



**Wo ist der Unterschied, der den Unterschied macht?  
Der „systemische Ansatz“ in der Beratung\***

Walter Slupetzky  
Quintessenz Organisationsberatung GmbH

Graz, 2002\*

## Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Die Charakteristika des systemischen Ansatzes</b> .....	<b>4</b>
1.1 Das Wirklichkeitsverständnis von BeraterInnen.....	5
1.2. Die BeraterInnen im Verhältnis zum "System" .....	7
1.3. Der Ablauf von Veränderungen in sozialen Systemen .....	11
1.4. Die Art der Hypothesenbildung von BeraterInnen.....	14
1.5. Schlußfolgerungen.....	17
<b>2. Die Interventionsformen im Rahmen des systemischen Ansatzes</b> .....	<b>18</b>
2.1. Fachberatung .....	22
2.1.1. Management auf Zeit .....	22
2.1.2. Expertise .....	23
2.2. Prozessberatung.....	24
2.2.1. Prozessbegleitung.....	24
2.2.2. Organisationsberatung und Supervision.....	25
2.3. Persönlichkeitsberatung .....	27
2.4. Prozessorientierte Fachberatung.....	29
2.5. Coaching .....	30
<b>3. Ausblick</b> .....	<b>31</b>

## Einleitung

"Ich weiß es jetzt: Es gibt die Wahrheit nicht!"

"Wie willst Du wissen, daß das wahr ist, wenn es die Wahrheit nicht gibt?"

In BeraterInnenkreisen hat sich seit den 80er Jahren ein neuer Beratungsansatz etabliert. Der "systemische Ansatz" ist mittlerweile zu einer vielfältig angewendeten Methode geworden. Seine Wurzeln liegen in der soziologischen Systemtheorie (Luhmann), einer weiterentwickelten Kybernetik (Kybernetik 2. Ordnung; v. Foerster), Anregungen der systemtheoretischen Biologie (Varela, Maturana) sowie Aspekten der naturwissenschaftlichen Chaosforschung und sind bereichert um die praktischen Erfahrungen der systemischen Familientherapie (Selvini-Palazzoli).

Aufbauend auf diesen Theorien haben sich Formen des "systemischen Ansatzes" um die Begriffe des "vernetzten Denkens" und der "subjektiven Wirklichkeitskonstruktion" kristallisiert. Das "vernetzte Denken" hat dabei zunächst eine stärkere Beachtung gefunden.

Der vorliegende Text ist ein Versuch, die Auswirkungen des systemischen Ansatzes in seiner wirklichkeitskonstruktiven Dimension auf die Rolle der BeraterInnen darzustellen. Die Fragestellungen sind:

- wie BeraterInnen ihre Sichtweisen in Beratungssituation konstruieren und
- wie sich die Vorstellung einer konstruierten Wirklichkeit auf die Beratungshaltung auswirkt.

Es geht um die Anwendung systemtheoretischer Erkenntnisse auf das beraterische Handeln und weniger um die Weiterentwicklung der systemischen Theorie selbst. Mein Standpunkt ist der des Beraters. Unter Beratung verstehe ich in diesem Kontext den immer wieder von neuem zu unternehmenden Versuch, Theorie und Praxis miteinander zu verbinden.

## 1. Die Charakteristika des systemischen Ansatzes

Es gibt bereits mehrere Beschreibungen typischer systemischer Charakteristika (z. B. Gester/Heitger/Schmitz 1992, Exner/Königswieser/Titscher 1988). In der folgenden Darstellung geht es daher nicht um Vollständigkeit oder die Zusammenfassung des bereits Vorhandenen. Ansatzpunkt ist die unterschiedliche Art, in der sich BeraterInnen auf ihre KundInnen beziehen, wenn sie systemisch vorgehen.

Es werden daher die systemischen Charakteristika anhand der Beziehung BeraterIn – KundIn beschrieben und dabei die vier, die am wichtigsten erscheinen, herausgegriffen.

## 1.1 Das Wirklichkeitsverständnis von BeraterInnen

Was passiert, wenn eine Diagnose oder IST-Analyse durchgeführt wird? Wird nach bestem Wissen und Gewissen festgestellt, was wirklich ist?

Was nehmen BeraterInnen wahr, wenn sie die Wirkung von Interventionen überprüfen? Das was tatsächlich passiert ist?

Diese Fragen werden in BeraterInnenkreisen schon länger gestellt. Die Beschäftigung damit führte über eine mehrstufige Entwicklung zur Erkenntnis, daß Wirklichkeit durch menschliche Wahrnehmung und Kommunikation nicht erfaßt, sondern konstruiert wird.

Der erste Schritt war der Verlust der Illusion, daß BeraterInnen in ihrer Wahrnehmung von den BeratungsklientInnen unabhängig sind und umgekehrt. Alleine der Kontakt BeraterIn - KundIn ändert bereits die Handlungen der KundInnen und, was in diesem Zusammenhang noch wichtiger ist, die Wahrnehmung der BeraterIn. Unterschiedliche Beziehungsdynamiken aktivieren unterschiedliche Formen der Wahrnehmung. Wahrnehmung, so erkannte man damals, wird durch Kommunikation beeinflußt.

Die Beschäftigung mit diesem Phänomen der Wahrnehmung führte zur Einsicht, daß Menschen ihre eigene Wirklichkeit in Gesprächssituationen hineinlegen. Ein Berater kann ein Problem als eindeutig belegt und nachweislich gehaltvoll diagnostizieren. Trotzdem kann es passieren, daß die KundInnen nur bei ihm das festgestellte Symptom zeigen, bei einem anderen Berater jedoch ein anderes.

Wurden die Beeinflussung der Wahrnehmung durch Kommunikation und das Hineinlegen der eigenen Wirklichkeit in die Situation zunächst als Möglichkeiten betrachtet, die durch Reflexion erkannt und damit vermeidbar gemacht werden können, so machte sich mit zunehmender Reflexionserfahrung die Erkenntnis breit, daß beide Phänomene in jeder Situation stattfinden. Obwohl Diagnosen situativ mehr oder weniger hilfreich sein können, wurde die Gewißheit aufgegeben, daß es immer eine optimale Diagnose gibt, die es anzustreben gilt. Das Bild von der betrachterunabhängigen "richtigen Wahrnehmung" wurde zugunsten der Vorstellung hintangestellt, daß Wirklichkeit in der jeweiligen Situation durch Kommunikation konstruiert wird.

Nicht zuletzt durch die neueren Erkenntnisse der Biologie (Maturana, Varela 1987) wurde diese Vorstellung unterstützt. Sie baut auf der Theorie auf, daß man nicht die Wirklichkeit sieht, sondern die durch Sinneswahrnehmungen angeregten inneren Bilder. Das menschliche Wahrnehmungs- und Kommunikationssystem bildet Wirklichkeit nicht ab, sondern es erzeugt sie. Äußere Reize sind an den Wirklichkeiten die wir in uns konstruieren, quasi in einer Anregungsfunktion, relativ gering beteiligt. Innere Reize überwiegen dabei etwa um das Zehntausendfache.

Der aus dieser Theorie heraus geborene Begriff der operationalen Geschlossenheit eines Systems bedeutet, bezogen auf das psychische System des Menschen, daß Bilder über "die Welt da draußen" durch innere Prozesse erzeugt und **nicht** durch Sinneswahrnehmungen 1:1 ins Innere projiziert werden. Wirklichkeit ist damit situativ bedingt (je nach Art der äußeren Anregungen) und Ergebnis subjektiver Wirklichkeits**konstruktion**.

Damit nimmt der systemische Ansatz Abschied von der objektiven Wahrheit. Das ist wohl der charakteristischste Beitrag, den die neuere Systemtheorie im Rahmen dieses Ansatzes geleistet hat und gleichzeitig ein entscheidender Fortschritt.

Wahrheiten verlieren ihre allgemeine Gültigkeit. Sie müssen als subjektiver Standpunkt begründet werden. Sie können kritisch und konkret auf die Situation bezogen hinterfragt werden. Im Mittelpunkt des Interesses steht dabei aber nicht der subjektive Standpunkt selbst, sondern die subjektiven Konstruktionsprinzipien der Wirklichkeit, die dahinterstehen. (typische Frage: "Was ermöglicht diese Art der Betrachtungsweise; was verhindert sie?")

Für BeraterInnen heißt das, daß es keine allgemein gültigen Theoriegebäude (Denkschulen) mehr gibt, aus deren Blickwinkel heraus man alle Phänomene des eigenen Arbeitsfeldes deuten kann. Konzepte und Methoden sind nicht mehr grundsätzlich gültig, sondern müssen sich immer wieder von Situation zu Situation neu bewähren. Die Professionalität von BeraterInnen besteht nicht mehr darin, daß sie ihre Fälle gemäß den Theorien ihrer Denkschule lösen können, sondern daß sie, auf den konkreten Fall bezogen, möglichst flexibel aus einer Bandbreite von Schulen und Theorien schöpfen können (was sie nicht von theoretisch konsistenten Vorgangsweisen befreit!). Das Hinterfragen der subjektiven Konstruktionsprinzipien der Wirklichkeit von BeraterInnen hat den Zweck, methodische Einseitigkeiten zugunsten größerer Vielfalt von Vorgangsweisen aufzulösen und damit situativ angemessener agieren zu können.

Letztendlich bedeutet der Abschied von der allgemeingültigen Wahrheit, daß es keinen sicheren Boden mehr unter den Füßen gibt. Überzeugungen, vermeintliche Gewißheiten und gewonnene Sicherheiten sind unter diesem Blickwinkel immer trügerisch.

