

Eckard König, Gerda Volmer,
Yannik Fleer

mini-handbuch

Systemische Organisationsberatung



BELTZ

König · Volmer · Fleer

mini-handbuch Systemische Organisationsberatung

Eckard König

Gerda Volmer

Yannik Fleer

mini-handbuch
Systemische
Organisationsberatung

BELTZ

Haftungsausschluss: Alle vorgestellten Konzepte sind Anregungen, die nur von Fachpersonen nach eigenem Ermessen im Rahmen gesetzlicher Vorschriften genutzt und/oder variiert werden sollten. Autoren und Verlag übernehmen keinerlei Haftung.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.



Dieses Buch ist erhältlich als:

ISBN 978-3-407-36802-7 (Print)
ISBN 978-3-407-36821-8 (E-Book PDF)
ISBN 978-3-407-36823-2 (E-Book epub)

1. Auflage 2022

© 2022 Beltz Verlag
in der Verlagsgruppe Beltz · Weinheim Basel
Werderstraße 10, 69469 Weinheim
Alle Rechte vorbehalten

Lektorat: Ingeborg Sachsenmeier
Umschlagillustration: Jonathan Bachmann
Herstellung: Michael Matl
Satz: publish4you, Roßleben-Wiehe
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza
Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autor_innen und Titeln
finden Sie unter: www.beltz.de

Inhaltsverzeichnis

TEIL 1

GRUNDLAGEN

Systemische Organisationsberatung: Was ist das? 10

- Der Blick auf das soziale System 12
- Beratung als Hilfe zur Selbsthilfe 19
- Menschenbild und Haltung 21

TEIL 2

DIE STRUKTUR DES BERATUNGSPROZESSES ...

GROW als Grundstruktur 26

GROW: Schritt für Schritt 29

- Struktur und Intuition: Zwei Seiten einer Medaille 39
- GROW agil: die Arbeit in Sprints und Zyklen 43

Goal: Die Startphase des Beratungsprozesses 47

- Der Kunde, das unbekannte Wesen 48
- Das eigene Konzept 49
- Das Akquisegespräch 51
- Auftragsklärung 54

Das Wissen der Organisation erfassen: die Diagnosephase im Beratungsprozess 57

- Grundsätze 57
- Das Konstruktinterview 61
- Die Durchführung des Konstruktinterviews 67
- Inhaltsanalytische Auswertung des Konstruktinterviews 70
- Weitere Diagnoseverfahren 73
- Survey-Feedback: Die Rückspiegelung der Daten 75
- Von der Diagnose zum Konzept 76

Umsetzungsphase 78

Beratungsformate 78

Nutzung des emotionalen Denkens: analoge Methoden 81

Abschlussphase: Evaluation und Sicherung der Nachhaltigkeit 86

Evaluation von Organisationsberatungsprozessen 87

Sicherung der Nachhaltigkeit 93

TEIL 3**DER BLICK AUF DAS SOZIALE SYSTEM****Merkmale sozialer Systeme 98****Wer hat das Sagen? – Die Personen des sozialen Systems 101****Subjektive Deutungen: unser Bild der Wirklichkeit 110**

Die Landkarte ist nicht die Landschaft 110

Grundlegende Denkmodi: rationales und emotionales Denken 113

Subjektive Deutungen verändern 118

Werte 129**Soziale Regeln 135**

Regeln aufdecken 137

Regeln beurteilen 140

Regeln verändern 141

Regeln abändern: Der Teufel steckt im System 142

Regelkreise: Wir treten auf der Stelle 146

Regelkreise analysieren 147

Regelkreise unterbrechen 150

Systemische Konfliktmoderation 152

Umgehen mit Widerstand 160

Systemumwelt und Systemgrenzen 164**Entwicklung: Der Weg von der Vergangenheit in die Zukunft 167**

Entwicklungsmodelle 170

TEIL 4**HANDLUNGSFELDER****Strategie und Change 176**

Strategie: Was ist das? 176

Sinn (Purpose) als Ausgangspunkt von Strategie und Change 181

Vision: der Blick nach vorn 183

Ist-Analyse 185

Strategieumsetzung 187

Wieder einmal: die Systemebene 193

Structure follows Process follows Strategy 199

Prozessmanagement 201

Aufbauorganisation: Linienorganisation, Matrix,

Projekte, selbstorganisierte Teams und Ambidextrie 204

Auch hier entscheidend: der Blick auf das soziale System 212

Organisationskultur 216

Diagnose der Organisationskultur 218

Veränderung der Organisationskultur 220

TEIL 5**ANHANG****Nachwort 224****Über die Autoren 228****Literaturverzeichnis 229**

Teil 1

Grundlagen

Systemische Organisationsberatung: Was ist das?

