

Wirklichkeitsverständnisse und die Steuerung professionellen Handelns in der Organisationsberatung¹

Bernd Schmid

1. Übersicht

Nach den einleitenden Bemerkungen werde ich in Teil I. unter der Losung *Sensible Konstruktion und gesteuerte Selbstorganisation* eine Brücke zwischen alten und neuen Betrachtungsweisen von Organisationen schlagen. Das Prinzip der Konstruktion und das Prinzip der Evolution werden in ihren Grundgedanken beleuchtet und als sich einander ergänzende Perspektiven für professionelles Handeln dargestellt.

In Teil II. werden einige *Leitideen der evolutionären Sichtweise* erläutert und Betrachtungsweisen für Organisationen, die sich an ihnen orientieren, diskutiert. Dabei wird insbesondere auf die Systembiologen und Erkenntniswissenschaftler Maturana und Varela Bezug genommen.

In Teil III. werden die professionelle Begegnung der Wirklichkeiten von Berater- und Klientensystemen erörtert und ein Schema zur Selbstorganisation und Steuerung von Komplexität beim professionellen Handeln vorgestellt.

2. Einleitende Bemerkungen

Manager wie Organisationsberater setzen sich in den letzten 10 Jahren zunehmend mit Grundmodellen von Organisationen auseinander. Hierbei fragen wir uns neu, wie komplexe Organisationen überhaupt sinnvoll konzeptionalisiert und durch Management oder Beratung beeinflusst werden können. Dabei interessiert die Frage, ob und gegebenenfalls wie komplexe Organisationen einer Gestaltung von innen oder außen zugänglich sind. Die Komplexität der damit verbundenen Erkenntnisprobleme bzw. Gestaltungsansätze tritt so unabweisbar ins Bewusstsein, dass vereinfachte Vorstellungen der Organisation als Mechanismus genauso wie rezepthafte Empfehlungen für Management und Beratung vielerorts als wenig tauglich erkannt werden.

Obwohl in technologischen Bereichen - etwa in der Produktionssteuerung, in EDV-Systemen und ähnlichen - längst ein neues Denken entstanden ist, scheinen Manager, wie oft auch Berater, bezüglich der Strategien, der Organisation und der Kultur von Unternehmen eher auf mechanistische Vorstellungen zurückzugreifen. Neuere Begriffe der Naturwissenschaft, wie *vernetztes Denken*, *Selbstorganisation*, *evolutionäres Driften* und ähnliche stehen hier für geistige Gegenkräfte. Solche Begriffe gehen oft von ungewohnten Grundannahmen bezüglich der Möglichkeiten des Erkennens

¹ Zuerst erschienen in SCHMITZ C., GESTER P.-W., & HEITGER, B. (Hrsg). (1993). *Managerie - Systemisches Denken und Handeln im Management* (2. Aufl.).

und des Beeinflussens aus. Sie stehen daher oft in irritierendem Kontrast zu unseren Denkgewohnheiten. Sie sind selbst dann, wenn wir ahnen oder begreifen, was gemeint ist, schlecht mit bewährten Denk- und Handlungsgewohnheiten zu vereinbaren.

3. Sensible Konstruktion und gesteuerte Selbstorganisation

Bei der Auseinandersetzung zwischen altem und neuem Denken haben wir es mit dem erneuten Widerstreit zweier Grundorientierungen bei der Betrachtung lebender Systeme zu tun:

Beim Prinzip der Konstruktion geht man von einem Schöpfer aus, der sinn- oder zweckorientiert einen Organismus konstruiert. Das ihm eingehauchte Leben soll dann in den Bahnen der konstruktionsmäßig vorgesehenen Möglichkeiten verlaufen und den Zweck oder den Sinn der Konstruktion erfüllen. Über Jahrhunderte rechnete man diesem Prinzip den spirituellen, menschlichen, technologischen oder sozialen Fortschritt zu.

Beim Prinzip der Evolution geht man eher von einer Schöpfung ohne Schöpfer aus (Vollmert, 1990). Der Schöpfergeist liegt in der Evolution selbst und nicht außerhalb von ihr. Darwin hat die biologische Evolution des Planeten als Prinzip der zufälligen Wandlung und der Auswahl lebensgeeigneter Mutanten beschrieben. Daraus leitet sich das Prinzip der Selbstorganisation von evolutionären Prozessen im Zusammenspiel der verschiedenen Organismen und Lebenssphären ab.

In der Diskussion zwischen Wissenschaft und Praxis stoßen wir immer wieder auf die Frage, ob es notwendig oder sinnvoll sein mag, bei Unternehmen vom Selbstorganisations-Prinzip auszugehen. Argumente für dieses Prinzip transportieren gelegentlich die Idee, dass Organisationen prinzipiell nicht steuerbar wären. Vielmehr könne ihr dynamisches Eigenleben bestenfalls besser verstanden und gravierende Fehlinterpretationen und Fehlsteuerungen verhindert werden. Die Gegenidee, die lange in der Organisationslehre vorherrschte, war die der Konstruktion einer Organisation in ihrer Struktur (Aufbauorganisation) und die der Bestimmung ihres Ablaufs durch Steuer- und Regelmechanismen (Ablauforganisation). Auf diese Weise soll eine funktionstüchtige Bewegung des „Mechanismus Unternehmen“ sichergestellt werden. Ein Minder- oder Anders-Funktionieren wird dann unter Umständen mit Rekonstruktion des Aufbaues und Neubestimmung der Ablaufregeln beantwortet.

