

...oder Theorie als Immunisierung gegen selbst verschuldetes Scheitern in der Praxis?

Mit der Annahme, dass Systeme operational geschlossen und Interventionen nur als Perturbationen möglich sind, verlegt die systemische Organisationsberatung die Verantwortung für das Scheitern von Beratungsprozessen weg vom Berater zur Organisation. Königswieser & Hillebrand (2005, S. 106) sehen die Gefahr, dass die These von der operationalen Geschlossenheit „in eine Unverantwortlichkeit des Beraters mündet, da die Bedeutung seiner Handlungen nur als Irritation qualifiziert und nicht verantwortlich begründet werden kann und muss. Insofern ist die systemische Strategieberatung dem Risiko der Beliebigkeit ausgesetzt“. Misserfolge sind dann nicht mehr als Folgen unprofessioneller Vorgehensweise zurechenbar, sondern qua theoretischer Setzung auf eine „Immunreaktion“ der Organisation zurückzuführen. Auf diese Weise dient die Theorie als Instrument der selbstwertdienlichen Fremdattribution von Misserfolgen.

Stefan Kühl

Die blinden Flecke der systemischen Beratung

Eine Beobachtung der Beobachtungen durch systemische Berater



Prof. Dr. Stefan Kühl, Professor für Soziologie an der Universität Bielefeld und Organisationsberater bei der Strategie- und Organisationsberatungsfirma Metaplan Quickborn/Versailles/Princeton.

Kontakt: Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie, Universitätsstraße 25, D-33615 Bielefeld, Tel. ++49 (0)521/1063977, stefan.kuehl@uni-bielefeld.de

Jedes System schafft sich dadurch, dass es sich von der Umwelt unterscheidet, blinde Flecke.

Glaubt man den neoliberalen und marxistischen Ideologien, dann unterscheidet sich ein Unternehmen von anderen Organisationen durch eine Orientierung an Profiten und verschiebt vieles andere, an dem man sich auch orientieren könnte – man denke beispielsweise an Menschheitsbeglückung, Wohlfahrtspflege oder religiöse Verwirklichung – in den Bereich des (für sie als Unternehmen) Unvorstellbaren. Die typische Verwaltung ist an einer gesetzeskonformen Prozessierung von

Personalausweis-, Bau- und Sozialhilfeanträgen orientiert und – jedenfalls in ihrem operativen Kern – weitgehend blind für die Effekte, die durch die strikte Anwendung von „Wenn-Dann-Regeln“ produziert werden.

Die systemische Beratung parasitiert an den blinden Flecken ihrer in der Regel organisierten Klientensysteme. „Ein Beobachter“, so die Kurzformel Niklas Luhmanns, „kann nicht sehen, was er nicht sehen kann“ (Luhmann 1989b, S. 10) und die systemischen Berater – als Beobachter eines Beobachters – versprechen dem Beobachteten etwas zu sehen, was der „beobachtete Beobachter nicht sehen kann“ (vgl. Luhmann 1989a, S. 217). Das machen sicherlich auch andere Beratungsansätze, die systemische Beratung zeichnet sich ihnen gegenüber aber dadurch aus, dass sie ihrer Rolle als „Parasit“ bewusst ist und sich – hier ganz in der Tradition der Systemtheorie – zur positiven Funktion dieses „Parasitentums“ bekennt (vgl. Bardmann 1997, S. 54).

Aber was für die Klientensysteme gilt, gilt natürlich auch für die Beratersysteme. Auch die systemischen Berater produzieren durch ihre Unterscheidungen eigene blinde Flecke. Alles Beobachten – auch das Beobachten der Beobachtung durch die systemischen Berater (und natürlich auch die hier vorgenommene Beobachtung der Beobachtungen der systemischen Berater) – verfährt mit den eigenen Unterscheidungen naiv und produziert dadurch zwangsläufig eigene blinde Flecke (vgl. Luhmann 1989a, S. 217).

Welches sind die blinden Flecke der systemischen Beratung, die – natürlich dann auf Kosten eigener blinder Flecke – beobachtet werden können?

