

# Von Gemeinsamkeiten und Unterschieden in der Familientherapie und der Systemischen Organisationsberatung

Ewald Johannes Brunner

## Zusammenfassung

*Im vorliegenden Beitrag<sup>1</sup> wird versucht, den möglichen Gleichheiten und Verschiedenheiten von Familientherapie und Systemischer Organisationsberatung auf die Spur zu kommen. Ausgangspunkt ist ein quasi-phänomenologischer Zugang, in dem familientherapeutisches und organisationsberaterisches Vorgehen gegenübergestellt und miteinander verglichen wird. Als Vergleichskriterien werden die Dimensionen „Beziehung“, „Macht“ und „Intervenierbarkeit“ herangezogen und an Fällen aus der Praxis erläutert. Abschließend werden aus der Perspektive der Multidimensionalität die Verschiedenheiten von „Familie“ und „Organisation“ betont, die auch eine verschiedene Vorgehensweise in der Praxis erforderlich machen.*

Was unterscheidet Familien<sup>2</sup> von Organisationen? Ist systemisches Vorgehen bei Familien und Organisationen verschieden? Von einem systemtheoretischen Gesichtspunkt aus sind Familiensysteme und Organisationssysteme vergleichbar: Beide Systeme konstituieren sich aus Elementen (Personen; Personengruppen), die in wechselseitiger Beziehung zueinander stehen (Miller 1978). Insofern gibt es zwischen den beiden sozialen Systemen viele Ähnlichkeiten, die sich auch in vergleichbaren Vorgehensweisen in der Arbeit mit Familien und Organisationen widerspiegeln. Auf der anderen Seite gibt es außerhalb dieser Schnittmenge auch Spezifisches und Nicht-Vergleichbares in der Vorgehensweise der Familientherapie und der Systemischen Organisationsberatung. Der vorliegende Beitrag fragt nach den Gemeinsamkeiten und den Unterschieden.

Der nachfolgende Vergleich beruht auf einer Analyse der Phänotypen „Familie“ und „Organisation“ bzw. auf den praktischen Konsequenzen aus dieser Analyse für die therapeutische bzw. beraterische Praxis. Als Analyse Kriterien dienen die Kategorien „Beziehung“, „Macht“ und „Intervenierbarkeit“, die für den Vergleich von Familientherapie und Systemischer Organisationsberatung herangezogen und mit Hilfe von Beispielen illustriert werden. Abschließend wird nach den Beschreibungsmustern für mögliche kategoriale Unterschiede gefragt.

- 1) Der vorliegende Beitrag basiert auf einem Vortrag, den der Autor auf der 1. Tagung der DGSG in Dresden 2001 gehalten hat.
- 2) Unter „Familie“ wird hier die gesamte Breite familialer Lebensformen verstanden.

## 1. Familien und Organisationen als Beziehungssysteme

„Beziehung“ ist im Bereich der Systemischen Beratung und Therapie ein zentraler Begriff. Theoretisch lässt er sich prägnant fassen durch die *Relationen* zwischen den Elementen eines (sozialen) Systems, die über Beziehungsmodi miteinander verknüpft sind. Zwei konstituierende Bezüge kennzeichnen jedes soziale System: der System-Umwelt-Bezug und das Netz innersystemischer Beziehungen, ersichtlich beispielsweise an den Interaktions- und Kommunikationsmustern einer sozialen Gruppe oder Organisation. Von daher kommt der „Beziehungsklärung“ beim therapeutischen Vorgehen eine zentrale Rolle zu. Gilt dies auch für die Organisationsberatung?