## 1.2. Die BeraterInnen im Verhältnis zum "System"

Die sozialwissenschaftliche Systemtheorie hat den Begriff "System" neu geprägt. Sie setzt sich mit "sozialen Systemen" auseinander. Ein soziales System wird folgendermaßen definiert:

- Soziale Systeme bestehen aus **Handlungen**. Menschen sind als TrägerInnen dieser Handlungen Systemumwelt. Sie sind nicht in ihrer Ganzheit als Mensch Teil des Systems, sondern nehmen mit einem bestimmten Ausschnitt ihres Menschseins, d.h. einer spezifischen Rolle, am System teil. Betrachtet werden daher in erster Linie nicht die Menschen, sondern Handlungszusammenhänge.
- Ein soziales System entsteht durch **Reduktion von Komplexität**. Aus der Unendlichkeit möglicher Handlungszusammenhänge werden bestimmte ausgewählt und reproduziert (d.h. wiederholt durchgeführt). Durch diese bestimmten Handlungszusammenhänge unterscheidet sich das System von anderen Systemen und wird somit erkennbar.
- Stabilität erhält das soziale System durch den gemeinsamen **Sinn**, den die Handelnden mit den ausgewählten Handlungszusammenhängen verbinden. Durch den Sinn, mit dem sich eine spezifische Handlungslogik und typische Werte, Normen und Regeln verknüpfen, werden die systemzugehörigen Handlungszusammenhänge definiert, in die Zukunft projiziert und damit reproduzierbar gemacht.
- Im Rahmen des sozialen Systems wird somit eine ganz bestimmte **Wirklichkeit** erzeugt, welche die Handlungen, aber auch die Wahrnehmung bestimmt. D.h., daß das System seine Umwelt nur aus der eigenen Wirklichkeit heraus verstehen kann. Dazu hat es spezifische Formen der Wahrnehmung, die es ebenfalls von anderen Systemen unterscheiden, entwickelt. Auch soziale Systeme sind also operational geschlossen und erzeugen ihre Bilder über die sie umgebenden Systeme aufgrund innerer Prozesse. Die Wahrnehmungsformen des Systems regen diese Prozesse an, sie können die anderen Systeme aber nicht "wie sie wirklich sind" abbilden.
- Systeme entwickeln somit einen **Eigen-Sinn**, eine Eigenlogik, die das Überleben in der Regel als Minimalanforderung, aber nicht unbedingt als obersten Systemzweck betrachtet. Je spezialisierter ein System, desto größer ist sein Eigen-Sinn und desto schwieriger ist tendenziell der Austausch mit den umgebenden Systemen.
- Ein System definiert sich nicht nur in Unterscheidung von, sondern auch im **Austausch** mit anderen Systemen. Diese "relevanten Umwelten" erfordern ein Mindestmaß an Anpassungsfähigkeit. Systeme stehen daher in einem dialektischen Spannungsfeld. Ihre Existenz ist darin begründet, daß sie sich von ihren Umwelten abgrenzen, sich gleichzeitig aber zu ihren Umwelten öffnen. Grenzen sie sich zu stark ab, brechen sie zusammen, öffnen sie sich zu stark, lösen sie sich auf. Soziale Systeme müssen in ihrer Selbstreproduktion einen **permanenten Ausgleich zwischen Stabilität und Veränderung** finden.

Die Art, in der sich BeraterInnen in Beziehung zu einem sozialen System setzen, hängt stark von ihren Vorstellungen ab, wie diese Beziehungen zu gestalten sind. BeraterInnen und ForscherInnen setzen sich damit bereits in einer längeren Tradition auseinander. Die Vorstellungen, wie professionelle

Beziehungen zu gestalten sind, bewegten sich dabei im Spannungsfeld zwischen "Maschine" und "Organismus". Letztendlich entwickelte sich aus diesem Spannungsfeld eine wirklichkeitskonstruktive Betrachtungsweise.

Insbesondere in den betriebswirtschaftlichen Organisationstheorien wird die Beziehung von ManagerInnen zu ihrer Organisation wie zu einer **komplexen Maschine** beschrieben. Sie sind im besten naturwissenschaftlich-technischen Sinn Konstrukteure sozialer Systeme. Dahinter steht die Annahme, daß sich die Beziehung über lineare Ursache-Wirkungszusammenhänge gestalten läßt. Die ManagerInnen stehen dabei als "Subjekt" außerhalb des Systems. Sie setzen die Ursachen. Das soziale System ist das "Objekt". An ihm sind die Wirkungen wahrnehmbar.

Durch diese Trennung von Subjekt und Objekt und die eindeutige Zuordnung von Ursache und Wirkung ist klar, daß Veränderungen des Systems durch Entscheidung und Gestaltung von außen erfolgen. Als "außen" versteht sich dabei das Management, welches die Veränderung zwar verursacht, selbst aber nicht den Veränderungsprozessen unterworfen ist.

Ist das Ergebnis einer Konstruktion nicht wunschgemäß, so gilt die Hypothese, daß zuwenig Wissen über die Ursache-Wirkungszusammenhänge bekannt ist. Von dieser Hypothese lebt die betriebswirtschaftliche Organisationsforschung schon seit mehr als 100 Jahren. Im Lauf der Jahrzehnte entwickelte sie dabei immer komplexere Ursache-Wirkungsmodelle. Von der "wissenschaftlichen Betriebsführung" (Taylorismus) über den "Human-Relations Ansatz" (Berücksichtigung sozialer Beziehungen) und den Ansätzen der Motivationsforschung (Maslow, Herzberg) zu den Konzepten der Selbststeuerung und -kontrolle (Job Enlargement, Job Rotation, Job Enrichment, teilautonome Arbeitsgruppen) und letztendlich bis zu den Ansätzen der "Unternehmenskultur" (Steuerung über Kulturgestaltung; "japanisches Modell") ging die Entwicklung, bei der immer mehr Faktoren in unterschiedlichen Dimensionen in die Konstruktion des sozialen Systems „Organisation“ einbezogen wurden.

Mittlerweile steht eine breite Palette von Gestaltungs- und Interventionskonzepten für die Gestaltung sozialer Systeme zur Verfügung.

Dennoch war das Bild vom Konstrukteur frühzeitig von Zweifeln begleitet. So stellte schon 1933 Manes Sperber (vgl. Kehrer, 1983) das Subjekt-Objekt-Denken mit der Feststellung in Frage, daß der Mensch keine Maschine sei, die ihre Handlungen jederzeit in derselben vorhersehbaren Weise reproduziere. Auch für Führungskräfte ist es keine neue Erfahrung, daß die von ihnen gut gemeinten und wohl durchdachten Pläne schlicht zusammenbrechen können, weil ihre MitarbeiterInnen sie nicht annehmen und sie - scheinbar völlig unverständlich - aus einem ganz anderen Licht interpretieren.

Soziale Systeme sind in dieser Betrachtungsweise keine Objekte, die von außen zu gestalten sind, sondern Subjekte, die sich aufgrund ihres Eigen-Sinns selbst organisieren. Veränderungen des Systems erfolgen ebenfalls durch Selbststeuerung, aufgrund von Anregungen aus der Umwelt und der Innenwelt des Systems. Das soziale System ist ein **lebendiger Organismus**, der selbst agiert und gestaltet.

Die Beziehung von ManagerInnen zu ihrer Organisation ist in diesem Bild eine nicht lineare. Sie ist einerseits rückbezüglich, da das System als Akteur auch Wirkungen beim Gegenüber verursachen kann. Andererseits ist die Vorhersehbarkeit von Wirkungen, die BeraterInnen erzielen wollen nicht



gegeben, da die gesetzten Interventionen auf den Eigen-Sinn des Systems treffen, im Rahmen der dortigen Eigenlogik interpretiert werden und sich damit der Steuerung entziehen. Interventionen sind in diesem Sinn nur Anregungen oder Impulse. Ob und wie sie ihre Wirkung entfalten, hängt von der Wahrnehmung und den Entscheidungen des Systems ab.

Für ManagerInnen hat dieses zweite Bild eine gravierende Auswirkung. Sie stehen nicht mehr als die Steuernden außerhalb des Systems, sondern sind als ebenso Gesteuerte mittendrin. Sie sind selbst Teilnehmende an Systemänderungsprozessen, die zu co-kreativen schöpferischen Akten zwischen Management und sozialem System werden. Im Rahmen dieser schöpferischen Akte entstehen auch für die Führungskräfte neue Wirklichkeiten.

In den ersten Jahren der praktischen Anwendung(sversuche) systemischer Ansätze schien es, als würde sich das Bild des "Organismus" im Gegensatz zur "Maschine" als das gültige systemische Bild etablieren. Doch bald zeigte sich, daß die einseitige Orientierung an diesem Bild Probleme in der Anschlußfähigkeit bei sozialen Systemen nach sich zog, deren Wirklichkeitskonstruktion stark auf Fremdsteuerung aufgebaut ist bzw. denen Fach- und Management-Know-how (z.B. für Krisenbewältigung) fehlte.

Die Grundannahme des "Organismus"-Bildes, daß das soziale System das erforderliche Wissen zur Selbststeuerung bereits in sich trägt, stellte sich als beschränkt gültig heraus. Die Bilder der „Selbststeuerung“ und der „Konstruktion von außen“, so die Schlußfolgerung, sind vielmehr die Eckpunkte eines Kontinuums, dessen Ausprägung von Situation zu Situation neu bestimmt wird.

Als feiner, aber wesentlicher Unterschied für diese Betrachtungsweise kristallisierte sich die **Differenzierung zwischen Selbstorganisation und Selbststeuerung** heraus. Auch wenn sich soziale Systeme selbst reproduzieren, d.h. aus sich selbst heraus entstehen und sich verändern, können sie sich dabei trotzdem stark auf ihre Umwelten beziehen bzw. sich an dem dort wahrgenommenen orientieren. Sie können im Rahmen ihrer - selbstorganisierten - Wirklichkeit eine hohe Anschlußfähigkeit für Steuerung von außen entwickeln, was aber nichts an ihrer operationalen Geschlossenheit ändert.

Beim Gegensatz zwischen „Selbststeuerung“ und „Konstruktion von außen“ tritt gleichnishaft ein existenzieller Grundwiderspruch des Menschen zutage. Er ist einerseits, als Teil der Natur, aus ihr heraus entstanden und von ihr abhängig, kann sich jedoch gleichzeitig, durch das Bewußtsein seiner selbst von ihr distanzieren und in ihre Abläufe eingreifen.

Für BeraterInnen bedeutet das, daß es keine allgemeingültige Regel über die Art der Beziehungsgestaltung zu einem sozialen System gibt. In manchen Situationen kann mehr das Bild der Maschine, in manchen mehr das Bild des Organismus, in manchen eine Mischung aus beiden adäquat sein. Es kann nicht davon ausgegangen werden, daß die Fähigkeit zur Selbststeuerung prinzipiell in sozialen Systemen vorhanden ist. Diese Annahme wird durch die Systemtheorie möglicherweise suggeriert und hat sie vielleicht auch deshalb unter emanzipatorisch engagierten BeraterInnen attraktiv gemacht.

Für das andere Ende des Kontinuums gilt natürlich umgekehrt dasselbe. Auch hier kann nicht grundsätzlich von einer Notwendigkeit der Konstruktion von außen ausgegangen werden.

Wo ist der Unterschied, der den Unterschied macht?  
Der „systemische Ansatz“ in der Beratung

---

Bei der Entscheidung über die Art der Beziehungsgestaltung ist eine gut entwickelte professionelle Intuition sowie eine möglichst breite Handlungsfähigkeit, bezogen auf das Kontinuum "Konstruktion von außen - Unterstützung von Selbststeuerung" erforderlich. Auch hier gilt, daß das Hinterfragen der eigenen Beraterwirklichkeit den Zweck hat, Einseitigkeiten in der Beziehungsgestaltung zugunsten größerer Vielfalt von Beziehungsmöglichkeiten aufzulösen.

### 1.3. Der Ablauf von Veränderungen in sozialen Systemen

Für den Ablauf von Veränderungen in sozialen Systemen gibt es, nach dem oben Beschriebenen, zwei idealtypische Modelle, die sich je nach Situation in unterschiedlichen Ausprägungen und Mischungsverhältnissen wiederfinden.

