

Zur Wirksamkeit systemischer Interventionen im Kontext von Arbeit und Organisationen

Thomas Bachmann und Johannes Loermann

Zusammenfassung

Ziel der vorliegenden Studie ist es, den internationalen Stand der Forschung zu Einsatz und Wirksamkeit systemischer Interventionsformate im Kontext von Arbeit und Organisationen zu sichten und zu bewerten. Auf Basis einer umfassenden Literaturrecherche werden die zentralen Ergebnisse zu Wirksamkeit und Wirkfaktoren von 352 Studien systemischer Interventionen im Arbeits- und Organisationskontext zu verschiedenen systemischen Ansätzen dargestellt und hinsichtlich ihrer Relevanz bewertet.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Studienlage umfangreich und heterogen ist. Es liegen nur wenige Studien vor, die methodisch den üblichen Forschungsstandards entsprechen und in anerkannten Fachzeitschriften erschienen sind. Die Mehrheit der Arbeiten lässt sich zudem nicht eindeutig einem bestimmten systemischen Ansatz bzw. einer theoretischen Schule zuordnen. Die meisten methodisch gut angelegten Studien mit aussagekräftiger Evidenz liegen für das Systemische Coaching und für die Methode Systemaufstellungen im Organisationsberatungskontext vor. Einen umfassenden Bestand gibt es ebenfalls im Feld der Organisationsberatung. Nicht so zahlreiche Evidenzen von weniger guter Qualität liegen für narrative und systemisch-lösungsorientierte Ansätze in der Organisationsberatung und generell für Mehrpersonensettings wie Team- und Gruppencoaching, Training, Supervision und Mediation vor. Insgesamt kann konstatiert werden, dass die Wirksamkeit systemischen Arbeitens in diesem Kontext gut belegt ist und zahlreiche Wirkfaktoren identifiziert wurden. Für die weiterführende Forschung werden anschließend Empfehlungen gegeben.

Schlüsselwörter

Systemische Interventionen, systemische Beratung, Wirksamkeitsforschung, Wirkfaktoren

Abstract

The aim of this study is to review and evaluate the international state of research on the use and effectiveness of systemic intervention formats in the context of work and organizations. On the basis of a comprehensive literature search, the central results on effectiveness and impact factors of 352 studies on systemic interventions for different systemic approaches were presented and evaluated with regard to their relevance.

In summary, it can be stated that the study situation is extensive and heterogenous. Only a few studies are available that methodically meet the usual research standards and have been published in ranked journals. Moreover, the majority of the studies cannot be clearly assigned to a specific systemic approach or theoretical school. The most methodologically well-designed studies with significant evidence are available for systemic coaching and for the method of systemic constellations in the context of organizational consulting. A comprehensive body of evidence also exists in the field of organizational consulting. Less evidence of low quality is available for narrative and systemic solution-oriented approaches in organizational consulting and generally for multi-person settings such as team and group coaching, training, supervision and mediation. Overall, it can be stated that the effectiveness of systemic work in this context is well documented and numerous impact factors have been identified. Recommendations for further research are then given.

Keywords

Systemic interventions, systemic consulting, effectiveness, impact factors

1 Ziele der Studie

Die Anerkennung der Systemischen Therapie im Jahr 2019 als therapeutisches Richtlinienverfahren im Gesundheitssystem der Bundesrepublik Deutschland lässt auch die Rolle und Bedeutung von Wirksamkeits- und Evaluationsforschung systemischen Arbeitens außerhalb des therapeutischen Kontextes in einem anderen Licht erscheinen.

Systemische Interventionsformate im Kontext von Arbeit und Organisationen wie Beratung, Coaching, Teamentwicklung, Training, Mediation, Supervision und Organisationsberatung blicken auf eine lange Tradition und einen umfangreichen Theorie- und Methodenbestand zurück. Die Entwicklung und Anwendung systemischer Theorien und Konzepte wird durch eine große internationale Community, zahlreiche Verbände und Vereine, wissenschaftliche Einrichtungen, zahllose Publikationen in diversen Medien sowie Ausbildungsinstitutionen stetig umfassender und vielfältiger. Gleichwohl ist der Stand der Forschung zu den eingesetzten Formaten und deren theoretischen Hintergründen sowohl zur Verbreitung als auch zu deren Wirksamkeit kaum systematisch aufgearbeitet.

Ziel der hier zusammengefassten Studie (Bachmann & Loermann, 2021) ist es, im Auftrag der Systemische Gesellschaft (SG) und der Deutschen Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie e.V. (DGSF), die internationale Studienlage zu Einsatz und Wirksamkeit systemischer Interventionsformate im Kontext von Arbeit und Organisationen zu sichten und für weiterführende Forschungsaktivitäten aufzuarbeiten, mit der Idee, systemisches Denken, Lernen und Arbeiten auf Basis empirischer Befunde im Arbeits- und Organisationskontext weiter zu verankern und zu stärken. Auf Basis des aufgearbeiteten Standes der Forschung wurden daher anschließend Ideen für weitere Forschungsvorhaben und Projekte zur Untersuchung systemischer Interventionsformate im Kontext von Arbeit und Organisationen abgeleitet.

2 Begriffsbestimmungen

Der Begriff „systemisch“ umschreibt die Art und Weise, wie anhand systemtheoretischer und konstruktivistischer Erklärungsmodelle Gebote zum Funktionieren bzw. Nichtfunktionieren beobachtbarer sozialer Phänomene festgelegt werden, die dann die Interventionen anleiten. Somit beinhaltet systemisches Arbeiten weit mehr als die Nutzung sogenannter systemischer Tools oder Methoden (vgl. Groth 2017, S. 103). Systemisch bedeutet nach Simon (2017), die Systemtheorie zu verwenden, um Hypothesen über die Entstehung beobachtbarer Phänomene zu konstruieren. Wer systemisch über Organisationen nachdenkt, kommt zu anderen Entscheidungen und Handlungen als Menschen, welche andere Theorien nutzen. Der Begriff „systemisch“ kennzeichnet die Theorie und damit die Landkarte der Beobachtung. Im Gegensatz dazu werden z. B. mit Begriffen wie „agil“ oder „lösungsorientiert“ Methoden umschrieben. Den Terminus systemisch für ein Methodenrepertoire zu nutzen, ist zwar populär, aber sinnlos. „Methoden sind Methoden und als solche weder systemisch noch katholisch, grün oder kalt“ (Simon 2017, S. 14). Die Eigenschaft systemisch kann sich nach Simon immer nur auf das (den Methoden zugrunde liegende) Erklärungsmodell beziehen. Die gesamten Methoden und Werkzeuge, welche zum Ziel führen, sind nach Simon also - salopp gesagt - „systemisch“. Systemiker werden nur anders erläutern, wie sie zur Wirksamkeit führen. Systemische Therapie und Beratung (oder weitergehend systemische Praxis) lassen sich sozusagen als „umgesetzte Erkenntnistheorie“ verstehen. Beinahe zwangsläufig ergeben sich aus den grundsätzlichen Überlegungen heraus dann Interventionen, die dazu passen, und andere, die sich verbieten (von Schlippe & Schweitzer 2019, S. 56). Die verschiedenen systemtheoretischen Konzeptionen stellen also die Basis der unterschiedlichen Interventionen dar. Darüber hinaus stellen sie sich gewissermaßen wie selbstverständlich ein, wenn man anfängt, „die Welt system(theoret)isch

zu sehen“ (von Schlippe & Schweitzer 2019, S. 113). Ein Gesichtspunkt ist der systemischen Praxis dabei im Besonderen eigen: Als „angewandte Erkenntnistheorie“ fragt sie permanent danach, auf welche Weise sie selbst an den Konstruktionsprozessen teilhat, die sie anscheinend ausschließlich beobachtet und beschreibt. Die Beobachtung zweiter Ordnung ist in Theorie und Praxis gleicherweise „eingebaut“: Die Systemtheorie „ist eine Theorie möglicher Theorien, die sich selbst einschließt, das heißt auch sich selbst unter dem Gesichtspunkt beobachtet, was sie mithilfe welcher Begriffe leistet und was nicht“ (Baecker, 2016, S. 155 zitiert nach von Schlippe & Schweitzer 2019).

2.1 Systemische Ansätze und deren Bedeutungen für die Praxis

Zunächst ist es wichtig, hervorzuheben, dass es unterschiedliche Modelle der Systemtheorie, ja unterschiedliche Systemtheorien gibt. Es gibt verschiedene Leitdifferenzen und - aus diesen abgeleitet - unterschiedliche Traditionen. Die Systemtheorie liefert passende Modelle für unterschiedliche (soziale) Systeme, aber nicht ein Modell, welches für alle passt. Bei angestrebten Veränderungen auf individueller bzw. Team- oder Organisationsebene ist es daher von hoher Relevanz, was auf Basis welcher theoretischer Annahmen jeweils fokussiert wird (vgl. Kriz & Simon, 2019).

2.1.1 Systemisch-konstruktivistischer Ansatz

Systemisch-konstruktivistische Ansätze negieren die Idee der Erkennbarkeit der objektiven Realität. Sie trennen daher nicht - wie üblich - zwischen einem subjektiven Beobachter und einer objektiven Welt, leugnen aber auch nicht, dass es eine objektive Realität gibt. Stattdessen stellen sie den Beobachter ins Zentrum, verbunden mit der Frage, wie dieser sich seine Welt kreiert und konstruiert. Deshalb wird der Ansatz Konstruktivismus genannt. Vertreter dieser Schule, Maturana (1998), von Foerster (1993), von Glasersfeld (1996), Watzlawick (1981), Luhmann (1984), Simon (2020) begründen nicht wie die Welt „wirklich“ oder „eigentlich“ aussieht; sie beobachten, wie die Beobachter die Welt beobachten, um sodann zu schauen, ob es auch weitere, brauchbare Beobachtungsweisen geben könnte. Systemisches Management oder systemische Beratung sind im Kern als Arbeit an Formen der Wirklichkeitserzeugung zu verstehen. Diesbezüglich gilt die Prämisse, dass alles kontingent ist, also „auch anders möglich“. Wer mit diesen beiden Prämissen beginnt, der muss sich von Konzepten wie „Objektivität“ und „Wahrheit“ trennen. Wenn es bei der Konstruiertheit der Beobachtungen noch einen Maßstab oder eine Maßgabe für das individuelle Handeln gibt, so den Maßstab der „Viabilität“, was mit Brauchbarkeit oder - wörtlich - Gangbarkeit übersetzt werden kann (Groth, 2017).

2.1.2 Systemisch-lösungsorientierte Ansätze

Von Steve de Shazer (2009) entwickelt, stehen beim systemisch-lösungsorientierten Ansatz die vorhandenen Ressourcen des Systems im Fokus. Statt auf Probleme und ihre Geschichte, interaktionelle Verstrickungen sowie deren Bedeutung in den Mittelpunkt zu stellen, werden situative Ausnahmen ins Zentrum gerückt – jene Umstände, unter denen die Probleme auch einmal nicht entstehen. Somit wird der Fokus auf Lösungswege gerichtet, die offenbar bereits bestehen, aber bisher kaum beachtet wurden. Typisch für den Ansatz ist auch die Vereinbarung von Zielen, die mit der Arbeit erreicht werden sollen. Dies lässt sich z. B. leicht mit der sogenannten „Wunderfrage“ verknüpfen. Solche Fragen schärfen die Wahrnehmung in Richtung auf das Ziel bzw. die möglicherweise schon erreichten Schritte, insbesondere in der Folgezeit (Kriz, 2017). Der lösungs- und kompetenzorientierte Ansatz von de Shazer (2009) ist ein Beispiel für eine Reihe von „systemischen“ Zugängen, die dafür plädieren, in beraterischen, therapeutischen und anderen professionellen Problemlösungskontexten den Blick nicht nur auf die Probleme, sondern konsequent auf die Lösungen und dabei die Fähigkeiten und Ressourcen der Zielpersonen und Zielsysteme z. B. auch Familien und Teams etc. zu lenken. Aus systemtheoretischer Sicht

ist klar, dass dabei der Sprache eine zentrale Bedeutung zukommt. Ebenfalls ist klar, dass jedes System (sei das nun das psychische System eines Menschen, eine Familie oder eine Organisation) „seine“ Probleme nur selbst lösen kann und Beratung, Therapie, Förderung und dergleichen immer nur als Versuche gesehen werden können, Lösungen wahrscheinlicher zu machen (Hafen, 2019).

2.1.3 Synergetik

Synergetik wurde von Haken (1984) begründet und beschreibt auf physikalischer Ebene wie Ordnungen entstehen und ob es allgemein gültige Prinzipien der Selbstorganisation gibt. Am Beispiel des Laserlichtes zeigte er, wie sich durch Energiezufuhr fluktuierende Atome selbstorganisiert geordnete Muster bilden, so als würden sie sich entscheiden, miteinander zu kooperieren (Kröger, 2020). Es wird geschaut, unter welchen Randbedingungen es zu dynamischen Ordnungsbildungen kommt, wie sich also „Attraktoren“ bilden. Damit benennt die Synergetik eine stabile dynamische Ordnung, auf die ein Prozess in einem bestimmten Zeitfenster bzw. im Rahmen bestimmter Umgebungsbedingungen hinausläuft. Die naturwissenschaftlichen Theorien komplexer dynamischer Systeme, regten Forscher und Theoretiker aus weiteren Disziplinen, insbesondere der Psychologie dazu an, den Begriff der Selbstorganisation auf psychische und soziale Systemzusammenhänge zu übertragen. Systemdynamiken entwickeln sich selbstorganisiert in der oszillierenden Kommunikation zwischen den Teilnehmenden über längere Zeiträume hinweg. Es entstehen über die Zeit Muster, „die entstehen, weil sie entstehen“- einfach aus dem Zusammenspiel der Teile heraus und ohne das planende Werk eines großen Schöpfers. Dies wird mit dem Begriff „Emergenz“ bezeichnet. Indem sie immer wieder in selbiger Reihenfolge ablaufen, immer wieder dieselbe Handlung auf sich selbst anwenden, laufen sie allmählich auf einen stabilen Zustand zu, einen „Attraktor“, also auf einen „Anziehungspunkt“, der dann nicht mehr so schnell verlassen werden kann (von Schlippe & Schweitzer, 2016).