Hier liegt die Annahme zugrunde, dass die „richtige“ Konstruktion eines Unternehmens und seiner Organisation auch funktionale und sinnvolle Lebensvollzüge hervorbringt. Dem steht das Phänomen gegenüber, dass sich viele Vorgänge inner- und außerhalb von Unternehmen zu verselbständigen scheinen und sich einer Steuerung bzw. Rekonstruktion durch „störende Eigendynamik“ entziehen.

Teilbereiche von Unternehmen, ganze Konzerne, aber auch andere Organisationen der Gesellschaft scheinen oft vorrangig an der Selbsterhaltung und möglichen Expansion ihrer Eigenart orientiert zu

sein. Dies geschieht auch auf die Gefahr hin, dass die Überlebensfähigkeit - zumindest aber die Lebensqualität - der Organisation selbst wie oft auch der Mitwelt in Gefahr geraten. Für die Vertreter des Evolutionsgedankens bestätigt dies die Ansicht, dass Konstruktionsideen, bezogen auf lebendige Organisationen, ungeeignet seien. Als Praktiker erscheinen eben diese Personen jedoch inkonsequent bzw. rat- oder wirkungslos, wenn sie antreten, mit Evolutionsideen Management- oder Beratungsfunktionen auszuüben.

Soweit es die beiden Grundorientierungen betrifft, meine ich, dass jede einer problematischen Einseitigkeit der anderen eine sinnvolle Perspektive entgegensetzen kann. Eine fruchtbare Wechselbeziehung zwischen beiden Sichtweisen kann und sollte entstehen. Ein verantwortlicher Praktiker, sei er nun Manager, Politiker oder Berater, kann nach meinem Verständnis aus seiner Rolle heraus nicht davon ausgehen, dass sich die Lebensvorgänge, die er zu fördern und mitzugestalten berufen ist, einer Steuerung weitgehend entziehen. Er muss bei aller Anerkennung von Eigengesetzlichkeiten der Selbstorganisation davon ausgehen, dass durch die Steuerung Außenstehender und Betroffener diese Vorgänge in die eine oder andere Richtung sinnvoll beeinflusst werden können.

Aus der Perspektive des Evolutionsprinzips erwachsen ein Interesse an und ein Respekt vor Lebensvollzügen, die sich dem Verständnis und der Beeinflussung schwer zugänglich zeigen. Gleichzeitig geraten solche Konstruktionen ins Zwielficht, die ineffektiv und den Lebensvorgängen, die sie steuern sollen, unangemessen erscheinen. Häufig ist mit der berechtigten Kritik jedoch genau genommen nicht die Idee der Konstruktion, sondern ihre unsensible Anwendung gemeint. Daher sind eher intelligentere, für Eigengesetzlichkeiten des Lebens sensiblere und insgesamt menschlich verantwortungsvollere Konstruktionen gefragt.

Für jeden, der in Bezug auf komplexe Organismen steuern und konstruieren muss, kann es sehr bereichernd sein, seine Aufgabe abwechselnd aus beiden Grundperspektiven zu betrachten. Manchmal scheint es sogar möglich, beides zu integrieren, so dass lediglich ein Ideologiestreit übrig bliebe. Wo dies nicht der Fall ist, kann es mühsam aber lohnenswert sein, sich in beiden Perspektiven zu üben. Man kann sich dies wie die Fortbewegung zu Fuß vorstellen. Jedes Bein repräsentiert eine Sichtweise. Das abwechselnde Ungleichgewicht zugunsten eines Beines macht Fortschritt möglich.

Eine extreme Position der Evolution können sich nur Wissenschaftler erlauben, wenn sie sich den Lebensvollzügen erklärend und beschreibend gegenüberstellen können, ohne damit Handlungen in anderen Rollen rechtfertigen zu müssen. Dort, wo wir uns als Akteure und Mitgestalter begreifen, müssen wir immer aus Handlungsmöglichkeiten auswählen. Bei der Wahl unserer Handlungen würde es uns wenig helfen, sie allein als Ausdruck eines evolutionären Drifts zu betrachten und nicht als etwas, das Wirklichkeit gestaltet, und das wir verantworten müssen. Die evolutionäre Perspektive hilft

jedoch, Einengungen in unseren Wirklichkeitsgewohnheiten und in den selbstverständlichen Annahmen, die unserem Handeln zugrunde liegen, aufzuweichen und neue Entwicklungen zu ermöglichen.

Um Kultur zu schaffen und zu gestalten, sind wir auch als Architekten und Bauherren gefragt, und wir können nicht auf demselben Gelände alle möglichen Gebäude gleichzeitig errichten. Wir wählen aus und konstruieren. Und wir müssen die Folgen unserer Konstruktionen im Lebensvollzug mittragen und verantworten.

