

Einführung in die Systemische Organisationsberatung

Leseprobe

Lesen Sie mehr in:

[Einführung in die systemische Organisationsberatung](#)

von Roswita Königswieser, Martin Hillebrand, und Johann Ortner
Carl-Auer-Systeme; Auflage: 3 (2008)

Vorwort

Noch vor wenigen Jahren wäre es schwer denkbar gewesen, für eine breitere Leserschaft aus unterschiedlichen Berufsfeldern eine Einführung in systemische Organisationsberatung auf den Markt zu bringen. Mittlerweile hat sich der systemische Ansatz aus seiner Nischenexistenz mit Geheimtippimage zu einer salonfähigen, attraktiven Organisationsberatungsmethode in Wirtschaft und im NPO-Bereich (Non-Profit-Organisationen) entwickelt. Die Qualifizierungsprogramme boomen und Veränderungsmanager wie konventionelle Berater interessieren sich für die Anwendung des Ansatzes, wenn traditionelle Methoden versagen.

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. Aus langjähriger Beratererfahrung und aus der Durchführung von Qualifizierungsprogrammen für systemische Organisationsberatung wissen wir, dass dieses Lernfeld zu den schwierigsten, aber auch nachhaltigsten zählt.

An dieser Stelle wollen wir gleich darauf hinweisen, dass es hier um eine Darstellung *unseres* Beratungsansatzes geht, der nicht Anspruch erhebt, der einzige oder einzig richtige in der systemischen Organisationsberatung zu sein.

Diese knappe Einführung in die systemische Beratung stellte uns vor eine erhebliche Herausforderung. Dieses Buch sollte den hohen Anspruch erfüllen, einerseits die Komplexität des Ansatzes mit seiner Vielschichtigkeit, seinen Mehrdeutigkeiten in angemessener Differenziertheit darzustellen, andererseits aber auch einen möglichst klaren Einblick in die Praxis der systemischen Organisationsberatung, in konkrete Methoden und Interventionsmöglichkeiten zu geben. Gleichzeitig wollten wir auch idealtypische Wege als Orientierung aufzeigen und damit zusätzlich einen Geschmack der „Wirklichkeit“ vermitteln, um nachvollziehbar zu machen, wie schwierig und wie voll von Stolpersteinen systemische Beratung sein kann bzw. fast immer ist.

Um den Lesern, seien es Berater, Projektleiter, Studenten oder allgemein Interessierte, einen Eindruck vom Alltag systemischer Organisationsberatung zu geben, stellen wir zu Beginn dieser Einführung einen realen Beratungsfall vor und steigen damit ins chaotisch-aufregende Geschehen ein. In dieser Erzählung kommt alles, was den Ansatz¹ ausmacht, in Elementen verdichtet vor – eine abenteuerliche Reiseschilderung mit allen Höhen und Tiefen. Beim Lesen kann man sich ein Bild von der Region, der Landschaft, den Leuten, den Sitten machen, aber die Schilderung ist und ersetzt natürlich nicht das Reiseerlebnis selbst.

Nach einer komprimierten Darstellung des systemischen Organisationsberatungsansatzes und der Klärung einiger wichtiger Begriffe schlagen wir, von unserem Praxisbeispiel ausgehend, die Brücke zu den wesentlichen drei Ebenen der Intervention und ihren fünf Dimensionen.

Die drei Interventionsebenen – Architektur, Design und Werkzeuge – können, um bei diesem Bild zu bleiben, mit einer Landkarte verglichen werden: Die „Basisorientierungen“ mit den „empfohlenen Routen“ und die Werkzeuge und „Faustregeln“ mit den Checklisten für nützliches Reisegepäck. Wir haben dabei eine Auswahl an Interventionen getroffen, die sich aus dem Fall ableitet und die Felder beleuchtet, die bisher weniger belichtet wurden².

Wir danken allen Kunden und Kollegen, die mit uns in Projekten zusammengearbeitet und dabei Neues entwickelt haben, allen Teilnehmern unserer Qualifizierungsprogrammen, mit denen wir unsere Lernschritte diskutiert und erprobt haben.

