt – zusammen mit Gerda Volmer – seit über 25 Jahren eine der erfolgreichsten Ausbildungen in Systemischer Organisationsberatung durch.

Dr. Gerda Volmer ist nach mehrjähriger Forschungs- und Projektstätigkeit Leiterin des Wissenschaftlichen Instituts für Beratung und Kommunikation (WIBK) in Paderborn. Arbeitsschwerpunkte sind Beratung von Organisationen, Coaching, Teambberatung und Ausbildungen in Systemischer Organisationsberatung.
Homepage: www.wibk-beratung.de

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig.
Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.



Dieses Buch ist erhältlich als:
ISBN 978-3-407-36716-7 Print
ISBN 978-3-407-25852-6 E-Book (PDF)

2., aktualisierte und erweiterte Auflage 2020

© 2016 Beltz Verlag
in der Verlagsgruppe Beltz • Weinheim Basel
Werderstraße 10, 69469 Weinheim
Alle Rechte vorbehalten

Lektorat: Ingeborg Sachsenmeier
Umschlagillustration: Stocksby © Marti Sans

Herstellung und Satz: Michael Matl
Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza
Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autoren und Titeln finden Sie unter: www.beltz.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9	
Wie tickt ein soziales System?	11	01
»Systemisch« – was heißt das?	12	
Theoretischer Hintergrund	13	
Merkmale sozialer Systeme	14	
Wer hat das Sagen? – Stakeholder und Netzwerke	21	
Stakeholdermanagement	21	
Visualisierung des sozialen Systems	26	
Netzwerke	29	
Unser Bild der Wirklichkeit	32	
Theoretischer Hintergrund	33	
Subjektive Theorien – das rationale Bild der Wirklichkeit	36	
Das Bild der Wirklichkeit klären und verändern	37	
Glaubenssätze	52	
Das emotionale Bild der Wirklichkeit	57	
Regeln	66	
Theoretischer Hintergrund	68	
Regeln erkennen	68	
Regeln beurteilen	70	
Veränderung von Regeln	73	
Mit Regeln leben?	81	
Regeln, Werte und Rituale	82	
Regelkreise: Immer wieder das gleiche Muster	89	
Theoretischer Hintergrund	90	
Typische Regelkreise	91	
Regelkreise erkennen und unterbrechen	94	

	Wo sind die Grenzen? – Systemgrenzen und Umwelt	101
	Theoretischer Hintergrund	102
	Systemgrenzen zwischen sozialen Systemen	103
	Change it, love it, leave it	105
	Entwicklung sozialer Systeme	108
	Theoretischer Hintergrund	108
	Der Blick zurück: die Geschichte	113
	Der Blick nach vorn: die Vision	117
	Die Zukunft gestalten	118
02°	Struktur und Intuition: zwei Seiten einer Medaille	123
	Struktur ist nicht alles, aber sie hilft: GROW	124
	Theoretischer Hintergrund	124
	GROW: Die Struktur des Problemlösungsprozesses	126
	Die Kunst der »starken« Fragen	132
	Wer hat das Problem?	134
	Die andere Seite der Medaille: Bauchgefühl und Empathie	138
	Theoretischer Hintergrund	138
	Kontakt aufbauen	140
	Intuition	142
	Intuition und Rationalität: Gegensatz oder Ergänzung?	143
03°	Handlungsfelder	147
	Systeme verstehen	148
	Theoretischer Rahmen	151
	Das Interview	152
	Beobachtung	158
	Dokumentenanalyse	161
	Auswertung und Zusammenfassung der Ergebnisse	162
	Eine neue Position: Schritte in ein neues System	165
	Theoretischer Hintergrund	165

Die Ablösungsphase	166
Die Schwellenphase	167
Die Diagnosephase	169
Die Integrationsphase	170
.....	
Moderation: Struktur und Steuerung des Systems	172
.....	
Theoretischer Hintergrund	173
Moderation als Steuerung des Prozesses: GROW	173
Moderation als Steuerung des sozialen Systems	176
.....	
Konflikte	182
.....	
Theoretischer Hintergrund	182
Konflikte als Systemeigenschaft	185
Schlichtung von Konflikten als Steuerung eines sozialen Systems	190
Die Struktur des Schlichtungsgesprächs	193
.....	
Systemische Fort- und Weiterbildung	198
.....	
Theoretischer Hintergrund	199
Soziale Systeme: Teilnehmer, Auftraggeber, Leitungs- und Veranstaltungssystem	199
Die Vorbereitung der Veranstaltung: systemisch betrachtet	201
Durchführung der Veranstaltung: Steuerung eines komplexen Systems	205
Sicherung der Nachhaltigkeit	207
.....	
Systemisches Projektmanagement	210
.....	
Theoretischer Hintergrund	210
Prozess- und Systemebene bei Projekten	211
.....	
Systemische Führung	214
.....	
Theoretischer Hintergrund	214
Aufgaben der Führung	216
Systemische Führung als Intervention in komplexen sozialen Systemen	217
Der Entscheidungsprozess im Rahmen systemischer Führung	219
.....	
Change als Veränderung eines sozialen Systems	222
.....	
Theoretischer Hintergrund	223
Change als Veränderung eines sozialen Systems	226

Schritte in Veränderungsprozessen	230
Coaching und Organisationsberatung – aber systemisch!	235
Theoretischer Hintergrund	237
Die Struktur des Coaching- und Organisationsberatungsprozesses	239
Der Blick auf das soziale System	240
Das Beratungssystem	242
»Mit sich selbst befreundet sein«: Selbstmanagement und Lebenskunst	245
Theoretischer Hintergrund	245
Wie kann ich »besser« mit mir umgehen? –	
Faktoren des Selbstmanagements	247
Selbstmanagement als Unterbrechung von Regelkreisen	248
Selbstmanagement durch die Veränderung von Glaubenssätzen	250
Selbstmanagement durch die Nutzung der emotionalen Intelligenz	251
Selbstmanagement als Teil der Lebensstrategie	252
Selbstmanagement durch die Entwicklung besserer Copingstrategien	254
Und zum Abschluss: von der Absicht zur Handlung	258

04° Grundlagen 263

Personale Systemtheorie: Wurzeln und Konzepte	264
Das Menschenbild	275

05° Anhang 283

Literaturverzeichnis	284
Personenverzeichnis	294
Stichwortverzeichnis	296

Vorwort

Menschen sind abhängig vom jeweiligen sozialen System –
aber Menschen können soziale Systeme auch verändern

Diese beiden Sätze fassen die Kernbotschaft dieses Buches zusammen: Ob Sie als Führungskraft oder Mitarbeiter in einer Organisation arbeiten, in einem Krankenhaus, einer Behörde, als Lehrerin in einer Schule oder wo auch immer – Sie sind Teil sozialer Systeme. Das bedeutet auf der einen Seite: Sie werden vom sozialen System, von anderen Personen, von ihren Gedanken und ihren Handlungen beeinflusst, aber auch von geltenden Regeln und Strukturen, die Sie nicht beliebig abändern können.

