

## **Rezension**

zu Audio Nr.318 "Systeme, systemische Perspektiven, professionelle Rollen - ein Integrationsmodell" von B. Schmid

**von Frank Althoff**

Bei dem Vortrag handelt sich es um den Live-Mitschnitt eines Workshops im Rahmen der Fachtagung der Internationalen Gesellschaft für systemische Therapie, 1992. Kann als Kassette beim Vier –Türme –Verlag Münsterschwarzach bezogen werden und liegt auf der Homepage des Instituts für systemische Beratung Wiesloch ([www.isb-w.de](http://www.isb-w.de)) als Datei vor.

Eine systemische Perspektive als „Wunderwaffe“ für den Organisations- und Entwicklungsberater – mit solchen Vorstellungen räumt Bernd Schmid in diesem 1992 im Rahmen einer Fachtagung gehaltenen Vortrag gehörig auf. Er macht aber deutlich, wie die systemische Sichtweise im Zusammenspiel mit anderen Aspekten hilfreiche Impulse für gelingende Unternehmensberatung und -entwicklung liefern kann. Als Steuerungsinstrument für Organisationsberater und Lehrmodell im Rahmen von Qualifizierungen entwickelt der Leiter des Instituts für systemische Beratung in Wiesloch ein Orientierungsschema, das sich aus vier Grundelementen zusammensetzt: Systemqualifizierung, professionelle Rollen, systemische Perspektive und Personenqualifizierung. Die Kernaussagen des Vortrags werden in den Kontext einer Wegbeschreibung des Vortragenden vom "systemischen Psychotherapeuten" zum "Berater und Fortbildner im Bereich Humanressourcen" gestellt. Durch Reflexionen zum eigenem Fortbildungs- und Beraterhandeln zeigt Schmid auf, wie die einzelnen Aspekte sinnvoll zusammengeführt werden können: Aus dem Orientierungsschema wird auf diese Weise ein Integrationsmodell.

Der Vortragende sieht sich nicht in erster Linie als Systemiker, der als solcher über ein universales Instrument für Denken und Handeln und vielfältige Anwendungen verfügt, sondern vielmehr als Lehrer, Supervisor und Fachberater für die Bereiche Bildung, Beratung und für die Personal- und Organisationsentwicklung in Unternehmen. Sein Ausgangspunkt ist es „sinnvolle Fragen zu stellen“, um dann auch wirklich „sinnvolle Empfehlungen“ geben zu können und dabei im Zweifel „kreativ auf die jeweilige Situation“ einzugehen. Insbesondere die konkreten Überlebensbedingungen von Unternehmen – auch gut beratene Abteilungen können verschwinden (!) - verlangen jeweils auf sie zugeschnittene Bewertungen, Urteile, Abwägungen und passende Impulse.

Viel Raum nimmt eine grundsätzliche Auseinandersetzung mit der "systemischen Perspektive" ein, die für Schmid "modernes Denken, intelligente Methodik, Kontextbewusstsein, Ökonomie der Vorgehensweisen und die Hoffnung, die Probleme doch noch in den Griff zu bekommen" bedeutet. Als Grundprinzipien der systemischen Sichtweise werden der "Mobile-Gedanke", also die wechselseitige Abhängigkeit aller Teile des Systems, und die konstruktivistische These, dass Wirklichkeiten durch die Wirklichkeitsvorstellungen von Menschen geschaffen werden, genannt. Davon ausgehend fordert Schmid auf zur Reflexion der Wirklichkeitsvorstellungen von Mitarbeitern einer Organisation - aber auch der Vorstellungswelten der Berater.

Im Mittelpunkt des Vortrags steht schließlich die Erörterung des Orientierungsschemas und seiner Bestandteile: Systemqualifizierung, professionelle Rollen, systemische Perspektive und Personenqualifizierung. In Bezug auf die

Systemqualifizierung nennt der Vortragende die gängigen Punkte: Strukturen, Funktionszusammenhänge, informelle und formale Regelhaftigkeiten, Logiken des Zusammenspiels, unabhängig von den Menschen, die es gerade betreiben. Das führt zur Betrachtung der professionellen Rollen der Beteiligten. Es geht um das Wirklichkeitsverständnis und um die Selbstorganisation von Menschen mit einer bestimmten Berufsperspektive. "Wie sind die professionellen Rollen, aus denen wir (Berater) uns für die Organisationen interessieren? Welche Perspektiven werden gewählt? Wie ist die innere Lebenskultur der professionellen Zirkel, zu denen sie (die Berater) gehören, die Wirklichkeitsschöpfung, die sie betreiben?" fragt Schmid und weist darauf hin, wie wichtig es ist die Metaperspektive zu wählen, um Rollen schöpferisch weiterzuentwickeln. Er sieht es als besonders dringlich an, die Rolle des Managers von der des Beraters zu unterscheiden. Beide können und sollen erfolgreich zusammenarbeiten, wenn das jeweils nötige Know-how und die jeweils auszufüllende Verantwortung klar voneinander getrennt werden. Als vierter Punkt des Orientierungsschemas wird schließlich auf die Personenqualifizierung eingegangen. Bei der Entwicklung von Unternehmen stand dieser Aspekt lange im Vordergrund und auch heute noch, so Schmid, ist es der entscheidende "archimedische Punkt". Neben der fachlichen Qualifizierung gilt es den Menschen in der Integration seiner Berufsrollen zu fördern. Dabei hat für Schmid die „Entwicklung des Menschen absoluten Vorrang“.