Das **am Bild der Maschine orientierte Modell** betrachtet Veränderung in einem sozialen System als außengesteuerte Aktivität, ähnlich der Umrüstung einer komplexen Fertigungsanlage. D.h., die Veränderung erfolgt durch Konstruktion und Gestaltung von außen. Veränderungsimpulse von innen werden nicht erwartet, oft sogar als störend empfunden. Die Mitwirkung des sozialen Systems beschränkt sich darauf, daß seine Reaktionen Gegenstand der Beobachtung von außen, mit dem Zweck der Planung von optimalen externen Interventionen, sind.

Die Beeinflussung des Systems von außen erfolgt linear (z. B. durch Anweisung) und ist mit direkter Wirkung möglich. Daraus folgt, daß das durch die Konstruktion intendierte Ergebnis durch entsprechende Aufträge bzw. Verhaltensanweisungen erzielt werden kann. Wird das Ergebnis nicht erzielt, so waren die Aufträge nicht gut formuliert oder Rollenträger bzw. das soziale System als Ganzes funktionieren nicht. Das Funktionieren ist in der Regel durch Reparatur, d.h. Neugestaltung und Auswechseln von Teilen, wieder herstellbar.

Die Durchführung der Veränderung erfolgt meist unter dem Primat der Zeitökonomie. Lösungen werden planmäßig umgesetzt, was rasche Ergebnisse ermöglicht, jedoch die Gefahr von Rückschlägen in sich birgt.

Das **am Organismus orientierte Modell** versteht Veränderung als eigendynamischen Prozeß, ähnlich dem Wachstum einer Pflanze. Im Zuge ihrer permanenten Selbstreproduktion organisieren soziale Systeme ihre Evolution. Indem sie sich auf sich selbst beziehen (was durch den Begriff der "Selbstreferentialität" ausgedrückt wird), reflektieren sie ihre Handlungen bzw. Handlungszusammenhänge. Aus dieser Reflexion heraus entstehen Veränderungsprozesse.

Interventionen von außen sind für das System Anregungen oder Irritationen, die nach seiner Eigenlogik verarbeitet werden. Damit ist Beeinflussung von außen nur indirekt, im Sinne der Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen möglich. Die dafür gerne verwendete Metapher des "Gärtnerns" soll ausdrücken, daß von außen für die Erde, den Blumentopf oder die Klima- und Lichtverhältnisse gesorgt werden kann. So, wie die Pflanze aber letztendlich selbst wachsen und erblühen muß, erfolgt die Veränderung des sozialen Systems durch dieses selbst.

Da es sich dabei um lebendige Prozesse handelt, ist Zeit nötig. Unter dem Motto "langsamer ist oft schneller" wird darauf geachtet, daß genug Raum für Suchprozesse und Umwege vorhanden ist. Es wird Rücksicht darauf genommen, daß jedes System seinen eigenen Rhythmus hat und Veränderung mit Lernen verbunden ist.

Beide Modelle sind natürlich idealtypisch überzeichnet, um die beiden Eckpunkte des Kontinuums deutlich herauszuarbeiten. Wie es sich schon bei den beiden vorherigen Punkten herauskristallisiert hat, wird auch hier klar, daß es beim systemischen Ansatz nicht um die Handlungsebene der Beratung

geht, sondern um die Metaebene, die das Vorgehen auf der Handlungsebene steuert (Steuerungsebene der Beratung).

D.h., es geht darum, wie die Auswahl von Interventionsmodellen, die Konzeptualisierung von Vorgangsweisen, etc. situationsbezogen auf der Steuerungsebene erfolgt, nicht aber um bestimmte Interventionsmodelle, bestimmte Arten sich auf ein KlientInnensystem zu beziehen oder bestimmte Vorgangsweisen für Veränderungen, etc.

Das ist anspruchsvoll. Denn für eine Professionalisierung auf der Steuerungsebene, ist ein möglichst breites Wissen über Modelle und Konzepte auf der Handlungsebene notwendig. Die Erfahrung in mehreren Theoriegebäuden bzw. Denkschulen schafft auf der Metaebene die Voraussetzung, deren situationsbezogene Auswahl zu professionalisieren. Das doppelte Lernfeld besteht also darin, auf der Handlungsebene in mehreren Theoriegebäuden daheim zu sein, um sich auf der Steuerungsebene damit auseinanderzusetzen, wie mit den unterschiedlichen - mitunter widersprüchlichen - Konzepten der verschiedenen Denkschulen umgegangen werden soll.

Beim systemischen Ansatz geht es primär um diese Professionalisierung auf der Steuerungsebene. Die theoretische Basis dieses Ansatzes baut ja darauf auf, daß Wirklichkeit situativ durch Kommunikation erzeugt wird. Die Frage, was denn für ein Konzept der Wirklichkeit einer bestimmten Situation angemessen ist, kann dabei nicht mehr durch logische Theoriesysteme beantwortet werden, da dies der situativen Komplexität, vor der BeraterInnen in der Regel stehen, nicht mehr gerecht wird. Für die situationsbezogene Auswahl aus unterschiedlichen Konzepten gibt es keine allgemeingültigen kognitiven Regeln.

Als Hauptansatzpunkt zur Lösung dieses Entscheidungsproblem es hat sich die Entfaltung der professionellen Intuition herausgestellt (Schmid, 1989). Damit beschreitet der systemische Ansatz ein schwer faßbares Feld. Bei der Entfaltung der professionellen Intuition handelt es sich um Prozesse, die die ganze Persönlichkeit umfassen. Es geht dabei darum, für sich den Weg zu finden, der den Zugang zur eigenen Intuition bzw. zur Entwicklung derselben ermöglicht. Die Form des Weges hängt davon ab, was der eigenen Wirklichkeit angemessen ist. Er kann aus Formen der Selbsterfahrung, dem Erleben von Grenzsituationen, bestimmten prägenden Ereignissen, geistigen Erkenntnissen, spirituellen Erlebnissen, seelisch-emotionalen Prozessen, u. v. a. mehr bestehen.

Die Entfaltung der eigenen professionellen Intuition ist also etwas, das weit über die Auseinandersetzung mit der eigenen Berufsrolle als BeraterIn hinausgeht. Sie kann auch nicht durch intellektuelles Lernen und Wollen alleine erworben werden.

Ein wesentliches Element ist dabei Reflexion. Reflexion wird dabei im systemischen Sinn als ein "Sich auf sich selbst beziehen" verstanden. Es geht darum, zu den Konstruktionsprinzipien zu kommen, mit denen BeraterInnen ihre Wirklichkeiten konstruieren und die möglichen Auswirkungen derselben auf ihre Arbeit mit KundInnen zu betrachten. Ob beispielsweise eine Intervention durch den Berater methodisch richtig gesetzt wurde, ist zwar sehr wichtig, zentrales Interesse aus der wirklichkeitskonstruktiven Perspektive ist aber, aus welcher Handlungslogik heraus sie erfolgte, welche Regeln, Normen, Werte im Hintergrund standen, welche Wahrnehmungsprinzipien dafür die Grundlage lieferten, welche situative Dynamik zwischen KlientInnensystem und BeraterInnensystem dabei stattfand, etc. Ziel ist die Erweiterung der intuitiven Möglichkeiten in der Beratung durch Bewußtmachung der Art und Weise, in der BeraterInnen ihr eigenes beraterisches Vorgehen steuern.

Die Entwicklungsperspektiven des systemischen Ansatzes liegen daher in der (Weiter-)Entwicklung von Methoden professioneller Reflexion. Den systemischen Ansatz lernen heißt nicht, eine Form der Beratung lernen, sondern die professionelle Reflexion über Beratung bis hin zu den Konstruktionsprinzipien der eigenen Wirklichkeit.

Die Qualifizierung von BeraterInnen kann aus dieser Perspektive nur in der Unterstützung beim Finden des eigenen Weges zur Entfaltung der Intuition liegen. Sie geht über die Ausbildung in bestimmten theoretischen Konzepten (Organisationsentwicklung, TQM, Transaktionsanalyse, Gruppendynamik, etc.) hinaus, da dies für die Vielfalt der möglichen Wege von BeraterInnen zu eng gegriffen wäre.

#### 1.4. Die Art der Hypothesenbildung von BeraterInnen

Im Rahmen des systemischen Ansatzes wird in der Beratungssituation selbst auf zwei Ebenen gearbeitet. Neben der Handlungsebene wird die Steuerungsebene insofern eingebracht, als situativ zu entscheiden ist, welches Beratungskonzept angemessen ist. Das erfordert eine doppelte Professionalität. Einerseits in der angemessenen Auswahl des Beratungskonzeptes. Andererseits in der methodisch passenden Anwendung des gewählten Beratungskonzeptes. Letzteres muß aus der Logik der dahinterstehenden Theorie, inklusive dem dazu erforderlichen Hintergrund- und Anwendungswissen erfolgen, soll der Eindruck des Eklektizismus vermieden werden.

Zur Auswahl stehen bei den Entscheidungen auf der Steuerungsebene vielfältige Möglichkeiten. Den Hintergrund dafür bilden Hypothesen, die von den bereits bekannten gegensätzlichen Ausgangspunkten her definiert werden können.

Die dem **klassischen naturwissenschaftlichen Denken** entspringende Form der Hypothesenbildung richtet sich dabei nach folgender Logik:

- Die Hypothesen konzentrieren sich stark auf die **Einschätzung von Personen**, i. d. R. ohne oder mit nur geringer Einbeziehung des Kontextes. Bei diesen "Eigenschaftstheorien" steht die Suche nach negativen Zuschreibungen (Fehlersuche) meist im Vordergrund, dasselbe ist aber auch unter umgekehrten Vorzeichen über positive Einschätzungen möglich.
- Primär interessant ist die Frage nach der **Ursache**. Bei der Erklärung, warum es so gekommen ist, wird grundsätzlich ein problemorientierter Focus angelegt. Das führt oft zur Suche nach der Schuld.
- Die Vorgangsweise bei der Hypothesenbildung ist **analytisch**. Der Untersuchungsgegenstand wird in seine Einzelteile zergliedert und jedes Element einer eigenen Betrachtung unterzogen. Die dabei entwickelten Hypothesen sollen eine erklärungsstiftende Potenz entwickeln. (Warum ist das geschehen? Wo liegt die Ursache?)
- Viel Zeit wird bei der Hypothesenbildung für den **Blick in die Vergangenheit** verwendet. Die Annahme, die dabei zugrunde liegt ist, daß sich die zukünftigen Lösungen aus der Aufarbeitung der Vergangenheit ergeben.
- Ziel ist die **Bildung stabiler Hypothesen**. Diese "Gesetzmäßigkeiten" werden unter der - meist impliziten - Annahme konstanter Rahmenbedingungen getroffen (Handlungen und Entscheidungen ändern sich nicht wesentlich).
- Bei der Hypothesenauswahl steht deren **teleologische Einordnung** in ein Theoriegebäude bzw. eine Denkschule oft mehr im Vordergrund als die Überprüfung der situativen Angemessenheit.

