

Systemische Organisationsberatung

Eine irritierende Leistung

Kaum ein Berater, der sich nicht den Zusatz „systemisch“ auf die Visitenkarte druckt. Schließlich gilt systemisches Denken und Handeln als Antwort auf die steigende Komplexität und Geschwindigkeit, mit der Unternehmen mithalten müssen. Doch was genau leistet die systemische Beratung? Und wie erkennt man, ob ein Berater tatsächlich systemisch ausgerichtet ist? managerSeminare befragte einige Pioniere dieses Beratungsansatzes.

Wenn wir beginnen, steht es erst einmal 1:0 gegen uns.“ Mit diesen Worten beschreibt Dr. Ruth Seliger die Ausgangssituation eines jeden systemisch arbeitenden Beraters. Die Gründerin des Wiener Beratungsunternehmens Train gibt sogar zu verstehen: Es ist ein Eigentor, das die Truppe der systemischen Berater bereits in der ersten Spielminute gegenüber klassischen Consultants in Rückstand bringt. Denn systemische Berater sa-

gen, wie Seliger betont, selber von sich: „Wir liefern keine fertigen Lösungen. Wir können nun einmal nicht von außen eingreifen und Unternehmen in eine gewünschte Richtung bewegen.“

Das scheinbar Paradoxe: Mit dieser These kicken sich systemische Berater keineswegs vom Spielfeld des Beratungsgeschehens. Im Gegenteil: Wenn es darum geht, tief greifende und dauerhafte Veränderungen in Unternehmen zu bewirken, laufen systemische



„Wer glaubt, systemisches Denken sei ein Verfahren neben anderen, versteht von systemischem Denken gar nichts.“

Dr. Ruth Seliger, geschäftsführende Gesellschafterin der TRAIN Consulting GmbH, Wien. Kontakt: r.seliger@train.at

Berater so richtig zu Form auf. Sie liefern zwar keine fertigen Lösungen und sagen dem Management nicht, was es zu tun hat. Doch leisten systemische Berater gerade durch diese Zurückhaltung in letzter Konsequenz sogar mehr, macht Seliger deutlich. Denn: „Systemische Berater stärken das Selbstentwicklungspotenzial der Organisation“, erklärt die Beraterin, die vor fast 15 Jahren einen der ersten Ausbildungsgänge zum systemischen Berater absolviert hat und seither konsequent systemisch arbeitet. „Durch ermöglichen die Berater der Organisation, von sich aus besser auf Herausforderungen zu reagieren, die die Umwelt an sie stellt.“

Überlebenswichtig: die schnelle Reaktion auf Veränderungen

Und das ist entscheidend, denn die Anpassung an sich ständig wandelnde Umfeldbedingungen ist für Organisationen zur Überlebensfrage geworden. Das jedenfalls ist die Überzeugung von Prof. Dr. Rudolf Wimmer, Inhaber des Lehrstuhls für Führung und Organisation an der Universität Witten/Herdecke und Gründungsmitglied der systemischen Organisationsberatung osb, Wien. Er betont: „Herausforderungen sind z.B. die Bewältigung der Internationalisierungsdynamik, der Umgang mit außergewöhnlichen Produktivitätszwängen, das Auffangen-Können völlig überraschender Brüche in den Technologien wie in den Märkten.“ Für Unternehmen heißt das: Sie müssen hierauf reagieren, indem sie ihre Strukturen anpassen und sich gegebenenfalls ganz neu zusammenfügen.

Für diese komplexe Aufgabe aber bieten klassische Consulting-Firmen nach Auffassung der Systemiker nicht das geeignete Konzept. „Sie betrachten ein Unternehmen wie eine triviale Maschine“, schildert Sonja Radatz, Geschäftsführerin vom Wiener Institut für systemisches Coaching und Training (ISCT) den Ansatz von Expertenberatungen: „Als wäre das Unternehmen ein

Radioapparat, bei dem man einen kaputten Draht reparieren kann.“ Die Fokussierung auf bestimmte Defizite bringe bei den Consultants ein lineares Beratervorgehen mit sich nach der Devise „Input an Lösungswissen und Reparaturwerkzeugen rein – Problem raus“.

