

# **Systemische Organisationsberatung – Integration fachlicher Inputs als Widerspruch?**

Mag. Vera Popper

ARBOR Management Consulting GmbH  
Triesterstrasse 72a, 1100 Wien  
v.popper@arbor.co.at

**Abschlussarbeit „Lerngang systemische Organisationsberatung 2003/2004“, Train**

Diese Arbeit unternimmt den Versuch, meinen persönlichen Lernprozess von Beginn des Lerngangs bis heute zu dokumentieren, indem sie das Erreichen meines mir gesteckten Zieles - „Systemisches in die (Fach?)Beratung bringen“ – hinterfragt. Diese Entwicklung ließ sich für mich nicht in einem Beratungsfall darstellen, eine Auseinandersetzung allein über Literatur wäre für mich aber genauso nicht befriedigend gewesen. Ich werde also den Spagat versuche, mich dem Ziel mit exemplarischen „Beratungsprodukten“ zu nähern, die ich mit theoretischem Unterfutter versehen möchte. Zufall oder innere Logik - diese Arbeit steht somit selbst zwischen den beiden alternativen Aufgabestellungen (Beratungsfall oder Literaturarbeit), wenn sie versucht, den (scheinbaren?) Widerspruch – Fach- vs. systemische Beratung – zu diskutieren...

Diese Fragen stand am Anfang meiner Beschäftigung mit systemischer Organisationsberatung: Kann Fachberatung systemisch sein? Lassen sich systemische Grundannahmen, -haltungen und Methoden auch in Projekte integrieren, die vom Beratungsteam v.a. einen fachlichen Input verlangen?

### **Beratung in einem anderen Licht**

Drei Paradigmen unserer „westlichen Gesellschaft“<sup>1</sup> sind auch in der Lage, Annahmen über klassische Unternehmensberatung, die meist mit Fachberatung gleichgesetzt werden kann, zu beschreiben:

1. Monotheismus: Prinzip der einen Wahrheit, Vollkommenheit Es gibt eine „objektive“ Wahrheit und eine richtige Lösung, die der/die BeraterIn entweder kennt oder zumindest im Laufe des Projekts herausfinden wird.
2. Mechanistisches Weltbild: Prinzip der Machbarkeit - Input/Output Unternehmen funktionieren wie eine Maschine, der/die BeraterIn wird nach einer eingehenden Analyse der Funktionalitäten den „Lösungsknopf“ finden und alles wird gut (oder zumindest besser...)
3. Aristotelische Logik: Entweder-Oder-Philosophie Es besteht Linearität – die vom/von der BeraterIn gefundene Lösung ist eine widerspruchsfreie Lösung (entweder der Maßnahmenkatalog wird im Folgeprojekt umgesetzt, oder das Rationalisierungspotential kann nicht gehoben werden...).

Demgegenüber gestellt löste der erste Kontakt mit den Annahmen des systemischen Denkens zu Anfang ungeheures Interesse, aber auch eine Sinnkrise in mir aus:

1. Systeme „gibt“ es nicht – sie werden „erfunden“ Alles, was der/dem BeraterIn im Kundensystem begegnet, wurde irgendwann einmal von eben diesem Kundensystem genau so entwickelt – und permanent wiederholt oder neu erfunden. Demgemäß hat jedes Problem irgendwann einmal einen Nutzen gehabt und man muss damit rechnen, dass die Beseitigung des „Misstandes“ von irgendjemand in der Organisation bewusst oder unbewusst verhindert werden wird.

