

Qualität und Kompetenz in der Fachberatung

Berlin September 2012

Workshop: Systemische Organisationsberatung

Marion Schenk, Berlin

Beratungssozietät Oppermann Schenk

www.bosb.de

ISBB

Institut Systemische Beratung Berlin

www.isbb.org



„Man glaubt heute unbedingt an die Verbindung von Ursache mit einer Wirkung. Das erscheint mir als eine entsetzlich triviale Vorstellung von den Zusammenhängen der Welt.“

(Heinz von Foerster)

Ablauf:

1) Definition und allgemeine Grundlagen

2) Theoretische Annahmen der Systemtheorie, praktische Ableitungen und Methoden

3) Modell der Musterbildung in Organisationen

4) Praxisbeispiele

1) Definition Systemische Organisationsberatung

Beratungsansatz, der sich v.a. auf die Systemtheorie, die Kommunikationstheorie sowie auf Methoden verschiedener familientherapeutischer Schulen stützt. Die systemische Organisationsberatung geht dabei davon aus, dass sich komplexe Probleme nicht lösen lassen, wenn man die Aufmerksamkeit lediglich auf ein Element des Gesamtsystems richtet. Der inhaltliche Schwerpunkt liegt auf der Stärkung der Ressourcen und Kompetenzen der zu beratenden Organisation.

Berater/innen versuchen zunächst, die Regeln zu verstehen, die das Verhalten der Personen in diesem System prägen. (Systemlogik)

Es geht darum die Teilaspekte eines Unternehmens in dem Zusammenhang zu sehen, in dem sie in diesem System stehen. Dazu gehören Personen ebenso wie der Geschäftsgegenstand wie Produkte oder Dienstleistungen (Feldwirkung) und immaterielle Anteile wie Aufgaben, Ziele, Firmengeschichte und -struktur.

Begleitung von Organisationen in Veränderungsprozessen, Grundlage ist ein systemisches (Systemtheoretisches) Verständnis

- Es gibt ein Kundensystem, ein Beratersystem und gemeinsam bilden sie ein Beratungssystem
- Organisation wird als Systeme mit einer eigenen Systemlogik verstanden
- Konstruktion von Wirklichkeit und Blinde Flecken
- Systemlogik und Funktionssysteme
- Jedes System hat seine eigene Kommunikation / Sprache, Regeln, Muster und Logiken

2) System/Umwelt Differenz

und was Konstruktion für die Wahrnehmung von Problemen und Fragen in Organisationen bedeutet.

Annahmen:

- Systeme sind Konstruktionen
- Was ich als belastend oder nicht belastend erlebe ist (zum größten Teil) Konstruktion
- Systeme sind Konstruktionen zur Reduktion von Komplexität
- sie bedingen, wie wir die Welt wahrnehmen und wie wir sie bewerten
- Veränderungsbedarf entsteht durch die eigene Bewertung
- Bewertung erfolgt immer als Unterscheidung (aus einer Differenz)
- System ist eine Unterscheidung

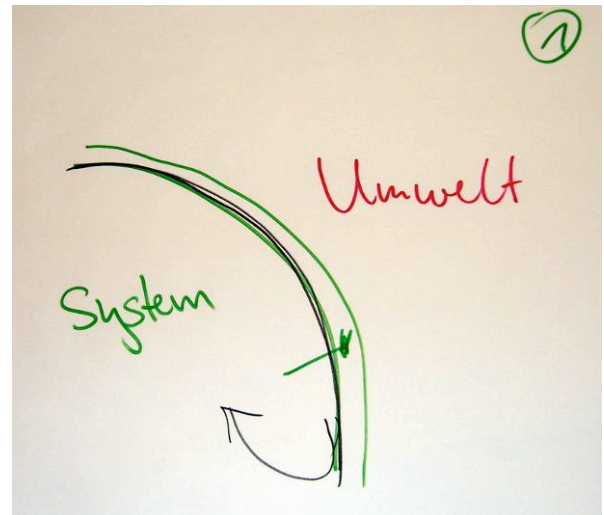
Systembegriff von Luhmann

Differenzlogik

System wird durch die Abgrenzung zur Umwelt definiert

Welche Unterscheidung gewählt wird, entscheidet darüber was beobachtet wird und was dann entsprechend bewertet (erlebt) wird

Jedes System hat seine eigene Codierung und Bewertung und nur das nimmt das System und die Menschen darin wahr (schauen wir auf Leid, auf Benachteiligung, auf Geld, auf Erfolg....)



"Es geht immer um die Differenz von System und Umwelt.

Wie reagiert eine Einheit auf alles andere, welche Grenzen werden gebildet und wie filtern Grenzen die Information aus der Umwelt, die im System als Information erlebt und verarbeitet werden.

Man hat also mit jedem System sozusagen die ganze Welt im Blick, aber immer gespalten durch die Differenz von System und Umwelt."

Niklas Luhmann

Daraus ergibt sich immer die Frage: wer oder was gehört zum System und wer nicht?