Stephan Rey, unser Beraterkollege, hat die Illustrationen angefertigt, die unseren Text begleiten – danke!

Einen besonderen Dank schulden wir Johann Ortner, der uns inhaltlich ergänzt und uns kompetent geholfen hat, das Manuskript zu erstellen.

*Roswita Königswieser, Martin Hillebrand
Wien/Bremen
Juli 2004*

2. Was ist systemische Beratung?

Wir haben als Einleitung in die systemische Beratung ein ganz konkretes Beispiel aus unserer Beratungspraxis gewählt, um davon ausgehend zu zeigen, worin denn nun eigentlich das Besondere dieses Ansatzes liegt.

Wir versuchen in dieser Einführung in die Systemische Beratung, unsere Überlegungen praxisnah, anschaulich und verständlich darzustellen. Dennoch bzw. gerade deshalb ist es notwendig, die Begriffe möglichst präzise zu wählen und zu definieren, um ein *Verstehen* komplizierter Zusammenhänge zu erleichtern und Simplifizierungen zu vermeiden. Auch Einstein war der Überzeugung, man sollte „alles so einfach wie möglich machen, aber nicht einfacher als es ist“. Wir wollen uns bemühen, dieser Einsicht Rechnung zu tragen.

Niedergeschriebene Gedanken wie dieser Text bestehen aus Sätzen, Wörtern und immer wiederkehrenden Schlüsselbegriffen. Begriffe repräsentieren grundlegende Gedankengänge, sie sind Theorie in komprimierter Form. Daher stellen wir die Schlüsselbegriffe „systemisch“ und „Beratung“ voran. Sie stehen in engem Zusammenhang mit den Begriffen „Organisation“ und „Entwicklung“ (bzw. „Lernen“). Unser Verständnis dieser vier Begriffe und wie sie zusammenhängen und was damit begriffen werden kann, baut auf eine lange Tradition von Versuchen auf, Phänomene zu beschreiben und zu verstehen, die „Organismen“ eigen sind und sie von trivialen Maschinen unterscheiden.

Daran anschließend, wollen wir die Wurzeln des Systemansatzes und das darauf gründende Verständnis von Organisation darstellen.

2.1. Die systemische Sichtweise - Begriffsklärung

Unter *Beratung* verstehen wir ganz allgemein, dass einer Person, Gruppe, Organisation bzw. einem Unternehmen von jemandem geraten wird, dies oder jenes zu tun bzw. nicht zu tun. Um einen „Rat“ fragt man für gewöhnlich, wenn man in einer Situation nicht genau weiß, wie man vorgehen soll. Solche Situationen der Ungewissheit und Unsicherheit sind meist Anlass für Beratungsanfragen.

Ein Ratgeber kann mit seinem Rat als Fachspezialist eine problematische³ Situation direkt lösen helfen, wenn er die Lösung des Problems kennt, oder er kann dem Rat Suchenden dabei helfen, selbst die für ihn richtige Lösung zu finden. Man spricht dann von „Hilfe zur Selbsthilfe“, im Sinne des Sprichwortes: „Gebe ich dir einen Fisch, wirst du einen Tag lang satt sein. Lehre ich dich fischen, dann wirst du dein Leben lang satt sein.“

Ziel systemischer Beratung ist es, langfristige, nachhaltige Lern- und Erneuerungsprozesse zu initiieren und zu unterstützen/begleiten, um Systeme (Organisationen) überlebensfähiger, erfolgreicher und effizienter zu machen. Das ist der Punkt, um den sich alles dreht.

Unter „*systemischer Beratung*“ verstehen wir eine besondere Vorgehensweise bei Hilfestellungen. Das heißt, die Berater stützen sich dabei auf die so genannte „systemische“ Haltung und die „systemische“ Sicht auf die Situation bzw. gehen von einem „systemischen“ Verständnis von Personen, Gruppen, Organisationen und Prozessen⁴ aus.