Für die Anforderungen an eine Personenqualifizierung werden schließlich die einzelnen Punkte des Orientierungsschemas in einem Integrationsmodell systematisch miteinander verbunden: Schmid spricht von "systemintelligenter Personenqualifizierung", begründet warum Fortbildungsteilnehmer eher in ihrer "Profession" und unabhängig von ihrer gegenwärtigen Funktion im Unternehmen zu fördern sind, nennt die Notwendigkeit identitätsstiftender Fortbildung und warnt vor der Gefahr, aus dem Unternehmen "hinaus zu qualifizieren".

In der Zusammenfassung kommt Schmid noch einmal auf die Bedeutung der systemischen Perspektive, auf die vermeintliche „Wunderwaffe“ für die „sinnvolle Beeinflussung von Organisationen“ zu sprechen. Dabei stellt er „strukturelle oder ablauforganisatorische Überlegungen“, die „Klärung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten“ und die „Qualifikation der beteiligten Menschen“ in den Vordergrund und betont: „wenn sich dabei systemische Dinge eignen ist es gut!“

Abschließend nennt Schmid die wesentlichen "Eigenarten des Systemischen": die Vernunft, Zusammenhänge richtig zu bedenken, umfassende Strategien zu entwickeln, sich darauf zu besinnen, wie die eigenen Gewohnheiten die Wirklichkeiten mitgestalten, die Eigengesetzlichkeiten von Systemen zu sehen und zu respektieren.

Entsprechend fordert er von der Beratung zur Vereinfachung beizutragen, nur einen solchen Fokus anzubieten, der die System- und Personenqualifizierung steuerbar macht, Zuständigkeiten und Verantwortungen wirksam werden zu lassen, überschaubare Lösungen anzubieten – und schließlich eine ökologische Bilanz zu erstellen.

Für mich war und ist dieser Vortrag eine Anregung als Fortbildner für die Prozessbegleiter in Baden-Württemberg neben der „Personenqualifizierung“ auch die „Systemqualifizierung“ zu bedenken, also nach der Personenqualifizierung ein Beratersystem von „Prozessbegleiten“, wie wir die Schulentwicklungsberater in Baden-Württemberg nennen, am Oberschulamt Karlsruhe aufzubauen und zu pflegen. Als Prozess- und Qualitätsmanagement-Berater in Schulentwicklungsprojekten des Kultusministeriums Baden-Württemberg und des Oberschulamts Karlsruhe ist dieser Hörtext für mich nach wie vor ein hilfreiches

Steuerungsinstrument bei der Planung, Durchführung und Reflexion der Beratungsimpulse. Er bringt mich darauf zu beobachten, welche neuen oder anderen Strukturen in Schulen im Rahmen von Schulentwicklungsprozessen entstehen, ob die beteiligten Personen die neuen und anderen Rollen, z.B. als Projektleiter, verantwortlich ausfüllen wollen und können und welche Qualifizierung sie dazu brauchen. Ich erinnere an die Kommunikation mit dem Kollegium, an Transparenz und Klarheit, um Wechselwirkungen mit anderen Teilsystemen zu bedenken und Fantasien von den nicht direkt Beteiligten aufzunehmen. Das erneute aufmerksame Hören dieses Vortrages war wieder inspirierende Anregung, doch noch systematischer, im Sinne des Integrationsmodells, auf die laufenden Beratungsprozesse in Schulen zu schauen.

Anlass für diesen Vortrag von Bernd Schmid war eine Tagung der Internationalen Gesellschaft für systemische Therapie 1992. Der Text wurde entsprechen für ein Fachpublikum verfasst, dem das Thema und die zentralen Begriffe nicht neu waren. Entsprechend profitieren vor allem Zuhörer, die bereit über Vorwissen verfügen. Als erster Einstieg in das Thema eignet sich eher eine der „Orientierungs“-Kassette, die vom Institut angeboten wird, oder die Lektüre des Buches: „Systemische Professionalität und Transaktionsanalyse“. Sehr zu empfehlen ist dieser Vortrag als prägnante Reaktualisierung und Vergegenwärtigung der Grundprinzipien systemischer Beratung für bereits qualifizierte Berater - am besten als Hörkassette bei langen Autofahrten zum nächsten Beratungstermin.