



Heinrich Keßler

## Projektberatung, Prozessberatung, Projektsupervision, Systemberatung, systemische Beratung: Was ist das?

Das Dokument zeigt die Aufbereitungen der Interventionen des Autors in Beratungen von Vorständen, verantwortlichen Personen für Geschäftsbereiche, Werke, Fachgebiete und Stäbe, Projektauftraggeber, Mitgliedern von Projektausschüssen, Projektleitern, Projektcontrollern sowie Auftragnehmern für Beratungen der genannten Klientel.

Die handschriftlichen Aufzeichnungen des Autors aus dem Jahre 1990 wurden am 28.06.2017 von ihm in die jetzige Fassung gebracht.

Autor:

Heinrich Keßler  
Hornisgrindestraße 1  
D-77767 Appenweier

Internet: <http://www.2000ff.de>



# Projektberatung, Prozessberatung, Projektsupervision, Systemberatung, systemische Beratung: Was ist das?

## Leitfragen:

Was ist der Beratungsansatz?

Was ist das Beratungskonzept?

Woher erhalten die Projektmanager ihre Aufträge?

Woher erhalten die Berater ihre Aufträge?

Wer ist der Klient? (Wem sind die Berater verpflichtet?)

Was ist der Beratungsauftrag?

Prozessmanagement (Organisation, Administration)

Prozessconsulting (Berater)

Prozesssupporter (Unterstützer)

Prozessmoderator (Moderator)

Was braucht das Unternehmen (tatsächlich?)

Was ist „das System“?

Hierarchisches System?

Direktionssystem?

Projektsystem?

Bypass-Organisation?

Insel-System aus abgeschlossenen Inseln ohne Grenzen mit Booten oder Überfliegern?

Wie läuft der Entscheidungsprozess?

Wie erreichen wir die Mitarbeitenden, die es angeht?

Wie kann eine gemeinsame Verantwortung entstehen?



# Projektberatung, Prozessberatung, Projektsupervision, Systemberatung, systemische Beratung: Was ist das?

Unterscheide:

Phänomene

Ereignisse,  
Fakten  
Tatsachen  
Daten

Verhalten

Konflikte

Symptome

Probleme



# Projektberatung, Prozessberatung, Projektsupervision, Systemberatung, systemische Beratung: Was ist das?

Was ist der Konflikt?

Welche Grenzen fehlen?

Wer hält sich „alle Optionen offen“, solange nichts entschieden (festlegt, angewiesen) ist?

Wer sind die Konfliktpartner?

Soziales System?

Produkt-/Markt-System?

Ökologisches System?

Ökonomisches System?

Technisches System?



## Projektberatung, Prozessberatung, Projektsupervision, Systemberatung, systemische Beratung: Was ist das?

Anliegen der Beratenen:

Wir wollen die Berater steuern, nicht von den Beratern gesteuert werden!

Die Projektmanager sind nicht der Bauherr!

Die Projektmanager sind nicht der Architekt!



# Projektberatung, Prozessberatung, Projektsupervision, Systemberatung, systemische Beratung: Was ist das?

Anliegen der Berater:

Was wird sein, wenn Sie sich 1 Stunde haben beraten lassen?

Welche Sichtweise entscheidet?

Die Binnensicht und die Binnenbalance?

Die Außensicht und die Außenbalance?

Was soll geändert werden?

Die Rolle?

Das Verstehen?

Das Verhalten?

Die Person (Geht nicht!)



## Projektberatung, Prozessberatung, Projektsupervision, Systemberatung, systemische Beratung: Was ist das?

Wie kommt man von der Idee zur Aktion?

- Rollenanalyse
- Systemanalyse
- Hypothesen für die Entwicklung
- Hypothesen für den Wandel
- System-Verständnis
- Rollenanalyse
- Leistungshypothesen für das Leiten, Steuern
- Entwicklungshypothesen für das Veränderungssystem
- Planung der Strategie
- Aktionsplan
- Sicherung des kontinuierlichen Prozesses



# Projektberatung, Prozessberatung, Projektsupervision, Systemberatung, systemische Beratung: Was ist das?

## Das System

Was hat das System ausgeschlossen?  
Was hat das System eingeschlossen?  
Was sind die ausmachenden Grenzen?  
Was sind die ausmachenden Gemeinsamkeiten?

Was ist die Rolle im System?  
Wo toben Stellvertreterkriege?  
Was sind die Kriegsschauplätze und deren Akteure?  
Worum kämpfen sie (eigentlich)?

Was ist das Verhalten im System?

Wie ist das System strukturiert?  
Hierarchisch (Wie wird Macht übertragen und aufrechterhalten?)  
Muster?  
Rituale?  
Orte?  
Ressourcen des Systems?  
Womit hält sich das System aufrecht?

Was sind die Systemansätze?  
    System im System?  
    System des Systems?





# Projektberatung, Prozessberatung, Projektsupervision, Systemberatung, systemische Beratung: Was ist das?

## System und Kommunikation:

1. Alles Verhalten dient Verbindungen (Beziehungen).
  - a. Was ist der Part der Beziehung?
2. Kein Verhalten ist isoliert.
3. Du kannst Dich nicht nicht-Verhalten (Nicht-Kommunikation geht nicht! Paul Watzlawick)
4. Jedes Verhalten führt zu Feedback.
  - Jedes Verhalten ist ein Feedback.
  - Jedes Verhalten dient der Balance des Systems bzw. vom System wieder balanciert.
  - Jedes Verhalten ist eine Funktion für das System.
  - Alles ist innen, - innerhalb des Systems. Es gibt kein Außen!
  - Jedes Verhalten ist Kommunikation.
    - Was ist die tragende Kommunikation?
    - Was ist das Muster?
    - Was ist der Kontrakt der Beziehung?  
(Krieg, Frieden, Nebeneinander, Miteinander, Nähe, Distanz, Oben/Unten, ...)
    - Was sind die Grenzen innerhalb der Beziehung, in welcher der Kontakt gilt?
    - Was macht die Gültigkeit des Kontraktes aus?
5. Alles Verhalten ist zirkulär.
6. Veränderungen in einem Teil des Systems bringt Veränderungen in einem anderen Teil des Systems hervor.



## Projektberatung, Prozessberatung, Projektsupervision, Systemberatung, systemische Beratung: Was ist das?

„Das Ganze“

Jeder und alles gehört mehreren Systemen an.

Was ist dann „das Ganze“?

Wer und Was sind die Stakeholder des (jeweiligen) Systems?

Welche Systeme vertragen sich?

Welche Systeme vertragen sich nicht?

Was ist das System, das Systeme verbindet und den Verbund ermöglicht und erhält?