

Alfred Janes

Handout zum Vortrag für die
**Wiener Berufsgruppe Unternehmensberatung im Fachverband UBIT
der Österreichischen Wirtschaftskammer**

Systemische Beratung

woher sie kommt, was sie ist, was sie kann und
wohin sie geht.....

Wien, 5. Juni 2013

1. Woher kommt die „Systemische Beratung“ ?

Die 5 wichtigsten, in der Beratung operativ nützlichen Grundannahmen des Systemischen

1. „Alles ist mit Allem verbunden,
Jedes steht in einem Zusammenhang“

Jedes Handeln blendet notwendigerweise Zusammenhänge aus; die Frage ist lediglich welcheund wie?

Das Systemische hält in diesem Spannungsfeld den Zugang zu beiden Polen: Einerseits zur extensiven, Komplexität-aufbauenden Analyse, andererseits zur Komplexität-reduzierenden Handlung

2. „Leben“ ist nicht (nicht „Sein“), es ist immer „werdend“ („Prozess“);
bzw. ist das was ist geworden und muss das was sein wird erst werden!“

Das Systemische bringt jedem Existierenden eine grundsätzliche Achtung entgegen, deswegen weil es geworden ist!

3. „Wahrheiten sind immer „konstruiert!“
Logik: $A = A$; das Richtige kann nicht gleichzeitig das Falsche sein!
Kybernetischer Konstruktivismus: A ist nicht A ; das Richtige kann gleichzeitig das Falsche sein!

Im Systemischen sind Wahrheiten immer relational und verweisen auf die Kontexte die sich dieser Wahrheiten bedienen.

4. „Jeder Begriff trifft eine Unterscheidung und schafft damit einen zweiten. Damit öffnet jeder Begriff das Fenster zu einem zweiten.....“

Im Systemischen stellt sich unmittelbar nach der Frage nach dem Erfolg und seinen Kriterien die Frage nach dem Misserfolg und dessen Kriterien..... oder nach der Frage der Lösung die Frage nach der damit geschaffenen Nicht-Lösung.

5. „Drei mögliche Wege Komplexität zu reduzieren, um zu verstehen und Handeln zu ermöglichen.
 - Verstehen von Dingen (Artefakten: z.B. eine Bilanz)
 - Verstehen von Personen (z.B.: was „treibt“ meinen Auftraggeber?)
 - Verstehen von Zusammenhängen (Kommunikationen: z.B. welche professionellen Kommunikationsmuster steuern die Kooperation zwischen Eigentümerfamilie und Geschäftsführung)“

Im Systemischen ist keiner dieser Wege prinzipiell wertvoller. Das Systemische findet dazu, aus sich heraus, keine Bewertungshierarchie.

2. Was ist professionelle Systemische Beratung heute?

Antworten auf drei oft gestellte Fragen („FAQ`s“) mit Bezug zur professionellen Beratung

1. Ist die systemische Beratung besser, wirkungsvoller als andere Beratungsarten?

*Ein systemischer Ansatz ist aus sich heraus nicht im Stande etwa zwischen einer fachorientierten Beratung, einer stark auf Interessen und Motive einzelner Personen orientierten und einer systemisch geprägter, stark auf Prozessgestaltung orientierter Beratung prinzipiell zu werten. Fachorientierte, personenorientierte oder systemisch geprägte, prozessorientierte Beratungsfokussierungen sind prinzipiell gleichwertig.
„Kunden kaufen keine Schule sondern auftragsfokussierte Wirkung!“*

Ein Kommentar:

Ich betrachte die Versuche einer wertenden Positionierung zwischen einer „systemischen“ prozessorientierten Beratung gegenüber einer ausgeprägt fachlich/inhaltlich orientierten Beratung als „Irrtum“:

Eine Fachberatung, die sich als solche „erkennt“, die ihre Bedingtheiten, Möglichkeiten, Grenzen und Gefahren reflexiv kommunikativ zugänglich macht (sich selbst und den Klienten) operiert systemisch. Andersherum operiert eine ideologisierte „systemische“ Prozessberatung, die ihre Bedingtheiten, Möglichkeiten und Grenzen gegenüber sich selbst und ihren Auftraggebern nicht kommunikativ reflektierend zugänglich macht, definitiv nicht systemisch.