„Ein solches Verfahren produziert jedoch genauso viele Nebenwirkungen wie ein Antibiotikum“, beschreibt Ruth Seliger die Nachteile dieses Vorgehens. Die unliebsamen Wirkungen zeigten sich spätestens bei der Umsetzung der propagierten Konzepte, wenn sich Abteilungen gegen die Maßnahmen sperrten, oder die Implementierung aus unerklärlichen Gründen stockte.

Die Lösung aus sich selbst heraus produzieren

Systemische Berater setzen daher an den eigenen Kräften des Unternehmens an: Sie versuchen, das Unternehmen so in Bewegung zu setzen, das es zwar mit fremder Hilfe, doch letztlich aus sich selbst heraus zu einer stimmigen Lösung findet. „Wir gehen davon aus, dass das entscheidende Wissen für Veränderungen bereits in der Organisation schlummert“, erklärt Seliger eine der systemischen Grundannahmen. „Wir Berater müssen das Wissen ‚nur‘ aktivieren, die richtigen Rollenträger miteinander vernetzen, neue Blickwinkel ermöglichen und für Kommunikation sorgen.“

Was so einfach klingt, hat tiefe, in den systemischen Theorien liegende Wurzeln (vgl. Kasten S. 70/71). Und deren Verständnis ist nötig, um nachzuvollziehen, warum systemische Berater agieren, wie sie agieren. Das Ausloten des systemischen Gedankengebäudes wird einem indes nicht leicht gemacht. Denn Systemdenker greifen auf ein Geflecht von heterogenen Denksätzen zurück, die aus unterschiedlichen Disziplinen stammen. So sind Erkenntnisse aus der Biologie und Physik in das systemische Denken

eingeflossen, daneben prägen u.a. Gedanken aus den Sozialwissenschaften, aus der Kommunikationstheorie und der Chaostheorie das Bild. Einige zentrale Theorien, Begrifflichkeiten und Erkenntnisse, die aus diesem Denkhintergrund erwachsen sind, lauten:

► **Theorie des Radikalen Konstruktivismus**

Die von den beiden Kybernetikern Ernst von Glasersfeld und Heinz von Foerster vertretene Theorie des Radikalen Konstruktivismus geht davon aus, dass es keine objektive Wirklichkeit gibt. Statt dessen blickt jeder mit seiner eigenen Brille auf die Welt und konstruiert sich so seine subjektive Wirklichkeit.

► **Reduktion von Komplexität**

In etwas weniger radikaler Form auf Organisationen übertragen, bedeutet der konstruktivistische Gedanke: Unternehmen sind nicht in der Lage, alle Umweltveränderungen zu erfassen. Vielmehr entwickelt jedes Unternehmen seine eigenen Reduktions- und Selektionskriterien. Auf diese Kriterien greift es dann in seinen Entscheidungsprozessen zurück. Dabei kann es, in der Terminologie der Systemiker gesprochen, „nicht sehen, was es alles nicht sehen kann“.

Von zentraler Bedeutung ist die Beobachtung

► **Theorie der Beobachtung**

Mit der Absage an eine objektive Wahrheit richtet sich der Blick darauf, wie andere Menschen die Dinge um sie herum wahrnehmen. Das heißt für den systemischen Berater: Er beobachtet, wie Unternehmensangehörige „die Welt beobachten“, wie sie einander beobachten und wie sie aus ihren Beobachtungen Schlüsse ziehen. Zudem beobachtet der Berater sich selbst in seiner Betrachtung des Systems und in den Auswirkungen, die seine Betrachtung auf das System hat.

► **Theorie der Selbsterhaltung (Autopoiese) und Kontextsteuerung**

Aufgrund seiner Wirklichkeitskonstruktionen entwickelt jedes System bestimmte, ureigene Interaktionsmuster. Diese Muster zielen auf die Selbsterhaltung des Systems und reproduzieren sich immer wieder. Das bedeutet: Organisationen sind ihren Mustern in gewisser Weise verhaftet. Veränderungen sind nur in der Weise möglich, wie sie in der Eigengesetzlichkeit der Organisation vorgesehen sind bzw. aus den angelegten Eigendynamiken hervorgehen können.