*In einem meiner ersten organisationsberaterischen Gehversuche hatte ich es mit den Pfarrerinnen und Pfarrern einer Superintendentur zu tun. Eine Organisationsberatung schien angezeigt, da sich durch mangelhafte Kommunikation und Kooperation hohe Reibungsverluste ergeben hatten. Ich vermutete starke Beziehungsstörungen und ging in der Arbeit mit der Gruppe der Pfarrerinnen und Pfarrer entsprechend „familientherapeutisch“ vor. Es zeigte sich jedoch, dass diese „Beziehungsklärung“ nicht ausreichte. Das Verbindende in dieser „Familie“ der Pfarrerinnen und Pfarrer lag nicht nur in den persönlichen Beziehungen, sondern auch vor allem in den vielfältigen rollenspezifischen Aufgabenstellungen, die ein verbindliches Miteinander erforderlich machten. Mehrere „beziehungs-relevante“ Analyseebenen sind hier zu unterscheiden: der theologische Auftrag, die kirchlichen Verwaltungsstrukturen und die konkreten Aufgaben bei der Betreuung der Kirchengemeinden.*

Offenbar ist ein grundsätzlicher Unterschied zwischen Familien und Organisationen der, dass es sich in Familien um Beziehungen zwischen Personen und bei Organisationen um Beziehungen zwischen Rollenträgern handelt. Offenbar geht es aber auch um mehr als nur um „Beziehungen“. Der Unterschied, der einen Unterschied macht, liegt in der grundsätzlich anderen Zusammensetzung einer Organisation, in der wesentlich anderen Zweck- und Zielsetzung. Die Uhren gehen in Organisationen anders als im persönlichen Beziehungssystem Familie. Organisationsberatung verlangt ein Joining wie in der Familientherapie, jedoch ungleich gleichzeitig auf mehreren Ebenen; erhöhte Komplexität verlangt erhöhte Reduktion der Komplexität im Sinne Luhmanns. Hier liegen Chance und Gefahr von Organisationsberatung: Die Chance ergibt sich aus der in jedem großen und größeren sozialen System erforderlichen klaren Operations-Struktur, die Gefahr liegt auf der Hand: Jede Vereinfachung der organisationalen Komplexität durch Organisationsberaterinnen/berater kann dazu führen, dass man vor lauter Wald die Bäume nicht mehr sieht.

Und noch etwas ist entscheidend anders: Zwar sitzen Mitglieder einer Familie in *einem* Boot wie auch Mitglieder einer kirchlichen, sozialen oder pädagogischen Einrichtung oder einer Firma. Was sie unterscheidet – und weshalb Organisationsberatung möglicherweise dann doch etwas anderes ist als Familientherapie – ist: Wie *lange* sitzen sie schon gemeinsam in einem Boot und wie *lange* werden sie noch auf ihrer Lebensfahrt im

gemeinsamen Boot sitzen? Das commitment, die gegenseitige Verpflichtung, ist in Familien anders als in Organisationen; es ist in der Familie ungleich intensiver und extensiver als in jeder anderen außerfamilialen Gruppierung.

## 2. Soziale Macht

Ähnlich verhält es sich mit der Frage, wer im Boot das Ruder in der Hand hat. Gehen wir wieder von der Metapher aus, dass alle in *einem* Boot sitzen. Die Frage der adäquaten Steuerung („Wer hat das Ruder wie und wo in der Hand?“) stellt sich in der Familientherapie anders; jede Organisationsberatung verlangt eine prägnante Analyse der Machtstrukturen des jeweiligen Systems.

*Dazu folgendes Beispiel<sup>3</sup>, das ich bereits in meinem Buch „Organisationsberatung lernen“ (Brunner 2002, S. 90f.) aufgeführt habe: Es geht um einen großen freien Jugendhilfeträger. Dieser Jugendhilfeträger ist ein Segen für die Region, in verschiedenen Orten ist er zu einem wichtigen Arbeitgeber geworden mit seinen Werkstätten, Jugendclubs, etc., mit der entsprechenden Infrastruktur.*

*Träger ist ein Verein; der Erfinder und Betreiber des Ganzen ist aber in Wahrheit derjenige, der als Geschäftsführer agiert, hochkreativ und sehr rührig, wie Sie sich denken können, und zugleich reichlich „chaotisch“.*

*Der Geschäftsführer hat sich eine Steuerungsgruppe zur Seite gestellt, hauptsächlich aus den Mitarbeitern der Geschäftsstelle bestehend, mit denen er zunehmend nicht klar kommt.*

Es ist relativ schnell ersichtlich, woran es in dieser Organisation mangelt: Es fehlt an klaren Entscheidungs- und Verwaltungsstrukturen. Einerseits trifft der Geschäftsführer alle möglichen Entscheidungen selbst, andererseits braucht er – da er das Ganze in dieser Größenordnung ja gar nicht mehr verwaltungsmäßig im Blick haben kann – Hilfen bei seinen Entscheidungen; die Delegationsstrukturen erscheinen jedoch in gewisser Weise beliebig.