BEISPIEL: HILFE, DIE BERATER SIND DA!

Die Firma Bergstein, ein mittelständischer Zulieferer mit ungefähr 3 000 Mitarbeitenden, muss umstrukturieren. Viele Abläufe gehen zu langsam, die Kosten sind zu hoch, es knirscht überall im Getriebe.

Die Geschäftsleitung beschließt, eine renommierte Unternehmensberatung heranzuziehen. Das Beratungskonzept wird vorgestellt, eine überwältigende PowerPoint-Präsentation dargeboten, Die Geschäftsleitung ist beeindruckt, das Beratungsunternehmen erhält den Auftrag.

Eine Herde von Beraterinnen und Beratern fliegt ein. Es werden Analysen durchgeführt, Angehörige des Unternehmens müssen Arbeitszeiten dokumentieren und Fragebogen ausfüllen. Die Unternehmensberatung entwickelt ein Konzept: Zwei Hierarchieebenen sollen entfallen, Teams werden neu zusammengesetzt, Mitarbeitende sollen entlassen werden. Die Geschäftsleitung setzt das Konzept um.

Doch es funktioniert keineswegs. Es gibt Probleme mit den Mitarbeitenden, die neuen Strukturen greifen nicht. Auf Rückfrage bei der Unternehmensberatung bekommt die Geschäftsführung zu hören, dass man wohl das Konzept nicht richtig umgesetzt habe – aber gern dabei (in einem neuen Auftrag) unterstützen würde.

Vielleicht kennen Sie solche Situationen und haben sie vielleicht in Ihrer eigenen Organisation schon leidvoll erlebt. Beraterinnen und Berater, so das übliche Verständnis, sind Experten, die eine Analyse durchführen und auf deren Basis ein Konzept entwickeln. Aufgabe der Organisation ist es dann nur noch, dieses Konzept umzusetzen.

Doch oft passt eine solche »Beratung von außen« nicht zur Organisation.

Systemische Organisationsberatung, wie wir sie hier verstehen, geht anders vor.

BEISPIEL: SYSTEMISCHE BERATUNG VERLÄUFT ANDERS

Hier startet der Beratungsprozess mit einem gemeinsamen Kick-off-Workshop mit der Unternehmensleitung, dem Betriebsrat und einigen weiteren Teilnehmenden aus verschiedenen Bereichen. Es wird zunächst geklärt, was die Unternehmensleitung erreichen möchte und welche Rahmenvorgaben gelten sollen.

Alle Beteiligten bringen ihre Sichtweise ein. Und im Blick darauf schlagen die Beraterinnen und Berater das Vorgehen vor. Es gilt, nicht ein Konzept »von außen« aufzusetzen, sondern »das Wissen der Organisation« zu nutzen. Daraus entwickelt sich ein völlig anderer Beratungsprozess.

Dieser Beratungsprozess startet mit Interviews mit Führungskräften und Mitarbeitenden: Wo sehen sie Stärken und Schwächen der Organisation? Was sind ihre Ideen?

Es werden unterschiedliche Sichtweisen deutlich, aber am Ende entwickelt sich ein gemeinsames Bild: In der Regel fehlt eine gemeinsame Vision, Rollen und Schnittstellen sind unklar. Häufig herrscht die Erwartung, die Unternehmensleitung müsse erst einmal klare Vorgaben machen.

Auf dieser Basis entsteht das Konzept für das weitere Vorgehen: Ein Visionsworkshop mit 26 Teilnehmerinnen und Teilnehmern verschiedener Führungsebenen und Bereiche wird durchgeführt. Es bilden sich Arbeitsgruppen, die Schnittstellen bearbeiten und Vorschläge zur Vereinfachung von Abläufen entwerfen. Führungskräfte werden mithilfe von Coaching unterstützt. Es wächst allmählich eine andere Organisation heran.

An diesem Beispiel lassen sich drei zentrale Merkmale systemischer Organisationsberatung aufzeigen:

- der Blick auf das soziale System
- das andere Beratungsverständnis
- die Nutzung des Wissens der Organisation

Was das heißt, wollen wir im Folgenden genauer ausführen.

