

2. Termin
05.10.2007

Theoretische Grundlagen systemischer Organisationsberatung

Europa Fachhochschule Fresenius

Wahlmodul: Organisationsmanagement

Teilmodul: Methoden und Konzepte der Organisationsberatung

Dozenten:

- Dipl. Psych. Stephan Holtmeier (k.i.m & kubit)
- Dipl. Psych. Christina Bovi (k.i.m)

Was wir heute besprechen werden...

- ★ Ein Video als Beispiel für einen Beratungsauftrag
- ★ Grundbegriffe systemischer Organisationsberatung
 - ★ Kybernetik und Zirkularität
 - ★ Synergetik und Selbstorganisation
 - ★ Konstruktivismus und Autopoiese
 - ★ Personenzentrierte Systemtheorie
- ★ Sechs Annahmen der personalen Systemtheorie
- ★ Experten- und Prozessberatung

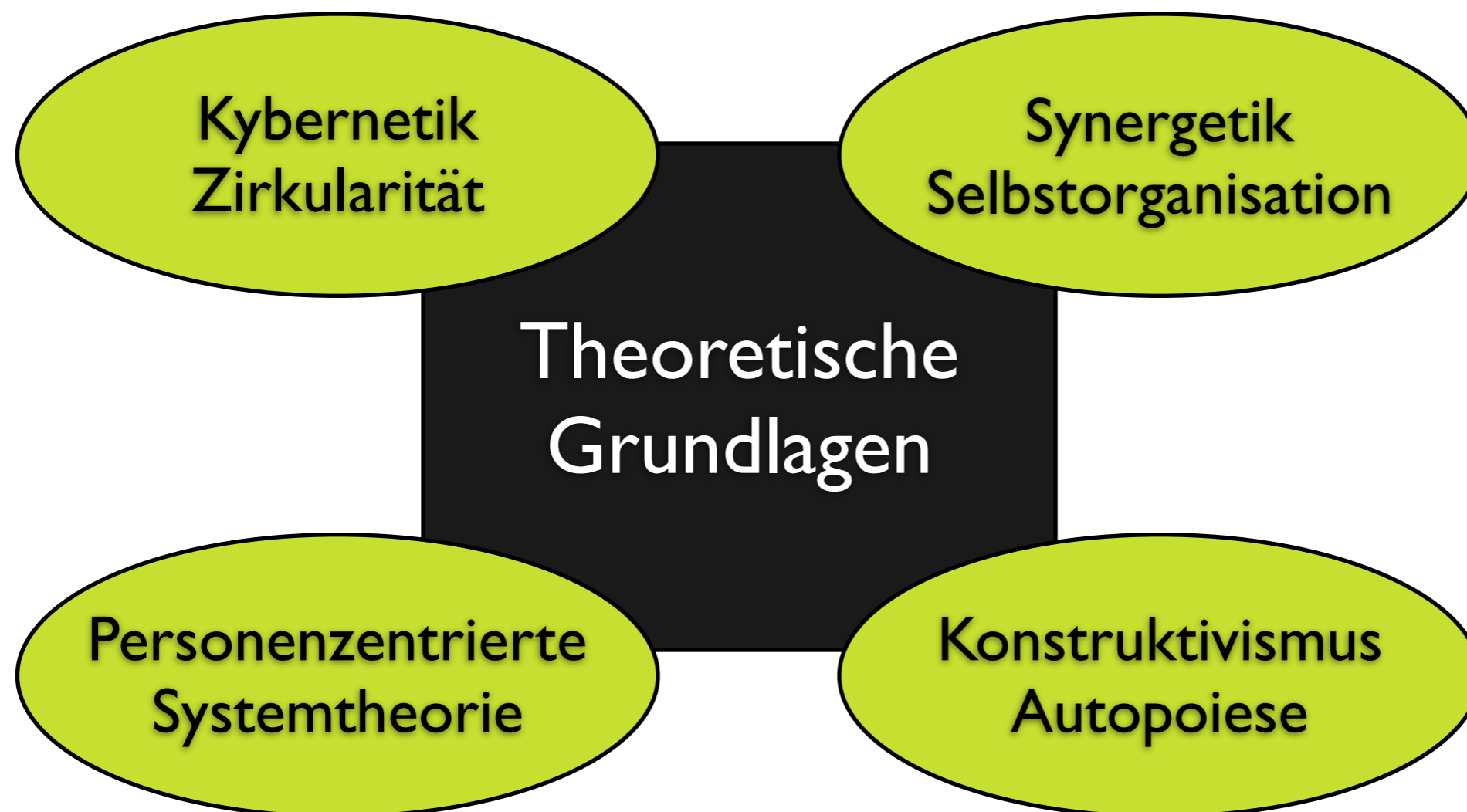
Ihr erster Beratungsauftrag