2.1.4 Dissipative Strukturen

Ein weiterer, mit der Synergetik eng verwandter systemtheoretischer Ansatz erhielt 1977 den Nobelpreis für Chemie: Es handelt sich dabei um die „dissipativen Strukturen“ von Prigogine (1979), Muster, die sich unter gewissen Bedingungen in chemischen Reaktionen selbstorganisiert entwickeln und sich räumlich ausbreiten können (Kriz, 2016). Prigogine entdeckte, dass sich aus Abweichungen von einem erst stabilen Gleichgewichtszustand unter Energieverbrauch neue Organisationsformen entwickelten, er bezeichnete sie als „dissipative Strukturen“, um damit ein Paradox zu beschreiben: Dissipation („Zerstreuung“) lässt an Chaos und Auseinanderfallen denken, Struktur stellt das Gegenteil davon dar. Dissipative Strukturen sind Systeme, die ihre Stabilität und ihre Identität ausschließlich dadurch behalten, dass sie permanent für die Strömungen sowie Einflüsse ihrer Umgebung offen sind - permanent im Wandel. Bei Systemzuständen, welche vom Gleichgewicht weit entfernt sind, ist es möglich, dass zufällig ein kritischer Wert überschritten wird, jenseits dessen das System nicht mehr in den alten Zustand zurückkehrt, sondern ein Übergang in einen nicht absehbaren Zustand vollzogen wird (von Schlippe & Schweitzer, 2016).

2.1.5 System Dynamics und Systems Thinking

System Dynamics bzw. Systems Thinking ist ein an der Sloan School of Management am MIT entwickelte Methodik zur Analyse und Simulation komplexer und dynamischer Systeme. Anwendung findet sie insbesondere im Bereich sozioökonomischer Systeme. So können die Auswirkungen von Management-Entscheidungen auf die Systemstruktur und das Systemverhalten, wie zum Beispiel den Unternehmenserfolg, simuliert und Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. In der Praxis findet die Methodik insbesondere bei der Gestaltung von Lernlabors, in

der strategischen und operativen Planung sowie der Operationalisierung von balanced scorecards Verwendung. Die Analyse und Gestaltung sozioökonomischer Sachverhalte und Problemsituationen erfolgt durch qualitative und quantitative Modelle. Bei der qualitativen Methode geht es hauptsächlich um die Identifikation und Untersuchung in sich geschlossener Wirkungsketten (feedback loops). Unterschieden werden dabei Loops mit positiven (reinforcing loops) und negativen (balancing loops) Polaritäten. Den immer wiederkehrenden Verhaltensmustern komplexer Systeme liegen bestimmte Strukturen zugrunde, die als vereinfachte Modelle dargestellt werden können, sogenannte Systemarchetypen. Die Kenntnis dieser Grundstrukturen ermöglicht ein tieferes Verständnis verschiedenster Systeme und schafft somit eine Grundlage für effektivere Eingriffe (vgl. Dörner, 2004; Senge, 2004 a, b). Im weitesten Sinne kann hier auch das Sankt-Gallener Management-Modell von Malik (1984) verortet werden, welches sich mit seinem kybernetisch-evolutionären Ansatz auf u. a. Ashby (1957) und Beer (1984) bezieht. Auch der *next practice*-Ansatz von Kruse (2020) würde unter diese Kategorie fallen.

2.1.6 Systemische Aufstellungen

Als Aufstellungen (constellations) nennen wir im Beratungs- und Therapiekontext genutzte szenische Verfahren, in deren Rahmen innere Bilder von Systemen oder Systemteilen externalisiert (Externalisierung) und durch Stellvertreter oder Markierungen bzw. Figuren im Raum oder miniaturisiert auf Spielbrettern aufgestellt und auf diesem Wege der Betrachtung und Intervention zugänglich gemacht werden. Daraus geht ein simultaner Prozess der Informationsgewinnung und Lösungsgenerierung hervor. Vorläufer der Methode sind insbesondere im Psychodrama (Moreno, 1987) und dem familysculpting nach Satir (Duhl, Kantor & Duhl, 1973). In Deutschland entwickelten Ludewig & Wilken (2000) und Mitarbeiter das Familienbrett als räumliche Darstellungs- und Interventionsmethode für Familiensysteme. Die Aufstellungsarbeit nahm ihren Anfang mit den Familienaufstellungen. Dieses ist der am häufigsten verbreitete Anwendungsbereich der Systemaufstellungen. Hellinger begann in den 1980er Jahren seine verdichtete Aufstellungsmethode zu entwickeln, die mit der Veröffentlichung des Buches „Zweierlei Glück“ durch Weber (2010) eine außergewöhnliche Verbreitung fand und damit in die Gruppe der systemischen Ansätze aufgenommen wurde. Es folgten später die systemischen Strukturaufstellungen Varga von Kibéd & Sparrer (2020), die Organisationsaufstellungen (Weber, 2000) und später die teaminternen und die Managementaufstellungen (Rosselet & Senoner, 2010).

2.1.7 Narrative Ansätze

Der narrative Ansatz geht nicht vom Systembegriff aus, doch sind seine Aussagen mit systemischen Konzeptionen kompatibel (von Schlippe & Schweitzer, 2016). Im Fokus der narrativen Ansätze steht die Funktion von Sprache bei der Konstruktion von Bedeutung und Wirklichkeit im sozialen Kontext. Die narrative Theorie nimmt an, dass sich menschliches Leben nicht abstrakt in Sprache vollzieht, sondern in einer Welt von gemeinsam geteilten und mit-geteilten Bedeutungen, das bedeutet in permanenter Konversation. Im Austausch und im Erzählen von Geschichten halten Menschen ihre Wirklichkeit stabil und bestätigen einander ihre Identitäten wechselseitig (Bruner, 1997, 1998), ganz unabhängig davon, ob dies positiv oder negativ wahrgenommen wird (von Schlippe & Schweitzer, 2019). Unsere Realität und v. a. auch Probleme sind wesentlich durch unsere Beschreibungen und kognitiv-sprachlichen Konstruktionen (mit)bestimmt (Kriz, 2016). Das, was als Problem benannt wird, ist eigentlich eine spezielle Geschichte, eben eine „Problemgeschichte“. Aber - und das ist wesentlich für die systemische Praxis - „Geschichten können immer auf verschiedene Weise erzählt werden“ (von Schlippe & Schweitzer, 2019, S. 47).

2.1.8 Personzentrierte Systemtheorie

Im Fokus der personzentrierten Systemtheorie von Kriz (2017) stehen die vier Prozessebenen menschlichen Erlebens. Entsprechend der Prinzipien interdisziplinärer Systemtheorie thematisiert die personzentrierte Systemtheorie, wie sich auf den gesamten Prozessebenen (Körper, Psyche, Soziales, Kultur) selbstorganisierte Ordnungen entwickeln. Das Zusammenspiel zwischen kognitiv-emotiven Prozessen mit Bewusstsein und sozial-kulturell-historischer Mitwelt ist daher ein zentraler Fokus. Neben der Fokussierung der verschiedenen Untersuchungsebenen steht die für die systemische Praxis, sehr relevante Frage im Vordergrund, aus welcher Perspektive diese Prozesse beschrieben werden. Somit grenzt er sich durch diese sogenannte Komplementarität des Subjekts in seiner Lebenswelt von anderen Ansätzen ab, die üblicherweise zwischen „System“ und „Umwelt“ differenzieren (Kriz, 2017). Nach ihm lässt sich deren Bedeutung einerseits objektiv „von außen“, anhand der vier Prozessebenen beschreiben. Ebenso bedeutsam sind aber zum anderen die Bedeutungen, die das Subjekt diesen Gesichtspunkten seiner Lebenswelt zuschreibt.

2.1.9 Hypnosystemischer Ansatz

Der hypnosystemische Ansatz verknüpft zwei Theorien miteinander: die Hypnotherapie nach Erickson (Erickson & Rossi, 1979) und die wesentlichsten Erkenntnisse aus dem systemisch-konstruktivistischen Denken. Im Mittelpunkt steht die Fokussierung auf Kompetenzen, Ressourcen sowie Lösungen. Das Kernthema in der Hypnotherapie ist die gezielte Beeinflussung unbewusster und unwillkürlicher Prozesse. Im Fokus der Betrachtung stehen internale, intrapsychische Prozesse (bewusste und unbewusste). Nach Schmidt (2020) dem Begründer dieses Ansatzes ermöglichen hypnosystemische Interventionen nachhaltige Veränderungen auch bei chronifizierten Problemen.

2.1.10 Systemisch-psychodynamischer Ansatz

Im psychodynamischen Coaching wird ein Verständnis von Organisationen und Führung und Methoden aus der psychoanalytischen Therapie auf den Coachingprozess angewandt (Giernalczyk & Lohmer, 2012). Neben den sichtbaren und erlebbaren Coachingfragestellungen werden zudem persönliche und organisationale unbewusste Prozesse wie Abwehrmechanismen, Ängste und Widerstände untersucht, die das Verhalten des Klienten oder der gesamten Organisation beeinflussen und einer realitätsbezogenen Erledigung von Aufgaben entgegenstehen (Haubl, 2008; West-Leuer, 2003). Neben der Fokussierung funktionaler Strukturen wie Aufgaben, Zuständigkeiten und Rollen sowie Persönlichkeits- und Führungsstil werden unbewusste Konfliktmuster und bestimmende Charaktersprägungen des Klienten mit integriert. Demzufolge werden Klienten in einem Kraftfeld betrachtet, das von der Persönlichkeit einerseits und der Team- und Organisationsdynamik andererseits bestimmt wird. Vermittelnde Instanz ist dabei das Konzept der Rollen, die er einnimmt. Der psychodynamische Ansatz geht davon aus, dass im Rahmen eines Coachingprozesses die Entwicklungsorientierung von Menschen unterstützt wird. Durch eine erhöhte Bewusstwerdung individueller und organisationaler Muster und persönlicher Entwicklungswünsche werden Wachstum, Selbststeuerung und Selbstwirksamkeit, aber auch die Möglichkeiten eines positive leadership gefördert.

2.2 Systemische Interventionsformate

2.2.1 Coaching als personenorientierte Beratung

Coaching ist die professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs- und Steuerungsfunktionen und von Experten in Unternehmen bzw. Organisationen sowie von Freiberuflern. Sowohl im Einzel- wie im Mehrpersonen-Coaching wird der organisationale Kontext immer berücksichtigt (Schreyögg, Bachmann & Dallüge, 2019, S. 18). Es zielt durch systematisch angeleitete Selbstreflexion und so bestärkte Problemlösungsfähigkeit auf

die Hilfe zur Selbsthilfe ab (Geißler, 2010). Systemisches Coaching ist nach Radatz, „Beratung ohne Ratschlag“ – eine Beziehung zwischen Coach und Coachee – in welcher der Coach die Verantwortung für die Gestaltung des Coachingprozesses und der Coachee die inhaltliche Verantwortung übernimmt – d.h. die Verantwortung, an dem individuellen Problem zu arbeiten (Radatz, 2006). Die Ziele des Coachings werden nur vom Klienten bestimmt. Es wird das Ziel verfolgt, die Selbstorganisationsfähigkeit des Klienten zu stärken und dabei unmittelbar an sein Handlungspotential anzuknüpfen (Beilfuß, 2020a). Systemisches Coaching erschließt dem Klienten dann neue Ideen und Handlungsoptionen - ganz im Sinne des ethischen Imperativs von Foerster: "Handle stets so, dass du die Anzahl der Möglichkeiten vergrößerst!" (von Foerster, 1988, S.33). Das Subjekt wird als Einheit zusammen mit seinem sozialen System betrachtet. Die Beziehungskonstellationen und sozialen Verflechtungen des Klienten sind dabei von hoher Relevanz. Angenommen wird, dass die Verhaltensweisen und Entscheidungen des Klienten zuerst vom sozialen System beeinflusst werden (König & Volmer, 2002). Die persönlichen Zielsetzungen und Entscheidungen des Klienten sind meist eng mit dem sozialen Umfeld vernetzt, so dass eher eine systemische als eine individuumszentrierte Sichtweise hilfreich ist: Der Kontext und seine Vernetzung rangieren hier vor den psychologischen Eigenschaften. Das legt nahe, die Organisationsstruktur und die Unternehmenskultur neben den persönlichen Ressourcen und Kompetenzen des Klienten entscheidend zu berücksichtigen (Beilfuß, 2020a).

2.2.2 Beratung & Coaching im Mehrpersonensetting

Gruppen-Coaching stellt eine soziale Designvariante dar, bei der mehrere Individuen, die in keiner Arbeitsbeziehung zueinanderstehen, aber vergleichbare Anliegen miteinander teilen, zusammen gecoacht werden. Im Mehr-Personen-Coaching wird der Lernkontext auf die Gruppe erweitert, es erfolgt „Lernen mit und durch die Gruppe“. Neben dem Coach als Sparringspartner steht hier die Gruppe und deren Dynamik als Reflexionsbasis und Feedback- bzw. Impulsgeber zur Verfügung. Damit steht der Ansatz der Supervision nahe.

Wenn mehrere oder die gesamten Mitglieder einer Führungs- oder Verantwortungsstruktur gecoacht werden (z. B. Doppelspitze, Vorstand, Geschäftsführung), spricht man von Führungsspitzen-Coaching. Hier besteht im Gegensatz zum Gruppencoaching eine inhaltliche und organisationale Verflechtung der Teilnehmenden, was das Vorgehen, Inhalte und Prozess deutlich vom Gruppencoaching dahingehend unterscheidet, dass das soziale System primärer Gegenstand der Intervention ist und nicht das individuelle Lernen, wie im Gruppencoaching.

Ein weiteres Setting ist das Coaching und die Entwicklung von Arbeitsteams. Während bei der Teamentwicklung allgemein Vertrauensaufbau und Stabilisierung der Zusammenarbeit im Zentrum stehen, geht es im Team-Coaching zudem um Ziele wie Rollenklärung, Strategie-, Führungs- und Kulturentwicklung. Hier steht der Aspekt einer längeren Begleitung z.B. durch einen Agile Coach im Vordergrund, hingegen die Teamentwicklung eher als punktuelle Maßnahme zu verstehen ist. Teamcoaching und Teamentwicklung speisen sich theoretisch, inhaltlich und methodisch neben spezifischen Coachingmethoden aus dem Fundus der Organisationsentwicklung, methodisch aus der Prozessmoderation und enthält oftmals Elemente des sozialen Lernens z.B. Feedback, wie sie im Training eingesetzt werden. (Bachmann et al., 2010; Bachmann, 2012; Schreyögg et al., 2019).