---

<sup>1</sup> TRAIN „Systemisches Intensivseminar“, Okt. 02

2. Menschen sind autonom, selbst-referenziell und mit ihrer Umwelt strukturell gekoppelt Die Kunden werden nicht nach den perfekt ausgearbeiteten Maßnahmenkatalogen der BeraterInnen handeln, sondern nach ihren bisherigen Lernerfahrungen. Wenn ein von den BeraterInnen definierter Soll-Prozess in die Praxis umgesetzt wird, ist das kein Beweis einer Kausalität für die Beratung, sondern meist von anderen, nicht antizipierbaren Faktoren abhängig.
3. Systemisches Denken ist Beobachter-zentriert (Konstruktivismus) Genauso wie die BeraterInnen ihre Erkenntnisse über Beobachtungen im Kundensystem gewinnen und daraus ihr Handeln ableiten, ziehen auch die Kunden Rückschlüsse aus der Beobachtung der BeraterInnen. Die Bilder, die KS und BS dabei generieren, müssen nicht deckungsgleich sein, denn: die Logik der Beobachtung ist die Logik des beobachtenden Systems<sup>2</sup>...
4. Kommunikation in sozialen Systemen verläuft zirkulär (Kybernetik) BeraterInnen und Kundensystem beeinflussen sich gegenseitig durch Interaktion – jedes Verhalten erzeugt nach „Färbung“ durch die eigene Landkarte eine neue Aktion, die beim anderen wiederum denselben Prozess auslöst.
5. Systemisches Denken ist kontextbezogen (Rolle vor Person) Auch wenn Interne die Maßnahmen schon vor Jahren vorgeschlagen haben, manchmal bedarf es der Rolle eines/einer externen Beraters/Beraterin, um ihnen eine Bedeutung zu verleihen. Durch die Verwendung des Rollenkonzepts erübrigt es sich, nach Schuldigen zu suchen – Ziel ist es, die Struktur zu verändern, die das unerwünschte Verhalten der Personen in ihren Rollen determiniert – was mitunter mühsamer ist, als Herrn XY, der schon immer führungsschwach war, zu ersetzen ...

Nach der ersten Nachdenkpause, weiteren Modulen im Lerngang und dem Studium einschlägiger Literatur stellen sich langsam Lichtblicke am Horizont ein: viele bereits praktizierte Methoden und die eigene Grundhaltung sind durchaus mit systemischen Annahmen kompatibel: Das Rollenkonzept ist in jedem Projekt zur Prozessorganisation zu finden, die Rollenorganisation hat dort die klassische Aufbauorganisation längst abgelöst. In Interviews mit MitarbeiterInnen (einzeln oder Gruppeninterviews) geht es beispielsweise immer um ihre Rolle als Prozessverantwortliche, Beteiligte oder ExpertInnen. Die Erkenntnisse dieser Prozesserhebungen werden dokumentiert und dem Management „zurück gespiegelt“ (nicht nach dem klassischen „Survey Feedback“ von Kurt Lewin<sup>3</sup>, aber doch ungefiltert und auch kritisch und kontroversiell).

Bin ich als Beraterin doch nicht auf einem ganz anderen Planeten? Meine Meta-Reflexion über Beratungsprojekte der letzten Jahre bringt ein weiteres Geschäftsfeld ans Licht, in dem einige Beratungssequenzen mit systemischen Interventionstechniken gestaltet wurden, die Evaluation.

---

<sup>2</sup> Willke, H. (1999). Systemtheorie II: Interventionstheorie. 3. Auflage, UTB für Wissenschaft. S. 22

<sup>3</sup> Lück, H. E. (1996). Die Feldtheorie und Kurt Lewin: Eine Einführung. Weinheim: Beltz, Psychologie-Verl.-Union.

## Evaluation – ein kombinationspflichtiger Anwendungsfall

Evaluationsprojekte, die den Erfolg von Maßnahmen, Projekten oder Programmen bewerten sollen, können vom Design her als systemische Beratungsprojekte angelegt werden, wenn sie sich im Sinne des „Handlungsparadigmas“<sup>4</sup> verstehen:

- Die zentrale Methode ist die der Selbstevaluation.
- Die soziale Welt ist nicht objektiv erfassbar, sondern nur durch subjektive Konstruktionen gestaltbare Ganzheit zu verstehen. Demzufolge ist eine „objektive“ und unabhängige Evaluation (wie es das empirischanalytische Paradigma fordert) nicht möglich, sondern immer mit Wertgebundenheit und formativen (also prozessbegleitenden) Evaluationsmethoden verbunden (im Gegensatz zu summativen, abschließend bewertenden Methoden).

In bisherigen Evaluationsprojekten hat sich die Methode, eine genaue Zielexplication durch das Klientensystem in Workshop-Settings zu erarbeiten, sehr gut bewährt.