DER BLICK AUF DAS SOZIALE SYSTEM

Die Beraterinnen und Berater in unserem ersten Beispiel versuchen, die Ursache für die Probleme zu erfassen – und finden sie auch: Prozesse und die Struktur der Organisation müssen geändert werden.

Doch dieses Ursache-Wirkungs-Denkmodell ist zu einfach. Es gibt offenbar nicht immer »die« Ursache, sondern es existiert ein komplexer Zusammenhang zwischen verschiedenen Faktoren, die sich wechselseitig bedingen. Die Veränderung der Prozesse hat Auswirkungen auf die Motivation und Einstellung der Mitarbeitenden, was wiederum Auswirkungen darauf hat, wie die Veränderungen umgesetzt werden. Zugleich spielen noch andere Faktoren eine Rolle, zum Beispiel inoffizielle Regeln wie »Auch diese Umstrukturierung wird nicht die letzte sein. Also lehne dich erst einmal zurück und warte ab!«.

Die Grundlage systemischer Organisationsberatung ist ein anderes Denkmodell: die Systemtheorie. Die Systemtheorie wurde in den 1950er-Jahren entwickelt, als man zunehmend feststellte, dass lineares Ursache-Wirkungs-Denken in komplexen Situationen nicht ausreicht. Zentrale These ist, dass es in einem sozialen System nicht die eine Ursache gibt, sondern dass hier stets verschiedene Faktoren einander beeinflussen. Daraus ergibt sich folgende zunächst sehr allgemeine Definition.

INFO: DEFINITION VON SYSTEM

Ein System ist eine Menge von Elementen, zwischen denen Relationen bestehen und das von einer Systemumwelt abgegrenzt ist (Hall/Fagen 1974, ursprünglich 1956).

Diese Definition war ursprünglich auf ganz unterschiedliche Arten von Systemen angelegt von physikalischen über biologische und ökologische bis zu sozialen und politischen (ausführlicher König/Volmer 2018; 2020). Sie ist im Blick auf soziale Systeme zu konkretisieren. Ein Team als ein soziales System zum Beispiel zeichnet sich dadurch aus, dass Menschen sich Gedanken über die Wirklichkeit machen und auf dieser Basis handeln. Daraus ergibt sich ein Systemmodell der »personalen Systemtheorie«, das Eckard König und Gerda Volmer im Anschluss an Gregory Bateson Anfang der 1990er-Jahre entwickelt haben und das im Unterschied etwa zur Systemtheorie von Niklas Luhmann Personen ausdrücklich als Elemente des sozialen Systems betrachtet.

ELEMENTE SOZIALER SYSTEME: PERSONEN UND IHRE SUBJEKTIVEN DEUTUNGEN. Dass die Situation eines sozialen Systems von den Personen abhängt, ist offenkundig: Eine neue Vorgesetzte, aber auch das Ausscheiden eines Teammitglieds werden das System verändern. Entsprechend gilt das ebenso für unser Beispiel: Es wird davon abhängen, ob ein Promotor die neue Struktur vorantreibt und wie viele Unterstützer oder Gegner der neuen Struktur es gibt.

Es wird auch davon abhängen, was die Mitarbeitenden über die neue Struktur denken und was sie dabei empfinden, ob sie sie als hilfreich oder nur willkürliche Umstrukturierung bewerten.

Wir verwenden hierfür den Begriff »subjektive Deutung«, wobei »subjektiv« darauf hinweist, dass es die einzelnen Personen (Subjekte) sind, die sich jeweils ein Bild von der Wirklichkeit machen. Dabei geschieht diese Deutung der Wirklichkeit auf zweierlei Art:

- als Kognition, also in Form der Gedanken, die sich eine Person zu dieser Situation macht und
- als Emotion, das heißt in Form von Empfindungen und Gefühlen zu dieser Situation.

Auf unser Beispiel bezogen: Mitarbeitende überlegen sich, was die neue Struktur für sie bedeutet – und sie haben zugleich ein unmittelbares Gefühl, sie fühlen sich möglicherweise hilflos.