2.2.3 Organisationsberatung

Die systemische Organisationsberatung geht zurück auf Traditionen der Familientherapie, der modernen Systemtheorie und des Konstruktivismus. Im Vordergrund dieses Ansatzes steht der Systembegriff und Organisationen werden als Handlungs- oder Kommunikationssysteme verstanden. Luhmann (1984) versteht Organisationen als autopoietische (operational geschlossene, selbstreferenzielle) Kommunikationssysteme, die sich Sinn prozessierend fortsetzen und deren Historie sich in den Entscheidungsprämissen der Organisation widerspiegelt (Schreyögg,

Bachmann & Dallüge, 2019). Organisationen verfolgen das Ziel, über eine zweckrationale Zusammenarbeit die Erfüllung bestimmter (gesellschaftlicher) Aufgaben zu realisieren. Sie entstehen durch die Zusammenarbeit von Individuen nach bestimmten Regeln, deren Einhaltung vertraglich abgesichert wird. Es ergibt sich eine formale Organisationsstruktur häufig mit zahlreichen Hierarchieebenen und vielfältigen Vernetzungen. Organisationen unterscheiden sich von anderen sozialen Systemen durch einen formellen Mitgliedschaftsvertrag, den die Organisationsmitglieder mit der Organisation eingehen (vgl. Kühl, 2011; Schreyögg, 2012). Wichtige Vertreter der systemischen Beratung sind u. a. Groth & Wimmer (2004), Simon (2014) und Baecker (2007).

Die Muster des Zusammenspiels der Elemente der Organisation stehen im Mittelpunkt des Beratungsprozesses, weniger einzelne Inhalte, Personen oder einzelne Arbeitsgruppen. Systemische Organisationsberatung ist auf eine langfristige Entwicklung gerichtet und grenzt sich von einer eher punktuellen, KnowHow-orientierten Expertenberatung ab. Die Kultur der Organisation und damit die Kommunikation steht im Mittelpunkt des Interesses. Die Hilfe systemischer Organisationsberater konzentriert sich auf die Hilfe zur Selbsthilfe. Ihre Arbeit trägt oft dazu bei, Kommunikationsbarrieren abzubauen, Kompetenzen für die Problemlösung zu fokussieren und das Blickfeld in Richtung auf "Utopien und Unmöglichkeiten" zu erweitern. Diese Bewegungen brauchen Organisationen, um sich an ständig verändernden Umwelten (Kunden, Märkte etc.) zu orientieren, die notwendigen Anpassungsschritte zu vollziehen und gleichzeitig doch ihre Einzigartigkeit zu pflegen und weiterzuentwickeln (Beilfuß, 2020). Dies bedeutet, das System der Organisation auf allen drei Sinndimensionen (Luhmann, 1984), der Sachdimension, der Sozialdimension und der zeitlichen Dimension gleichzeitig zu betrachten (Wimmer et al., 2014).

Die Beratungsmethoden sind vielfältig und müssen für die Kultur der jeweiligen Organisation maßgeschneidert werden. Dazu entstehen oftmals komplexe Beratungsarchitekturen, um eine Vielzahl von Stakeholdern, Themen und Zielen in einem Beratungsprojekt abzudecken zu können (Königswieser & Hillebrand, 2019). Neben Gruppen- und Moderationsmethoden kommen vielfältige Methoden und Zugänge zum Einsatz, bei denen entweder mit der ganzen Organisation oder Subsystemen gearbeitet wird.

Die Systemische Organisationsberatung speist sich u. a. aus der Tradition der *Organisationsentwicklung* (Groth & Wimmer, 2004). Diese hat ihren Ausgangspunkt in den Humanisierungs- und Partizipationsbestrebungen der 1970er Jahre. Unter dem Motto, „Betroffene zu Beteiligten zu machen“, werden Organisationen als eine Gruppe von Personen verstanden. „Unter dieser Maßgabe werden die Steuerung und Weiterentwicklung von Organisationen individualisiert (psychologisch) bzw. gruppendynamisch aufgesetzt. Wichtige Stichworte in diesem Ansatz sind gemeinsame Ziele, Motivation, Zusammenarbeit, Konflikte und soziales Lernen. Wichtige Impulsgeber und Vertreter der Organisationsentwicklung sind beispielsweise Trebesch (2000) und Schein (2000). Die Organisationsentwicklung, die auch gern als Prozessberatung oder mit Change-Management (Doppler & Lauterburg, 2008) beschrieben wird, hat in den letzten Jahren eine Fokussierung in Richtung Teamentwicklung genommen und für die Beratung von Unternehmen und Organisationen an Bedeutung verloren.“ (Schreyögg et al., 2019, S. 33).

2.2.4 Mediation

In der Mediation werden Personen bzw. Konfliktparteien darin unterstützt, den Konflikt zu lösen, beizulegen bzw. zu lindern. Mediation stellt somit eine lösungsorientierte Prozessbegleitung dar (Nixdorf, 2020). Mediation stellt kein explizit systemisches Setting dar, setzt jedoch eine systemisch-allparteiliche Grundhaltung voraus. Auch systemische Interventionen werden vielfach verwendet und nicht zuletzt ist ein mediativer Zugang besonders anschlussfähig an und kompatibel mit systemtheoretischen Konflikttheorien (Simon, 2010). Eine explizit systemische

Mediation ist, wie angemerkt nicht ganz einfach zu bestimmen, da natürlich alle Formen der Konfliktberatung eine Vielzahl von Interessen verschiedener Parteien, Erwartungen und Aufträgen balancieren, um allparteilich und lösungsorientiert zu bleiben. Im Vordergrund steht, die hinter den vorgebrachten Positionen zu findenden individuellen Interessen zu verstehen und einen Ausgleich zu finden (von Schlippe & Schweitzer, 2019).

2.2.5 Supervision

Zwischen Coaching und Supervision besteht eine große Ähnlichkeit, denn in beiden Fällen steht die personenorientierte Beratung zu beruflichen Themen im Fokus (Kühl, 2008). Unterschiede ergeben sich vor allem aus ihren jeweiligen Traditionen, die bis heute von Bedeutung sind. (Schreyögg et al., 2019, S. 28) schreiben dazu: „Supervision, ursprünglich eine administrative Funktion von Führungskräften, entstand in der US-amerikanischen Sozialarbeit als „Clinical Supervision“. Da fungierte sie als Beratungsform für die „Sozialarbeiter-Klient-Beziehung“, später auch „in der generellen psychotherapeutischen Praxis zur Kontrolle und Verbesserung der eigenen therapeutischen Arbeit.“ Weitere Unterschiede bestehen darin, dass Coaching primär für die Beratung von Interaktionen im Innenraum einer Organisation genutzt wird, während Supervision auf die Interaktion mit organisationsexternen Personen (Klienten, Patienten, Mandanten) (Kühl, 2008) zielt. Supervision dient der Beobachtung und Reflexion beruflicher Praxis innerhalb und außerhalb von Organisationen und wird in unterschiedlichen Settings angeboten (Einzelne, Gruppen, Teams, Leitungssupervision, Organisationssupervision etc.) und überwiegend im Non-Profit- bzw. sozialen Bereich genutzt. Als personenbezogene Beratung hat die systemische Supervision den Bereich der unmittelbaren, direkten und beobachtbaren Kommunikation der Organisationsmitglieder untereinander bzw. mit Kunden und Klienten zum Gegenstand (Systemische Gesellschaft, 2016).

2.2.5 Training

Ebenfalls auf Basis systemischer Annahmen können Trainingsveranstaltungen, also das soziale, rollenbezogene Lernen in und mit einer Gruppe als systemische Interventionen betrachtet werden, wenn sie z. B. auf Basis einer systemisch-konstruktivistischen Haltung durchgeführt werden oder durch Methoden aus dem systemischen Kontext charakterisiert sind.

3 Probleme empirischer Wirksamkeitsforschung und systemische Haltung

Die Wirksamkeitsforschung systemischer Interventionen im Arbeits- und Organisationskontext wirft im Grunde drei wesentliche Probleme auf:

Erstens: Bei der Untersuchung von Wirkungen bzw. Effekten einer Intervention wird ein kausaler Zusammenhang angenommen. Das typische Untersuchungsschema folgt hier der Logik: Prä-Messung - Intervention - Post-Messung. Die Differenz zwischen Prä- und Post-Messung dient dabei als statistisch vom Zufall zu unterscheidende Wirkung. Um andere Wirkfaktoren als die der eigentlichen Intervention auszuschließen, werden die Effekte üblicherweise mit Kontrollgruppen verglichen, bei denen keine Intervention erfolgte. Weitere Effekte auf das Ergebnis werden durch Randomisierung, Kontrollierung und Balancierung von Einflussvariablen ausgeschlossen, damit ein gemessener Effekt möglichst eindeutig auf die Intervention zurückzuführen ist (vgl. Bortz & Döring, 2016). „Die Idee, dass Interventionen ähnlich wie Medikamente unabhängig von der jeweiligen Verfassung der Personen und der Konstellation des Sozialsystems, wie sich gerade zeigt, gezielte Wirkung ergeben könnten, ist zunächst bestechend“ (von Schlippe & Schweitzer, 2019, S.73). Die Effekte in Beratungsprozessen dürften sich größtenteils ähnlich zeigen wie Prozesse der Weitergabe von implizitem Wissen, von tacit knowledge (Polanyi, 2009), sich also im Impliziten, im Vagen, in nicht messbaren Qualitäten der

Beziehung niederschlagen (von Schlippe & Schweitzer, 2019). Hervorzuheben ist an dieser Stelle, dass systemisches Arbeiten ohne eine tragfähige Beziehung nicht denkbar ist. Die Beziehung ist demnach Teil der Interventionen und deren Qualität direkt aus der Theorie der Sache und der Theorie der Veränderung abzuleiten.

Menschliche Entwicklungsprozesse verlaufen häufig sprunghaft, eben „nicht-linear“, wie gerade die Theorie dynamischer Systeme betont. Veränderungsprozesse, die sich in Kontexten hoher Komplexität und großer Instabilität abspielen sind somit nicht im herkömmlichen Sinn zu steuern (von Schlippe & Schweitzer, 2019). Wer intervenieren möchte, muss sich vor Augen führen, dass er in funktionierende Systeme und/oder in ein (mal schlecht, mal recht) funktionierendes Zusammenwirken von Systemen hinein interveniert (Groth, 2017). Jede Intervention hat die Paradoxie zu berücksichtigen, dass sie sich in ihrer Wirksamkeit vom intervenierten System abhängig macht. Zwischen dem, was einem System angeraten wird, und dem, was es daraus umsetzt, gibt es keinen direkten Ursache-Wirkungs-Zusammenhang. Bei selbstorganisierten Eigendynamiken und Eigenkomplexität ist zielgerichtete Beeinflussung nicht möglich. Möglich ist es, „sie zu befördern, zu irritieren, zu bremsen oder zu erschweren“ (von Schlippe & Schweitzer, 2019, S.75). Sie verhalten sich nach ihrer eigenen Logik, die durch ihre sich im Laufe ihrer Geschichte ändernden internen Zustände bestimmt und von außen nicht beobachtbar ist. Diese inneren Zustände und Strukturen sind keine konstanten Werte, sondern sie reagieren in Abhängigkeit von der Vergangenheit des Systems selektiv auf aktuelle Umweltveränderungen. „Dies macht die Wirksamkeit von Interventionen in autopoietische Systeme im Allgemeinen für den Intervenierenden im Prinzip kaum oder gar nicht voraussehbar“ (Simon, 2014, S.5). Gerade das Überwinden kausal-logischen Denkens ist als der Wesenskern der Systemtheorien anzusehen. Komplexität, also Vernetztheit, Folgelastigkeit, Unüberschaubarkeit, Nicht-Linearität, Eigendynamik, operationale Geschlossenheit, Zirkularität etc., muss daher mit anderen Interventionskonzepten handhabbar gemacht werden. Dazu gehören im Wesentlichen das Beobachten des Beobachtens, das Anbieten bzw. Setzen von Impulsen und die Kontextgestaltung. Intervenieren, Instruieren und damit die gezielte Steuerung von Veränderungen sind damit zumindest von der theoretischen Konzeption her ausgeschlossen. Wirksamkeits- bzw. Evaluationsforschung ist daher im systemischen Arbeitskontext nur durch einen theoretischen Kompromiss möglich, der darin besteht systemische Phänomene mit linear-kausalen Methoden zu messen.

Zweitens: Ein weiteres Problem der Wirksamkeitsforschung, welches auch im Kontext von Therapie, Pädagogik, Wirtschaftsförderung u.v.a. komplexen gesellschaftliche Anwendungsfelder präsent ist, liegt in verschiedenen methodischen Problemen, die sich bei Formaten wie Coaching, Training, Organisationsberatung usw. ebenfalls in fast unüberwindlicher Deutlichkeit in den Weg stellen (vgl. Bachmann, 2015). Dazu gehören:

- die Abwesenheit bzw. Unzulänglichkeit von Diagnosen und damit
- die Unmöglichkeit homogene Stichproben zu ziehen sowie
- die Uneinheitlichkeit und damit Nicht-Vergleichbarkeit der Interventionen,
- die Perspektivenabhängigkeit der Wirkungen,
- die Heterogenität der Untersuchungskontexte mit vielfältigen nicht-kontrollierbaren Einflussfaktoren und schließlich
- ökonomische, rechtliche, ethisch u.a. Restriktionen des Zugangs zum Forschungsfeld.

Angesichts dieser Probleme müssen in der Pilotstudie vorhandene Studien und deren Ergebnisse entsprechend kontextualisiert und damit anders betrachtet und bewertet werden als beispielsweise in der Pharmaforschung oder anderen evidenzbasiert arbeitenden Naturwissenschaften.

Drittens: Eine Intervention vermittelt immer, direkt oder indirekt eine Form der Beschreibung von Wirklichkeit. Es ist irrelevant, ob eine Intervention formal systemisch ist oder nicht. Wesentlich ist, ob sie einen konstruktiven Unterschied zur gewohnten Weise, die Welt zu betrachten, herbeiführt oder nicht. Mit jeder Intervention wird eine Beschreibung der Realität angeboten, welche vom ratsuchenden System angenommen, abgelehnt oder unbeachtet gelassen werden kann (von Schlippe & Schweitzer, 2019, S.90). Auch wenn der direktive Zugang oder Zugriff nicht gewährt wird, so gibt es mehr oder weniger brauchbare Irritationen. Der Erfolg ist jedoch erst im Nachhinein sichtbar. Somit ist Intervention keine einmalige Handlung, eher eine (Kontroll-)Schleife: Interventionshandeln 1 – Wirkung beobachten – Rückschlüsse auf das System ziehen – Interventionshandeln 2 usw. „Keineswegs muss man Systeme kennen, um zu intervenieren, eher gilt der Satz: Interveniere und du lernst das System kennen“ (Groth, 2017, S. 106).