Was aber heißt, eine Person, eine Gruppe oder ein Unternehmen als lebendes „System“ zu betrachten und dementsprechend zu „behandeln“? Was ist ein System, und welche Konsequenzen hat es, ein Unternehmen als System zu betrachten? Was heißt „systemische Sicht“? Um diese Fragen beantworten zu können, müssen wir uns kurz die Eckpfeiler der Theorie von Systemen ansehen.

Wichtig für ein Verständnis der „*Systemtheorie*“ ist zunächst, die Systemtheorie selbst, wie auch alle anderen Theorien und Weltbilder, als Erklärungsversuch, d.h. als „*These*“ zu sehen. Eine These ist eine Annahme in Bezug darauf, was wir für wirklich halten, bzw. darauf, dass etwas Bestimmtes unter bestimmten Umständen und Bedingungen passieren oder nicht passieren wird, wenn etwas Bestimmtes getan oder nicht getan wird. Es geht also um Erklärungsversuche bezüglich dessen, wie Handlungen und deren Wirkungen (bzw. Folgen) zusammenhängen. So haben wir z.B. verstehen gelernt, welche gravierenden Auswirkungen ein kleiner Eingriff in das Ökosystem haben kann, wenn etwa ein Glied in der Nahrungskette ausgerottet wird: „Alles hängt mit allem zusammen!“. Mittels „Einsicht“ in (funktionale) *Wirkungszusammenhänge* verstehen wir auch, was ein „Ökosystem“ ist, wie es funktioniert. Bei der Organisationsdynamik verhält es sich nicht anders. Wir sprechen daher vom „Mobileffekt“, weil fast jeder Eingriff in das System Auswirkungen auf das ganze System hat.

Unsere Erklärungsversuche, Theorien, Thesen sind allerdings selbst Teil des Systemgeschehens, weil wir Menschen ein Teil des Systems „Gesellschaft“, „Welt“ oder „Natur“ sind. Es gibt für uns Menschen keine unabhängige Beobachterposition. Wohin immer wir schauen, wir sind „befangen“ und sehen immer uns selbst, unsere eigenen mentalen Konstrukte und Projektionen.

Die Systemtheorie ist also ein „Weltbild“, ein eigensinniger, eigenwilliger Erklärungsversuch, der sich selbst immer in die Erklärung mit einbezieht. Wir nennen diesen Rückbezug auch „*Reflexivität*“.

Diese Charakterisierung ist allerdings eine narzisstische Kränkung für uns, weil wir gewohnt sind, unser Wissen über die Welt als wahre, objektive Erkenntnis anzusehen, die unabhängig von uns existiert.

2.2. Herkunft des systemischen Weltbildes – Was erklärt die Systemtheorie?

Der Begriff (be-greifen) „System“ stammt aus dem Griechischen, bedeutet so viel wie „zusammen + stehen“ und meint ein Ganzes, das im Zusammenwirken von Teilen existiert: „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“ (Aristoteles). Es handelt sich um ein sehr altes Konzept zur Beschreibung bestimmter Phänomene. Eine allgemeine, alles umfassende „Systemtheorie“ wurde allerdings erst Anfang des vergangenen Jahrhunderts entwickelt. Ihren Ausgang nahm die Systemtheorie bezeichnenderweise in der Biologie und in der Physik, weil man in diesen Wissensbereichen mit althergebrachten mechanistischen Erklärungsmodellen nicht mehr weiterzukommen schien¹.

Für uns war interessant, zu entdecken, dass sich vor allem Naturwissenschaftler in Wien, Graz und Prag um 1900 mit der Frage beschäftigten, wie man das Entstehen von Ordnung und Unordnung in Systemen erklären kann (Thermodynamik - Entropiegesetz). Das Problem dabei bestand darin, dass die traditionelle Denkfigur der klassischen Physik: „*Zusammengesetzt aus starren, fixen Elementen = Ding*“ plus „*Ursache/Anstoß/Aktion*“ führt zu einer *Wirkung/Bewegung/Reaktion*“, ungeeignet war, Ordnungs- bzw. Unordnungszustände zu beschreiben und die Übergänge, das Werden und Vergehen zu erklären. Dazu brauchte man eine neue wissenschaftliche Sprache mit anderen Denkfiguren bzw. Paradigmen. Man brauchte eine neue Theorie.