Auf der anderen Seite aber sind Sie als Person der Eigendynamik eines sozialen Systems nicht blindlings ausgeliefert, sondern können Ihrerseits das soziale System verändern. Es gibt zahllose Beispiele, wo es eine einzelne Person war, die ein soziales System (zum Guten oder Schlechten) entscheidend verändert und geprägt hat. Aber selbst wenn Sie bestimmte Strukturen nicht verändern können: Sie können ändern, wie Sie damit umgehen. Sie können sich ausgeliefert fühlen und Ihr Schicksal beklagen, oder Sie können Ihren Freiraum nutzen, ausloten und möglicherweise ausweiten. Sie können sich einrichten – und Sie können (zumindest in der Regel) ein soziales System durchaus verlassen. Sie verändern damit auch das soziale System.

Aufzuzeigen, was das konkret für das praktische Handeln bedeutet, sensibel zu werden für die Möglichkeiten und Grenzen, die Chancen und die Risiken, die das soziale System bietet, aber gleichzeitig neue Handlungsmöglichkeiten in den Blick zu nehmen, das ist unser Anliegen in diesem Buch.

Das Buch basiert auf zwei Ansätzen:

- Der eine Ansatz entstammt der langjährigen Forschungstätigkeit zur Personal Systemtheorie im Rahmen des Arbeitsbereichs Weiterbildung/Organisationsberatung an der Universität Paderborn. Grundlage des Buches ist die ursprünglich in der Tradition von Gregory Bateson entstandene Systemtheorie, bei der die Aufmerksamkeit sowohl auf die denkenden und handelnden Personen einer Organisation gerichtet ist als auch auf die sozialen Regeln und Regelkreise und die Grenze zur Umwelt, die das Verhalten einer Organisation bestimmen,

- Der andere Ansatz entspringt aus der mehr als 30-jährigen praktischen Erfahrung als Coach und Berater, bei der Begleitung von Veränderungsprozessen in Unternehmen, Schulen, Krankenhäusern und Behörden sowie aus unseren Ausbildungen in Systemischer Organisationsberatung und Systemischem Coaching, in denen wir mittlerweile mehrere tausend Teilnehmerinnen und Teilnehmer begleitet haben.

Geschrieben ist dieses Buch für

- Führungskräfte und Mitarbeiter, die sich bewusst machen wollen, was es heißt, in einem sozialen System zu handeln und den Blick dafür ausweiten wollen;
- Trainer und Berater, die ihren Teilnehmern oder Klienten deutlich machen möchten, was systemisches Denken und Handeln bedeutet – oder die sich selbst weiter damit vertraut machen möchten;
- alle Personen, die in ein »neues« soziales System kommen – sei es als Führungskraft in ein neues Team, als Lehrerin in eine neue Schule oder von der Universität in ein neues berufliches System. Immer wird der Blick auf das System ein wichtiger Erfolgsfaktor sein;
- alle, die mehr darüber erfahren wollen, was es konkret heißt, systemisch zu denken und zu handeln.

Diese »Einführung in systemisches Denken und Handeln« ist ein theoretisch fundiertes, vor allem aber ein praktisch ausgerichtetes Buch, in dem wir aufzeigen wollen, wie Sie systemisches Denken im Alltag nutzen können – sei es als Führungskraft oder Mitarbeiter, als Lehrerin oder Lehrer, bei Ihrer Arbeit im Unternehmen, in der Schule, im Krankenhaus oder wo auch immer.

Diese zweite Auflage wurde mit Blick auf die aktuelle Diskussion grundlegend überarbeitet. Neu aufgenommen sind Kapitel über agiles Handeln und Ambidextrie, die Regulierung von Emotionen und vom Wollen zum Handeln.

Wir danken unseren Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern in den von uns beratenen Organisationen, in unseren Ausbildungsgruppen und den verschiedenen Hochschulen. Sie haben uns immer wieder Anstöße gegeben, unsere Überlegungen theoretisch zu reflektieren, praktisch umzusetzen und neue Lösungen zu entwickeln. Ihnen ist dieses Buch gewidmet.

Paderborn, Dezember 2019

Eckard König Gerda Volmer



Wie tickt ein soziales System?

01

»Systemisch« – was heißt das?



Beispiel: Vom Mitarbeiter zur Führungskraft

Thomas Wolf war bis vor einem halben Jahr Mitarbeiter im Bereich von Frau Sommer. In den letzten zwei Jahren hatte die Abteilung keinen eigenen Vorgesetzten, sondern verstand sich als Team. Aber das führte zu einem unklaren Nebeneinander verschiedener Aktivitäten, sodass jetzt auf der Ebene der Bereichsleitung beschlossen wurde, Herrn Wolf als Abteilungsleiter einzusetzen. Dieser ist bekannt als ein guter Fachmann, der seine Materie beherrscht und bei Kollegen und Vorgesetzten akzeptiert wird. Von daher ging er frohen Mutes an die neue Aufgabe. Nur: Es entwickelte sich nicht so, wie er es sich vorgestellt hatte.

Die Situation: Das Verhältnis zu den Kollegen hat sich verändert. Es ist distanzierter geworden. Insbesondere Frau Flick, die sich ebenfalls Hoffnung auf die Position des Abteilungsleiters gemacht hatte, geht ständig in Opposition. Sie bearbeitet ihre Themen weiter wie bisher, allerdings ohne den neuen Abteilungsleiter zu informieren. Auch die bisher gute Beziehung zur Bereichsleiterin, Frau Sommer, hat sich verändert: Sie ist unzufrieden, dass ihre Vorstellungen immer noch nicht umgesetzt werden.

Solche Situationen sind kein Einzelfall. Wir sind – durch unsere schulische Sozialisation, durch die Ausbildung oder das Studium und nicht zuletzt durch die fachliche Arbeit in unserem Beruf – so auf »Inhalte« ausgerichtet, dass wir häufig übersehen, dass entscheidende Erfolgsfaktoren auf einer ganz anderen Ebene liegen. Herr Wolf mag ein kompetenter und erfahrener Fachmann sein, aber ihm fehlt das Gespür dafür, was in diesem komplexen sozialen Geflecht abläuft. Er bemerkt nicht, dass hier bestimmte Personen sich zurückgesetzt fühlen, dass sie verunsichert sind, wie sie Herrn Wolf gegenüberreten sollen (lässt er jetzt den Chef raushängen?), dass plötzlich alte Gewohnheiten (jeder führt die Projekte durch, die er mag) nicht mehr gelten sollen. Herrn Wolf fehlt der Blick auf das, wie wir es im Folgenden nennen: »soziale System«. Doch was ist ein soziales System? Was bedeutet es, die Aufmerksamkeit darauf zu lenken? Wie geht das?

Unser übliches Erklärungsmodell im Alltag ist das Ursache-Wirkungs-Denken. Wir fragen jeweils nach der Ursache: Ist Herr Wolf doch der Falsche für diese Position (weil er nicht so kompetent ist)? Oder ist es Frau Flick, die an allem schuld ist? Mit solchen Fragen setzen wir ein bestimmtes Denkmodell voraus, nämlich das Ursache-Wirkungs-Denken: Wir gehen davon aus, dass es eine oder einige Ursachen gibt, die zu dieser Situation geführt haben.

In vielen Situationen ist dieses Ursache-Wirkungs-Denken hilfreich. Wenn das Auto nicht anspringt, fragen wir nach der Ursache – und in der Regel findet ein Experte die Ursache und kann das Problem beheben. Aber in komplexen Situationen reicht dieses Denken nicht aus. So sind es bei Herrn Wolf zahlreiche Faktoren, die ineinanderwirken und zu dieser Situation geführt haben: beispielsweise die Tatsache, dass er bisher Kollege unter Gleichgestellten war; dann kommen die Erwartungen von Frau Sommer dazu; aber auch die Vorgeschichte der letzten zwei Jahre spielt eine Rolle. Genau hier liegt der Ansatz der Systemtheorie.

