

Professionalität im Bereich Humanressourcen

B. Schmid & S. Caspari

1. Zur Bedeutung von Professionalität und Professionalisierung

In einer Gesellschaft mit zunehmender Arbeitsteilung werden immer mehr Tätigkeiten zu Produkten, d.h. zu Arbeits- und Dienstleistungen gegen Bezahlung. Durch Innovation, Ausdifferenzierung und Spezialisierung entstehen neue Märkte für Arbeits- und Dienstleistungen und es entsteht ein Bedarf an der Neuorganisation von Handlungsmustern und Lebensvollzügen als Berufe.

Neue Professionen entstehen immer schneller, so dass es nicht mehr ausreicht, diese aus ihren geschichtlich gewachsenen Traditionen zu beschreiben oder entsprechende berufliche Kenntnisse zu erwerben. Vielmehr stellt sich darüber hinaus die Frage nach Professionalität, nach Professionalisierung und nach dem Erwerb professioneller Qualifizierung.

Durch berufliches Handeln tragen Menschen umgekehrt zu Entwicklungen in ihrem Beruf bei. Sie sind daher mitverantwortlich für Professionskultur. "*Professionskultur*" könnte als eine Perspektive der Gesellschaftskultur neben der schon länger erörterten "*Unternehmenskultur*" zum Diskussionsthema werden.

Was meint Professionalität?

Professionalität meint die Organisation von Denken und Handeln, gebündelt aus einem bestimmten Professionsverständnis. Wer professionell handelt, organisiert sich vom "archimedischen Punkt" eines Berufsverständnisses aus. Dieselbe Handlung kann auch von Laien vorgenommen werden. Sie muss nicht besser oder schlechter sein, wird aber in andere Zusammenhänge gestellt. Zum Beispiel kann jemand geschickt sein Auto reparieren, für Nachbarn mitkochen, jemandem einen PC einrichten und ihm dessen Benutzung beibringen oder in Lebensfragen Rat geben. Zur Frage der Professionalität werden diese Tätigkeiten erst, wenn sie als Beruf ausgeübt werden oder zu Berufstätigkeiten werden.

Der Begriff der Professionalität lässt sich zunächst in zwei Perspektiven differenzieren: Professionalisierung und professionelle Qualifizierung¹.

1. Professionalisierung

Professionalisierung bedeutet ein bestimmtes Repertoire an Denk- und Verhaltensweisen für einen Menschen zu einer Profession zusammenzufügen, in der er eine persönliche professionelle

¹ Vgl. Hipp, (1996)

Identität entwickelt. Denk- und Handlungsfiguren werden zu Berufsbildern und Verständnissen zusammenzufügen. Hierbei wird selten völlig Neues Denken und Handeln entwickelt, sondern Vorhandenes wird zu qualitativ neuen und meist komplexen Steuerungslogiken von beruflichen Rollen zusammengefügt. Re-Designing und Re-Dimensionierung sind moderne Stichworte für solche Herausforderungen.

2. Professionelle Qualifizierung

Professionelle Qualifizierung meint die Verbesserung der persönlichen Fähigkeit, sich in professionellen Situationen zu steuern. Dabei geht es darum, sich professionelle Denk-, Erlebens- und Verhaltensweisen persönlich verfügbar zu machen und sie auf die Erbringung von situativ stimmigen und praxisfeldgeeigneten Dienstleistungen ausrichten zu können. Dazu gehören ein Verständnis der Situation, der eigenen Rollen, der eigenen Persönlichkeit, der erreichbaren Ziele und des Umfeldes, in dem professionelles Handeln organisiert wird. Es gehören auch Verständnisse der Wirklichkeit aus der Sicht relevanter Partner und der Kunden dazu. Professionelle Qualifikation in diesem Sinne meint die Fähigkeit, aus vielschichtigen Verständnis- und Handlungsmöglichkeiten sinnvoll auszuwählen, daraus Nutzen stiftende Handlungsfiguren zu konzipieren und sie durch Kommunikation für die Wirklichkeit von Kunden bedeutsam zu machen.

System- vs. Personenqualifizierung

Professionelle Qualifizierung und Professionalisierungen sind Maßnahmen der Personenqualifikation. Menschen erwerben persönliche Möglichkeiten, Rollen auszufüllen, Situationen zu gestalten und als Funktionsträger Systeme zu steuern. Damit persönliche Qualifikationen für die Entwicklung von Organisationen wirksam werden können, müssen systemqualifizierende Maßnahmen ergriffen werden².

Bei einer solchen Systemqualifikation geht es um Organisations- und Ablaufstrukturen, um die Reorganisation von Funktionen und ihren Vernetzungen, um Veränderungen von Steuerungslogiken und Führungsbeziehungen, um Vergütungsstrukturen, um Arbeitszeitgestaltungs- und Arbeitsleistungsbewertungssysteme und ähnliches. Durch systemqualifizierende Maßnahmen wird die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass qualifizierte Professionelle sich wirkungsvoll organisieren und mit anderen zusammenarbeiten können.

² Vgl. System- vs. Personenqualifizierende Maßnahmen (Schmid & Hipp 1998, Schlüsselbegriffe am isb).

Vom Laien zum Professionellen

Nehmen wir zur Illustration die Entwicklung eines Lientheaters zu einem professionellen Theater. Im Theater dreht sich letztendlich alles um die Aufführung, aber alle Beteiligten, ob Intendant, Schauspieler, Bühnenbildner oder Regisseur organisieren sich nach völlig unterschiedlichen Gesichtspunkten. Sie haben gelernt, sich auf dieselbe Inszenierung aus unterschiedlichen Professionen heraus zu beziehen.

Nehmen wir an, ein professionelles Theater ging aus einem originellen Lientheater hervor. Laien spielten, inszenierten, texteten, beleuchteten, gestalteten Kostüme und Bühnenbild, wie man es sich eben so dachte. Man tat es gut, daher kam es an, und die Säle waren voll. Zudem fühlte man sich gut und erfolgreich und entschied sich daher, Theater zum Beruf zu machen. Vielleicht taten am Anfang alle alles.

Doch dann gingen die einen auf die Schauspielschule, die anderen machten einen Regisseurinnen-Kurs, wieder andere lernten Kostümschneiderei. Für Kulissen, Beleuchtung, Technik, wirtschaftliches Management wurden Mitarbeiter mit dafür geeigneten Grundberufen eingestellt. Diese mussten lernen, ihr Wissen als Beitrag im Theater als Organisation neu zu organisieren und situativ wirksam auf die erfolgreiche Aufführung einerseits, aber auch auf längerfristige günstige Gestaltung der Gesamtorganisation aus der jeweiligen Perspektive andererseits beizutragen.

