

Die Systemische Haltung

Marion Schramm-Biber

**Lerngang Systemische Organisationsberatung
2006/2007**

Wien, April 2007

1 Inhaltsverzeichnis

1	Inhaltsverzeichnis	2
2	Fokus der Arbeit.....	3
3	Kurze Einführung in die systemische Beratung.....	3
4	Systemische Haltung	4
4.1	Neugier	5
4.2	Neutralität	5
4.3	Respekt	5
4.4	Respektlosigkeit gegenüber Lösungsideen.....	6
4.5	Distanz (Außenperspektive)	6
4.6	Positive Unterstellung von Fähigkeit	6
4.7	Kundenorientierung	6
5	Hypothesenbildung	7
6	Haltung als Unterschied zwischen Fach- und Prozessberatung	7
6.1	Grundlegende Anmerkungen zum Unterschied Fach- und Prozeßberatung.....	7
6.2	Neugier	8
6.3	Neutralität	8
6.4	Respekt/Respektlosigkeit gegenüber Lösungsideen	9
6.5	Distanz (Außenperspektive)	9
6.6	Positive Unterstellung von Fähigkeit	9
7	Schlussfolgerung - der systemische Berater als Seiltänzer	9
7.1	Balanceakt Nummer 1: Wertschätzung versus Irritation	9
7.2	Balanceakt Nummer 2: Distanz versus Anschlussfähigkeit	9
8	Reflexion	10
9	Meta-Reflexion des eigenen Lernprozesses	10
10	Literatur	11

2 Fokus der Arbeit

Der Fokus der Arbeit liegt darauf, die Bedeutung der persönlichen Haltung in der systemischen Beratung zu verstehen und darzustellen. Was macht einen Berater zum systemischen Berater? Was bedeutet hypothesengesteuertes Arbeiten und welchen Einfluss hat die Haltung darauf? In einem zweiten Schritt soll dann untersucht werden, inwiefern sich Fach- und Prozessberatung durch die Haltung unterscheiden.

3 Kurze Einführung in die systemische Beratung

Die Quellen des systemischen Ansatzes sind vielfältig, Einflüsse kommen aus der Ökologie/Physik (Capra, Prigogine), der Biologie (Maturana, Varela), der Soziologie (Luhmann, Hajek), der Kybernetik (Förster, Beer, Bertalanffy), der Kommunikationstheorie (Bateson, Watzlawick) und der Systemischen Familientheorie (Selvini-Palazzoli).¹

Im Unterschied zur bisherigen mechanistischen Sichtweise der Welt gibt es im systemischen Ansatz keine direkten, linearen Ursache-Wirkungszusammenhänge. Jedes System zeichnet sich durch komplexe Wechselwirkungen und Vernetzungen sowohl innerhalb des Systems selbst als auch mit seinen Umwelten aus. Jedes System hat seine eigene innere Logik, ist nicht berechenbar und prognostizierbar. Dadurch bringt das systemische Weltbild einen hohen Grad an Unsicherheit mit sich mit dem wir leben und umgehen müssen.

Eine wesentliche Annahme der Systemtheorie ist, dass es Systeme nicht gibt (d.h. sie sind nicht objektiv darstellbar), sondern sie werden vom jeweiligen Betrachter „erfunden“, sie sind Konstrukt in seinem Kopf. Der Beobachter entscheidet was zum System gehört und was Umwelt ist und konstruiert sich so seine eigene subjektive Wirklichkeit. Nicht was beschrieben wird ist relevant, sondern wer beschreibt, denn jedes Verhalten macht für die jeweilige Person Sinn. Individuelles Verhalten ist erst zu verstehen, wenn auch der jeweilige Kontext, in dem gehandelt wird, klar ist. Vor dem Hintergrund der jeweiligen Landkarte macht Verhalten immer Sinn.

Soziale Systeme bestehen nicht aus Menschen, sondern aus Kommunikation, die zirkulär verläuft. An der Gestaltung sozialer Systeme haben alle Beteiligten Anteil – es gibt keine „Opfer“ und „Täter“. Soziale Systeme leben, sie haben immer eine Geschichte, die berücksichtigt werden muss. Sie sind autopoietisch, d.h. sie können die wesentlichen Elemente aus denen sie bestehen immer wieder selbst erschaffen. Deshalb ist es nicht möglich, direkt in sie einzugreifen. Weitere Schlüsselemente der systemischen Denkweise sind das Denken in Prozessen, die Lösungs- und Ressourcenorientierung sowie die Betrachtung des „sowohl als auch“ (statt nur des „entweder – oder“).

Das systemische Verständnis von Problemen ist ein wesentliches Element, um den Ansatz und die Vorgehensweise in einem systemischen Beratungsprojekt zu verstehen, deshalb soll im Folgenden darauf etwas detaillierter eingegangen werden.

