

Antreiber

Unter Antreiberdynamiken lassen sich Verhaltensmuster subsumieren, die gewohnheitsmäßig aktiviert werden, wenn Menschen unbewusst aus der Haltung heraus handeln, nicht akzeptiert oder in Ordnung zu sein – z. B.: „Ich bin nur OK, wenn ich mich beeile“. Es handelt sich um verinnerlichte Anweisungen, denen Menschen v. a. in schwierigen Lebenssituationen zwanghaft folgen. Einstmals hatte dieses Verhalten die Funktion, trotz einschränkender Grundbotschaften bedingte Akzeptanz zu erlangen. Unbewusst besteht diese Hoffnung auch heute, wenn Antreiber aktiviert werden. Die Forderungen der Antreiber sind aber letztlich unerfüllbar und das Verhalten wird dadurch ineffektiv. Das Konzept wurde ursprünglich von Taibi Kahler entwickelt und von Bernd Schmid verfeinert und auf den beraterischen Rahmen abgestimmt.

Es lassen sich fünf Antreiberdynamiken unterscheiden:

1. Ich bin OK, wenn ich stark bin.
2. Ich bin OK, wenn ich perfekt bin.
3. Ich bin OK, wenn ich gefällig bin.
4. Ich bin OK, wenn ich mich beeile.
5. Ich bin OK, wenn ich mich anstrengende.

Obwohl die verschiedenen Antreiberdynamiken oft als Typen beschrieben werden, muss auf den Kontext, in dem das Antreiberverhalten ausgelöst wird, geachtet werden. Es kann also sein, dass jemand ein Antreiberverhalten, für das er anfällig ist, nur in einem bestimmten Kontext oder einer bestimmten Person gegenüber zeigt.

Jeder der oben genannten Antreiber ist gekennzeichnet durch eine typische Art des Ausdrucks, der sich verbal und nonverbal zeigt. Die Diagnose von Antreibern jedoch allein an Wortfloskeln oder Gesten festzumachen, führt häufig fehl. Wichtiger scheint, ein Gefühl dafür zu entwickeln, welche spezifische Atmosphäre durch Antreiberverhalten in einem sozialen Raum entsteht, welche emotionalen Dynamiken, Beziehungsmuster und Wirklichkeitslogiken aktualisiert werden. Jede der einzelnen Antreiberdynamiken erschafft eine Welt, in die man mit einiger Wahrscheinlichkeit eintritt. Oft denken wir, wir würden uns aus der Dynamik heraushalten oder etwas dagegen tun und merken nicht, dass wir dabei doch innerhalb der Logik agieren. Die Herausforderung liegt darin, Antithesen zu formulieren, die nicht nur andere Spielarten innerhalb der Antreiber-Inszenierung sind, sondern eine andere Dynamik aktivieren. Die Kenntnis der einzelnen Dynamiken und die Diagnose der eigenen Reaktion (soziale Diagnose) können helfen, nicht in die Logik der Antreiber-Inszenierung einzutreten, sondern antithetisches Verhalten und antreiberfreie Inszenierungen zu aktivieren.

Als Möglichkeit, deeskalierend auf Antreiberverhalten zu reagieren, wurde in der TA die Intervention der Erlaubnisse entwickelt. In der Weiterentwicklung dieses Konzepts wird in der professionellen Beziehung eine Haltung eingenommen, die es dem Gegenüber ermöglicht, für bestimmte Einschränkungen oder Ketten von Einschränkungen (z. B. ich muss perfekt leisten, wenn es nicht perfekt ist, ist es nicht Leistung, wenn es nicht Leistung ist, bin ich nicht liebenswert) neue lebbare Optionen zu entwickeln.

Beispiele für antithetische Haltungen:

1. Sei stark Antreiberverhalten

- Ich darf meine Gefühle und Empfindungen spüren und leben.
- Ich darf um Hilfe fragen.
- Ich darf Gefühle und Gedanken gleichzeitig haben.

2. Sei perfekt Antreiberverhalten

- Ich darf sorgfältig sein.
- Ich darf Fehler machen, sie mir eingestehen und daraus lernen.
- Ich darf bewusst Maßstäbe entwickeln.

3. Sei gefällig Antreiberverhalten

- Ich darf es tun/lassen, wie es mir entspricht.
- Ich darf meine Bedürfnisse, Wünsche spüren und leben.
- Ich darf auch „Nein“ sagen.

4. Beeile dich Antreiberverhalten

- Ich darf mir Zeit lassen.
- Ich darf es in meinem Tempo tun/lassen.
- Ich darf es in meinem Rhythmus tun/lassen.

5. Streng dich an Antreiberverhalten

- Ich darf es nach meinen Kräften tun/lassen.
- Ich darf Prioritäten setzen.
- Ich darf Erfolg haben und feiern.
- Ich darf um Hilfe bitten.
- Ich darf delegieren.

Jede Dynamik führt auch zu einem antreiberspezifischen Arbeitsverhalten. Die Deeskalation und Erlösung aus der Dynamik führt zu einer reif entwickelten Tugend. „Jede Neurose ist ein unerlöstes Talent“ (B. Schmid). Der Unterschied der erlösten Position zur Antreiberdynamik liegt darin, dass das "erlöste" Verhalten nicht mehr in der „OK, wenn“ - Logik steht. Es kann vielmehr kontextspezifisch gewählt werden: „Ich kann entscheiden, ob ich mich (z. B.) beeile“.