RELATIONEN: SOZIALE REGELN UND REGELKREISE. Regeln sind Anweisungen, die festlegen, was man in einem sozialen System tun soll, tun darf oder nicht tun darf. Die Einhaltung von Regeln ist durch Sanktionen gestützt. In unserem Beispiel bedeutet das: Wenn eine neue Struktur eingeführt wird, hat das zur Folge, dass Regeln abgeändert werden. Wer hat welche Aufgaben? Wer darf welche Entscheidungen treffen?

Neben diesen »offiziellen« Regeln, die in Gesetzen, Arbeitsplatzbeschreibungen, Erlassen und dergleichen kodiert sind, gibt es aber in jedem System zudem geheime Regeln, die nicht offiziell festgelegt sind, möglicherweise auch im Gegensatz zu offiziellen Regeln stehen, aber trotzdem Geltung besitzen und deren Einhaltung auch durch Sanktionen abgesichert wird. Eine für unser Beispiel möglicherweise inoffizielle Regel könnte lauten: »Wenn ein neuer Change kommt, lehne dich zurück und warte ab – auch dieser Change wird vorbeigehen.« Diese Regel kann möglicherweise wirkungsvoller sein als alle offiziellen Regeln.

Aus den subjektiven Deutungen und den sozialen Regeln entstehen wiederkehrende Verhaltensmuster: Immer wieder wird die Organisation umstrukturiert, immer wieder werden die gleichen Themen diskutiert.

Solche festgefahrenen Muster nennt man in der Begrifflichkeit der Systemtheorie »Regelkreise«. Sie sind das wohl augenfälligste Merkmal sozialer Systeme. Es gibt nicht die Ursache, sondern verschiedene Faktoren beeinflussen sich wechselseitig.

UMWELT UND SYSTEMGRENZEN: Die COVID-19-Pandemie hat deutlich gemacht, wie die Systemumwelt soziale Systeme beeinflusst. Plötzlich griffen bewährte Verhaltensweisen nicht mehr, mussten neue Regeln eingeführt werden. Zur Systemumwelt zählen außerdem gesetzliche Vorgaben, die Wettbewerbssituation am Markt, Betriebsvereinbarungen, Erlasse der Ministerien und anderes mehr.

Systemumwelt ist zudem die materielle Umwelt: die Technik, auch die örtliche Situation, die Einrichtung des Büros. Hat jeder sein eigenes Büro, in dem er oder sie sich abschotten kann? Oder gibt es nur noch flexible Arbeitsplätze? Arbeiten alle oder ein Teil der Mitarbeitenden im Homeoffice?

Zur Systemumwelt gehören schließlich auch andere soziale Systeme: Für ein Team besteht die Systemumwelt aus anderen Teams, anderen Bereiche. Für eine Organisation werden die jeweiligen Familiensysteme der Mitarbeitenden die Umwelt sein, aber auch die Kundinnen und Kunden, die Konkurrenz, andere Organisationen. Es gibt keine eindeutige Zuordnung, was jeweils System und was Umwelt ist, sondern es wird von der jeweiligen Fragestellung abhängen. Wenn ich ein Team berate, dann sind die anderen Teams die Systemumwelt. Wenn ich eine Organisation insgesamt berate, dann sind Kunden und Lieferanten Teil der Umwelt und die einzelnen Teams Subsysteme innerhalb des größeren Systems.

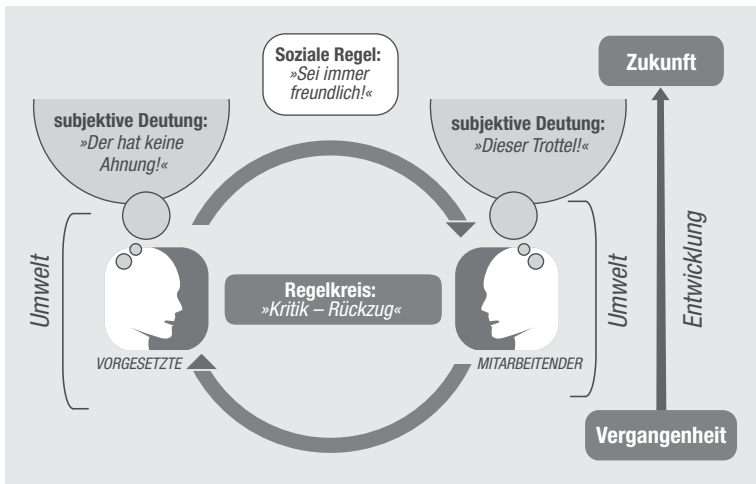
Verschiedene soziale Systeme (zum Beispiel zwei Teams) grenzen sich durch Systemgrenzen voneinander ab. Systemgrenzen sind durch Regeln definiert: Darf man sich mit Personen des anderen Teams unmittelbar austauschen – oder muss das über die Vorgesetzte laufen?