- ★ Es gibt Stress im Büro. Die beiden Damen im **Video** haben offensichtlich einen Konflikt. Heute arbeiten Sie als Coach des Chefs!
- ★ Wie würden Sie vorgehen?
- ★ Welche Fragen würden Sie ihm stellen?
- ★ Was ist das Problem, wie könnte die Lösung aussehen?
- ★ Überlegen Sie sich eine geeignete Intervention.



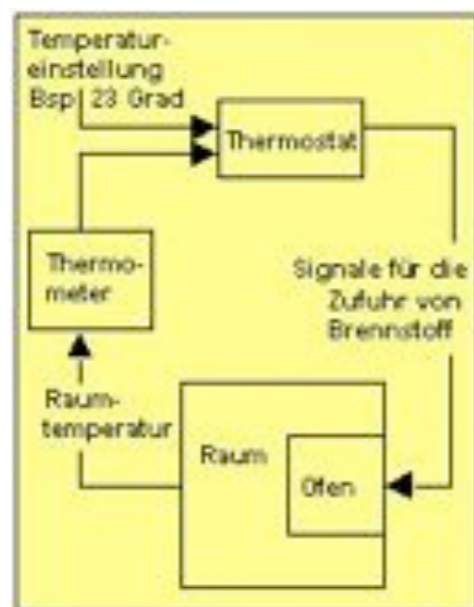
Video: Zickenkrieg

Ausgewählte Grundbegriffe systemischer Organisationsberatung



Kybernetik und Zirkularität

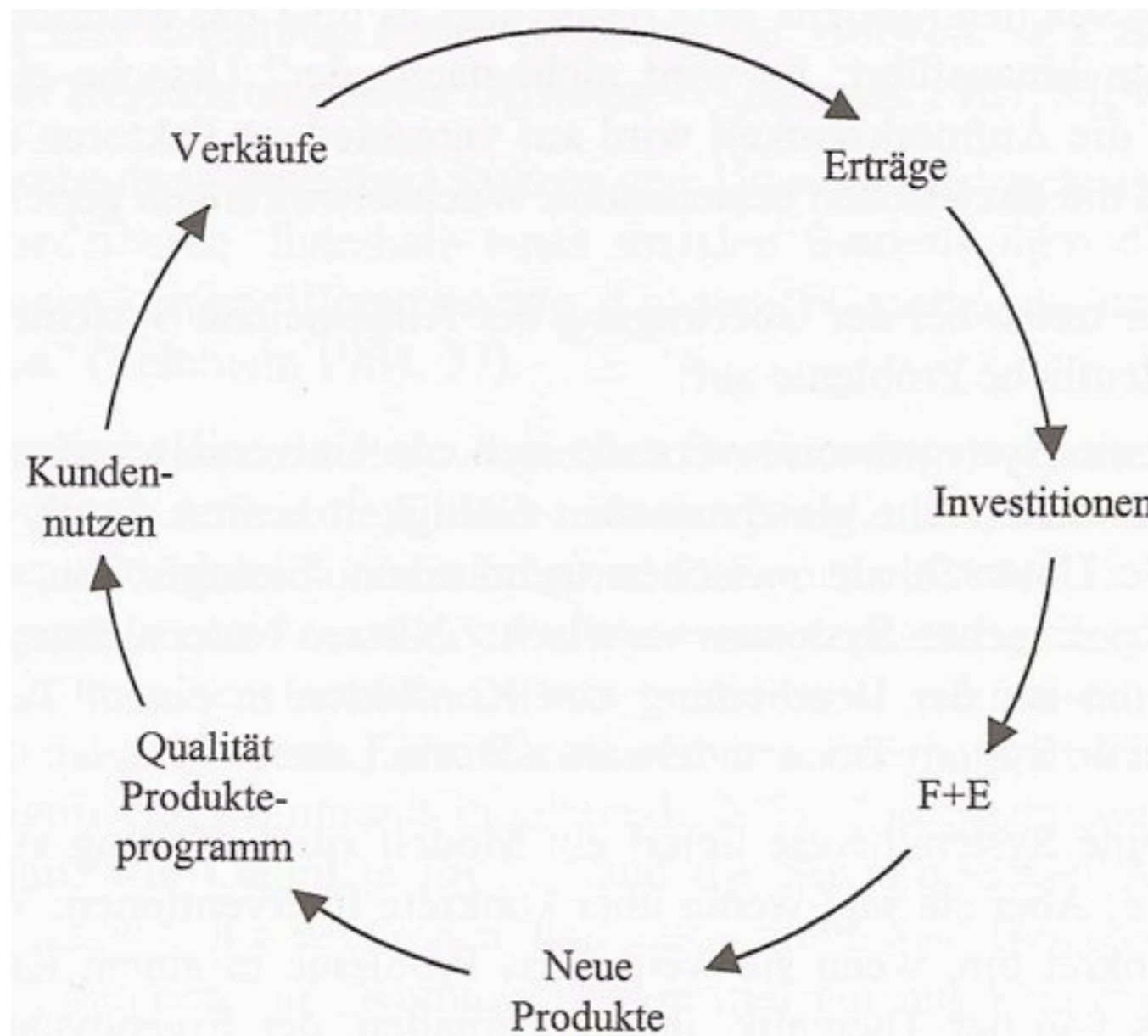
- ★ Zunächst kamen systemische Theorien seit ungefähr 1950 im technischen Bereich unter dem Begriff „**Kybernetik**“ auf.
- ★ *Ludwig von Bertalanffy* versuchte eine allgemein gültige Systemtheorie zu entwickeln, d.h. für technische, biologische, soziale etc. Systeme.



