



Heinrich Keßler

Landkarten für die systemische Beratung.

Das Dokument wurzelt in der Suche nach Strukturierungshilfen für das, was als „systemische Beratung“ verstanden wurde und wird. Zunächst im Arbeitskreis Energie und Struktur und später in der Beratung von Unternehmern und Führungskräften, Beratern, Trainern und Projektleitern dienten die Gliederungen zur Standortbestimmung, Problemeinkreisung, Zielfindung, Entwicklungsbestimmung und Zielbestimmung. Der Schwerpunkt lag auf dem Weg der jeweiligen Organisationseinheit zu einem Leistungszentrum.

Das Ursprungsdokument vom 25.08.1992 wurde am 07.06.2017 vom Autor aktualisiert, erweitert und in diese Form gebracht.

Autor:

Heinrich Keßler
Hornisgrindestraße 1
D-77767 Appenweier

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



Landkarten für die systemische Beratung.

Gliederung:

- A. 3 Grundprozesse
- B. 8 Systeme, 24 Prozesse
- C. 8 Hierarchien
- D. 8 Stationen eines Veränderungsprozesses
- E. 8 Stationen eines Bewahrungsprozesses
- F. 8 Stationen eines Kontinuitätsprozesses
- G. 8 Formen von Strukturen und Energien
- H. 8 Funktionen von Strukturen und Energien
- I. 8 Stationen eines Weges zum Leistungcenter
- J. 8 Phänomene von Systemen
- K. 8 Einigungen



A. 3 Grundprozesse

1. Prozess der Bewahrung, Erhaltung des Bestehenden
2. Prozess der Veränderung
3. Prozess der Sicherung der Kontinuität



B. 8 Systeme 24 Prozesse
(Kreisdiagramm)

Art des Prozesses: Arten der Systeme:	Bewahrungsprozesse	Kontinuitätsprozesse	Veränderungsprozesse
1. Gesellschaftliches System			
2. Produkt- / Marktsystem			
3. Ökologisches System			
4. Ökonomisches System			
5. Soziales System			
6. Technisches System			
7. Unternehmens-System			
8. Organisations-Einheit-System			



B. 1. Fragen zum Gesellschaftssystem

Wer repräsentiert bei uns welche gesellschaftlichen Systeme?

Größe der Gruppierungen (insgesamt und bei uns)?

Was erwarten die Gruppierungen in und von unserem Unternehmen?

Welche Funktionen haben wir für diese Gruppierungen?

Welche Funktionen haben diese Gruppierungen für uns?

Welche Gruppierungen sind für uns wichtig?

Welche Gruppierungen stehen tatsächlich mit uns in Berührung?

Welche gesellschaftlichen Prozesse beeinflussen das Leistungsklima?

Erfolg im Gesellschaftssystem:

- ✓ Image
- ✓ Attraktivität
- ✓ gute Presse
- ✓ Bekanntheitsgrad
- ✓ Leitbild/Symbolfunktion



B. 2. Fragen zum Produkt-/Marktsystem

Wer sind unsere Kunden?

Was sind unsere Produkte/Leistungen?

Wer sind unsere Wettbewerber?

Welche Ersatzprodukte/Lösungen stehen dem Kunden zur Wahl?

Womit stiften wir welchen Nutzen?

Wie beurteilen die Kunden den Nutzen unserer Produkte/Leistungen?

Wie beurteilen die Kunden das Preis/Leistungs-Verhältnis unserer Produkte/Leistungen?

Wie abhängig sind wir von bestimmten Kunden?

Wie abhängig sind die Kunden von uns, bzw. unseren Produkten/Leistungen?

Erfolg im Produkt/Marktsystem

- ✓ Marktführerschaft
- ✓ Marktbeherrschung
- ✓ Kundenzufriedenheit
- ✓ Kundentreue



B. 3. Fragen zum Ökologischen System

Welche Ressourcen verbrauchen wir?

Sind die Ressourcen wiederherstellbar?

Welche verbrauchten Ressourcen sind durch Abbau, Raubbau verfügbar gemacht worden?

Von welchen Ressourcen sind wir abhängig?

Welche Emissionen (Lärm, Gerüche, Giftstoffe.....) erzeugen wir?

Welche Abfälle (Müll Reststoffe) fallen an?

Wie verwerten wir die Abfälle?

Erfolg im Ökologischen System:

- ✓ Ökologisches Gleichgewicht wird wenig gestört
- ✓ Geringe "Entropie" (Restwärme, die nicht genutzt werden kann)
- ✓ Geringe Emissionen
- ✓ Keine Giftstoffe und Strahlenbelastungen für künftige Generationen.



B. 4. Fragen zum Ökonomischen System

Welche Kosten entstehen wofür? (Kostenarten und Kostenstellen)

Wofür geben wir die Kosten aus?