Systemgrenzen können mehr oder weniger durchlässig sein. Vielleicht kennen Sie Teams, die sich massiv gegeneinander abschotten. Dort ist die Systemgrenze geschlossen. Oder: Ein Bereichsleiter geht immer wieder unter Umgehung der Abteilungsleiterin auf Mitarbeitende zu. In diesem Fall fehlt eine klare Abgrenzung. Systemgrenzen können auch diffus sein: Es ist überhaupt nicht klar, was im Team entschieden wird, wo die Vorgesetzten einzubeziehen sind.

ENTWICKLUNG SOZIALER SYSTEME: Entwicklung ist ein Merkmal, das biologische und soziale Systeme von anderen unterscheidet. Jedes System hat eine Vorgeschichte, die in die Gegenwart hineinwirkt. In unserem Beispiel spielt möglicherweise die Geschichte früherer Umstrukturierungen eine große Rolle, die vielen Mitarbeitenden in Erinnerung ist und ihr Handeln beeinflusst.

In die Zukunft gerichtet sind folgende Fragen grundlegend: In welche Richtung soll die weitere Entwicklung gelenkt werden? Soll eine grundlegende Umstrukturierung erfolgen? Soll man nachbessern? Oder soll man versuchen, die bisherige Struktur zu stabilisieren?

Zusammengefasst: In komplexen sozialen Situationen gibt es offenbar nicht die eine Ursache, sondern es greifen zahlreiche Faktoren ineinander. Bildlich dargestellt:



Systemisches Denken bedeutet, den Blick auf die verschiedenen Faktoren des sozialen Systems zu lenken, zu fragen, welche Systemfaktoren die jetzige Situation beeinflussen und welche Ansatzpunkte für eine Weiterentwicklung sich daraus ergeben.

SYSTEMISCHE DIAGNOSE UND INTERVENTION AUF VERSCHIEDENEN EBENEN		
	Diagnose des sozialen Systems	Systemische Interventionen
Personen	• Wer sind die relevanten Personen?	• Veränderung von Nähe und Distanz • Wechsel von Personen
Subjektive Deutungen	• Was sind ihre (kognitiven und emotionalen) subjektiven Deutungen?	• Veränderung subjektiver Deutungen
Soziale Regeln	• Welche sozialen Regeln bestehen?	• Veränderung sozialer Regeln
Regelkreise	• Welche Regelkreise bestehen?	• Unterbrechung hinderlicher Regelkreise
Umwelt und Grenzen	• Welche Bedeutung hat die (soziale oder materielle) Systemumwelt? • Wie ist die Grenze zu anderen sozialen Systemen?	• Veränderung der materiellen Umwelt • Veränderung der Grenze zur sozialen Umwelt
Entwicklung	• Was ist die Vorgeschichte?	• Tradieren oder verändern?

ÜBUNG: ANREGUNG ZUR WEITERARBEIT

Um den eigenen systemischen Blick zu schärfen, können Sie folgende Übung durchführen. Nehmen Sie sich Ihr Team oder eine Organisation, mit der Sie zusammenarbeiten, als Beispiel und betrachten Sie anhand dieses Beispiels die Systemfaktoren:

- Wer sind die Personen, die eine Rolle spielen?
- Was sind deren subjektive Deutungen?
- Welche Regeln und Regelkreise gelten?
- Was ist die Systemumwelt, und wie hat sich dieses System entwickelt?

Sie schulen damit Ihren systemischen Blick.

Zu den Grundlagen unseres Systemmodells folgen auf den nächsten Seiten einige Hinweise:

THEORETISCHER HINTERGRUND UND LITERATUR

Systemtheorie als theoretische Grundlage: Die Systemtheorie ist Mitte des 20. Jahrhunderts entstanden, als zunehmend deutlich wurde, dass sich komplexe Situationen nicht linear-kausal erklären lassen, sondern dass hier grundsätzlich verschiedene Faktoren ineinandergreifen.

In diesem Kontext wurden seit der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts verschiedene Systemtheorien für unterschiedliche Bereiche entwickelt beispielsweise in der Biologie (Ludwig von Bertalanffy 1972), Ökologie (Vester 1991) und Soziologie (Luhmann 1984).