Neben den Gesprächspartnern im Theater sucht man Kontakt mit Professionellen, die ähnliche Funktionen in anderen Theatern oder verwandten Showbusiness-Sparten haben. Hieraus entstehen berufliche Selbstverständnisse und Vorstellungen von eigenen Dienstleistungen und Qualitätsansprüche an diese, die unter Umständen zu Verständnisschwierigkeiten, aber auch zu Problemen der Abstimmung von Interessen in ihrem speziellen Theater führen können. Technische Revolutionen zum Beispiel in Ton- und Bildtechnik oder in der Kombination von Live-Geschehen auf der Bühne und Computersteuerung der Technik verändern und erweitern die vorhandenen Berufsverständnisse oder führen zum Bedarf an neuen Tätigkeiten und entsprechenden Berufen. Solche technischen Fragen lösten ursprünglich die Schauspieler auf kreative Weise nebenher laienhaft. Sie waren aber Nebenfunktionen, die sich in den Betrieb einpassen mussten. Vielleicht muss sich nun zunehmend die Organisation von Theater an professionellen Gesichtspunkten von Spezialtechnikern orientieren, womöglich bildet sich ein im Vergleich zum Schauspieler seltenerer, von vielen Unternehmen umworbener und daher höher zu bezahlender Beruf heraus.

Die Metapher macht deutlich, wie sich Tätigkeiten professionalisieren und welches kreative Spannungsfeld zwischen professioneller Entwicklungen und den Entwicklungen in Organisationen entstehen.

2. Professionalität im Bereich Humanressourcen

Im Bereich Humanressourcen entstehen überwiegend neue Berufsbilder, beziehungsweise werden vorhandene neu konzipiert und kreativ weiterentwickelt. Qualifizierte praxisbegleitende Weiterbildung, wie sie am Institut für systemische Beratung (heute isb-Wiesloch) durchgeführt wird bedeutet daher neben Kompetenzerweiterung fast immer auch Professionalisierung.

Professionen im Bereich Humanressourcen, gehen mit Menschen in Organisationen im doppelten Sinn um:

1. einmal geht es um die Bewirtschaftung der Ressource Mensch
2. und zum anderen um den Umgang mit Menschen, mit ihrem Selbstverständnis, ihrer Arbeits- und Lebenskultur.

Der Bedarf an Hilfestellungen in anderen Berufen und in Organisationen bei dem Umgang mit Organisationen und Menschen in Organisationen ist dramatisch gestiegen. Beratung als Schlüsselbegriff für neue Haltungen, neue Dienstleistungen, neue Tätigkeitsverständnisse und neue Arbeitsteilungen ist Kristallisationspunkt für vielerlei Hoffnungen.

Aber auch der Beratungsbereich hat selbst einen hohen Klärungs- und Professionalisierungsbedarf, dem sich das Institut für systemische Beratung (heute isb-Wiesloch) mit Schwerpunkt widmet.

Wir lernen zu definieren, inwiefern Beratung ein Beruf ist, und wir lernen, zum Beispiel Fachberatung von Organisationsberatung, Unternehmensberatung oder psychosozialer Beratung zu unterscheiden. In Unternehmen entwickelt sich langsam das Bewusstsein dafür, dass es im Bereich Beratung ein Spektrum von Professionen gibt, die mit ganz unterschiedlicher Qualifikation und in unterschiedlicher Weise beitragen können. Es zeichnen sich Grundzüge einer Topographie von Zuständigkeiten und Landschaften professioneller Rollen ab. Auch die wichtige Unterscheidung zwischen Management-Funktion und Beratung kristallisiert sich deutlicher heraus.

Der Leiter einer Abteilung für Organisationsberatung beschäftigt sich zum Beispiel wie seine Mitarbeiter mit Organisationsberatung. Er tut dies aber unter dem Gesichtspunkt: Wie kann Beratung gemanagt und Mitwirkende bei der Erbringung der Dienstleistung Beratung geführt werden? Bei der Frage, was gute und erfolgreiche Organisationsberatung im Einzelfall bedeutet, wird er manchmal ganz andere Überlegungen anstellen und Entscheidungen treffen als der in eine Organisation entsandte Berater vor Ort. Beide müssen lernen, dass sie sich aus unterschiedlichen Professionen (Beratungsmanager und Berater), die in diesem Fall auch unterschiedliche Rollen im Beratungsunternehmen repräsentieren, auf die Wirklichkeit beziehen, die durch Beratung gestaltet werden soll.

Aus jeder Profession, aus jeder Organisationsfunktion heraus müssen sich möglichst in sich stimmige Steuerungsmodelle und aus ihnen abgeleitet nach außen verlässliches Verhalten entwickeln, die dann als Logik der Professionskulturen aneinandergesetzt werden können. Ähnliches gilt im Sozialbereich, etwa im psychosomatischen Krankenhaus, in dem verschiedene klassische, aber auch neuere Professionen des pflegerischen und heilenden Umgangs mit Menschen sich mit Professionen abstimmen müssen, die sich mit der Steuerung des Unternehmens Krankenhauses befassen.

Die vielen möglichen Rollen und das vielfältig mögliche Denken und Handeln muss zu diesem Zweck in eine Taxonomie von Profession und professionellen Rollen übersetzt werden (wie etwa Organisationsberater, Organisationsberatungsmanager, Kundenberater, Tagungsmoderatoren, Personalentwickler und Schulungsspezialisten usw.), um zu entscheiden, welche Professionen mit welchen Kompetenzen und Rollenspektren gebraucht werden, wie sie zueinander passen und in einer Organisation zusammen funktionieren können.

Bei solch' komplexen Neuordnungen ist es oft erst nach Jahren so weit, dass die Angehörigen eines bestimmten Professionsbereichs selbst und ihre relevanten Umwelten wissen, welche Bündel von Denk- und Verhaltensweisen sie unter den jeweiligen Professionsetiketten zu erwarten haben. Sie lernen nach und nach, was situativ abzustimmen ist, um dann miteinander wirksam in Aktion treten zu können.

Bei klassischen Berufen sind solche Vorverständnisse geschichtlich gewachsen und scheinen daher selbstverständlich als gegeben. Man geht zum Schuster, weil man kaputte Schuhe hat, die dieser reparieren soll. Keiner der Beteiligten muss sich überlegen, aus welcher Rolle was in dieser Begegnung eine Dienstleistung sein könnte, wo alles stattfinden soll, welcher Zeitrahmen geeignet ist, welche andere ergänzende Institution mit einbezogen werden müssten, und ähnliches. An die Grenzen solcher Selbstverständlichkeiten stößt man schon, wenn man in einem modernen Schuhgeschäft von einem Mitarbeiter Verkaufsberatung anfordert, der im Moment als Sortimenter tätig ist.