4. Einige Leitideen der systemischen Erkenntnisbiologie - Implikationen und Konsequenzen

In Teil II. werde ich einige Leitideen und Grunddefinitionen, wie sie z.B. aus der neueren biologischen Erkenntnistheorie in die Diskussion von Psychotherapeuten, Managern und Beratern Eingang gefunden haben, darstellen. Hierbei beziehe ich mich hauptsächlich auf Ideen, die durch die beiden Neurobiologen und Erkenntniswissenschaftler Umberto Maturana und Francisco Varela (1987) in den Vordergrund der Diskussion gerückt wurden.

Ich erhebe keineswegs den Anspruch, zur erkenntnistheoretischen Diskussion selbst etwas Bedeutsames beizutragen. Ich versuche lediglich, die Veränderungen in der Betrachtungsweise, die durch solche Erkenntnismodelle eingeführt wurden, für Praktiker verständlich zu machen. Ich setze mich dabei insbesondere mit ihrer Bedeutung für die Diskussion unter systemisch interessierten Organisationsentwicklern, Beratern und Managern auseinander.

Die Biologie studierte die Lebenswirklichkeit von Organismen mit der Fragestellung, wie diese ihre Lebensorganisation unter verschiedenen Lebensbedingungen aufrechterhalten bzw. schöpferisch weiterentwickeln (Selbsterhaltung und Selbsttranszendenz). Man kann nun prüfen, inwiefern die dabei verwendeten gedanklichen Modelle geeignet sind, Unternehmen genügend komplex und doch überschaubar zu beschreiben. Können sie Sichtweisen beitragen, die helfen, die Lebenssituation eines Unternehmens und der darin tätigen Menschen zu begreifen? Kann man mit ihrer Hilfe Überlegungen anstellen, wie man Einfluss nehmen muss, um die Aufrechterhaltung oder schöpferische Weiterentwicklung der Lebensorganisation eines Unternehmens zu fördern?

Selbstorganisation

Wenn man in der systemischen Beratung oder im systemischen Management von Selbstorganisation spricht, geht man davon aus, dass Systeme sich hauptsächlich nach ihnen innewohnenden Prinzipien der Selbsterhaltung und Selbsttranszendenz in viele mögliche Lebensformen hinein entwickeln können. Schöpferische Neuentwicklungen sind möglicherweise zufällige Mutationen, die dann ihre

Lebensart weiterentfalten können, wenn weder ihre Eigenlogik noch ihre Umweltverhältnisse zu ihrer Auslöschung führen. Aus dieser Sicht wäre es jedoch irreführend, wenn die Lebensdynamik eines Organismus in erster Linie als auf Effektivität und Bewährung in der Umwelt, also allein auf Zweckmäßigkeit ausgerichtet betrachtet würde. Die Überlebensfähigkeit ist eine notwendige Bedingung, um eine Entwicklung nicht auszulöschen. Sie ist aber nicht das leitende Prinzip der Selbstorganisation dieser Entwicklung. Viel eher betrachtet man Organismen von der Vielgestaltigkeit ihrer Lebensformen her, die sich aus ihrer Existenz heraus entwickeln können und ihren Wert in sich tragen. Entwicklungssprünge leiten sich nach diesem Denken auch nicht vorrangig ursächlich aus vorherigen Entwicklungen ab. Sondern sie stellen sich als zufällig schöpferische Spielarten des Lebens dar, die allenfalls einer evolutionären Drift - also der Neigung zu einer bestimmten Entwicklungsrichtung - folgen.

Diese Sichtweise setzt der Idee, dass Wirtschaftsorganisationen allein zu einem Zweck konstruiert sind und dieser Zweck das herrschende Steuerungsprinzip darstellen müsste, das Prinzip der Eigenlogiken von Lebensfunktionen und von lebendigen Prozessen entgegen. Diese können sich unabhängig von der Entstehungsgeschichte und dem Entstehungszweck entwickeln. Dementsprechend kann man auch nicht damit rechnen, dass solche Organismen allein mit einer zweckrationalen Logik gesteuert und die Wirkungen eines Beeinflussungsversuchs zuverlässig vorhergesagt werden können. Beeinflussung von innen oder außen, um geplante Wirkungen hervorzurufen, hängt entscheidend von den Eigengesetzlichkeiten und den durch diese hervorgebrachten Antworten ab.

Gregory Bateson (1981) pflegte dieses Phänomen so zu illustrieren: Wenn man auf eine genau berechenbare Weise einen Stein tritt, kann man genau vorhersagen, welche Wirkung dies haben wird. Wenn man genauso berechnet einen schlafenden Hund tritt, ist dies anders. Mit dem Begriff der nichtinstruktiven Interaktion (Förster, 1985) führt man dementsprechend ein neues Interaktions- oder Kommunikationsmodell zwischen einem Organismus und seiner Umwelt ein. Dieses Modell kontrastiert stark mit dem klassischen Kommunikationsmodell von Sender, Kanal und Empfänger, dessen berechenbares Funktionieren nur durch Störungen in der Übertragung beeinträchtigt wird.