Das Modell, auf das wir uns hier stützen, ist die »personale Systemtheorie« in der Tradition von Gregory Bateson (1981). Unter dem Einfluss von Bateson entstand 1958 in Palo Alto, Kalifornien, das Mental Research Institute (MRI). In diesem Kontext entstanden dann zum Beispiel das Kommunikationsmodell von Paul Watzlawick (Watzlawick u. a. 2017, ursprünglich 1969) oder die entwicklungsorientierte Familientherapie von Virginia Satir (Satir u. a. 2007), in der das Systemmodell von Bateson mit dem humanistischen Menschenbild in der Tradition von Carl Rogers verknüpft wird.

Eckard König und Gerda Volmer, ausgebildet am MRI und insbesondere bei Virginia Satir, haben dann in den 1980er-Jahren dieses Modell auf Organisationen übertragen und 1989 die erste Ausbildung in systemischer Organisationsberatung durchgeführt.

LITERATUR

»Klassiker« der personalen Systemtheorie sind:

- Bateson, G. (1981): Ökologie des Geistes. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Watzlawick, P./Beavin, J./Jackson, D.D. (2017): Menschliche Kommunikation. 13. Auflage. Bern: Hans Huber (ursprünglich 1967)
- Watzlawick, P. (2009): Anleitung zum Unglücklichsein. 15. Auflage. München: Piper (ursprünglich 1983)
- Satir, V. (2010): Kommunikation, Selbstwert, Kongruenz. 8. Auflage. Paderborn: Junfermann (ursprünglich 1972)

Einen Überblick über verschiedene Konzepte der Systemtheorie geben:

- Ballreich, R. (2021): Systemische Perspektiven. Stuttgart: Concadora
- Lindemann, H. (2019): Konstruktivismus, Systemtheorie und praktisches Handeln. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Lutterer, W. (2021): Eine kurze Geschichte des systemischen Denkens. Heidelberg: Carl-Auer

Ausführlichere Darstellungen des hier zugrunde gelegten Ansatzes der personalen Systemtheorie und der Anwendung im Kontext systemischer Organisationsberatung finden Sie bei:

- König, E./Volmer, G. (2018): Handbuch systemische Organisationsberatung. 3. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz (unter dem Titel »Systemische Organisationsberatung« erstmals 1994)
- König, E./Volmer, G. (2020): Einführung in das systemische Denken und Handeln. 2. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz

BERATUNG ALS HILFE ZUR SELBSTHILFE

Im Beispiel der Firma Bergstein (s.S. 10) treten die Beraterinnen und Berater als Experten auf, die von außen eine Diagnose durchführen und anschließend Vorschläge unterbreiten, was zu tun ist. Beratung ist hier »Expertenberatung«.

Aber: Dieses Beratungsverständnis greift nicht in komplexen Situationen. Vermutlich haben Sie das selbst schon des Öfteren erlebt: Jemand von außen gibt Ihnen Ratschläge – aber die passen nicht. Organisationen sind komplexe Systeme, die sich nicht technisch von außen steuern lassen, sondern eine Eigendynamik besitzen. Das erfordert ein anderes Beratungsverständnis: Beratung als Hilfe zu Selbsthilfe. Diese Definition hat Ruth Bang im Kontext der Sozialarbeit Ende der 1950er-Jahre eingeführt (Bang 1963).

Systemische Organisationsberatung, so können wir im Anschluss daran formulieren, bedeutet, eine Organisation darin zu unterstützen, sich selbst weiterzuentwickeln. Berater sind hier nicht die Experten, die es »besser« wissen, sondern systemische Organisationsberatung ist Unterstützung eines sozialen Systems, sich selbst »besser zu verstehen« und neue Lösungen für anstehende Herausforderungen zu finden. Das bedeutet im Einzelnen:

- Systemische Organisationsberatung unterstützt dabei, das Wissen der Organisation aufzudecken und zu nutzen. Vielleicht kennen Sie den Satz: Wenn die Organisation wüsste, was die Organisation alles weiß, wäre sie weitaus erfolgreicher! Dieses Wissen in Interviews, gemeinsamen Workshops oder in ganz normalen Besprechungen aufzuspüren, ist Aufgabe systemischer Organisationsberatung.
- Das Wissen der Organisation setzt sich zusammen aus verschiedenen Perspektiven. Eine Geschäftsführerin wird andere Aspekte wahrnehmen als die Buchhalterin. Jede erfasst wichtige Aspekte, jede hat aber auch ihre blinden Flecken. Wenn man diese verschiedenen Perspektiven sammelt, ergibt sich ein umfassendes Bild.
- Dabei ist auch die Perspektive einer Organisationsberaterin von außen eine wichtige Perspektive. Sie sieht andere Aspekte als die Mitglieder eines Teams, und kann damit ihr Wissen und ihre Erfahrung als zusätzliche Perspektive miteinbringen.

