

Der systemische Ansatz in Training und Beratung

Dr. Bernd Schmid

Systemische Denk- und Handlungsmodelle wurden im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung (Training, Bildung und Beratung) – aber auch im Bereich Management und Führung - in den letzten Jahren intensiv aufgenommen und diskutiert.

Ihre Wurzeln haben diese Modelle in verschiedenen Wissenschaftsgebieten. Zu nennen wären hier etwa Physik, Biologie, Soziologie, Psychologie und insbesondere Familientherapie. Zur systemischen Beratung gibt es, wie in anderen Bereichen auch, keine in sich geschlossene Theorie. Vielmehr werden unter der „systemischen Flagge“ heterogene Denk- und Handlungsperspektiven diskutiert.

Wir werden hier einige zentrale Perspektiven vorstellen, die auch für unser professionelles Denken und Handeln in Training und Beratung relevant sind.

Die „Mobile – Perspektive“

Organisatorische Einheiten (Bereiche, Abteilungen, Teams, etc.) werden als Systeme betrachtet, die sich durch Wechselwirkungen gegenseitig in ihrer Eigenart begründen, stabilisieren und verändern. Individuelle Verhaltensweisen (z.B. Management- und Führungsverhalten) werden als Teil einer komplexen Interaktion konzipiert. Die Art der Vernetzung und die Regeln des Zusammenspiels entscheiden darüber, wie eine Einwirkung von außen oder eine Veränderung von innen auf das System wirken.

Im Training denkt man traditionell, z.B. bezüglich „Low Performern“, darüber nach, welche Führungsstrategien Verbesserungen bringen könnten. Aus einer systemischen Perspektive würde man dagegen darüber nachdenken, wie ein Interaktionssystem insgesamt gestaltet werden sollte, damit sich das darin eingebettete Mitarbeiterverhalten verändern kann.

Die Perspektive der Wirklichkeitskonstruktion

Menschen und Organisationen werden als wirklichkeits-erzeugende Systeme konzipiert. Die durch sie erzeugten Wirklichkeiten sind weniger Wahrheiten oder Sachzwänge, als vielmehr zu Gewohnheiten gewordene Überzeugungen und deren materielle Ausdrucksformen. Sie scheinen geeignet, neue Geschehnisse zu interpretieren und Reaktionen darauf zu organisieren.

Gesellschaftliche Wirklichkeiten sind Produkte gemeinschaftlicher Erfindungen, die durch ihre Verbreitung und ihre „Verobjektivierungen“ (Straßennetze, gesetzliche Regelungen, Gehaltssysteme) stabilisiert werden und weitere Plausibilitäten erzeugen. Verbreitung und Plausibilität (Glaubwürdigkeit) sind allerdings nicht unbedingt mit Evolutionstauglichkeit gleichzusetzen.

Ressourcen- und Lösungsorientierung

In der systemischen Praxis ist der wirklichkeitskonstruktive Ansatz meist mit einer Ressourcen- und Lösungsorientierung verbunden. Man „konstruiert“ Lösungen und die Nutzung von Potentialen anstatt Defizite und Problembeseitigung. Einerseits müssen die Betrachtungen so angepasst („rekonstruiert“) werden, dass sie mit dem Selbst- und Weltverständnis der Kunden vereinbar sind, andererseits müssen eingeschränkte oder einseitige Wirklichkeitsverständnisse relativiert („aufgeweicht“) und ressourcen- und lösungsorientiert kreativ weiterentwickelt werden.

Selbstorganisation

Wirklichkeitskonstruktionen und Interaktionsmuster werden aus „klassischer“ systemischer Sicht ausschließlich als Produkte der Selbstorganisation sozialer Systeme betrachtet. Deshalb auch der Begriff „Autopoiese“ = (sich) selbst schaffen.

Veränderungen sind demgemäß nur in der Weise möglich, wie sie in der Eigengesetzlichkeit (im Wesen der Systeme) vorgesehen sind, bzw. aus den angelegten Eigendynamiken hervorgehen können.