Für die Wirksamkeitsforschung im systemischen Kontext bedeutet dies, dass es problematisch ist, genau zu definieren, was eine systemische Intervention ist. Daher lassen sich zunächst zwei Klassen von Interventionen unterscheiden:

Typ 1: Interventionen, also Methoden, welche direkt im systemischen Kontext von Theorie und Praxis entstanden sind, d.h. die aus systemtheoretischen Überlegungen abgeleitet wurden und als typisch für die systemische Praxis unterschiedlicher Ausrichtungen angesehen werden können. Dazu gehören z. B. das reflecting team, der Meta-Mirror, Systemaufstellungen, zirkuläres Fragen, systemische-lösungsorientierte Fragen, systemische Beratungsarchitekturen, Beratersystem und Beratungssystem konstituieren sich.

Typ 2: Interventionen, also Methoden, welche sich nicht direkt aus der systemischen Theorie und Praxis ableiten lassen, aber auf Basis systemischen Denkens (also theoriegeleitet) und auf Basis einer systemischen Grundhaltung eingesetzt werden.

Systemische Praxis ist nicht beschreibbar als direkte Umsetzung systemtheoretischer Konzepte und zudem nicht als rein handwerkliche Kombination von Methoden und Techniken. Die Person des systemischen Praktikers sowie die Beziehung zum Ratsuchenden spielt ebenso eine wesentliche Rolle sowie der Kontext, in dem die systemische Arbeit stattfindet. Beides wird miteinander verknüpft durch eine Reihe grundlegender, das konkrete Handeln inspirierenden Prämissen und Haltungen (von Schlippe & Schweitzer, 2016, S.199). „Auf der Beziehungsschiene fährt der Zug der Interventionen, fährt der Zug der Tools und Techniken. Wenn es die Schiene gar nicht gibt, fährt auch nichts, bewegt sich auch nichts“ (Erpenbeck, 2020, S. 19).

Im Vordergrund steht, an konstruktiven Randbedingungen dafür zu arbeiten, dass Musteränderungen wahrscheinlicher werden. Wenn im Rahmen der Therapie und Beratung bei „selbstorganisierten Systemen Ordnungs-Ordnungs-Übergänge angeregt werden, die mit einer Labilisierung und Chaotisierung gewohnter Muster einhergehen, dann bedarf es hierzu des stabilisierenden Fundaments einer vertrauensvollen Beziehung“ (von Schlippe & Schweitzer, 2019, S.75). Denn wenn die angesprochene Verunsicherung in einen sichernden Rahmen integriert werden kann, dann sind die Randbedingungen dafür vorhanden, dass sich die Chancen für die Entwicklung neuer, konstruktiver Muster erhöhen, dass also die „konstruktive Anschlussinteraktion“ im ratsuchenden System wahrscheinlicher wird, welches damit wieder „anregungsoffen für Zufälle“ (Luhmann, 1988 zitiert nach von Schlippe & Schweitzer, 2019) wird. Genau das stellt nach von Schlippe & Schweitzer (2019, S. 84) das „Kerngeschäft systemischer Praxis“ dar.

Die systemische Grundhaltung leitet sich aus den theoretischen Annahmen über die Eigenschaften und Dynamiken von Systemen ab (Ludewig, 2000; Rotthaus, 1989; Weber, 2000). Rotthaus (1989) benennt die Prämissen Verantwortungsklärung, Anerkennung der Grenzen des Machbaren, Vertrauen in die Ressourcen des Klienten, Bescheidenheit im Werten und Urteilen,

Wecken von Kreativität und Verzicht auf Ergründen der Ursache. Weber (2000) fasst sie mit gleichem Grundton den Prämissen Anerkennung des Vorhandenen, Respekt und Achtung, Ressourcenorientierung, Lösungsorientierung, Absichtslosigkeit und Zurückhaltung zusammen.

4 Methodik

Das methodische Vorgehen ist in Abbildung 1 skizziert. Im Anschluss an die Formulierung der Forschungsfrage wurden das Recherchefeld und die Suchbegriffe sowie Quellen definiert. Die Recherche ergab Stand April 2021 576 relevante Suchergebnisse von Artikeln, Buchkapiteln, Büchern, Forschungsberichten bzw. universitären Abschlussarbeiten. Diese wurden entsprechend der Einschlusskriterien gesichtet und davon 352 Studien ausgewählt, die anschließend gesichtet, zusammengefasst und qualitativ bewertet wurden. Dieses Vorgehen wurde gewählt, da die Studienlage aufgrund der geringen Quantität, Qualität und Heterogenität keine Metaanalysen ermöglicht.

Zunächst wurden die aus den konzeptionellen Überlegungen resultierenden Suchbegriffe in Deutsch und Englisch sowohl für die verschiedenen systemischen Ansätze, für die unterschiedlichen Arbeitsformate, für typische systemische Methoden (Interventionstyp 1) und für die Eingrenzung der wissenschaftlichen Fachgebiete definiert:

- *Systemische Ansätze*: systemisch-konstruktivistisch, systemisch-lösungsorientiert, personenzentriert, Synergetik, *systems thinking*, *system dynamics*, Systemaufstellungen, narrativ, hypno-systemisch, systemisch-psychodynamisch
- *Arbeitsformate*: Coaching, Teamentwicklung, Teamcoaching, Gruppencoaching, Beratung und Coaching im Mehrpersonensetting, Training, Supervision, Mediation und Organisationsberatung
- *Interventionen Typ 1*: Wunderfrage, *reflecting team*, Meta-Mirror, zirkuläres Fragen, Skalierung, Reframing
- *Fachgebiete*: Psychologie, Soziologie, Betriebswirtschaft, Pädagogik, Informatik, Sozialwissenschaften, Ingenieurwissenschaften

Basierend auf diesen Begriffen wurden die Suchbegriffe in Deutsch und Englisch festgelegt. Die systematische Literaturrecherche erfolgte im Januar und Februar 2021. Die Suchstrategie wurde zunächst unspezifisch formuliert, um durch die erste explorative Recherche einen Eindruck von der Studienlage zu gewinnen und um keine relevanten Publikationen zu übersehen. Im ersten Schritt wurde nach folgenden Begriffen gesucht:

Deutsche Suchbegriffe

- System, systemisch, lösungsorientiert, Kybernetik, Selbstorganisation
- Wirksamkeit, Wirkung, Wirkfaktoren, Nutzen, Evaluation, Effektivität, Effekt, Intervention,
- Beratung, Prozessberatung, Prozessbegleitung, Coaching, Mediation, Moderation
- Organisationsberatung, Organisationsentwicklung, Change-Management, Trainings
- Aufstellungen, Aufstellungsarbeit, Systemaufstellungen, Strukturaufstellungen, Organisationsaufstellungen, narrativ, Storytelling, Wunderfrage, reflektierendes Team, zirkuläres Fragen, Meta-Mirror, Reframing

Englische Suchbegriffe

- systemic, system, solution-focused, solution-oriented, cybernetics, self-organization
- effect, benefits, outcomes, evaluation, effectiveness, results, intervention
- consulting, process consulting, coaching, mediation, moderation, counselling, organizational consulting, organizational development, trainings
- constellation work, system constellations, systemic structural constellations, narrative, storytelling, reframing, reflecting team, miracle-question, meta-mirror

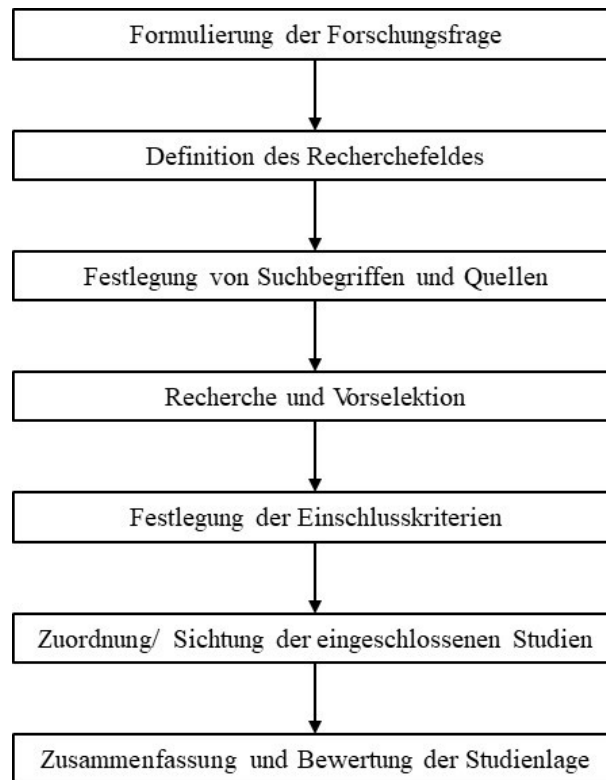


Abb. 1: Methodisches Vorgehen

Die Suchbegriffe wurden nach inhaltlichen Gesichtspunkten verknüpft und die Anzahl relevanter Literatur somit eingegrenzt. Die Suchergebnisse wurden dann anhand des Titels und des *Abstracts* bezüglich der inhaltlichen und methodischen Kriterien manuell selektiert. Die Suche erfolgte auf Englisch und Deutsch. Falls die Titel bzw. *Abstracts* keine eindeutige inhaltliche Zuordnung ergaben, wurde der gesamte Artikel zur Entscheidungsfindung hinsichtlich seines Einschlusses herangezogen. Des Weiteren wurden Referenzlisten publizierter Original- und Übersichtsarbeiten nach weiterführenden Literaturstellen überprüft und Artikel, Bücher sowie Abschlussarbeiten (Diplom-, Bachelor- und Masterarbeiten, Dissertationen und Habilitationsschriften) einbezogen.

Bei der Recherche, Sichtung und Bewertung von wissenschaftlichen Arbeiten zur Wirksamkeit systemischer Interventionen im Arbeits- und Organisationskontext und damit für den Einschluss von Studien ergeben sich aus den bisher beschriebenen Problemen und Ausführungen folgende Implikationen und damit *inhaltliche* Einschlussbedingungen für Studien. Studien wurden eingeschlossen, wenn

- sie sich explizit auf den Kontext von Arbeit und Organisationen beziehen, d. h. keine therapeutischen, psycho-sozialen oder lebensberaterischen Fokus haben.
- darin typische systemische Interventionen wie sie in Abschnitt 6.1. als Typ 1 beschrieben wurden oder
- die Interventionen nicht dem Typ 1 zuzuordnen sind, aber die Intervenierenden erkennbar dokumentiert systemisch-theoriegeleitet vorgehen, über ein systemisches Beratungsverständnis bzw. über eine umfassende systemische Qualifikation verfügen.
- sie hinsichtlich wissenschaftlichen Zugangs, Methodik und Auswertungsstatistik nachvollziehbar einzuordnen sind.

Tab. 1 Übersicht über die Evidenzklassen und Studienanforderung

Evidenz-Klassen		Studienanforderungen
I	a	systematische Übersichtsarbeit bzw. Metanalysen und RCT*-Studien
	b	mindestens eine hochqualifizierte RCT-Studie
II	a	mindestens eine gut angelegte Studie ohne Randomisierung
	b	mindestens eine gut angelegte quasi-experimentelle Studie
III		gut angelegte, nicht-experimentelle deskriptive Studien
IV		Berichte und Meinungen von Expertenkreisen, Konsensuskonferenzen und/oder Erfahrungsberichten anerkannter Autoritäten, beschreibende Studien

*RCT – randomized controlled trial

Bezüglich der Studienqualität wurde das bewährte Schema der *evidence based medicine* (EBM) verwendet, welches auch schon in der Heidelberger Studie zu Systemaufstellungen von Weinholt et al. (2014) zum Einsatz kam. Danach werden vier Klassen von Studien und wissenschaftlichen Arbeiten unterschieden (Tab. 1) und somit als *methodische* Kriterien herangezogen. Die Beurteilung der Evidenz innerhalb einer Auswertungsgruppe der systemischen Ansätze (z. B. für das Coaching) erfolgt anschließend anhand von drei *Bewertungsklassifikationen* (BK), in denen sich jeweils die Quantität und Qualität der Studienlage widerspiegelt.

- BK 1 – starke Evidenz: Es liegen mehrere, qualitativ hochwertige Studien mit größeren Stichproben (EK I a und b) vor, die sich inhaltlich klar einem systemischen Ansatz zuordnen lassen
- BK 2 – mittlere Evidenz: Es liegen qualitativ hinreichende Studien bzw. gut aufbereitete Fallstudien (EK II a und b, III) vor, die sich inhaltlich einem oder mehreren systemischen Ansätzen zuordnen lassen.
- BK 3 – schwache Evidenz: Es liegen nur wenige oder einzelne Publikationen, die kaum empirische Daten enthalten bzw. kein elaboriertes Studiendesign aufweisen (EK IV), vor bzw. die inhaltliche Zuordnung zu den systemischen Ansätzen ist unklar.

7 Ergebnisse

Es wurde ein differenzierter Überblick über den Stand der internationalen Wirksamkeitsforschung erarbeitet. Zusammenfassend wurde festgestellt, dass die Studienlage umfangreich und heterogen ist. Es liegen nur wenige Studien vor, die methodisch den üblichen Forschungsstandards entsprechen und in anerkannten Fachzeitschriften erschienen sind. Die Mehrheit der Arbeiten lässt sich zudem nicht eindeutig einem bestimmten systemischen Ansatz bzw. einer theoretischen Schule zuordnen. Die Recherche förderte 576 relevante Publikationen zu Tage, von denen 352 in die vorliegende Studie eingeschlossen werden konnten (Tab. 2).

Tab. 1: Überblick über die Studienlage und -qualität

Formate und Ansätze	gesamt*	BK¹	EK I	EK II	EK III	EK IV²
Coaching						
Metaanalysen, Reviews	10	1	10	-	-	-
systemisch-lösungsorientiert	28	2	4	13	10	1
systemisch-konstruktivistisch	41	2	1	7	23	10
hypnosystemisch	3	3	-	-	3	-
systemisch-psychodynamisch	5	3	-	-	5	-
Systemaufstellungen	4	3	-	1	1	2
narrativ	3	3	-	-	-	3
gesamt	94					
Organisationsberatung						
Systemaufstellungen	33	1	2	4	10	17
systemisch-konstruktivistisch	56	3	-	2	39	15
System/s dynamics/ thinking	29	3	-	3	19	7
systemisch-lösungsorientiert	7	3	1	2	2	2
narrativ	8	3	-	2	2	4
gesamt	133					
Mehrpersonensetting						
Teamcoaching	23	3	2	5	13	3
Gruppencoaching	6	3	-	-	5	1
Supervision	13	3	2	3	5	3
Mediation	14	3	-	1	5	8
Training	15	3	-	2	9	4
gesamt	71					

¹ Bewertungsklassen

² Evidenzklassen

*Die Summe in der Tabelle (N=298) weicht aufgrund der in den Metaanalysen eingeschlossenen Studien von der Gesamtzahl (N=352) der eingeschlossenen Studien ab.