Daraus folgt, dass die gezielte Steuerung einer Organisation von außen nicht möglich ist. „Als Berater können wir einem System nur Anregungen geben, indem wir es mit Informationen versorgen, die es vorher nicht hatte“, erklärt osb-Berater Wimmer und unterstreicht: „Wir wissen aber nicht, in welche Richtung sich die Organisation daraufhin bewegt. Was das Unternehmen aus der Anregung macht, liegt ganz in seiner Entscheidung.“ Diese Anregungen, mit denen der Berater den Blick des Systems auf Dinge lenkt, die es zuvor nicht wahrgenommen hatte, bezeichnen Systemiker auch als „Perturbation“, was übersetzt so viel heißt wie „Irritation“ oder „Störung“.

Typische Muster gibt es auch bei Fußballclubs

Was bizarr anmutet und die Theorie der Selbsterhaltung und Selbstreferenzialität bestätigt: Typische Muster von Organisationen halten sich selbst dann, wenn die Belegschaft komplett ausgetauscht ist. Alexander Exner, Gründer und Geschäftsführer der systemischen Beratergruppe Neuwaldegg aus Wien, verdeutlicht dieses Phänomen am Beispiel des legendären Fußballclubs „Rapid Wien“. Der Verein war früher bekannt für die so genannte Rapid-Viertelstunde: Die entscheidenden Tore schoss die Mannschaft immer erst in den letzten 15 Spiel-



„Der Berater muss den Unterschied, dass er anders als sein Kunde sieht, ausbeuten.“

Prof. Dr. Rudolf Wimmer, Inhaber des Lehrstuhls für Führung und Organisation an der Universität Witten/Herdecke, Partner der osb Wien Consulting Gm sowie Aufsichtsratsvorsitzender der os international Consulting AG, Berlin. Kontakt: rudolf.wimmer@osb-i.com

minuten. „Und das blieb über 30 Jahre lang so“, schildert Exner: „Das Muster hielt sich über Generationen von Spielern, Trainern und Zuschauern hinweg.“

► Kommunikation als zentraler Faktor

Ein Erklärungsansatz, wie solche Dynamiken entstehen und sich verselbstständigen, findet sich bei Niklas Luhmann. Dem Bielefelder Soziologen zufolge sind nämlich nicht die Menschen als solche das, was das Leben einer Organisation ausmacht. Vielmehr sind es die Interaktionen und Handlungen, die das Wesen der Organisation bestimmen, genauer: die „Kommunikationsereignisse“ und Entscheidungen. Die Menschen gehören als Träger dieser Handlungen zur Systemumwelt. Organisationen reproduzieren sich nun, indem sie Entscheidungen an vorangegangene Entscheidungen anknüpfen. An diese Art von Dynamik sind die Menschen lediglich „angekoppelt“.

Vor diesem theoretischen Hintergrund ist es eine der wichtigsten Aufgaben des systemischen Beraters, die Realitätsannahmen sowie die Aktions- und Erklärungsmuster von Unternehmen zu ergründen, den Organisationen ihre Muster vor Augen zu führen und Optionen einzubringen, mittels derer diese neue Muster entwickeln können. So untersuchen systemische Berater: Welche Konstruktionsformen verwendet der Kunde für die Erklärung seiner Probleme? Und wie erzeugt der Kunde gerade durch seine Konstruktionen genau diese Probleme? Was sieht der Kunde nicht?