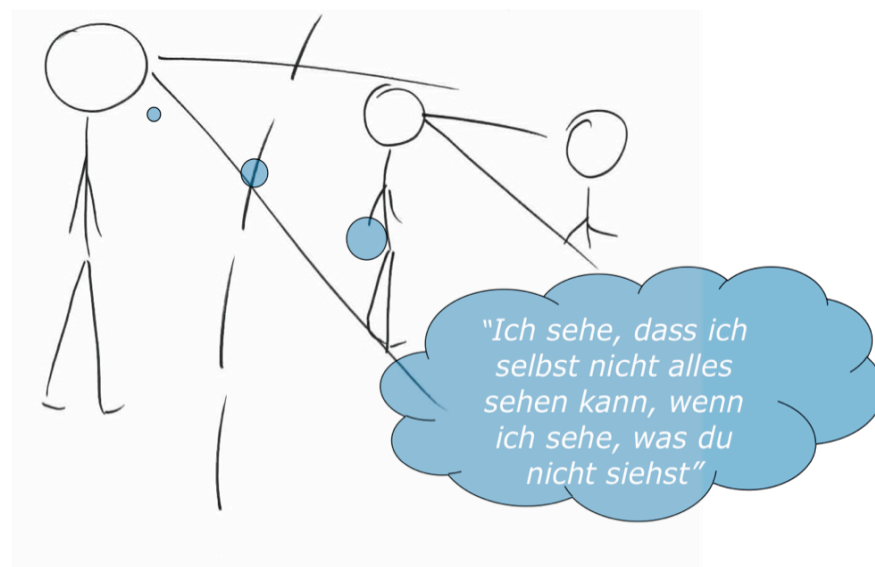
Beispiel Kita:

System: Familiensystem, pädagogische Einrichtung/Kitasystem, staatliche Einrichtung....

Verschieden Ursprungssysteme, Familie - Eltern - Kinder - Erzieher/innen - externe Geldgeber

Formkalkül von Spencer Brown

„Draw a distinction and a universe comes into being!“



- Alles was wir wahrnehmen entsteht aus Unterscheidung und Bewertung:
„Ich sehe dies – und jenes nicht“
- Jeder Beobachter (und Wahrnehmung ist immer Beobachtung) hat eine eigene „Brille“
- Diese Brille wird durch die in der Organisation und Person getroffenen Unterscheidungen „geschliffen“ – dies allerdings ist ein höchst unbewusster Prozess!
- Beobachter können nur das beobachten, was ihre interne Logik und Verarbeitungsstruktur erlaubt, hier sind wir also wieder bei der Subjektivität, wer entscheidet was „das Problem“ ist. Was gut läuft oder schlecht in einer Organisation, womit man sich überhaupt beschäftigen will.
- welche Blinden Flecken hat eine Organisation/System, was wird nicht gesehen, ausgeblendet, ignoriert (Kunden Rückmeldungen, Entwicklungen in der Technologie, Konkurrenten, die sich verändern...
- Durch den Begriff der *Komplexität* entsteht die Nähe zur Systemtheorie. Beobachtung bei Luhmann bedeutet über den Tellerrand hinaus schauen. Zu wissen, dass Systeme immer komplexer sind als ihre Umwelt und dass es um den Umgang mit blinden Flecken geht.
- Im Kontext von Komplexität kann es nicht mehr darum gehen, alle Einzelheiten und Faktoren zu begreifen, es geht darum, Muster zu erkennen und zu deuten und damit umzugehen.

"Wir erkennen nie die Umwelt, sondern nur immer den Teil der Umwelt, den wir innerhalb unseres Systems abgebildet haben. Diese Abbild, diese Modell ist für uns die Welt. Die Umwelt bleibt jedoch stets größer und im Letzten unerkannt..."

Gert Scobel

Methoden und Tools:

Zirkuläres Fragen: ermöglicht Perspektivwechsel und größeres Verständnis

Systeme und ihre Grenzen erkennen: wer gehört dazu, wer nicht, warum?

Welches System spricht welche Sprache?

Welche Logik, welches Denken wird dadurch erkennbar? Was ist anschlussfähig (wird im System verstanden) was nicht?

Intervention

Intervention ist Irritation und wirkt immer „unbestimmt“ (Kontingenz)

das System verarbeitet Information im Rahmen der eigenen Logik, des eigenen Musters, mit Eigen-Sinn