Der dargestellten Form der Hypothesenbildung wurde in den letzten Jahren das **systemtheoretisch fundierte Modell** gegenübergestellt:

- Dabei stehen **Einschätzungen des Zusammenwirkens von Handlungen und Umständen** im Vordergrund. Diese situativen Theorien können oft den Sinn, den ein "Problem" für das System macht verdeutlichen und ersetzen damit Schuldzuweisungen an Personen.
- Primär interessant ist die Frage nach der **Funktionalität**. Betrachtet werden situationsbezogen der Sinn und die Angemessenheit der derzeitigen Lösung. Dahinter steht die Annahme, daß jede Lösung einen im Kontext begründeten Sinn hat.
- Die Vorgangsweise bei der Hypothesenbildung zielt auf die Freisetzung von Energie bei den KundInnen bzw. MitarbeiterInnen für die **Entwicklung von Änderungsoptionen** ab. Die formulierten "Differentialhypothesen" sollen eine verändernde Potenz besitzen. (Wo liegt der Unterschied, der den Unterschied macht?)
- Das Hauptaugenmerk ist zeitlich auf die **Zukunft** und ihre Beziehung zur Gegenwart gerichtet.
- Ziel ist die **Bildung situativer, zeitpunktbezogener Hypothesen**. Die multidisziplinäre Art der Hypothesenauswahl birgt die Gefahr in sich, daß Konzepte verwendet werden, ohne das erforderliche Hintergrund- und Anwendungswissen ausreichend zu besitzen.

Zunächst wurde davon ausgegangen, daß die zweite Form der Hypothesenbildung ein Fortschritt ist, der die naturwissenschaftlich geprägte Form ablösen soll. Dies wurde insbesondere in jener Zeit vertreten, als die Betrachtung von Beziehungen und das "vernetzte Denken" als **das** Charakteristikum des systemischen Ansatzes betrachtet wurden. Mit dem zunehmenden Bedeutungsgewinn des wirklichkeitskonstruktiven Aspektes relativiert sich diese Sichtweise jedoch. Es macht sich die Erkenntnis breit, daß sich beide Formen der Hypothesenbildung von Situation zu Situation immer wieder in ihrer Angemessenheit neu bestätigen müssen. Beide Varianten und alle Mischformen dazwischen sind sinnvoll möglich.

Bei der Frage, wie die richtige Auswahl von Hypothesen erfolgt, kommen wir zum Ausgangspunkt zurück. Dort wurde beschrieben, daß Wirklichkeit situativ durch Kommunikation erzeugt wird. BeraterInnen können aufgrund ihrer operational geschlossenen Wahrnehmungs- und Kommunikationssysteme andere Systeme nur aus ihrer eigenen Logik heraus erkennen und diese nicht objektiv erfassen. Daher kann z. B. ein Berater seinem Klienten auch nicht einen Rat in dem Sinn geben, daß er ihm sagt, was **wirklich** ist.

BeraterInnen und KundInnen bleiben beide in ihren Welten, aus denen heraus sie durch Kommunikation wiederum Wirklichkeiten für sich selbst konstruieren. Es ist, als wären beide in ihren mit einer Tür aneinander grenzenden Wohnungen. Sie können beide nur von der Tür, aus der Perspektive ihrer Wohnung heraus, in die jeweils andere Wohnung hineinblicken, aber diese nicht betreten. Durch Kommunikation und Wahrnehmung entstehen Bilder aufgrund deren Hypothesen über die andere Wohnung gemacht werden können. Letztlich können beide aber nicht sehen, wie die Wohnung des anderen tatsächlich aussieht. Erschwerend kommt dabei noch hinzu, daß beide Seiten aufgrund der Anregungen aus der gemeinsamen Kommunikation (aber auch durch andere Einflüsse oder innere

Prozesse) ihre Wohnungen in Form und Aussehen jederzeit verändern können. Da diese also nicht konstant bleiben, können sie auch durch noch so geduldiges und detailliertes Fragen nie tatsächlich erfaßt werden.

Die Frage, die sich stellt, ist, was BeraterInnen unter dieser Betrachtungsweise leisten können. Mit ihren Hypothesen können sie nicht die Wahrheit abbilden. Sie können aber durch Anregung und Irritation kreative Prozesse auslösen. In diesem Sinn sind sie professionelle PartnerInnen für co-kreative Prozesse.

Kommunikation dient vor diesem Hintergrund dem schöpferischen Umgang mit Wirklichkeiten. Die Funktion der BeraterInnen ist es dabei, durch die Formulierung von Hypothesen eine Wirklichkeit zu repräsentieren, die einen fruchtbaren co-kreativen Prozeß ermöglicht. Im gemeinsamen Austausch entstehen Bilder, die für die KundInnen alternative Wirklichkeiten zu ihrer bisherigen Sichtweise darstellen. Dadurch erhöht sich ihre Wahrnehmungsvielfalt, ihre Entscheidungsmöglichkeiten und damit ihre Handlungskompetenz. Je besser die Intuition der BeraterInnen entwickelt ist und je größer ihr Erfahrungshintergrund bzw. theoretischer Grundstock, desto größer ist ihre Chance, daß sie eine Wirklichkeit finden, die eine passende Mischung aus Anschlußfähigkeit und Kontrastierung enthält.

Die klassische "Subjekt-Objekt-Sichtweise" kann dabei genauso eine dieser situativ angemessenen Wirklichkeiten sein, wie jede andere. Sie gilt aber vor dem Hintergrund der wirklichkeitskonstruktiven Metaebene nur noch in transzendierter Form, als eine Möglichkeit der Kommunikation.

Grundsätzlich verstehen sich BeraterInnen in der Beratungssituation nicht mehr als die "neutrale Projektionsfläche", selbst als Persönlichkeiten am Geschehen unbeteiligt. Sie spiegeln damit auch ihre eigene Involviertheit nicht mehr automatisch den KundInnen zurück. ("Was hat das mit Ihnen zu tun?") Die eigene Persönlichkeit beeinflusst die Kommunikation und kann daher auch in die Beratungssituation eingebracht werden (z. B. in der gemeinsamen Reflexion der jeweiligen Anteile an einer wahrgenommenen Beziehungsdynamik).



## **1.5. Schlußfolgerungen**

Der systemische Ansatz ist kein instrumenteller Ansatz, er beschreibt eine Haltung. Er kann daher auch nicht durch das Erlernen bestimmter Beratungstechniken (z. B. zirkuläres Fragen) erworben werden. Der systemische Ansatz beschäftigt sich nämlich nicht primär mit Instrumenten, sondern auf der Metaebene mit der situativen Auswahl und Konzeptualisierung derselben. Die vor allem in den Anfangsjahren vorgebrachte Kritik, der systemische Ansatz sei eine interessante Theorie, der aber die Instrumente fehlten, geht daher an seinem Wesen vorbei. Auch die vor allem aus der systemischen Familientherapie stammenden Techniken stellen nur eine Möglichkeit systemischen Vorgehens dar. Genauso kann aber z. B. lineares, nicht vernetztes Vorgehen situativ angemessen sein.

Dies soll im Folgenden dargestellt werden.

## 2. Die Interventionsformen im Rahmen des systemischen Ansatzes

„Handle stets so, dass Du die Anzahl  
der Möglichkeiten vergrößerst!“  
(Heinz von Foerster)

Geht man von einem wirklichkeitskonstruktiven Verständnis des systemischen Ansatzes aus, bei dem die situative Auswahl und Konzeptualisierung beraterischen Handelns auf der Metaebene im Zentrum des Interesses steht, so kann man die systemische Beratung nicht mehr anderen Beratungsansätzen als Alternative gegenüberstellen. Vor diesem Hintergrund besteht die systemische Haltung in der Offenheit gegenüber der ganzen Vielfalt beraterischer Interventionsformen, die durch die verschiedenen Beratungsansätze repräsentiert werden.

Diese Interventionsformen haben sich in den letzten Jahren zu einer breiten Palette aufgefächert. Den Ausgangspunkt bildeten dabei drei, ursprünglich voneinander unabhängige Beratungswelten:

- die klassische Unternehmensberatung, mit ihrer Ausdifferenzierung in spezialisiertes FachexpertInnenentum.
- die aus dem sozialwissenschaftlichen Forschungsbetrieb, insbesondere der Gruppendynamik, entstandene Organisationsentwicklung,
- die psychotherapeutische Beratung, mit ihrer Vielfalt an Konzepten und Schulen,

Die Annäherung und Verschränkung dieser Beratungswelten erfolgte in mehreren Hinsichten.

Bei den PsychotherapeutInnen erfolgte eine zunehmende Beschäftigung mit Konzepten, die KundInnen in einen sozialen bzw. kommunikativen Zusammenhang gestellt betrachten (vgl. z. B. die Instrumente der Familientherapie). Als Zeichen für diese Schwerpunktsetzung wurde der Begriff "systemisch" eingeführt (systemische Familientherapie, systemische Transaktionsanalyse, etc.). Die Konzepte der systemischen Psychotherapie wurden im Laufe der 80er-Jahre auch auf Organisationen übertragen.

Bei den OrganisationsentwicklerInnen fanden Bemühungen statt, ihre Ansätze durch systemtheoretische Anreicherung weiterzuentwickeln. Dabei wurde gerne auf die systemischen Instrumente aus der Psychotherapie zurückgegriffen.

Die klassischen UnternehmensberaterInnen merken immer mehr den Mangel an eigenen Theorien über Beratungsprozesse. Aufgrund der zunehmenden Notwendigkeit über solche zu verfügen, beginnen sie sich Anleihen aus den anderen beiden Beratungswelten zu holen. Dabei entstehen Beratungskonzepte wie z.B. die "prozessorientierte Fachberatung".