Probleme werden als Resultat und Motor von Veränderungs- und Entwicklungsprozessen betrachtet, da erst aus einem Problem das Potential für Veränderungen entsteht. Interessant sind die Geschichte, die Ereignisse, die vor dem Problem passiert bzw. ihm gefolgt sind und ob es vergleichbare Probleme gibt - es wird nicht nach den Ursachen und den Schuldigen für das Problem gesucht.

Aus systemischer Sicht haben Probleme immer einen Sinn. Jedes Problem hat Nach- aber auch Vorteile, bietet Chancen und Gefahren. Bei der Beratung ist deshalb zu beachten, was der Nutzen und die Kosten der Problemlösung im Vergleich zur Problemerkaltung sind.

Probleme werden unterschiedlich beobachtet und wahrgenommen. Es ist Aufgabe des Beraters herauszufinden, welche unterschiedlichen Problemsichten existieren, auf welche unterschiedlichen Weisen Symptome, Ursachen und Wirkungen des Problems beschrieben werden und welche Annahmen, Wertvorstellungen und Ziele den Beobachtungen und Wahrnehmungen zugrunde liegen. Genauso wie sie unterschiedlich beobachtet und wahrgenommen werden, können Probleme auch unterschiedlich bearbeitet werden. Aus den Normen und Hintergründen und der Herangehensweise

¹ Vgl. R. Königwieser, „Grundlegende Gedanken zum systemischen Management“ in „Best of neuwaldegg“, Wien 2001

bei der Problembearbeitung kann auf „typische“ Problemlösungsmuster der Organisation geschlossen werden. Aus systemischer Sicht sind Probleme immer zu behandelnde Phänomene.

4 Systemische Haltung

Die Haltung ist von höchster Bedeutung für das Handeln eines systemischen Beraters, sie bildet die Basis, um professionell zu arbeiten, wobei „professionell sein heißt erklären können, warum man etwas als Berater macht.“²

R. Königswieser bezeichnet sogar den gesamten systemischen Ansatz als Haltung: „Allerdings ist die Aneignung dieses Ansatzes nicht so einfach, da es sich letztlich um eine Haltung und damit um mehr als um kognitiv erlernbares Know-How handelt.“³

Aber was bedeutet Haltung eigentlich?

Laut Wikipedia⁴ hat das Wort „Haltung“ mehrere Bedeutungen:

- Haltung bewahren bzw. Contenance, die Gelassenheit in schwierigen Situationen
- Einstellung (Psychologie), die persönliche Meinung zu einer Angelegenheit
- Gesinnung, die auf ein bestimmtes Ziel gerichtete Grundhaltung eines Menschen
- Körperhaltung, die Stellung des menschlichen Körpers
- Tierhaltung, die Versorgung und Pflege von Tieren

Im Zusammenhang mit der „Systemischen Haltung“ ist wohl die Bedeutung in Richtung Gesinnung, i.S. der Grundhaltung eines Menschen die treffendste Beschreibung.

„Haltung steht in enger Verbindung mit Identität, Charakter, Einstellung, Wahrnehmungsweisen und Wirklichkeitskonstruktionen.“⁵ Unsere Haltung steuert unser Denken und Handeln, gleichzeitig wird sie von unserem Verhalten beeinflusst. Sie ist die Art und Weise, wie wir mit uns selbst und unserer Umwelt in Beziehung stehen und diese gestalten, wie wir denken und wahrnehmen. Sie wird durch Bilder, Werte und Einstellungen gebildet und steuert die Arbeit des Beraters sowie seine Hypothesen. „Den Ausschlag gibt letztlich die Haltung, wenn wir eine Intervention setzen.“⁶

In ihrem Buch „Komplementärberatung“ unterscheiden R. Königswieser/E. Sonuc/J. Gebhardt zwischen drei Haltungsebenen:

1. Als Haltungsbasis dienen dabei die Werte, das Weltbild und die Glaubenssätze
2. Daraus folgt dann die Beziehungsgestaltung und das Rollenselbstverständnis
3. Darauf baut dann die strategische Stoßrichtung der Beraterinterventionen auf.

Die systemische Haltung beruht auf den theoretischen Grundlagen des systemischen Ansatzes und ist deshalb eng verknüpft mit dessen Menschenbild:⁷

- Menschen sind autonom, sie entscheiden selbst über ihr Handeln.
- Menschen sind selbstreferenziell, sie beziehen sich in ihren Entscheidungen immer auf sich selbst und ihre eigene Erfahrung.
- Menschen sind mit ihrer Umwelt strukturell gekoppelt. Um zu überleben brauchen Menschen den Austausch mit ihrer Umwelt (physisch, psychisch und sozial).

Grundsätzlich versteht sich der systemische Berater als Impulsgeber und Begleiter auf dem Weg, eine höhere Problemlösungskompetenz des Systems zu entwickeln. Er muss sich aber auch immer bewusst sein, dass bereits seine Anwesenheit eine Intervention im Klientensystem darstellt. Gemäß dem ethischen Imperativ (nach H. v. Foerster) ist es die Aufgabe eines systemischen Beraters, „stets so zu handeln, dass die Anzahl der Möglichkeiten vergrößert wird.“

Die Beziehung zum Klienten ist durch gegenseitige Wertschätzung geprägt, durch Vertrauen in die Fähigkeit zur Selbsthilfe und den Glauben an die Entwicklungsfähigkeit von Menschen und Organisationen.

