

Wildwasserkajaken – ein systemisch-konstruktivistisches Unterfangen?

WPO – Wolfgang Pölz Organisationsentwicklung

Wolfgang Pölz

An der Liesing 2-34/3/6

A-1230 Wien

wpo@aon.at

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG	3
1.1	AUSGANGSSITUATION	3
1.2	ZIELSETZUNG.....	4
2	SYSTEMISCHE ORGANISATIONSBERATUNG.....	4
2.1	DAS SYSTEMISCH-KONSTRUKTIVISTISCHE DENKMODELL	4
2.2	BERATUNGSSITUATION	6
2.3	PHASEN SYSTEMISCHER ORGANISATIONSBERATUNG.....	7
2.4	ERGÄNZENDE ANMERKUNGEN	9
3	SCHLUSSFOLGERUNGEN.....	10
4	LITERATUR	12

*„In einem wankenden Schiff fällt um
wer stillsteht, nicht wer sich bewegt.“*

(Ludwig Börne (1786 - 1837), deutscher Publizist)

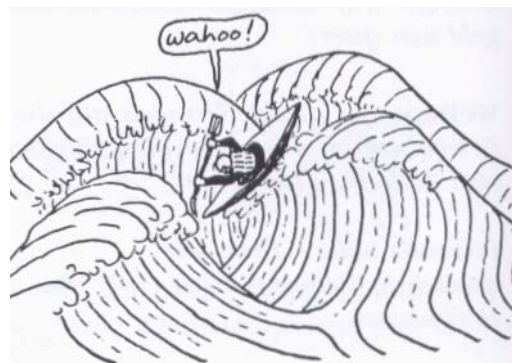
1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation

Folgt man den Ausführungen von Viktor Schauberg (1885 – 1958) – ein visionärer, oberösterreichischer Förster, der sich unter anderem intensiv mit der Wasserbewirtschaftung, Naturenergien und der Energiegewinnung aus und mit Wasser auseinandersetzte, dann handelt es sich bei Wasser um eine lebendige Substanz.¹ Unter anderem kann Wasser sich mit mehr Elementen und Bestandteilen verbinden als jedes andere Molekül. Als solches ist es in der Lage, die Basis für innige Stoffmischungen abzugeben. Je komplexer die Zusammensetzung der im Wasser gelösten Substanzen wird, desto komplexer ist die „Emulsion“ (Anm.: Ein von Schauberg hierfür verwendeter Begriff) und umso weiter ist das Spektrum ihrer Eigenschaften.² So gesehen, könnte Wasser als „nicht-triviales System“ bezeichnet werden. Stellen Sie sich nun bitte folgende Situation vor:

Vor Ihnen befindet sich ein Fluss, der sich in unzähligen Jahren seinen derzeitigen Verlauf geschaffen hat, das Wasser, glasklar mit einer Temperatur von ca. 8-12°C fließt – abhängig von diversen Gegebenheiten - mal ruhiger mal wilder, mal ganz flach, mal über Katarakte und dann gleich wieder in Strudel, Verwirbelungen, Walzen, Pilzen, Rückläufen dahin.

Ihre Aufgabe ist nun, diesen Fluss mit Ihrem Kajak befahren.



¹ Callum Coats: Naturenergien verstehen und nutzen, Düsseldorf, Omega Verlag, 1999, 162

1.2 Zielsetzung³

Diese Arbeit soll – aufsetzend auf blitzlichtartigen theoretischen Ausflügen – einen Ansatz aufzeigen, wie „klassische“ Fachberatung (hier die Einführung eines Qualitätsmanagement-System (QMS) auf Basis der ISO 9001:2000) mit systemisch – konstruktivistischer Haltung verbunden werden könnte. Die Verwendung des Konjunktivs rührt daher, dass kein reelles Projekt zugrundegelegt wurde, sondern meine Lernerfahrungen in Zielsetzungen und Vorgangsweisen für kommende Projekte zusammengefasst dargelegt werden – und somit quasi eine Handlungsanleitung darstellen, wissend, dass es keinen Idealtypischen Ablauf gibt⁴ und ich mich zur Zeit auch nicht in der Lage sehe, einen solchen – sofern es ihn gebe – schon vollständig und auch für Außenstehende nachvollziehbar darzulegen.

So gesehen verfolgt diese Arbeit noch ein weiteres – für mich wichtiges - Ziel indem es meinen derzeitigen Wissenstand zur systemischen Organisationsberatung umreißt und somit eine Basis für weitere reflektierende Betrachtungen bietet, anhand deren die noch kommenden Lernerfahrungen erkennbar werden.