Diese veränderte Erkenntnisperspektive hat zum Beispiel in der Medizin völlig andere Arten der Erforschung und der Erkenntnisgewinnung hervorgebracht. Man stellt sich Systeme der Organisation des menschlichen Körpers als eigenständige Kulturen vor, die mit ihrer Umwelt interagieren, aber auch der Eigendynamik ihrer Lebenskultur folgen. Man entfernt sich zum Beispiel von der Idee, das Immunsystem allein als zweckorientierte Waffe gegen biologische Gegner verstehen zu wollen. Vielmehr wird es als eine eigene Lebensform betrachtet, die notwendigerweise auch noch die Aufgabe erledigt, gefährdende Keime zu dezimieren.

Operationale Geschlossenheit und das Aneinanderkoppeln von Systemen

Mit dem Begriff „operationale Geschlossenheit“ betont man die Idee, dass jeder Organismus zunächst einmal aus der Logik seiner eigenen inneren Handlungszusammenhänge heraus zu verstehen ist. Man stellt ihn sich als geschlossen, ohne eine instruktive (kausal bestimmende) Beeinflussung von außen vor. Zur Illustration dieser veränderten Sichtweise wies Varela (1981) darauf hin, dass die Gehirnzellen, die mit dem Empfang eines elektro-chemisch verschlüsselten optischen Eindrucks vom Auge befasst sind, gleichzeitig ein Hundertfaches an anderen Informationen mit der eigenen Gehirnumwelt austauschen. Das Ergebnis der Tätigkeit dieser Gehirnzellen wird dementsprechend nur zu einem geringen Teil als durch den Umweltreiz (optischer Eindruck) determiniert gedacht. Die entstehende Wirklichkeit im Gehirn des Betrachters repräsentiert nicht eine objektiv vorhandene Außenwelt, sondern spiegelt vorwiegend das Ergebnis der Selbstorganisation der Innenwelt. Für diese stellt das Gesehene draußen mehr Anlass als Ursache dar.

Die Interaktion zwischen handlungsmäßig geschlossen organisierten Systemen stellt man sich als ein Ankoppeln aneinander vor. Organismen bieten sich durch biologische oder kommunikativ-soziale Aneinanderkopplungen gegenseitig Anreize, sich aufeinander bezogen zu organisieren. Die Bedeutung der Organismen füreinander hat mehr mit der veränderten Selbstorganisation zur Herstellung dieser Kopplungen als mit dem direkten gegenseitigen Einfluss zu tun. Die Möglichkeit, sich aneinander zu koppeln, stellt für die jeweilige Selbstorganisation einen inneren Faktor dar. Aus der Frage, ob und wie Aneinanderkopplungen an andere Organismen geleistet werden können, entstehen Selbstorganisations- und Selbsttranszendenz-Anreize für den Organismus.

5. Erkenntnistheoretische Konsequenzen

Beobachtungen und Interpretationen der Umwelt müssen konsequenterweise ebenfalls als eine Form der Ankoppelung an die Umwelt interpretiert werden. Daraus folgt, dass der Erkenntnisvorgang ebenfalls unter der Perspektive der operationalen Geschlossenheit und Ankoppelung betrachtet werden muss. Streng genommen kann kein Organismus seine Umwelt wahrnehmen, sondern lediglich die Veränderungen in der Selbstorganisation bezüglich des Aneinanderkoppelns. Umweltwahrnehmung muss also hauptsächlich aus der Perspektive der Eigendynamik des Organismus und der Arten seiner Ankopplungsmöglichkeiten und -interessen verstanden werden. Streng genommen gibt es in diesem Modell gar keine Umwelt, sondern nur Aneinanderkoppeln, denn nur über dieses erfahren wir die Umwelt. Für den Forscher heißt das, dass es keine Wirklichkeit gibt außer der, die eben durch seine Art der Erforschung abgebildet werden kann. Aus dieser wirklichkeitskonstruktiven Sicht gibt es das Erkannte nur als Logik des Erkennens.

Das Aneinanderkoppeln zweier Organismen kann aus der Perspektive beider völlig unterschiedliche Bedeutungen haben und unterschiedlich in inneren Bezügen hervorgebracht und interpretiert werden. Dass Aneinanderkoppeln aus der jeweiligen Perspektive zu klappen scheint und erfolgreich ist, heißt nicht, dass ein Organismus den anderen richtig wahrgenommen hat, sondern lediglich, dass es mit dem eigenen Ankopplungsverhalten nach seinem Verständnis möglich und effektiv ist, sich anzukoppeln. Diese Sichtweise betont das altbekannte „Erkenne Dich selbst“. Es erinnert daran, dass „Welt“ Weltverständnis meint, und Weltverständnis mit der eigenen Lebens- und Erkenntnisorganisation zu tun hat.

Für Menschen, die ein wahres oder objektives Bild der Welt für möglich und wichtig halten, sind solche Betrachtungsweisen eine große Herausforderung. Aus dieser biologischen Sicht ist der erkennende Umweltbezug nun mal nicht auf Wahrheit hin angelegt ist, sondern stellt eine Lebensform an sich dar. Er muss lediglich genügend Orientierung dafür bieten, mit welchen Selbstorganisationen die eigene Kultur überleben kann, und mit welchen sie selektiert wird. Erfolgreich sein gemäß dem eigenen Bezugssystem stiftet keine Wahrheit, sondern lediglich Plausibilität für pragmatische Wirklichkeit.