Bei der massiven Entwicklung von Berufen und der gegenwärtigen Komplexitäts-Inflation müssen wir jedoch ständig Definitionsleistungen und Klärungen von Vorverständnissen erbringen.

- Auf welchen Ebenen arbeiten wir?
- Wie denken wir dabei?
- Wie versteht der andere unser Angebot und die Situation, wie verstehen wir uns selbst?

- Wie können wechselseitig zueinander passende Wirklichkeitsverständnisse und Handlungsmuster entwickelt werden?

Die Auseinandersetzung mit professionellen Dienstleistungen und Professionalität erfordert zunehmend einen professionellen Meta-Standpunkt. Einen Standpunkt, von dem aus die Neukonfiguration professioneller Selbstorganisation vorgenommen werden kann und entsprechende Selbstverständnisse und persönliche Identitäten bei den Rollenträgern wie auch entsprechende Erwartungen von Unternehmen oder Funktionen in Unternehmen konzipiert werden können. Als geistige Grundlage hierfür hat die systemische Perspektive in den letzten Jahren Anerkennung gefunden. Auch wir betreiben Professionalisierung und professionelle Qualifizierung aus der systemischen Perspektive.

3. Systemische Perspektiven

Über systemische Perspektiven und Beratung ist in den letzten Jahren eine ganze Literatur entstanden (vgl. Von Schlippe & Schweitzer, 1998). Hier soll zunächst nur auf die wichtigsten Schlüsselideen Bezug genommen werden (vgl. auch Schmid, 1989).

Der Mobile-Gedanke:

Zum Systemischen gehört die Vernetzungs- und Kontextperspektive. Wir nennen dies illustrierend den Mobile-Gedanken. Man kann sich ein System als ein komplexes Mobile vorstellen. Will man die Bewegung eines Systemelementes verstehen, muss man das Zusammenspiel zu den anderen analysieren. Hierbei ist also weniger wichtig zu verstehen, wie das einzelne Element in Eigenschaften beschaffen ist oder in seinem Innenleben funktioniert, sondern man muss seinen Kontext und die Vernetzung mit diesem studieren. Nur so kann man sinnvolle Erwartungen darüber bilden, zu welchen Bewegungen Eingriffe auch beim einzelnen Element führen können. Aufgrund von Beobachtungen über das Zusammenspiel im System kann man Hypothesen bilden, wo und wie im Mobile optimal interveniert werden kann.

In die Psychotherapie wurde dieses Gedankengut unter dem Etikett Familientherapie eingeführt. Man betrachtete den Patienten nicht länger als Individuum, dessen Verhalten in ihm selbst begründet - wenn auch in seine Umwelt eingebettet - verstanden wurde, sondern man versuchte, das Verhalten als Ausdruck eines Zusammenspiels in der Familie zu beschreiben. Familientherapeutische Interventionen versuchten infolgedessen, auf das Zusammenspiel der

Familie so einzuwirken, dass sich das Familienleben so verändert, dass neurotische oder psychotische Erscheinungen bei einzelnen Familienmitgliedern vermindert wurden.

Es handelt sich also um die Idee, dass das Verhalten eines Menschen im System nur verstanden und beeinflusst werden kann, wenn man nicht zu sehr seine innere Organisation, sondern vielmehr sein Zusammenspiel mit der Umwelt analysiert. Als Gegenbewegung zu bisherigen Strömungen der Psychotherapie wurden diese Ideen begeistert aufgenommen. Das Individuum, seine Eigenart, seine Befindlichkeiten, seine geschichtlich gewachsenen inneren Motivationen wurde bei den Systemikern außer Acht gelassen. Stattdessen hatten Beziehungshypothesen und zirkuläres Fragen, mit denen Beziehungsmuster und Regeln des Zusammenspiels offengelegt wurden, Hochkonjunktur.

Systemlösungen (Systemverantwortung)

Aus dem Mobile-Gedanken ergibt sich auch eine besondere Verantwortung für lebende Systeme und den Beitrag Professioneller zu ihr. Es ist nicht mehr leicht möglich, sich in den Dienst einzelner Elemente eines Systems zu stellen und durch besseres Verständnis der Zusammenhänge diesem zur Verwirklichung seiner eigenen Interessen und Wirklichkeitsvorstellungen zu helfen. Es geht also nicht nur um bessere Lösungen im System, sondern um insgesamt bessere Lösungen für das System. Durch die Erweiterung der Horizonte und dem Studium von Wirkungen und Wechselwirkungen entsteht auch die Frage, inwiefern Teillösungen aus einer Perspektive sinnvolle Entwicklungen aus anderer Entwicklung stören.

Ein Beispiel sind Tiefbrunnenbohrungen in Trockengebieten. Um Viehzüchtern und Kleinbauern zu einer gesicherten Lebensexistenz zu verhelfen, wurde durch Tiefbohrung eine dafür wichtige Ressource Wasser verfügbar gemacht. Dies führte für diese Gruppen kurzfristig zu Prosperität. Mehr Felder konnten bewässert, mehr Weidetiere mit Wasser versorgt werden. Die höhere Dichte der Weidetiere sorgte für eine schnellere Zerstörung der Weideoberflächen, die Wasserentnahme führte zu Grundwasserspiegel-Senkungen, die verschiedene weitläufig verstreute Brunnen austrocknen ließen und den dort lebenden und wirtschaftenden Menschen ihre Existenzbasis entzog. Die Folgen: Überbevölkerung und Überbewirtschaftung der Regionen um die Tiefbrunnen, in denen bald die Negativeffekte die anfänglichen Positiveffekte aufzehrten. Außerdem Entvölkerung anderer Landstriche und verstärkte Slumbildung mit entsprechenden Epidemien rund um die Großstädte, zusätzliche Belastung der dortigen urbanen Infrastruktur usw.

Das Mitbedenken dieser vielfältigen Wirkungszusammenhänge kann einmal dazu führen, ein ins Auge gefasstes Gesamtsystem in einer sich vielfältig ergänzenden Weise mit professionellen Leistungen zu versorgen und mit einzelnen Auftraggebern aus Systemen Bewusstsein zu wecken

und Kontrakte auszuhandeln, die einerseits ihren direkten Interessen, andererseits aber auch ihren Beiträgen zu einer Weiterentwicklung des umfassenden Systems stärkt.