Welche Erlöse erzielen wir wofür? (Erlösarten und Erlösstellen)?

Für wen erbringen wir unsere Leistungen?

Welche Leerzeiten und Totzeiten (unproduktive Zeiten) entstehen wo und wodurch?

Wie ist das Verhältnis Leistungszeit zu Leerzeiten und Totzeiten?

Welchen Marktwert haben unsere Produkte und Leistungen?

Welche Veränderungen des Marktes sind zu erwarten?

Erfolg im Ökonomischen System

- ✓ Deckungsbeitrag
- ✓ Überschuss
- ✓ Gewinn
- ✓ Betriebsergebnis
- ✓ Effizienz
- ✓ Effektivität

- ✓ In non Profit Organisationen:
 - ✓ Einhaltung des Budgets
 - ✓ Größe des Budgets)



B. 5. Fragen zum Sozialen System

Wer sind unsere Mitarbeiter und Führungskräfte?

Weshalb arbeiten die Menschen bei uns?

Weshalb wollen sie bleiben?

Wer sind die Vorgesetzten (fachlich, sachlich, disziplinarisch, technisch,...)

Wem arbeiten wir zu?

Wer arbeitet uns zu?

Mit wem kooperieren wir?

Wie sind die Beziehungen untereinander?

Wie ist das Leistungsklima?

Wie funktional sind die Netzwerke innerbetrieblich?

Welche Netzwerke unternehmensübergreifend bestehen?

Wie ist die Arbeitszufriedenheit?

Wie ist die Leistungsmotivation?

Erfolg im Sozialen System

- ✓ Zusammenhalt
- ✓ Hohes Leistungsniveau
- ✓ funktionale Organisation
- ✓ flache Hierarchie
- ✓ Vertrauen, Verlässlichkeit
- ✓ Sozialer Frieden
- ✓ Konfliktbereitschaft und -fähigkeit * gutes Leistungsklima
- ✓ gutes Betriebsklima



B. 6. Fragen zum Technischen System

Welcher Stand der Technik ist für uns bestimmend?

Wer bestimmt den "Stand der Technik"?

Welche Methoden und Verfahren setzen wir wozu ein?

Wie entwickeln wir die Technik Methoden und Verfahren?

Welche Innovationen haben wir geschaffen?

Wonach forschen wir?

Welche Techniken bewahren sich?

Welche sind überholt?

Welche Störungen des Leistungsprozesses gehen auf die Technik zurück?

Wo ist die Störanfälligkeit besonders hoch oder folgenreich?

Welcher Aufwand entsteht zur Pflege und Wartung der Technik?

Wie werden die Menschen an die Technik herangeführt?

Welche Techniken werden boykottiert, zweckentfremdet?

Was bedeutet für uns die "Technik"?

Wofür haben wir Techniken?

Erfolg im technischen System

- ✓ Funktionalität
- ✓ Geringe Störanfälligkeit, hohe Betriebssicherheit
- ✓ Grad der Automation
- ✓ Betriebsbereitschaft ohne (viel) Personal
- ✓ Leichte Erlernbarkeit / Bedienbarkeit
- ✓ Kleine Rüstzeiten
- ✓ Geringer Wartungsaufwand
- ✓ Geringer, Energieverbrauch
- ✓ Geringe Emissionen/Immissionen
- ✓ Hoher Nutzungsgrad
- ✓ Hohe Kapitalrentabilität
- ✓ Schnelle Amortisation



B. 7. Fragen zum Unternehmenssystem:

Wer arbeitet uns zu? Wodurch? Wie?

Welche internen Leistungen erstellen wir?

Wer sind unsere internen Kunden?

Welchen Nutzen erbringen wir für die Unternehmung?

Wer sind die vor-, über- und nachgeschalteten Personen und Bereiche, mit welchen wir zusammenarbeiten?

Wie sind die Beziehungen?

Welche Informationen benötigen wir?

Welche Kommunikationsformen nutzen wir?

Wo stehen wir im Gesamtprozess des Unternehmens?

Welche Bedeutung hat unser Tun für den Gesamtprozess?

Was können wir gut?

Was tun wir tatsächlich?

Womit, mit wem und wofür verbringen wir die meiste Zeit oder setzen die meisten Ressourcen ein?

Wie wird sich die Bedeutung unseres Tuns voraussichtlich ändern?

Erfolg im internen Firmensystem:

- ✓ Zusammenarbeit
- ✓ Qualität der Produkte
- ✓ Geringer Ausschuss
- ✓ Flexibilität
- ✓ funktionale Kommunikation
- ✓ Tragfähige, belastbare Beziehungen
- ✓ Vertrauen
- ✓ Qualifizierte Entscheidungen
- ✓ Verbindlichkeit, Verlässlichkeit
- ✓ gutes internes Image
- ✓ Störungsarme Zusammenarbeit in Projekten



B. 8. Fragen zum System der jeweiligen Organisationseinheit:

Wer bildet unsere Organisationseinheit?