6. Professionelle Selbstorganisation und Begegnung

Vorsichtshalber kann man davon ausgehen, dass die Klientenwirklichkeit völlig verschieden von der Wirklichkeit der Berater ist. Klienten und Berater leben in ihren eigenen getrennten Welten. Ihre Weltbilder - ob sie von sich selbst oder der Umwelt erzählen - dienen in erster Linie ihrer Selbstorganisation. Begegnung in der Beratung stellt also zunächst nicht Gemeinschaft in einer gemeinsamen Wirklichkeit dar. Die Klientenwirklichkeit wird in erster Linie mit der Selbstorganisation des Klientensystems in Zusammenhang gebracht, die Beraterwirklichkeit mit der Selbstorganisation des Beratersystems. Professionelle Handlungen werden als Ausdruck von und Bezugspunkt für Wirklichkeit und Selbstorganisation der beteiligten Systeme verstanden.

Aus der Menge der möglichen Ankopplungen der Systeme ist der Teil, der Beratung darstellen soll, für unsere Betrachtung bedeutsam. Daneben gibt es meist Dimensionen der Begegnung, die z.B. mehr privaten Rollen zuzuordnen sind. Sie sollen nicht als irrelevant ausgeklammert werden, da sie oft bereichern und zusätzlich motivieren. Sie sind jedoch nicht Gegenstand der vertraglichen Leistungen.

Vorstellungen von Beratern, welche Bedeutung diese Begegnung für das Klientensystem hat oder haben soll, sind bei dieser Betrachtungsweise Teil der Selbstorganisation des Beratersystems. Sie sagen zunächst nichts über das Klientensystem und dessen Wirklichkeit aus, sondern sie dienen der Konfiguration professioneller Handlungen. Berater begründen Beratung üblicherweise in erster Linie mit ihrem Bild vom Klientensystem und vom notwendigen beraterischen Einfluss auf dieses. Beratung

als die Lebensform einer Profession zu betrachten, die möglicherweise als Auslöser für Neuorganisationsprozesse beim Klientensystem wirkt, ist eine ungewohnte Herausforderung. Erbrachte „Leistungen“ im Erleben der Umwelt sind auch hierbei unerlässlich, um nicht aus diesem Lebensraum selektiert zu werden.

Damit die Lebensform Beratung als Auslöser bei Klienten wirken kann, sind zwei Dimensionen der Professionalität wichtig: professionelle Distanz und professionelles Ankoppeln.

Distanz zwischen der Wirklichkeitsorganisation beider Systeme bedeutet, dass sie in einer Weise verschieden sind, dass sie sich gegenseitig in fruchtbarer Weise kontrastieren. Hierzu gehört die relative Unabhängigkeit der Selbstorganisationsprozesse beider Systeme voneinander. Verbundenheit miteinander ist vorrangig durch das Aneinanderkoppeln und weniger durch das Ineinandergreifen der Lebensvollzüge zu verstehen.

Neben der Distanz ist die professionelle Ankopplung Bedingung für fruchtbare Begegnung. Das Beratersystem muss ein Ankopplungsverhalten entwickeln, das im Klientensystem darauf bezogene Organisationsprozesse und Ankopplungsverhalten auslöst. Diese sollten sich auf die vorher beschriebenen Kontraste zwischen beiden Wirklichkeiten beziehen. Ankopplungen allein an Ähnlichkeiten der Selbstorganisationen würden die Beziehung vertraut sein, aber fruchtlos bleiben lassen. Ein Nichtgelingen der Ankopplung würde die Begegnung irrelevant lassen. Es müssen also Ankopplungen gefunden werden, die beiden Systemen bedeutsam erscheinen.

7. Organisation der professionellen Begegnung

Auch in professionellen Situationen begegnet man bei näherem Hinsehen enormer Komplexität. Diese wird normalerweise durch professionelle Gewohnheiten reduziert. Durch die Auflösung vieler solcher Gewohnheiten entstehen neue Fragen der Komplexitätssteuerung. Während bisher bestimmte Reduktionen, aber auch bestimmte Erhöhungen von Komplexität durch professionelle Konventionen nahe gelegt und quasi automatisch vorgenommen wurden, stehen sie nun zur Disposition. Quantitative und qualitative Komplexitätssteuerungen werden zur bewussten Aufgabe bei der Gestaltung professioneller Situationen. Man muss fragen, wie viel Komplexität insgesamt, und bei welchen Aspekten welche Komplexität erforderlich ist. Hierbei spielt neben bewussten Entscheidungen Intuition eine wesentliche Rolle.

Intuition 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 z.B. Reflexion in Fachsprache und Ausrichtung auf professionelle Fragestellungen.