Wichtig dabei ist eine heterogene Zusammensetzung der TeilnehmerInnen – hier kann

die Empfehlung für die Zusammensetzung von Gruppen von Königswieser & Exner<sup>5</sup> herangezogen werden: Entscheidungsmacht, Betroffenheit, informeller Einfluss und Know-how (inhaltlich und Prozess), wobei hier noch die Dimension „Gegen/Befürworter“ ergänzt werden kann. Die von den TeilnehmerInnen definierten Ziele werden gemeinsam in messbare Evaluationskriterien übersetzt, die BeraterInnen präsentieren Messinstrumente, mit denen der Evaluationsgegenstand gemessen werden könnte.

Wichtig dabei sind immer auch qualitative Daten, die in Interviews gewonnen werden.

Handlungsempfehlungen werden in Zusammenarbeit mit dem Kundensystem erarbeitet und diskutiert. Die Ergebnisse sind nachvollziehbar und transparent, da der Prozess von Anfang auf den Werthaltungen des Kundensystems aufgesetzt hat und es „seine“ Ziele sind, die gemessen wurden. Der Autonomie und Selbstreferenz des Kundensystems wird somit Rechnung getragen. Die höchste Steigerungsstufe und Anforderung an die

Selbstverantwortung im Kundensystem nimmt die „Empowerment Evaluation“<sup>6</sup> ein: Empowerment Evaluation ist die Anwendung von Evaluationskonzepten, -techniken und -ergebnissen zur Förderung von Selbstbestimmung und Selbstverantwortlichkeit. Die TeilnehmerInnen an Programmen bzw. Maßnahmen führen ihre eigene Evaluation durch. Die professionellen externen EvaluatordInnen fungieren als Coaches und „critical friends“. Königswieser & Exner definieren Evaluierung aus systemischer Sicht im Sinne der formativen Evaluation, also prozessbegleitend anhand von Erfolgskriterien, sodass eine Reflexion über Erreichtes und eine Adaptierung der Handlungen ermöglicht wird. In der aktuellen Evaluationsliteratur hat sich ein eigener Zweig etabliert, der sich mit der Nutzung der Ergebnisse von Evaluationen beschäftigt (siehe auch Stamm, M.). Verkürzt

---

<sup>4</sup> Stamm, M. (2003). Evaluation und ihre Folgen für die Bildung: Eine unterschätzte pädagogische Herausforderung. Waxmann Verlag. S. 61

<sup>5</sup> Königswieser, R. & Exner, A. (2001). Systemische Intervention: Architektur und Designs für Berater und Veränderungsmanager. 6. Auflage. Klett-Cotta. S. 62

<sup>6</sup> Fetterman, D. M. (1998). Empowerment evaluation and the Internet: A synergistic relationship. Current Issues in Education[On-line], 1(4). Available: <http://cie.ed.asu.edu/volume1/number4/>

lässt sich hier berichten, dass die Annahme von Evaluationsergebnissen im Klientensystem nur erfolgt, wenn eine Auseinandersetzung mit den Zielen und Werthaltungen des zu evaluierenden Systems im Vorfeld erfolgt ist und es die

EvaluatorInnen geschafft haben, das Projekt aus dem System heraus zu entwickeln. In diesem Sinne ist Evaluation ein Beratungsprodukt, das man ohne weiteres als „kombinationspflichtig“ bezeichnen kann – ignoriert die Projektarchitektur Autonomie, Werte, etc. des Kundensystems, produziert man im besten Fall Ergebnisse für die Schublade.

Da das Thema Prozessorganisation ein wesentlicher Schwerpunkt meiner Arbeit als Beraterin ist, hat mich hier die Verbindung von Fach- und Prozessberatung besonders beschäftigt. Über Ist-Prozesse/Abläufe in Organisationen zu sprechen, ist prinzipiell nichts anderes als sich darüber zu unterhalten, wie Menschen jetzt zusammenarbeiten und wie sie das zukünftig tun wollen (Soll). Was die Komplexität steigert, ist die Tatsache, dass sie das abteilungsübergreifend tun sollten, man also sofort unterschiedliche Interessen, Werte, Kultur und Sprache (z.B. IT-Abteilung und Produktentwicklung) als zumindest latente Faktoren im Projekt hat. Und genau da würde ein systemisches Beratungsprojekt es ermöglichen, Prozessoptimierungen ohne diesen „blinden Fleck“ zu erarbeiten. Das nächste Beispiel stellt einen Versuch in diese Richtung dar.

