

Working Paper 1/2009

Die blinden Flecken der systemischen Beratung

Eine Beobachtung der Beobachtungen durch systemische Berater

Stefan Kühl
(stefan.kuehl@uni-bielefeld.de)

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

Glaut man den neoliberalen und marxistischen Ideologien, dann unterscheidet sich ein Unternehmen von anderen Organisationen dadurch, dass es profitorientiert ist und vieles andere, an dem man sich auch orientieren könnte – man denke beispielsweise an Menschheitsbeglückung, Wohlfahrtspflege oder religiöse Verwirklichung – in den Bereich des (für das Unternehmen) Unvorstellbaren verschiebt. 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 1989a: 10), und die systemischen Berater – als Beobachter eines Beobachters – versprechen dem Beobachteten, etwas zu sehen, was der „beobachtete Beobachter nicht sehen kann“ (vgl. Luhmann 1989b: 217). Das machen sicherlich auch andere Beratungsansätze; die systemische Beratung zeichnet sich gegenüber anderen Beratungsansätzen aber dadurch aus, dass sie sich ihrer Rolle als „Parasit“ bewusst ist und sich hier – ganz in der Tradition der Systemtheorie – zur positiven Funktion dieses „Parasitentums“ bekennt (vgl. Bardmann 1997: 54).

Aber was für die Klientensysteme gilt, gilt natürlich auch für die Beratersysteme. Auch die systemischen Berater produzieren durch ihre Unterscheidungen eigene blinde Flecken. 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 Flecken (vgl. Luhmann 1989b: 217).

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

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

1. 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: 186) hat gezeigt, dass die systemischen Organisationsberater die Ansätze der systemischen Familientherapie von Selvini Palazzoli nur zur Hälfte in eine systemische Theorie der Beratung überführt haben. Die zweite Phase, in der Selvini Palazzoli Fragen der Geschichte und der Macht thematisiert hat, ist 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.

2. 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 Systemtypus 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 privat zugeben, dass sie es in ihrer Tragweite noch nicht erfasst haben. Jetzt mag der Verweis auf das Buch der Sozialen Systeme (fast immer übrigens ohne spezifizierende Seitenzahl) nicht weiter schwerwiegend sein, wenn er lediglich als Kompetenzdarstellung gegenüber Kollegen und Laien 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 „Soziale Systeme“ einstellen kann). Diese Entwicklung wirkt für den Beobachter fast paradox, weil hinter der Modevokabel „systemisch“ ja unübersehbar der Begriff des Systems steht – und damit eben gerade auch der Appell an die Unterscheidbarkeit so unterschiedlicher Systemtypen wie Familie, Gruppe, soziale Bewegung oder Organisation aufleuchtet. Luhmann selbst hat diesen blinden Fleck des systemischen Beraters beobachtet (und konnte dies tun, weil ja die Unterscheidungen der systemischen Berater nicht die gleichen waren wie seine Unterscheidungen, die er als systemtheoretischer Soziologe traf). 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 oder auch Gruppen) – so Luhmann (1992: 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, dass aber es 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, als sie sich mit ihrer Zurückhaltung in Bezug auf Erfolgskriterien gegen die Gefahr des Scheiterns schützen – Motto: „Es hängt vom Klientensystem ab.“ Sie machen sich gegenüber dem Klientensystem damit unangreifbar.

Zur Pflege blinder Flecken durch die systemische Beratung

Über blinde Flecken „aufklären“ zu wollen wäre naiv. Eine Stärke der systemischen Beratung ist sicherlich ihre Einsicht, dass ihre Klienten nur sehr begrenzt auf ihre blinden Flecken 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 Flecken mit Dankbarkeit begegnen würden. Gerade die Ignorierung und Abweisung dieser Beobachtungen ihrer eigenen Beobachtungsformen kann als Indiz dafür gewertet werden, dass die eigenen Unterscheidungen der systemischen Berater intakt sind. Interessanter kann deshalb die Frage sein, in welcher Form systemische Berater ihre „blinden Flecken“ pflegen und sich der Beobachtung ihrer Beobachtungen (gerade aus der Soziologie) entziehen.