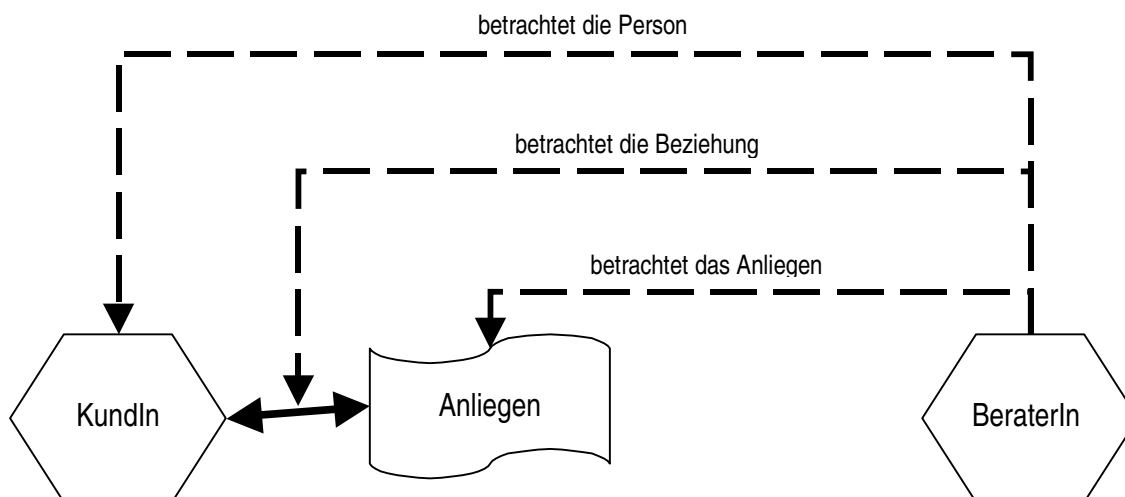
Mit dem zunehmenden Verschwimmen der Grenzen zwischen diesen Beratungswelten, werden neue Formen der Differenzierung notwendig. Die Herkunftswelt von BeraterInnen steht immer weniger für eine bestimmte Herangehensweise an einen Beratungsfall. Immer mehr BeraterInnen beginnen Elemente aus allen drei Beratungswelten zu verknüpfen. Wenn die Herkunftswelt jedoch immer weniger

Unterschied macht, wie können die verschiedenen Dinge, die BeraterInnen tun, dann unterschieden werden?

Aus wirklichkeitskonstruktiver Sicht ist folgende Differenzierung naheliegend: BeraterInnen richten ihre Handlungen nach dem aus, was sie wahrnehmen - und das ist durchaus unterschiedlich. Was sie wahrnehmen, wird nämlich von den Konstruktionsprinzipien ihrer eigenen Wirklichkeit gesteuert und nicht von außen determiniert. Dh. BeraterInnen sehen, worauf sie blicken und orientieren danach ihr Vorgehen.

Zur Konkretisierung soll folgendes Modell dienen:

### Worauf blicken BeraterInnen?



Wenn KundInnen ihr Anliegen darstellen, sehen unterschiedliche BeraterInnen unterschiedliche Dinge. Sie können alleine das Anliegen betrachten und überlegen, wie das Problem zu lösen ist, den KundInnen einen Lösungsvorschlag machen oder die Sache an deren Stelle in die Hand nehmen. Sie können die Beziehung zwischen den KundInnen und ihrem Anliegen betrachten und überlegen, wie sich die KundInnen auf ihr Anliegen beziehen, was sich für Wirklichkeitsvorstellungen damit verbinden, was diese Wirklichkeitsvorstellungen ermöglichen und verhindern und welche Unterstützung die KundInnen brauchen, um selbst eine Lösung für ihr Anliegen finden zu können. Sie können die KundInnen betrachten und überlegen, durch welchen lebensgeschichtlichen Hintergrund diese zu ihrem Anliegen gekommen sind, welche Verhaltensmuster dabei einen produktiven Umgang mit dem Anliegen verhindern und wie die persönlichen Aufarbeitungsprozesse gestaltet werden sollen.

Diese drei Blickwinkel sind jedoch nur Eckpunkte in einem Kontinuum. Zwischen ihnen sind eine Vielzahl von Kombinationen möglich. Etwa, dass das Anliegen und die Beziehung zwischen diesem und den KundInnen betrachtet wird. Überlegungen zur Problemlösung und Unterstützung der KundInnen bei der selbständigen Verwirklichung von Lösungen stehen dann im Vordergrund.

Wo ist der Unterschied, der den Unterschied macht?  
Der „systemische Ansatz“ in der Beratung

---

Oder wenn die KundInnen und ihre Beziehung zum Anliegen betrachtet werden. Dann stehen die seelisch-psychischen Prozesse der KundInnen und deren Zusammenhang mit sozialen Dynamiken im Mittelpunkt des Blickfeldes. Diese beiden Kombinationen sind aber nur zwei Beispiele für die Möglichkeiten, die sich hier eröffnen.

Aus den verschiedenen Blickwinkeln die von BeraterInnen eingenommen werden können, lassen sich eine Reihe möglicher Interventionsformen ableiten. Aus einer systemischen Haltung heraus kann keiner dieser Interventionsformen ein Vorzug gegeben werden. Sie alle müssen sich in der konkreten Situation bewähren. Jede kann situativ angemessen sein, dh. dass der/die BeraterIn mit einer spezifischen Intervention eine für die KundInnen hilfreiche Mischung aus Anschlußfähigkeit und Kontrastierung darstellt.

Im folgenden Teil soll die Bandbreite möglicher Interventionsformen skizzenhaft dargestellt werden. Ausgangspunkt ist dabei der Begriff "Beratung".

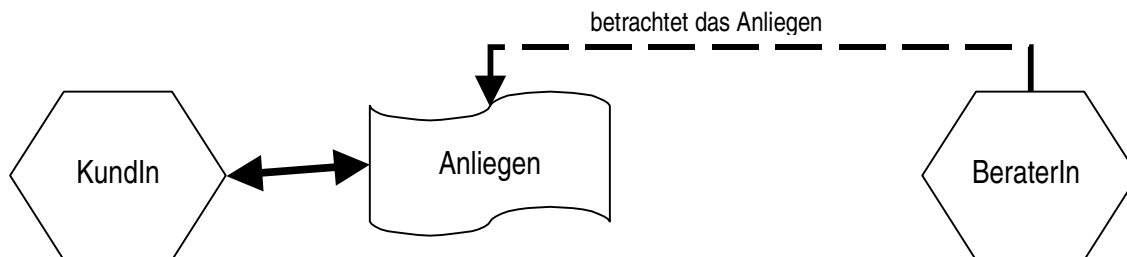
## Beratung

... ist eine Tätigkeit, die wie folgt beschrieben werden kann (vgl. auch: Fatzer in Wimmer, 1992):

- Beratung bedeutet dem Wortsinn nach "Rat geben", wobei dieses "Rat geben" sehr weitgehend verstanden wird. Als treffendere Definition bietet sich daher "**Unterstützung bei der Lösung von Problemen und Anliegen geben**" an.
- Beratung erfolgt **von außen**. Die BeraterInnen, egal ob interne oder externe, sind nicht in den konkreten organisatorischen Zusammenhang aus dem die KundInnen kommen involviert.
- Beratung erfolgt **auf Auftrag**. D.h., Rat und Unterstützung werden gewünscht. Ein Spezialfall sind dabei Beratungen im Dreieck, bei denen AuftraggeberInnen und KundInnen verschieden sind (Ein Abteilungsleiter bestellt eine Beratung für seine Mitarbeiter. Eine Richterin beauftragt für eine Haftentlassene eine Bewährungshelferin. etc.). Die Freiwilligkeit der Beratung seitens der KundInnen ist dabei ein wichtiges und immer wieder zu bearbeitendes Thema.
- Beratung ist **zeitlich befristet**. Sie hat einen definierten Anfang und ein festgelegtes Ende (üblicherweise im Rahmen eines Kontraktes).
- Beratung ist eine **professionelle Tätigkeit**. Sie basiert auf einem Ausbildungs- und Erfahrungshintergrund. Sie wird als Beruf verstanden. Die professionelle Leistung erfolgt daher für eine ökonomische Gegenleistung (i. d. R. Geld).
- Beratung erfolgt im Rahmen einer **klaren Rollenverteilung**. TeilnehmerInnen an einer Beratung sind die BeraterInnen (geben Rat und Unterstützung) und die KundInnen (geben Auftrag und Geld). Bei Beratungen im Dreieck besteht die Rollenverteilung aus BeraterInnen (geben Rat und Unterstützung, bekommen Auftrag und Geld), AuftraggeberInnen (geben Auftrag und Geld) und KundInnen (bekommen Rat und Unterstützung).

Interventionsformen stellen unterschiedliche Möglichkeiten dar, Rat und Unterstützung zu geben. Die Unterschiede leiten sich aus dem Grad der Direktivität, der Art der Know-how-Vermittlung, der Form der Verantwortungsübernahme durch die BeraterInnen, der Art der Beziehung zwischen BeraterInnen und KundInnen, dem Ziel der Beratung, u. dgl. ab.

## 2.1. Fachberatung



Bei der Fachberatung liegt der Focus der BeraterInnen ausschließlich auf dem Anliegen der KundInnen und nicht auf den KundInnen selbst oder der Beziehung zwischen KundInnen und Anliegen. Die BeraterInnen beschäftigen sich also damit, wie sie das Anliegen der KundInnen lösen könnten. Ein Beispiel dafür wäre etwa die Fragestellung, wie die neue Organisationsstruktur eines Unternehmens aussehen soll, damit sie geänderten Rahmenbedingungen angemessen ist.

### 2.1.1. Management auf Zeit

Beim Management auf Zeit übernehmen die BeraterInnen das Anliegen der KundInnen und lösen es für sie. Die KundInnen überantworten sich den BeraterInnen und die BeraterInnen übernehmen die volle Verantwortung für die Diagnose der Ursachen und die Lösung des Problem. Anzutreffen ist diese Vorgangsweise z. B. beim Krisenmanagement, wo BeraterInnen von Organisationen gegen Risikobeteiligung in leitende Positionen eingekauft werden, um Krisensituationen zu bewältigen.

#### Sonderformen:

- Beim **externen Projektmanagement** lösen die BeraterInnen ein Spezialproblem für die KundInnen, welches diese aufgrund seiner Ungewöhnlichkeit und/oder Komplexität mit ihren eigenen Ressourcen nicht selbst ökonomisch lösen können (z. B. die Planung und Steuerung der Übersiedlung einer Organisation in ein neues Gebäude). Die BeraterInnen sind dabei für die KundInnen quasi MitarbeiterInnen auf Zeit.
- Bei der **Stellvertretung** übernehmen die BeraterInnen die Klärung bestimmter Fragen mit Dritten. Diese Anwaltsfunktion ist z. B. in der Sozialarbeit oder der Konsumentenberatung vorzufinden. Klassisch ist sie für Rechtsfragen.

Management auf Zeit beginnt vielfach mit einer schriftlichen Auftragserteilung. Die Aufträge sind oft umfangreich, detailliert (Aufgaben, Verantwortung, Kompetenzen) und enthalten Haftungs- und Gewährleistungsregelungen. Die BeraterInnen sind Partei an der Seite der KundInnen. Sie übernehmen Ergebnisverantwortung. Dafür brauchen sie Gestaltungs-, Steuerungs- und Durchsetzungskompetenzen von bzw. gegenüber den KundInnen sowie deren Akzeptanz beim Gebrauch dieser Kompetenzen.

Die BeraterInnen verstehen sich als UmsetzerInnen. Für die Verwirklichung neuer Lösungen benötigen sie umfangreiches Fach- und Spezialwissen zu bestimmten potentiellen KundInnen-Anliegen.

### 2.1.2. Expertise

Bei der Expertise schlagen die BeraterInnen den KundInnen Lösungen für deren Anliegen vor.