Funktionssystem nach Niklas Luhmann

Funktionssysteme				
System	Codierung	Programm	Medium	Funktion
Wirtschaft	<i>Haben / Nichthaben</i>	<i>Knappheit</i>	<i>Geld, Eigentum</i>	Materielle Reproduktion
Recht	<i>recht / unrecht</i>	<i>Gesetze</i>	<i>Entscheidungen</i>	Sicherheit, Konflikt- entscheidung
Wissen- schaft	<i>wahr / unwahr</i>	<i>Forschung</i>	<i>Wissenschaftl. Er- kenntnis</i>	Produktion neuer Erkenntnisse
Politik	<i>Regierung / Opposition</i>	<i>politische Ideen und Ideologien</i>	<i>Macht (öffentliche Äm- ter), Sanktionen</i>	Herstellung kollektiv bindender Entschei- dungen
Psychisches System	<i>Identisch/ nichtidentisch</i>	<i>seelische Gesundheit</i>	<i>Bewusstsein</i>	individuelle Identi- täts- organisation
Liebe	<i>ja / nein</i>	<i>Passion</i>	<i>Erotik</i>	Partnerwahl
Ethik	<i>gerechtfertigt / ungerechtfertigt</i>	<i>Praktische Philosophie</i>	<i>Moral</i>	Moralreflexion, Moralbegründung
Massen- medien	<i>Information / Nicht-Information</i>	<i>Mitteilung</i>	<i>Sprache, Bilder</i>	Information und Unterhaltung
Kunst	<i>(schön/hässlich) innovativ /alt</i>	<i>Stile</i>	<i>Geschmacks-urteile, Kunst- werke</i>	Herstellung, Präsen- tation und Reflexion von Kunstwerken

3) Logiken von Musterbildung in Organisationen nach Dr. Wolfgang Looss

Zielbezogene Musterbildung	Regelbezogene Metapher	Werthaltungsbezogene Musterbildung
„militärische Metapher“ Wirtschaftsorganisationen, Börse, Versicherung...	„administrativ“ Verwaltungssysteme, Behörden...	"weltanschaulich" z.B. Kirche, soziale Projekte, politische Vereine...

Zielbezogene Musterbildung (Verhalten, Kommunikation wird auf einen gedanklichen, als gewünscht definierten Endzustand hin ausgerichtet)

Basisorientierungen:

- ⇒ Störung ist, was Zielerreichung behindert, Wirklichkeit vollzieht sich durch Aktionen
- ⇒ Denken und Handeln steht im Interesse der Zielerreichung (Instrumentalisierung)
- ⇒ Pflegemaßnahmen und Vorbeugung zeigen keinen wahrnehmbaren Erfolgseffekt, deshalb werden sie nicht belohnt
- ⇒ kurzfristige Orientierung (je früher Erfolg, desto besser)
- ⇒ Alles, was nicht der Zielerreichung dient, ist unwesentlich (Inhalte, Normen, Emotionen.)
- ⇒ Definition - Erfolg: "man wird als Urheber der Zielerreichung angesehen"
- ⇒ Zielveränderung ist "Kapitulation vor dem Gegner" (z.B. "Umwelt", Verhandlungspartner)
- ⇒ bei Unklarheit oder möglichem Nichterreichen des Zieles ist jedes Handeln sinnvoll, auch Nichthandeln oder "verbrannte Erde"
- ⇒ Verteilung der Macht im System nach Kriterium: erbrachter Erfolg ("Heldenstruktur")

Regelbezogene Musterbildung (in administrativ ausgerichteten Prozessen der Organisation: Regeln geben Orientierung und ordnen, weil sie dauerhaft "falsch" oder "richtig" definieren)

Basisorientierungen:

- ⇒ Störung ist jede Abweichung, die nicht einer Regel entspricht
- ⇒ Untätigkeit ist gerechtfertigt, wenn keine Regel, Anweisung, Zuständigkeit vorhanden ist
- ⇒ Gehandelt werden kann erst, wenn eigene Verantwortung für Entscheidung nicht mehr vorhanden ist
- ⇒ Handlung erfolgt, wenn für gewünschte Handlung Regel vorhanden ist (Kompatibilität des Vorhabens mit jeweiligem Regelwerk)
- ⇒ Belohnung erfolgt für lang andauerndes, regelbefolgendes Wohlverhalten
- ⇒ Regelgesteuerte Form ist wichtiger als problembezogener Inhalt
- ⇒ Abweichung vom Regelwerk (Delinquenz) wird in jedem Fall durch Strafen (mit Regeln) sanktioniert

Werthaltungsbezogene Musterbildung (innere Orientierung für Organisationen hinsichtlich "Gut und Böse")

Basisorientierung:

- ⇒ "Gut und Böse" als Entscheidungshilfe bei gemeinsamer Konsensfindung
- ⇒ Werte markieren Grenze (bei „Grenzüberschreitungen“- Risiko des Ausschlusses aus Wertegemeinschaft)
- ⇒ Ausmaß der Verkörperung von Werteorientierung bestimmt Verteilung von Macht
- ⇒ dauerhafte Zugehörigkeit (Stabilität) zur Gemeinschaft ist wichtig
- ⇒ hohe Beweglichkeit in Verfahrensweisen, solange durch Werte vorgegebene Tabus nicht verletzt werden
- ⇒ Belohnung wird nicht von außen bezogen, sondern dadurch erlangt, dass Werte verinnerlicht und im Verhalten gelebt werden