Die meisten methodisch gut angelegten Studien mit aussagekräftiger Evidenz liegen für das Systemische Coaching und für die Methode Systemaufstellungen im Organisationsberatungskontext vor. Hier können für verschiedene Einsatzgebiete und Zielgruppen zahlreiche Wirkungen und Wirkfaktoren nachgewiesen werden. Hervorzuheben ist dabei das Vorliegen von zehn Metaanalysen, die sich mit der Wirksamkeit von Coaching beschäftigen.

Einen umfassenden Bestand gibt es ebenfalls im Feld der Organisationsberatung, sowohl für systemisch-konstruktivistische als auch für systems thinking-Ansätze. Naturgemäß ist die methodische Qualität der Studien hier weniger gut. Es liegen ausschließlich Fallstudien und Praxisberichte vor, die nicht immer den methodischen Standards entsprechen, wie er für qualitative Forschung üblich ist. Insgesamt ist das Feld der systemischen Organisationsberatung in der angewandten Forschung hinsichtlich Wirkungen, Wirkfaktoren, Problemen, hinderlichen Faktoren und best practice umfangreich beschrieben und untermauert damit die Wirksamkeit dieser Ansätze.

Nicht so zahlreiche Evidenzen von weniger guter Qualität liegen für narrative und systemisch-lösungsorientierte Ansätze in der Organisationsberatung und generell für Mehrpersonensettings wie Team- und Gruppencoaching, Training, Supervision und Mediation vor. Hier gibt es zwar vereinzelt qualitativ gute Studien, insgesamt sind die genannten Ansätze und Anwendungsformate jedoch deutlich weniger durch aussagekräftige Publikationen vertreten.

7.1 Systemisches Coaching

Es konnten 10 Metaanalysen in die Studie eingeschlossen werden. Damit kann für diesen Untersuchungsbereich die *Bewertungsklasse I* vergeben werden. Folgende Wirkfaktoren und Wirkungen wurden beschrieben (Tab. 2).

Tab. 2: Überblick über die Wirkfaktoren und Wirkungen aus den Studien zum Systemischen Coaching innerhalb der Metaanalysen zu Wirkungen von Coaching

Systemisches Coaching (Metaanalysen)	
Wirkfaktoren	
<p><i>Arbeitsbeziehung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Rapport, Vertrauen, Commitment – Beziehung Coach-Klient/in – Engagement – Authentizität <p><i>Rahmenbedingungen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Organisationskultur – interne Coaches – Qualifikation der Coaches 	<p><i>Methoden & Arbeitsweise</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Direkte Unterstützung und Zielorientierung – Wertschätzung und emotionale Unterstützung – Ressourcenaktivierung als Hilfe zur Selbsthilfe und Umsetzungsbegleitung – Gestaltung der Zielformulierung und-annäherung – Einsatz unterschiedlicher Techniken – konstruktive Kommunikation – Feedback
Wirkungen	
<p><i>Kompetenzentwicklung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Förderung der Führungskompetenz – Steigerung der Selbstwirksamkeit und Selbstwirksamkeitserwartung – Rollen- und Zielklarheit – Steigerung der Reflexionskompetenzen, Bewusstheit, Perspektiverweiterung – Verbesserung der Kommunikationskompetenzen <p><i>Individuelles Erleben</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Steigerung der Zufriedenheit – Verbesserung des Wohlbefindens 	<ul style="list-style-type: none"> – Reduzierung des Inkongruenzerlebens – emotionale Entlastung, Coping – bessere und zielgerichtetere Selbstregulation – effektiveres Handeln – Einstellungsänderungen zur Arbeit <p><i>Leistungsverbesserung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Steigerung der individuellen und organisationalen Leistungen – mehr Karriere- und Organisationscommitment – Verbesserung des Betriebsklimas und der Zusammenarbeit

7.2 Systemisch-konstruktivistisches Coaching

Für den Bereich Coaching auf Basis allgemein systemisch-konstruktivistischer Perspektive konnten 41 Studien in die Analysen einfließen. Diese sind von unterschiedlicher Qualität und Aussagekraft. 10 Studien lassen sich der Evidenzklasse IV zuordnen, 23 der EK III, 7 der EK II sowie 1 der EK I. Damit kann für diesen Untersuchungsbereich die Bewertungsklasse II vergeben werden. Folgende Wirkfaktoren und Wirkungen können beschrieben werden (Tab. 3).

7.3 Hypnosystemisches Coaching

Für den Bereich Hypnosystemisches Coaching konnten 3 Studien in die Analysen einfließen. Diese Studien lassen sich der Evidenzklasse III zuordnen. Damit kann für diesen

Untersuchungsbereich die *Bewertungsklasse III* vergeben werden. Folgende Wirkfaktoren und Wirkungen wurden für Hypnosystemisches Coaching beschrieben (Tab. 4).

Tab. 3: Überblick über die Wirkfaktoren und Wirkungen aus den Studien zum systemisch-konstruktivistischen Coaching

Systemisch-konstruktivistisches Coaching	
Wirkfaktoren	
<p><i>Arbeitsbeziehung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Beziehungsqualität <p><i>Methoden & Arbeitsweise</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Aufmerksamkeitsfokussierung in Verbindung mit Ressourcenaktivierung – Einsatz von verbalorientierten bzw. verhaltenorientierten Techniken – Unterstützung und Zuhören – Herausfordern des Coachees – Unterstützung durch Pferde – Tägliche Reflexion – Generische Prinzipien – Aktivitäts- und Handlungskompetenzen – Beachtung relevanter Umwelten – Initiierung und Ermöglichung von Lernen – Reflexion im Beratungsprozess – Relevanz von zu bearbeitenden Phasen/Arbeitsschritten – Relevanz der synergetischen Wirkprinzipien 	<ul style="list-style-type: none"> – Problemspezifische Interventionen – Double-loop learning – Prozessgestaltung – Verwendung der Ökosystemtheorie <p><i>Rahmenbedingungen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Coachinganlass – Coaching-Bereitschaft – Veränderungsmotivation der Klienten <p><i>Klient/ Klientin</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Positive vorherrschende Sichtweise von Coaching in der Organisation – Feedback-orientierte Kultur <p><i>Coach</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Erfahrung des Coaches – Persönliche Kompetenzen der Coaches – Qualifikation und Involvement des Coaches
Wirkungen	
<p><i>Kompetenzentwicklung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Verbesserung der Selbststeuerungskompetenzen – Erhöhung der Selbstwirksamkeit – Steigerung der Konzentration – Steigerung der Zufriedenheit – Steigerung der Handlungsorientierung – Verbesserung des Kommunikationsstils – Verbesserung der Führungskompetenz – Anpassung des Führungs- und Beziehungsstils <p><i>Individuelles Erleben</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Emotionale Ausgeglichenheit – Reduzierung des Inkongruenzerlebens – Verbesserung der Selbstwahrnehmung 	<p><i>Reflexion</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Zielklarheit – Rollenklarheit – Verbesserung des Einblicks in Interaktionen und das eigene Verhalten – Reflexion der Biografie – Reflexion des Führungsverhaltens – Einnahme einer breiteren Perspektive <p><i>Leistungsverbesserung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Einfluss auf organisationales Umfeld – Zielerreichung – Förderung organisatorischen und persönlichen Lernens

Tab. 4: Überblick über die Wirkfaktoren und Wirkungen aus den Studien zum Hypnosystemischen Coaching

Hypnosystemisches Coaching	
Wirkfaktoren	
<i>Arbeitsbeziehung</i> – Vertrauen – Empathie und emotionale Unterstützung – Wertschätzung <i>Methoden & Arbeitsweise</i> – Ressourcenaktivierung	– Zielklärung und -konkretisierung – Ergebnisorientierte Selbstreflexion – Fragenstellen sowie Zuhören – Affektaktivierung und -kalibrierung – wertorientierte Selbst- und Problemreflexion
Wirkungen	
<i>Kompetenzentwicklung</i> – Verbesserung der Führungskompetenz – spezifisch-verhaltensbezogene Wirkungen (z. B. Bewältigung problematischer beruflicher Situationen, verändertes Führungshandeln)	<i>Reflexion</i> – spezifisch-kognitive Wirkungen (z. B. innere Klarheit, Entscheidungsfindung) <i>Befindlichkeitssteigerung</i> – Steigerung der Zufriedenheit

Tab. 5: Überblick über die Wirkfaktoren und Wirkungen aus den Studien zum Systemisch-Psychodynamischen Coaching

Systemisch-Psychodynamisches Coaching	
Wirkfaktoren	
<i>Methoden & Arbeitsweise</i> – Coaching-Prozess – vereinbarte Ziele	<i>Rahmenbedingungen</i> – organisationskulturelle Merkmale
Wirkungen	
<i>Kompetenzentwicklung</i> – Veränderungen im transformationellen Führungsverhalten und der Selbstwirksamkeit <i>Reflexion</i> – Reflexion der Führungsidentität und des unbewussten Führungsverhaltens – Effektivere Wahrnehmung der Organisationsrollen	– Verständnis und Bewusstsein für Ängste und defensiven Verhaltensweisen in ihrer Interaktion – Klarheit und Autorisierung in den primären Aufgaben- und normativen Rollen – Gewinnende Einblicke in die unter der Oberfläche liegende Diversitätsdynamik

7.4 Systemisch-psychodynamisches Coaching

Für den Bereich Systemisch-psychodynamisches Coaching konnten 5 Studien in die Analysen einfließen. Diese Studien lassen sich der Evidenzklasse III zuordnen. Damit kann für diesen Untersuchungsbereich die *Bewertungsklasse III* vergeben werden. Zusammenfassend kann

gesagt werden, dass Systemisch-psychodynamisches Coaching insbesondere in folgenden Bereichen Effekte der Wirksamkeit zeigt (Tab.5).

Tab. 6: Überblick über die Wirkfaktoren und Wirkungen aus den Studien zu Systemaufstellungen im Coaching

Systemaufstellungen im Coaching	
Wirkfaktoren	
<i>Methoden & Arbeitsweise</i> – methodische Vielfalt	– hohe emotionale Eingebundenheit – sprachliche und aktionsmethodische Ebene
Wirkungen	
<i>Lösungsfindung</i> – Erarbeitung der Ressourcen und nachhaltiger Lösungen – Einstellungsveränderungen – Zunahme an Handlungsmöglichkeiten – Auseinandersetzung und Umsetzung der individuellen Aufstellungsbilder- und Prozesse im Alltag	<i>Reflexion</i> – Beschreibungen von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen in Organisationen – Verbesserung der Vorstellung von der Funktionalität und Konfigurierbarkeit organisatorischer Netzwerke und deren Beziehungen und Regeln – Komplexitätsreduktion – Komplexität des Prozesses erfassen – Öffnung für neue Sichtweisen

Tab. 7: Überblick über die Wirkfaktoren und Wirkungen aus den Studien zum Narrativen Coaching

Narratives Coaching	
Wirkfaktoren	
<i>Methoden & Arbeitsweise</i> – gezielte Abfolge narrativer und behavioraler Komponenten im Coachingprozess	– Beachtung einer möglichst intensiven emotionalen Aktivierung der Klienten und Klientinnen
Wirkungen	
<i>Kompetenzentwicklung</i> – Selbstwirksamkeitserwartungen – Steigerung der Handlungsfähigkeit	<i>Reflexion</i> – Reflexion der Identität <i>Wirkungen auf das Umfeld</i> – Beziehungsgestaltung am Arbeitsplatz

7.5 Systemaufstellung im Coaching

Für den Bereich Systemaufstellung im Coaching konnten 4 Studien in die Analysen einfließen. Eine der Studien lässt sich der Evidenzklasse II, eine der Evidenzklasse III und zwei der EK IV zuordnen. Damit kann für diesen Untersuchungsbereich die *Bewertungsklasse III* vergeben werden. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Systemaufstellung im Coaching insbesondere in folgenden Bereichen Effekte der Wirksamkeit zeigt (Tab. 6).

7.6 Narratives Coaching

Für den Bereich Narratives Coaching konnten 3 Studien in die Analyse einfließen. Diese Studien lassen sich der Evidenzklasse IV zuordnen. Damit kann für diesen Untersuchungsbereich die *Bewertungsklasse III* vergeben werden. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Narratives Coaching insbesondere in folgenden Bereichen Effekte der Wirksamkeit zeigt (Tab. 7).

7.7 Systemaufstellungen im Organisationskontext

Für den Bereich der Systemaufstellungen konnten 32 Studien in die Analysen einfließen. Diese sind von unterschiedlicher Qualität und Aussagekraft. 17 Studien lassen sich der Evidenzklasse EK IV zuordnen, zehn der EK III, vier der Evidenzklassen II und zwei der Evidenzklasse I. Damit kann für diesen Untersuchungsbereich die *Bewertungsklasse I* vergeben werden. Folgende *Wirkungen* von Systemaufstellungen wurden in den gesichteten Studien dargestellt (Tab. 8).