Wie definieren wir unser Grenzen (personell, sachlich, fachlich)?

Wer sind unsere vor-, nach-, übergeordneten und untergeordneten Bereiche?

Wie sind die Beziehungen untereinander?

Wie sind wir organisiert?

Welche formellen Strukturen bestehen?

Welche informellen Strukturen bestehen?

Welche Konflikte bestehen?

Welche Kompetenzen sind vorhanden?

Wie ist das Betriebsklima?

Wie ist das Leistungsklima?

Wie ist das Leistungsniveau?

Erfolg der jeweiligen Organisationseinheit als System

- ✓ Selbständigkeit
- ✓ Vertrauen Verlässlichkeit
- ✓ Hoher Grad der Selbstorganisation
- ✓ Hoher Grad an kooperativer Selbstqualifikation
- ✓ Hohe Lernbereitschaft
- ✓ Akzeptierte Führung und Hierarchie
- ✓ Hohe Qualität
- ✓ Internes Ansehen



C. 8 Hierarchien (Pyramide)

			Binde- grad	Freiheits- grad
8	Leitbilder, Visionen Gesetze Statuten	Existenzgrund	1	8
7	Geschäftsleitung	Langfristperspektiven	2	7
6	Oberes Management	Strategie Planung	3	6
5	Mittleres Management	Organisation	4	5
4	Unteres Management	Leitung	5	4
3	Mitarbeiter	Realisation	6	3
2	Funktionen	Kooperation	7	2
1	Abläufe	Produktion	8	1

Bindegrade / Freiheitsgrade: 1 = hoch, am höchsten
 8 = niedrig am niedrigsten



D. 8 Stationen eines Veränderungsprozesses:

	Maßnahmen
1. Chaos, Latenzen	Gruppendynamik Massensteuerung Marktbeobachtung
2. Visionen, Potentiale	Leitbildentwicklung Identitätsentwicklung skip (c) (Teamformung)
3. Richtungen	Strategieentwicklung Portfolioanalyse Stärken-/ Schwächenprofil
4. Ziele	Wertanalyse Anforderungsprofil Prioritätensetzung Taktisches Controlling
5. Form, Ordnung	Entscheiden Verantwortung übernehmen Kompetenzen ausschöpfen
6. Planung	Projektmanagement Taktik Kommunikation Organisation Operatives Controlling
7. Realisation	Produktion Handeln Tun (Ko)Operation Selbstorganisation
8. Lösung Ende Tod	Bilanzziehung Rechenschaft Kontrolle Reflexion Lernen aus Erfolg und Misserfolg



E. 8 Stationen eines Bewahrungsprozesses

	Maßnahmen
1. Lösung, Ende, Tod (Zufriedenheit, Unzufriedenheit)	Analyse der Produkte Analyse der Verwendbarkeit der Anlagen Entwicklung von Zusatzprodukten Prüfung von Rationalisierungen
2. Realisation	Produktion Rationalisierung der Produktion Leistungssteigerung Leistungsverdichtung Reduktion von Leer und Tod-zeiten
3. Planung	Produktionsplanung Lean-Management; (2017: Industrie 4.0) Projektmanagement
4. Form Ordnung	Budgetierung Geschäftspolitische Ziele Prioritätensetzung
5. Ziele	Produktions-, Abteilungsziele Bereichs-, Leistungsziele Zielvereinbarungen skip(c), Teamformung
6. Richtungen	Analyse der Möglichkeiten zur Zielerreichung Controlling Zielgruppenbearbeitung Personal- Einsatzplanung Vertriebsplanung
7. Visionen, Leitbilder	Wünsche Marketing Werbung, Verkaufsförderung Öffentlichkeitsarbeit
8. Chaos, Latenzen	Geschehen am Verkaufspunkt gestalten IST



F. 8 Stationen eines Kontinuitätsprozesses

	Maßnahmen
1. Lösung Ende Tod	Analyse der Produkte Analyse von Erfolg- und Misserfolg
2. Chancen, Latenzen	Analyse künftiger Erfolgchancen Analyse künftiger Risiken
3. Visionen	Potentiale Analyse der besten Erfolgchancen und geringsten Risiken skip (c), Teamformung
4. Planung	Planung der für die Wahrung der Chancen erforderlichen Ressourcen Investitionsplanung Planung von Forschung und Entwicklung
5. Form, Ordnung	Entscheidung über Budget Entscheidung über das was angegangen werden soll/darf/kann
6. Richtungen	Analyse der Richtungen die am Erfolgversprechendsten sind Strategische Projekte
7. Ziele	Zielsetzungen Teilziele, Zielvereinbarungen (interne Ziele)
8. Planung	Projektmanagement Organisation Produktionsplanung
Beginn der Wiederholung der Schleife:	
9. Realisation	Produktion
10. Lösung Ende Tod	Erfolg/Misserfolgsanalyse