Wie aber vermitteln, was uns Organisationsberatern/innen recht schnell klar vor Augen steht? Wie kann die „Architektur der Intervention“ (so Königwieser & Exner 1998) aussehen?

Nun sind Organisationsberater ja niemals gefragt als Besserwisser; ihre Rolle als „Begleiter“ verlangt es, dass sie – auf der Basis gegenseitigen Vertrauens – sich mit Fingerspitzengefühl einklinken und den nötigen „Umbau“ tunlichst den Macherinnen und Machern der

3) Das Beispiel stammt aus meiner Arbeit im ORBIT e.V. (= ORganisationsBeratungsInstitut Thüringen). Ich habe in Jena einen Aufbaustudiengang „Pädagogische Organisationsberatung“ aufgebaut. Dazu habe ich zu Lehrzwecken – um das Studium in der Form des Projektstudiums durchführen zu können – zusammen mit den Studierenden ein kleines Organisationsberatungsunternehmen gegründet. Die Absolventen des Aufbaustudiengangs machen inzwischen als „gelernte Organisationsberaterinnen und -berater“ weiter; wir übernehmen Aufträge in der ganzen Republik, vornehmlich aber natürlich im mitteldeutschen Raum. (Näheres unter <http://www.orbit-jena.de>)

Organisation selbst überlassen; auch das optimale Veränderungs-Design und das mögliche Veränderungstempo liegen in Händen der Verantwortlichen einer Einrichtung.

Ich habe in der Arbeit mit dieser Organisation der Jugendhilfe eines gelernt: geduldig zu sein.

*Wir begannen mit gemeinsamen Sitzungen mit dem Geschäftsführer und seinen Vertrauten. Es zeigte sich jedoch bald, dass dieses Gremium letztlich nicht funktionieren konnte: Es geht nicht, einerseits Entscheidungen zu delegieren und andererseits sie dann immer wieder (willkürlich) an sich zu reißen. Es geht auch nicht, eine Verwaltungseinheit (Geschäftsstelle) zur rechten Hand des Chefs zu machen und damit die Abteilungsleiter der Einrichtungen vor Ort zu brüskieren. Wir fanden dann einen Weg mit dieser Organisation zu arbeiten. Der Geschäftsführer stellte nämlich von Anfang an die Frage nach dem Konzept des Ganzen. Dazu musste der Trägerverein mitreden. Es ergaben sich schließlich fruchtbare Sitzungen zur Zielfindung und Konzeptbildung mit ausgewählten Mitgliedern des Vereins und führenden Mitgliedern der Einrichtung.*

Was können wir an diesem Beispiel erkennen?

Die Dimension „Macht“ spielt eine ungleich größere Rolle in jeder Art von Organisation, verglichen mit der Rolle, die sie in Familien spielt. Die naturwüchsigen Strukturen in Familien bzw. in familienähnlichen Lebensgemeinschaften lassen es vielleicht zu, dass Familientherapeutinnen und -therapeuten die Machtfragen in Familien in ihrer Arbeit eher intuitiv angehen können.