Wichtig für die Entwicklung der Systemtheorie war, dass die Wissenschaftler, die an diesem „Projekt“ arbeiteten, nicht nur interdisziplinär dachten, sondern durchweg Universalgelehrte (Naturwissenschaftler, Mathematiker und Philosophen) waren und in unterschiedlichsten Wissensbereichen forschten. Man diskutierte natürlich nicht über die „Systemtheorie“, sondern über philosophische, erkenntnistheoretische, sprachwissenschaftliche, naturwissenschaftliche, ökonomische, politische und künstlerische Fragen (vgl.: Janik u. Toulmin 1998).

Im so genannten „Wiener Kreis“ (Carnap, Gödel, Hahn, Neurath, Schlick u. a.) (vgl. Geier 1995) versuchte man zunächst, aufbauend auf den Erkenntnissen von E. Mach (1838-1916) und L. Boltzmann (1844-1906) und angeregt durch die Fortschritte in der Physik (M. Planck, A. Einstein, N. Bohr), eine allgemeine, streng mathematisch-logische Theorie wissenschaftlicher Erkenntnis unter dem Titel „Das wissenschaftliche Weltbild“², also eine Theorie der Theorie, zu entwickeln (Wissenschaftstheorie: G. Frege, B. Russell, L. Wittgenstein).

Die zur Erklärung von Systemveränderungen und der *System-Umwelt-Differenz*³ verwendeten Denkfiguren (z.B. leben, wachsen, sterben) passten da allerdings nicht hinein. Einige dieser systemischen Vorstellungen bzw. Schlüsselbegriffe gehen auf Aristoteles, Goethe und Darwin zurück. Sie wurden aber erst Schritt für Schritt von E. Mach (1835-1916/Wien, Graz, Prag, Wien), C. von Ehrenfels (1859-1932/Wien, Graz, Prag), M. Wertheimer (1880-1943/Prag, Frankfurt, Wien, Berlin, USA), L. von Bertalanffy (1901-1972/Wien, Prag, USA), H. von Foerster (1911-2002/Wien, Breslau, USA), und E. von Glasersfeld (*1917/Wien, Zürich, USA)⁷ als mögliche Instrumente wissenschaftlicher Erkenntnis ernst genommen und als Schlüsselbegriffe beschrieben. Diese sind vor allem:

- Ordnung (Muster, Regel, Struktur) – Unordnung (Chaos, Entropie)
- Übergang (Entwicklung, Veränderung, Geschichte, Genese) von Chaos in Ordnung in Chaos
- Dauerhaftigkeit (Beständigkeit, Starrheit, Unveränderlichkeit) – Veränderlichkeit (Wandel, Dynamik, Evolution)

mische Theoriegebäude, dass alle Systeme wiederum aus Systemen und diese aus Subsystemen mit je eigenen Unterschieden, Abhängigkeiten, Aktivitäten, funktionalen Beziehungen bestehen, dass also der gesamte Kosmos ein System von Systemen sei. Damit muss die Systemtheorie den Anspruch erheben, eine „Universaltheorie“ zu sein, ähnlich religiösen Weltbildern. Andererseits muss sich die Systemtheorie selbst als Aktivität, als Funktion eines bestimmten Systems begreifen, was aber bedeutet, dass sie nur innerhalb dieses Systems ihren Sinnanspruch geltend machen kann. Wie andere Systeme sich und ihre Umwelt „sehen“, ist eine völlig andere Sache. Dem entspricht die Position des *Relativismus*.