G. 8 Formen von Strukturen und Energien

	Arten z B
1. Raumstrukturen (wirken real und gegenüber jedermann)	Gebäude, Räume, Maschinen, Geräte, Organigramme, formelle Hierarchie Statuten Gesetze Betriebsvereinbarungen Statussymbole Fahnen Logo Corporate Identity und Design
2. Zeitstrukturen (wirken real zu bestimmten Zeiten und gegenüber jedermann)	Abläufe Methoden, Verfahren Kommunikationswege Informationswege Entscheidungswege Zuständigkeiten Vollmachten
3. Raumzeit-Strukturen (wirken zu bestimmten Zeiten, an bestimmten Orten bei den Beteiligten, dann allerdings "real")	Rollen Funktionen Rituale Spielregeln Vereinbarungen, Regelungen, Codex Steuerungs- und Regelungsmechanismen
4. Raumenergien (wirken potentiell, einfach so)	Anziehung Abstoßung Identität, Visionen Ansehen, Image Symbole Normen
5. Zeitenergien (wirken zeitweise mit unterschiedlicher Intensität)	Grundhaltungen Grundbedürfnisse Legitimationen Kompetenzen Vertrauen Interessen
6. Raumzeitenergien (wirken zu bestimmten Zeiten an bestimmten Orten und zwischen den Beteiligten)	Motivation Stimmung, Akute Bedürfnisse Emotionen



7. Zeitraum Strukturen
Aktivität, Passivität, Rückzug, Intimität,
Spiele Kreativität, Reifegrade
Prozessketten, Zeittakte, Rhythmen,
Projekte Abläufe
8. Zeitraum-Energien
Ambiente Druck, Abhängigkeiten, Macht,
Einfluss, Gelegenheiten, Zufälle,
Vertrauen,
Strategien Taktik
Kapital Kredite



H. 8 Funktionen der Strukturen und Energien

	Funktionen
1. Raumstrukturen	Sicherung des Bestandes der Organisation Abwehr von Veränderungen
2. Zeitstrukturen	Zuteilung der Zeit
3. Raumzeit Strukturen	Management beim Aufeinandertreffen von verschiedenen Strukturen
4. Raumenergien	Sicherung von nutzbaren Potentialen von verfügbarer Energie Großer Anteil am "Gesamt-Energie-Kuchen"
5. Zeitenergien	Durchsetzung vorherrschender Bedürfnisse
6. Raumzeitenergien	Lebendigkeit
7. Zeitraum-Strukturen	Zeitgestaltung
8. Zeitraum-Energien	Energiesteuerung, Energielenkung



I. 8 Stationen eines Weges zum Leistungcenter:

- | | | |
|----|---|--|
| 1. | Standortbestimmung
Bewegungsbestimmung | Wo stehen wir (intern und extern)
Wohin driften wir, (wenn wir so weitermachen)? |
| 2. | Unsere Vision | Wohin wollen wir?
Wohin sollen wir? |
| 3. | Richtungsbestimmung | Welche Wege könnten gegangen werden?
Was sind die kritischen Punkte?
Welche Schwierigkeiten sind erkennbar? |
| 4. | Zielfestlegung | Was wollen wir erreichen? |
| 5. | Entscheidung | Was gehen wir konkret an?
Mit welchen Mitteln?
Mit welchen Personen?
In welchem Zeitraum?
In welchen Projekten? |
| 6. | Planung | Wie organisieren wir uns?
Projektmanagement?
Schulung, Training, Beratung |
| 7. | Realisation | Wir tun, was wir beschlossen haben!!! |
| 8. | Reflexion, Auswertung, Abschluss | Welche Ergebnisse haben wir erzielt?
Wie feiern wir unsere Erfolge?
Was waren unsere Erfolgsfaktoren?
Was waren die Misserfolgskfaktoren?
Wie decken wir unsere Verluste?
Wie verwenden wir die Gewinne?
Was haben wir gelernt?
Wie sichern wir den Kompetenzzuwachs? |

Weiter mit 1.



J. 8 Wahrnehmungen von Systemen

1. Abhängigkeiten
2. Veränderungen
3. Ursachen
4. Folgen
5. Wirkungen
6. Eingebunden, Zugehörig-Sein
7. Grenzen, Barrieren
8. Übergänge.



K. 8 Einigungen

1. Einheit, Identität, Identisch-Sein
2. Mischung, Vermischung, Enthalten-Sein
3. Teil-Sein,
4. Überlappung, Überdeckung, Überschneidung
5. Verbundenheit, Symbiose
6. Angrenzung, Rain, Ergänzung, Passung
7. Berührung,
8. Abgrenzung