Nicht so in der Organisationsberatung: Die nicht-naturwüchsigen Strukturen in Organisationen müssen ja erst einmal erfunden und etabliert werden. Schon der Prozess der Entstehung einer Organisation ist hier von Interesse: Es handelt sich ja um eine creatio ex nihilo, um eine Schaffung aus dem Nichts. Alles muss, wenn eine soziale oder pädagogische Einrichtung neu entsteht, erstellt werden: „Fundamente“, „Mauern“, „Bedachung“, etc. Erforderlich ist des Weiteren ein „Design“ (Königswieser & Exner 1998, S. 48f.): „Mit dem Design wird entschieden, wie die inhaltliche, soziale, zeitliche und räumliche Dimension im vorgegebenen Raum gestaltet wird.“ Organisationsberatung bedarf offenbar – weit mehr als Familientherapie – einer dezidierten Analyse der Strukturen und Prozesse, um Architektur und Design zu gestalten, spricht: um den Wirkungsradius zu erkennen und Interventionen darauf aufbauen zu können. Bei dieser Analyse der Gegebenheiten sind wir herausgefordert durch deren Komplexität. Zwei Aspekte sind dabei zu beachten: der Systeminnenaspekt und der -außenaspekt. Relevant für den Systeminnenaspekt sind die internen Systembedingungen (z.B. die Informationsflüsse innerhalb des Systems); für den Systemaußenaspekt ist der Bezug des Systems zu seiner Umgebung von Bedeutung (z. B. die Zufuhr von Information und Energie). Was nutzt der schönste Teich als Ökosystem, wenn ihm das Wasser fehlt!

Und dann gibt es noch die Ebene der Selbstorganisation, wo Systeminnenbedingungen und -außenbedingungen zusammen eine Rolle spielen. So ist – wenn wir noch einmal auf die Frage der Entstehung einer Organisation zurückkommen – auch vieles Selbstläufer, Eigendynamik. Summa summarum: Das eine ist organisiert, das andere „selbst-organisiert“; Ordnung ist gewollt, gezielt herbeigeführt, Ordnung entsteht aber auch von selbst (es gibt ja Ordnung aus dem Chaos).

### 3. Intervenierbarkeit

Kann die Organisationsberatung denn – angesichts der Komplexität von Organisationen – überhaupt intervenieren? Können Veränderungen von außen bewirkt werden?

Es zeigt sich generell: Je größer (zahlenmäßig) eine soziale oder pädagogische Einrichtung ist, desto wichtiger sind ein klarer Aufbau einer Organisation und ein klares Konzept.

*Als Beispiel wähle ich hier die Implementation eines Qualitätssicherungsprozesses in einem Teilbereich einer Schulverwaltung. Personen der Handlung sind diesmal Pädagoginnen und Pädagogen, die von der Schulverwaltung mit einer Sonderaufgabe betraut worden sind. Die Gruppe besteht aus etwa 30 Personen.*

*Es handelt sich also bereits um eine „Organisation“, deren Komplexität nicht gering zu achten ist, die eben auch – wie gerade ausgeführt – eine klare Unternehmensstruktur erfordert. Darüber hinaus braucht es für die Abläufe in der Organisation ganz bestimmte Vorkehrungen, ohne die wiederum ein gewisses Tohuwabohu herrschen würde, ohne die es viel, sehr viel Leerlauf geben würde.*

*Der Gruppe dieser Pädagoginnen und Pädagogen ist mit einfachsten gruppenspezifischen Prinzipien und Regeln und einer charismatischen Leitung nicht gedient. Hier handelt es sich ja nicht um eine Selbsterfahrungsgruppe, sondern um Angestellte und Beamte im Öffentlichen Dienst, die sich mehr oder weniger freiwillig neben ihrer Lehrtätigkeit an Schulen für eine Sonderaufgabe engagieren (sie werden insofern honoriert, als das Lehrdeputat ihrer Unterrichtsstunden gesenkt wird). Andererseits sind 30 Personen eine zu kleine Zahl, um dafür extra Verwaltungsstrukturen einzurichten.*

*Der Leiter der Gruppe aus der Schulverwaltung überträgt ORBIT e.V., dem „OrganisationsBeratungsInstitut Thüringen“<sup>4</sup>, die Aufgabe, zusammen mit ihm und dieser 30köpfigen Gruppe ein Qualitätsmanagementsystem zu entwickeln.*

Hier soll der Arbeitsprozess mit diesem Kunden nicht im Detail skizzieren werden. ORBIT hatte für sich selbst einen Zertifizierungsprozess nach ISO EN DIN 9002 durchlaufen, so dass wir für die Prozessbegleitung bei der Pädagogengruppe fachlich bestens gerüstet waren.

