

Sowohl im allgemeinen Diskurs als auch in der direkten Auseinandersetzung zwischen Vertretern der psychologisch ausgebildeten „systemischen BeraterInnen“ und Vertretern betriebs- oder naturwissenschaftlich ausgebildeten „Fachberatern“ wird die Frage diskutiert, in welcher Art und Weise diese zwei scheinbar sehr unterschiedlich agierenden Beratungsansätze miteinander kooperieren könnten.

Dabei ist die Antwort auf die Frage, **wie können Fachberatung und systemische Beratung miteinander kooperieren**, m.E. sehr einfach:

Gar nicht. Fachberatung und systemische Beratung können nicht (wirklich) miteinander kooperieren, weil es beide als komplementär gegenüberstehender Antagonisten überhaupt nicht gibt!

Die Frage impliziert, dass es sich um zwei Beratungsformen mit unterschiedlicher Ausrichtung handelt, die nur eben und quasi ganz nebenbei, auch noch etwas andere Arbeitsformen bevorzugen, aber ansonsten irgendwie miteinander verbindbar sein müssten. Dem ist allerdings keineswegs so. Denn die systemische Organisationsberatung ist lediglich eine spezielle Fachberatung, eine nämlich, bei der es sich um das Spezialfach „Soziale Systeme und Organisationen“ handelt. Vergleicht man unterschiedliche Fachgebiete, z.B. die Entwicklung & Implementierung betriebswirtschaftlicher Steuerungssysteme, die Einführung von IT-Systemen, die Implementierung von Personalentwicklungsinstrumenten oder die Markenentwicklung, so gibt es zwar in Bezug auf inhaltliche Anforderungen deutliche Unterschiede in den Spezialfächern. Auffallend anders ist das Fachgebiet „Soziale Systeme und Organisationen“ allerdings nicht. Sie enthalten alle gleichermaßen eine inhaltliche Ebene mit der Frage, welche Fachinhalte erarbeitet werden sollen und eine Prozessebene mit der Frage, in welcher Art & Weise die Fachinhalte erarbeitet werden sollen. Ist in der Personalentwicklung beispielsweise der Fachinhalt ein neues Führungsinstrument wie das 180 oder 360 Grad-Feedback, so ist die Art und Weise der Implementierung, wie etwa die Top-Down-Anordnung durch die Geschäftsführung die Prozessgestaltung.

Es gibt lediglich eine markante Besonderheit. In der Fachberatung „Soziale Systeme und Organisationen“ ist ein Schwerpunkt des Fachinhaltes sehr konstant. Bei diesem Teil handelt es sich um die Selbstlern- und Selbstreflexionsfähigkeit des sozialen Systems (also des Arbeitsteam in seinem jeweiligen Unternehmensumfeld) und die Fähigkeit Lern- und Wandlungsprozesse selbständig durchzuführen. Zusätzliche und deutliche variierende Fachinhalte können der Abbau von überregulierten Kontrollmaßnahmen, die Verringerung dysfunktionaler Ressentiments zwischen einzelnen Berufsgruppen oder die zusätzliche Schaffung kreativer Freiräume zur Intensivierung von Erfindungen und Transformationen sein. Wie in allen anderen Fachberatungen auch, ist die Art & Weise der Erreichung der inhaltlichen Ergebnisse über die Prozessgestaltung zu steuern. Demnach handelt es sich bei Fachberatung und systemischer Beratung nicht um zwei Antagonisten die irgendwie miteinander kooperieren könnten. Allerdings gibt es offenbar unterschiedliche Praktiken in der Fach-, Unternehmens- oder Organisationsberatung.

Einen deutlichen Unterschied in der alltäglichen Beraterpraxis gibt es sehr wohl in Bezug auf die Frage des Umgangs mit Komplexität, Unsicherheiten und Unvorhersehbarkeiten (in Summe auch Chaos genannt – hier empfehle ich die höchst spannende Beobachtung eines foucault'schen Pendels, neuerdings auch als Sand-Mandala im Handel. Sehr einfaches Sinnbild und zudem einfach schön anzusehen). Da alle drei genannten Phänomene leider zuweilen recht unangenehm und störend in der Beraterpraxis sind, sowohl für den einzelnen Berater und seine Kollegen als auch für Kunden und Auftraggeber, entsteht immer wieder die Notwendigkeit Bewältigungs- und Handlungsstrategien zum Umgang und zum Aushalten selbiger Phänomene zu erfinden und anzuwenden.