Systemtheorie, so wie wir sie hier verstehen, ist ein Modell, das uns hilft, komplexe soziale Situationen besser zu verstehen und in ihr besser zu handeln.

Theoretischer Hintergrund

Die Systemtheorie ist in den 1940er-Jahren entstanden als Modell zur Erklärung komplexer Situationen. Ein System, so die allgemeine Definition (König/Volmer 2018, S. 48 ff.), ist gekennzeichnet durch

- Elemente
- Relationen zwischen den Elementen, wobei diese Relationen keine kausalen Ursache-Wirkungs-Beziehungen, sondern Regelkreise sind, bei denen verschiedene Elemente wechselseitig aufeinander einwirken
- die Abgrenzung zur Systemumwelt, wobei die Grenze mehr oder weniger durchlässig sein kann.

Im Laufe der Entwicklung der Systemtheorie haben sich drei unterschiedliche Ansätze herangebildet (ausführlicher dazu König/Volmer 2018, S. 32 ff.):

- Eine »allgemeine Systemtheorie«, die sich als Universaldisziplin gleichermaßen für Physik, Astronomie, Biologie und Sozialwissenschaften verstand.
- Die soziologische Systemtheorie in der Tradition von Niklas Luhmann, in der Systeme durch ihre Abgrenzung von der Umwelt definiert sind. Damit werden für Luhmann Kommunikationsereignisse Elemente des Sozialsystems, Personen sind nicht Teil des Systems, sondern werden der Systemumwelt zugerechnet.
- Eine personale Systemtheorie in der Tradition von Gregory Bateson, in der die denkenden und handelnden Personen als Elemente des sozialen Systems ver-

standen werden, das System darüber hinaus aber auch bestimmt ist durch soziale Regeln, Regelkreise und die Abgrenzung zur Umwelt.

Dieses letzte Konzept einer »personalen Systemtheorie« – es wird am Schluss dieses Buches ausführlicher dargestellt (s. S. 264 ff.) – ist Grundlage der folgenden Kapitel.

Merkmale sozialer Systeme

Greifen wir auf das System von Herrn Wolf zurück. Seine Situation ist bestimmt von den beteiligten Personen: Frau Flick, Frau Sommer sowie weiteren Personen. Das System ist aber auch bestimmt von den Gedanken, die sich die beteiligten Personen zur Situation machen. Dann gibt es die sozialen Regeln in diesem System: Zum Beispiel galt bisher die Regel, dass sich jeder Mitarbeiter selbst sein Thema, an dem er vorrangig arbeitete, aussuchen konnte. Dazu kommen Systemgrenzen, die die Abteilung von anderen Abteilungen, aber zum Beispiel auch von Kunden abgrenzen. Das System hat seine Eigendynamik entwickelt, die sich in einem Regelkreis ausdrückt: Herr Wolf fordert immer wieder gemeinsame Abstimmung der Projekte ein, Frau Flick hält sich aber nicht daran. Allgemein formuliert: Der Zustand dieses sozialen Systems ist bestimmt von:

- den für diese Situation relevanten Personen
- ihren – wie wir im Folgenden formulieren – subjektiven Deutungen, also ihren Gedanken und Empfindungen zu dieser Situation
- sozialen Regeln, die in einem System festlegen, was man tun soll, darf oder nicht tun darf
- Regelkreisen, das heißt immer wiederkehrenden Verhaltensmustern, die sich wechselseitig beeinflussen
- der materiellen und sozialen Systemumwelt – zum Beispiel sowohl der räumlichen Situation (der materiellen Umwelt) als auch der mehr oder weniger durchlässigen Grenze zu anderen sozialen Systemen
- der Vorgeschichte, also der bisherigen Entwicklung

Systemisch denken und handeln bedeutet hier zweierlei:

- *Diagnose des sozialen Systems:* Wichtig ist, sich zu überlegen, welche Bedeutung die verschiedenen Faktoren für die konkrete Situation haben.
- *Systemische Intervention:* Im Blick auf die Diagnose gilt es, konkrete Handlungen zu überlegen und umzusetzen.

Was das im Einzelnen heißt, wird im Folgenden anhand des Beispiels von Herrn Wolf dargestellt.

Personen als Elemente sozialer Systeme. Das erste Problem von Herrn Wolf ist, dass er seine Aufmerksamkeit zu wenig auf die in dieser Situation relevanten Personen richtet. Sein Erfolg als neuer Abteilungsleiter hängt eben nicht nur von seiner fachlichen Kompetenz ab, sondern von anderen Personen, mit denen er aus der neuen Rolle heraus zurechtkommen muss. Welche Personen hier jeweils relevant sind, lässt sich nicht aus dem Organigramm ableiten, sondern ergibt sich aus der jeweiligen Fragestellung: Mit Blick auf das Ziel, die eigene Position im sozialen System zu festigen, sind für Herrn Wolf die Teammitglieder relevant (wobei einige eine wichtigere Rolle spielen), die Bereichsleiterin, die Kollegen und die Geschäftsführung. Wenn es um Fragen der Zusammenarbeit mit Kunden geht, dann wären (teilweise) andere Personen in den Blick zu nehmen: die Ansprechpartner bei den Kunden, vielleicht Mitarbeiter aus der Produktion oder Logistik.

Aufgabe für Herrn Wolf ist es, seine Position in Bezug auf andere Personen zu überprüfen und gegebenenfalls zu verändern. Möglicherweise ist es notwendig, sich mehr auf die Bereichsleiterin zu konzentrieren, den Kontakt zu ihr zu verstärken und sich mehr mit ihr abzustimmen – und zugleich die Distanz zu seinen ehemaligen Kollegen zu vergrößern.

Systemische Grundfragen in Bezug auf die Personen des sozialen Systems



- Wer sind die relevanten Personen, die ich in dieser Situation berücksichtigen muss?
- Welche Handlungskonsequenzen ergeben sich daraus? Geht es zum Beispiel darum, sich Verbündete zu suchen oder sich von bestimmten Personen mehr abzugrenzen oder...?

Die »subjektiven Deutungen«: Gedanken und Empfindungen. Die einzelnen Personen machen sich ein Bild über die Wirklichkeit, sie deuten die Situation: Sie beschreiben, erklären und bewerten die Situation und empfinden sie als belastend oder weniger belastend. Herr Wolf sieht sich im Team am Rande. Er glaubt, dass er von seinem Team nicht akzeptiert, aber auch von der Bereichsleiterin nicht unterstützt wird. Er fühlt sich unsicher dabei. Herr Wolf handelt auf der Basis dieser Situation: Er zögert, klare Anweisungen zu geben.

Entsprechend ist die Situation beeinflusst von den subjektiven Deutungen anderer Personen. Frau Fricke fühlt sich in ihrem Freiraum eingeschränkt und versucht, diese Einschränkungen so weit als möglich zu unterlaufen. Andere Teammitglieder haben damit möglicherweise weniger Probleme, vermissen aber

vielleicht, dass Herr Wolf endlich eine »klare Ansage« macht. Die Bereichsleiterin hatte von Herrn Wolf erwartet, dass er ein klares Konzept vorlegt, und ist enttäuscht. All diese subjektiven Deutungen beeinflussen das Handeln der jeweiligen Personen und bestimmen damit den Zustand des sozialen Systems.