² Eigene Mitschrift, 1. Modul Beraterlerngang 2006/2007

³ Königswieser R./Hillebrand M., 2005, S. 7

⁴ <http://de.wikipedia.org/wiki/Haltung>

⁵ Königswieser R./Hillebrand M., 2005, S. 39

⁶ Königswieser R./Exner A., 2004, S. 13

⁷ Seliger R., „Erste Begegnung in der Beratung“

Die Systemische Haltung als Berater ist gekennzeichnet durch eine Reihe von Merkmalen bzw. Eigenschaften, die im Folgenden dargestellt werden sollen.⁸

4.1 Neugier

Der Berater benötigt kein Detailwissen zum konkreten Projekt oder Organisation. Er nutzt sein Nicht-Wissen als Ressource, kann so die Konstruktionen des Klientensystems hinterfragen, um vorschnelle Ergebnisse bzw. Erkenntnisse zu verhindern. Am Beginn eines Beratungsprojekts geht es darum, sich als Berater „ortskundig“ zu machen, das Hilfsmittel dafür ist neugieriges Fragen. „Hypothesenbildung und zirkuläres Fragen sind sozusagen technische Mittel, eine Neugierhaltung aufrechtzuerhalten. Zwischen allen dreien besteht eine rekursive Beziehung – sie erzeugen sich gegenseitig.“⁹

Neugier dient dazu, neue Sichtweisen zu generieren – sowohl für den Berater, aber vor allem auch für das Klientensystem. Nur wer als Berater neugierig bleibt, kann immer wieder neue Fragen stellen und dadurch wieder lernen. Umgekehrt gilt, wer als Berater glaubt, die „richtige“ Beschreibung gefunden zu haben, verhindert so weitere Möglichkeiten.

Eine neugierige Haltung betont die Eigenlogik des Systems, die bisher (nämlich vor der Beratung) wirksam war und sich offenbar bewährt hat. „Sie steht einer Reparaturlogik entgegen – der Idee nämlich, man könne ein anderes System vollständig durchschauen und dann steuern (...)“¹⁰

4.2 Neutralität

Der Berater ist dem Klientensystem gegenüber grundsätzlich neutral. Es ist seine Aufgabe, allen unterschiedlichen Einflüssen, Zielen, Personen und Hierarchien neutral gegenüberzustehen und sozusagen „den gleichen Abstand einzunehmen“ (Äquidistanz). Nur durch eine neutrale Haltung wird es dem Berater gelingen, von allen Beteiligten als kompetent akzeptiert zu werden.

Schlippe/Schweitzer¹¹ unterscheiden zwischen drei verschiedenen Arten der Neutralität:

- Neutralität gegenüber Personen
- Neutralität gegenüber den Problemen bzw. Symptomen
- Neutralität gegenüber Ideen

Der Berater agiert auch neutral im Konflikt zwischen Verändern und Bewahren – nur so kann er hinterfragen, was die Kosten der Veränderung bzw. der Nutzen des Bewahrens sind.

Neutralität bedeutet nicht, dass man als Berater keine eigene Meinung hat und sie nicht sagen darf. Er kann sie vertreten, muss aber darauf achten, danach seine Neutralität wiederzugewinnen, indem er durch Reflexion wieder eine Metaposition einnimmt bzw. klar macht, dass diese Meinung eventuell nicht zum Klientensystem passt.

„Neutralität ist in erster Linie nicht eine Frage der Absicht, sondern eine Frage der Wirkung. Wenn den Teilnehmern einer systemischen Beratung hinterher unklar ist, auf wessen Seite der Berater mehr gestanden hat, welche der vertretenen Ideen er favorisiert und wie er zum Problem steht – dann hat der Berater sich neutral gezeigt.“¹²

4.3 Respekt

Das Klientensystem und seine Eigenlogik müssen vom Berater stets respektiert und wertgeschätzt werden. Gerade am Beginn eines Beratungsprojekts ist es wichtig, dass der gegenseitige Respekt gewonnen wird. Der Kunde muss anerkennen, dass der Berater die Kompetenz über Kommunikations- und Problemlösungsprozesse hat, er stellt die Fragen und leitet die Kommunikation. Andererseits muss der Berater die Kompetenz des Kunden hinsichtlich der Organisation und des Problems anerkennen und wertschätzen. Unterschiede wie Widersprüche sind positiv und sollen in ihrer Vielfältigkeit genutzt werden.