2 Systemische Organisationsberatung

Sie fragen sich nun wahrscheinlich, was hat das Befahren eines Wildwasserflusses mit systemischer Organisationsberatung und im speziellen mit der Einführung eines QMS zu tun? Ich behaupte sehr viel! Hierzu ist es erforderlich einzelne – aus meiner Sicht wesentliche - Parameter des systemisch-konstruktivistischen Denkmodells näher zu erläutern.

2.1 Das systemisch-konstruktivistische Denkmodell

a) Der Fluss (hier Platzhalter für die zu beratende Organisation) mag auf den Kajakker (den Berater) – je nach Standpunkt und Situation bedrohlich, angsteinflößend oder aber auch beruhigend, angenehm wirken.

² Callum Coats (1999), 167

³ Diese Arbeit erhebt keinerlei wissenschaftlichen Anspruch.

⁴ Ist doch die Gestaltung eines solchen Projektes von einer Vielzahl unterschiedlichster Faktoren abhängig, die von Unternehmen zu Unternehmen variieren.

=> *Die Umwelt, so wie wir sie wahrnehmen, ist unsere Erfindung.*⁵

b) Unterschiedliche Kajaker werden den Fluss anders beschreiben – möglicherweise gibt es Ähnlichkeiten, aber es gibt keine Gewissheit darüber.

=> *Niemand kann objektiv beobachten, Beobachter sind Teil ihrer Beobachtung*⁶ – mit jeder Sichtweise die wir als Berater einbringen, kommen unsere höchst subjektiven Einstellungen zutage.

c) Als Kajaker sind wir weder gut noch schlecht – wir verhalten uns in bestimmten Situationen unterschiedlich. Das Verhalten beeinflusst die Wahrnehmung, welche wiederum die innere Landkarte beeinflusst, die Ihrerseits wieder Auswirkungen auf unser Verhalten hat.⁷

=> *Menschen sind nicht, sie verhalten sich*

d) Der Fluss schneidet sich „seinen“ Weg durch die Landschaft und gestaltet sich somit selbst sein System(-umfeld) und kann schlagartig – bedingt durch äußere Reize (Umwelteinwirkungen wie bspw. Schmelzwasser, starke Regenfälle, Murenabgänge, usw.) den/das Flusslauf / -profil ändern⁸

=> *Autopoietische Systeme sind von außen nicht steuerbar – die Reaktion auf von außen gesetzten Interventionen sind nicht vorhersehbar, dass System selbst entscheidet über die Wirkung.*⁹

e) Wir als Kajaker entscheiden uns in jeder Sekunde für eine bestimmte Handlung. Bspw. ob und falls ja, wo und wie wird das Paddel einsetzen.

=> *Zum Zeitpunkt des Handelns macht diese Sinn für den Handelnden*¹⁰

f) Einen Fluss zu befahren ist zu unterschiedlichen Jahreszeiten, ja sogar Uhrzeiten, anders – manche Steine verschwinden, andere stellen überraschenderweise ein neues Hindernis dar

=> *Probleme sind Konstrukte, die zeit- und situationsabhängig, nur von den betroffenen Personen in ihrer Wirklichkeit wahrgenommen werden.*¹¹

⁵ Paul Watzlawick: Die erfundene Wirklichkeit, München, Piper Verlag, 16.Auflage 2003, 40

⁶ Sonja Radatz: Beratung ohne Ratschlag, Wien, Verlag Systemisches Management, 3. Auflage 2003, 78

⁷ Train-Lerngang, Systemische Organisationsberatung – Modul 1, 2003

⁸ Zugegebenermaßen hinkt hier die Metapher des Flusses, aber diese „Beugung“ sei mir für die Weiterführung des Beispiels gestattet

⁹ Eckard König/Gerda Volmer: Systemische Organisationsberatung, Deutscher Studien Verlag, 7. Auflage 2000, 134

¹⁰ Sonja Radatz: (2003), 78

¹¹ Vergl. Stephen R. Covey: The 7 habits of highly effective people, New York, Fireside, 1990, 23

g) Weder für den Fluss, noch für den Kajaker ist es hilfreich zu analysieren, warum genau an dieser Stelle ein Katarakt, Walze, oder sonst eine Erscheinungsform des Flusses ist. Es gilt für beide, diese Stelle mit den vorhandenen „Mitteln“ zu „überwinden“.

=> *Systemisches denken ist lösungsfokussiert und ressourcenorientiert*¹²

h) Ob das Kentern des Kajakers auf sein Verhalten zurückzuführen ist, oder ob der Fluss dies verursacht hat, oder ob durch den Paddelschlag sich die Strömungsverhältnisse sich so geändert haben, dass der Kajaker kentern „musste“ lässt sich nicht völlig klar trennen.