Der Berater ist Spezialist des Nichtwissens

„Das, was der Kunde nicht sieht, sieht der Berater. Er erkennt die blinden Flecken des Unternehmens. Insofern ist der systemische Berater ein Spezialist des Nichtwissens“, meint Rudolf

Wimmer. Für den Berater und Professor, der am Managementzentrum Witten ein Curriculum für systemische Berater durchführt, ist die Tatsache, dass der Berater nicht in denselben Selektionsmustern gefangen ist wie das Unternehmen, sogar das wichtigste Pfund, mit dem ein Berater wuchern sollte: „Den Unterschied, dass er anders sieht, muss der Berater ausbeuten.“

Aufgrund seiner Beobachtungen formuliert ein systemischer Berater Hypothesen, d.h.: Er stellt Vermutungen an, warum sich bestimmte Muster im Unternehmen halten. „Jedes Muster hat seine Funktion“, erklärt Neuwaldegg-Geschäftsführer Exner dazu: „Wenn beispielsweise die Kommunikation zwischen den global verstreuten Vorständen eines Unternehmens nicht gut läuft, dann kann vielleicht eine andere Führungsebene gerade deswegen ungestört arbeiten.“ Durch die Hypothesenbildung bringe der Berater das Unternehmen auf Ideen, wie das, was durch das bisherige Muster geschützt wird und *tatsächlich* schützenswert ist, auch auf andere Weise erreicht werden kann. So werde der Weg frei für Veränderungen.

Neben der Hypothesenbildung ist das von der Mailänder Gruppe (vgl. Kasten rechts) entwickelte „zirkuläre Fragen“ eine weitere zentrale Methode, derer sich systemische Berater bedienen. Der Berater lässt hier Beziehungen und Kommunikationsstrukturen beleuchten – und zwar häufig, indem er den Befragten über den Blickwinkel eines Dritten nachdenken lässt. Er fragt also nicht: Warum haben Sie den Strategie-Plan verpatzt? Sondern: Was glauben Sie, könnte Ihr Kollege Müller zu dem Ihrer Meinung nach verpatzten Strategie-Plan sagen?

Wichtig: Für Kommunikation sorgen

Um die für die Problemstellung relevanten, unterschiedlichen Sichtweisen innerhalb des Unternehmens zu Tage zu fördern, sorgt der Berater für Kommunikation unter den Systemmitgliedern. „Es geht darum, die Schlüsselspieler in den Bereichen zu aktivieren, also die dezentrale Intelligenz anzuzapfen und das Wissen im System zu verknüpfen“, erklärt Wimmer die Aufgabe des Beraters. Dieser müsse genau diagnostizieren: „Wen muss ich zu welchem Zeitpunkt mit wem vernetzen, damit am Problem gearbeitet werden kann?“ Der

Berater entwirft daher eine Prozessarchitektur, in der z.B. Großgruppenkonferenzen, Arbeit in Kleingruppen und Gespräche zwischen verschiedenen Funktionsträgern vorgesehen sind.

Doch liefert er nicht nur Design und Methoden. „Der Berater muss auch Inhalte einbringen“, stellt Alexander Exner klar. Gemeint ist damit z.B. Know-how über PE-Instrumente, über Steuerungssysteme wie die Balanced Scorecard und über strategische Denkwerkzeuge wie Wettbewerbsanalysen. osb-Berater Wimmer beschreibt den systemischen Berater daher „als Sparringpartner des Managements, der zu Business-Fragen fachliche Alternativen aufzeigt und damit den Optionenraum des Unternehmens erweitert“. Anders als klassische Consultants drängt der Berater das Unternehmen jedoch nicht, seine Ideen zu übernehmen.

In der Beziehung, dass es allein in der Entscheidung des Unternehmens verbleibt, was es mit den gewonnenen Informationen anfängt, arbeiten systemische Berater ähnlich wie Organisationsentwickler. Denn Organisationsentwickler fungieren ebenfalls nicht als eine Art „Ersatzmanager“ im Unternehmen und geben ebenfalls keine strategische Marschroute vor. Dennoch: Auch von klassischen Organisationsentwicklern unterscheiden sich systemische Berater.

