

Rezension

zur Studienschrift Nr.12 "Systemlösungen im Bereich Humanressourcen"
von B. Schmid & P. Fauser

von Hubert Haas

Der Bericht beschreibt die phasenspezifische und sensible Verzahnung von system- und personenqualifizierenden Maßnahmen, damit systemische Beratung einen wesentlichen Beitrag leisten kann zu einer Systemlösung im Sinne einer Problembewältigung /Weiterentwicklung der Organisation und einer professionellen Entwicklung der in ihr tätigen Menschen.

Im ersten Abschnitt werden die Leitideen und Handlungsprämissen der Berater umfassend dargestellt. Für besonders treffend erachte ich die Begriffsschöpfungen "**systemintelligente Personenqualifikation**" und "**personensensible Systemqualifikation**", um die dringend notwendige Verzahnung von OE und PE zu verdeutlichen. Die spezifischen Maßnahmen werden weiter unten genannt. Als weitere Schlüsselbegriffe werden dargestellt: Kulturbegegnungsansatz, Verwirklichung von "Prototypen" bei der Maßnahmenplanung, Beachtung der Zeitperspektive (Soforthilfe, um aktuelle Probleme zu lösen und die Langzeitperspektive, um die Lern-, Führungs- und Kooperationskultur weiter zu entwickeln), realistische Einschätzung der verfügbaren Ressourcen in der Organisation und die Beachtung der sogenannten "Beraterentsorgung".

Das Projekt startete im April 1993 (Vorgespräch mit dem Auftraggeber) und endete nach insgesamt vier durchgeführten Seminarwochen im Juni 1994. Jede Seminarwoche wurde aufgrund den Zielsetzungen des Beratermodells und erkannter Entwicklungsbedürfnisse neu konfiguriert und mit dem Auftraggeber abgestimmt. Im Projektbericht werden dann unter **systemintelligenten Personenqualifikationen** folgende Maßnahmen sehr anschaulich und detailliert beschrieben:

- Coaching des Leiters der Einheit (von zentraler Bedeutung für das Projekt)
 - Supervision und darauf aufbauend Intervision von Mitarbeitern (Aufbau einer Kommunikations- und Intervisionskultur)
- Diese o.g. Maßnahmen wurden mit einer **personensensiblen Systemqualifikation** eng verzahnt:
- Teamentwicklungsmaßnahmen (z.B. Weiterentwicklung der Kooperationskultur im Leitungsteam)
 - Ko-Dramaturgie der Berater bei der Neuorganisation der zu beratenden Organisationseinheit
 - Kombinierte Qualifizierung von Auftraggebern und Projektmitarbeitern in der Projektberatung

In diesem Projekt konnten dann z.B. im Laufe der Zeit Abteilungsleiter und Mitarbeiter vor dem Hintergrund der durchgeführten Beratung selbständig Rollen- und Kontextklärung betreiben. Völlig überraschend kam für mich das abrupte Ende des Projektes. Der Auftraggeber sagte die vereinbarten Termine einfach ab und meldete sich nie wieder. So viel zum Thema "Beraterentsorgung".

Für mich war das Lesen des Projektberichtes anstrengend und spannend zugleich. Immer wieder gingen mir Beispiele meines früheren Arbeitgebers durch den Kopf, z. B. kompetente Personenqualifizierung ohne jegliche Systemqualifizierung. Durch diesen intensiven Vergleichsprozess hat sich meine Sicherheit bezüglich systemischer Beratungskompetenz wesentlich verbessert. Erfreulicherweise konnte ich meine "Systemlösungssicht" bereits bei einer Projektmoderation erfolgreich anwenden.