=> *System weisen eine hohe Komplexität von sich gegenseitig beeinflussender und somit miteinander in Wechselbeziehung stehender Ursache – Wirkungszusammenhänge auf. Mit anderen Worten: Sie sind zirkulär-kausal.*¹³

2.2 Beratungssituation

Wenn nun der Kajaker sich dem Fluss mit systemischer Haltung nähert und ihn befahren will hat dies professionell zu geschehen¹⁴.

Neugierde – wie wird der Fluss zu befahren sein, was werde ich machen müssen / können, um es zu schaffen?

Bescheidenheit – ein Fluss kann nicht bezwungen werden, Auf welche Erfahrungen kann ich zurückgreifen – welche „Lösungsmuster“ (Landkarten) habe ich in mir? Ich kann nicht auf alle Situationen vorbereitet sein.

Respektvolle Respektlosigkeit – Wertschätzung der „Kräfte“ des Flusses, aber angstfreier Zugang zu dem Vorhaben.

Ressourcenorientiert – Wie kann ich die vorhandenen Strömungen nützen? Welche Potenziale sind vorhanden bzw. konnten schon bisher eingesetzt werden?

Lösungsfokussierung – was gilt es zu erreichen? Was ist nach dem Befahren des Flusses anders als vorher? Wie kann dies erreicht werden? Anstelle zu überlegen, warum welche Probleme vorhanden sind.

¹² Insa Sparrer: Wunder, Lösung und System, Carl-Auer-Systeme Verlag, 2. Auflage 2002, 19

¹³ Vergl.: Frederic Vester: Die Kunst vernetzt zu denken, Stuttgart, Deutsche Verlags-Anstalt, 2. Auflage 1999, 126

¹⁴ Vergl.: Train-Lerngang, Systemische Organisationsberatung – Modul 1, 2003

Distanz – Eingehen auf die Verhältnisse, aber nicht verschmelzen mit dem Fluss (Interessenarmes Engagement).

Wird der Fluss befahren, so stellt jeder (unterlassene) Paddelschlag eine Intervention dar. Interventionen folgen in ihrer Abfolge einer Schleife:



Die dargestellte Schleife zeigt die Anwendung der Reflexionsschleife¹⁵ in „Mikrosituationen“. Die gleiche Vorgangsweise kann aber auch im Makrozusammenhang - die grundsätzliche Befahrung (wo soll gestartet, wo beendet werden) - gesehen werden.

2.3 Phasen systemischer Organisationsberatung

Die Einteilung in verschiedene Phasen unterliegt einer gewissen Willkür, ist aus meiner Sicht aber Hilfreich in der Praxis. Obschon die Zugrundelegung der Gefühlsphasen von Personen¹⁶ als Leitlinie für die Phaseneinteilung sehr reizvoll erscheint, bevorzuge ich an dieser Stelle ein trivialeres Ordnungssystem:

- > Orientierungsphase
- > Klärungsphase
- > Veränderungsphase
- > Abschlussphase¹⁷

¹⁵ Vergl.: Roswita Königswieser / Alexander Exner: Systemische Intervention, Stuttgart, Klett-Cotta, 7.Auflage 2002, 24

¹⁶ Vergl.: Train-Lerngang, Systemische Organisationsberatung – Modul 6, 2004

¹⁷ Vergl. Eckard König/Gerda Volmer (2000), 56

Phase	Zweck	Einführung QMS ¹⁸	Mögliche Werkzeuge
Orientierung	Orientierung geben, was (Prozess- / Fach-) Beratung ist ¹⁹	Erstkontakt, Hypothesenbildung Angebot inkl. grober Interventionsarchitektur	Frageliste (Systemabgrenzung, Hintergründe, vergangene Erfahrungen, Auslöser, ...) Reflexions-Schleife Gestaltungsfaktoren von Organisationen ²⁰ (Strategie – Struktur – Kultur) => Bilder von Organisationen
Klärung	Klärung der Problemsituation	Hypothesenbildung Interventionsdesign	Unterschiedsfragen, Zirkuläre Fragen Skalierungsfragen Resonanzarbeit Positive Konotation Rigide Schleife oder Wachstum
Veränderung und Abschluss	Erarbeiten von Lösungsmöglichkeiten und Ergebnissicherung	Umsetzung der vereinbarten Interventionsarchitektur unter laufender, sich ständig wiederholender Hypothesenbildung. Einbringen von ISO 9001 - Fach-Know-how (Expertenberatung) Dokumentation	Open Staff Sounding Boards Change Management Wunderfrage Resonanzarbeit Beispiele für Interventionsarchitekturen ²¹ Gefühlsphasen von Personen bei tiefgreifenden Veränderungen Projektmanagement

Die fett gedruckten Begriffe symbolisieren einige meiner wesentlichsten Lernerfahrungen, die zu Handlungsveränderungen bei meinen weiteren Projekten führen und zum Teil schon führten.