⁸ vgl. Flipchartprotokoll Modul 1, Beraterlerngang 2006/2007

⁹ Schlippe A. v./Schweitzer J., 2003, S. 121

¹⁰ Schlippe A. v./Schweitzer J., 2003, S. 121

¹¹ vgl. Schlippe A. v./Schweitzer J., 2003

¹² Schlippe A. v./Schweitzer J., 2003, S. 119

„Es ist wie es ist. Wir wollen zuerst verstehen, welche Funktion, welcher Sinn hinter den typischen Mustern im System liegt. Es geht dabei auch um Entdramatisierung, um das Gute im Schlechten (bei Defizitorientierung) oder um das Schlechte im Guten (bei Idealisierungen).“¹³

4.4 Respektlosigkeit gegenüber Lösungsideen

Die Eigenlogik des Systems kann auch Teil des Problems sein – dann ist es Aufgabe des Beraters, diese Eigenlogik zu hinterfragen, respektlos mit allen Arten von Gewissheiten zu sein und das System zu irritieren. Werden z.B. vom Klientensystem zu rasch Lösungsideen gebracht, so ist es Aufgabe des Beraters skeptisch zu bleiben und diese Ideen zu hinterfragen.

4.5 Distanz (Außenperspektive)

Es gibt unterschiedlichste Gründe, warum Berater in ein Unternehmen geholt werden, einer der häufigsten ist, die „Betriebsblindheit“ einer Organisation zu überwinden. Es ist Aufgabe des Beraters, andere Perspektiven in das System zu bringen. Um dies tun zu können, ist es notwendig, dass der Berater ausreichend Distanz wahrt – diese notwendige Distanz wird durch die innere Haltung des Beraters erzeugt. Gleichzeitig muss er immer mit dem Klientensystem in Kontakt bleiben und seine Anschlussfähigkeit etwa durch Sprache, Kleidung und Verhalten sicherstellen.

4.6 Positive Unterstellung von Fähigkeit

Die systemische Beratung geht davon aus, dass Systeme die Fähigkeit haben sich selbst zu helfen. Die Organisation hat ihre Probleme selbst erzeugt und hält sie auch aufrecht, deshalb kennt sie selbst die Lösung ihrer Probleme bzw. kann sie erarbeiten und verfügt über alle Ressourcen, die sie zur Lösung ihrer Probleme benötigt.

Aufgabe des Beraters ist es, das System dabei zu unterstützen, diese Ressourcen aufzufinden – der Fokus der systemischen Beratung liegt deshalb auf der Konstruktion von Lösungen, auf der Erkennung und Veränderung bestimmter Strukturen und Muster, um so ein anderes Verhalten der Organisation zu ermöglichen. Der Fokus liegt nicht auf einzelnen Personen.

Der Berater arbeitet vor allem mit Möglichkeiten und positiven Zukunftsbildern, immer mit dem Ziel, die möglichen Handlungsfelder der Organisation zu erweitern. In der Literatur wird dieser Teil der Haltung deshalb auch mit „Ressourcen- bzw. Lösungsorientierung“ beschrieben. Es wird der Auseinandersetzung mit Defiziten nur geringer Raum gegeben und immer versucht, auf die vorhandenen Ressourcen hinzuweisen („Was passiert wenn nichts passiert“, „Was funktioniert“), um so die „Problemtrance“, in der sich Organisationen häufig befinden, zu durchbrechen.

4.7 Kundenorientierung

Obwohl Kundenorientierung heutzutage ein schwer strapazierter Begriff ist und es kaum ein Unternehmen gibt, dass sich nicht die eigene Kundenorientierung auf die Fahnen heftet, mangelt es noch immer sehr häufig daran. Nur wenige Unternehmen haben verstanden, dass echte Kundenorientierung bedeutet, das anzubieten, was ihre Kunden subjektiv haben wollen – und nicht das, was sie nach Meinung des Unternehmens brauchen.

In dieselbe Kerbe schlägt auch der Begriff „Kundenorientierung“ bei der Haltung eines systemischen Beraters: „Professionelle Interventionen richten sich nicht nach „objektiver Indikation“ oder „Bedürftigkeit“, sondern nach dem subjektiven Bedarf des Kunden.“¹⁴

Im Rahmen des Lerngangs haben wir wiederholt den Begriff „Schwarzarbeit“ gehört – als Berater etwas zu tun, wofür man gar keinen Auftrag hat. Dies und der damit verbundene unnötige Aufwand können durch konsequente Kundenorientierung kann vermieden werden.

Laut Schlippe/Schweitzer lässt sich eine kundenorientierte Haltung folgendermaßen zusammenfassen: „Ich tue nichts, wenn ich nicht überzeugt bin, das meine Tat zufriedene Nutznießer

¹³ Königswieser R./Hillebrand M., 2005, S. 40

¹⁴ Schlippe A. v./Schweitzer J., 2003, S. 125

findet. Ich schreite erst zur Tat, wenn mein Kundensystem mir einen Auftrag erteilt hat, der mit meinen Mitteln auch realisierbar ist.“¹⁵

5 Hypothesenbildung

Ein weiteres wesentliches Kennzeichen der Arbeit eines systemischen Beraters ist das hypothesengestützte Arbeiten. Da die Hypothesenbildung auf der systemischen Haltung beruht - laut Schlippe/Schweitzer gehört sie sogar zur Haltung und den Grundannahmen eines systemischen Beraters - soll in dieser Arbeit aufbauend auf der detaillierten Darstellung des vorigen Kapitels darauf eingegangen werden.