In der Zeit, in der wir mit befreundeten Kollegen begonnen haben, systemische Konzepte auf die Beratung von Organisationen zu übertragen, machte uns gerade diese Paradoxie besonders zu schaffen: Wie kann man den universellen, absoluten Erklärungsanspruch der Systemtheorie mit der Haltung der bescheidenen „Relativierung“ verbinden? (vgl. Königswieser und Lutz 1992)

Systemtheoretische Beschreibungs- und Erklärungsmodelle werden überall da eingesetzt, wo es um komplexe Wechselwirkungen und dynamische Entwicklungen geht. Je nach Gegenstandsbereich der wissenschaftlichen Untersuchung werden dabei von Forschern unterschiedliche Aspekte des Systemkonzepts hervorgehoben.

Wir wollen einige für uns besonders relevante Aspekte anführen und damit zum Ausdruck bringen, dass die Systemtheorie kein so einheitliches und geschlossenes Weltbild ist wie etwa das mechanistische. Wie es in der Ökonomie oder der Psychologie unterschiedliche Strömungen und Denkschulen gibt, so auch innerhalb des systemischen Ansatzes abhängig auch davon, worauf man den Systemansatz anwendet und welche Elemente des Systemkonzeptes dabei besonders hervorgehoben werden.

Das *biologische Systemverständnis* z.B. streicht besonders das „Selbstorganisationsprinzip lebender Systeme“ hervor (Homoöstate = Selbstorganisation; Autopoiesis = Selbstherstellung/Erzeugung), wird aber von Autoren wie Maturana und Varela (1984), G. Bateson (2000) und F. Vester auch auf Erkenntnisprozesse angewendet. Auch Chemiker wie z.B. I. Prigogine (cf Prigogine und Stengers, 1984) und Physiker wie F. Capra (2000) versuchen, mit systemtheoretischem Blick auf die Welt das Ausbilden von Ordnung in ihrem Forschungsbe- reich neu zu interpretieren.

Von *Sozialwissenschaftlern* ist der Aspekt „Kommunikation“ innerhalb von und zwischen Systemen mittels spezieller „Codes“ von besonderem Interesse. So haben z.B. N. Luhmann (1984) oder B. Giesen (1991) „ausdifferenzierte Funktionssysteme“ innerhalb der Gesellschaft unter dem Gesichtspunkt der „Leitdifferenz“ System-Umwelt und „Kommunikation“ (Codierung) beschrieben: Alles ist Kommunikation.

Für Wissenschaftler, die sich mit der Frage der *Steuerbarkeit komplexer Systeme* (Kybernetik = Steuerungslehre) beschäftigen wie z.B. H. von Foerster (1984) liegt die Lösung des Problems in der „reflexiven Selbstreferenz“. Sobald nämlich jemand ein System beobachtet, es zu verstehen und durch Interventionen steuernd in es einzugreifen versucht, ist er selbst ein Teil des Systemsprozesses. Es kommt also zu fortlaufenden Schleifen von Wechselwirkungen zwischen Steuerndem und Gesteuertem, die man nur über eine Beobachtung der Beobachtung entwirren kann (Kybernetik der Kybernetik = Kybernetik zweiter Ordnung = Steuerung der Steuerung = Kontextsteuerung).

Ein ähnliches Schleifenkonzept wird auch von *Kommunikations- und Erkenntnistheoretikern* wie z.B. G. Bateson (1995) und P. Watzlawick (Watzlawick et al. 2000) und *Lernpsychologen* wie J. Piaget (1992) verwendet. Die Ausgangsfrage lautet folgendermaßen: Wenn jemand etwas tut und mit seinem Tun etwas erreichen will (weil es für ihn wichtig, sinnvoll erscheint), dann kann er entweder Erfolg haben und sein Ziel erreichen, oder er kann scheitern. Erzielt ein Handelnder das Angestrebte nicht, dann wird er üblicherweise seine Vorgehensweise, seine Strategie ändern. Durch Feedback lernt er, angemessener zu handeln. Er kann aber auch über sich selbst nachdenken, über seine Ziele, Wünsche, Werte und Normen und zum Schluss kommen, dass im Verhältnis „Handlungsausgangssituation - Strategie/Technik - Handlungsziel“ etwas nicht stimmt. Diese Reflexionsarbeit wäre dann ein Lernen dessen, wie das ursprüngliche Lernen verbessert werden kann. *Double loop learning* heißt das Lernen des Lernens, es ermöglicht Aufbrechen von Denkmustern und wirkt selbst steuernd.