Blinde Flecke der systemischen Beratung – eine Sammlung aus der Perspektive einer systemtheoretischen Beobachtung

Erster Blinder Fleck: Macht

Der erste blinde Fleck betrifft das Phänomen Macht. Immer wieder wird den systemischen Beratern vorgeworfen, Machtprozesse nur in einem sehr begrenzten Rahmen wahrzunehmen. So wird in der systemischen Beratung häufig noch eine „funktionale“, „gute“, d.h. im Sinne der Organisation wirkende Macht und eine „dysfunktionale“, „schlechte“, „eigennützige“ Macht unterschieden. Besonders Hermann Iding (2000, S. 186) hat gezeigt, dass die systemischen Organisationsberater die Ansätze der systemischen Familientherapie von Selvini Palazzoli nur halbiert in eine systemische Theorie der Beratung überführt haben. Die zweite Phase, in der Selvini Palazzoli Fragen der Geschichte und der Macht thematisiert hat, sind bisher in der systemischen Beratung – genauso wie die machttheoretischen Überlegungen aus der Organisationssoziologie – nur unzureichend rezipiert worden. Gerade in der auch systemtheoretisch aufgeklärten Organisationssoziologie setzt sich jedoch immer mehr ein Verständnis durch, das Macht nicht mehr in einer bewertenden Form betrachtet, sondern sie vielmehr als einen unverzichtbaren

Schmierstoff ansieht, durch den die unvermeidbaren Rationalitätslücken in Organisationen gefüllt werden.

Zweiter Blinder Fleck: Organisation

Ein zweiter blinder Fleck betrifft die tendenzielle Missachtung des Phänomens „Organisation“ im systemischen Organisationsberatungsansatz (vgl. Kühl 2001). Es lässt sich in einem Großteil der systemischen Beratungsliteratur eine Konzentration auf die Autopoiesis sozialer Systeme beobachten, ohne auf die Spezifik des jeweiligen Systemtypen besonders einzugehen. Als Indiz lassen sich die fast rituellen Hinweise in der systemischen Beratungsliteratur auf das Buch „Soziale Systeme“ von Niklas Luhmann anführen – ein Buch, von dem auch eine ganze Reihe professoraler Systemtheoretiker im Privaten zugeben, dass sie es in ihrer ganzen Tragweite noch nicht erfasst haben. Jetzt mag ein solcher Verweis (fast immer übrigens ohne spezifizierende Seitenzahl) nicht weiter schwerwiegend sein, wenn er lediglich als Kompetenzdarstellung gegenüber Kollegen und Klienten genutzt wird. Ein blinder Fleck bildet sich jedoch aus, wenn über die Referenz auf die Autopoiesis der Blick für die Spezifik von „Organisationen“, „Familien“ oder „Gruppen“ verloren geht (genau das ist der Effekt, der sich bei der Lektüre des Buches einstellen kann). Diese Entwicklung wirkt für den Beobachter fast paradox, weil hinter der Modevokabel „systemisch“ ja unübersehbar der Begriff des Systems – und damit eben gerade auch der Appell an die Unterscheidbarkeit so unterschiedlicher Systemtypen wie Familie, Gruppe, sozialer Bewegung oder Organisation – aufleuchtet. Luhmann selbst hat diesen blinden Fleck der systemischen Berater selbst beobachtet (und konnte dies, weil ja deren Unterscheidungen nicht die gleichen waren wie für ihn als systemtheoretischem Soziologen). Glaubt man den mündlichen Überlieferungen, dann hat er das Problem des blinden Fleckes mit der Bemerkung auf den Punkt gebracht, dass die systemischen Berater zu viel über Autopoiesis und zu wenig über Organisationssoziologie lesen und lernen würden. Zur Charakterisierung von Organisationen (oder Familien und Gruppen), so Luhmann (1992, S. 106), reiche die Autopoiesis aber eben bei weitem nicht aus.

3. Blinder Fleck: Misserfolge

Ein dritter blinder Fleck der systemischen Beratung besteht in der Immunisierung gegen Erfolg und Misserfolg der Beratung. Während die Organisationsentwicklung und die Fachberatung Erfolgsversprechungen abgeben, halten sich systemische Berater aufgrund ihrer Vorstellungen von der Autopoiesis des Klientensystems zurück. Man zieht sich auf die Aussage zurück, dass man irritieren kann, es aber von dem Klientensystem abhängt, wie es die Irritation aufgreift (vgl. grundlegend Horn 1994). An dieser Stelle bietet sich eine Anwendung des systemischen Ansatzes auf sich selbst an. So braucht man die Zurückhaltung der systemischen Berater nicht unbedingt mit der Autopoiesis des Klientensystems zu erklären, sondern

kann dies auf die Autopoiesis des Beratersystems zurückführen. Es lässt sich bei systemischen Beratern eine Tendenz zur Selbstimmunisierung insofern beobachten, dass sie sich mit ihrer Zurückhaltung in Bezug auf Erfolgskriterien gegen die Gefahr des Scheitern schützen – Motto: „Es hängt vom Klientensystem ab.“ Sie machen sich gegenüber dem Klientensystem damit unangreifbar.

