

Rezension:

Wirklichkeitsverständnisse und die Steuerung professionellen Handelns in der Organisationsberatung

Organisationsberatung ist ein anspruchsvoller Prozess. Erst beim genaueren Betrachten des Zusammenspiels von Berater- und Klientensystem wird deutlich, welche Fülle von Entscheidungen auf Seiten des Beratersystems zu treffen ist, um als Berater einen wirkungsvollen Beitrag leisten zu können. Die Definition der Fragestellung, des Kontextes in dem sich der Klient bewegt, die Rolle und das Selbstverständnis des Beraters sowie des Klienten, Denkgewohnheiten und Wahrnehmungsmuster des Klienten, die Wahl von Methoden und Modellen in der Beratung u.v.m. beeinflussen den Verlauf einer professionellen Beratung maßgeblich.

Sich der eigenen Steuerungsprozesse bewusst zu sein und sowohl eine geeignete Sprache, als auch passende Metamodelle für die Selbstorganisation des Beraters weiterzuentwickeln, ist Bernd Schmid ein Anliegen. Da die Vielfalt der Klientensysteme und ihrer Fragestellungen es unmöglich macht, für alle typischen Fragestellungen geeignete Rezepte zu bieten, gilt es durch Übung und Reflexion die eigene Intuition, die Stimmigkeit angewandter Modelle sowie die Angemessenheit der eigenen Berateridentität zu überprüfen. Ausbildung und Supervision sollen die Fähigkeit, Prinzipien zu erkennen und immer wieder neu spezifische Figuren zu entwickeln, stärken.

Im Zusammenhang mit diesem Ziel ist es hilfreich die klassisch konstruktive Betrachtungsweise von Organisationen durch die Leitideen der evolutionären Sichtweise zu ergänzen. Die Frage, ob und wie Manager und Berater komplexe Organisationen beeinflussen können, lässt sich dadurch gewinnbringender beantworten.

Aufbau:

Der 12seitige Text von Bernd Schmid gliedert sich in drei Abschnitte: Anfangs beschreibt er, wie sich die Perspektive der Konstruktion und die Perspektive der Evolution in der Organisationsberatung ergänzen. Dann geht er auf Leitideen der Systembiologen und Erkenntniswissenschaftler Maturana und Varela ein, um dadurch inspiriert im dritten Teil des Textes ein Schema zu Steuerung professionellen Handelns zu entwickeln in dem die Begriffe Selbstorganisation und Komplexitätsbewältigung eine zentrale Rolle spielen.

Zwei Perspektiven:

Angewandt auf Organisationsberatung betont das Prinzip der Konstruktion die Gestaltbarkeit von Organisationen. Aufbau- und Ablauforganisationen werden entworfen und sollen die Funktionsfähigkeit des Unternehmens ermöglichen. Die Grundannahme ist hier, dass die richtige Konstruktion der Organisation deren Daseinszweck und dass die richtige Steuerung der Abläufe deren Zielerreichung sicherstellt.

Die evolutionäre Perspektive reflektiert dagegen die Grenzen der Steuer- und Gestaltbarkeit. Hier stehen die Prinzipien der Selbstorganisation im Vordergrund. Jeder Organismus folgt zunächst

einmal seiner eignen Logik. Zwar kann er durch Einflüsse seiner Umwelt zu Veränderung angeregt werden, aber man ist prinzipiell nicht in der Lage, von außen die internen Vorgänge in einer anderen Person oder einem sozialen System so vollständig zu erfassen, dass man in der Lage ist, dieses zielsicher von außen zu steuern.

Deutlich wird dies an der Metapher „Mann tritt Stein“ versus „Mann tritt Hund“. Im ersten Fall kann man bei genauer Kenntnis der Ausgangssituation sowie der relevanten physikalischen Prinzipien, die exakte Flugbahn des Steins berechnen. Im zweiten Fall kann man niemals mit letzter Sicherheit sagen, ob der Hund beißt, davonläuft oder sonst etwas tut.

Die konstruktive Perspektive betont unsere Gestaltungsmöglichkeiten, die evolutionäre Perspektive hilft Einengungen in unseren Wirklichkeitsgewohnheiten zu verringern.

Drei Dimensionen der professionellen Begegnung:

Aufbauend auf den Erkenntnissen, die Bernd Schmid aus der Auseinandersetzung mit der konstruktiven und der evolutionären Betrachtungsweise von Organisationen ableitet, entwickelt er ein Modell der Komplexitätssteuerung in der professionellen Begegnung. Diesem Modell zufolge gilt es drei Dimensionen der Komplexitätssteuerung in der Beratung zu berücksichtigen.

1.) Das Klientensystem: Wie ist das Klientensystem in seinem jeweiligen Umfeld eingebettet? Welche Rollen des Klientensystems sind für den Beratungsprozess relevant?

2.) Die Problemdefinition: Welche Verhaltensmuster sind relevant und sollen betrachtet werden? Welche neuen Unterschiedsbildungen können das Klientensystem zu einer konstruktiven Veränderung anregen?

3.) Die Dimension des professionellen Handelns: Welche Perspektive nimmt der Berater ein? Wie definiert er seine Rolle? Welche Strategie und Methoden wählt er?

Abschlussbetrachtung:

Bernd Schmid erhebt in seinem Text ausdrücklich nicht den Anspruch, der erkenntnistheoretischen Diskussion etwas Neues hinzuzufügen. Vielmehr zielt er darauf ab, die mit den unterschiedlichen Modellen verbundenen Erkenntnischancen für Praktiker nutzbar zu machen. Dies gelingt aus meiner Sicht gut. Der Text erklärt anschaulich wichtige Grundbegriffe der Systembiologie (operative Geschlossenheit, Ankopplung, Selbstorganisation), um diese dann auf relevante Fragen der Organisationsberatung zu beziehen.

Wie gelingt eine Anregung zur Neuorganisation des Klientensystems durch das Beratersystem? Antwort: Professionelle Ankopplung durch Kontrakt und Kontrakt in Zusammenspiel mit einer professionellen Distanz, die einen fruchtbaren Kontrast zur Wirklichkeit des Klientensystems bildet. Was hat eine Institution zu leisten, die Berater ausbildet? Antwort: Stärkung der Fähigkeit der Teilnehmer zur Reflexion und zum Entwickeln spezifischer Figuren der Beratung, statt des Versuchs der Vermittlung von Patentrezepten und der Fokussierung auf abprüfbares Wissen.

Der Text bildet eine wohltuende Alternative für all diejenigen, denen Standardberatung nach Schema F ein Graus ist.