Tab. 8: Überblick über die Wirkungen von Systemaufstellungen im Organisationskontext

Systemaufstellungen im Organisationskontext	
Wirkungen	
<p><i>Konflikte und Entscheidung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – neue Entscheidungskriterien – Klärung von interpersonellen Problemen – Bewusstmachung von Hindernissen und Ressourcen – Bei Entscheidungsprozessen schnell Widersprüche aufzudecken – Aufdeckung von Konflikten – Hilfestellung bei Konflikten und Entscheidungsprozessen – Klärung von kollegialen Beziehungsaspekten – Bearbeitung familiärer Thematiken im beruflichen Kontext <p><i>Intrapersonelle Wirkungen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Selbstwirksamkeitserwartung – hoher subjektiv erlebter Nutzen – Ängste identifizieren – Wertereflexion – Veränderung mentaler Modelle – Förderung individuellen affektiven und kognitiven Lernens – Einstellungs- und Verhaltensänderungen – Förderung des systemischen Denkens bei Teilnehmenden – Akzeptanz von problematischen Situationen in Organisationen – Prozesse der Selbstreflexion – Persönlichkeitsentwicklung – Verbesserung des psychischen Befindens, des Systemerlebens und der Zielerreichung – psychische Entlastung 	<p><i>Effizienz und Effektivität</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – rasche Diagnose, Flexibilität und Multidimensionalität – Zeit- und Ergebnisvorteil <p><i>Perspektivwechsel und Komplexitätsreduktion</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Verstehen multikausaler Systemdynamiken – Öffnung und Wahrnehmung des Systems – der Blick von außen auf das System – Auswirkungen und Interdependenzen in Projekten erkennen – Beziehungskonstellationen kennenlernen – ein didaktisches Instrument, um Komplexität zu vermitteln – Komplexitätsreduktion – strukturellen Dynamiken erkennen <p><i>Implizite Zusammenhänge aufdecken</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Unausprechbares wird erfahrbar – implizites Wissen wird expliziert – unbewussten Dynamiken im System – Sichtbarmachung von implizitem Wissen <p><i>Szenarien testen und Lösungen finden</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Finden innovativer Zugänge, neue Lösungen entdecken – Überwinden alter mentaler Modelle – verschiedene Möglichkeiten können ausgetestet werden – Wahrnehmung und Lösung von Problemen – Erkennen von möglichen Handlungsschritten – Gestaltung organisationaler Veränderungen

<ul style="list-style-type: none"> – geringeres Ausmaß an Inkongruenzerleben 	<ul style="list-style-type: none"> – Instrument zur Evaluation strategischer und operativer Entscheidungen
<p><i>Partizipation, Kooperation und Empowerment</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Ermöglichen von Partizipation – Herstellen einer positiven Teamsituation – Empowerment durch das Lösungsbild – Steigerung der Kooperationswahrnehmung – Verbundenheit zwischen Interessengruppen – Kooperation und Kommunikation in Teams – Stärkung von Organisationsidentität, -vision und -kultur – Beziehungsgestaltung und Verbesserung von Zusammenarbeit 	<p><i>Berufliche Rolle reflektieren</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Rollen aller Beteiligten zu übernehmen – Rolle besser verstehen – Klärung von Führungs- und Kommunikationsproblemen – Gelingen von Geschäfts- und Arbeitsbeziehungen beobachten – Veränderungen in der Wahrnehmung von Arbeitsbeziehungen

7.8 Systemisch-konstruktivistische Ansätze im Organisationskontext

Im Feld der systemischen Organisationsberatung konnten 55 Studien eingeschlossen werden. Davon sind – bedingt durch Heterogenität und Komplexität des Forschungsfeldes, 15 Studien der Evidenzklasse IV, 39 Studien der Evidenzklasse III und nur zwei Studien der Evidenzklasse II zuzuordnen. Allen Studien ist gemein, dass weder Wirkfaktoren noch Wirkung systematisch herausgearbeitet bzw. untersucht wurden. Dadurch sind die dokumentierten Ergebnisse auf sehr verschiedenen Dimensionen angesiedelt bzw. unterschiedlich konkret bzw. abstrakt. Somit kann für diesen Untersuchungsbereich die *Bewertungsklasse III* vergeben werden. Folgende *Wirkfaktoren* und Wirkungen wurden in den eingeschlossenen Publikationen dokumentiert (Tab. 9).

Tab. 9: Überblick über die Wirkfaktoren und Wirkungen aus den Studien zu Systemisch-konstruktivistischer Ansätzen im Organisationskontext

Systemisch-konstruktivistische Ansätze im Organisationskontext	
Wirkfaktoren	
<p><i>Anwendung systemischer Theorien und Modelle</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Arbeit auf allen drei Luhmannschen Sinndimensionen – Strukturell passfähige Feedbackschleifen im Beratungsprozess – Handlungsleitung und Interventionsplanung systemischer Modelle – Führung in Organisationen mehrdimensional als Aufgabe verstehen – Verknüpfung von individuellem Lernen mit Organisationsveränderungen – Spezifisches adaptives Vorgehen – Systemische Beratungsarchitekturen – Vernetzung von Akteuren – Agieren mit Leitdifferenzen von Systemen – Verbindung von Fach- und Prozessberatung – Wandel durch Lernen – Gestaltung von Kontextfaktoren – Verknüpfung von Führung, Organisationslernen und Veränderungsprojekten 	<ul style="list-style-type: none"> – Systemische Unterscheidung von Beeinflussung vs. Steuerbarkeit – Umgang mit unterschiedlichen Steuerungslogiken – Kommunikation als Schlüssel zur Veränderung und als „Machtfaktor“ – Hypothesenbildung auf Basis verschiedener Landkarten – Anschlussfähigkeit des Beratersystems – passender Zeitpunkt für zumutbare Impulse – Anschlussfähige Interventionen – Selbststeuerung im Berater- bzw. Beraterinensystem – Koppelung von Berater- und Klientensystem – Co-Steuerung durch das Klientensystem im Beratungssystem – Anschlussfähigkeit an Agile Organisation – Akzeptieren unterschiedlicher Wirklichkeitskonstruktionen

- Arbeit mit Rationalitätslücken (Mehrdeutigkeit, Widersprüchlichkeit und Paradoxie)
- Logiken von Subsystemen verbinden
- Change Agenten nutzen
- Kulturübergreifendes Lernen organisieren
- Phänomene psychische Belastungen als kollektive Muster in Organisationen verstehen
- Lernende Organisation gestalten
- Arbeit auf der Sozialdimension
- Gruppendiskussionen als Anstoß für Veränderungen
- Befragungen als Interventionen
- Aktionsforschungsansatz und Rückkopplungsschleifen
- Skalen zur Erfassung der Organisation
- Systemtheoretische Organisationsanalysen
- Systemtheoretische Analyse von Phänomenen und Problemen
- Systemtheoretische Analyse von Beratungskonstellationen und -Projekten
- kollegiale Beratung von Führungskräften

Gestaltung des Beratungssystems

- Systemische Haltung

- Kompetenter Umgang mit Komplexität und Widersprüchen

Spezifische Interventionen

- Irritationen auslösen (ohne Zielorientierung)
- Themen besprechbar machen z. B. Gefühle und soziale Aspekte
- Selbstorganisation fördern
- Partizipation fördern
- Kollektive Intelligenz nutzen
- Transparenz schaffen
- Schaffung eines sicheren Raumes für Kommunikation
- Feedback ermöglichen und geben
- Unterschiedliche Perspektiven in die Kommunikation einbringen
- Förderung von Dialog, Offenheit, Vielfalt
- Emotionen ansprechbar, erfahrbar und bearbeitbar machen
- Vertrauen
- Begegnung fördern
- Ganzheitliches Vorgehen
- Bedenken kreativ einfließen lassen
- Gemeinsam Improvisieren

Wirkungen

Organisationale Veränderungen

- Steigerung von Lernfähigkeit, Anpassungsfähigkeit und Flexibilität
- neue Interaktionsmuster in Organisationen etablieren
- organisationales Lernen
- mehrdimensionale Wirkungen (wirtschaftlich, organisational, qualifikatorisch)
- einseitig rationale Operationslogik von Systemen irritieren
- Entwicklung von Kunden- und Ressourcenorientierung
- effektive Veränderungsprozesse durch interne systemische Beratung

Individuelles Erleben und Motivation

- besserer Umgang mit Motivation, Stimmungslagen und Widerständen
- Erhöhung der Akzeptanz bei Veränderungsprozessen
- Umgang mit Widerständen
- Ängste überwinden und Akzeptanz fördern
- Prävention von psychischen Belastungen (z.B. Burn-Out) durch Umfeldanalyse und -gestaltung
- Veränderungen auf der Sozialdimension

Partizipation

- Selbstorganisationsmechanismen in Gang setzen
- Beteiligung, Engagement, Verantwortungsübernahme
- Aktivierung von Mitarbeitenden und Führungskräften
- Senken von Beanspruchung und Erhöhung von Handlungskompetenz
- Förderung von Kooperation
- Impulsoffenheit

Reflexion

- Handlungs- und Reflexionsmöglichkeiten vergrößern
- Verknüpfung von Lernen und Organisationsentwicklung
- Umgang mit Komplexität
- Lernen aus Fehlern
- Person-Organisation-Koppelung reflektieren
- Förderung der Reflexion
- Sinnbezug in Organisationen auf mehreren Ebenen stärken
- Mehrdimensionale Beobachtung anregen
- Selbstbeobachtung der Organisation fördern
- Paradoxienmanagement

7.9 System Dynamics und Systems Thinking im Organisationskontext

Im Feld System Dynamics und Systems Thinking konnten 29 Studien eingeschlossen werden. Davon sind – bedingt durch Heterogenität und Komplexität des Forschungsfeldes, sieben Studien der Evidenzklasse IV, 19 Studien der Evidenzklasse III und nur drei Studien der Evidenzklasse II zuzuordnen. Für diesem Untersuchungsbereich kann die die *Bewertungsklasse III* vergeben werden. Folgende *Wirkfaktoren und Wirkungen* wurden in den eingeschlossenen Publikationen dokumentiert (Tab. 10).

Tab. 10: Überblick über die Wirkfaktoren und Wirkungen aus den Studien zu System Dynamics und Systems Thinking im Organisationskontext

System Dynamics und Systems Thinking im Organisationskontext	
Wirkfaktoren	
<p><i>Methoden & Arbeitsweise</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – kleine Veränderungen – große Wirkungen (minimalistische Designphilosophie) – transorganisationale Entwicklungen – technologiebasierter, systemischer Wandel betrifft alle Ebenen der Organisation – Lernen und Veränderungsmanagement verbinden – Umgang mit Zeit in Beratungsprojekten – Total systems intervention – Creative design methods – Design thinking – Soft Systems Methodology – Schlüsselfunktion des Managements – Ganzheitlichkeit – Teamarbeit – Kommunikation – Partizipation – Ressourcenorientierung – Einstellung der Mitarbeitenden zu Veränderungen 	<ul style="list-style-type: none"> – Mobilisierung einer kritischen Masse von Mitarbeitenden – Reflexionsräume in Organisationen schaffen – Stärken- und ressourcenorientiertes Arbeiten – Feedback-Schleifen <p><i>Reflexion</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Lernen aus Fehlern – Systemdynamiken verstehen – Systemisches Denken fördern – Systemische Prinzipien und Dynamiken verstehen – Systeme modellieren und verstehen – Systems Thinking im Studium bei Managementqualifikationen – Perspektivwechsel <p><i>Rahmenbedingungen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Organisationskultur, Vision und Werte, Führung und Strategie – Führungskultur in der Organisation – proaktive Bottom-up-Kultur schaffen
Wirkungen	
<p><i>Leistungsverbesserung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Höhere Leistung und Mitarbeitendenzufriedenheit <p><i>Organisationale Veränderungen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Umfassende organisationale Veränderungen – Nachhaltige Veränderungen – alle Systemelemente werden einbezogen – Bewusstsein für persönliche Stärken – Zuversicht und Erhöhung der Selbstwirksamkeit – Stärkung des Humankapitals der Organisation 	<p><i>Reflexion</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Komplexität verstehen – Kollektives Mindset – Individuelles und Organisationslernen – Perspektivenerweiterung – Systemdenken entwickeln – Systemdenken als Grundlage für gemeinsames Problemverständnis – Probleme in komplexen Umwelten nicht mehr isoliert betrachten – Gemeinsame geteilte Wirklichkeit schaffen – Probleme und Chancen erkennen

7.10 Systemisch-lösungsorientierte Ansätze im Organisationskontext

Im Bereich Systemisch-lösungsorientierter Ansätze im Organisationskontext konnten sieben Studien eingeschlossen werden. Davon sind zwei Studien der Evidenzklasse IV, zwei Studien der Evidenzklasse III, zwei Studien der Evidenzklasse II und eine Studie der Evidenzklasse I zuzuordnen. Für diesem Untersuchungsbereich kann die *Bewertungsklasse III* vergeben werden. Folgende *Wirkungen* wurden in den eingeschlossenen Publikationen dokumentiert (Tab. 11).

7.11 Narrative-Ansätze im Organisationskontext

Im Bereich der Narrativen Ansätze im Organisationskontext konnten acht Studien eingeschlossen werden. Davon sind vier Studien der Evidenzklasse IV, zwei Studien der Evidenzklasse III, zwei Studien der Evidenzklasse II zuzuordnen. Für diesem Untersuchungsbereich kann die *Bewertungsklasse III* vergeben werden. Folgende *Wirkungen* wurden in den eingeschlossenen Publikationen dokumentiert (Tab. 12).

Tab. 11: Überblick über die Wirkfaktoren und Wirkungen aus den Studien zu Systemisch-lösungsorientierte Ansätzen im Organisationskontext

Systemisch-lösungsorientierte Ansätze im Organisationskontext	
Wirkungen	
<i>Individuelles Erleben</i>	<i>Leistungsverbesserung</i>
<ul style="list-style-type: none"> – Stärkung burnout-spezifischer protektiver Faktoren – Verringerung von interpersonalen Problemen – Verringerung von Bedrohungsempfinden (Burnout-Prävention) – Verhinderung von Kränkungen im Veränderungsprozessen – weniger Zynismus, mehr Engagement, höhere Zufriedenheit bei Systemisch-lösungsorientiertem Führungsstil 	<ul style="list-style-type: none"> – Erhöhung der Veränderungsbereitschaft, Motivation und Aktivität – Ressourcenaktivierung – Aktivierung von Lösungsfindungsprozessen – verbessert Beratungsgespräche allgemein – verbessert die Kommunikationsqualität

Tab. 12: Überblick über die Wirkfaktoren und Wirkungen aus den Studien zu Narrativen Ansätzen im Organisationskontext

Narrative Ansätze im Organisationskontext	
Wirkungen	
<i>Reflexion</i>	<i>Organisationale Veränderungen</i>
<ul style="list-style-type: none"> – Beobachtung 2. Ordnung ermöglichen – Bewusstmachung von blinden Flecken der Organisation – Schaffung von Mehrperspektivität – Narrative Analysen helfen, die Organisation zu verstehen – Vermittlung von kulturellen Werten 	<ul style="list-style-type: none"> – Prägen der Identität von Organisationen – Vermittlung von Strategien – Führungskommunikation wirksamer machen – Kritische Themen können anschlussfähiger transportiert werden – Narrative wirken auf die Organisation und diese wirkt auf die Narrative zurück (Zirkularität)

7.12 Teamcoaching

Für den Bereich Teamcoaching konnten 23 Studien in die Analysen einfließen. Von diesen Studien lassen sich drei der EK IV, 13 der EK III, fünf der EK II sowie zwei der EK I zuordnen. Damit kann für diesen Untersuchungsbereich die *Bewertungsklasse II* vergeben werden. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Teamcoaching insbesondere in folgenden Bereichen Effekte der Wirksamkeit zeigte (Tab. 13).