Es gab natürlich auch hier erhebliche Widerstände und chaotische Abläufe in der Organisation (siehe den zweiten geschilderten Fall). Die Leitung war jedoch klar strukturiert, so

4) siehe Fußnote 2. Das Beispiel ist bereits in Brunner (2002, S. 98 f.) aufgeführt.

dass bei einer Zwischenbilanz nach zwei Jahren Organisationsberatung (in sehr großen Zeitabständen; zwei Termine pro Jahr) folgende Zwischenergebnisse festgehalten werden konnten.

*Der Leiter schrieb mir:*

- Die Sitzungen werden von den Pädagoginnen und Pädagogen geleitet.
- Die Protokolle liegen rechtzeitig vor.
- Themen werden rechtzeitig festgelegt.
- Die Tagesordnung wird eingehalten oder angemessen verändert.
- Themen/Mitteilungen werden zunehmend weniger zerredet.
- Schwerpunktthemen werden über längere Zeiträume geplant und verfolgt.
- Einzelne Pädagoginnen und Pädagogen übernehmen weitreichende Verantwortung (Leitung von Projekten).
- Einzelne Pädagoginnen und Pädagogen werden auf politischer Ebene aktiv.
- Angeforderte Arbeiten werden selbstverantwortlich ausgeführt, ausreichende Absprachen eingeplant, Termine eingehalten.

Wir verbuchen das auch als einen Erfolg unserer „Interventionen“.

Neben den klaren Strukturen im Aufbau der Organisation, neben der Notwendigkeit einer klaren Machtstruktur (Wer hat wo wann was zu sagen?), besteht – wie wir an den Zwischenergebnissen dieses Prozesses zum Qualitätsmanagement ersehen – die Notwendigkeit einer

- hochtransparenten Kommunikationsstruktur, die ein effektives Feedbacksystem einschließt, und einer
- Vertrauensbasis in der gemeinsamen Arbeit und für die gemeinsame Arbeit.

Diese Voraussetzungen für gelingende Arbeit in einer Organisation sind bereits in einer vor 20 Jahren erschienenen Monographie über „Evolution und Management“ nachzulesen, geschrieben von Sprüngli, einem Vertreter der St. Gallener Schule (Sprüngli 1981).

Die Faktoren für effektive Arbeit in einer Organisation, die Sprüngli aufzählt, sind:

- Vertrauen
- Effektive Kommunikation
- Schnelles Feedback
- Kreativität.

Sind diese Faktoren gegeben, so kommt es mit hoher Wahrscheinlichkeit zu Synergieeffekten im Betrieb, in den Arbeitsstrukturen von Organisationen, in der pädagogischen Arbeit und in der sozialen Arbeit.

Was heißt das für die Organisationsberatung? Wie vermitteln wir, dass es diese Grundpfeiler sind, die eine Organisation zum Blühen bringen kann? Wie intervenieren wir? Meine Antwort ist einfach: Die *Technik* ist das eine, die *Haltung* der professionellen Beraterinnen und Berater ist das andere; das eine geht nicht ohne das andere.

Bei den Techniken, beim Methodeninventar des Systemischen Therapeuten/des Systemischen Beraters halte ich mich jetzt hier nicht auf: All das, was in den Therapeuten- und Beraterausbildungen gelehrt wird an Wo und Wie hat hier seinen Platz. In unserer Arbeit mit den Koordinatorinnen und Koordinatoren für Suchtprophylaxe haben wir immer wieder alle unsere Register gezogen, um mit demjenigen Methodeninventar zu arbeiten, das gerade angezeigt war.