Eine solche *ökologische Perspektive* kann Betrachtungs- und Handlungsorganisationen schnell überkomplex gestalten und Überschaubarkeit und Handlungsfähigkeit extrem mindern. Eine Berücksichtigung solch' komplizierter Wechselwirkungszusammenhänge erfordert auch eine Integration interdisziplinärer Überlegungen in die Organisation professionellen Handelns. Sie macht eine interdisziplinäre Kooperationskultur zu einem Muss. Die Schwierigkeit besteht darin, in einzelnen Situationen Betrachtungshorizonte und -ebenen sinnvoll zu definieren und damit umzugehen, dass Wirkungen und Wechselwirkungszusammenhänge schwer überschaubar sind. Dies verlangt auch professionelle Bescheidenheit, eine Bereitschaft die eigenen Leistungen möglichst als gleichzeitig nützlich und wirksam aus der Perspektive anderer Disziplinen und anderer Beteiligter zu konstruieren, also auch nicht Teilperspektiven, möglicherweise die eigene Wirksamkeit zu Lasten der Wirksamkeit anderer zu optimieren. Meist sind auch dann, wenn Vorstellungen über Systemlösungen vorhanden sind, in aktuellen Projekten nur Insellösungen möglich. Wichtig daran ist, dass sie ein ausgearbeiteter Bestandteil einer möglichen komplexeren Lösung angelegt und für andere verständlich werden. Das Bemühen um Systemlösungen ist ein wichtiger Kulturbeitrag zur Verminderung von Fachidiotentum und Egoismus in Organisationen.

Wirklichkeitskonstruktive Perspektiven

Zu den Vernetzungs- und Kontextperspektiven kam folgerichtig die wirklichkeitskonstruktive Perspektive hinzu. Beeinflusst von der philosophischen und wissenschaftlichen Strömung des Konstruktivismus, erkannte man Wirklichkeit als eine Konstruktion derer, die an der Betrachtung und Schaffung von Wirklichkeit beteiligt sind. Aus dieser Perspektive wurde deutlich, dass Wirklichkeit kaum zu beschreiben und zu verstehen war, ohne die Lebenswirklichkeit und das Erkenntnisinteresse des Beobachters mit einzubeziehen. Die Wirklichkeit der Gesellschaft bis hin zur geschaffenen Wirklichkeit etwa durch Beratung wurde verstanden als eine ko-kreative Erfindung aller Beteiligten. Die Beiträge zu dieser Kreation von Wirklichkeit können nur verstanden werden, wenn Selbstorganisation und das Evolutionsinteresse der beteiligten Konstrukteure in den Betrachtungshorizont aufgenommen werden.

Als Wahrheit empfundene Wirklichkeit ist immer die Wahrheit dessen, der etwas wahr haben möchte. An einem anderen Ort, in einer anderen Zeit, in einer anderen Funktion, mit einem anderen Einkommen oder mit einer anderen Ausbildung, vor dem Hintergrund einer anderen Vorgeschichte und anderer Ziele muss diese Wirklichkeit, wie man sie *wahr-nimmt* oder nehmen möchte, notwendigerweise anders aussehen. Gut ist eine geschaffene Wirklichkeit dann, wenn sie zu guten

Konsequenzen für die in Betracht gezogenen Lebenswelten führt. Um das Wirklichkeitsverständnis einer Spezies zu verstehen, muss man seine Bauprinzipien studieren. Francesco Varela, ein Vertreter einer konstruktivistischen Erkenntnisbiologie, versuchte, diesen damals gewöhnungsbedürftigen Gedanken anhand eines Beispiels aus der Biologie verständlich zu machen:

Zum Sehapparat des Frosches gehört eine starre Linse. Da er sie nicht bewegen kann, kann er nur Dinge wahrnehmen, die sich ihrerseits bewegen. Denn Sinnesreize können nur durch Kontraste erzeugt werden. Für den Frosch ist daher nur eine Fliege wahrnehmbar, die sich bewegt. Eine stillsitzende Fliege existiert für ihn nicht, da sie nicht für die Erkennung notwendige Bewegung herstellt. Für einen Menschen ist die Welt anders, weil er zum Beispiel einen anderen Sehapparat hat. Der menschliche Sehapparat erzeugt die winzigen Bewegungen selbst, die für die Kontraste notwendig sind. Die Unterschiede werden vom Sehapparat generiert, nicht vom Objekt. Auch unser Erkenntnisinteresse ist von dem des Froschs verschieden. Unterstellt man als Erkenntnismotivation dem Frosch Fressinteresse, so macht die Beschränkung der Wahrnehmung auf die Fliege als sich bewegende Beute so lange Sinn, solange genügend Fliegen auf diese Weise gefangen werden können. Vom Fressinteresse aus gesehen ist eine Fliege nur dann interessant, wenn das nachfolgende Fangen von der Bauart des Frosches her möglich ist. Vielleicht macht die Einschränkung der Froschwirklichkeit auf sich bewegende Fliegen im Ökosystem sogar Sinn. Bewegungslose Fliegen können vor Fröschen sicher sein. Ihnen ist dadurch ein Schutz vor Gefangenwerden möglich, der vielleicht nicht nur für die eigene Art zu angemessenem Überleben notwendig ist, sondern wiederum sicherstellt, dass längerfristig für sprunghaftige Frösche genügend sich bewegende Fliegen zur Verfügung stehen. In dieser wissenschaftlich vielleicht nicht exakten biologischen Metapher wird über Gegebenheiten erklärt, dass Wirklichkeit etwas mit der Bauart derer zu tun hat, die sich in ihr bewegen und die an ihr zur Fortentwicklung ihrer eigenen Lebensart interessiert sind.

Bei sozialen Kultursystemen werden Wirklichkeit und das Interesse daran auch durch die Art geprägt, wie wir *enkulturiert* sind. Welche Wirklichkeit wir haben, hängt davon ab, wie wir gelernt haben, Wirklichkeit zu sehen, welches Interesse wir an ihr gelernt haben, und welchen "Nährwert" wir unseren Abbildungen von Wirklichkeit für die Weiterentwicklung unserer Eigenart zuordnen.

Wirklichkeit wahrnehmen zu können und zu wollen hat elementar mit "bezogen auf sie handeln können" zu tun. Zur Illustration dessen möchte ich von einem ebenso grausamen wie spannenden Experiment berichten, das ich in einem Lehrfilm gesehen habe.

Hierin wurde ein trommelartiges Gefäß an den Innenseiten mit optischen Farbmustern versehen. In diesem Gefäß drehte sich eine Art Karussell mit zwei Transportkörbchen für kleine Tiere. In diese Transportkörbchen wurden zwei noch blinde Katzen so platziert, dass sie entlang der Farbmuster an der Innenseite der Trommel quasi Karussell fahren. Zwischen beiden Transportkörbchen und für beide Katze gab es einen entscheidenden Unterschied: Die eine konnte während dieser Karussellfahrt durch Öffnungen unten im Transportkörbchen ihre Pfoten bewegen und dadurch mitlaufen. Die andere konnte ihre Pfoten nicht bewegen. Dann wurde die innen künstlich beleuchtete Trommel verschlossen, und die Katzen fuhren in der kritischen Entwicklungsphase, in der ihnen die Augen aufgingen und sie sehen lernten, entlang der optischen Muster Karussell, die eine mit Bewegungsmöglichkeit, die andere ohne. Ergebnis: Das Sehvermögen der Katze, die mitlaufen konnte, entwickelte sich normal. Die Katze, die sich nicht bewegen konnte, blieb trotz geöffneter Augen und intaktem Sehapparat blind.