Externe Einwirkungen auf solche Systeme werden folglich eher als Anreize für neue Formen einer möglichen Selbstorganisation betrachtet. Das Ergebnis dieses evolutionären Prozesses ist deshalb nicht vorrangig durch die Außeneinwirkung definiert (und damit vorhersagbar / steuerbar), sondern wird vorrangig durch das Spektrum der potentiellen Reaktions- und Entwicklungsmöglichkeiten dieser „lebenden Systeme“ definiert.

Gregory Bateson illustrierte mit folgender Geschichte, dass man lebende Systeme nicht „instruktiv“ steuern kann: „Wenn man einen Stein, dessen Gewicht, Form und Größe bekannt ist, in einem bestimmten Winkel mit einer bestimmten Kraft tritt, dann kann man ziemlich genau vorhersagen, in welcher ballistischen Flugbahn der Stein fliegen und wo er landen wird. Wenn man jedoch einen Hund tritt, ist das anders.“

Was die Steuerung sozialer Systeme und die Vorhersage bezüglich der Wirkungen unseres professionellen Handelns in Training und Beratung betrifft, werden wir als Systemiker

experimentierfreudig und bescheiden zugleich. Das Studium der sich selbst organisierenden Prozesse ermöglicht uns Interventionen, die Entwicklungsmöglichkeiten von Kunden spezifisch berücksichtigen.

Kybernetik zweiter Ordnung

Wirklichkeit ist immer die Wirklichkeit eines Beobachters. Sie wird folglich weniger objektiv herausgefunden als dem Erkenntnisraster und –interesse entsprechend „hineingefunden“. Gunther Schmidt spricht von „wahrgeben“ statt von wahrnehmen.

(Klienten-)Systeme als wirklichkeits-erzeugende und sich selbst organisierende Einheiten zu begreifen, führt konsequenterweise zu der Auffassung, auch uns als Trainer und Berater (-systeme) als Konstrukteure unserer eigenen professionellen Wirklichkeiten zu betrachten. Wirklichkeitsgewohnheiten, wie z.B. bestimmte Vorlieben, die Fragestellungen unserer Klienten unter einer bestimmten Perspektive zu betrachten, sind zwar auf Notwendigkeiten in der Welt bezogen, jedoch primär Ausdruck unserer Selbstorganisation. Diese gründet in eigenen Entwicklungsinteressen und auf berufliche Sozialisation und Erfahrung.

Beispielsweise „entdeckt“ ein Experte für ablauforganisatorische Fragestellungen in der Organisationsberatung zuerst die Optimierungsmöglichkeiten der Ablauforganisation. Im gleichen Kontext bringt ein psychologisch orientierter Managementberater Probleme eher mit persönlichen Eigenheiten und seelischen Dynamiken der jeweiligen Funktionsträger in Zusammenhang. Diese unterschiedlichen Perspektiven und die daraus resultierenden Fokussierungen sind im beraterischen Tun nicht als solche einseitig oder falsch. Sie können es allerdings werden, wenn sie durch das Beratersystem unreflektiert eingenommen, plausibel gemacht und verwirklicht werden. Mit einer bewussten Perspektivenflexibilität können in der Beratung vielschichtige Lösungsmöglichkeiten und Interventionsstrategien entwickelt werden.

Evolution und Kulturbegegnung

Die wichtigsten Ziele aller lebenden Systeme sind Weiterleben (Fortbestand über die Zeit) und Identität. Dies gilt auch für Trainer und Berater. Ihre Tätigkeit zielt natürlicher Weise auf die Evolution der eigenen Zunft, und sie versuchen durch Diagnosen und Dienstleistungen interessante Umwelten zu einer Abgabe von dafür geeigneten Gütern (Geld, Reputation etc.) zu bewegen. Daher ist für das Verständnis von Training und Beratung das Studium der Evolution der eigenen Zunft elementar. Kybernetik zweiter Ordnung bedeutet auch, einen Metastandpunkt gegenüber den eigenen Gewohnheitswirklichkeiten, der eigenen Professionskultur etablieren zu können. Wie sind uns bewusst, dass wir uns untereinander und im Umgang mit Kunden permanent in einem Prozess der

Kulturbegegnung befinden und machen uns die neugierige und respektvolle Haltung von Ethnologen zur Gewohnheit.