Beachtung verdient auch die durch die Beratung selbst hervorgebrachte Komplexität. Grundsätzlich gilt wohl, dass die durch beraterische Verfahren erzeugte Komplexität so groß wie nötig und so gering wie möglich gehalten werden sollte. Komplexitätsbewältigung bei der Steuerung der professionellen Begegnung sollte, soweit sie nicht ausdrücklich der Inhalt beraterischer Arbeit ist, innerhalb des Beratersystems geleistet werden. Die Kapazität des Klientensystems sollte nicht unnötig mit Selbstorganisationsprozessen und identitätsstiftenden Ritualen des Beratersystems befasst werden. Das Klientensystem braucht seine Komplexitätskapazität für die eigene Selbstorganisation. Es begegnet ohnehin - insbesondere bei Neuorganisationen - einem Höchstmaß an Komplexität. Schon hierauf reagiert das Klientensystem oft mit Überkompliziertheit und problematischer Vereinfachung. Beratersysteme dürfen hier nicht mitspielen oder womöglich sogar eskalieren. Berater haben eine besondere professionelle Verantwortung dafür, sich eine Meinung zu bilden, ob - bezogen auf die Beratung - sie selbst und die Klienten angemessen mit Komplexität und ihrer Steuerung umgehen.

Wenn professionelles Handeln schemaarm und vielfältig, flexibel und doch spezifisch sein soll, wird eine Didaktik erforderlich, die hilft, intelligente Metaprogramme zur Steuerung professioneller Selbstorganisation einzurichten. Sie muss ermöglichen, vielfältige und spezifische professionelle Figuren zu entwerfen, und eine Sprache für Lernen und Austausch über einzelne methodische Orientierung hinweg bieten. Die Betrachtungen müssen praxisbezogen, multispezifisch und konkret sein und sollten nur in Grundfragen Generalisierungen anbieten.

Das folgende Schaubild zeigt drei Dimensionen der professionellen Begegnung, in denen bei jeder professionellen Figur Entscheidungen getroffen werden müssen. Die Entscheidungen müssen in einem sinnvollen Verhältnis zueinander stehen und Komplexität wirksam steuern.

KLIENTEN-SYSTEM /
UMFELD UND
JEWELIGE ROLLEN

PROBLEMDEFINITION /
FOKUS (SELEKTIVE
WIRKLICHKEITSBETRACHTUNG)



PROFESSIONELLES HANDELN
(AUSWAHL VON ROLLEN,
STRATEGIEN UND METHODEN)

Schmid 1991

Dimensionen der Komplexitätssteuerung in der professionellen Begegnung

Definition des relevanten Klientensystems und der Klientenrollen

Einzelne Personen in ihrem Funktionieren oder mehrere Personen in ihrer Beziehung zueinander, bestimmte Teams, Funktionsgruppen oder Organisationseinheiten werden nicht routinemäßig als relevante Klientensysteme betrachtet. Die Berater stellen zu Beginn und im Verlauf ihrer Beratung immer wieder neu die Frage: „Welches Klientensystem ist für die jetzige Problemdefinition und das beabsichtigte professionelle Handeln relevant?“ Das Klientensystem ist jeweils das System, das durch das professionelle Handeln direkt oder indirekt beeinflusst werden soll. Eine Anwesenheit aller ist hierfür nicht immer erforderlich. Jedoch ist eine Abgrenzung zwischen denen, die wir jeweils als zu beeinflussendes System betrachten, von denen, die wir als bei der gegenwärtigen Fokussierung und beabsichtigten Vorgehensweise als Umwelt ansehen, notwendig. Daneben fragen wir immer häufiger, in welchen Rollen Klienten gesehen und beraten werden. Hier macht es einen Unterschied, ob man in einer speziellen Sitzung einen Klienten als Privatperson und in den privaten Dimensionen seiner Beziehungen zu anderen sieht, oder etwa in seiner Führungsfunktion oder als betroffenen Mitarbeiter, als Mitglied in einem Projektteam oder als Vertreter in Tarifstreitigkeiten usw. Rollenbewusstsein und Rollendifferenzierungen machen spezifische Entscheidungen über das jeweils relevante Klientensystem möglich.

Problemdefinition und Fokuswahl

Aus einer Vielfalt von Verhaltensweisen eines Systems müssen wir bestimmte Verhaltensweisen und Abläufe durch unsere diagnostischen Raster auswählen. Diese betrachten wir dann als relevante Muster, die es zu nutzen oder zu verändern gilt, wenn eine bestimmte Problematik überwunden oder eine bestimmte Entwicklung angestoßen werden soll. Beratung heißt in diesem Zusammenhang, auf die Entwicklung solcher Muster zu zielen, die ein neuartiges Zusammenspiel im Klientensystem möglich machen. Problemverhalten müsste dann überflüssig oder unbedeutend werden. Beratung heißt also, immer wieder neu Entscheidungen über Problemdefinitionen und Fokussierungen, die Unterschiede hervorrufen, zu treffen: Welche Änderungen eines Systems sind 1. Ordnung, also lediglich andere Spielarten eines problematischen Musters? Welche Änderungen sind 2. Ordnung, sind also Veränderungen des nach unserer Diagnose relevanten Musters selbst oder können diese hervorrufen?