### **Reduktion der Personalkosten ohne Kündigungen - für Fortgeschrittene ...**

Den zur Zeit herausforderndste Anwendungsfall einer Integration von Fachberatungselementen in eine systemische Projektarchitektur stellt ein Beratungsprojekt zum Thema Personalplanung dar: Unternehmensziel ist es, eine Reduktion der Personalkosten durch sofortigen Aufnahmestopp und interne Nachbesetzung zu erreichen. Um interne Ressourcen besser nutzen zu können, sollen alle Hauptprozesse der Non-Profit Organisation analysiert und Optimierungspotentiale identifiziert werden. Damit die Umsetzung der Projektergebnisse und von innen getragene Organisationsveränderung auch erfolgen können, konzentriert sich die Fachberatung v.a. darauf, im Unternehmen Kompetenz aufzubauen (z.B. Prozess-Schulungen) und im Beratungsprozess selbst bereits möglichst viele MitarbeiterInnen zu erreichen (Sounding Board bzw. MitarbeiterInnen-Informationsveranstaltungen, direkte Kommunikation durch Betriebsrat und Projektteammitglieder, etc.). Alle Entscheidungen im Projekt werden von einer Steuerungsgruppe getroffen, operative Arbeiten vom Projektteam bzw. internen „ProzessforscherInnen“ durchgeführt, wobei die BeraterInnen als fachliche Coaches (z.B. bei Prozesserhebungen oder Identifikation von Optimierungspotentialen) zur Verfügung stehen. Auf diese Weise entsteht durch MultiplikatorInnen neues Know-how im System: der Prozess der Veränderung von Strukturen und Prozessen und Organisationales Lernen sind nicht voneinander

losgelöst, sondern stehen in einer wechselseitigen Verbindung<sup>7</sup>. Die Prozesshoheit haben die BeraterInnen inne, wobei die interne Projektleitung Teile der Gestaltung übernimmt.

Als einer der wichtigsten Punkte erscheint es mir, den Wechsel der Rolle, von FachberaterIn zu ProzessberaterIn und retour, jeweils klar zu machen. Soweit es das Setting zulässt, werden diese auch personell getrennt (wenn beide BeraterInnen gemeinsam vorort sind). Dieser Punkt ist der schwierigste und gelingt noch nicht immer ohne „Ausrutscher“.

### **Interventionen „klingen“ nach: Indirekte Auswirkungen der Intervention**

Ist die Integration von fachlichen Inputs in systemische Beratungsprojekt also machbar? Aus meiner heutiger Sicht ja, wenn der Beratung systemische Haltung zugrunde liegt:

- Respekt vor der Autonomie des Kundensystems,
- Allparteilichkeit - im Sinne der Berücksichtigung unterschiedlicher Positionen im Kundensystem sowie in der Gewährleistung, dass diese im Beratungsprozess auch artikuliert werden können, und
- das Bilden von aus Beobachtungen abgeleiteten Hypothesen, die Basis für Interventionen sind, aber nie zum Dogma werden dürfen, da man als BeraterIn ja auch nur seine Vermutung über die Wirklichkeit im Kundensystem ausdrückt.

Jedes Beratungsprojekt ist unabhängig vom Inhalt immer eine (mehr oder weniger massive) Intervention im Kundensystem (manchmal auch im BeraterInnensystem...).

Willke<sup>8</sup> unterscheidet folgende Typen von Interventionen:

1. Beziehungsintervention – Probleme auf Ebene der Personen
2. Rollenintervention – Probleme auf Ebene der Strukturen
3. Geschäftsprozessintervention – Probleme auf Prozessebene
4. Reflexionsintervention – Problem auf Systemebene

Alle Interventionen können prinzipiell auf Handlungsabläufe, Kommunikationsregeln, Selbstbilder oder Kontexte des Systems einwirken. Er postuliert weiters, dass das System, in das eine Intervention erfolgen soll, sich für den externen Berater meist als „black box“ oder im besseren Fall als „grey-box“ darstellt, da er nicht wissen kann, wie das System auf die gesetzten Interventionen reagiert. Willke merkt an, dass das System umso eher zur „black-box“ wird, je stärker es sich um Probleme handelt, die mit dem Selbstbild oder dem Kontext des Systems zu tun haben.

