



Speakers Corner

„Viele systemische Berater denken nicht systemisch“

Foto: Metaplan

Die systemische Beratung dominiert seit zwanzig Jahren den Beratungsmarkt. Dabei suggeriert das Label „systemisch“, dass diese Form der Beratung auf systemtheoretischer Wissenschaft fußt. Nicht selten schmücken sich Beraterinnen und Berater auch explizit mit Verweisen auf die Systemtheorie des Soziologen Niklas Luhmann – und rücken ihre Leistungen auf diese Weise in die Nähe einer wissenschaftlichen Disziplin.

Um nicht falsch verstanden zu werden: Es *gibt* Organisationsberater, die ihren Luhmann gelesen haben und deren Ansätze auf systemtheoretischen Grundlagen fußen. Nur sind diese in der Minderheit. Das, was die meisten Consultants tun, die sich mit dem Label systemisch schmücken, hat mit Systemtheorie nichts zu tun. Das wäre vielleicht irrelevant, wenn es nicht auch Folgen für die Qualität der Beratungsleistung hätte. Denn diese profitiert tatsächlich von systemtheoretischem Denken. Weil aber vielen „systemischen“ Beratern der Zugang zu diesem Denken fehlt, sind sie blind für ihren eigenen Gegenstand – die Organisation.

Ein grundsätzliches Problem: Statt von der Systemtheorie Luhmanns – die ihnen wirklich helfen könnte, die Vorgänge in Unternehmen besser zu verstehen – sind viele Berater weit mehr von der systemischen Familientherapie beeinflusst. Dieser Ansatz hat im psychotherapeutischen Bereich seine volle Berechtigung. Er hat dort sogar einen sehr hohen Wert. Denn er rückte erstmals nicht allein den Klienten mit dessen Problem in den Mittelpunkt der Therapie. Vielmehr wurden auch wichtige Bezugspersonen aus der Familie des Patienten einbezogen. In der systemischen Familientherapie berücksichtigt man also, dass der Patient keine Insel, sondern Teil einer sozialen Umwelt ist. Mit Systemtheorie hat das freilich nichts zu tun.

Man könnte zwar meinen, dass die, wenn auch eher triviale, Erkenntnis, dass alles mit allem zusammenhängt, der Organisationsberatung immerhin zu einem ganzheitlicheren Blick verhilft. Doch das Gegenteil ist der Fall. Und das liegt daran, dass den Beratern der Unterschied zwischen Familien und Organisationen nicht bewusst ist.

Schon ein kurzer Blick in das organisationstheoretische Frühwerk des

von systemischen Beraterinnen und Beratern so gern angeführten Niklas Luhmann macht diesen zentralen Unterschied deutlich: Anders als in Familien werden die Mitglieder von Organisationen nicht in Unternehmen, Verwaltungen oder Sportvereine hineingeboren. Sie treten vielmehr per Entscheidung in die Organisation ein. Und sie können qua Entscheidung – ihrer eigenen oder der Organisation – auch wieder aus der Organisation exkludiert werden. Dann nämlich, wenn sie es an Folgebereitschaft fehlen lassen – etwa an der Einhaltung von Regeln, Prozessen, Berichtswegen oder am Erreichen von Zielen. In Familien können die Erwachsenen zwar behaupten, dass sich die Kinder an die von ihnen gesetzten Regeln zu halten haben. Doch der Ausschluss von Familienmitgliedern ist für beide Seiten alles andere als leicht umsetzbar.

Nur wer diesen zentralen Unterschied von Familien und Organisationen kennt, kann etwas Entscheidendes wahrnehmen: dass sich nämlich *nur* in Organisationen neben den formalen Erwartungen auch eine zweite – informale – Erwartungsstruktur etabliert. In Familien gibt es

kein formales Regelwerk. Zumindest keines, das dem Regelwerk in Organisationen vergleichbar wäre. Und deswegen gibt es auch kein informales Regelwerk, das daneben, also quasi im Schatten, existiert. In Organisationen existieren solche informalen Strukturen jedoch immer. Das liegt daran, dass kein offizielles Regelwerk je so perfekt ist, dass nicht mindestens partiell inoffizielle Abweichungen davon notwendig wären, um den Fortbestand des Systems zu sichern. Außerdem sind formale Erwartungen oft nicht widerspruchsfrei. Man denke an den klassischen Zielkonflikt der Forschungs- und Entwicklungsabteilung: Sie soll hohe Qualität liefern, das aber so schnell wie möglich. Auch als Reaktion auf solche Widersprüche entstehen informale Ausgleichbewegungen.

Man könnte auch sagen: In Organisationen bilden sich Trampelpfade heraus, die keine einmalige Abkürzung sind, sondern von mehr als einem Organisationsmitglied regelmäßig begangen werden. Diese Trampelpfade sind nicht leicht zu entdecken. Schließlich gibt niemand offen zu, dass Regeln weit ausgelegt oder gar gebrochen werden. Doch darf man diese Seite nicht ignorieren. Denn zum einen lauern gerade hier Widerstände gegen Veränderungen – oft aus gutem Grund. Und zum anderen befinden sich gerade hier gute Ansatzpunkte, an die sich bei Veränderungsvorhaben mit echtem Gewinn anknüpfen ließe. Ein Beispiel: Während die Formalstruktur für zähe Abstimmungsprozesse und Hürden zwischen einzelnen Bereichen sorgt, haben sich informal längst punktuell kollegiale, crossfunktionale Supportstrukturen

herausgebildet. Genau die könnte man sich anschauen und nutzen, wenn man die Organisation hin zu mehr Kollaboration entwickeln will.