¹⁸ Es werden hier nur einzelne wichtige Meilensteine angeführt – die Aufzählung erhebt keinesfalls einen Anspruch auf Vollständigkeit

¹⁹ König / Volmer (2000), 47 charakterisieren die Expertenberatung damit, dass das Problem vom KS an das BS delegiert wird, und ein Lösungsvorschlag erwartet wird. Die Prozessberatung wird hier so beschrieben, dass die Lösungskompetenz ausschließlich beim KS liegt, und das KS „nur“ unterstützt wird passende Lösungswege zu finden.

²⁰ David A. Nadler: Organizational Architecture, San Francisco, Jossey-Bass Inc. 1992, 4 verwendet den Begriff der “Organizational Architecture” und definiert diesen folgendermaßen: “By architecture we mean a much more inclusive view of the elements of design of the social and work systems that make up a large complex corporation.....Architecture therefore includes the formal structure, the design of work practices, the nature of the informal organization or operating style, and the process for selection, socialization, and development of people.

²¹ Roswita Königswieser / Alexander Exner (2002),

2.4 Ergänzende Anmerkungen

Dokumentation:

Ein QMS basierend auf der ISO 9001:2000 erfordert ein Minimum an Dokumentation. Unter Berücksichtigung des systemischen Zugangs ist jedoch zu beachten, dass diese nicht zu starr bzw. einengend verfasst wird. Je komplexer eine Organisation ist, umso allgemeiner müssen die Verhaltensregeln sein. Organisationen, die für ihre Funktionsweise auf die Nutzung von Wissen angewiesen sind, das auf viele Individuen aufgeteilt ist, und Organisationen, die sich an Umstände anpassen müssen – die niemanden zur Gänze bekannt sind – müssen in einem erheblichen Umfang die Merkmale einer spontanen Ordnung aufweisen.²²

Zu Bedenken ist auch, dass nur ca. 28% der Informationen, die als Basis für Entscheidungen dienen explizit sind, und nur diese können gespeichert und miteinander via Informationstechnologie verknüpft werden.²³

Wissensmanagement:

Dem Wissensmanagement muss – gerade im Zuge von Change-Projekten – meiner Meinung mindestens ebensoviel Bedeutung geschenkt werden, wie der „sachlichen“ Veränderung. Wilke unterscheidet hier 5 verschiedene Dimensionen von Wissensmanagement in Organisationen.²⁴

- 1.) Wissen über die Struktur (bzw. erforderliche Strukturreformen)
- 2.) Wissen über Personen bzw. von Personen über die Organisation
- 3.) Prozesswissen
- 4.) Projektwissen
- 5.) Steuerungswissen (Reflexionswissen über die Identität und Mission der Organisation)

Aufgrund der Bedeutung dieses Themenbereiches stehen diese Ansatzpunkte quasi als Reminder für kommende Selbstreflexionen meiner weiteren Lernerfolge hier, und werden nicht weiter ausgeführt.

²² Vergl. Fredmund Malik: Strategie des Managements komplexer Systeme, Bern, Haupt, 6. Auflage 2000, 229

²³ Vergl. Helmut F. Karner in Ursula Schneider (Hrsg.): Wissensmanagement, Frankfurt am Main, Frankfurter Allgemeine Zeitung Verl. Allg. Wirtschaftsbücher, 1996, 121

²⁴ Helmut Wilke: Systemtheorie III, Stuttgart, Lucius und Lucius, 2. Auflage 1998, 314 - 323

3 Schlussfolgerungen

Im Zuge meiner Zertifizierungstätigkeit von QM-Systemen habe ich schon viel zu oft Systeme gesehen, die zwar implementiert wurden, der Normforderung genügten, mir aber von den Beteiligten gesagt wurde, dass sie keinerlei Nutzen daraus ziehen.

Mein erster Gedanke ist nun, dass es durch Berücksichtigung des systemischen Zugangs möglich sein müsste eindeutig identifizierbaren Nutzen mit der Einführung von QMS zu generieren.