Hypothesengestütztes Arbeiten bedeutet, dass Interventionen, die durch den Berater gesetzt werden, immer auf bestimmten Hypothesen des Beraters beruhen. Die gesetzten Interventionen wiederum geben Impulse für eine Weiterentwicklung des Klientensystems.

Hypothesen werden dabei als Erklärungsversuche verstanden. Sie helfen dabei, Zusammenhänge herzustellen bzw. Bekanntes mit Unbekanntem zu verknüpfen. Sie dienen dazu, Übersicht zu erzeugen und Komplexität zu reduzieren, indem die Unterscheidung zwischen wichtig und unwichtig gemacht wird. Als Denktool sichern sie die Orientierung des Beraters und helfen ihm, die Landkarten des Kunden zu lesen. Gleichzeitig sind sie die Basis für die Entscheidung, welche Interventionen gesetzt werden.

Meistens handelt es sich um Hypothesen, deren Richtigkeit man nicht beweisen kann. „Es geht nicht darum, die eine richtige Hypothese zu finden. Vielmehr führt gerade die Vielfalt der Hypothesen auch zu einer Vielfalt von Perspektiven und Möglichkeiten.“¹⁶

Eine gute Hypothese muss plausibel (d.h. in sich logisch) und nützlich sein. Schlippe/Schweitzer¹⁷ messen die Nützlichkeit einer Hypothese anhand ihrer Ordnungs- und Anregungsfunktion: Hypothesen sollen dem Berater dabei helfen, in der Vielfalt der Informationen, die er vom Klientensystem erhält, zwischen Wichtigem und Unwichtigem zu unterscheiden (Ordnungsfunktion). Andererseits bieten sie (zunächst dem Berater, dann auch dem Klienten) neue Sichtweisen (Anregungsfunktion).

Systemische Hypothesen beziehen sich auf¹⁸:

- das gesamte beobachtete System statt auf Einzelphänomene
- zirkuläre Wechselwirkungen statt lineare Ursache-Wirkungszusammenhänge
- die Funktionen des Problems statt auf Motive und Schuldfragen
- Zusammenhänge und das „Unsichtbare“ zwischen den Erscheinungen
- Strukturen und Prozesse statt Personen.

Sie richten sich auf Ressourcen, Potentiale und Chancen, Lösungen und Ziele und die Zukunft.

6 Haltung als Unterschied zwischen Fach- und Prozessberatung

Vorbemerkung: „Fachberatung“ wird in dieser Arbeit vor allem als Top-Management Beratung i.S. der klassischen Unternehmensberater (wie z.B. BCG, McKinsey oder Roland Berger, etc.) verstanden.

6.1 Grundlegende Anmerkungen zum Unterschied Fach- und Prozessberatung

Fachberatung beruht generell auf der linearen, mechanistischen Denkweise, bei der von klaren Ursache-Wirkungszusammenhängen ausgegangen wird. Es liegt ihr eine formal-rationale Logik zugrunde, was sich üblicherweise auch in der Struktur der Beratungsprojekte widerspiegelt: am Anfang steht beinahe immer eine umfangreiche Analysephase, in der der Fokus auf dem Sammeln, Auswerten und Interpretieren von Daten liegt („number crunching“). Auf Basis dieser Analysen werden

¹⁵ Schlippe A. v./Schweitzer J., 2003, S. 127

¹⁶ Schlippe A. v./Schweitzer J., 2003, S. 117

¹⁷ Schlippe A. v./Schweitzer J., 2003, S. 117

¹⁸ Handout Modul 3, Beraterlerngang 2006/2007

dann die Lösungen für die Zukunft entwickelt. Das Ziel dieser umfangreichen Analysen ist es, Sicherheit zu erzeugen – unter der Annahme, dass die Zukunft rational einschätzbar ist.¹⁹

Wie es dem Denken der meisten Unternehmen entspricht, betrachten die klassischen Unternehmensberater die Organisation bzw. ihre Mitarbeiter als triviale Maschinen. Mitarbeiter werden als berechenbar und direkt steuerbar angesehen und haben einen immer gleichen Output zu erzeugen. Gibt es Probleme bei der Umsetzung der Ergebnisse der Fachberatung, werden diese häufig dem Versagen oder dem Widerstand einzelner Personen zugeschrieben.

Organisationen werden nicht als lebende Systeme betrachtet - Fachberater gehen davon aus, dass sie direkt in das System eingreifen und Prozesse innerhalb des Systems steuern können.