Einzelereignisse oder Verhaltensweisen werden in Kontexten gesehen. Dies können zum Beispiel Kontexte innerhalb der Logik einzelnen Rollen oder Persönlichkeiten sein, private oder organisations- bzw. professionsbedingte Beziehungskontexte oder Situationskontexte. Bei der Auswahl und Beschreibung der Zusammenhänge verwenden wir Beschreibungsraster verschiedener Disziplinen. Dabei versuchen wir nicht aus den Augen zu verlieren, dass diese zwar häufig Wirklichkeitssysteme mit hoher Plausibilität darstellen, über ihre Relevanz aber situationsspezifisch im Rahmen der eigenen Strategie entschieden werden muss.

Umdeutung heißt in diesem Zusammenhang, die Kontextbildungen, die das Klientensystem selbst vornimmt, zu erfahren und dem Klientensystem neue Kontexte für dasselbe Phänomen anzubieten. Das professionelle Handeln zielt dabei meist auf eine Annahme der Plausibilität solcher Umdeutungen, genannt Einsicht, und/oder auf eine verhaltenssteuernde Wirkung ab.

Systemische Sichtweisen stellen immer wieder unser Verständnis von Diagnose und Beratung in Frage. Ausgehend vom Informationsbegriff der Unterschiedsbildung könnte man in Bezug auf Beratung sagen: Diagnose und Beratung sind Unterschiedsbildungen, die einen Unterschied machen. Wir bilden also Unterschiede, die für das bedeutsam sind, was daraufhin folgen soll. Wir sehen uns selbst oft in der Versuchung, Diagnose mit der Etikettierung oder Beschreibung von Phänomenen zu verwechseln, um sie überhaupt benennen zu können. Solche Etikettierungen dienen in der Regel der Beruhigung und Versicherung der eigenen Identität mehr als einer spezifischen Pragmatik. Professionelle Beschreibungen sollten daher von differential-diagnostischer Bedeutung sein. Das Wort Differential-Diagnose enthält dieses Verständnis von Unterschiedsbildungen bereits. Diagnosen sollen also sprachliche Weichenstellungen für unser darauf folgendes professionelles Handeln sein und gewinnen nur als solche Bedeutung.

Die Grundoperation der Diagnose in diesem Sinne besteht darin, für eine bestimmte Fragestellung eine Unterscheidung vorzuschlagen und ein einigermaßen zuverlässiges Unterscheidungskriterium einzuführen. Die Unterscheidung soll für die gegenwärtige Fragestellung signifikant sein. Die Antwort sollte unser darauf folgendes professionelles Handeln steuern.

Wir müssten etwa beim Konflikt zwischen den Mitarbeitern und der Führungskraft einer Abteilung z.B. unterscheiden, ob wir darin einen zwischenmenschlichen Verträglichkeitskonflikt, ein Problem im Umgang mit Delegation und Verantwortung oder ein Spiegelphänomen eines Konfliktes in der Beziehung aller zu einer vorgesetzten Instanz sehen. Zur vorläufigen Entscheidung müssten diagnostische Fragen formuliert werden, aufgrund deren die eine oder andere Annahme als plausibel angesehen werden kann. Für jede der zur Wahl stehenden Varianten müssten unterschiedliche Konsequenzen vorgesehen sein.

Auch Interventionen können als Einführung von Unterschieden betrachtet werden. Für sie gelten die gleichen Überlegungen. Die eingeführten Unterschiede sollen für das Klientensystem aus dessen Wirklichkeitssicht relevant sein oder werden können.

Das professionelle Handeln

Mit dieser Perspektive soll auf die jeweils eingenommene professionelle Rolle und die Funktion, die der Professionelle in der spezifischen Situation hat, hingewiesen werden. Die Besinnung darauf bietet Selektionskriterien dafür, was für den Berater gerade bedeutsam sein kann und muss und was nicht. Diese Rollenklärung hilft ihm, aus dem Bündel der möglichen professionellen Selbstverständnisse und aus dem professionellen Verständnis- und Verhaltensrepertoire wenige begrenzte Figuren für die gegenwärtige Orientierung und Selbstorganisation auszuwählen. Je nachdem, welche Strategie gewählt wird, kann das professionelle Handeln weiter spezifiziert werden. Die Auswahl der momentanen Funktion des Beraters aus dem Bündel der möglichen erlaubt, von vielen Betrachtungen, die sich aus anderen Rollen oder für andere Funktionen ergeben würden, an dieser Stelle abzusehen. Die Komplexitätskapazität kann jetzt ganz der Ausdifferenzierung der momentan eingenommenen Rolle und dem damit verbundenen Handeln gewidmet werden. Die Klienten werden in ihren dazu komplementären Rollen angesprochen.