Typische Strategien zur Reduktion von Komplexität und Unvorhersehbarkeit können beispielsweise sein:

- a) Teilausblendung oder Teilfokussierung (Wir beschäftigen uns momentan nur mit XY, Z kommt später)
- b) Verleugnung komplexer Zusammenhänge (Berücksichtigen müssen wir „nur“ Umsatz, ROI und die Hochrechnung künftiger Kosten)
- c) Einziehung einfach Kausalzusammenhänge (Wir müssen nur A tun dann entsteht B)
- d) Stetiger Wechsel von Detail- und Gesamtbetrachtung (Die Arbeit der Entwicklungsabteilung steht zum unternehmerischen Gesamterfolg wie folgt in Beziehung ...)
- e) Stetige Standortreflexion (Momentan befinden wir uns in Phase 2 auf dem Weg nach ...) und Step-by-Step Prozessgestaltung (Als nächstes müssen wir in Richtung xy gehen und dabei Z einbeziehen ...).
- f) Die Anrufung höherer Mächte und einer per se Unerklärbarkeit (Nicht alles was es gibt, können wir sehen. Nicht alles was wir sehen, können wir verstehen. Nicht alles was wir verstehen, können wir anderen vermitteln. Etc.)
- g) Die Reduktion differenzierter und ambivalenter Sachverhalte auf eindeutige und abstrakte Verallgemeinerungen (Beamte sind rigide und langsam, deshalb müssen wir ...)
- h) Die Pathologisierung und Psychologisierung von Beziehungs- und Korespondenzphänomenen zu Persönlichkeitseigenschaften (Herr XY ist immer ziemlich dominant und hat wohl Schwierigkeiten mit seiner Frau zuhause. Ein neuer Chef wäre ganz anders ...)
- i) etc.

Hier zeigt sich nun, dass Umgangsstrategien nicht an sich oder per se gut oder schlecht, hilfreich oder schädlich sind. Die angewendeten Strategien des Umgangs mit Komplexität und Unvorhersehbarkeit unterscheiden sich sehr viel weniger dadurch ob es quasi an sich „gute Strategien“ sind, sondern vielmehr dadurch, ob sie situations- und aufgabenadäquat eingesetzt werden und ob sie in Summe eine Weiterentwicklung des Kundensystems ermöglichen oder ob sie darauf zielen Selbstlernprozesse der Kunden zu behindern und Abhängigkeiten auf- bzw. auszubauen. Zudem gibt es deutliche Unterschiede in den impliziten Theoriemodellen, beispielsweise über die Theorie wie persönliches oder soziales Lernen „quasi an sich“ funktioniert, wie Menschen in Gruppen agieren, was Erfolg ist, wo Opportunismus anfängt, was unverantwortlich ist etc.

Das in der beobachtbaren Beraterpraxis ebenso viele Berater mit Konzepten zur vereinfachenden Komplexitätsreduktion mittels Einziehung einfach strukturierter Kausalbeziehungen agieren wie Berater, welche sich der Komplexität von sozialen Systemen mittels durchaus äußerst anstrengender, permanenter Reflexionsschleifen entledigen wollen, scheint letztlich lediglich in der Vorliebe des Umgangs mit leicht chaotischen unvorhersehbaren Phänomen begründet zu sein. Zuweilen gleicht es der Frage, ob der Weg links oder rechts herum der angemessenere sei, um den diagonal gegenüberliegenden Punkt eines Quadrates oder Rechtecks zu erreichen. Egal wie rum man geht, man landet unweigerlich früher oder später auf der gegenüberliegenden Seite!

Bleibt also abschließend nur die ganz persönliche Frage: Wie halte ich es mit Chaos, Unsicherheit und Unvorhersehbarkeit?

Aber, das ist eine andere Frage ...