Tab. 13: Überblick über die Wirkfaktoren und Wirkungen aus den Studien zum Teamcoaching

Teamcoaching	
Wirkfaktoren	
<i>Methoden & Arbeitsweise</i>	
– kognitiv-analytische Teambeschreibung	– Team-Charta und Arbeitsvereinbarungen
– Kontext-Reframing	– Beteiligung des ganzen Teams
– Arbeitsweise des Coaches	– Prozess der gemeinsamen Erarbeitung von Themen und Lösungen
– didaktisches Rahmenkonzept	– Einführung von Teamarbeit
– Coaching-Struktur und -prozess	
– Nachbereitung	<i>Interventionen</i>
– direkte Wirkung der Beratung sowie vermittelnde Prozesse der Selbstmanagementunterstützung des Teams	– Rollenspiele und reflecting team
	– Verstörung von Mustern
	– Fokus auf Bedürfnisse
	– Information/Transparenz
<i>Teamprozesse</i>	– Zielorientierung
– Regelmäßige Reflexionsrunden	– Klarheit/Strukturiertheit
Wirkungen	
<i>Kompetenzentwicklung</i>	<i>Sozialdimension des Teams</i>
– Entwicklung von dialogischen, relationalen und reflexiven Fähigkeiten	– Stärkung von Zusammenhalt und Vertrauen
– Kompetenzerwerb	– Entwicklung eines Gefühls für die Geschichte des Teams
– Förderung der Selbstlernkompetenzen	– Stärkung des Selbstverständnisses des Teams
– persönliches Lernen	– Steigerung der Beziehungszufriedenheit
– Verantwortungsübernahme	
– Förderung von Reflexionskompetenz	<i>Interaktion und Kommunikation</i>
– Stärkung persönlicher Selbstmanagement-Kompetenz	– Verbesserungen in Zusammenarbeit und Produktivität
	– Verbesserung der Kommunikation, Beteiligung und der Beziehungen
<i>Reflexion und Lernen</i>	– restrukturierte Teambesprechungen und besserer Informationsaustausch
– Erhöhung des relationalen Bewusstseins	– Verbesserung der Teamorganisation
– Reflexionsverhalten	– Erarbeitung neuer Themen und Lösungen
– verankertes Lernen durch spielerisches Experimentieren, Improvisation und Risikobereitschaft	– Entwicklung diskursiver Ressourcen
– Förderung der Motivation für ein kontinuierliches Lernen	– Erschließung alternativer Handlungsmöglichkeiten in der täglichen Praxis
– Wissensintegration	– Identifikation neuer Entwicklungsfelder
– Förderung von Teamlernaktivitäten	– Erarbeitung gemeinsamer Visionen für eine gewünschte Zukunft
– Anerkennung von Konflikten	– Steigerung der Kohäsion und Kooperation

7.13 Gruppencoaching

Für den Bereich Gruppencoaching konnten 6 Studien in die Analysen einfließen. Von diesen Studien lassen sich eine der EK IV und fünf der EK III zuordnen. Damit kann für diesen Untersuchungsbereich die *Bewertungsklasse II* vergeben werden. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Gruppencoaching insbesondere in folgenden Bereichen Effekte der Wirksamkeit zeigte (Tab. 14).

Tab. 14: Überblick über die Wirkfaktoren und Wirkungen aus den Studien zum Gruppencoaching

Gruppencoaching	
Wirkfaktoren	
<i>Struktur- und Prozess</i>	
– methodisch kontrollierte Mikroanalyse von Interventionen	– Gruppen-Coaching-Prozessstruktur
– Modell des gruppenspezifischen Raumes	– Explizite Programmförderung und –Nachbereitung
– konstruktivistische Elemente in Design und Moderation	– Dimensionen der Interaktion
– Notwendigkeit eines klaren und expliziten Zielfokus	– Beziehungen und Führung
– solide Vorbereitung und Kommunikation im Vorfeld	<i>Teilnehmende</i>
	– engagierte Teilnehmende
	– Qualität der Partizipation
	– Wissen der Gruppenmitglieder
Wirkungen	
– Steigerung der Aktivität	– Verbesserung der Zusammenarbeit
– Nachdenken über strategische Fragen	– Führungsaspekte
– Steigerung des Selbstbewusstseins	

7.14 Supervision

Für den Bereich Supervision konnten 13 Studien in die Analysen einfließen. Von diesen Studien lassen sich drei der EK IV, fünf der EK III, drei der EK II sowie zwei der EK I zuordnen. Damit kann für diesen Untersuchungsbereich die *Bewertungsklasse III* vergeben werden.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Supervision insbesondere in folgenden Bereichen Effekte der Wirksamkeit zeigte (Tab. 15).

7.15 Mediation

Für den Bereich Mediation konnten 14 Studien in die Analysen einfließen. Von diesen Studien lassen sich acht der EK IV, fünf der EK III, eine der EK II zuordnen. Damit kann für diesen Untersuchungsbereich die *Bewertungsklasse III* vergeben werden. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Mediation insbesondere in folgenden Bereichen Effekte der Wirksamkeit zeigte (Tab. 16).

7.16 Training

Für den Bereich Training konnten 15 Studien in die Analysen einfließen. Von diesen Studien lassen sich vier der Evidenzklasse IV, neun der EK III und zwei der EK II zuordnen. Damit kann für diesen Untersuchungsbereich die *Bewertungsklasse III* vergeben werden. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Training insbesondere in folgenden Bereichen Effekte der Wirksamkeit zeigte (Tab. 17).

Tab. 15: Überblick über die Wirkfaktoren und Wirkungen aus den Studien zur Supervision

Supervision	
Wirkfaktoren	
<p><i>Struktur- und Prozess</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Qualität der Gespräche – lösungsfokussierter Supervisionsstil – Komponenten eines lösungsfokussierten Supervisionsmodells – systemische Betrachtungsweisen – Lokalisieren von Problemen – Entwicklung von Hypothesen – Ausführung von Handlungsplänen 	<ul style="list-style-type: none"> – Hinarbeiten auf kleine Veränderungen und Ausnahmen – Gemeinsames dialogisches Arbeiten <p><i>Rahmenbedingungen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Auftrags- und Zielklarheit – sorgfältiges Arbeiten mit Rahmen und Zielen – Beteiligung aller Parteien in der Supervisionsgruppe
Wirkungen	
<p><i>Individuelles Erleben und Motivation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Stressreduktion – Prävention und Bewältigung von psychosozialen Stress – Selbstwirksamkeit – Kreativitätsimpulse – Entwicklung einer beruflichen Identität – Standortbestimmung – Erkennung eigener Grenzen – Förderung beruflicher Stabilität – Zielorientierung <p><i>Sozialdimension des Teams</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Kooperativeres Arbeiten – Positivere Teamatmosphäre – Beziehungsförderung im Team 	<p><i>Reflexion</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Förderung der Reflexion – Erweiterung der Aufmerksamkeitsspannweite im Rekapitulieren des Handelns und Erleidens im Berufsalltag <p><i>Interaktion und Kommunikation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Aufdecken und Klären der Situation – Ermächtigen und zu mehr Handlungsfähigkeit verhelfen – Lösen von Rollenkonflikten – Veränderung der Führungsrolle – Verbesserung der Entscheidungsfindung – Professionalisierung von Dienstleistungen – Veränderungen auf organisatorischer Ebene (Aufgaben, Umsetzung von Vereinbarungen, kulturelle Veränderungen etc.)

Tab. 16: Überblick über die Wirkfaktoren und Wirkungen aus den Studien zur Mediation

Mediation	
Wirkfaktoren	
<p><i>Struktur- und Prozess</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Nachvollziehbarkeit des jeweiligen Konflikts – systematische, interdisziplinäre und teamorientierte Vorgehensweise – Monitoring – speziell angepasste Mediationsstrukturaufstellung – Reflexion über moralische Rahmenbedingungen 	<p><i>Rahmenbedingungen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Kooperation aller Parteien <p><i>Mediator</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Systemische Betrachtung durch den Mediator/ die Mediatorin – Erfahrung des Mediators/ der Mediatorin

Wirkungen

Interaktion und Kommunikation

- Verbesserung der Zusammenarbeit
 - Nachhaltigkeit v. a. bei psychologischen, unbewussten Aspekten
 - Ermöglichen der Darstellung unterschiedlicher Perspektiven
 - Verdeutlichung von Lösungsprozessen
 - Distanz zum Problem
- Entwicklung eines positiven Bildes der Zusammenarbeit
 - Förderung kultursynergetischer Prozesse in Konfliktsituationen
 - Musteränderung
 - Bearbeitung und Lösung von Konflikten
 - Bearbeitung der Konfliktodynamik
-

Tab. 17: Überblick über die Wirkfaktoren und Wirkungen aus den Studien zu Training

Training

Wirkfaktoren

Trainingsdidaktik

- Motivation, Sinn und Wunschbezug
- Visionsprojekte als Praxisfelder
- vertrauensvolle Beziehungen und Zugehörigkeit
- Ressourceninteresse und -aktivierung
- vielfältige Anregungs- und Aktionsebenen
- Transfer, Exploration und Autonomie
- Verstärkungen, Heraus- und Anforderungen
- Reflexionsvielfalt und -intensität
- Selbsterfahrung
- Veränderungsprozesse sinnlich erleben
- Zeit für Entwicklung
- soziale Aspekte, insbesondere die Gruppendynamik
- Intra- und interpersonelle Trainingsaspekte
- handlungsorientierte Methoden
- gefördertes Solidarisierungsempfinden

- Empowerment
- Unterscheidung zwischen den drei Systemtypen Psyche, Interaktion und Organisation, um die strukturellen Kopplungen zu fokussieren
- systemische Landkarten
- Berücksichtigung der generischen Prinzipien

Rahmenbedingungen

- der kollegiale Austausch und die unterstützenden Rahmenbedingungen des Trainingssettings
 - Institutionalisierung des Programms
 - Auswahl der Teilnehmer
 - Erfahrung/Beratungskompetenz
 - Gestaltung der Kursinhalte
 - Gestaltung des Kursprozesses
 - natürliche Umgebung im Rahmen des Outdoor-Trainings
-

Wirkungen

Individuelles Erleben und Motivation

- Mobilisierung interner Ressourcen
- Prävention von Stress und Burnout
- Reduktion körperlicher Belastungssymptome
- Positive Erlebensveränderungen
- Entlastung von Führungskräften

- „Dilemma-Bewusstsein“
- Verbesserung der Lernfähigkeit von Teams
- Förderung des Lernklimas

Reflexion und Lernen

- Förderung eines reflexiven Umgangs mit Dilemmata
- Veränderungen im Denken und Lernzuwächse
- Zunahme der Akzeptanz gegenüber Dilemmasituationen

Interaktion und Kommunikation

- Verbesserung des Arbeitsklimas
 - Verbesserung der Entscheidungsfähigkeit
 - Stärkung der Problemlösefähigkeit der Organisation
 - Veränderung des Kommunikationsverhaltens
 - Gestaltung von Kommunikation und Kooperation
 - Unterstützung kollektiver Führung
-

8 Ansätze für weiterführende Forschung

Für die weiterführende Forschung wird empfohlen, das Forschungsfeldes theorie- und praxisbezogen weiter zu systematisieren, da sich die Heterogenität der Ansätze und Methoden des systemischen Arbeitens als große Herausforderung bei der Durchführung dieser Studie erwiesen haben. Weitere Forschungen sollten sowohl interessante theoretische Entwicklungen und Diskurse in der systemischen Theorie als auch gesellschaftliche Entwicklungen aufgreifen. Weniger gut untersuchte Ansätze und Formate müssen dabei stärker in den Fokus genommen und spezifische, methodisch besser handhabbare Fragestellungen für weitere Untersuchungen formuliert werden.

Aus den Ergebnissen des Projekts haben sich verschiedene Leerstellen und Ansatzpunkte für weitere Forschung ergeben. Diese sollten in Abhängigkeit von der Zielstellung betrachtet werden. Wie soll durch weitere Projekte die wissenschaftliche Basis für die Wirksamkeitsforschung zu systemischen Interventionen im Arbeits- und Organisationskontext weiter gestärkt werden? Dabei ist die Frage zu beantworten, um welche Form von Anerkennung es letztendlich gehen soll: 1) um eine weitere Etablierung in der Gesellschaft bei Klientinnen und Klienten, Coachs, Beraterinnen, Mediatoren, Supervisoren und Trainerinnen, indem die Erkenntnisse der Wirksamkeitsforschung beispielsweise in die Anerkennung und Zertifizierung sowie in Aus- und Weiterbildung einfließen oder 2) perspektivisch um eine vielleicht sogar auch staatliche Anerkennung systemischer Arbeit im nicht-therapeutischen bzw. sozialen Kontext z. B. als systemische Berater.

Wie vorab thematisiert, ist die anwendungsorientierte Forschung im Kontext von Arbeit und Organisationen mit einigen methodischen und praktischen Problemen behaftet. Daher sollten für weiterführende Ideen, Themen, Vorgehensweisen und Forschungsfelder identifiziert werden, mit denen diese Schwierigkeiten angegangen bzw. qualitativ anspruchsvolle systemische Wirksamkeitsforschung realisiert werden kann.

Was die theoretische Basis betrifft, sind einige Themen unterrepräsentiert, obwohl sie gleichzeitig in der systemischen Praxis und in der Gesellschaft an Bedeutung gewinnen bzw. bereits eine große Rolle spielen. Das trifft beispielsweise auf die *Narrativen Ansätze*, die *Personzentrierten Systemtheorie* in der Arbeits- und Organisationswelt oder die systematische Untersuchung von Wirkfaktoren und Bedingungsvariation bei *Systemaufstellungen* zu. Für das Feld der *systemischen Organisationsberatung* ist es zwingend, ein theoretisch fundiertes Wirkmodell zu entwickeln, wenn hier über die Darstellung von Fallbeispielen hinaus systematische Forschung zu Wirkfaktoren und Wirkungen erfolgen soll.

Die Fülle, Uneinheitlichkeit und teilweise schlechte Qualität der Studien sollten für weitere Forschungen und Recherche durch thematische Fokussierung auf spezifische Ansätze bzw. spezifische Formate kompensiert werden. Das meint, sich auf spezifische, methodisch erreichbare und inhaltlich homogene Felder zu konzentrieren und nicht zu versuchen, die ganze Bandbreite von systemischen Ansätzen und Anwendungsfeldern erfassen zu wollen. So kann z. B. die Wirkfaktoren und Wirkungen der Rolle von *Agile Coaches* so ein Feld sein. Diese haben ähnliche Grundqualifikationen (Scrum-Master, systemische Ausbildung) und arbeiten mit vergleichbaren Teams in vergleichbaren technologieorientierten Umfeldern. Auch lassen sich in diesem Feld konkrete Erfolgskriterien definieren.