Systemlösungen

Welche Perspektiven müssen wie zusammen gefügt werden, damit für ein System (eine Organisation) wirksame und alltagstaugliche Lösungen zustande kommen? Es geht um die Optimierung von pflegbaren Gesamtlösungen und nicht um die modisch wechselnde Betonung von Teillösungen. Diese Perspektive ist auch dann wichtig, wenn man sich auf Teilperspektiven spezialisiert hat. Insofern leisten systemische Ansätze einen Beitrag zur Verantwortungskultur in Organisationen.

Ein Beispiel hierfür ist die integrierte Betrachtung von personen- und systemqualifizierenden Maßnahmen, damit nicht eine Seite hochgezüchtet wird und letztlich am Engpass der anderen scheitert.

Konsequenzen für Professionelle in Training und Beratung

Aus einer systemischen Perspektive ist professionelles Handeln in Training und Beratung immer auch der Umgang mit Komplexität. Komplexität im Sinne der Beachtung von zirkulären Wirkungszusammenhängen in vielfach vernetzten Systemen, - Komplexität im Sinne einer (hoffentlich konstruktiven) Ankoppelung und Beeinflussung von sich selbstorganisierenden, "eigen-sinnigen" Systemen. Zu hohe Komplexität (als Realitätskonstruktion in Training und Beratung) führt zu Handlungsunfähigkeit oder einseitigem Aktionismus. Zu geringe ins Kalkül gezogene Komplexität führt zu Vorgehensweisen, die dann eben nicht die erhofften Wirkungen zeigen.

Aus unserer Sicht fördert ein („geläuterter“) Einbezug des systemischen Denkens die Entwicklung von Komplexitätskompetenz. Diese zeichnet sich u.a. daraus aus, zwischen einer förderlichen und einer dysfunktionalen Erhöhung und Reduktion von Komplexität (die wir dann auch unseren Kunden zumuten) je spezifisch unterscheiden zu können. In Training und Beratung fördert der Einbezug systemischen Denkens somit auch die Auseinandersetzung und den Dialog mit unseren eigenen Wirklichkeitsgewohnheiten.

Professionalisierung und systemische Didaktik

Eine Professionalisierung aus systemischer Perspektive muss den dargestellten Perspektiven Rechnung tragen. Dies gilt für das „Was“ mehr noch aber für das „Wie“ einer Weiterbildung. Eine Systemische Didaktik ist ein komplexes Netz von Vorgehensweisen, die systemische Erfahrungen, Reflexionen von einem Metastandpunkt und Einübung in konkrete Interventionsfiguren integrieren.

Das „Systemische“ liegt darin, Perspektivenflexibilität, Rollenvielfalt aber auch Rollendisziplin zu üben. Im ständigen Dialog zwischen bewusst-methodischen und intuitiven Vorgehensweisen wird die Kulturbegegnung der beteiligten Systeme und der gemeinsame Wirklichkeitsschöpfungsprozess reflektiert und steuerbar gemacht. Systemische Professionalität heißt auch, zur persönlichen Wesensart und Lebensorientierung passende professionelle Identität und Professionskultur zu entwickeln. Systemische Konzepte bleiben ohne Kulturbildung durch systemische Didaktik und ohne darauf ausgerichtete Persönlichkeitsentwicklung aufgepfropfte Modeinhalte.

Literaturempfehlungen:

Aus der mittlerweile kaum mehr übersehbaren Literatur möchten wir auf ein für viele Berufsrichtungen geeignetes Lehrbuch hinweisen:

- Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, Arist von Schlippe, Jochen Schweitzer, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen. ISBN: 352545659X

Am **isb** Wiesloch sind viele Schriften speziell für Trainer und Berater im Bereich OE/PE entstanden. Ein kostenloser Download ist von der Website des Instituts möglich unter: isb-w.de

Autor: Bernd Schmid

Quelle: isb