»Subjektive Deutung« wird hier als Oberbegriff für die Gedanken und Empfindungen gebraucht, die eine Person zu einer Situation hat. Für Herrn Wolf ist »Akzeptanz im Team« zentrales Thema. Er beschreibt die Situation, dass er von einigen nicht akzeptiert wird und bewertet die Situation negativ. Als Ursache (Erklärung) sieht er, dass sich die Kollegin nicht einordnen will. Er überlegt, ob er sich gegenüber der Kollegin mehr durchzusetzen muss – ist aber nicht sicher, ob er das schafft. Eben das führt zu diesem relativ unsicheren wechselnden Verhalten.

Die neueren Forschungen insbesondere im Themenbereich emotionale Intelligenz (s. S. 138) haben gezeigt, dass die Deutung einer Situation nicht nur kognitiv und »rational« erfolgt, sondern immer auch emotional: Es werden ganz bestimmte Emotionen hervorgerufen, die gleichsam Signale an uns auf der Basis unseres intuitiven Wissens sind. Herr Wolf hat der Kollegin gegenüber ein »ungutes Gefühl« und fühlt sich unsicher – und das lässt ihn zögern.

Im Blick auf die subjektive Deutung der Situation ergeben sich neue Handlungsmöglichkeiten. Herr Wolf kann seine subjektiven Deutungen überprüfen und kann sich fragen: Ist meine Beschreibung und Erklärung der Situation angemessen? Er kann sich das Gefühl in dieser Situation bewusstmachen: Welches Gefühl habe ich? Woher rührt das Gefühl? Ist dieses Gefühl berechtigt oder möglicherweise überzogen? Schließlich kann er versuchen, die subjektiven Deutungen anderer Personen zu klären: Was erwartet die Bereichsleiterin? Wo genau sieht Frau Flick das Problem?



Systemische Grundfragen in Bezug auf die subjektiven Deutungen der verschiedenen Personen

- Wie deute ich diese Situation? Wie, mit welchen Begriffen beschreibe ich die Situation? Wie bewerte ich sie? Wie erkläre ich sie? Was empfinde ich? Welche Handlungskonsequenzen ergeben sich daraus?
- Lässt sich die Situation auch noch anders deuten? Kann ich sie »aus einer anderen Perspektive« betrachten? Sind meine Empfindungen angemessen oder überzogen?
- Schließlich: Wie deuten die anderen Personen die Situation? Was ist meine Vermutung? Kann ich diese Vermutung überprüfen und zum Beispiel die Personen nach ihren Erwartungen fragen? Was könnte ich dazu beitragen, dass andere ihre Deutung der Situation (oder meiner Person) verändern?

Soziale Regeln. Regeln sind Anweisungen, wer etwas tun soll, tun darf oder nicht tun darf. Sie können explizit (zum Beispiel in Arbeitsplatzbeschreibungen) festgelegt sein oder nur »implizit« gelten. So ist die Situation von Herrn Wolf durch Regeln seiner Arbeitsplatzbeschreibung bestimmt. Entscheidender dürfte jedoch eine implizite Regel sein, die bisher im Team galt: »Jeder Mitarbeiter darf selbst seine Themen und Aufgaben festlegen.« Eben diese Regel führt zu Problemen mit Frau Flick, die versucht, diese Regel weiter durchzusetzen. Herr Wolf steht vor der sicher schwierigen Aufgabe, diese Regel abändern zu müssen.

Regeln werden durch Sanktionen gestützt, also positive oder negative Konsequenzen, die auf Befolgung beziehungsweise Nichtbefolgung einer Regel folgen. Diese Konsequenzen können formalisiert sein und von der Gehaltserhöhung bis zur Abmahnung oder Kündigung reichen. Sie können auch weniger formalisiert sein: Die Kritik von Frau Sommer am Führungsverhalten von Herrn Wolf ist eine Form der Sanktion.

Systemische Grundfragen in Bezug auf die sozialen Regeln



- Welche (offiziellen oder impliziten) Regeln gelten in dieser Situation? Welches Verhalten wird im sozialen System positiv oder negativ sanktioniert?
- Inwieweit sind diese Regeln sinnvoll? Inwieweit sollten sie abgeändert werden?
- Was kann getan werden, um diese Regel abzuändern?

Regelkreise. Regelkreise sind Verhaltensweisen, die sich wechselseitig beeinflussen. Im Beispiel findet sich eine ganze Menge von Regelkreisen:

- Herr Wolf fordert Absprache der einzelnen Arbeitspunkte – Frau Flick legt ihre Themen wie bisher selbst fest.
- Herr Wolf spricht Frau Flick darauf an, Frau Flick argumentiert ausführlich, dass sich dieses Verfahren doch bewährt hat. Die Diskussion verfängt sich in Nebenthemen und endet ohne Ergebnis.

Regelkreise sind von subjektiven Deutungen und sozialen Regeln beeinflusst. Der Versuch von Herrn Wolf, die soziale Regel »Jeder darf für sich die Arbeitsschwerpunkte festlegen« abzuändern, verfängt sich in einem immer wiederkehrenden Muster, hinter dem die jeweiligen subjektiven Deutungen stehen »Ich werde von Frau Flick nicht akzeptiert« und »Mein Arbeitsbereich wird eingeschränkt, dagegen muss ich mich wehren«. Damit ist die Aufgabe für Herrn Wolf deutlich: Er muss sich diese Regelkreise bewusst machen und letztlich versuchen, sie zu unterbrechen.

Allgemein lassen sich folgende Grundfragen festhalten:



Systemische Grundfragen in Bezug auf Regelkreise

- Wo liegen Regelkreise (Muster, die immer wiederkehren) vor? Was ist das Verhalten von A? Was ist darauf die Reaktion von B?
- Welche subjektiven Deutungen und sozialen Regeln stehen hinter den Regelkreisen?
- Was wären Möglichkeiten, diese Regelkreise zu unterbrechen?

Die materielle und soziale Umwelt des Systems. Die materielle Umwelt eines Systems umfasst die räumliche Einrichtung, Technik, vorhandene materielle Ressourcen und so weiter. Geringere finanzielle Mittel, aber auch die Tatsache, dass Frau Flick mit einer Kollegin, Frau Gabler, zusammen in einem Büro sitzt und diese negativ beeinflusst, haben sicherlich Auswirkungen auf den Zustand des sozialen Systems. Möglicherweise kann eine räumliche Änderung ein erster Ansatz für die Lösung sein.

Die soziale Umwelt eines Systems sind andere soziale Systeme, von denen das System mehr oder weniger abgegrenzt ist. Das sind zum Beispiel die jeweiligen Kundenbereiche, das kann der Führungskreis des Unternehmens sein, das können aber auch die jeweiligen Familiensysteme sein. Systemgrenzen sind ebenfalls durch soziale Regeln bestimmt: Inwieweit darf ein Austausch mit anderen Teams erfolgen? Darf der Vorgesetzte jederzeit ins Team kommen? Oder gibt es eine »implizite« Regel, ihn möglichst weit draußen zu halten?