Daraus ergeben sich zwei unterschiedliche Formen von Beratung: Prozess- und Expertenberatung. Prozessberatung bedeutet, ein Team zum Beispiel durch Fragen (wir nennen sie »Prozessfragen«) zu unterstützen, selbst neue Lösungen zu entwickeln. Expertenberatung heißt, als Experte von außen Anregungen einzubringen. Aber diese Anregungen sind immer nur eine mögliche Perspektive – und nehmen der Organisation nicht die Verantwortung ab.

INFO: SYSTEMISCHE ORGANISATIONSBERATUNG BEDEUTET

Organisationen und die Menschen in Organisationen zu unterstützen,

- die Situation aus einer anderen Perspektive zu sehen,
- selbst neue Lösungen zu finden und
- sich selbst weiterzuentwickeln.

MENSCHENBILD UND HALTUNG

Manche Bücher mit Titeln wie »Die 100 besten Change Workshops« oder »Die 500 besten Coachingfragen« suggerieren, man brauche nur bestimmte Tools anzuwenden, um eine Organisation erfolgreich beraten zu können. Sicherlich sind Tools hilfreich – aber sie sind nur die eine Seite. Die andere Seite ist die Grundhaltung der Beraterin oder des Beraters. Sie wirken entscheidend als Person: Sich zurücknehmen, nicht die eigenen Vorstellungen einem Team überstülpen, in die Kompetenz des Teams oder der Organisation vertrauen, all das ist keine Technik, sondern ist eine Grundhaltung. Systemische Organisationsberatung setzt, wie wir hier formulieren können, ein bestimmtes Menschenbild voraus: die Grundannahme, dass Menschen sich entwickeln können und dazu über die erforderlichen Ressourcen verfügen. Beratung kann nur die Aufgabe haben, diese Entwicklung zu unterstützen.

Grundlage dafür ist das Menschenbild der Humanistischen Psychologie, wie es von Carl Rogers, Abraham Maslow und anderen entwickelt wurde. Dieses Menschenbild ist durch folgende Hauptthesen gekennzeichnet.

INFO: HUMANISTISCHES MENSCHENBILD IN DER TRADITION VON
CARL ROGERS

- Menschen können sich entwickeln in Richtung größerer Autonomie und Selbstständigkeit. Sie sind von sich aus in der Lage, neue Einsichten und neue Lösungen zu entwickeln.
- Entwicklung wird angestoßen durch Selbstkonzept und Erfahrung. Selbstkonzept ist das Bild, das ich mir von mir selbst mache. Erfahrungen kommen von außen. So kann ich von mir das Bild haben, dass ich eine erfolgreiche Führungskraft, eine erfolgreiche Lehrerin, ein erfolgreicher Student bin – und mache dann doch die Erfahrung, dass ich in einer schwierigen Situation scheitere, eine Prüfung nicht so schaffe, wie ich es erwartet habe. Dieser Widerspruch zwischen meinem Selbstkonzept und der jeweiligen Erfahrung gibt den Anstoß zur Weiterentwicklung.
- In vielen Situationen schaffe ich es allein, Selbstkonzept und Erfahrung wieder auszugleichen, aber nicht immer. Und in diesen Situationen ist Beratung hilfreich: Eine andere Person unterstützt dabei, die Erfahrungen zu reflektieren, die Situation aus einer anderen Perspektive zu betrachten.
- Entwicklung wird unterstützt durch die Grundhaltungen der Wertschätzung, Empathie und Authentizität.

Daraus ergibt sich folgendes Verständnis systemischer Organisationsberatung:

SYSTEMISCHE ORGANISATIONSBERATUNG BEDEUTET, DAS WISSEN DES SOZIALEN SYSTEMS ZU NUTZEN. Soziale Systeme lassen sich nicht technisch steuern, sondern besitzen eine Eigendynamik.