Diese Vorschläge können als **schriftliche Expertise** erfolgen. In diesen Fällen werden **Gutachten** zu bestimmten Fragen verfaßt (z. B. über das Rationalisierungspotential in einem Unternehmen oder die Qualitätsstandards für Berufsorientierungsseminare) oder **Konzepte** für die Verwirklichung von Zukunftsplänen entwickelt (z. B. ein Marketingkonzept oder ein Rationalisierungsprogramm).

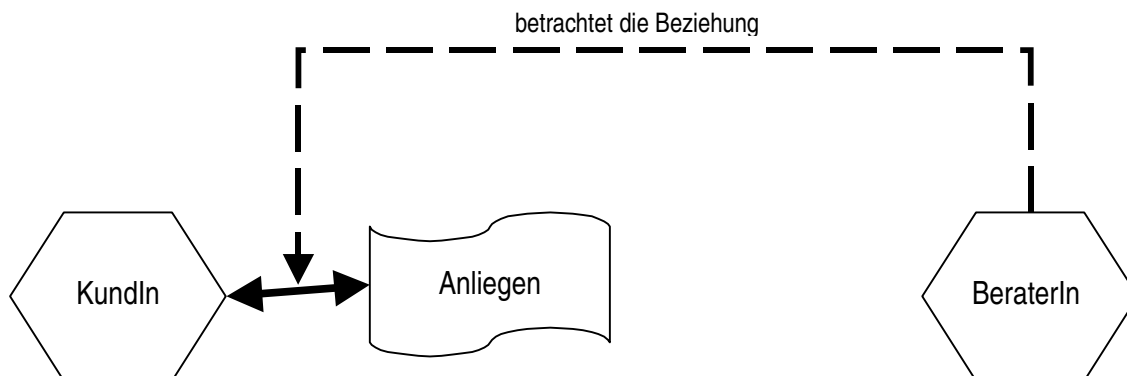
Mündlich erfolgen die Vorschläge in Form von **Fachauskunft** (z. B.: Rechtsberatung, Ratschläge über die Möglichkeiten zur Erlangung einer Gewerbeberechtigung, Auskünfte über bestimmte Berufsausbildungswege, etc). In vielen Fällen besteht die Fachauskunft darin, daß die BeraterInnen in ihrer Rolle als ExpertInnen den KundInnen Empfehlungen unter dem Motto geben: "An Ihrer Stelle würde ich folgendes machen:".

Die **Expertise** beginnt damit, daß die KundInnen formulieren, wofür sie einen Lösungsvorschlag haben wollen. Die BeraterInnen versuchen, die Kundenwünsche möglichst genau zu erfassen, damit sie anforderungsgerechte Fachempfehlungen entwickeln können.

Das Ziel der Beratung ist die Lieferung von Lösungsvorschlägen, was im Endeffekt einen Transfer von fachspezifischem Know-how bedeutet. Erfolgskriterien sind die fachliche Richtigkeit der Lösungsvorschläge (gemäß dem neuesten Wissensstand) und deren Entsprechung im Sinne des Auftrages (was dann zu Schwierigkeiten führt, wenn der Auftrag nicht exakt geklärt ist). Die Verantwortung der BeraterInnen endet mit der Erfüllung dieser Erfolgskriterien. Sie beinhaltet nicht die Lösung des Anliegens, da diese Aufgabe bei den KundInnen bleibt.

Damit die BeraterInnen ihren Auftrag erfüllen können, benötigen sie den Zugang zu allen dafür erforderlichen Informationen. Sie verstehen sich als neutrale FachexpertInnen und versuchen bewußt eine distanzierte, objektive Haltung einzunehmen. Die Informationsauswertung und -verarbeitung erfolgt daher ohne die KundInnen (räumlicher und/oder kommunikativer Rückzug).

## 2.2. Prozessberatung



Bei der Prozessberatung liegt der Fokus der BeraterInnen darauf, wie sich die KundInnen auf ihr Anliegen beziehen. Die Arbeit konzentriert sich auf Unterstützungsmöglichkeiten, mit deren Hilfe die KundInnen ihr Anliegen selber lösen können (z. B., wie der Prozeß der Strukturentwicklung unterstützt werden soll, damit eine neue Organisationsstruktur durch die KundInnen verwirklicht werden kann).

### 2.2.1. Prozessbegleitung

Bei der Prozessbegleitung steuern die BeraterInnen den Prozeß der Problemlösung. Das Anliegen selbst und seine Lösung bleibt während der gesamten Beratung bei den KundInnen. Die BeraterInnen beobachten die Aktivitäten der KundInnen und setzen dort Interventionen, wo sie hilfreiche Ergänzungen in bezug auf den Lösungsprozess für notwendig erachten. Dies kann der Fall sein, wenn das Ziel aus den Augen verloren wird, wenn Blockaden und Konflikte auftreten, wenn bestimmte Funktionen nicht wahrgenommen werden, etc.

Letztendlich geht es um den Transfer von Prozess-Know-how. Es bleiben nicht nur das Anliegen und seine Lösung bei den KundInnen, sondern sie sollen bis zum Ende der Beratung auch den Prozeß der Problemlösung soweit als möglich selbst gestalten können.

Ein zentrales Instrument der Prozessbegleitung ist die **Moderation**. Sie ist dadurch gekennzeichnet, daß die BeraterInnen die Gestaltung des Ablaufes von Terminen übernehmen. Sie

- strukturieren inhaltlich und zeitlich den Weg, der zur Klärung von Themen führen soll,
- sie entwickeln Fragestellungen, die die Energien der KundInnen zielorientiert bündeln,
- sie beobachten den Prozeß und gestalten das Design je nach den situativen Erfordernissen,
- etc.

Die KundInnen konzentrieren sich völlig auf die inhaltliche Arbeit und die Lösung ihrer Fragestellung.

Die Prozessbegleitung beginnt im Zuge der Auftragserteilung meist mit einer genauen Rollenklärung, da die differenzierte Verantwortungsverteilung zwischen KundInnen (Zuständig für die Inhalte) und



BeraterInnen (Zuständig für den Prozeß) konkret oft schwer zu verstehen ist. Diese Rollenklärung zieht sich meist in Schleifen durch die gesamte Beratung durch.

Ziel der Beratung ist die Gewährleistung eines Prozesses, der die Lösung des Anliegens durch die KundInnen selbst ermöglicht und – wenn gewünscht – die Selbststeuerungsfähigkeit der KundInnen erhöht. Die BeraterInnen verantworten den Prozeß der Problemlösung. Erfolgskriterium ist,

- ob der Ablauf für die KundInnen hilfreich war, ihre Fragestellung zu lösen (Ermöglichung der Lösung oder Erhöhung der Lösungseffizienz)
- ob sich ihre Problemlösungskompetenz verbessert hat (können danach ihre Problemstellungen besser lösen können, als vorher)

Die BeraterInnen benötigen kein umfangreiches Fach-Know-how bezüglich des Anliegens, da die inhaltliche Beschäftigung mit diesem völlig in der Verantwortung der KundInnen verbleibt. Aus diesem Grund kann die Prozeßbegleitung nur dann funktionieren, wenn die KundInnen auch tatsächlich das fachliche Know-how zur Lösung ihres Anliegens besitzen.

Wichtige Elemente der Prozessbegleitung sind neben der Auftragsklärung, die Planung des Prozessdesigns und die Schleife "Beobachtung - Hypothesenbildung - Intervention" während der Arbeit mit den KundInnen. Der Abschluss besteht meist in einem gegenseitigen Feed-back, in dem die BeraterInnen den KundInnen ihre Beobachtungen zum Verlauf des Prozesses zusammenfassen und die KundInnen den Beitrag der BeraterInnen zum Erfolg ihrer Arbeit einschätzen.

### *2.2.2. Organisationsberatung und Supervision*

Bei der Organisationsberatung und Supervision sind die BeraterInnen Reflexionspartner für die KundInnen. Je nach Qualität des Anliegens, wird unterschieden (vgl. auch Buchinger in Wimmer 1992):

- In der **Fallsupervision** werden Anliegen reflektiert, die durch die KundInnen von außerhalb eingebracht werden. (Z. B., eine Pflegehelferin berichtet über einen Patienten, mit dem sie "nicht zurechtkommt".) Durch die Reflexion sollen sich die KundInnen kompetenter auf ihr Anliegen beziehen und dadurch konkrete neue Handlungsmöglichkeiten entwickeln können.
- Bei der **Teamsupervision** werden Anliegen reflektiert, die ein Team selbst betreffen. Das, was reflektiert wird, findet gleichzeitig in der Supervisionssituation statt. Dabei kann es sich um einen Teambildungsprozeß handeln, um Konflikte zwischen Teammitgliedern, um die Beziehungen zu anderen Teams, um externe Anforderungen an das Team, etc. Die Teamsupervision steigert über die Reflexion konkreter Teamanliegen die Fähigkeit des Teams zur Selbstreflexion. Es erfolgt eine Qualifizierung auf zwei Ebenen. Kurzfristig soll eine Qualifizierung in bezug auf das konkrete Anliegen erfolgen, langfristig die Qualifizierung zur Selbstreflexion als Team. Mit zunehmender Fähigkeit des Teams zur Selbstreflexion ziehen sich die BeraterInnen zurück.
- Im Rahmen der **Organisationsberatung** werden Anliegen reflektiert, die eine Organisation betreffen (z. B., die Zusammenarbeit zwischen haupt- und ehrenamtlichen MitarbeiterInnen in einem Verein oder die Veränderung der KundInnenstruktur und der KundInnenbedürfnisse in einem Dienstleistungsbetrieb). Dabei ist die Organisation KundIn und wird, da sie ja ein abstraktes Gebilde ist, durch das "Kundensystem" vermittelt. Als "Kundensystem" werden jene Personen

ausgewählt, die die Organisation in bezug auf das Anliegen möglichst gut repräsentieren können. Anders als bei den Supervisionen werden nicht verschiedene Anliegen von Sitzung zu Sitzung neu eingebracht, sondern das zur Beratung anstehende Anliegen ist Thema für alle Termine bis zum Ende der Organisationsberatung. Reflexion dient in erster Linie der Lösung des Anliegens der Organisation und weniger der Erhöhung der Selbstreflexionsfähigkeit bzw. der Kompetenz bestimmter Personen (was diese Effekte aber nicht ausschließt).

Supervisionen und Organisationsberatungen beginnen bereits mit dem ersten Kontakt zwischen BeraterIn und KundIn. Die Auftragsklärung ist bereits Teil der Beratung (Manchmal wird durch die Auftragsklärung bereits die hilfreiche Ergänzung produziert, z. B., wenn die Probleme der KundInnen aus eigener Unklarheit heraus entstehen.), weshalb meist von Beginn an Honorar verrechnet wird. Das Anliegen der KundInnen wird nicht wörtlich als Auftrag genommen, sondern als Darstellung der Kundenwirklichkeit.