Systemgrenzen können zudem innerhalb eines sozialen Systems bestehen und grenzen dann Subsysteme gegeneinander ab. Das ist offenbar hier der Fall: Frau Flick und Frau Gabler, die beiden eher kritischen Mitarbeiter von Herrn Wolf, bilden so etwas wie ein Subsystem, bei dem die Systemgrenze insbesondere zu Herrn Wolf relativ starr ist: Die beiden hängen immer zusammen, besprechen alles miteinander und tragen dadurch zu den Problemen im System bei. Auch hier wird es die Aufgabe von Herrn Wolf sein, sich zu überlegen, wie er damit umgehen soll: Soll er versuchen, die Systemgrenze zu den beiden Kollegen durchlässiger zu machen (indem er zum Beispiel mehr mit ihnen abstimmt)? Oder sollte er eher die beiden als ein eigenes Subsystem mit einem gesonderten Aufgabenbereich stabilisieren?



Systemische Grundfragen in Bezug auf die materielle und soziale Umwelt

- Welchen Einfluss hat die materielle Umwelt, haben Technik, räumliche Ausstattung und so weiter auf die bestehende Situation? Gibt es Möglichkeiten, hier Veränderungen vorzunehmen?

»Systemisch« – was heißt das?

- Welchen Einfluss haben Rahmenbedingungen des Unternehmens, gesetzliche Regelungen und so weiter? Welche Handlungskonsequenzen ergeben sich daraus?
- Welche anderen sozialen Systeme sind zu beachten? Wie sind die Systemgrenzen beschaffen? Sollten die Systemgrenzen mehr geschlossen oder offener sein?
- Bestehen innerhalb des sozialen Systems Subsysteme? Wie sind die Systemgrenzen zwischen diesen Subsystemen? Sind hier Änderungen erforderlich – sei es, dass man versucht, die Systemgrenze durchlässiger oder weniger durchlässig zu gestalten?

Die bisherige Entwicklung des sozialen Systems. Soziale Systeme haben einen Anfang und einen Endpunkt und entwickeln sich zwischen diesen Punkten. Jedes System ist damit von seiner Geschichte beeinflusst. In unserem Beispiel bedeutet das: Die gegenwärtigen Probleme, die Herr Wolf in seiner Führungsrolle hat, resultieren (unter anderem) daraus, dass dieses System lange Zeit keine Leitung hatte. Auch hier gilt für Herrn Wolf: sich dessen bewusst zu werden und möglicherweise zu verdeutlichen, dass diese Phase jetzt abgeschlossen ist, dass es gilt, Altes sowohl zu bewahren als auch von bestimmten Gewohnheiten Abschied zu nehmen.

Zugleich ist die Geschichte ein Reservoir von Ressourcen: Möglicherweise haben Herr Wolf oder das Team eine ähnliche Situation schon einmal bewältigt – hier gilt es, die damaligen Erfahrungen bewusst zu machen und zu nutzen. Und schließlich lässt sich auch die zukünftige Entwicklung beeinflussen: Soll Herr Wolf die Situation erst einmal laufen lassen? Oder sollte er lieber schnell und hart etwas verändern? Was soll er verändern? Was bewahren?

Systemische Grundfragen in Bezug auf die Entwicklung



- Was ist die Vorgeschichte der gegenwärtigen Situation? Welche Konsequenzen lassen sich daraus ziehen?
- Wie lassen sich Ressourcen aus der Vergangenheit nutzen?
- In welche Richtung soll die Entwicklung vorangetrieben werden? Heißt es Abwarten oder Vorantreiben? Was sollte bewahrt oder verändert werden?

Zusammengefasst: Die Schwierigkeiten von Herrn Wolf haben mehrere Ursachen, denn hier wirken die verschiedenen Faktoren des sozialen Systems ineinander. Damit wird der Blick geöffnet für neue Handlungsmöglichkeiten: Es wird wenig bringen, weiter mit Frau Flick zu argumentieren. Aber vielleicht kann er versuchen, Frau Flick eine neue Aufgabe zu geben, kann neue Regeln einführen, die Teammitglieder in anderen Konstellationen zusammenarbeiten lassen. Eben darin liegt die praktische Relevanz eines systemischen Vorgehens. Was das im Einzelnen heißt, werden wir in den folgenden Kapiteln weiter explizieren.



Anregungen zur Weiterarbeit

Auch wenn die einzelnen Themen in den folgenden Kapiteln weiter ausgeführt werden: Versuchen Sie, im Blick auf ein relevantes Thema »Ihr« soziales System in einer ersten Runde zu analysieren und neue Handlungsoptionen zu entwickeln. Fragen Sie sich:

- Welche Personen spielen meinem sozialen System eine Rolle? Welche Veränderungen sind hier möglich? Ist es sinnvoll, sich möglicherweise neue Verbündete zu suchen, den Kontakt zu bestimmten Personen zu intensivieren – oder die Distanz zu bestimmten Personen zu vergrößern, möglicherweise auch Personen auszuwechseln?
- Was sind die subjektiven Deutungen der handelnden Personen? Wie deuten Sie und die anderen Beteiligten die Situation? Was empfinden Sie und die anderen Personen dabei? Lässt sich die Situation anders deuten?
- Welche offiziellen und impliziten sozialen Regeln spielen hier eine Rolle? Wofür wird man in diesem System positiv oder negativ sanktioniert? Sind die geltenden Regeln sinnvoll? Oder sollten einzelne Regeln abgeändert werden? Wie könnten bisherige Regeln außer Kraft gesetzt oder neue Regeln implementiert werden?
- Gibt es Regelkreise (immer wiederkehrende Verhaltensmuster)? Was haben Sie bisher (ohne Erfolg) versucht? Was wären andere Möglichkeiten?
- Welche Bedeutung hat die materielle Systemumwelt? Sind hier Änderungen möglich? Wie ist die Systemgrenze zu anderen sozialen Systemen? Gibt es Subsysteme? Lässt sich die materielle Umwelt und lassen sich Systemgrenzen ändern?
- Wie ist die Vorgeschichte? Muss diese Vorgeschichte aufgearbeitet werden? Was aus der Vergangenheit sollte beibehalten, was aber muss verändert werden?



Literaturhinweise

Die historische Entwicklung der Systemtheorie wird auf Seite 264 ff. ausführlicher dargestellt. Mehr findet sich dazu auch bei:

- König, E./Volmer, G. (2018): Handbuch systemische Organisationsberatung. 3. Auflage, Weinheim und Basel: Beltz

Darüber hinaus seien noch zwei Bücher aus unterschiedlichen Ansätzen erwähnt:

- Groth, T. (2017): 66 Gebote systemischen Denkens und Handelns in Management und Beratung. 2. Auflage, Heidelberg: Carl Auer
- O'Connor, J./MacDermott, I. (2006): Die Lösung lauert überall. 4. Auflage, Kirchzarten bei Freiburg: VAK-Verlag

Wer hat das Sagen? – Stakeholder und Netzwerke

Stakeholdermanagement

Beispiel: die neuen Geschäftsführer

Herr Holl ist Geschäftsführer eines größeren mittelständischen Unternehmens. Bislang lag die Leitung in der Hand von drei Geschäftsführern: Herr Koch fungiert als CEO, Herr Braun ist zuständig für Finanzen und eben Herr Holl, der zuständig für die Technik ist. Zwischenzeitlich wurde das Unternehmen verkauft. Der neue Investor hat nun zwei weitere Geschäftsführer eingesetzt: Frau Fortner als neue CEO und Herrn Quantus, zuständig für die Finanzen. Herr Braun hat das Unternehmen mittlerweile verlassen. Herr Holl macht sich Gedanken: Wie ist meine Position in dieser neuen Konstellation? Bislang hat er eng mit Herrn Koch, dem ehemaligen CEO, zusammengearbeitet. Er fragt sich: Gerate ich jetzt in die Schusslinie der neuen CEO? Muss ich um meine Position fürchten?