Wenn das Adverb „systemisch“ als Waffe geschwungen wird sind die handlungsleitenden Motive meines Erachtens meistens Unverständnis, Wettbewerb oder oft Beides.

2. Wie kann Beratung Einfluss nehmen?

Die beiden leistungsfähigsten „Vehikel“ eines Beraters um ein System zu beeinflussen sind der Weg über die Hierarchie oder (durch einen inhaltlich überzeugenden Dialog bewirkte) Akzeptanz bei den Betroffenen.

*Das Vehikel **Hierarchie** braucht **operativ Nähe** zu den Mächtigen. Berater die aus der Hierarchienähe operieren lieben das Personalpronomen „**wir**“. Sie fühlen sich im damit erzeugten assoziativen Schlagschatten aufgehoben („...wenn der Auftraggeber hinter mir steht kann mir nichts passieren....“).*

*Das Vehikel **Akzeptanz der Betroffenen** braucht **operative Distanz** (oft: „Äquidistanz“ genannt) um mächtige blinde Flecken (oder: die blinden Flecken der Mächtigen) zu vermeiden. Solche Berater verwenden das „wir“ äußerst selten. Sie treten in der professionellen Kommunikation als „ich“ auf, um die Relationen zwischen „ich“, „du“, „er/sie“ und dem „es (die Sache)“ reflexiv zugänglich machen zu können („...solange ich klar bin, und nur dann, kann ich zu Klarheit im System beitragen..“).*

3. Was ist systemische Beratung?

Aus der Tradition und Prägung eines Mitbegründers der „Wiener Schule der Organisationsberatung verstehe ich unter professioneller „systemischer Beratung“ eine wirkungsorientierte – explizit und implizit – hierarchielose, symmetrische Kommunikation innerhalb eines vorweg vereinbarten Kontextes (Nachfrage, Auftrag).

Die inhaltliche Fokussierung der Beratung (fachorientiert, personenorientiert oder prozessorientiert) ist dabei völlig belanglos.

Diese systemische Beratung schreibt keinen Fokus vor. Wenn sie jedoch einen übernimmt denkt und kalkuliert sie die anderen immer operativ mit.

Sie lässt sich aber auch keinen Fokus vorschreiben. Sie macht vorschreibend motivierte Intentionen, kommunikativ, einem pragmatischen Kalkül zugänglich. Systemische Beratung bleibt damit immer reflexiv. Und das auch auf sich selbst bezogen!

3. Was kann diese systemische Beratung gut, „mit welchen Pfunden wuchert sie“, wofür hat sie effektive Instrumente entwickelt. Und so man will; was lässt sich von ihr lernen?

1. Ein äußerst konzentriertes Gestalten und Steuern der Auftragsklärungsphase.

Leitfrage: „Habe ich verstanden was der Auftraggeber mit diesem Vorhaben bezweckt und operativ von mir will?“

Das hilfreichste Instrument in dieser Phase ist das professionelle Konzept „**intentionale Leere**“. Intentional leer sein heißt **ausschließlich** hinsehen, hinhören, beobachten und immer wieder bilanzieren ob ich (und damit auch der Kunde) das mir angebotene verstehe(t)! In dieser Phase herrscht absolutes Bewertungsverbot!

2. Betroffene nach einem pragmatischen Kalkül beteiligen. Das Ziel das dabei verfolgt wird ist eine hierarchielose Akzeptanz durch die Beteiligten.

Leitfrage: „Wer ist in welchem Ausmaß für die Tragfähigkeit der auftragungsgemäß zu entwickelnden Lösungen von Bedeutung“.

Die methodische Antwort auf diese Frage ist die Entwicklung einer funktionalen Beteiligungsarchitektur, als Balance/Kompromiss zwischen Nachhaltigkeitsanspruch und prozessualer und ökonomischer Steuerbarkeit.