Würde der oben beispielhaft genannte Konflikt in einem Fachtraining zum Thema „Richtig delegieren“ vorgetragen werden, läge nahe, dass der Trainer Delegationsfragen und deren „richtige“ Beantwortung als Perspektive wählt. Als Fachtrainer kann er auf privatpersönliche Beziehungsfragen oder auf die Klärung systemischer Zusammenhänge verzichten. Die Konfliktpartner kann er in der Rolle von Schulungsteilnehmern, die ein Beispiel bieten, ansprechen. Fragen persönlicher

Betroffenheit oder systemischer Wechselbeziehungen dürfen als Umweltphänomene angesehen werden. Sie sind durch das gewählte professionelle Handeln nur begrenzt zugänglich. Wäre die Situation als psychotherapeutische Phase einer Teamentwicklung definiert oder als Teil einer Unternehmenskultur-Analyse angelegt, würden andere Rollenbündel, Fokussierungen und professionelle Handlungsmuster ausgewählt werden müssen. Umgekehrt wäre es unzulänglich, wenn die Steuerung einer Organisationsentwicklung durch einen Marketingexperten vereinbart wäre und dieser sich irgendwelchen Bedürfnisklärungen oder dem Vortragen von Grundsätzen der Marketingorientierung allein widmen würde.

Die Klärung der Situation bzw. ihre Definition durch berufene Instanzen, das Einhalten getroffener Vereinbarungen und das Zusammenpassen von Verantwortung, Können und Einflussmöglichkeiten sind für Klienten und Berater in ihrer Wirklichkeit allgemein und speziell in der Beratung wichtig.

8. Herausforderung und Lernmodell

Erst bei genauerem Hinsehen wird klar, wie viel Abstimmungsprozesse zu einem Kopplungsvorgang zwischen Berater- und Klientensystemen gehören. Man erkennt erst langsam, welche Herausforderung es bedeutet, wenn Berater ihre Beziehungen zu Klienten nicht nur gewohnheitsmäßig gestalten und diese darin unterweisen, sondern immer wieder neue und spezifische Begegnungen und Figuren des professionellen Handelns finden wollen. Für Professionelle entsteht im Rahmen von Ausbildung und Supervision die Notwendigkeit, sich solcher Steuerungsprobleme bewusst zu werden. Wir stehen am Anfang, eine Sprache dafür zu finden.

Einsichtig wird nun hoffentlich, dass in Ausbildungen das Erarbeiten bestimmter Deutungskonzepte wie das handlungsmäßige Erlernen bestimmter methodischer Vorgehensweisen nur als Beispiele für stimmige professionelle Figuren begriffen werden dürfen. Die Vielfalt der möglichen professionellen Figuren und die Vielfalt der Situationen, ihrer Kontexte, die Vielfalt der Klientensysteme und ihrer Fragestellungen macht es unmöglich, umfassende Ausbildungen, die für alle typischen Fragestellungen geeignete Rezepte bieten, anstreben zu wollen. Stattdessen ist eine theoretische Schulung von Metakzepten, die als Steuerungsprogramm für professionelle Selbstorganisation geeignet sind, wichtig. Solche Konzepte können auch eine geistige Hilfe für die Ausrichtung der Intuition, für die Selektion der intuitiven Fähigkeiten je nach Fokusbildung, Rollenwahl und möglichem professionellen Handeln leisten.

Im Rahmen eines Ausbildungsganges ist es eher sinnvoll, anhand vieler praktischer Anwendungs- und Experimentierversuche von Professionellen die Stimmigkeit ihrer professionellen Figuren, die Stimmigkeit der Denke und des Handelns, der Identität usw. beispielhaft im Konkreten, aber auch anschlussfähig an Steuerungskriterien zu besprechen. Damit kann der Anschluss der abstrakten

Komplexitätssteuerungs-Kompetenz an das Spezifische und Konkrete im Denken und Tun sowie in der Selbstorganisation von Beraterorganisationen geleistet werden. Man kann nur hoffen, dass eine Generalisierung dieser Fähigkeit nicht im Sinne von Verallgemeinerung der inhaltlichen Erkenntnisse stattfindet, sondern im Sinne der Fähigkeit, Prinzipien zu erkennen und immer wieder neu und spezifisch Figuren zu entwickeln. Da die Einsicht um sich greift, dass ein lernendes System zu sein eine natürliche Lebensform von Menschen darstellt, geht es auch gar nicht länger darum, durch Ausbildungen bestimmte Lernergebnisse zu sichern, sondern mehr darum, durch Ausbildung kreatives Gestalten und Lernen im Dialog als Lebensform von Professionen und Organisationen zu etablieren.

Quellen:

- Bateson, G. (1981). Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven. Frankfurt a. M.: Suhrkamp. (Original erschienen 1972: Steps to an ecology of mind. Collected essays in anthropology, psychiatry, evolution and epistemology)
- Förster, von H. (1985): Sicht und Einsicht – Versuch einer operativen Erkenntnistheorie. Braunschweig, Wiesbaden: Vieweg.
- Maturana, U. und Varela, F. (1987): Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens. Frankfurt a. M.: S. Fischer.
- Varela, F. (1981): Autonomy and Autopoiesis. In: Roth, Gerhard, Schwegel, Helmut (Hrsg.): Self-organizing systems. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 14-23.
- Varela, F. (1981): The middle way in neuro–science (Vortrag). Lloret de Mar.
- Vollmert, B. (1990): Selbstorganisation – Schöpfung ohne Schöpfer? Abendstudio 27.3.1990, SWF Baden–Baden.

Autor: Bernd Schmid
Quelle: isb