Die Frage nach geeigneten Interventionsmöglichkeiten für komplexe Systeme spielt auch die systemische *Familientherapie* eine wichtige Rolle. Schwierige Familiensituationen lassen sich meist nicht mit einer Therapie von Individuen auflösen, sondern erfordern ein Verständnis der Lebensbedingungen und -geschichten sowie des Zusammenwirkens aller Beteiligten. Störungen werden als Symptome angesehen. Die Mailänder Schule um M. Selvini Palazzoli (Selvini Palazzoli et al. 1984) entwickelte wirkungsvolle systemische Interventionsmethoden (paradoxe Intervention, Reframing, zirkuläre Fragen), mit deren Hilfe eingefahrene Problemmuster, auch „rigide Schleifen“ genannt, aufgelöst werden können.

In der *Organisations- und Managementtheorie* fließen schließlich alle erwähnten Ansätze zusammen, denn da geht es um Individuen, Gruppengeschehen, Lernen, Steuerung und auch um allgemein gesellschaftliche und wirtschaftliche (Umwelt) wie technische Fragen (Infrastruktur, Informatik). Systemische Modelle wurden u.a. von P. Senge (1996), C. Argyris (Argyris u. Schön 1999), B.L. Hedberg (1981) und H. Willke (2000) mit je unterschiedlichen Schwerpunkten ausgearbeitet. Auch in unseren systemischen Beratungsansatz fließen verschiedene Konzepte ein (vgl. Königwieser u.Lutz 1992).

ⁱ Ein weiterer, ganz wesentlicher Ursprung der Systemtheorie ist in der „Gestaltpsychologie“ der Berliner Gruppe um Karl Stumpf, Max Wertheimer, Wolfgang Köhler, Kurt Koffka und Kurt Lewin zu sehen. Der Wiener Psychologe Christian von Ehrenfels hatte den Begriff „Gestalt“ 1890 in die Psychologie eingeführt und Kurt Koffka hatte dann 1935 nach seiner Emigration in die USA die Gestalttheorie zu einer Theorie mit universellem Geltungsanspruch erklärt. Mit der Gestalttheorie (bzw. Psychologie) „*we are at the point where the three great provinces of our world intersect, the provinces which we call inanimate nature, life, and mind.*“ (Koffka 1935). Die Gestalt, das Ganze hat nach Wertheimer Eigenschaften, die in seinen ‚Teilen‘ nicht vorfindbar sind und jeder Einzelinhalt ändert sich, wenn er zum Teil in einem Ganzen wird. „*Es gibt Zusammenhänge, bei denen nicht, was im Ganzen geschieht, sich daraus herleitet, wie die einzelnen Stücke sind und sich zusammensetzen, sondern umgekehrt, wo- im prägnanten Fall – sich das, was an einem Teil dieses Ganzen geschieht, bestimmt, von inneren Strukturgesetzen dieses seines Ganzen.*“ (Wertheimer 1925). Kurt Lewin hat dann 1942/44 mit seiner „Feldtheorie“ das dynamische Beziehungs- und Spannungsgewebe in sozialen Gebilden (Gruppendynamik) untersucht und damit einen wesentlichen Baustein der soziologischen, sozialpsychologischen Systemtheorie entwickelt (Paul Watzlawick, Chris Argyris; Edgar Schein). Die Geschichte der Entwicklung von Gestalttheorie und Systemtheorie ist also ziemlich verschlungen. In diesem Zusammenhang sollte das zerstörerische Potential der „Reduktion von Komplexität“ nicht vergessen und – stellvertretend für alle anderen - auf das Drama der europäischen Geistesgeschichte im 20.Jhdt. hingewiesen werden: Die nationalsozialistische Verfolgung, Vertreibung und Vernichtung der geistigen und künstlerischen Elite unter dem Anwurf der „rassischen Minderwertigkeit“.