Wirklichkeit und ihre Wahrnehmung entsteht also bis in die physiologische Entwicklung hinein aus einer Interaktion zwischen Welt und der Möglichkeit, sich auf sie aktiv beziehen zu können. Die Bewegungen, um die es geht, können erlebnismäßige Bewegungen sein. Für Fragen der Professionalität geht es immer auch um das damit verbundene nachfolgende Handeln.

Während ich mich in den erkenntnistheoretischen Überlegungen stärker auf die Erkenntnisbiologen Varela und Maturana beziehe, berufen sich viele Systemiker stärker auf den Soziologen Niklas Luhmann, der Systeme als Funktionen beschreibt, auf die bezogen Menschen Umwelt darstellen. Menschen werden also eher als Betroffene und Betreiber von Funktionen verstanden. Obwohl diese Modellbildung und das von ihm entwickelte ebenfalls komplexe Begriffssystem eine ähnliche wirklichkeitskonstruktive Perspektive beschreibt, wie dies in der Theorie von Maturana und Varela der Fall ist, scheint sie mir doch schwerer in Steuerung für Professionelle übersetzbar zu sein, die mein Hauptinteresse darstellt.

Da ich außerdem fürchte, dass zwei Modellbildungen und Begriffssysteme zu verwirrend wären, nehmen wir in den weiteren Ausführungen keinen Bezug auf Luhmann.

Information und Steuerung

Wir befassen uns mit Wirklichkeit unter dem Gesichtspunkt der Steuerungsrelevanz in professionellen Situationen. Dies erfordert eine spezielle Fokussierung des Denkens bezüglich dafür relevanter Daten und Informationen. In der Regel ist die Schulbildung, die wir genossen haben, orientiert an einem klassischen Wissenschafts- und Bildungsideal. Erwerb von Wissen hat mehr mit Kenntnisansammlung als mit der Organisation eigener Wirklichkeitsbilder zum Zweck

kreativer Gestaltung zu tun. Wir haben wenig gelernt, Wahrnehmung auf das gewünschte nachfolgende Handeln zu fokussieren, und Daten nach ihrer Relevanz für unsere eigene Steuerung zu unterscheiden. Landläufig gibt man sich informiert, wenn man viele Daten kennt. Orientierungsprobleme werden oft auf den Mangel an "Informationen" zurückgeführt. Gleichzeitig leiden wir an "Informationsüberflutung". Allein in Deutschland erscheinen derzeit ca. 50.000 Bücher im Jahr in Erstauflage.

Für Professionalität ist der systemische Informationsbegriff wichtig. Aus systemischer Perspektive werden Daten von Informationen unterschieden. Zu den Daten wird gerechnet, was in irgendeiner Weise als gegeben angenommen wird. Hierbei kann es sich um ein Faktum handeln, z.B. die Anzahl der anwesenden Vorstandsmitglieder in einer Teambesprechung. Es kann sich aber auch um weniger faktische Daten handeln, wie etwa die vereinbarte Tagesordnung. Manche Daten können allein aus Glaubenssätzen beruhen, wie etwa die allgemein geteilte Ansicht, ohne Atomkraft gehen die Lichter aus.

Eine Information ist ein Datum, das für die Steuerung als relevant angesehen wird.

Ob dieses Datum berücksichtigt wird oder nicht, macht einen Unterschied in der Steuerung. Eine Information ist ein Unterschied, der einen Unterschied macht. Information ist folglich unabdingbar mit Steuerungsfragen verbunden. Sie ist unmittelbar verbunden mit der Selbststeuerung Organismus, der diese Informationen zu diesem Zweck generiert.

Dazu ein Beispiel:

Ein Kind möchte auf einer Wiese der Mutter einen Geburtstagsstrauß pflücken. Die Datenfülle ist überwältigend. Millionen von Unterscheidungen könnten getroffen werden. Für das Kind ist eine entscheidende Information, welche Pflanzen Blumen sind im Unterschied zu anderen Pflanzen, die keine sind. Diese Unterscheidung ist relevant, weil es zwischen Pflanzen, die als zu pflücken erwogen werden, und solchen, die von vornherein nicht in Frage kommen, unterscheiden muss. Man könnte unter diesen Steuerungsgesichtspunkten die Unterscheidung Blume versus Nicht-Blume innerhalb der Unterscheidung Pflanze versus Nicht-Pflanze als Primärinformation ansehen. Wenn sich das Kind nun entschieden hat, einen Strauß mit blauen und gelben Blumen zu pflücken, wird eine sekundäre Information bedeutsam: Wenn Blume, dann blau/gelb im Unterschied zu andersfarbig. Blau und gelb sind nach wie vor Daten, die Unterschiede machen, die für das Kind zunächst aber ohne Bedeutung sind. Der Unterschied zwischen blau und gelb könnte später als tertiäre Information steuerungsrelevant werden, wenn die gewünschte Farbmischung zu sehr ins Blaue oder Gelbe ginge. Wie wir das von Diagrammen gewohnt

sind, könnte auf diese Weise ein steuerungsrelevantes Wirklichkeitsbild im Sinne eines Flussdiagramms aufgezeichnet werden.

Aus denselben Daten entstehen für Andere andere Informationen, die in einem Flussdiagramm mit anderer Wirklichkeitsarchitektur zusammengefügt werden könnten. Zum Beispiel stelle man sich vor, statt dem Kind kommt eine hungrige Kuh auf dieselbe Wiese. Die Unterschiede zwischen Blumen und anderen Pflanzen, zwischen gelb/blau und anderen Farben, oder zwischen gelb und blau machen für diese keinen Unterschied. Viel eher ist der Unterschied zwischen stacheligen und nicht-stacheligen Pflanzen bzw. innerhalb der nicht-stacheligen solche, die die Kuh als wohlschmeckend ansieht im Unterschied zu denen, die weniger gut zu sein scheinen. Welche Unterschiede hier für die Kuh relevant sind, kann sich mit der Einschätzung des Nahrungsangebotes oder der zunehmenden Sättigung verändern.