Die Technik ist das eine; das andere ist die *Haltung* der Beraterinnen/Berater, das „In-Beziehung-Sein“ (C. Rogers) mit den Kundinnen und Kunden, das Wertschätzen der Gesprächspartnerinnen und -partner; das alles hat eine tiefe existentielle Bedeutung im Geschäft des Beratens, die treffend mit dem Modus des „Seins“ nach Erich Fromm beschrieben werden kann. Oder mit den Worten des Kleinen Prinzen von Saint-Exupéry: „Man sieht nur mit dem Herzen gut!“.

So gesehen ähnelt sich die Arbeit mit Organisationen und die Arbeit mit Familien durchaus: Es ist dieselbe Grundhaltung, die m.E. erforderlich ist für eine gute Beratung. Eine „Unternehmensberatung“ im sozialen oder im pädagogischen Bereich steht und fällt mit dieser Ethik der Bezogenheit. Edukative oder soziale Arbeit wird zu guter Arbeit, wenn sie von Herzen kommt. Die Diskussion um „technische Normen“ (ISO-Normen, etc.) in der sozialen oder pädagogischen Arbeit ist wichtig, ich habe an anderer Stelle darauf hingewiesen (Brunner 1999). Diese Normen bringen uns einen Riesensprung weiter in unserer Arbeit. Aber es kommt entscheidend darauf an, in welchem Geist diese Qualitätssicherung psychosozialer Arbeit betrieben wird. In der Industrie beginnt sich das Modell des Total Quality Management (TQM) durchzusetzen.

Ich denke, hieraus können wir für die Arbeit mit oder in Organisationen einiges lernen. Gesucht und gefragt sind beim TQM Ansätze die Spaß machen, die Begeisterung vermitteln und die von allen im Unternehmen akzeptiert werden. Was können wir in der Systemischen Organisationsberatung von den TQM-Spezialisten in der Unternehmensberatung lernen?

Man konzentriere sich – so die Auskunft der professionellen Unternehmensberatung – auf drei wichtige Aspekte des TQM:

- auf die Beteiligung aller Mitarbeiter an der kontinuierlichen Verbesserung,
- auf die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und
- auf die Beseitigung von Missständen.

Das ist ein Beispiel für eine Ressourcen-Orientierung par excellence. Und diese speziellen Ressourcen sind natürlich wieder typisch für Organisationen und nicht für Familien; also wieder ein Unterschied, der einen Unterschied macht.

Systemische Organisationsberatung verstehe ich entsprechend, nämlich als

- lösungsorientierte Suche nach Alternativen
- mit dem Ziel, die Zahl der Handlungsoptionen in Organisationen zu erhöhen,

- dabei auf die in der Organisation steckenden Ressourcen zu bauen,
- um Lern- und Veränderungsprozesse in der Organisation zu initiieren, zu unterstützen und zu begleiten.

Zurück zur Frage der Intervenierbarkeit in sozialen Systemen. Natürlich kann ich von einem theoretischen Standpunkt der Systemtheorie aus eine Intervention problematisieren: Wie soll ein autopoietisches System „Berater/in“ auf ein anderes autopoietisches System „Kundin/e“ einwirken können? Das ist nicht möglich, denn die Systeme sind operational geschlossen. Unsere Einwirkungskraft als Organisationsberaterinnen und -berater ist also – Gott sei Dank! – außerordentlich eingeschränkt. Das resultiert schon allein aus der Komplexität der Strukturen und Prozesse in einer Organisation. Wir müssen uns also keine Sorgen darüber machen, dass wir übermächtig werden.

Doch einen Einfluss haben wir ganz gewiss, wenn wir mit Fingerspitzengefühl, mit Geduld und mit Kreativität Anstöße geben. Wobei – das ist mir schon wichtig – diese Unterscheidung von Technik-Anwendung und innerer Haltung sehr zentral ist.