Systemische Interventionen werden nicht nur durch externe Beratungspersonen eingebracht. Parallel dazu entwickelt sich in den letzten Jahren in Organisationen zunehmend die Idee, Management und Führungsaufgaben mit systemischen Kompetenzen besser bewältigen zu können. Dies ist z. B. an der zunehmenden Teilnahme von Managerinnen, Führungskräften, Projektleitern, HR-Verantwortlichen, Agile Coaches und anderen Personen mit internen Entwicklungs- und Unterstützungs-aufgaben etc. an Coachingweiterbildungen zu beobachten. Zukünftige

Forschung könnte also beispielsweise zu systemischer Führung oder systemischem Projektmanagement erfolgen.

Eine weitere Perspektive betrifft aktuelle Entwicklungen im Kontext von Arbeit und Organisationen, die momentan fast alle Organisationen beschäftigen: Wie sehen die Arbeit und die Organisation der Zukunft aus? Was verändert sich für Individuen, Teams und Organisationen, für Coaches, Beraterinnen, Supervisoren, Moderatorinnen und Mediatoren und Trainerinnen und welche Rolle spielen die Berufsverbände in diesem Transformationsprozess. Volatile Themen sind aus unserer Sicht die Themen Diversity, Transformationsprozesse hin zu agilem Arbeiten, New Work und neue Organisationsformen, Digitales Coaching, Führung auf Distanz, Entgrenzung und Zugehörigkeit, Zunahme digitaler Vernetzung, organisationaler Wandel sowie Disruption und Digitalisierung. Es wäre zu klären, welchen Beitrag der Systemische Ansatz zum Beschreiben, Erklären und Bewerten dieser Entwicklung haben kann und wie sich das z. B. auf die Beratungspraxis auswirkt.

Kleve (2017) zeigt in einem Artikel auf einfache und bestechende Art und Weise am Beispiel von Familienunternehmen, wie systemische Konzepte helfen können, z. B. Forschungsfelder zu strukturieren. Mit Hilfe des Tetralemmas lässt sich das Doppelsystem aus Familie und Unternehmen gut strukturieren und beraterisch bzw. forschersich handhabbarer machen. Auch Bachmann (2012) verfolgt einen ähnlichen Ansatz, indem auf Basis des Organisation-Rolle-Person-Modells die Wirkrichtung und Aufgabe von Beratungsformaten strukturiert wird. Systemische Ansätze können also neben ihrer Funktion der Phänomenbeschreibung und Interventionsableitung auch geeignet sein, komplexe Umwelten für die Forschung zu strukturieren und somit untersuchbare Unterscheidungen zu treffen.

Insgesamt ist die Studienlage für die systemischen Formate Gruppen- und Teamcoaching, Supervision, Mediation sowie Training noch relativ dünn. Aus diesem Grund sollte die Wirksamkeitsforschung in diesen Bereichen forciert werden. Im Gegensatz dazu gibt es fundiertes Wissen auf Basis empirischer Studien zum systemischen Coaching, zur Aufstellungsarbeit und – soweit es das Forschungsfeld zulässt – auch im Bereich der systemischen Organisationsberatung.

9 Literatur

- Ashby, W. R. (1957). *An introduction to cybernetics*. London: Chapman & Hall Ltd.
- Bachmann, T., Runkel, R. & Scholl, W. (2010). Ausbildung von Trainer, Coaches und Beraterinnen. In U. P. Kanning, L. von Rosenstil & H. Schuler (Hrsg.), *Jenseits des Elfenbeinturms: Psychologie als nützliche Wissenschaft*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Bachmann, T. (2012). Coaching? Training? Organisationsentwicklung. *Wirtschaft und Weiterbildung*, 3(2012), 38-40.
- Bachmann, T. (2015). Der Coach, der Forscher, die Pille und ihre Nebenwirkungen. *Organisationsberatung Supervision, Coaching*, 22(1), 87-100.
- Bachmann, T. & Loermann, J. (2021). Wirksamkeit systemischer Interventionen im Kontext von Arbeit und Organisationen. Unveröffentlichter Projektbericht. Berlin: Systemische Gesellschaft.
- Baecker, D. (2016). *Wozu Theorie?: Aufsätze*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Beer, S. (1984). The viable system model: Its provenance, development, methodology and pathology. *Journal of the operational research society*, 35(1), 7-25.
- Beilfuß, C. (2020a). *Systemisches Coaching*. URL: https://www.dgsf.org/service/was-heisst-systemisch/systemische_coaching.htm. Zugegriffen: 25.11.2020.
- Beilfuß, C. (2020b). *Systemische Organisationsberatung und Organisationsentwicklung*. URL: https://www.dgsf.org/service/was-heisst-systemisch/systemische_Organisationsberatung.htm. Zugegriffen: 06.11.2020.
- Bortz, J. & Döring, N. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation*. Wiesbaden: Springer.
- Bruner, J. S. (1997). *Sinn, Kultur und Ich-Identität*. Heidelberg: Carl-Auer.
- De Shazer, S. (2009). *Worte waren ursprünglich Zauber. Lösungsorientierte Therapie in Theorie und Praxis*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Dörner, D. (1989, 2004). *Die Logik des Mislingens*. Reinbek: Rowohlt.
- Boszormenyi-Nagy, I. & Spark, G. (1981). *Unsichtbare Bindungen*. Stuttgart: Klett-Cotta.

- Doppler, K. & Lauterburg, C. (2008). *Change Management*. Frankfurt/M.: Campus.
- Duhl, F., Kantor, D. and Duhl, B. S. (1973) Learning, space, and action in family therapy: a primer of sculpture. In: D. A. Bloch (Ed.), *Techniques of Family Psychotherapy*. New York. Grune and Stratton.
- Erikson, M. H. & Rossi, E. L. (1979). *Hypnotherapy: An exploratory casebook*. New York: Irvington.
- Erpenbeck, M. (2020). „Das fragile Ding namens Kontakt“. URL: https://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2020/06/JS_1_2020_Erpenbeck_Interview.pdf. Zugegriffen: 20.03.2021.
- Foerster, H. v. (1988): Abbau und Aufbau. In: F. B Simon (Hrsg.), *Lebende Systeme*. Heidelberg: Springer, S. 19-33.
- Foerster, H. V. (1993). Prinzipien der Selbstorganisation im sozialen und betriebswirtschaftlichen Bereich. Heinz von Foerster: Wissen und Gewissen. Versuch einer Brücke. Herausgegeben von Siegfried J. Schmidt. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 233-268.
- Geißler, H. (2010). Coaching. In: Arnold, R., Nolda, S., Nuisl, E. (2010): *Wörterbuch Erwachsenenbildung*. Bad Heilbrunn: Julius Klinkhardt.
- Giernalczyk, T. & Lohmer, M. (Eds.). (2012). *Das Unbewusste im Unternehmen: Psychodynamik von Führung, Beratung und Change - Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Glaserfeld, E. von (1996). *Radikaler Konstruktivismus. Ideen, Ergebnisse, Probleme*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Groth, T. (2017). *66 Gebote systemischen Denkens und Handelns in Management und Beratung*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Groth, T. & Wimmer, R. (2004). Konstruktivismus in der Praxis: Systemische Organisationsberatung. In F. von Ameln (Hrsg.), *Konstruktivismus*. Tübingen: Franke.
- Hafen, M. (2019). *Lösungen*. URL: <https://www.carl-auer.de/magazin/systemisches-lexikon/loesung>. Zugegriffen: 06.11.2020.
- Haken, H. (1984). *Erfolgsgeheimnisse der Natur. Synergetik: Die Lehre vom Zusammenwirken*. Frankfurt a. M.: Ullstein.
- Haubl, R. (2008). *Historische und programmatische Überlegungen zum psychodynamisch-systemischen Leitungs-coaching*. Kassel University Press GmbH.
- Kleve, H. (2017). Das Tetralemma der Unternehmerfamilie. Skizze eines systemischen Forschungsprogramms. *systeme*, 2, 224-43
- König, E. & Volmer G. (2002). *Systemisches Coaching*. Weinheim: Beltz Verlag.
- Königswieser, R. & Hillebrand, M. (2019). *Einführung in die systemische Organisationsberatung*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Kriz, J. & Simon, F. (2019). *Der Streit ums Nadelöhr*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Kriz, J. (2017). *Subjekt und Lebenswelt: Personenzentrierte Systemtheorie für Psychotherapie, Beratung und Coaching*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Kriz, J. (2016). *Systemtheorie für Coaches*. Wiesbaden: Springer.
- Kröger, F. (2020). *Was heißt systemisch noch?* URL: <https://www.dgsf.org/service/was-heisst-systemisch/was-heisst-systemisch-noch>. Zugegriffen: 06.11.2020.
- Kruse, P. (2020). *Next practice-erfolgreiches Management von Instabilität: Veränderung durch Vernetzung*. Offenbach: Gabal.
- Kühl, S. (2008). *Coaching und Supervision. Personenorientierte Beratung in Organisationen*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Kühl, S. (2011). *Organisationen: eine sehr kurze Einführung*. Wiesbaden: Springer.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Ludewig, K. & Wilken, U. (2000). *Das Familienbrett. Ein Verfahren für die Forschung und Praxis mit Familien und anderen sozialen Systemen*. Göttingen: Hogrefe.
- Ludewig (2000). Systemische Therapie mit Familien Probleme, Lösungen, Reflexionen, Praxis. *Familiendynamik*, 25(4), 450-484.
- Malik, F. (1984). *Strategie des Managements komplexer Systeme*. Paul Haupt.
- Maturana, H. R. (1998). *Biologie der Realität*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Moreno, J. L. (1987). *The essential Moreno: Writings on psychodrama, group method, and spontaneity*. New York: Springer Publishing Company.
- Nixdorf, C. (2020). *Mediation und systemische Beratung*. URL: https://www.pedocs.de/volltexte/2020/19280/pdf/Nixdorf_2020_Mediation_und_systemische_Beratung.pdf. Zugegriffen: 12.11.2020.
- Polanyi, M. (2009). *The tacit dimension*. University of Chicago press.
- Prigogine, I. (1979). *Vom Sein zum Werden*. München: Piper.
- Radatz, S. (2006). *Einführung in das systemische Coaching*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Rossetlet, C. & Senoner, G. (2010). *Management macht Sinn. Organisationsaufstellungen in Managementkontexten*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Rotthaus, W. (1989). Die Auswirkungen systemischen Denkens auf des Menschenbild des Therapeuten und seine therapeutische Arbeit. *Praxis der Kinderpsychologie und Kinderpsychiatrie*, 38(1), 10-16.

- Schein, E. H. (2000). *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft: der Aufbau einer helfenden Beziehung*. Köln: EHP.
- Schlippe, A. von & Schweitzer, J. (2016). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung 1*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schlippe, A. von & Schweitzer, J. (2019). *Gewusst wie, gewusst warum*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schmidt, G. (2020). *Einführung in die hypnosystemische Therapie und Beratung*. Carl-Auer.
- Schreyögg, A., Bachmann, T. & Dallüge, T. (2019). *Abgrenzung von anderen Beratungsformaten*. DBVC (Hrsg.) Coaching als Profession. Osnabrück: DCVC e.V.
- Schreyögg, G. (2012). *Grundlagen der Organisation. Basiswissen für Studium und Praxis*. Wiesbaden: Springer.
- Senge, P. (2004a). *Five disciplines*. New York, NY: Doubleday.
- Senge, P. (2004b). *Das Fieldbook zur fünften Disziplin*. 5. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Simon, F. B. (2004). *Gemeinsam sind wir blöd. Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Simon, F. B. (2010). *Einführung in die Systemtheorie des Konflikts*. Carl-Auer.
- Simon, F. B. (2017). Systemisch ist die Theorie, nicht das Werkzeug. URL: https://www.haufe.de/personal/zeitschrift/wirtschaft-weiterbildung/wirtschaft-weiterbildung-ausgabe-62017-wirtschaft-weiterbildung_48_415092.html. Zugegriffen: 20.03.2021.
- Simon, F. B. (2020). *Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Systemische Gesellschaft (2016). *Systemischer Ansatz*. URL: <https://systemische-gesellschaft.de/systemischer-ansatz/arbeitsbereiche/systemisches-coaching/>. Zugegriffen: 06.11.2020.
- Trebesch, K. (2000). *Organisationsentwicklung: Konzepte, Strategien, Fallstudien; wegweisende Beiträge aus der Zeitschrift Organisationsentwicklung*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Varga von Kibed, M. & Sparrer, I. (2020). *Ganz im Gegenteil: Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen – für Querdenker, und solche die es werden wollen*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Watzlawick, P. (1981). *Die erfundene Wirklichkeit. Beiträge zum Konstruktivismus*. München: Piper.
- Weber, G. (2000). Organisationsaufstellungen: Basics und Besonderes. In G. Weber (Hrsg.), *Praxis der Organisationsaufstellungen: Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsbereiche*. Heidelberg: Carl-Auer, S. 34-90.
- Weber, G. (2010). *Zweierlei Glück*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Weinhold, J., Bornhäuser, A., Hunger, C. & Schweitzer, J. (2014). *Dreierlei Wirksamkeit. Die Heidelberger Studie zu Systemaufstellungen*. Heidelberg: Carl-Auer.
- West-Leuer, B. (2003). *Coaching - ein Kursbuch für die psychodynamische Beratung: zur Bedeutung zentraler Beziehungswünsche* (Vol. 165). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Wimmer, R., Glatzel, K., & Lieckweg, T. (2014). *Beratung im dritten Modus. Die Kunst, Komplexität zu nutzen*. Heidelberg: Carl-Auer.

Autoren

Priv.-Doz. Dr. Thomas Bachmann, Dipl.-Psych., Gründungsmitglied und Partner der artop GmbH; Studium der Arbeits- und Organisationspsychologie, Klinische Psychologie sowie Informatik, wissenschaftl. Mitarbeiter am Lehrstuhl für Methodenlehre und Statistik, 1997 Promotion in der Kognitiven Psychologie, 2019 Habilitation u. a. zu Systemtheorie und Gestalttherapie. Seit 1993 Berater, Trainer und Coach (DBVC, ICF, SG), seit 2001 Ausbilder und Lehrtrainer für Coaches und Berater.

Johannes Loermann, M. Sc., Bachelor of Arts Erziehungswissenschaft/ Soziologie, Universität Bielefeld, Aufbaustudium: „Studierende und Wirtschaft“ (Personalmanagement und Betriebswirtschaftslehre) Universität Bielefeld, Master of Arts Erwachsenenbildung/ Lebenslanges Lernen, Humboldt-Universität zu Berlin, seit 2019 Systemischer Coach (DBVC). Wissenschaftlicher Mitarbeiter in den Themenschwerpunkten: Systemische Prozessberatung, Organisationsentwicklung und Lernprozessgestaltung.