Könnten sich Kuh und Kind unterhalten und sich gegenseitig in der Auswahl von Wiesen und in der Steuerung auf Wiesen beraten, käme es sicher zu Verständigungsschwierigkeiten, wenn sie versuchen würden, die für sie selbst relevanten Flussdiagramme zur Orientierung zu empfehlen. Sie wären sowohl unbrauchbar als auch unnötiger Datenballast.

Dennoch könnten Kuh und Kind aus Erfahrung die jeweils vom anderen empfohlenen Wiesen als eine gute Wahl erlebt haben und entsprechende Empfehlungen weiter gerne annehmen. Dies wäre der Fall, wenn zufällig Wiesen mit blauen und gelben Blumen gleichzeitig auch gute Futterwiesen für Kühe wären. Dies könnte z.B. im Frühjahr der Fall sein, und Kuh und Kind könnten glauben, sich in derselben Wirklichkeit zu bewegen und einander zu verstehen. Dieser Glaube und "die Vertrauensbeziehung" könnte in Frage gestellt werden, wenn zum Beispiel im Spätsommer auf guten Futterwiesen keine blauen oder gelben Blumen wachsen, oder Wiesen mit gelben und blauen Blumen als Futterwiesen für die Kuh uninteressant sind.

Es ergibt sich aus dem systemischen Informationsbegriff von selbst, dass Eigenschaften von Dingen, die durch Etikettierung benannt werden können, oder Erklärungen über Entstehungsursachen bzw. Ziel-Mittel-Relationen keine Informationen darstellen, wenn sie für Professionelle nicht steuerungsrelevant sind. Etikettierungen und die einfache Benennung von Daten und Zusammenhängen zwischen Daten als "Erklärung" ohne Relevanz für Selbststeuerung nennt Maturana "Schnuller". Sie dienen zur Beruhigung, geben das Gefühl, sich auszukennen, tragen aber nicht zur Steuerung bei.

Menschen glauben oft, zu wenig "Informationen" zu haben, und hoffen, durch mehr Daten sich und andere besser orientieren zu können. Doch mit Daten sind wir ohnehin überladen, und was fehlt, ist

in ihnen eine für unsere Orientierung und Steuerung relevante Ordnung errichten zu können - also Systeme zu errichten, mit denen wir die Einbeziehung notwendiger und hinreichender Daten organisieren können. Lernen muss also vorrangig darauf abgestellt werden.

Es geht deshalb auch bei Professionellen darum, ihnen Vorstellungen von Informationsarchitektur und Informationsökonomie, also die Errichtung qualifizierten Informations- und Steuerungssysteme entwickeln zu helfen. Oft brauchen sie nicht mehr "Informationen", sondern ein professionelles Selbstverständnis, aus dem heraus sie wissen, welche Daten wie zur Information gemacht bzw. welche Informationen zu Systemen für relevante Daten errichtet werden müssen. Dabei müssen sie Kriterien für sich selbst und nach außen hin klar machen und etwas über die Kriterien der anderen beteiligten Menschen erfahren, mit denen sie verkoppelt sind. Andernfalls ertrinken sie in Komplexität. Wenn im obigen Beispiel Kuh und Kind auf derselben Wiese Koexistenz üben wollen, eventuell zusammenarbeiten oder der eine dem anderen einen Dienst erweisen will, dann bedarf dies hinreichender Kommunikation über dessen Interessen- und Steuerungssysteme. Zu leicht erwartet man gleiche Interessen.

Die Tugend der Komplexitätssteuerung

Professionelle brauchen hier eine Meta-Sprache, die Vorgänge des Aneinanderkoppelns unterschiedlicher Wirklichkeiten beschreibt. Und: Sie brauchen Informationsmodelle, die *qualifizierte Differenzierungen* einerseits und *Handlungsüberschaubarkeit* andererseits möglich macht.

Durch Unüberschaubarkeit werden Differenzierungen irrelevant, weil sie die Steuerungskapazität überfordern. Daher steht der qualifizierten Differenzierung die qualifizierte und strenge Ent-Differenzierung bzw. Selektion gegenüber.

Eine der kostbarsten Ressourcen stellt die *Aufmerksamkeit* dar. Im Sinne einer Informationsökonomie und dem Respekt vor der knappen Ressource Aufmerksamkeit, ist es notwendig, Information und Steuerungskompetenz zu entwickeln, insbesondere bei hochbelasteten Professionellen in verantwortlichen gesellschaftlichen Positionen. Selbstverständlich gehört Beschaulichkeit und freier spielerischer Umgang mit Dimensionen der Wirklichkeit zum Menschen. Es handelt sich um zwei Seiten derselben Medaille: Professionalität und Lebensqualität. Je besser professionelle Steuerung und Informationsökonomie, desto größer ist der Freiraum für Muße im professionellen Raum bzw. Freiheit für nichtprofessionelle Begegnungen mit der Welt.

Kommunikation als Kulturbegegnung

Durch die wirklichkeitskonstruktive Perspektive und den systemischen Informationsbegriff werden klassische Kommunikations- und Datenverarbeitungsmodelle automatisch abgelöst. Konnte man bisher einen Kommunikationspartner als datenverarbeitendes System begreifen, das mehr oder weniger adäquat auf Draußen Vorhandenes reagiert und dieses in einer Input-Output-Relation umsetzt, so ist er nun vorrangig als ein Informationen generierendes System zu verstehen. Er wird beschrieben als ein System, das mit Hilfe des eigenen Erkenntnisapparats Informationen erzeugt, die dem eigen Überleben zutragen.

Die Begegnung zweier Kommunikanten im klassischen Kommunikationsmodell von Sender - Übertragungskanal - Empfänger darzustellen, macht bei diesen Prämissen wenig Sinn, da Daten nicht übertragen werden, sondern bestenfalls Anlass bieten für andere Kommunikanten, sich ihrer Kultur entsprechend auf diese Daten zu beziehen. Voraussagen über die Reaktion der an einer solchen Kommunikation Beteiligten sind umso besser, je eher man sich ein Bild von den Eigengesetzlichkeiten, Interessen, der Lebenskultur und den Wirkungsvorstellungen des Gegenübers machen kann. Wenn das klassische Sender - Kanal - Empfänger-Modell der Kommunikation davon ausging, dass prinzipiell die Kommunikanten in einer gemeinsamen Welt leben, innerhalb derer Botschaften bei optimaler Übertragung wirksam ausgetauscht und verstanden werden können, geht dieses Modell davon aus, dass im Zweifel jeder beteiligte Kommunikant in seiner eigenen Wirklichkeit lebt. Maturana und Varela bezeichnen dies als operationale Geschlossenheit.

Wechselseitiges Verständnis ist eine Frage der Kulturbegegnung. Die aufscheinenden Kontraste, die erlebte Andersartigkeit des Gegenübers ruft dazu auf, dessen Lebenskultur genauso zu studieren wie die eigene, aus der heraus diese Kontraste identifiziert werden.