Da die Fachberater als Experten ins Unternehmen kommen, wird von ihnen erwartet, dass sie die Lösungen für das jeweilige Problem des Unternehmens bringen. Im Gegensatz dazu geht die systemische Beratung davon aus, dass die Lösung im Unternehmen selbst zu finden ist und der Berater die Aufgabe hat, den Prozess zur Lösungsfindung zu steuern. Der systemische Berater sieht es als seine Aufgabe, die Organisation/das Klientensystem in die Fähigkeit der Beobachtung 2. Ordnung zu bringen, d.h. die Organisation lernt, sich selbst zu beobachten und dadurch ihre eigenen Muster zu erkennen. Der systemische Berater hat das Ziel, von einem Verhalten, das das Klientensystem als Problem bezeichnet zu einem Verhalten zu kommen, das das Klientensystem selbst als Lösung beschreibt – damit wird das Problemlösungspotential der Organisation gehoben.

In der systemischen Beratung sind alle eingesetzten Instrumente Kommunikationstools, entweder durch Gesprächstechnik (Fragen) oder durch das Einrichten bestimmter Settings, durch die dann eine indirekte Kommunikation ermöglicht wird. Hier liegt ein wesentlicher Unterschied zur Fachberatung, die unter „Tools“ bestimmte Methoden versteht, die möglichst standardisiert an möglichst viele Kunden verkauft werden.

Im Folgenden werden die Unterschiede zwischen Fach- und Prozessberatung anhand der einzelnen, im Kapitel 3 beschriebenen Kennzeichen der systemischen Haltung dargestellt.

6.2 Neugier

Ein wesentliches Verkaufsargument der großen Managementberatungen ist die jeweilige Branchen- bzw. Themenerfahrung, die es innerhalb des Unternehmens aus Projekten bei anderen Unternehmen bereits gibt. Dies spiegelt sich üblicherweise auch in der Organisation der Beratungen wieder, in der es „Competence Center“ o.ä. für bestimmte Branchen und Themengebiete gibt.

Am Beginn eines Projekts besteht die Aufgabe in der Mehrheit der Projekte in einer genauen Analyse der Ist-Situation (bzw. der Vergangenheit) des Unternehmens. Da die Berater als „Experten“ verkauft werden, ist es kaum möglich, dass „Nicht-Wissen“ als Ressource gegenüber dem Kunden zu nutzen. In der klassischen Beratung überwiegt eine Reparaturlogik. Es wird angenommen, dass man die Probleme der Organisation durch Analyse, Benchmarking und Empfehlungen von außen lösen könne.

Gemein mit einem Projekt eines systemischen Beraters ist sicherlich, dass man sich am Anfang „ortskundig“ macht. Nur der Umfang dieser Startphase ist sehr unterschiedlich. In der klassischen Beratung dauert diese „Analysephase“ oft über mehrere Wochen an. Die Berater sind meistens vor Ort beim Kunden und so in die Organisation eingebunden.

6.3 Neutralität

Gerade die großen Managementberatungen werden oft eingesetzt, um bereits getroffene Entscheidungen des Vorstandes durch externe Kompetenz zu rechtfertigen und so gegenüber den verschiedensten Umwelten zu „verkaufen“. Die Berater agieren nicht neutral, sondern stehen eindeutig auf der Seite des Vorstandes bzw. Topmanagements, das auch den Auftrag erteilt hat. Sie sind dann weder neutral gegenüber Personen noch neutral gegenüber dem Problem.

¹⁹ vgl. Nagel R., 4/2001

6.4 Respekt/Respektlosigkeit gegenüber Lösungsideen

Diese Merkmale der systemischen Beratung sind in der Fachberatung nicht zutreffend. Natürlich bringen auch Fachberater dem Kunden Respekt entgegen. Da die Berater als Experten auftreten, gehen sowohl die Organisation als auch die Berater selbst davon aus, dass sie eine höhere Kompetenz für die Problemlösung der Organisation besitzen als die Organisation selbst. Der Fachberater hat sowohl die inhaltliche als auch die prozessuale Verantwortung für das Projekt.

Die Expertenberatung²⁰ geht von einer asymmetrischen „Lehrer-Schüler“ Beziehung aus. Die Expertise des Beraters ist das Fach- bzw. Lösungswissen (Branchen-, Produkt-, Analyseinstrumente), das er in das Unternehmen einbringt.

In der Analysephase hat der klassische Berater die Verantwortung, in der Umsetzungsphase liegt sie dann beim Kunden, nur selten begleitet ein Fachberater auch die Umsetzungsphase. In der systemischen Beratung ist die Verantwortung von Anfang an geteilt, der Kunde ist für die Steuerung der Organisation verantwortlich, der Berater für die Steuerung des Beratungsprozesses.

6.5 Distanz (Außenperspektive)

Beide Beratungsrichtungen sehen ihre Aufgabe darin, eine Außenperspektive in das Unternehmen zu bringen. Ein Unterschied ist bei der „Anschlussfähigkeit“ festzustellen – m.E. nach achten die Fachberater weit weniger darauf, ob sie bei der Organisation „anschlussfähig“ sind, da sie als Experten auftreten.