Unterschied zu OE'lern: Systemische Berater sind nicht ideologisch

„Systemische Berater agieren pragmatisch, fast mathematisch, Organisationsentwickler sind dagegen ideologisch orientiert“, nennt Prof. Dr. Fritz B. Simon einen wesentlichen Unterschied. Der Leiter des Heidelberger Unternehmens Simon, Weber and Friends war in den 80er Jahren einer der ersten, die im deutschsprachigen Raum eine Ausbildung zum systemischen

Keimzellen systemischer Organisationsberatung

Wer die systemische Beratung im deutschsprachigen Raum betrachtet, stößt schnell auf zwei Nester, in denen besonders viele Vertreter dieses Ansatzes zu Hause sind: Wien und Heidelberg.

Wiener Schule

Die Wiener Beraterszene war schon in den 70er Jahren stark von den Sozialwissenschaften geprägt. Eine Plattform fanden die Berater in der 1973 gegründeten Österreichischen Organisation für Gruppendynamik und Organisationsberatung (ÖGGO), einem eng an sozialwissenschaftliche Uni-Institute angeschlossenen Beratungsverbund. Aus der sozialwissenschaftlichen Orientierung heraus entstand unter den Beratern das Interesse für systemtheoretische Fragestellungen. Mit der osb Consulting GmbH, der Beratergruppe Neuwaldegg und der Firma Conecta richteten sich Anfang der 80er Jahre die ersten Wiener Organisationsberatungen nach der neueren Systemtheorie aus – und zogen weitere nach sich.

Heidelberger Schule

Die Heidelberger Systemiker-Szene nahm ihren zentralen Ausgangspunkt an der Heidelberger Uni, wo Fritz B. Simon und Helm Stierlin systemische Interventionstechniken für die Familientherapie entwickelten. Dies geschah in Zusammenarbeit mit dem renommierten Mental Research Institute (MRI) in Palo Alto und dem Mailänder Centro per lo Studio della Famiglia, aus dem heraus sich die „Mailänder Gruppe“ bildete. Angesprochen von den Wiener Beratern, die auf der Suche nach Handwerkszeug für ihre systemtheoretische Ausrichtung waren, begann Simon Mitte/Ende der 80er Jahre die systemischen Interventionsstrategien in Beraterausbildungen zu vermitteln. Im Austausch mit den Wienern hat sich die familientherapeutisch orientierte Heidelberger Schule inzwischen auch der Organisationsberatung geöffnet.

svg

Systemische Interventionen sollten ...

1. ... die **Grundhaltung** des systemischen Ansatzes ausdrücken.
2. ... auf der Basis von **überlegten Hypothesen** gesetzt werden.
3. ... eine dosierte **Diskrepanz zwischen Fremd- und Selbstbild** des zu beratenden Systems setzen. Die neuen Sichtweisen sollen aber nicht überfordernd sein. Sie sollen überraschen, zum Nachdenken anregen, aber keinen Widerstand erzeugen.
4. ... einen Kontext des **Nichtbedrohtseins** schaffen.
5. ... **bildhaft und künstlerisch** sein, somit die rechte Gehirnhälfte ansprechen. So verankern sich auch unbewusste bzw. intuitiv wahrgenommene Inhalte.
6. ... auch **Latentes behutsam berühren**, aber nicht aufdecken.
7. ... **anschlussfähig** sein, d.h. die Sprache des zu beratenden Systems sprechen, an dessen Weltbild anknüpfen und den für das System adäquaten Komplexitätsgrad treffen.
8. ... die vorher klar definierte **Grenzziehung** des zu beratenden Systems **reflektieren**.
9. ... bei **Handlungsmustern und -spielen** ansetzen, um sie besprechbar zu machen, nicht aber an der Personenebene.
10. ... nicht nur in Richtung **Veränderung** intervenieren, sondern auch auf **Bewahrens-wertes** achten.
11. ... das Gute im Schlechten und das Schlechte im Guten herausarbeiten, d.h. die **Funktionalität fokussieren**.
12. ... die **Widersprüche aufgreifen**, sie in eine Balance bringen.
13. ... eine bewusste Entscheidung über die **soziale Architektur** und das soziale Design treffen.

Quelle: Roswita Königswieser, Alexander Exner: *Systemische Interventionen*, Klett-Cotta, 6. Aufl., Stuttgart 2001, ISBN 3-608-91938-4.