Auch professionelle Kommunikation stellt sich aus dieser Perspektive als Kulturbegegnung dar. Daraus folgt, dass einerseits die Kultur der anderen an solchen Begegnungen beteiligten Systeme studiert werden muss. Umgekehrt aber die eigene Kultur, aus der heraus man selbst Begegnungsverhalten organisiert.

Professionelle Begegnung als Kulturbegegnung (Schmid, 1994)

Menschen gehen gewohnheitsmäßig von der Annahme aus, dass sie mit anderen in einer gemeinsamen Wirklichkeit leben und sich innerhalb dieser Wirklichkeitsgemeinschaft verständigen können. Sie sind eher überrascht, wenn es Probleme gibt. Dann stellen sie fest, dass sie in verschiedenen Welten leben und ganz unterschiedliche Perspektiven, Landkarten, Maßstäbe und Orientierungsgesichtspunkte haben, die in ihrer Unterschiedlichkeit schwer zu beschreiben sind. In

Einzelsituationen ist es dann oft nur unter Schwierigkeiten möglich sich auf eine gemeinsame Sicht abzustimmen.

Menschen neigen dann dazu, auftretende Probleme als Kommunikations- oder Kooperationsstörung zu diagnostizieren. Dies ist umso wahrscheinlicher, je mehr zwei Menschen demselben Kulturkreis, derselben sozialen Schicht oder demselben Beruf bzw. derselben Organisation angehören. Nehmen sie dagegen eine andere Perspektive ein, etwa beim Besuch eines fremden Landes, ist für empfindsame Gemüter leichter davon ausgehen, dass die andere Lebenskultur fremd ist und studiert werden muss. Der Begegnung der Welten wird dann mehr Aufmerksamkeit und Sorgfalt zuteil.

Dieser Haltung versucht die systemische Perspektive durch die Vorwegannahme getrennter Lebenswelten zuzuarbeiten und legt folgerichtig den Fokus darauf, Vertrautes fremd und Selbstverständliches fragwürdig erscheinen zu lassen³.

Salopp gesprochen: Jeder lebt in seiner eigenen Wirklichkeit, ist im Grunde nur auf sich bezogen und nur auf die Entfaltung und Weiterentwicklung der eigenen Lebensart bedacht. Maturana und Varela sprechen von der operationalen Geschlossenheit von Systemen. Aus dieser Sicht ist es eher erklärungsbedürftig, wie Ankopplungsprozesse überhaupt entstehen können.

Beim Kulturbegegnungsansatz in der Beratung gehen wir folglich davon aus, dass Berater und Klienten in verschiedenen Welten leben, die nach verschiedenen Logiken organisiert sind.

Nehmen wir an, ein Berater wirbt in einem Akquisitionsgespräch mit den Vertretern eines Unternehmens um einen Beratungsauftrag. Vielleicht gelingt es dem Berater, die Welt der Klienten so zu beschreiben, dass diesen nach ihren Orientierungsgesichtspunkten glaubhaft wird, dass der Berater als Partner in Frage kommt. Diagnosen bezüglich der Wirklichkeit der Klienten sind demnach Wirklichkeitsbeschreibungen, aufgrund deren sich der Berater an den Klienten ankoppeln und mit ihm in ein Austauschverhältnis treten kann. Dies kann als das vorrangige, die eigene Selbstorganisation und das Ankopplungsverhalten steuernde Interesse des Beraters betrachtet werden. Der Berater muss behaupten, dass in der Wirklichkeit des Klienten ein mit seinen Mitteln zu lösendes Problem oder ein mit seiner Hilfe zu befriedigender Bedarf existiert. Nur wenn es gelingt, dies dem Klienten in dessen Beurteilungslogik plausibel zu machen, kann er für Ankopplung gewonnen werden, die mit der Abgabe von Geld und dem Verbrauch anderer Ressourcen verbunden ist. Würde ein Klientensystem initiativ werden, könnten wir denselben Vorgang aus seiner Perspektive in gleicher Weise beschreiben. Meist kann von komplexen, ineinander wechselseitig verschränkten Ankopplungsmanövern ausgegangen werden.

³ Ähnliches versuchte Brecht mit dem Verfremdungseffekt im epischen Theater (Portele & Schmid 1976).

Prinzipiell getrennte Systeme leben also in prinzipiell unterschiedlichen Kulturen, und jedes System findet heraus, wie es Verhaltensweisen entwickeln kann, sich an ein anderes System anzukoppeln bzw. das andere System für eine Ankopplung zu gewinnen. Wie viel man von der eigenen Selbstorganisation erzählt bedarf einer besonderen Klärung.

Wenn ich etwa eine neue Computersoftware kaufe, bin ich nicht an den besonderen Herausforderungen interessiert, die bei der Programmierung aufgetreten sind (Selbstorganisation des Programmierers), sondern nur daran wie ich möglichst schnell das Programm bedienen kann (meine Selbstorganisation).

Unter dem Gesichtspunkt der Informationsökonomie ist es also häufig nicht nützlich, sich gegenseitig in die eigene Lebensart einzuweihen. In der Beratung versuchen dies Berater wie Klientensysteme oft im Übermaß, insbesondere dann, wenn sie nur diffuse Vorstellungen vom Zweck der professionellen Begegnung haben. Je spezifischer die Vorstellungen für die zu erbringende Dienstleistung, die Gegenstand einer professionellen Begegnung sind, umso leichter kann ein wechselseitiger Kulturtransfer auf das Nötige beschränkt werden.

Oft glauben auch die beteiligten Systeme, für eine spezifische Ankopplung ein hohes Maß wechselseitigen Kulturtransfers oder Einbeziehung des anderen in die eigene Kultur zu brauchen. Zum Beispiel neigen Transaktionsanalytiker einer von Eric Berne eingeführten Tradition gemäß dazu, einem Klientensystem mit Problemen zunächst einen Grundkurs in transaktionsanalytischen Konzepten und Wirklichkeitsverständnissen anzubieten. Oft genug ersetzen solche Schulungen sogar die nachgefragte Dienstleistung, ohne dass dies von den Beteiligten recht bedacht wird. Hier muss sorgfältig geprüft werden, in welchem Verhältnis Dienstleistung, Problemlösung und Kulturtransfer zueinander stehen sollen. Umgekehrt ist es allerdings richtig, dass es kaum möglich ist, zum Beispiel eine Beratung zu erhalten, ohne über diese Beratung auch Professionskultur der Berater implizit mitgeliefert zu bekommen.