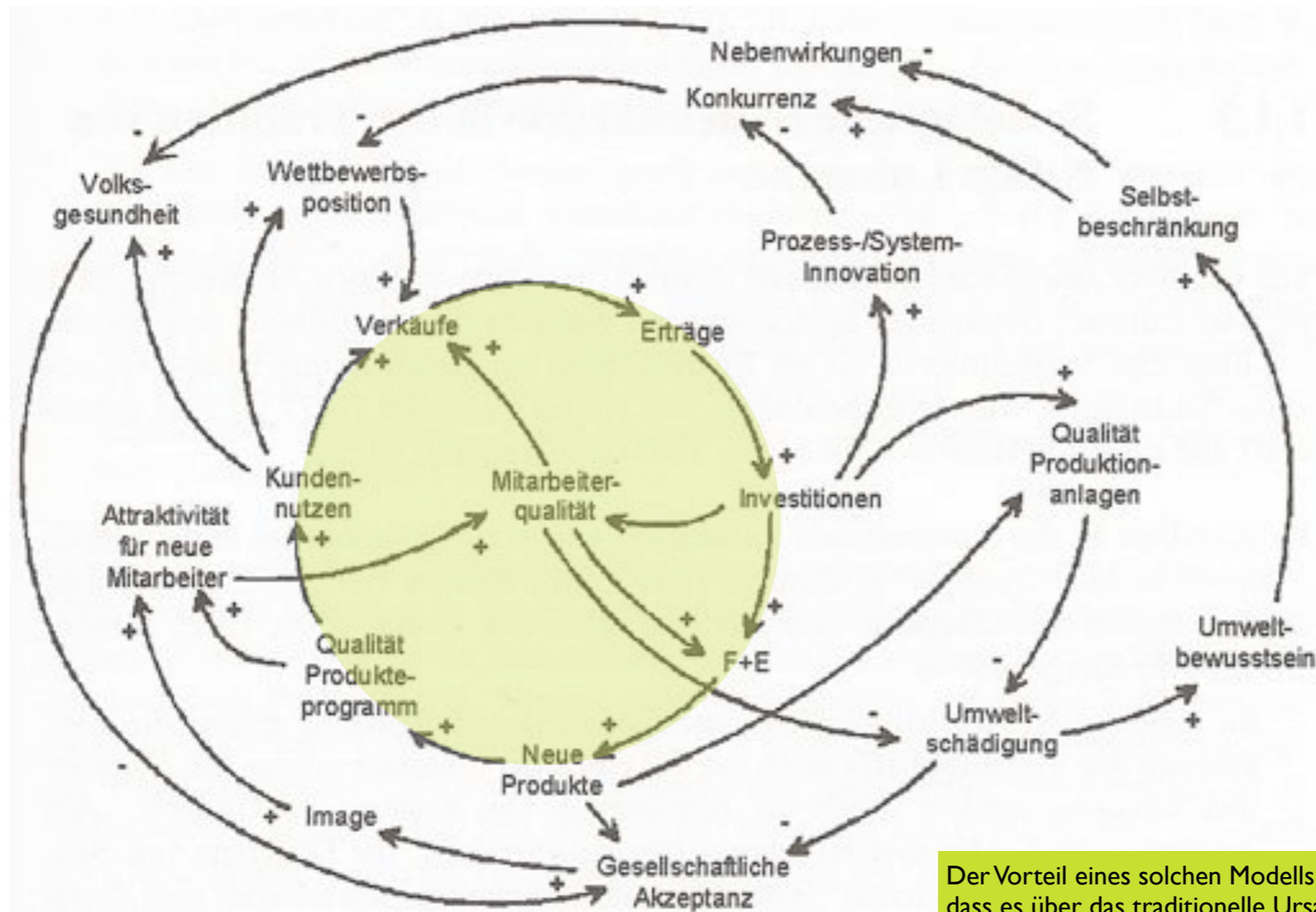
- ★ Das bekannteste Beispiel eines technischen Regelkreises ist das Heizungsthermostat. Über den Fühler/Thermometer erhält der Thermostat Feedback über die Umgebungstemperatur. So stehen Temperatur und Heizung in einem Rückkopplungsprozess zueinander und bilden als System ein dynamisches Fließgleichgewicht aus.