Zur Pflege blinder Flecke durch die systemische Beratung

Über blinde Flecke „aufklären“ zu wollen wäre naiv. Eine Stärke der systemischen Beratung ist sicherlich ihre Einsicht, dass ihre Klienten nur sehr begrenzt auf ihre blinden Flecke ansprechbar sind und viele ihrer Interventionen deswegen am Immunsystem der Klienten scheitern. Gleiches gilt aber natürlich auch für die Beobachtung der systemischen Beratung. Auch hier wäre es hochgradig naiv davon auszugehen, dass die systemischen Berater einem Beschreibungsversuch ihrer blinden Flecke mit Dankbarkeit begegnen würden. Gerade die Ignorierung und Abweisung dieser Beobachtungen ihrer eigenen Beobachtungsformen kann als Indiz dafür gewertet werden, dass die Unterscheidungen der systemischen Berater intakt sind (und die Ignoranz dient dem Beobachter wiederum dazu, seinen eigenen blinden Fleck zu pflegen). Interessanter kann deshalb die Frage sein, *in welcher Form* systemische Berater ihre „blinden Flecke“ pflegen und sich der Beobachtung ihrer Beobachtungen (gerade aus der Soziologie) entziehen.

Es spricht einiges dafür, dass die blinden Flecke dadurch gepflegt werden, dass sich die systemische Beratung häufig als angewandte Systemtheorie versteht (paradigmatisch früh schon Exner, Königswieser & Titscher 1987). Dass diese Programmatik von angewandter Wissenschaft trotz ketzerischen Anfragen à la „Wie systemtheoretisch ist die systemische Beratung“ (vgl. Groth 1999; Scherf 2002) aufrecht erhalten wird, kann als Indiz dafür gewertet werden, wie wichtig diese Mythologie von angewandter Wissenschaft für das Selbstverständnis dieses Beratungsansatzes ist.

Gerade die systemtheoretische Soziologie mit ihrer immer ausgefeilteren Theorieästhetik hat es der systemischen Beratung einfach gemacht, diesen Mythos von systemischer Beratung als angewandte Systemtheorie zu pflegen. Vor lauter Selbst- und Fremdreferenzen, autopoietischen Prozessen, Form-Medien-Unterscheidungen und Reentrys, über deren Darstellungen sich (für Wissenschaftler überraschenderweise) auch einige Praktiker freuen, ist dann häufig auch für den systemischen Berater gar nicht mehr zu erkennen, dass die soziologischen Positionen nicht selten der Alltagswahrnehmung entgegenlaufen (vgl. dazu für Coaching und Supervision Kühl 2008, S. 11).

Die Funktionalität dieses Selbstbildes von systemischen Beratern als „wissenschaftlich orientierten Anwendern“ oder gar als „anwendungsorientierten Wissenschaftlern“ darf nicht unterschätzt werden. Es ermöglicht nicht nur eine Abgren-

zung zu anderen Beratungsansätzen, sondern sichert die systemischen Berater auch dagegen ab, mit den sie beauftragenden Unternehmen, Verwaltungen und Krankenhäusern eins zu werden. Die Entwicklung einer eigenen, häufig an der Systemtheorie angelegten Beratersprache stellt sich nur auf den ersten Blick als Verständigungsproblem zwischen Berater und Klienten heraus. Auf den zweiten Blick wird deutlich, wie wichtig die „gepflegte Inkongruenz“ (Luhmann 1989a, S. 223), die häufig bei Klienten auch als „Verblasenheit“ (vgl. Schnelle 1991, S. 5) daher kommen mag, für die Aufrechterhaltung einer beraterischen Identität ist. Diese Funktionalität mag für den an terminologischer Klarheit und Begriffshygiene orientierten Systemtheoretiker nur schwer zu akzeptieren sein – aber das ist dann ausschließlich ein Problem des beobachtenden Wissenschaftlers und nicht des beobachteten Beraters.

Blinde Flecke sind immer verbaute Lernchancen. Aber kein System – auch nicht (oder besser gerade nicht) die am Konzept des organisationalen Lernens und systemischen Wissensmanagements orientierten Berater – kann alle Lernchancen nutzen, die von außen an es herangetragen werden. Ein Identitätsverlust durch übertriebenes Lernen und damit auch die Auflösung als beobachtungsfähiges System wäre unweigerlich die Folge.