Auch der Berater kann nicht beraten, ohne zumindest implizit mit der Lebenskultur bzw. Organisationskultur des Klientensystems in Kontakt zu kommen. Auch hier lohnen sich gelegentlich Fragen, inwiefern beides notwendig und gewünscht ist. Auch in diesem Sinne ist professionelle Begegnung Kulturbegegnung.

In der Praxis, insbesondere der Organisationsberater, ist die Situation wesentlich komplizierter. Dem Leiter eines vielleicht durch Vertreter der verschiedensten Fachrichtungen besetzten Beraterteams sitzt der Vertreter einer großen Organisation mit vielen Teilsystemen gegenüber. Der Vertreter des Beratersystems könnte Senior-Berater eines 5-Personen-Teams sein, während der Vertreter des Unternehmens ein an Beratung neuerdings sehr interessierter Personalentwickler

sein könnte. Bei der Frage, was nun das Beratersystem für das Klientensystem als Ganzes oder ein zu definierendes Teilsystem tun könnte, setzen sich wie die Puppe in der Puppe die Fragen der Ankopplung und der Wirksamkeiten für Selbstorganisationsprozesse von Teilsystemen in beide Systeme hinein fort. Wenn verschiedene Vertreter beider Systeme im Laufe eines Projektes in vielfältiger Weise direkt miteinander Kontakt haben, ergibt sich daraus ein unüberschaubares Bündel von Begegnungsebenen und möglichen Fragestellungen. Auf welche Ebene und in welcher Differenziertheit solche Schemata anzuwenden sind, muss im Einzelfall geklärt werden.

In dem Schaubild begegnen sich zunächst die Protagonisten beider Systeme, die jeweils sich selbst organisieren und mit anderen Sub-Systemen ihres Systems professionelle Begegnung leisten müssen. Beide Protagonisten müssen sich in ihrer professionellen Begegnung Vorstellungen darüber bilden, wie sich der relevante Teil des anderen Systems, bezogen auf die Aufgabenstellung bzw. den Beratungsprozess, organisiert: Wie sieht z.B. die Ankopplung des Protagonisten mit anderen Sub-Systemen aus, wie kann man sich Anschlussfähigkeit, Kreativität und Ökonomie der jeweiligen Begegnungen vorstellen? Hieraus kann etwa der Vertreter des Beratersystems Folgeüberlegungen anstellen, ob, mit wem und bezogen worauf überhaupt sinnvollerweise Kopplung erfolgen sollte⁴.

Die professionelle Begegnung meint die Kommunikation zwischen den Beteiligten, in denen der Berater als Professioneller tätig ist und sich daran orientiert, eine Dienstleistung für das Klientensystem zu erbringen. Das Klientensystem ist Empfänger und Mitproduzent der Dienstleistung und bezahlt den Berater. Dies gilt auch dann, wenn Auftraggeber, Finanzierer und Empfänger bzw. Mitproduzenten der Dienstleistung auf verschiedene Instanzen aufgeteilt sind. Während der professionellen Begegnung finden selbstverständlich zwischen den beteiligten Menschen zur gleichen Zeit und am gleichen Ort viele Formen von Begegnung statt. Man sitzt in einem Raum, atmet die gleiche Luft, es gibt biologische und sonstige menschliche Bezüge, zum Beispiel Zuneigung und Abneigung verschiedener Art, gute und schlechte begleitende Schwingungen bzw. Ober- und Untertöne der vordergründigen professionellen Kommunikation.

Obwohl andere Kommunikationsebenen wichtig und im positiven Fall beglückend sind, muss sich professionelle Begegnung in erster Priorität an der zu erbringenden Dienstleistung ausrichten und durch diese rechtfertigen. Dies gilt auch für Dienstleistungen wie etwa die Psychotherapie, für die die Menschlichkeit auf beiden Seiten eine wesentliche Gestaltungsebene darstellt. Die menschliche Begegnung allein, etwa tröstendes Beisammensein und Ersatz für in sonstigen Bezügen nicht vorhandene Beziehungsqualität, sollte weder offiziell noch insgeheim das entscheidende Produkt sein. Wo Geld bezahlt wird, sollte auch eine Dienstleistung definiert werden können. Die

⁴ Vielfältige Praxisbeispiele und deren Reflexion finden sich bei Schmid & Liebig: Schattenspiele

Menschlichkeit kann auf Seiten des Professionellen hierbei ein wichtiges Mittel zur Erbringung dieser Dienstleistung sein. Auch sollten Dienstleistungen auf menschliche Weise erbracht werden. Professionelle Begegnung ist im Unterschied zu anderen Begegnungsformen nicht Selbstzweck, sondern muss sich daran rechtfertigen, inwiefern sie gesellschaftliche Ressourcen verbraucht, Nebenwirkungen erzeugt und relevante Wirkungen, die ihre Bezahlung rechtfertigen.

Dies gilt selbstverständlich auch für den Klienten, auch dann, wenn er die Dienstleistung nicht selbst bezahlen muss. Jedoch hat der Professionelle für den Bereich der von ihm verantwortlich angebotenen Dienstleistungen eine Steuerungsverantwortung bezüglich

- der Gestaltung der Beratungswirklichkeit,
- der dadurch zu erbringenden Unterschiede,
- der absehbaren Nebenwirkungen
- des Verbrauchs von Ressourcen.

Professionelle Begegnungen und die dabei erbrachten Dienstleistungen sollten also:

1. anschlussfähig sein. Das, was der Berater in der professionellen Begegnung tun und bewirken kann, muss nach seinem eigenen Verständnis und dem des Klienten relevant sein. Die Wirksamkeit von Beratung darf letztlich nur als Wirksamkeit beim Klientensystem beschrieben werden. Daran misst sich die Bezahlung.
2. Beratung sollte in der Regel kreativ sein, das heißt, der Wirklichkeit des Klientensystems etwas Relevantes hinzufügen, sollte also Selbstorganisationen aktivieren, die innovativ sind und derzeit oder generell nicht zur Verfügung stehen.

Literatur

Portele, G & B. Schmid (1976): „Brechts Verfremdungseffekt und soziales Lernen“ In: Gruppendynamik 6/7.Jhg. 454-464.

Schmid, B. (1989): „Die wirklichkeitskonstruktive Perspektive“ - Systemisches Denken und Professionalität von morgen. In: ZOE 2, S. 49-65.

Schmid, B. (1994): Wo ist der Wind, wenn er nicht weht? Junfermann. Paderborn

Hipp, J. (1995): „Professionalität und Professionalisierung im Beratungsbereich.“ In: Professionalisierung im Bereich Humanressourcen. Diplomarbeit. Universität Trier.

Schmid, B. & J. Hipp (1998): Schlüsselbegriffe am isb. Studienschriften

Von Schlippe, A. & J. Schweitzer (1998): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung.

Autoren: B. Schmid & S. Caspari
Quelle: isb