#### 4. Multimodalität der Distanzregulierung. Wenn Systeme sich mit Systemen zusammensetzen

Ich wähle als Beispiel für Systeme, die sich mit Systemen zusammensetzen, politische Gruppierungen, etwa eine Kommunalverwaltung, eine politische Partei, eine Bürgerinitiative, etc. Von einem erfolgreichen Unternehmensberater wird berichtet, dass er für die Zusammenarbeit mit solch verschiedenen Systemen in der Politik mit folgender Metapher einsteigt: Er zeigt, dass die Zusammenarbeit solcher sich fremder Systeme oft daran scheitert, dass die einzelnen Systeme für sich nach eigenen Regeln funktionieren; und dieser Unternehmensberater macht das anhand von allseits bekannten Spielen und den ihnen eigenen Spielregeln klar (etwa dem Schachspiel, dem Mühlespiel, etc., deren Regeln nicht kompatibel sind). Das heißt, wenn eine Kommunalverwaltung und eine Bürgerinitiative miteinander in Kontakt treten, greifen sie auf ihre eigenen Spielregeln zurück und spielen nach diesen. Organisationsberaterinnen und -berater sind dann wie Dolmetscher, die jeweils der anderen Seite erläutern, dass die nach ganz anderen Regeln spielt, etc. pp. Das ist eine Distanzregulierung zwischen Systemen besonderer Art, die meist nicht genügend wahrgenommen und beachtet wird.

Für Organisationsberatung will ich abschließend noch kurz auf zwei weitere Distanzregulierungsmechanismen verweisen, die sich in der Arbeit mit Familien oder Organisationen als verschieden erweisen.

Die eine Distanz (oder der eine Unterschied!) liegt in der Tatsache begründet, dass sich Familien als „primäre Systeme“ grundsätzlich unterscheiden von Organisationen als „sekundäre Systeme“. Diese analytische Trennung hat der Soziologe Parsons vorgeschlagen. In der Arbeit mit Organisationen ist auf diese Kategorien zu achten. Unterschiedliche

Erwartungen in Bezug auf primäre und in Bezug auf sekundäre Systeme führen immer wieder zu Spannungen und Schwierigkeiten bei den Teilnehmern beider Systeme. Das zeigt sich insbesondere bei der Rolle der Emotionen, der Normen, der Interessen und des Status (Parsons 1964). Es ist evident, dass Organisationsberatung auf diese Unterschiede achten muss.

Die andere Distanz oder der andere Unterschied liegt in der Vielschichtigkeit begründet, die Organisationen im Vergleich zu Familien auszeichnet. Ulrich (1985) unterscheidet in seiner „system-orientierten Managementlehre“ drei Ebenen bei einem Unternehmen (ich extrapoliere dies auch auf Non-Profit-Unternehmen): die materielle Ebene, die funktionale Ebene und die Sinn-Ebene. Mag alles dies auch in einer Familie (mutatis mutandis) gelten, so wirken sich materielle, funktionale und existenziale Entscheidungen im Organisationsbereich wahrscheinlich qualitativ anders aus als in einer Familie. Auch dort gibt es die (viel zu wenig beachteten) Kategorien von Raum und Zeit (vgl. Kantor & Lehr 1975). Aber in industriellen Betrieben und in sozialen Betrieben wirken sich diese Dimensionen anders aus; man denke nur an die wirtschaftlichen Zwänge in sozialen oder pädagogischen Einrichtungen.

Hier scheinen mir die Unterschiede zwischen familientherapeutischem und organisationsberaterischem Vorgehen doch erheblich zu sein. Beispielsweise ist das Arbeitsverhältnis (der Kontrakt) viel mehr ökonomisiert, was sich entsprechend auch auf die professionelle Arbeit auswirkt (z.B. ist die „Anlaufzeit“, die Zeit zwischen der Akquise und der eigentlichen Arbeit mit dem Kunden relativ lang; die Auftragsklärung ist komplexer als in der Familientherapie).