Wichtige Begriffe: System, Element, Relation, Systemumwelt, Homöostase

„Systemisches Denken heißt, anstatt in linearen Verläufen in Kreisläufen (zirkulär) zu denken.“



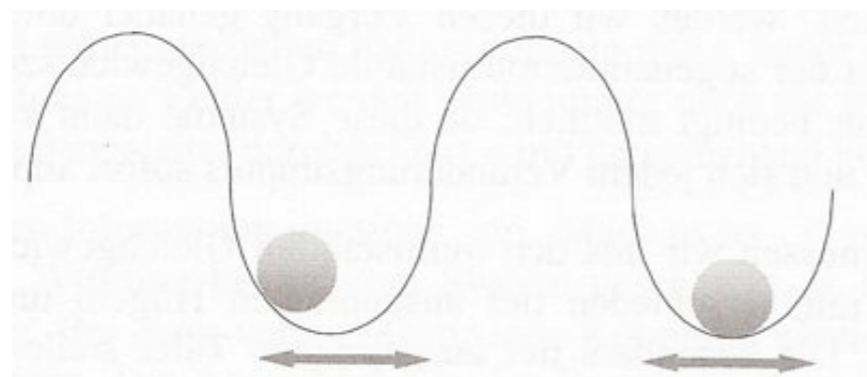
Der Regelkreis lässt sich auf einen komplexen Regelkreis des Unternehmens erweitern:



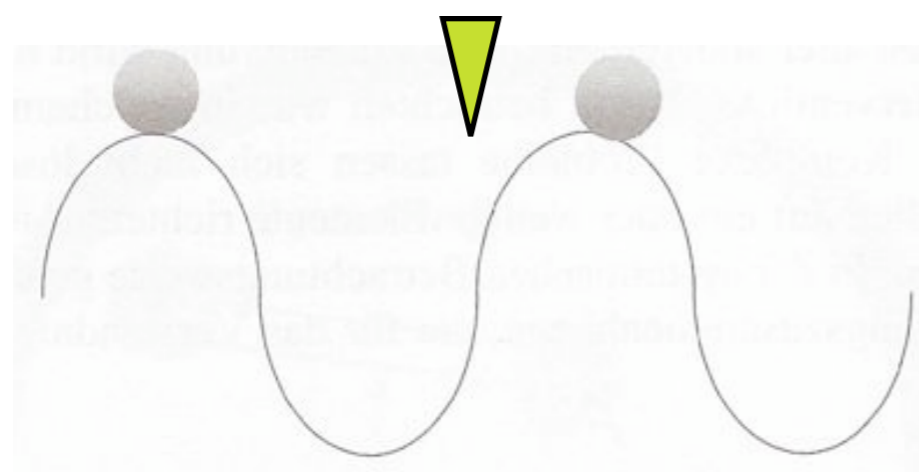
Der Vorteil eines solchen Modells liegt darin, dass es über das traditionelle Ursache-Wirkungs-Denken hinausführt.

Synergetik und Selbstorganisation

- ★ Die spontane Bildung von synergetischen Strukturen wird als Selbstorganisation bezeichnet, die Theorie ist die „Synergetik“.
- ★ Systeme organisieren sich selbst!
- ★ Es existiert der Zustand der „Stabilität“ und „Labilität“



Um System auf Veränderungen vorzubereiten, ist es hilfreich, sie über eine Veränderung der Rand- und Kontextbedingungen in einen labilen Gleichgewichtszustand zu bringen.



Interventionen nach dem Prinzip „Mach es so!“ funktionieren, vor allem in komplexen Systemen, nicht. Die Operationslogik eines Systems können einzelne Berater weder voll verstehen noch beherrschen.

Was sehen Sie?

k i b i t

hr meets it



Konstruktivismus und Autopoiesis

- ★ Entscheidend ist die Erkenntnis, dass das menschliche Gehirn ein in sich abgeschlossenes, Informationen verarbeitendes System bzw. Netzwerk bildet. Es bekommt durch unsere Sinnesorgane aufgenommene Informationen über die Außenwelt (Impulse), wie zum Beispiel Sehen oder Hören, die ihm aber nicht sagen, wie die Dinge der Welt wirklich sind. Sie geben ihm nur eine Grundlage, die interpretiert werden muss.
- ★ Deshalb gibt es für die **Konstruktivisten** auch keine objektive, von uns unabhängige Umwelt, denn das Gehirn ist es, das Umwelt und Welt und damit auch die Wirklichkeit schafft.
- ★ Autopoiese = „sich selbst erzeugen“ (geprägt durch *Humberto Maturana*)



Radikaler Konstruktivismus im Film

Kybernetik 2. Ordnung

- ★ Der Status der Beobachter/Therapeuten/Berater ändert sich.
- ★ Sie werden als Teil des Beratungssystems betrachtet.
- ★ Ihre Sichtweise ist nicht wahrer oder richtiger, als die der Klienten.
- ★ Lösungen und Veränderungsprozesse werden damit nicht nach ihrer vermeintlichen objektiven Richtigkeit bewertet, sondern inwieweit sie in Bezug auf gewählte (z.B. Beratungs-) Ziele viabel, also gangbar, nützlich und hilfreich sind.

Personale Systemtheorie (in der Tradition Gregory Batesons)

- ★ Die Elemente eines Systems in dieser Theorie sind die handelnden Personen.
- ★ Die Theorie ist im Vergleich zu ihren Vorgängern eindeutig auf praktische Anwendbarkeit ausgerichtet. Therapeutinnen (z.B. Virginia Satir) hatten Anfang der 50er Jahre im deutlichen Gegensatz zur damals vorherrschenden Lehrmeinung damit begonnen, mit Familien (statt mit Einzelpersonen) zu arbeiten.
- ★ Bateson führt in die Systemtheorie den Begriff der Deutungen ein. Dieser stammt ursprünglich aus der Handlungstheorie und besagt, dass Menschen handelnde Personen sind, d.h. dass sie sich Gedanken über ihre Situation machen und auf der Basis dieser Überlegungen handeln.