Es spricht einiges dafür, dass die blinden Flecken 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 ketzerischer Anfragen à la „Wie systemtheoretisch ist die systemische Beratung“ (vgl. Groth 1999; Scherf 2002) aufrechterhalten 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 überraschend) auch einige Praktiker freuen, ist dann häufig auch für den systemischen Berater gar nicht mehr zu erkennen, dass die soziologischen Positionen nicht selten in der Regel der Alltagswahrnehmung entgegenlaufen (vgl. Nachweise für Coaching und Supervision Kühl 2008: 11).

Die Funktionalität dieses Selbstbildes von systemischen Beratern als „wissenschaftlich orientierte Anwender“ oder gar als „anwendungsorientierte Wissenschaftler“ darf nicht unter-

schätzt werden. Es ermöglicht nicht nur eine Abgrenzung 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 die Systemtheorie angelehnten) Beratersprache stellt sich nur auf den ersten Blick als Verständigungsproblem zwischen Berater und Klienten dar. Auf den zweiten Blick wird deutlich, wie wichtig die „gepflegte Inkongruenz“ (Luhmann 1989b: 223), die häufig als „Verblasenheit“ (vgl. Schnelle 1991: 5) daherkommt, für die Aufrechterhaltung einer beraterrischen Identität ist. Diese Funktionalität mag für den sich an terminologischer Klarheit und Begriffshygiene orientierenden Systemtheoretiker nur schwer zu akzeptieren sein – aber das ist dann ausschließlich ein Problem des beobachtenden Wissenschaftlers und nicht des beobachteten Beraters.

Blinde Flecken 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 von außen kommenden Lernchancen nutzen. Ein Identitätsverlust durch übertriebenes Lernen und damit auch die Auflösung als beobachtungsfähiges System wäre unweigerlich die Folge.

Literatur:

- Bardmann, Theodor M. (1997): Überall Schmarotzer oder: Vom endlosen Treiben der Parasiten. In: GDI-Impuls, H. 2/1997, S. 52-65.
- Exner, Alexander; Roswita Königswieser; Stefan Titscher (1987): Unternehmensberatung - systemisch. Theoretische Annahmen und Interventionen im Vergleich zu anderen Ansätzen. In: Die Betriebswirtschaft, Jg. 47, S. 265-284.
- Groth, Torsten (1999): Wie systemtheoretisch ist "Systemische Organisationsberatung"? Neuere Beratungskonzepte für Organisationen im Kontext der Luhmannschen Systemtheorie. 2. überarb. Aufl. Münster: Lit.
- Horn, Elke (1994): Soziologische Systemtheorie und systemische Familientherapie: Einige Anmerkungen zu den Möglichkeiten eines Dialogs. In: Herlth, Alois et al. (Hg.): Abschied von der Normalfamilie? Partnerschaft contra Elternschaft. Berlin et al.: Springer, S. 203-212.
- Iding, Hermann (2000): Hinter den Kulissen der Organisationsberatung. Qualitative Fallstudien von Beratungsprozessen im Krankenhaus. Opladen: Leske + Budrich.
- Kühl, Stefan (2001): Systemische Organisationsberatung - beobachtet. In: Bardmann, Theodor M.; Torsten Groth (Hg.): Zirkuläre Positionen 3. Organisation, Management und Beratung. Opladen: WDV, S. 221-226.
- Kühl, Stefan (2008): Coaching und Supervision. Zur personenorientierten Beratung in Organisationen. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Luhmann, Niklas (1989a): Reden und Schweigen. In: Luhmann, Niklas; Peter Fuchs (Hg.): Reden und Schweigen. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 7-20.
- Luhmann, Niklas (1989b): Kommunikationssperren in der Unternehmensberatung. In: Luhmann, Niklas; Peter Fuchs (Hg.): Reden und Schweigen. Frankfurt a.M. Suhrkamp, S. 209-227.
- Luhmann, Niklas (1992): Fragen an Niklas Luhmann. In: Königswieser, Roswita; Christian Lutz (Hg.): Das systemisch-evolutionäre Management. 2. Aufl. Wien, S. 95-111.
- Scherf, Michael (2002): Beratung als System: Zur Soziologie der Organisationsberatung. Wiesbaden: DUV.
- Schnelle, Wolfgang (1991): Anleitung zum Lesen organisationswissenschaftlicher Bücher. 5. Brief. Quickborn: <http://www.metaplan.de/pdf/1991%20-%20ALOB%2005.pdf>.