Was bedeutet das für die/den BeraterIn? Bei Projekten, die auf Interventionen auf der Prozessebene abzielen, gibt es vor allem eine direkte, eine augenscheinliche Intervention auf Handlungsabläufe und Kommunikationsregeln. Als BeraterIn ist es nun aber hilfreich, sich Fragen über die möglichen indirekten Interventionen zu stellen, die auf das Selbstbild der Organisation wirken können, z.B. was verlieren die

---

<sup>7</sup> Manfred Zink, Multiplikatoren in Lernenden Organisationen, in: König, E. & Volmer, G. (Hrsg.). Praxis der Systemischen Organisationsberatung. 3. Auflage 2003. Beltz Verlag

<sup>8</sup> Willke, H. (2001). Systemtheorie III: Steuerungstheorie. 3. Auflage, UTB für Wissenschaft. S. 328

MitarbeiterInnen einer Importabteilung, wenn sie zukünftig nur mehr für den administrativen Teil des Warenflusses zuständig sind und die Gesamtorganisation eine andere Abteilung übernimmt? Wie bereitwillig und reichhaltig werden diese MitarbeiterInnen ihr Wissen über den Geschäftsprozess weitergeben? Viele Fachberatungsprojekte scheitern – manchmal direkt an offenem Widerstand, öfter aber indirekt durch verschleppte Umsetzung oder „Halblösungen“ – weil sie diese Vorgänge unterschätzen oder schlichtweg ignorieren, dass Organisationen soziale Systeme sind und ihnen eine komplexere Dynamik inne ist als es die Maslow'sche Bedürfnispyramide zu erläutern vermag.

### **Wissensmanagement – keine Frage des Tools**

Im Zuge von Projekten im Bereich Prozessorganisation ist immer öfter auch das Thema Wissensmanagement im Fokus des Interesses: Prozesse sollen so dokumentiert werden, dass dieses Wissen über Tätigkeiten und Schnittstellen dem Unternehmen in seiner Gesamtheit zur Verfügung steht. Gerade hier führt kein Weg an systemischer Beratung vorbei: wie Organisationen lernen lernen, ist wohl ureigenes Terrain der systemischen Ansätze. Der schon etwas ältere Begriff der „lernenden Organisation“ gewinnt damit wieder zunehmend an Aktualität und Bedeutung. Willke<sup>9</sup> spricht beispielsweise dann von „reflexivem Lernen“, wenn ein System Regeln über gezielte Veränderung von Wissen etabliert hat. Oftmals wird Wissensmanagement mit der Einführung von umfangreichen Informationssystemen für die Dokumentenablage gleichgesetzt, was für das Potential, das dem Thema inne wohnt, ein ähnlich bedauerliches Schicksal bedeutet wie für viele QM-Handbücher, die aus Anstrengungen im Bereich Qualitätsmanagement entstanden sind und dann nur mehr zur Aktualisierung vor dem nächsten Audit hervorgeholt werden. Eine herausfordernde Aufgabe wäre es hier, mit Hilfe systemischer Methoden organisationales Lernen zu etablieren und für die Dokumentation der Ergebnisse moderne Softwarelösungen einzusetzen.

### **Resümee**

Bei oberflächlicher Betrachtung erscheint der systemische Ansatz vieles zu verkomplizieren, bei näherer Beschäftigung zeigt sich aber, dass BeraterInnen durch Annahmen wie das Rollenkonzept, Nicht-Linearität von Aktion und Reaktion, Respekt der Autonomie des Systems, etc., eigentlich stark entlastet werden: das System wird im Sinne der Autopoiese und seiner Autonomie auf die eigenen Bedürfnisse achten, ich muss als Beraterin nicht für alles verantwortlich sein. Hat man es geschafft, an das System anzudocken und ist erstes Vertrauen entstanden, kann mit Neugier und Experimentierfreude gearbeitet werden. Eine angenehme Nebenerscheinung ist, dass die systemische Beratung mit einem positiven Menschenbild (z.B. „vorausschauende Sinnzuschreibung“) quasi einhergehen muss und den Blick weg von Defiziten, Schuldigen und Problemen hin zu Ressourcenorientierung lenkt. Kann man also

---

<sup>9</sup> Willke, H. (2001). Systemtheorie III: Steuerungstheorie. 3. Auflage, UTB für Wissenschaft. S. 328

akzeptieren, dass jede Intervention ein Versuch ist, Komplexität in Systemen zu reduzieren und ein Schritt zur gewünschten Veränderung hin, ist systemisches Gedankengut ausgesprochen hilfreich, unabhängig vom Inhalt des Beratungsprojekts.