„Fachberater denken und handeln analog der Denk- und Handlungslogik des Kunden-Systems.“²¹

6.6 Positive Unterstellung von Fähigkeit

Die klassischen Unternehmensberater gehen eben nicht davon aus, dass das Unternehmen die Fähigkeit hat, sich selbst zu helfen. Sie entwickeln durch intensive Analyse Lösungsvorschläge für das Problem – häufig ohne auf die notwendigen Umsetzungsvoraussetzungen in der Organisation zu achten. Die Organisation delegiert dabei die Problemlösung an Experten.

7 Schlussfolgerung - der systemische Berater als Seiltänzer

Als systemischer Berater ist man eigentlich ein Weltmeister im Seil tanzen – das Umgehen und Intervenieren mit und im Klientensystem ist ein laufender Balanceakt.

7.1 Balanceakt Nummer 1: Wertschätzung versus Irritation

Einerseits ist es notwendig und entspricht der zentralen Haltung, dem Klienten stets Respekt und Wertschätzung entgegenzubringen. Andererseits ist es ja meistens die jahre- (wenn nicht jahrzehnte-) lange Beibehaltung bestimmter Muster in der Organisation, die dazu führt, dass das Problem von der Organisation als immer größer wahrgenommen wird und sie recht häufig in eine „Problemhypnose“ verfällt. Um diese Muster zu durchbrechen, ist Irritation durch den Berater notwendig. Diese Irritation kann auch respektlos sein, um einen Unterschied im Klientensystem zu erzeugen.

7.2 Balanceakt Nummer 2: Distanz versus Anschlussfähigkeit

Der Berater muss ständig danach trachten, die richtige Kombination aus „sich einfühlen“ und „beobachten“ zu finden. Einerseits ist es wichtig, dass der Berater anschlussfähig an das Klientensystem und seine Kultur ist - besonders am Anfang der Beratung hat dies höchste Bedeutung, um eine tragfähige Basis für die Beziehung zwischen Berater und Klient zu schaffen. Andererseits ist es notwendig, dass der Berater stets eine gewisse Distanz zum Klientensystem hält, um nicht der Gefahr zu unterlaufen, einer „Problemhypnose“ zu unterliegen und damit die notwendige Neutralität nicht mehr zu wahren. Ist er wiederum vom Klientensystem zu weit entfernt, mag er dem Kunden abgekoppelt erscheinen.

²⁰ Handout Modul 2, Beraterlerngang 2006/2007

²¹ Königswieser, R./Sonuc E./Gebhardt J., 2006, S.34

Königswieser/Hillebrand sprechen auch davon, dass man bei der systemischen Haltung immer wieder Paradoxien und Widersprüchen gegenübersteht. Professionalität bedeutet, die verschiedensten Pole ausbalancieren zu können:²²

Reflexion, Lernen aus Feedback	↔	Spontaneität, Intuition
Selbstbewusstsein	↔	Bescheidenheit
Lernen, (...), Neugierde, Nichtwissen	↔	(...)Wissen, Positionierung auf Prozessebene
Betroffensein, Engagement	↔	Distanz-Wahren-Können, Gelassenheit
Verantwortungsgefühl	↔	Spaß an Spielerischem
Sicherheit geben	↔	konstruktiv irritieren
Harte Fakten	↔	weiche Faktoren
Verändern	↔	Bewahren
Entschleunigung	↔	Effizienz

8 Reflexion

Die Verinnerlichung der systemischen Haltung ist die Grundvoraussetzung, um als systemischer Berater professionell auftreten zu können. Alle Schritte der Beratung von der Informationsgewinnung über die Hypothesenbildung bis hin zum Setzen der Interventionen beruhen auf der Haltung des Beraters. Nur durch das Einnehmen einer anderen (systemischen) Haltung ist die Überwindung des mechanistischen Weltbildes möglich. Da wir mit dem mechanistischen Weltbild aufgewachsen und auch täglich damit umgeben sind, ist die Änderung der Haltung ein Prozess, der seine Zeit braucht.

Auch in der Fachberatung kann das Einnehmen der systemischen Haltung einen Unterschied machen, vor allem im Hinblick auf den Umgang mit den Kunden und der Wertschätzung der Arbeit der Organisation. Königswieser et. al. sprechen in ihrem Buch „Komplementärberatung“ sowohl von den Grenzen der Fachberatung als auch der systemischen Prozessberatung und eröffnen eine neue Perspektive in der „Komplementärberatung“. Vor allem bei der Haltung unterstreichen sie, dass es nicht um eine Mischung der beiden Ansätze geht, sondern um eine „qualitativ neue Dimension, die zum einen durch ein kontextabhängiges Oszillieren zwischen den idealtypisch bezeichneten Polen auf dem Kontinuum gekennzeichnet ist und zum anderen völlig neue Perspektiven erzeugt.“²³

Ich bin der Überzeugung, dass es möglich und in vielen Beratungssituationen auch notwendig ist, Fachberatung und systemische Beratung miteinander zu verknüpfen, um so für und gemeinsam mit dem Kunden optimale Lösungen zu erarbeiten.