Die BeraterInnen konzentrieren sich nicht auf das Anliegen (Wie soll die Pflegehelferin den schwierigen Patienten behandeln?), sondern auf die Wirklichkeitskonstruktionen, mit denen sich die KundInnen auf ihr Anliegen beziehen. Sie entwickeln keine Lösungen, sondern leisten Beiträge, aufgrund derer sich die KundInnen neu auf die eigene Wirklichkeitskonstruktion beziehen können.

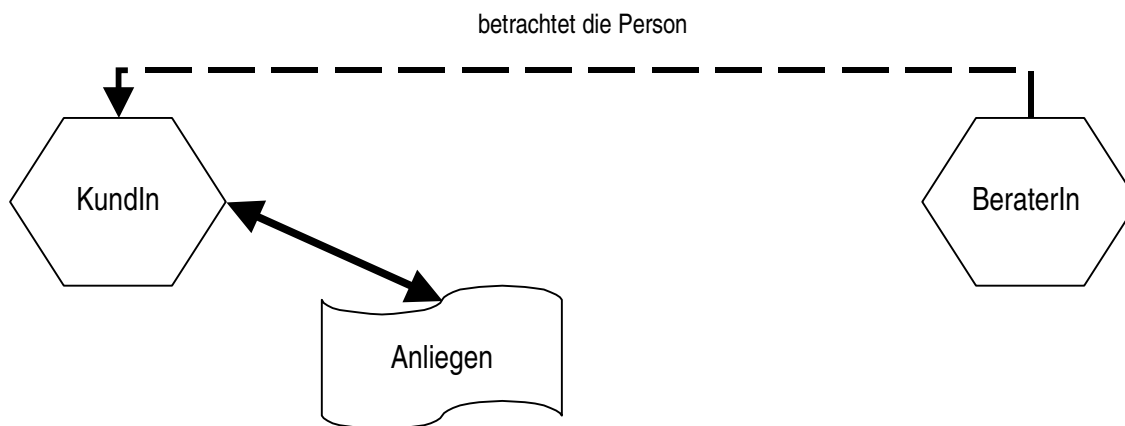
Das Ziel der Beratung ist die Kompetenzerhöhung der KundInnen durch Selbstreflexion (in der Fallsupervision von Personen, in der Teamsupervision von Teams, in der Organisationsberatung von Organisationen). Erfolgskriterium dabei ist, ob im Zuge der geleiteten Reflexion eine alternative Wirklichkeit für die KundInnen so greifbar geworden ist, dass eine gleichwertige Abwägung mit der ursprünglichen Wirklichkeit erfolgen kann.

Unter "Wirklichkeit" wird dabei die Vorstellung von Menschen, "wie die Welt ist" verstanden. Eine neue Wirklichkeit verändert somit auch die Haltung und die Handlungen von Menschen in bezug auf ihr Anliegen. (Ein Beispiel für die Entstehung einer alternativen Wirklichkeit ist etwa die Situation, wo eine Person mit der Überzeugung in die Beratung kommt, mit jemanden in ihrer Firma persönlich nicht "zu können". Im Beratungsverlauf stellt sich heraus, daß möglicherweise widersprüchliche Organisationsstrukturen, deren Problematik bisher noch nicht wahrgenommen wurde, Konflikte zwischen ihr und der anderen Person produzieren.)

Die Verantwortung der BeraterInnen bei der reflexiven Beratung besteht in der Leitung der Reflexion durch die Gewährleistung einer geeigneten Reflexionsstruktur und -kultur. Gleichzeitig verstehen sie sich als BegleiterInnen, die durch das Anbieten alternativer Wirklichkeitsbilder den KundInnen die Möglichkeit geben, ihre eigenen Vorstellungen von Wirklichkeit anhand der Unterschiede zu erkennen und zu relativieren.

Die Leistung der BeraterInnen ist es, Wirklichkeiten zu finden, die anschlussfähig sind und gleichzeitig entscheidende Unterschiede machen. Diese Wirklichkeiten entfalten sich im Rahmen des Dialoges zwischen BeraterInnen und KlientInnen. Dabei erwachsen den KundInnen hilfreiche Ergänzungen zu ihren bisherigen Wirklichkeitbildern. Sie können neue Formen entwickeln, sich auf ihr Anliegen zu beziehen und eigene Lösungen finden, sei es in Form von neuen Handlungsmöglichkeiten, sei es durch die Fortführung der bisherigen Handlungsweisen, die aber nunmehr in einem neuen Licht erscheinen.

### 2.3. Persönlichkeitsberatung



Bei Persönlichkeitsberatung liegt der Focus der BeraterInnen auf den KundInnen selbst. Die Arbeit konzentriert sich auf die Anteile der KundInnen am Anliegen (z. B.: Persönlichkeits- oder Beziehungsdynamiken). Der Unterschied zu den anderen Interventionsformen läßt sich an folgendem Beispiel verdeutlichen:

Eine Kunde kommt mit dem Anliegen in die Beratung, daß er Hilfe braucht, weil er sich in seiner beruflichen Rolle als Vorgesetzter "nicht durchsetzen kann".

Im Verlauf der Beratung kann sich für die BeraterInnen herausstellen, daß z. B. die Führungsstrukturen (etwa ein unausgewogenes Verhältnis zwischen Verantwortungsbereichen und Entscheidungskompetenzen) Konflikte produzieren, die zu Reibungsverlusten und Blockaden führen. Die BeraterInnen können dann einen **fachberaterischen Zugang** wählen und Vorschläge über alternative Führungsstrukturen machen sowie aus der Rückkopplung mit dem Kunden eine passende Struktur für ihn entwickeln.

Es kann aber auch für die BeraterInnen beispielsweise klar werden, daß es sich beim "nicht durchsetzen können" um eine vom Kunden übernommene Zuschreibung durch VorgesetztenkollegInnen handelt, die im Rahmen eines Aushandlungsprozesses über die Führungskultur in der Organisation erfolgt. Mit Hilfe einer **Prozessberatung** kann der Klient seine derzeitige Wirklichkeitssicht reflektieren und versuchen, sich in einer alternativen Form auf das Problem zu beziehen (z. B. Positionierung im Aushandlungsprozeß statt Selbstbeziehung).

Wenn sich für die BeraterInnen aber zeigt, daß das Problem auf bestimmte Verhaltensmuster des Kunden (etwa die Übertragung früherer Familiensituationen auf die berufliche Situation) zurückzuführen ist, kann eine **Persönlichkeitsberatung** sinnvoll sein, in deren Rahmen die Auflösung bzw. Veränderung dieser Muster das Ziel darstellt

Persönlichkeitsberatungen können Einzelpersonen oder Personengruppen als Zielgruppe haben. Sie können die Aufarbeitung der Vergangenheit und/oder die Entwicklung zukünftiger Lösungsmodelle beinhalten. Unter Formen der klientInnenbezogenen Beratung nur die psychotherapeutischen Schulen

Wo ist der Unterschied, der den Unterschied macht?  
Der „systemische Ansatz“ in der Beratung

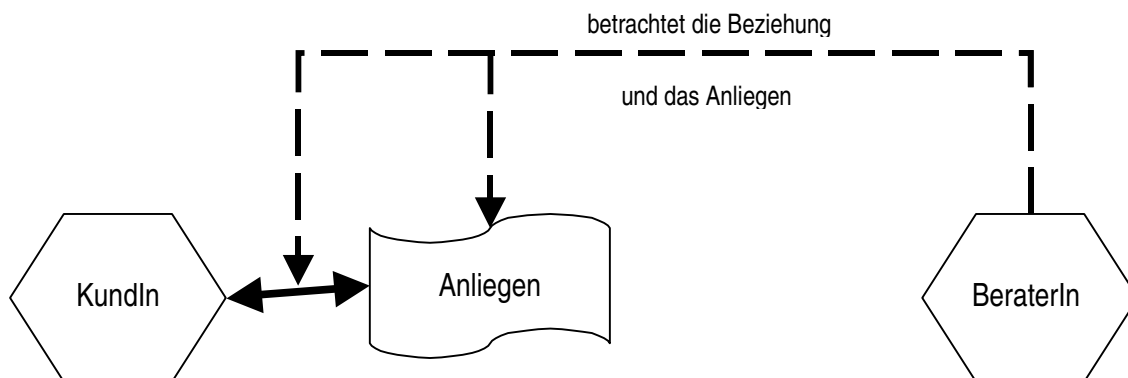
---

zu subsumieren, wäre aber zu eng gefaßt. Es gibt eine große Vielfalt an klientInnenbezogenen Beratungen, die formal nicht als Psychotherapien anerkannt sind (etwa div. körperorientierte Methoden).

Die Unterschiede zwischen den verschiedenen Formen von Persönlichkeitsberatung hinsichtlich theoretischem Konzept, therapeutischer Grundhaltung und Setting sind beträchtlich. Ihre Darstellung an dieser Stelle würde den Rahmen dieser Ausführungen weit überschreiten (siehe dazu z. B.: Stumm/Wirth, 1994).

Persönlichkeitsberatung legte immer schon ein Augenmerk darauf, wie sich die KundInnen auf ihr Anliegen beziehen. Nicht umsonst entwickelten sich etwa aus einzelnen psychotherapeutischen Schulen Modelle der Organisationsberatung (z. B.: Familientherapie, Gestalttherapie). Auch die Supervision wurde, obwohl ursprünglich aus der Sozialarbeit stammend, stark durch psychotherapeutische Zugänge geprägt.

## 2.4. Prozessorientierte Fachberatung



Die Prozessorientierte Fachberatung ist aus den Akzeptanzproblemen entstanden, mit denen die klassischen betriebswirtschaftlichen FachberaterInnen in der letzten Zeit zunehmend konfrontiert wurden. Auch wenn Lösungen fachlich noch so kompetent entwickelt werden, ohne Einbeziehung der Betroffenen ist mit Schwierigkeiten bei der Umsetzung zu rechnen.

Um der Häufung von „Schubladenkonzepten“ entgegenzutreten, wurde begonnen, Fachberatung mit Elementen der Prozessberatung anzureichern.

Bei der prozeßorientierten Fachberatung steuern die BeraterInnen den Prozeß der Problemlösung, wobei sie zur fachlichen Unterstützung der KundInnen immer wieder Vorschläge über mögliche Lösungen einbringen. Diese Lösungsvorschläge können sich auf beispielhafte Anregungen im Rahmen des Problemlösungsprozesses der KundInnen beschränken. Sie können aber auch Teil eines kombinierten top-down/bottom-up-Prozesses sein, bei dem die BeraterInnen die Expertise für die Problemlösung "von oben" liefern und gleichzeitig die KundInnen bei der Adaptierung, Aneignung und Realisierung des Lösungsvorschlages "von unten" begleiten. Die Betroffenen werden als ExpertInnen für das betreffende Problemfeld wahrgenommen. Ziel ist, daß sich die KundInnen mit der Lösung identifizieren und sie am Ende der Beratung auch ohne Präsenz der BeraterInnen weiterführen.