Annahmen der Personalen Systemtheorie I

- ★ **(A) Das Verhalten eines sozialen Systems ist bestimmt durch die jeweiligen Personen.** Es ist meist nicht eindeutig abzugrenzen, welche Personen (=Elemente) zum System gehören.
- ★ **(B) Das Verhalten eines sozialen Systems ist bestimmt durch die subjektiven Deutungen der jeweiligen Personen.**

Watzlawicks Axiome:

1. Man kann nicht nicht kommunizieren.
2. Jede Kommunikation besitzt einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt (=Konkretisierung des ersten Axioms)
4. Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten (=verbal & nonverbal)

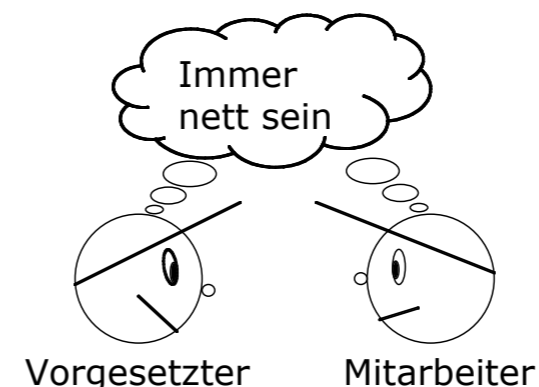
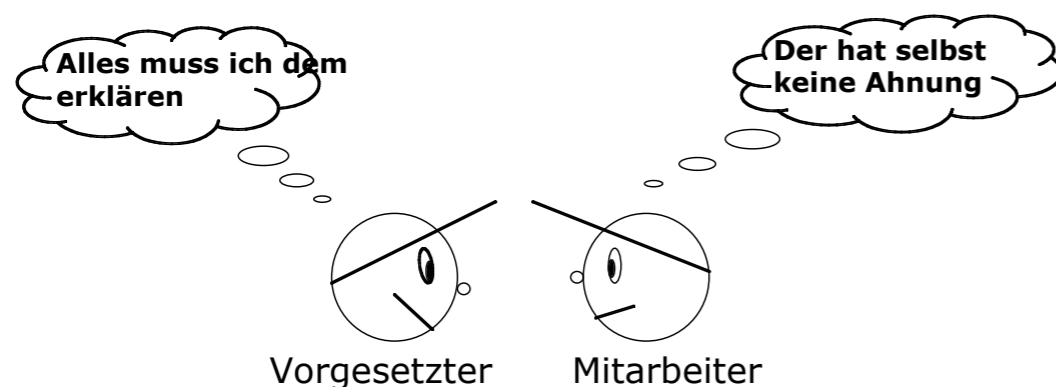
- ★ **(C) Das Verhalten eines sozialen Systems ist von sozialen Regeln bestimmt.** (=Unterscheidung zu techn. Systemen, die von Naturgesetzen bestimmt sind.) --> es gibt explizite und implizite Regeln.

Schulz von Thun, 1981, differenziert das 2. Axiom Watzlawicks weiter aus:



Merkmale sozialer Regeln nach König/Volmer, 2000

- ★ Soziale Regeln sind Handlungsanweisungen, die festlegen, was man in einer Situation tun soll, tun darf oder nicht tun darf.
- ★ Soziale Regeln können explizit festgelegt sein oder unterschwellig Geltung besitzen.
- ★ Soziale Regeln sind durch Sanktionen gestützt.
- ★ Soziale Regeln gelten (nur) innerhalb eines bestimmten Geltungsbereichs.