Vielleicht kennen Sie solche Situationen:

- Das System verändert sich. Was bedeutet das für mich? Werde ich an den Rand gedrängt? Wird mein Freiraum eingeschränkt?
- Sie übernehmen eine Führungsposition, waren bislang Kollegin und werden jetzt Vorgesetzte. Wie werden die ehemaligen Kollegen mit dieser Situation umgehen? Werde ich überhaupt akzeptiert – oder versuchen einige, gegen mich zu agieren?
- Sie kommen neu in eine Organisation, zum Beispiel als Lehrerin in ein neues Kollegium. Die anderen kennen sich schon länger. Wie wird hier das Klima sein? Kann ich das verwirklichen, was ich mir vorstelle? Oder geschieht es hier wie auf einem Hühnerhof, wo die bisherigen Hühner versuchen, das »neue Huhn« in die Ecke zu drängen, um sich selbst den besten Futterplatz (übertragen: zum Beispiel den besten Stundenplan) zu sichern?

In allen drei Beispielen geht es um das gleiche Thema: sich in einem sozialen System gegenüber anderen relevanten Personen – den Stakeholdern – zu positionieren.

Stakeholder sind die Personen oder Personengruppen, die maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg (oder Misserfolg) einer Organisation, eines Projekts, einer Maßnahme haben. In unserem Beispiel: Wer sind die relevanten Personen, die Einfluss darauf haben, wie Herr Holl sich in seiner neuen Position positioniert.

Theoretischer Hintergrund

Der Begriff Stakeholder wurde in den 1960er-Jahren durch Edward R. Freeman in die Organisationstheorie eingeführt. Stakeholder sind diejenigen »Individuen oder Gruppen, die die Ziele einer Organisation beeinflussen können oder die von deren Zielerreichung betroffen sind« (Freeman 1984, S. 25). Stakeholdermanagement ist ein wichtiger Erfolgsfaktor zum Beispiel bei Strategieprozessen in Organisationen (zum Beispiel Kerth/Asum/Stich 2015, S. 153 ff.). Hier sind es insbesondere die verschiedenen Interessengruppen wie Anteilseigner, aber auch Kunden, Mitarbeiter und Betriebsrat beziehungsweise Personalrat. Stakeholdermanagement ist aber ebenso ein wichtiger Bestandteil des Projektmanagements (zum Beispiel Reuter 2011, S. 52 ff.). Hier können es zum Beispiel Linienvorgesetzte sein, die das Projekt behindern (oder unterstützen), und damit wichtige Stakeholder sind. Damit lassen sich verschiedene Stakeholdergruppen unterscheiden:

- **Legitimierte Stakeholder:** beispielsweise der Eigentümer eines Unternehmens, der Aufsichts- oder der Verwaltungsrat, aber auch der Betriebsrat
- **Stakeholder durch Beteiligung am Wertschöpfungsprozess:** Kunden, aber auch Mitarbeiter und Lieferanten. Die Sekretärin von Herrn Holl kann für ihn ebenfalls ein wichtiger Stakeholder sein: Sie kann die Arbeit des Vorgesetzten unterstützen – aber ihn ebenso blockieren, wenn sie zum Beispiel Termine vergisst.
- **Nicht direkt betroffene Stakeholder:** Das kann der Vorgänger des neuen Geschäftsführers sein, der immer noch seine Finger im Spiel hat. Das kann ebenso (um ein Beispiel aus einem Beratungsprozess zu nehmen) die Ehefrau des Schulleiters sein, die ihn immer wieder darin zu bestärken suchte, »sich nichts gefallen zu lassen und durchzugreifen«.

Stakeholderanalyse

Die erste Aufgabe für Herrn Holl ist, sich einen Überblick über die für seine Position relevanten Stakeholder zu verschaffen:

- Wer ist für seine Position relevant?
- Wer kann seine Arbeit als Mitglied der Geschäftsführung entscheidend behindern oder unterstützen?

Für Herrn Holl sind das seine drei Kollegen, nicht aber Herr Braun (er ist in der Versenkung verschwunden und hat keinen Einfluss mehr). Darüber hinaus spielt Frau Reichert, die Vertreterin des Inhabers, eine Rolle, die immer wieder in die Steuerung des Unternehmens eingreift.

Doch wie soll sich Herr Holl zum Beispiel gegenüber der neuen CEO verhalten? Um hier den Blick auszuweiten, ist es zweckmäßig, nicht sofort Ideen aufzuschreiben, sondern sich zunächst bewusst zu machen, was man über den Stakeholder weiß. Zwei Fragen sind hier vor allem hilfreich:

- **Welche Ziele verfolgt der betreffende Stakeholder?** Dabei sind oft die persönlichen Ziele die entscheidenden: jemand will Karriere machen, seine Position festigen oder zusätzliche Arbeit vermeiden. Natürlich gibt es »offizielle Ziele« (Frau Fortner will das Unternehmen voranbringen). Aber wenn dahinter das persönliche Ziel steht, sich selbst als erfolgreich zu präsentieren, dann ist das für Herrn Holl möglicherweise noch wichtiger. Denn wenn Herr Holl versucht, seine Schwerpunkte an der neuen CEO vorbei umzusetzen, dann kann es sein, dass er gerade dadurch in die Schusslinie gerät. Vielleicht ist die eher mögliche Konsequenz, das eigene Vorgehen zuvor mit ihr abzusprechen und ihr den Erfolg zuzuschreiben. Oder Herr Holl riskiert den Konflikt.
- **Was sind typische Verhaltensweisen?** Wenn Herr Holl weiß, dass seine CEO nicht mit Kritik im Geschäftsführungsteam umgehen kann, sollte er damit zumindest in Besprechungen vorsichtig sein. Vielleicht ist es klüger, sie eher unter vier Augen anzusprechen.

Auf dieser Basis lassen sich dann als Ideenspeicher mögliche Vorgehensweisen im Umgang mit dem betreffenden Stakeholder zusammenstellen.

Bewährt hat sich, die Stakeholderanalyse als Tabelle zu erstellen. Das bietet den Vorteil, dass man eine Übersicht erhält, die sich später leicht ergänzen lässt.