„Es ist sehr wichtig, die Muster der Organisation zu würdigen und nicht gleich alles schlecht zu machen.“

Alexander Exner, geschäftsführender Gesellschafter der Beratergruppe Neuwaldegg GmbH, Wien. Kontakt: office@neuwaldegg.at

Berater anbieten. Nicht zuletzt durch seine Zusammenarbeit mit Rudolf Wimmer, mit dem er sich den Lehrstuhl in Witten/Herdecke teilt, beschäftigt sich der Soziologe und Mediziner auch mit Abgrenzungsfragen zwischen Organisationsentwicklung und systemischer Beratung.

Simon verdeutlicht: Die ideologisch begründeten Normen, an denen sich Organisationsentwickler ausrichten, lauten z.B.: „Es darf keinen Streit und Widerstand geben“ oder „Mitar-

beiter brauchen humane Arbeitsbedingungen“. „Entsprechend legen Organisationsentwickler ihren Fokus auf gruppendynamische und soziale Prozesse“, schildert der Heidelberger Experte die Folge dieser Ausrichtung. In Veränderungsprojekten fungieren Organisationsentwickler daher vor allem als Konfliktshelfer und Moderator – „und jeder Widerstand wird bearbeitet“.

Systemiker bearbeiten nicht jeden Widerstand

Systemische Berater hingegen schauen nüchtern-mathematisch darauf, was zur Problemlösung wirklich nötig ist. Ein Widerstand wird laut Simon zunächst als „wichtige Information für das System“ genommen und müsse nicht

zwangsläufig beseitigt werden. Ebenso beziehen systemische Berater anders als Organisationsentwickler nicht sämtliche Mitarbeiter in den Veränderungsprozess ein. Denn zu viel Beteiligung ist lähmend, wie Simon betont: „Es geht darum, effektiv vorzugehen. Und da muss man sich fragen: Was ist das Problem-System? Was sind die relevanten Umwelten? Wen kann ich ungestraft wegdenken?“

Auch wenn systemische Berater nicht mit der gruppendynamischen Brille auf Organisationen schauen – die Methoden und Werkzeuge von Organisationsentwicklern nutzen sie trotzdem. Und auch mit Instrumenten anderer Disziplinen arbeiten sie. So greifen systemische Berater – entsprechend ihrem jeweiligen, individuellen Know-how und Können – auf die Transaktionsanalyse zurück, verwenden Techniken aus dem NLP und nutzen Elemente des Dialogverfahrens. „Je nach Situation suchen wir das geeignete Mittel. Dabei ist es für uns unerheblich, aus welcher Richtung es stammt“, beschreibt Ruth Seliger den Werkzeugkasten systemischer Berater.

Nach Ansicht der Experten erkennt man systemische Berater daher auch weniger an dem, was sie tun, sondern vielmehr daran, wie sie etwas tun. Sonja Radatz bringt es auf den Punkt: „Systemische Beratung ist vor allem eine Frage der Haltung.“ Der ISCT-Geschäftsführerin zufolge ist es die erste Aufgabe eines systemischen Beraters, offen zu sein und Loslassen zu lernen. „Man muss beispielsweise lernen, seine Hypothesen in Frage zu stellen, wenn Anzeichen dafür da sind, dass sie in die falsche Richtung zielen“, erläutert Radatz. „Man darf also nicht etwa denken: Die Gruppe ist jetzt bloß deshalb im Widerstand, weil meine Hypothese so gut war, dass sie einen wunden Punkt getroffen hat.“ Statt dessen müsse man sich selbst beobachten, wie man seinen Urteilen aufsitzt, und versuchen, sich von Vorurteilen zu befreien.

Erforderlich ist die Neugier eines Ethnologen

Seliger spricht in diesem Zusammenhang davon, dass systemische Berater „mit der Neugier eines Ethnologen“ an eine Organisation herangehen sollten. „Selbst wenn ich schon zehn Versicherungen gesehen habe – ich muss auch bei der elften so aufmerksam schauen, als sei es die erste“, sagt die Geschäftsführerin von Train. Andernfalls könne der Berater die individuellen Muster und Wirkzusammenhänge der Organisation nicht ausloten, würde ein Unternehmen vor-

schnell mit anderen Unternehmen über einen Kamm scheren und somit entscheidende Punkte übersehen.