Das wird auch das Selbstverständnis der Arbeit von Organisationsberaterinnen/beratern bestimmen. Balling hat einmal problematische Erwartungen an Organisationsberater mit Hilfe von Bildern umschrieben: Bewusst oder auch mehr oder weniger nicht bewusst könnten Rollenerwartungen gehegt werden, die ein erfolgreiches Arbeiten schwierig oder sogar unmöglich machen würden: „Folgende Bilder mögen für solche Erwartungen stehen: Bluthund, Sanitäter, Missionar, Zauberer, Richter, Geheimagent, Hofnarr, Zielscheibe, Herold, Persilscheinlieferant, Einpeitscher oder auch Zeremonienmeister“ (Balling 1990, S. 170).

Diese Liste konvertiere ich in Erwartungen, die wir in der Organisationsberatung an uns selbst stellen sollten und unseren Klienten/Kunden nahe legen könnten: Organisationsberaterinnen/berater können sich verstehen als

- „PhilosophInnen, kundig in der Mäeutik“,
- „MeisterInnen des Akzeptierens und Verstehens“,
- „Touristikfachleute und ReisebegleiterInnen für Neuland“,
- „IngenieurInnen für Netzwerke“,
- „RegieassistentInnen für Informationsflüsse“,
- „JongleurInnen von Perspektiven“,
- „DesignerInnen für Organisations-Konfektion“,
- „Gourmets für Kulturgeschmack“.

Was folgt als Resümee aus meinen Ausführungen zum Vergleich zwischen Familientherapie und Organisationsberatung? Die gemeinsame systemische Basis mag deutlich geworden sein. Dies spiegelt sich in der Praxis der Beratung wider, die sowohl in Familien als auch in Organisationen ähnliche „Methoden“ zur Anwendung bringt. Gleich ist auch die „Philosophie“ des Vorgehens: die Achtung von Wert und Würde der Kunden bzw. Klienten. Aber es gibt auch fundamentale Unterschiede zwischen Familientherapie und Organisationsberatung. Unterschiede, die einen Unterschied in der praktischen Arbeit mit Familien und Organisationen ausmachen, liegen in Folgendem:

Die Kultur in Familien unterscheidet sich stark von der Kultur in Organisationen;

Die Organisationsformen von Familie und von (sozialen oder pädagogischen) Unternehmen differieren im Grad ihrer Komplexität;

Die Rollen der Akteure in Familien und in Organisationen sind kaum miteinander vergleichbar;

In Bezug auf die Verteilung von Verantwortung und Macht ergeben sich zwischen „Familie“ und „Organisation“ ebenso recht deutliche Unterschiede.

Fazit: FamilientherapeutInnen können auch mit Organisationen arbeiten, müssen allerdings zunächst mit einem erheblichen „Kulturschock“ rechnen und sich auf die angedeuteten Erfordernisse einstellen und umstellen. Wer Organisationen beraten will, muss sich auf neue Lernprozesse einlassen (Brunner 2002).

### Literatur

- Balling, R. (1990). Das Beraterprofil in der Organisationsentwicklung. Brunner, E.J. & Greitemeyer, D. [Eds.] Die Therapeutenpersönlichkeit. Zweites Weinheimer Symposium 1989. Wildberg, Bögner-Kaufmann, pp. 169-173.
- Brunner, E.J. (1999). Qualitätssicherung in der systemischen Praxis. Kontext 30 (1), pp. 29-37.
- Brunner, E.J. (2002). Organisationsberatung lernen. Freiburg: Lambertus.
- Kantor, D. & Lehr, W. (1975). Inside the family. Toward a theory of family process. San Francisco: Jossey-Bass.
- Königswieser, R. & Exner, A. (1998). Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Miller, J.G. (1978). Living systems. New York: McGraw-Hill.
- Parsons, T. (1964). The Social System. New York: The Free Press.
- Sprüngli, K. (1981). Evolution und Management. Ansätze zu einer evolutionistischen Betrachtung sozialer Systeme. Bern: Haupt.
- Ulrich, H. (1985). Organisation und Organisieren in der Sicht der systemorientierten Managementlehre. Zeitschrift Führung und Organisation 54, pp. 7 ff.

Prof. Dr. Ewald Johannes Brunner  
Universität Jena · Institut für Erziehungswissenschaften  
Postfach · 07740 Jena  
E-Mail: ewald-brunner@web.de