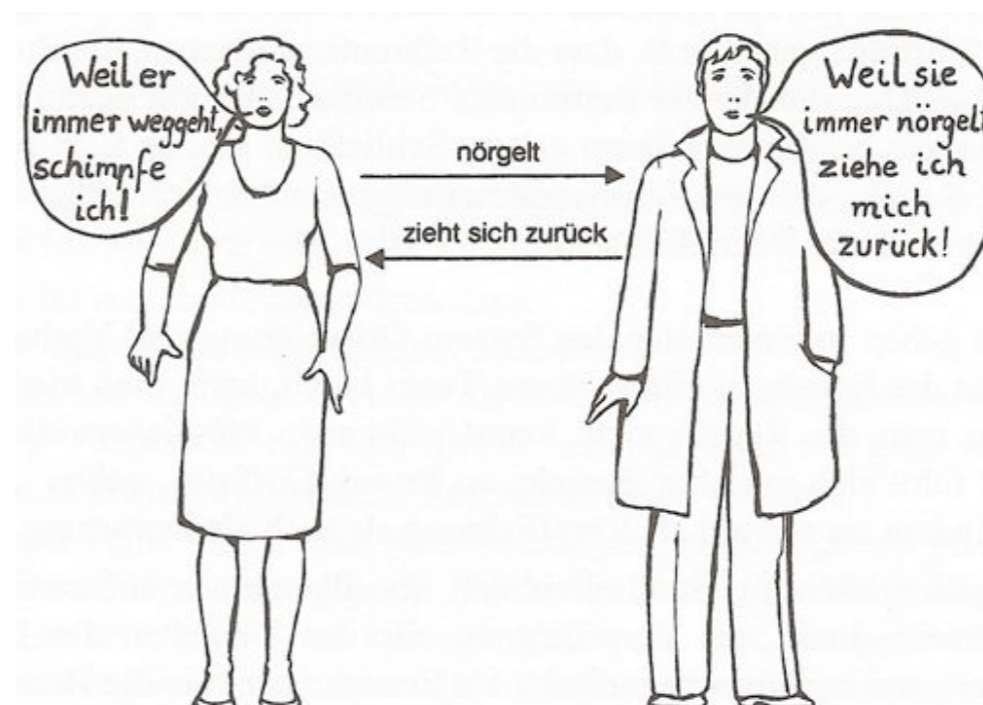
Annahmen der Personalen Systemtheorie II

★ (D) Das Verhalten eines sozialen Systems ist von Regelkreisen bestimmt.

- ★ Drittes Axiom von Watzlawick: „Die Natur einer Beziehung ist durch die **Interpunktion** der Kommunikationsabläufe bestimmt, wobei Interpunktion die wechselseitigen Deutungen der Situation bezeichnet.“
- ★ Regelkreise stabilisieren soziale Systeme. Sie können dabei sowohl funktional als auch dysfunktional sein.

★ (E) Das Verhalten eines sozialen Systems ist von der materiellen und sozialen Umwelt beeinflusst.

★ (F) das Verhalten eines sozialen Systems ist von seiner bisherigen Entw., seiner Geschichte beeinflusst.



Experten- versus Prozessberatung

Ein Expertenberater...	Ein Prozessberater...
definiert die Aufgaben im Kundenauftrag selbst.	↔ hilft dem Kunden, die Aufgaben zu erkennen und zu definieren.
macht spezifische, kausale Vorschläge.	↔ befähigt den Kunden, vernetzte und systemische Lösungen zu finden.
verhält sich „objektiv“ distanziert und ist rein sachlich orientiert.	↔ unterstützt den Kunden bei der Entwicklung von Lösungen und zwar innerhalb des Kundensystems.
interessiert sich hauptsächlich für die fachliche Problemlösung.	↔ ist persönlich engagiert und am Erfolg des Prozesses interessiert.
präsentiert und interpretiert die Ergebnisse seiner Untersuchung selbst.	↔ interessiert sich für Menschen und ihre Fähigkeit, Probleme selbst zu erkennen und zu lösen; Beratung als Hilfe zur Selbsthilfe.
macht sich unentbehrlich.	↔ macht sich entbehrlich.

Systemische Beratung kann Expertenberatung umfassen. Sie hat dann aber nicht die Zielsetzung, einen fertigen Lösungsvorschlag zu unterbreiten, sondern dient dazu, dem Gesprächspartner zusätzliche Informationen für seine eigene Entscheidung zur Verfügung zu stellen.

Kernfragen der Personalen Systemtheorie

- ★ Wer sind die für diese Situation relevanten Personen?
- ★ Was sind ihre subjektiven Deutungen?
- ★ Welche sozialen Regeln gelten in diesem System?
- ★ Welche Verhaltensmuster bzw. Regelkreise bestehen?
- ★ Welche Bedeutung besitzt die Systemumwelt für diese Situation?
- ★ Wie war die bisherige Entwicklung?

- ★ **Wie bewerten Sie jetzt die Situation im Video?**



Video: Zickenkrieg