Stakeholder	Inhaltliche und persönliche Ziele des Stakeholders	Typisches Verhalten	Ideen für das eigene Vorgehen
Frau Fortner (neue CEO)	• will Erfolg des Unternehmens aufzeigen • will erfolgreich dastehen, zeigen, dass sie es geschafft hat • will Entscheider sein	• erfahrene Praktikerin • trifft einsame Entscheidungen • kein Teamplayer • wird aggressiv, wenn Entscheidungen an ihr vorbei getroffen werden • reagiert auf Kritik im Team aggressiv	• mit ihr das Vorgehen abstimmen • ihren Rat einholen • ihr den »ersten Platz« lassen, nicht an ihr »vorbei« agieren • nicht in Teambesprechungen kritisieren, eher ihre Vorschläge »positiv aufgreifen« und ergänzen
Herr Quantus (neu, zuständig für Finanzen)	• will Kosten sparen • will seine Macht zeigen • will sich von anderen nicht reinreden lassen	• wehrt sich gegen alles, was Geld kostet • endlose Diskussionen	• mit ihm Grundsatzgespräch führen • Investitionen mit ihm vorher durchsprechen • größere Investitionen vorher mit Frau Fortner und Frau Reichert abstimmen
Herr Koch	...	...	...
Frau Reichert	...	...	...

Die Stakeholderanalyse hilft, Wissen, das implizit meist irgendwo vorhanden ist, zu systematisieren und zu visualisieren. Fast immer ergeben sich daraus plausible Handlungsstrategien. Hier nochmals die Hauptpunkte als Checkliste.



Checkliste Stakeholdermanagement

- Erstellen Sie zunächst eine Übersicht über die für ein bestimmtes Thema (Ihre Position in der Organisation, Ihr Projekt, Ihre Karriere) relevanten Stakeholder. Mehr als zehn bis zwölf sollten es nicht sein – sonst verlieren Sie den Überblick.
- Erstellen Sie sich anschließend eine Stakeholdertabelle. Füllen Sie dann die Liste der Stakeholder zeilenweise aus. Denken Sie daran, das sind Hypothesen, die Sie über die Stakeholder aufstellen sowie mögliche Ideen.

Abschließend noch drei Hinweise, die Sie beachten sollten.

- Die Stakeholderanalyse erfolgt auf der Basis Ihres subjektiven Wissens. Möglicherweise täuscht sich Herr Holl über die Ziele seiner CEO oder er hat (noch) zu wenige Informationen. Konsequenz davon kann sein, sich zunächst genauer über den Stakeholder zu informieren, ihn möglicherweise darauf ansprechen – und andererseits die Ergebnisse als Hypothesen und Ideenspeicher, aber nicht als die absolute Wahrheit zu nehmen.
- Die Stakeholderanalyse enthält sensible Daten. Man kann sich die Wirkungen vorstellen, was geschieht, wenn Herr Quantus seine Einschätzung durch Herrn Holl zufällig am Kopierer findet.
- Hilfreich kann sein, die Stakeholderanalyse nicht allein, sondern mit einem Gesprächspartner durchzuführen. Dieser Gesprächspartner kann die betreffenden Stakeholder kennen (und dann weitere Hypothesen über mögliche Ziele der Stakeholder aufstellen) – er kann aber auch jemand sein, der die Situation nicht kennt und dann die passenden Fragen stellt.

Eine Variante zu dieser Form der Stakeholderanalyse ist das aus dem Design Thinking stammende Konzept der Persona (zum Beispiel Nickel/Berndt 2018). Dabei wird der Stakeholder nicht nur rational beschrieben, sondern man versucht, sich intuitiv und emotional in die Person zu versetzen – und macht sich gerade dadurch häufig zusätzliche wichtige Aspekte bewusst. Man kann das in Form einer Übersicht darstellen:

PERSONA

Name/Funktion/Alter:	Wie sieht die Person aus? Malen Sie ein Bild:	Typische Eigenschaften:
Ausbildung/Beruf		Typische Aussagen:
Privatleben/Hobbys		Was bewegt diese Person? Was treibt sie an?
Was bewegt diese Person? Was treibt sie an?		Was würde sie zu dieser Situation sagen? Was ist ihr hier wichtig?
Ideen für das eigene Vorgehen		



Anregungen zur Weiterarbeit

Gerade dann, wenn Sie in einem für Sie nicht ganz überschaubaren System agieren, lohnt es, sich für die Stakeholderanalyse Zeit zu nehmen. Sie werden in der Regel eine Reihe von Hinweisen finden, die Ihnen helfen, Klarheit zu bekommen und neue Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln.



Literaturhinweise

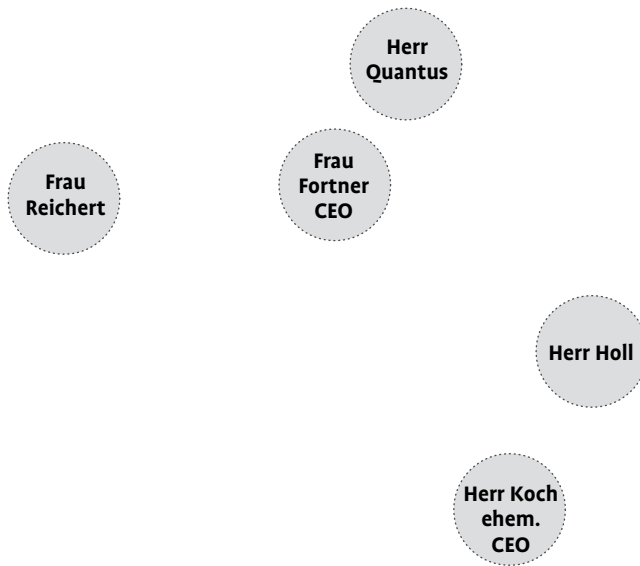
- Reuter, M. (2011): Psychologie im Projektmanagement. Erlangen: Publicis, S. 52–81
- Kerth, K./Asum, H./Stich, V. (2015): Die besten Strategietools in der Praxis. 6. Auflage, München: Hanser, S. 148–153

Visualisierung des sozialen Systems

Dies ist eine weitere Möglichkeit, die eigene Position im Stakeholdersystem zu reflektieren. Sie beginnt wie die Stakeholderanalyse mit einer Auflistung der relevanten Stakeholder, nutzt dann aber die »emotionale Intelligenz«, um die Position der jeweiligen Stakeholder zueinander bildlich darzustellen. Es ist ein Verfahren, das wir in den 1990er-Jahren für Coaching und Organisationsberatung entwickelt haben. Sie können es aber auch für sich oder mit Unterstützung eines Gesprächspartners nutzen. Wir verdeutlichen die Schritte anhand der Situation von Herrn Holl:

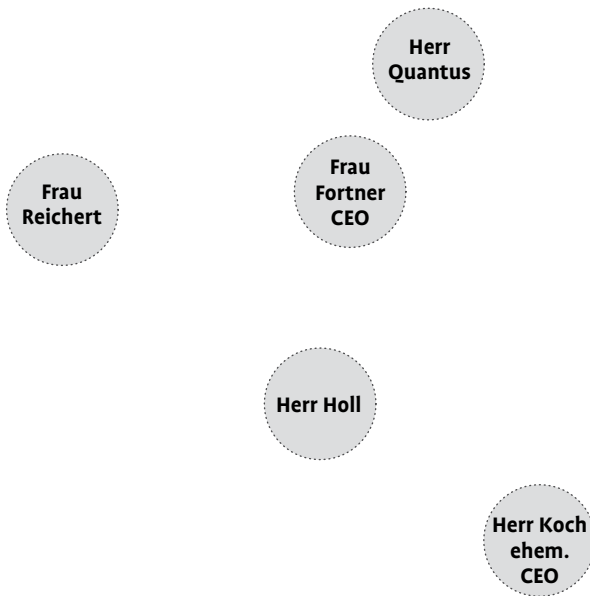
- Die Visualisierung des sozialen Systems beginnt damit, dass Herr Holl die Namen der Stakeholder auf runde Karten schreibt und (das ist für die Bestimmung seiner Position wichtig) auch eine Karte für die eigene Person wählt. Alternativ reichen kleine Notizzettel (aber keine Post-its, sie sollten sich leicht verschieben lassen). Im Rahmen von Coachings werden vielfach Playmobilfiguren oder Ähnliches genutzt. Hilfreich kann sein, zu den Personen jeweils zwei bis drei Eigenschaften aufzuschreiben – das hilft, die Aufmerksamkeit auf den jeweiligen Stakeholder zu fokussieren. Hilfreich ist zudem, sich auf die wichtigsten zu beschränken, ungefähr ab acht Personen wird anschließend die Darstellung schnell unübersichtlich.
- Der nächste Schritt besteht darin, diese Karten intuitiv im Blick auf Nähe und Distanz auf dem Tisch anzuordnen. Dabei geht es nicht um das Organigramm, sondern um die jeweiligen Beziehungen zueinander: Engere Beziehung bedeutet größere Nähe der Karten zueinander, schlechtere oder keine Beziehung

bedeutet größeren Abstand. Entscheidend dabei ist, sich aus der inhaltlichen Betrachtung zu lösen, sich auf das Bild zu konzentrieren und auf die Intuition zu verlassen: Stimmt vom Gefühl her der Abstand? Muss ich diese Karte noch etwas verschieben? Für Herrn Holl ergibt sich folgendes Bild



Dieses Bild stellt die Ist-Situation dar: So erlebt Herr Holl seine jetzige Position. Es zeigt gleichzeitig Möglichkeiten auf, in welche Richtungen Herr Holl seine Position verändern kann. Er kann auf einzelne Stakeholder näher zugehen (also seine Karte in die Richtung verschieben) – oder er kann die Distanz zu einzelnen Stakeholdern vergrößern. Verlassen Sie sich auf Ihr Gefühl und fragen Sie sich: Was könnte eine vom Gefühl her stimmige Position sein?

- Systemisch heißt aber, dass andere Personen reagieren, wenn sich eine Position im System verändert. Wenn Herr Holl den Kontakt mit Herrn Koch verstärkt (sich näher an ihm positioniert), wäre möglicherweise damit zu rechnen, dass Frau Fortner sich weiter zurückzieht und die Beziehung zu Herrn Quantus verstärkt. Konkret: Nachdem Sie Ihre Karte in eine andere Position verschoben haben, können Sie die anderen Karten daraufhin verschieben – oder sie am gleichen Platz lassen. Nutzen Sie auch hier Ihre emotionale Intelligenz! Für Herrn Holl ergibt sich dabei folgendes Bild.



- Erst im nächsten Schritt erfolgen die Übertragung auf die Realität und die Entwicklung eines konkreten Handlungsplans: Was heißt es, wenn Herr Holl sich näher auf Frau Fortner zubewegt, ohne die Verbindung zu Herrn Koch abzubrechen? Er wird mehr sein Vorgehen mit Frau Fortner abstimmen – aber zugleich deutlich machen, dass er immer noch zu Herrn Koch die Verbindung hält.



Checkliste zur Visualisierung des sozialen Systems

- Erster Schritt Schreiben Sie die Namen Ihrer wichtigsten Stakeholder (und ihren eigenen) jeweils auf Karten. Achten Sie darauf, dass es nach Möglichkeit nicht mehr als acht bis zehn Karten werden, ansonsten wird das Bild zu unübersichtlich. Hilfreich ist, zu den einzelnen Personen zwei bis drei Eigenschaften dazuzuschreiben.
- Zweiter Schritt: Ordnen Sie dann die Karten »nach dem Gefühl« (nicht nach dem Organigramm) auf dem Tisch an. Achten Sie auf Nähe und Distanz: Stimmt der Abstand zu den einzelnen Stakeholdern – oder müsste der Abstand größer oder geringer sein? Steht jemand wirklich zwischen zwei Personen? Lassen Sie sich Zeit dabei – fast immer wird das Bild im Laufe der Zeit korrigiert.
- Dritter Schritt: Überlegen Sie, wie es Ihnen in dieser Position geht, oder ob Sie etwas ändern möchten. Wenn: In welche Richtung können Sie sich bewegen? Verschieben Sie Ihre Karte, bis es – wieder nach dem Gefühl – passt.

- Vierter Schritt: Daraufhin verschieben Sie die Karten der anderen Stakeholder: Wenn Sie Ihre Position verändern, würden die jeweiligen Stakeholder ihre Position beibehalten oder ebenfalls verändern? Möglicherweise müssen Sie den dritten und den vierten Schritt mehrmals wiederholen. Oder Sie stellen fest, dass es in diesem System für Sie keine bessere Position gibt – auch das ist möglich.
 - Fünfter Schritt: Der letzte Schritt ist schließlich die Übertragung in die Realität und die Entwicklung eines Maßnahmenplans. Was werden Sie konkret tun?
-

Netzwerke

Früher nannte man das »Seilschaften«, und dieser Begriff hatte einen eher kritischen Beigeschmack. Heute spricht man von »Netzwerken«. »Networking« ist in: Netzwerke bestehen aus einer Reihe von Kontakten, die wiederum andere Kontakte haben und die man nutzen kann, um sich miteinander auszutauschen, Anregungen zu bekommen, möglicherweise auch Unterstützung für die eigene Karriere. Zugleich bedeutet ein Netzwerk, dass man auch von anderen, die man möglicherweise gar nicht kennt, angefragt wird. Herr Holl hat eine ganze Reihe solcher Kontakte. Er ist gelegentlich bei Tagungen des VDI, wo er sich mit anderen austauscht, beispielsweise mit einer Kollegin Fragen der Einführung einer neuen Software diskutiert. Auf diese Weise hat er Informationen über Frau Fortner erhalten (einer seiner Netzwerkkontakte hatte früher mit Frau Fortner zusammengearbeitet). Außerdem wird er aus dem Netzwerk angefragt, ob es bei ihm eine freie Stelle für einen Fachingenieur gebe. – Er selbst kann möglicherweise das Netzwerk nutzen, um eine neue Position zu finden, falls es mit der Zusammenarbeit mit den neuen Kollegen auf Dauer nicht klappen würde. Netzwerke aufzubauen – und zu pflegen – ist nicht selten ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Theoretischer Hintergrund

Der Netzwerkbegriff wurde Mitte des 20. Jahrhunderts in der Soziologie eingeführt, als man begann, die Beziehungen in Gemeinden oder im familiären Umfeld zu untersuchen. Dabei stellte sich heraus, dass es hier nicht nur feste Gruppen (Familien, Vereine, Mitarbeiter einer Firma) gibt, sondern darüber hinaus zahllose Kontakte zwischen Personen, die sich untereinander keineswegs alle kennen (oder teilweise nur vom Sehen), die aber zum Beispiel zu wechselseitiger Unterstützung genutzt werden können. Im Anschluss daran wurden zunehmend Verfahren der Netzwerkanalyse entwickelt, um zum Beispiel die Zahl der Kontakte, den Grad der Zentralität einzelner Personen im Netzwerk (Welche Personen haben die meis-