9 Meta-Reflexion des eigenen Lernprozesses

Die Anfangssituation vor der Theoriearbeit hat sich für mich typisch systemisch dargestellt: „Es hat immer schon begonnen, bevor es beginnt.“ Immer wieder geistert mir durch den Kopf, dass ich an der Arbeit schreiben sollte, aber zunächst noch kein Thema wirklich greifbar ist. Irgendwann blitzt es im Kopf auf, nur ein kurzer Gedanke, der aber immer wieder kommt. Ist denn nicht die systemische Haltung der Schlüssel für die weitere Professionalisierung als systemische Beraterin?

Seit dem ersten Modul, in dem wir eine Einführung in die wesentlichen Elemente der systemischen Theorie erhalten haben, ist über ein Jahr vergangen. Ich habe das Gefühl, dass speziell bei der Haltung bei mir noch große Lücken klaffen.

Gut, die Entscheidung ist gefallen, ich werde mich in meiner Abschlussarbeit mit der systemischen Haltung als Beraterin und ihrer Auswirkung auf die eigentliche Beratungstätigkeit – v.a. im Vergleich zur Fachberatung beschäftigen. Die ersten Schritte sind rasch getan, ein Review der Unterlagen, doch dann gerät das Ganze ins Stocken... Woher die Literatur nehmen, wann lesen? Mein kleiner Sohn Konstantin lässt mir nur selten die Zeit, mich mehrere Stunden am Stück mit der Arbeit zu beschäftigen. Außerdem stelle ich fest, dass es mir schwer fällt, wieder „in die Arbeit hineinzukommen“ und ich dafür immer längere Zeit und ein gewisses Ausmaß an Überwindung benötige.

²² Königswieser R./Hillebrand M., 2005, S. 43

²³ Königswieser, R./Sonuc E./Gebhardt J., 2006, S.103

Entgegen meiner sonst sehr strukturierten Arbeitsweise entsteht die Arbeit als „Stückwerk“, immer wieder finde ich neue Themenbereiche, die ich einbauen möchte – und erst durch Überarbeitung und Verknüpfung der einzelnen Punkte entsteht die nun vorliegende Arbeit.

Gleichzeitig erkenne ich in der Theoriearbeit auch die Chance, den gesamten Lerngang noch einmal Revue passieren zu lassen. Was sind die wesentlichen Erkenntnisse für mich, was ist „hängen geblieben“, wo hat mich der Lerngang bereits verändert? Ich nutze die Chance, mich endlich mehr mit der Literatur zum Thema zu beschäftigen und so die Grundlagen zu vertiefen. Dies hätte ich ohne die Abschlussarbeit in diesen Monaten sicherlich nicht gemacht. Meine Bibliothek ist deutlich angewachsen und das „systemische“ Lesematerial für die ruhigen Minuten wird mir auch in den nächsten Monaten sicher nicht ausgehen.

Eine der wesentlichsten Erkenntnisse ist sicherlich, dass mir Beratung einfach „liegt“ und großen Spaß macht. Die Theorie und Philosophie der systemischen Beratung entspricht vielmehr meinem Menschen- und Organisationsverständnis als jene der klassischen Unternehmensberatung. Gleichzeitig bin ich davon überzeugt, dass eine strenge Trennung von Fach- und Prozessberatung in der Praxis nur schwer möglich ist. Aus meiner Sicht hat auch hier wieder ein systemisches Element Gültigkeit: es geht nicht um „Entweder-oder“ sondern um „sowohl – als auch“.

Zur wirklichen Gelassenheit und Professionalität eines systemischen Beraters (wie es mir im Lerngang wiederholt eindrucksvoll demonstriert wurde) ist es noch ein weiter Weg. Ich merke allerdings bereits, dass ich vielen Dingen gelassener und mit größerem Abstand gegenüber stehe als vor dem Lerngang. Ich versuche, die unterschiedlichsten Landkarten neugierig und mit Interesse betrachten und daraus laufend weiterzulernen.

10 Literatur

Königswieser, Roswita/Sonuc, E./Gebhardt J. (2006): *Komplementärberatung – Das Zusammenspiel von Fach- und Prozess-Know-how*, Stuttgart, Klett-Cotta

Königswieser, Roswita/Hillebrand, Martin (2005): *Einführung in die systemische Organisationsberatung*, Heidelberg, Carl-Auer-Verlag

Königswieser, Roswita/Exner, Alexander (2004): *Systemische Interventionen*, Stuttgart, Klett-Cotta

Königswieser, Roswita, „Grundlegende Gedanken zum systemischen Management“ in Best of neuwaldegg (2001), S. 107-112

Nagel, Reinhart, „Strategieberatung: Expertenorientiert oder systemisch?“ in Hernsteiner (4/2001), S. 14 - 21

Schlippe, Arist von/Schweitzer, Jochen (2003): *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*, Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht

Seliger, Ruth: *Erste Begegnung in der Beratung, Handout zum 2. Modul des Beraterlerngangs 2006/2007*, Wien

Seliger, Ruth: *Einführung in das systemische Paradigma, Skriptum zum Seminar*, Wien