Wer also Organisationen analog zu Familien betrachtet, läuft Gefahr, Veränderungen lediglich einseitig als einen einheitlichen Kosmos sozialer Beziehungen zu durchdenken. Was aber Organisationen auszeichnet, ist das Nebeneinander unterschiedlicher Strukturmerkmale: Formalität und Informalität. Wird dies ignoriert, kann das Resultat darin bestehen, dass Veränderungen nur auf der Schauseite der Organisation umgesetzt werden. Frei nach dem Motto „Ich habe schon so manche Reorganisation erlebt, aber noch keine mitgemacht“ flüchten sich Organisationsmitglieder einmal mehr in die Informalität. Und vor allem sind sie frustriert, weil eigentlich sinnvolle Lösungen, die sie gefunden haben, keine Resonanz erzeugen.

Eine zweite Konsequenz, wenn Beraterinnen und Berater agieren wie Familientherapeuten, ist mindestens ebenso schwerwiegend. Nehmen sie diese Perspektive ein, liegt nämlich der Kurzschluss nahe, dass Organisationen nur über die Arbeit an Personen veränderbar sind. Wenn man aber Personen als Lösung für organisationale Probleme betrachtet, dann erscheint die Suche nach den *richtigen Bedingungen* für organisationales Handeln irrelevant. Strukturbedingte Organisationsprobleme werden dann Personen zugerechnet – und bleiben ungelöst. Man kann zwar Personen, die Qualitätsziele verfehlen oder Regeln missachten, aus der Organisation ausschließen, oder man kann sie warnen. Man kann sie auch weiterbilden und coachen. Probleme wie den Zielkonflikt zwischen Qualität und schneller Lieferung bekommt man mit diesen Maßnahmen jedoch nicht in den Blick. Man ist weit davon entfernt, Möglichkeiten besserer Organisation zu finden. Denn der fehlende analytische Zugang führt zu Schuldzuweisungen statt zu systemsensibler Ursachenforschung.

Die Konzentration auf Personen kann auch noch eine weitere unschöne Seite von Organisationen zu Tage tre-

ten lassen: deren Gier. Über formale Strukturen legen Organisationen fest, was von Mitarbeitenden erwartet werden darf und gleichzeitig markieren sie damit, wo die Grenzen des Erwartbaren liegen. So darf eine Abteilungsleiterin zwar verlangen, dass gewissenhaft gearbeitet wird. Aber die intrinsische Motivation für die sorgsame Ablage ihrer Korrespondenz kann sie formal nicht anweisen. Denn formalisierte Erwartungen beziehen sich auf die Rolle des Menschen als Organisationsmitglied, nicht auf die ganze Person. Deswegen können Anforderungen, die über die formale Rolle hinausgehen, zurückgewiesen werden.

Wenn nun aber Personen als einzig möglicher Hebel der Organisationsgestaltung gesehen werden, dann *muss* von ihnen immer genau das erwartet werden, was die Organisation selbst nicht leisten kann. Die Mitarbeitenden sollen, so könnte man sagen, in die Bresche springen. Die Organisation bietet keine motivierenden Arbeitsbedingungen? Her mit der intrinsischen Motivation ihrer Mitglieder! Das Unternehmen tut sich schwer damit, eine klare eindeutige Strategie auszuarbeiten und zu verfolgen? Wichtig ist angeblich ohnehin nur, dass die Mitarbeitenden an den Purpose glauben! Die Führungsriege hat keine Führungsmittel an der Hand? Dann müssen die Führungskräfte mit Charisma überzeugen!

Die nicht systemtheoretische, doch sich systemisch nennende Organisationsberatung legt mit ihrem Fokus auf Personen demnach den Gedanken nahe, dass Organisationen ein Recht auf die allumfassende Verfügbarkeit der Persönlichkeitsmerkmale ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben. Abgesehen davon, dass auch die größten persönlichen Anstrengungen Probleme, die in der formalen und informalen Struktur der Organisation liegen, nicht lösen können, ergibt sich hieraus auch ein ethisches Problem: Persönlichkeit, Einstellungen oder Werte von Menschen sollten für Organisationen unverfügbar bleiben dürfen.

Judith Muster

Judith Muster ...

... ist Organisationssoziologin an der Universität Potsdam und Partnerin bei der Beratungsgesellschaft Metaplan. Kontakt: www.metaplan.com



Wissen aufbauen

Training *aktuell* + managerSeminare – das Duo für Profis

nur **9 Euro**
zusätzlich im Monat*

Nach ihrem Profi-Upgrade erhalten Sie weiterhin **managerSeminare** und nutzen alle Zusatzservices

außerdem

- 12 x jährlich **Training aktuell**
- Vollzugriff auf das digitale Archiv von **Training aktuell**
- Sie sparen bis zu **20 %** beim Einkauf von **Fachbüchern** der Edition **Training aktuell** und **Trainingskonzepten**.
- Als Profipaket-Abonnent nutzen sie die Flatrate auf alle **Tools, Bilder, Inputs** und **Verträge** von **www.trainerkoffer.de**.
- Jährlich eine **Marktstudie** als eBook gratis.



Jetzt upgraden:
www.managerseminare.de/profipaket
E-Mail: abo@managerseminare.de
Telefon: 0228/97701-23

*Jahresabo **managerSeminare** = 125,60 Euro
Profipaket Jahresabo = 234 Euro