Neuwaldegg-Geschäftsführer Exner betont zudem die Bedeutung des Respektes: „Es ist sehr wichtig, die Muster der Organisation zu würdigen und nicht gleich alles schlecht zu machen. Die Art, wie ein Unternehmen sein Überleben zu sichern versucht und wie es seine Identität definiert – all das hat schließlich in der Vergangenheit Sinn gehabt.“ Wenn es also daran geht, die bestehen-

den Muster auf ihre Zukunftsfähigkeit abzuklopfen, gilt es, Fingerspitzengefühl an den Tag zu legen und, wie Exner sagt, „mit Herz bei der Sache zu sein“.

Um die geforderte Haltung auch wirklich ausprägen und leben zu können, führt kein Weg am Studium von Aufsätzen und Büchern zum systemischen Denken vorbei. „Es reicht nicht, hier mal einen Begriff und da mal eine These aufgeschnappt zu haben und damit hausieren zu gehen“, warnt die Wiener Beraterausbilderin Seliger vor einer in der Branche inzwischen weit verbreiteten Erscheinung. Genau darin liegt die Krux: Systemische Beratung ist „in“. Wer aus der grauen Menge der Berater hervorstechen möchte, behauptet, dass er systemisch arbeitet. „Der

Ansätze der systemischen Organisationsberatung

Kybernetik 1. Ordnung

Stammt aus den Ingenieurwissenschaften, um 1940/1950

Die Kybernetik (griech. Steuermannskunst) befasst sich ursprünglich mit Maschinen. Zentraler Bestandteil eines kybernetischen Systems ist der Regelkreis: Durch Rückkoppelung mit der Umwelt und mit sich selbst gerät das System einerseits aus dem Gleichgewicht, kann diese Störung andererseits aber selbst regulieren und wieder einen stabilen Zustand herstellen (Beispiel: Thermostat).

Transfer auf die Beratung:

Berater, die Organisationen in diesem Sinne ganzheitlich als sich selbst regulierende Systeme begreifen, beobachten die funktionellen Abläufe im Unternehmen, sorgen im Beratungsprozess für Feedback-Schleifen, wirken aber auch steuernd mit Konzepten auf das System ein.

Einordnung:

Als Wegbereiter dieses Beratungsansatzes gilt das Management Zentrum St. Gallen. Etliche systemische Berater ordnen sich diesem Ansatz zu, der inzwischen jedoch durch neuere Betrachtungen (s.u.) abgelöst worden ist.

Radikaler Konstruktivismus

Zentrale Vertreter: Ernst von Glasersfeld, Heinz von Foerster, 1981

Diese Richtung vertritt die Auffassung, dass sich jedes System seine eigene Wirklichkeit konstruiert. Die Welt, die es wahrnimmt, ist immer eine subjektive Konstruktion – und zwar eine solche, die sich für das System als *passend* erweist. Eine objektive, vom Betrachter unabhängige Wirklichkeit gibt es nicht.

Transfer auf die Beratung:

Das Unternehmen erfindet sich selbst – also wird der Berater so gut wie nicht mehr gebraucht: Er ist Reflektor für die internen Berater und hilft als solcher, *passende* Konzepte zu erzeugen.

Einordnung:

Dieser Ansatz sorgte im systemischen Denken für die „konstruktivistische Wende“ und führte mit den im Folgenden genannten Ansätzen zur „neueren Systemtheorie“.

Begriff ist zum Label geworden, er gilt als Attractor“, bestätigt Rudolf Wimmer. Somit ist es für den Kunden schwer zu erkennen, ob er es tatsächlich mit einem Berater zu tun hat, der konsequent systemisch denkt und handelt.