Ich bin meinem Ziel, der Integration systemischer Annahmen, Grundsätze und Methoden in meine Beratungsprojekte einzubringen, um einiges näher gekommen:

- Das Planen und Gestalten von Beratungsprojekten fällt mir immer leichter, sowohl Gesamtarchitektur als auch einzelne Design-Elemente.
- Die wichtigen Fragen in der Phase der Auftragsklärung bringen Informationen hervor, die wir in früheren Projekten oft erst im Laufe der Zeit erfahren haben.
- Anfang April haben ein Kollege und ich ein Beratungsprojekt begonnen, dessen Architektur einem systemischen Interventionsansatz folgt und Fachberatung integriert. Möge die Übung gelingen...
  
- Mir ist über mich in meiner Rolle als Beraterin viel klar geworden – v.a. in Fallbeispielen und im Rollenspiel:
  - Ich fühle mich als Beraterin wohl und am richtigen Platz.
  - Systemische Beratung empfinde ich als Bereicherung und spannende Herausforderung, der Schritt zurück in reine Fachberatung wäre ein Rückschritt.
  - Ich versuche, Stimmung und Gefühle im Kundensystem aufzunehmen, wobei es als größte Herausforderung empfinde, zwischen Resonanz und „von mir selbst verursachten“ Emotionen zu trennen – hier sehe ich auch eines meiner größten Lernfelder.
  - Ich achte mehr als früher darauf, dass wichtigen Prozessen genügend Zeit eingeräumt wird und (Mit)Arbeit von MitarbeiterInnen im Zuge eines Beratungsprojektes durch unsere Auftraggeber auch gewürdigt wird.
  
- Das Lesen von systemischer Literatur verläuft zwar schleppend aufgrund abendlicher Müdigkeit, aber die Auseinandersetzung mit Theorie hilft mir, systemische Beratung für mich und andere (v.a. meine Kollegen) greifbarer zu machen und meine Ideen für z.B. Designs zu untermauern.
- Das Verfassen der Arbeit verlief am Anfang langsam und das Produkt glich einer Patchwork-Decke, da es mir nicht zufrieden stellend gelungen ist, das Thema im Rahmen einer Theoriearbeit zu bearbeiten – nach Aufgabe dieser einschränkenden Klassifikation, mit der ich mich blockiert hatte, fiel mir das Schreiben dann leichter und ich bin mit dem Ergebnis für mich zufrieden.
- Im Laufe des Lerngangs habe ich festgestellt, dass ich die Frage nach dem Umgang mit den scheinbar widersprüchlichen Zugängen (Fach-oder systemische Beratung) nicht mehr als trennendes Element, als „Entweder-Oder“, empfinde. Zentral scheint mir, beide Möglichkeiten zu haben und zu hinterfragen, wann welcher Zugang für das Kundensystem hilfreich ist.

Auch wenn ich noch weit entfernt von der Gelassenheit erfahrener systemischer BeraterInnen gegenüber den Logiken in und von komplexen Systemen bin, habe ich mit den vier Grundsätzen, die Harrison Owen<sup>10</sup> für Open-Space – Prozesse postuliert, immer mehr Freude und finde, dass sie auch wunderbar für andere Beratungssituationen passen und als innere „Merksätze“ hilfreich sind:

„Wer immer kommt, es sind die richtigen Leute.“

„Was immer geschieht, ist das einzige, was geschehen kann.“

„Es fängt an, wenn die Zeit reif ist.“

„Vorbei ist vorbei.“

Und wenn die Zeit wieder reif ist, fängt es von neuem an ...

---

<sup>10</sup> Owen, H. (2001). Open Space Technology: Ein Leitfaden für die Praxis. Klett-Cotta. S. 111