3. Ein funktionales Spiel zwischen öffnenden und schließenden Architektur- und Designelementen.

Leitfrage: „Wo lege ich mich und den Beratungsprozess inhaltlich, zeitlich und organisatorisch fest?“

wo hingegen bleibe ich offen um aus und in der konkreten Situation vor Ort nächste Schritte festzulegen; den Prozess wieder zu schließen?“

Um dieses „Spiel“ effektiv spielen zu können muss sich jeder Berater seine eigenen professionelle Sicherheit sichern! Dafür stehen zwei Quellen bereit:

- a) ein zufriedenstellendes Verständnis der lösungsrelevanten Aspekte im jeweiligen Klientensystem („Lösungssystem“) und Vertrauen in die vermutete Richtigkeit der eigenen Lösungskonzepte, oder
- b) ein zufriedenstellendes Verständnis der prozessrelevanten Aspekte des Klientensystems („Kommunikationssystem“) und Vertrauen in die vermutete Dienlichkeit der eigenen Prozesssteuerungskonzepte.

4. Mit Nicht-Wirkung, „Widerstand“ umgehen

Leitfrage: „Was tun, wenn es nicht so läuft wie es laufen sollte....?“

Widerstand ist weder eine Panne noch eine „Bösartigkeit“ sondern ein Hinweis auf „Erwartungsenttäuschung“. Auf Grundlage dieses operativen Paradigmas hat die systemische Beratung ein Set professioneller Vorgehenskonzepte entwickelt:

- Konnotation
- Kontextualisierung von Emotionen
- Advising
- Intervention
- Geordneter Rückzug

5. Herstellen von und sich Verlassen auf Transparenz

Leitfrage: *Was von dem was ich weiß müssen alle mit denen ich es zu tun habe wissen, um sicher zu gehen, dass ich und alle Beteiligten an diesem Beratungsvorhaben verlässlich im selben Kontext reden, denken und handeln (um soweit irgend möglich nicht beherrschbare „assoziative Räume“ zu verhindern).*

Die systemische Beratung generiert durch konsequent allparteiliche, situative Wiederholungen im beratenen System eine redundante Transparenz um, so gut irgend möglich, verdeckte Informations- und Optimierungskreisläufe zwischen einzelnen Subsystemen zu vermeiden.

6. Den eigenen Beitrag immer in eine reflexiv kommunizierte Relation zu möglichen anderen relevanten Beiträgen stellen

Leitfrage: Welche der in diesem Vorhaben nachgefragten funktionalen Dienstleistungen kann nur ich leisten, welche davon können andere (Interne oder Externe) besser leisten.

Um sich „unverstellt“ an dieser Leitfrage zu orientieren ist es hilfreich davon auszugehen, dass dieses professionelle Konzept am Markt eine gerichtete verlässliche Nachfrage nach mir schafft; insbesondere auch als einem externen Partner bei der Steuerung komplexer komplementärer Beratungsvorhaben.

4. Wohin „geht“ die Systemische Beratung?

Vermutlich in folgende drei Richtungen:

In Richtung einer stabil nachgefragten, professionell wert geschätzten, gut bezahlten, **professionellen Nische**.

Diese Entwicklung ist weitgehend „marketingresistent“! Sie enthält ihr Momentum durch post festum Zuschreibung zu den operierenden Akteuren, Firmen und Netzwerken. Das kulturüberschreitende Potential dieser Nische (z.B. in den asiatischen Wirtschaftsraum) ist schwer einzuschätzen (erste Erfolge liegen vor..).

In Richtung **Integration** systemischer Haltungen, Konzepte und Methodiken in die Beratungssegmente fachorientierte Unternehmensberatung und Organisationsberatung . Die dabei förderlichen Vehikel sind:

- zunehmende Teilhabe professioneller Berater an Weiterbildungsangeboten,
- eine akademische Kanonisierung und
- methodische Innovationen bei den großen Fachberatern

In Richtung Nachfrage als externer Partner für die Konzeption und **Steuerung komplexer, komplementärer Beratungsvorhaben**. Der diesbezügliche USP ist die systemische Allparteilichkeit gegenüber den

- fachlichen Inhalten und Lösungen,
- den involvierten Akteuren (Beteiligten und Betroffenen),
- den organisatorischen Strukturen und Kommunikationsmustern, sowie
- gegenüber sich selbst!

Voraussetzung dafür ist eine ausreichende inhaltliche „Anschlussfähigkeit“ an die jeweiligen professionellen Kontexte (Märkte, Branchen, Technologien, Unternehmenskulturen..) und Themen.