Bei nochmaliger Betrachtung dieses Schlusses stellt sich jedoch die Frage, ob diese Aussage zulässig ist. Ist nicht eine der systemischen Haltungen, dass alles was gemacht wird gerade in dem Augenblick Sinn macht? Es stellt sich also vielmehr die Frage welchen(!) Nutzen dieser vorgefundene Zustand hat, bzw. wie hoch die „Kosten“ für diesen Zustand in Relation zum Nutzen sind. Letztendlich liegt die Nutzenentscheidung ausschließlich beim Klienten.

Eines jedoch ist mir klarer denn je zuvor, ein Organisationsberatungsprojekt bedarf eines mehrdimensionalen Projektplanes, in dem parallel zur Lösungsgestaltung und sonstigen Ebenen auch die „Stimmung“ (das „sounding“) seinen Platz findet.

Warum das Beispiel des Wildwasserkajaks?

Diese Abstraktion war in erster Linie eine Hilfe für mich, um zu sehen, wie weit ich die Ansätze verstanden habe. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass ich die größten Lernerfolge erziele bzw. erzielt habe, wenn es mir gelungen ist, das Gelernte auf andere – wenngleich nicht immer 100%ig passende Situationen umzulegen. Jene Punkte, die ich auf die Kajak-Situation übertragen habe, entsprechen den Schritten, die den größten Beitrag zu meinem Paradigmenwechsel geleistet haben.

Und nicht zuletzt passt für mich das Kajak-Beispiel sehr gut, da ich oft genug erlebt habe, dass ich an Tagen, in denen ich gegen den Fluss ankämpfte von diesem „bezwungen“ wurde - the harder you push, the harder it (the system) pushes back.

Je mehr ich mich auf den Fluss und seine Gegebenheiten einlasse, umso einfache sind auch die schwierigsten Situationen zu meistern selbst bei Kenterungen stellt der Fluss genug „Ressourcen“ zur Verfügung, um im Boot wieder zurück zur Wasseroberfläche zu kommen – und mit Fortdauer der Lerngangs habe ich diese Erfahrungen im übertragenen Sinne auch in meinen Beratungsprojekten bzw. Workshopsituationen gemacht.

Die Literaturempfehlungen im Lerngang waren und sind eine ausgezeichnete Quelle für den noch lange andauernden Lernprozess. Meine Bibliothek ist inhaltlich massiv gewachsen – obschon die Lesegeschwindigkeit leider noch massiv hinterherhinkt.

Abschließend möchte ich – voraussehend auf kommende Beratungssituationen - an dieser Stelle Albert Schweitzer (1875 - 1965, Arzt und Kulturphilosoph) zitieren:

*„Vertrauen ist für alle Unternehmungen
das große Betriebskapital, ohne welches
kein nützliches Werk auskommen kann.
Es schafft auf allen Gebieten die
Bedingungen gedeihlichen Geschehens.“*

4 Literatur

Coats Callum: *Naturenergien erstehen und nutzen*, Düsseldorf: Omega Verlag, 1999

Covey, R. Stephen: *The 7 Habits of highly effective people: restoring the character ethic*, New York: Fireside, 1989

Karner, F. Helmut: *Die personelle und strukturelle Seite des intellektuellen Kapitals*, in: *Wissensmanagement Die Aktivierung des intellektuellen Kapitals*, Schneider, Ursula (Hrsg.), Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung Verlagsbereich Wirtschaftsbücher, 1996, p77 - 132

König Eckard / Volmer Gerda: *Systemische Organisationsberatung*, 7. Auflage, Weinheim: Deutscher Studien Verlag, 2000

Königswieser Roswita / Exner Alexander: *Systemische Intervention*, 7. Auflage, Stuttgart: Klett-Cotta, 2002

Malik, Fredmund: *Strategie des Managements komplexer Systeme: ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme*, 6. Auflage, Bern / Stuttgart / Wien: Paul Haupt Verlag, 2000

Nadler, A. David / Gerstein, S. Marc / Shaw, B. Robert: *Organizational Architecture*, San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers, 1992

Radatz Sonja: *Beratung ohne Ratschlag*, 3. Auflage, Wien: Verlag Systemisches Management, 2003

Sparrer Insa: *Wunder, Lösung und System*, 2. Auflage, Heidelberg: Carl-Auer Verlag, 2002

Vester, Frederic: *Die Kunst vernetzt zu denken: Ideen und Werkzeuge für einen Umgang mit Komplexität*, 2. Auflage, Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt GmbH, 1999a

Willke, Helmut: *Systemtheorie III: Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Sozialsysteme*, 2. Auflage, Stuttgart: Lucius & Lucius, 1998