Daraus ergibt sich eine sehr anspruchsvolle und heikle Abstimmungsaufgabe für den gesamten Beratungsprozeß. So dürfen etwa Fachbeiträge der BeraterInnen nicht die Eigenaktivität der KundInnen zerstören. (Dies kann dadurch geschehen, daß diese Beiträge als Lösungsmöglichkeiten und nicht als die richtige Lösung eingebracht werden.) Oft wird versucht, diese Abstimmung durch eine Rollenteilung im BeraterInnenteam zu gewährleisten, bei der die Prozeßbegleitung und die Fachexpertise von verschiedenen Personen wahrgenommen wird.

Die BeraterInnen verantworten den Prozeß der Problemlösung sowie die fachliche Richtigkeit ihrer Lösungsvorschläge. Je nach Art der Rollenverteilung sind sie mehr oder weniger mitverantwortlich für das fachliche Ergebnis. Erfolgskriterium ist, ob der Beratungsprozeß für die Lösung des Anliegens durch die KundInnen hilfreich war und ob die fachliche Mitwirkung der BeraterInnen dazu im erforderlichen Ausmaß stattgefunden hat.

## **2.5. Coaching**

Unter Coaching wird die personenbezogene Einzelberatung von Menschen in ihrer Berufsrolle verstanden (vgl. Looss, 1992). Betrachtet wird das Verhältnis zwischen der Person, die ihre Berufsrolle ausfüllen will und den Anforderungen, die die Berufsrolle an die Person stellt. Geleitet wird der Coaching-Prozeß von der Frage, wo die sinnvolle Ergänzung zum Anliegen der Kundin bzw. des Kunden liegt. Dabei bedienen sich die BeraterInnen in einem interdisziplinären Zugang jener Interventionsformen, die situativ angemessen sind.

D. h. Coaching schöpft aus dem gesamten Feld der Interventionsformen, seien es Formen des Mentoring, verschiedene Arten der Fachberatung, Supervision, therapeutische Interventionen und viele andere mehr. Dabei deckt ein Coach jedoch nicht das gesamte Interventionsspektrum ab. Die Coaches haben unterschiedliche Interventionsrepertoires, woraus sich insgesamt ein buntes Feld von Angeboten ergibt.

### 3. Ausblick

Der systemische Ansatz ist keine Beratungsform neben anderen. Er ist ein Metamodell zur Steuerung beraterischen Handelns. Sein Ziel ist die Professionalisierung der situationsbezogenen Auswahl und Konzeptualisierung von Interventionen.

Unter diesem Kontext betrachtet, werden alle Formen der Beratung zu situativ möglichen Interventionsformen im Rahmen des systemischen Ansatzes. Die BeraterInnen decken dabei unterschiedliche Interventionsrepertoires ab und überschreiten zunehmend die Grenzen zwischen den Beratungswelten und -schulen. Dadurch kann Beratung zwar immer spezifischer auf die Situation abgestimmt werden. Gleichzeitig werden aber verstärkt Formen der situationsbezogenen Komplexitätsreduktion notwendig.

Aus systemischer Sicht gibt es ein klares Erfolgskriterium für die angemessene Reduktion von Komplexität. Frei nach der Definition von Bateson ( ) darüber, was als „Information“ zu bezeichnen ist, kann als Leitfrage für erfolgreiche Beratungsintervention formuliert werden:

Was ist für den Kunden der Unterschied, der den Unterschied macht?

Zur Erreichung dieses Zieles kann der systemische Ansatz eine theoretisch gut fundierte BeraterInnenhaltung und eine Vielzahl von Interventionskonzepten anbieten. Es gibt aber für die konkrete Beratungssituation keine Entscheidungsregel, welche Interventionsform wann einzusetzen ist.

Im Gegenteil, aus systemischer Sicht ist es sogar notwendig, sich von solchen Entscheidungsregeln zu befreien, um in der Beratung situationsgerecht agieren zu können. Es bedarf eines „theoriefreien Raumes“, damit sich in der Entscheidungssituation die professionelle Intuition der Beraterin/des Beraters frei entfalten kann und es nicht zu schematischem Beraterhandeln kommt.

Intuition ist daher ein wesentlicher Faktor für erfolgreiche Beratung. Sie „ist ein komplexer Beurteilungsvorgang, bei dem vieldimensionale Selektionen und Interpretationen meist sehr schnell geleistet werden. Dies geschieht in der Regel, ohne dass der Beurteilende weiß, wie die Beurteilung zustande kommt. Häufig ist nicht einmal bekannt, zu welcher Beurteilung man gekommen ist. Diese zeigt sich eher als Handlungswissen. Man handelt, als ob man wüsste. Intuitionen können – wie alle Beurteilungen – mehr oder weniger treffend oder fruchtbar sein. Sie sind auch nicht an sich schöpferisch, sondern können gewohnheitsmäßig oder stereotyp ausfallen. Meist aber integrieren sie komplexe Eindrücke zu spezifischen und überschaubaren Bildern. Mit Intuition kann man dementsprechend Komplexität schöpferisch, aber auch schablonenhaft steuern. Intuition bedarf daher der Schulung, das heißt Reflexion in Fachsprache und Ausrichtung auf professionelle Fragestellungen.“ (Schmid, 1991)

Der systemische Ansatz baut in seinem didaktischen Kern auf gezielte professionelle Reflexion über die situationsbezogene Gestaltung des eigenen Vorgehens auf. Dabei werden die Konstruktionsprinzipien der eigenen Wirklichkeit sehr genau betrachtet, um Einseitigkeit im Beraterhandeln aufzudecken und eine Vergrößerung der Handlungsmöglichkeiten zu fördern.

Als Leitlinien für diese Reflexion gibt es eine Reihe von Kriterien, mit deren Hilfe die Angemessenheit von Interventionen und beurteilt werden kann. Die wichtigsten davon sind (vgl. Schmid, 1994):

- **Konsistenz:** Ist das Wirklichkeitsbild der Beraterin/des Beraters in sich schlüssig? Hat es eine einheitliche innere Logik, welche die gesetzte Intervention nachvollziehbar macht?
- **Konstanz:** Bleibt ein Wirklichkeitsbild im Gesprächsverlauf stabil oder wird es durch andere abgelöst? Werden Wechsel von Wirklichkeitsbildern vom Berater/von der Beraterin wahrgenommen, werden sie bewusst gesteuert oder ergeben sie sich aus der Gesprächsdynamik?
- **Gehalt:** Wirkt das Wirklichkeitsbild? Kann es dem Gespräch Sinn und Bedeutung geben?
- **Belegbarkeit:** Ist das Wirklichkeitsbild plausibel? Bildet es die besprochene Situation glaubwürdig ab? Ist es empirisch überprüfbar?
- **Bewegkraft:** Löst das Wirklichkeitsbild beim Kunden Handlungen aus? Beginnt er, über zu setzende Aktivitäten nachzudenken und realisiert er diese dann auch?
- **Konsequenz:** Welche Handlungen ermöglicht das Wirklichkeitsbild? Welche Handlungsmöglichkeiten verhindert es?

Diese Kriterien sind – einzeln betrachtet – nicht unbekannt. Sie sind in alten philosophischen Lehren genauso zu finden, wie in den Konzepten und gemachten Erfahrungen routinierter Professioneller. Das Neue liegt vielleicht darin, daß jetzt versucht wird, sich systematisch mit der dahinter liegenden Weisheit auf professioneller Ebene auseinanderzusetzen.

Der systemische Ansatz ist nicht prinzipiell emanzipatorisch. Nicht-emanzipatorische Lösungen können situativ angemessener sein, als emanzipatorische. Er verpflichtet aber jede/n von uns, indem er unsere Mitverantwortung für die gemeinsam produzierten Wirklichkeiten benennt.



## Literatur

Gregory Bateson: Ökologie des Geistes, Suhrkamp, 1985

Belardi, Nando: Supervision, Von der Praxisberatung zur Organisationsentwicklung; Junfermann, 1992

Berger, Peter L; Luckmann, Thomas: Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit; Fischer, 1987.

Exner, Alexander; Königswieser, Roswita; Titscher, Stefan: Unternehmensberatung - Systemisch; Zeitschrift der Gesellschaft für Organisationsentwicklung, 4/1988.

Gester, Peter-W.; Heitger, Barbara; Schmitz, Christof (Hrsg.): Managerie, Systemisches Denken und Handeln im Management; 1. Jahrbuch, Carl Auer, 1992.

Gester, Peter-W; Heitger, Barbara; Schmitz, Christof (Hrsg.): Managerie, Systemisches Denken und Handeln im Management; 2. Jahrbuch, Carl-Auer, 1993.

Kehrer, Alois; Scheer, Peter: Das weite Land der Individualpsychologie; Literas, 1983.

Kieser, Alfred; Kubicek, Herbert: Organisationstheorien II ;Kohlhammer, 1978.

König, Eckard; Volmer, Gerda: Systemische Organisationsberatung; Deutscher Studienverlag, 1994.

Königswieser, Roswita; Lutz, Christian (Hrsg.): Das systemisch evolutionäre Management; Orac, 1990.

Kuhn, Thomas: Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen; Suhrkamp, 1976.

Looss, Wolfgang: Coaching für Manager; Verlag Moderne Industrie, 1992

Luhmann, Niklas: Soziale Systeme; Suhrkamp, 1984.

Maturana, Humberto R.; Varela, Francisco J.: Der Baum der Erkenntnis; Goldmann, 1987.

Neumann, Max: Zum Menschenbild unter systemischer Sicht; in: Zeitschrift für Sozialpsychologie und Gruppendynamik; 1/1984.

Nevis, Edwin C.: Organisationsberatung, Ein gestalttherapeutischer Ansatz; Edition Humanistische Psychologie, 1988.

Popper, Karl: Logik der Forschung; Mohr, 1984.

Rieckmann, Heijo: Dynaxibility - oder wie "systemisches" Management in der Praxis funktionieren kann; 1991.

Sandner, Karl: Kontrolle und Steuerung beruflicher Arbeit; o. J.

Schmid, Bernd: Die wirklichkeitskonstruktive Perspektive - Systemisches Denken und Professionalität morgen; Zeitschrift der Gesellschaft für Organisationsentwicklung, 2/1989.

Schmid, Bernd: Wo ist der Wind, wenn er nicht weht? Junfermann, 1994

Schwarz, Gerhard: Die "Heilige Ordnung" der Männer; Westdeutscher Verlag, 1985.

Stumm, Gerhard; Wirth Beatrix: Psychotherapie, Schulen und Methoden; Falter, 1994

Wimmer, Rudolf: Organisationsberatung, Eine Wachstumsbranche ohne professionelles Selbstverständnis; Wien, 1990.

Wimmer, Rudolf: Organisationsberatung, Neue Wege und Konzepte; Gabler, 1992.