Wer mehrere Ansätze vertritt, arbeitet nicht systemisch

Misstrauen ist laut Seliger angesagt, wenn Berater mit einem Baukasten verschiedener Ansätze daherkommen, die alle gleichberechtigt nebeneinander sortiert sind. Systemiker verwenden zwar alle möglichen Methoden – dies aber konsequent mit dem Blick durch die systemische Brille. „Das systemische Denken ist die

Meta-Ebene, die Folie, vor der sich alles abspielt“, erklärt die Wiener Beraterin und stellt klar: „Wer glaubt, systemisches Denken sei ein Verfahren *neben* anderen, versteht von systemischem Denken gar nichts.“ Die Konsequenz daraus mutet durchaus etwas abgehoben an. Es bedeutet nämlich z.B.: Wer ganz in der Philosophie des NLP aufgeht und alles von diesem Blickwinkel her beleuchtet, kann nicht gleichzeitig systemisch arbeiten – Systemiker hingegen können mit entsprechendem Know-how durchaus Techniken des NLP einsetzen.

Das vielleicht typischste Erkennungsmerkmal systemischer Berater ist jedoch ausgerechnet ein Feigenblatt. Rudolf Wimmer nämlich gibt zu verstehen: „Systemische Berater tragen ihren Ansatz nicht wie eine Fahne vor sich her, sie werben nicht so sehr damit.“ Er selbst sei auch noch nie gefragt worden, ob das, was er mache, „eigentlich systemisch“ ist. „Darauf kommt es dem Kunden doch gar nicht an“, sagt Wimmer: „Was zählt, ist die Lösung.“

Svenja Gloger ■

Kybernetik 2. Ordnung

Zentraler Vertreter: Heinz von Foerster, 1993

In der Kybernetik zweiter Ordnung rücken die Funktion des Beobachtens und die Rolle des System-Beobachters in den Mittelpunkt. Es wird nicht mehr in erster Linie die Funktionsweise eines Systems beobachtet, sondern es werden die Bedingungen untersucht, unter denen ein Beobachter einen bestimmten Gegenstand beobachtet. Zudem wird untersucht, welchen Einfluss die Beobachtung auf die Resultate der Untersuchung hat.

Transfer auf die Beratung:

Berater halten die Systemmitglieder zur Reflexion darüber an, wie sie verschiedene Dinge wahrnehmen. Es geht nicht mehr darum, im System „Richtiges“ oder „Falsches“ auszumachen, sondern es geht um die Frage, welche Unterschiede sich bei unterschiedlichen Beobachterperspektiven ergeben.

Autopoiesekonzept

Begründer: Humberto Maturana und Francisco Varela, 80er Jahre

Die Autopoiese (gr. „Selbsterzeugung“) beschreibt lebende Organismen (biologische Systeme) aufgrund experimenteller Nachweise als Systeme, die sich unabhängig von ihrer Umwelt selbst reproduzieren. Beispiel: der Zellstoffwechsel als zirkulärer Vorgang.

Transfer auf die Beratung:

Der Berater betrachtet den Menschen als jemanden, der sich selbst gestaltet, indem dieser immer das macht, was er will und was früher schon gut gelaufen ist. Er geht davon aus, dass er Menschen nicht verändern, sondern ihnen nur Anstöße geben kann.

Theorie sozialer Systeme

Begründer: Niklas Luhmann, 1984

Diese Theorie überträgt das Autopoiesekonzept von biologischen auf soziale Systeme wie Organisationen. Reproduziert werden „Kommunikationsereignisse“ (Handlungen, Entscheidungen, Muster). Stabilität erhält das soziale System durch den *Sinn*, der sich mit den ausgewählten Mustern verbindet.

Transfer auf die Beratung:

Der Berater geht davon aus: Das Unternehmen erzeugt seine eigenen Kriterien, nach denen die Wahrnehmung der Umwelt gefiltert wird. So entsteht in der Perspektive des Systems eine eigene, komplexitätsreduzierte Welt. Der Berater sorgt dafür, dass das Unternehmen dort, wo es nötig erscheint, zu einer komplexeren Sicht auf die Dinge findet.