Konsequenz ist, dass Sie als Beraterin nicht der Organisation die richtige Lösung »verkaufen« müssen. Sie können vertrauen, dass eine Person oder ein soziales System über die Ressourcen verfügt, sich selbst weiterzuentwickeln. Sie können in der Beratung diesen

Prozess unterstützen, aber Sie können ihn nicht steuern. Das zu akzeptieren ist gerade für Anfängerinnen und Anfänger schwierig (wir kennen es aus unseren Organisationsberatungsausbildungen). Allzu leicht meinen wir, wir wüssten das »eigentliche« Problem der Organisation oder die »richtige« Lösung.

SYSTEMISCHE ORGANISATIONSBERATUNG BASIERT AUF DEM HUMANISTISCHEN MENSCHENBILD UND DER DARAUS RESULTIERENDEN GRUNDHALTUNG. Das bedeutet im Einzelnen:

- Systemische Organisationsberatung erfordert Wertschätzung. Carl Rogers sieht Wertschätzung als »eine entgegenkommende, positive, nicht besitzergreifende Wärme ohne Einschränkungen und ohne Wertungen« (Rogers 1977, S. 24). Daher gilt es, die anderen als Person zu akzeptieren, sich bewusst zu machen: In diesem Moment ist die Person, die mir gegenüber steht, die wichtigste Person auf der Welt.
- Systemische Organisationsberatung erfordert Empathie. Empathie ist keineswegs Mitgefühl im Sinne eines Mitleidens. Empathie bedeutet also, sich in die anderen hineinzuversetzen, sensibel zu sein für die emotionalen Signale.
- Wir erleben das in unseren Beratungsprozessen immer wieder: Als Beraterin oder Berater benötigen Sie »ein Gefühl« für die Organisation. Wenn Sie durch die Werkshallen, durch ein Schulgebäude gehen, wenn Sie mit einzelnen Personen sprechen, erhalten Sie eine Fülle emotionaler Signale, die sich dann zu einem Bild, zu einem Gefühl für das System verdichten und Ihnen helfen können, die richtigen Schritte in der Beratung zu gehen.
- Schließlich: Systemische Organisationsberatung erfordert Authentizität oder – wie Rogers formuliert – Kongruenz als »eine aufrichtige Beziehung von Person zu Person zwischen zwei unvollkommenen Menschen« (Rogers 1977, S. 26). Und das bedeutet: auf die eigenen Empfindungen zu achten und nur das zu tun, wozu ich als Person stehen kann.

- Das erfordert zugleich professionelle Distanz: Der Wert der Beratung liegt darin, dass jemand, der nicht betroffen ist, den Prozess steuert. Wer als Beraterin oder Berater zu tief in der Organisation ist, verliert diese Distanz und wird »Teil des Systems«.

Systemische Organisationsberatung beginnt nicht damit, dass man sich Gedanken über das Problem macht oder sich geeignete Methoden überlegt. Systemische Organisationsberatung beginnt bei Ihnen persönlich: sich als Beraterin oder Berater Ihres Menschenbildes und Ihrer daraus resultierenden Haltung zu vergewissern.

ÜBUNG: ANREGUNG ZUR WEITERARBEIT

Vermutlich die beste Möglichkeit, die Inhalte dieses Buches zu vertiefen, besteht darin, sie auf die eigene Situation anzuwenden.

- Betrachten Sie Ihr Team, Ihre Organisation als soziales System und gehen Sie die einzelnen Faktoren durch. Welche Personen spielen hier eine Rolle? Was sind ihre subjektiven Deutungen? Welche geheimen Regeln gibt es? ...
- Reflektieren Sie einen Beratungs- oder Veränderungsprozess, den Sie erlebt haben. Welches Beratungsverständnis stand dahinter? War die Veränderung von außen aufgesetzt?

LITERATURTIPP

Als Einführung zum Thema Menschenbild sei genannt:

- Rollka, B./Schultz, F. (2011): Kommunikationsinstrument Menschenbild. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Als Einführungen in das Menschenbild von Rogers und Satir:

- Rogers, C./Schmid P. F. (2004): Personzentriert. 4. Auflage. Mainz: Matthias-Grünwald
- Satir, V./Baldwin, M. (2004): Familientherapie in Aktion. 6. Auflage. Paderborn: Junfermann