Antreiber- verhalten	„Vorteil“	„Nachteil“	Tugend
Sei stark	- Ruhe in Krisen	- fragt nicht nach Hilfe	Sprinter für kurzfristige Hochleistung
Sei perfekt	- akkurat - gut organisiert - plant im Voraus	- fehlende Priorität - macht keine Entwürfe - Vorschläge werden als negative Kritik aufgefasst	Gründlichkeit und Sinn für Vollkommenheit
Sei gefällig	- gutes Teammitglied - gute Intuition für zwischenmenschliche Beziehungen	- grenzt sich nicht ab - entwickelt keinen eigenen Standpunkt	Bezogenheit
Beeile dich	- erledigt viel	- macht Fehler	Steuerung bei hoher Situationskomplexität
Streng dich an	- Initiative - Interesse - Enthusiasmus	- ausufernd - keine Priorität - nicht abschließen können	Beharrlichkeit, Ausdauer

Beratung

Beratung ist eine durch Kontrakt zwischen den Beteiligten entstehende

kommunikative Beziehung, innerhalb derer für die Fragestellungen des Klienten Antworten erarbeitet und/oder seine Steuerungsfähigkeit verbessert werden.

Unterscheidungsmerkmale

Ausrichtung

- Persönlichkeitsberatung: Beratung hinsichtlich persönlicher Entwicklung und Selbststeuerung im Spannungsfeld verschiedener Lebenswelten und wesensgemäßer Integration verschiedener Belange unterschiedlicher Lebensphasen.
- Professionsberatung: Dient der professionellen Qualifikation, unabhängig von der Funktion in einer bestimmten Organisation.
- Funktionsberatung: Dient der Qualifizierung von Organisationsfunktionen, unabhängig von der Profession der Funktionsträger.

Schwerpunkte

Fach-, Design-, Produkt-, Konflikt-, Prozessberatung usw.

Settings

z. B. Einzel- oder Gruppenberatung

Teilsystem des Kunden

z. B. Mitarbeiter-, Team-, Bereichs-, Organisations- oder Unternehmensberatung

Beratungsrollen

- Management-Training: Maßnahme der Erwachsenenbildung, die auf das Verständnis und die systematische Anwendung von bewährten Management- und Führungsverhaltensweisen abzielt. Bei zunehmendem Eingehen auf individuelle Steuerungsfragen werden die Übergänge zur Beratung fließend.
- Coaching: Dieser Begriff findet in der Literatur vielfältige Verwendung, z. B. für Persönlichkeitsberatung, Funktionsberatung oder Professionsberatung, zum Teil aber auch für Varianten von Führung (Coaching von Mitarbeitern).
- Persönlichkeitscoaching: Persönlichkeitsberatung (s. o.) gemäß dem Drei-Welten-Modell der Persönlichkeit.
- Expertise: Bereitstellen von Know-how und dessen angemessene Präsentation. Keine weitergehende Verantwortung für Kommunikation oder Verwendung des Know-hows.
- Moderation: Die Steuerung von Kommunikationsprozessen, kann aus der Verantwortung des Beraters geleistet werden, kann aber auch aus der Verantwortung für Management und Führung geleistet werden.

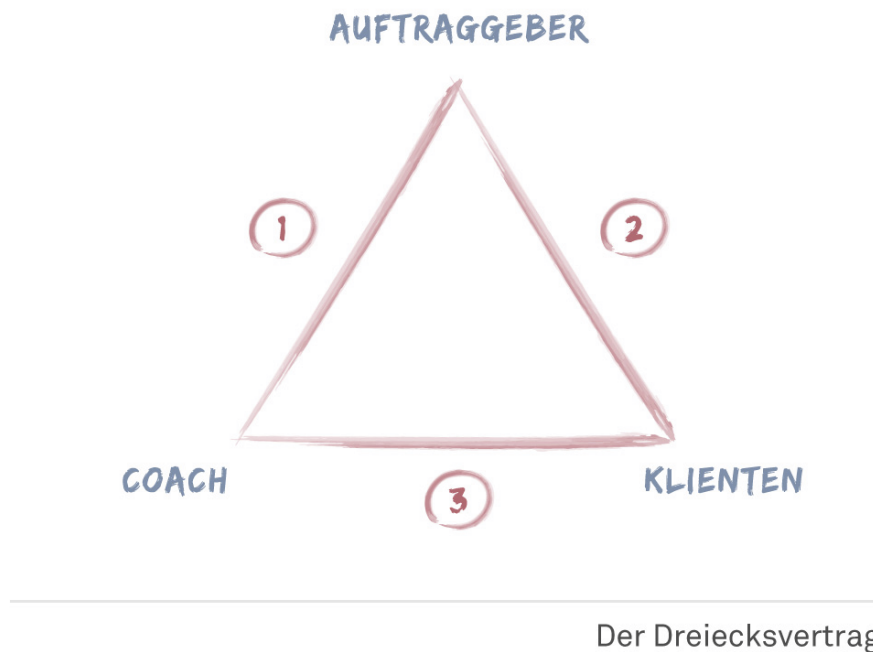
Begriffe im Umfeld der Beratung

- Management/Führung: Durch eine Organisationsfunktion bedingte oder auch situativ vereinbarte Tätigkeit und Beziehung mit entsprechender Betreiber- und Ergebnisverantwortung.
- Strategisches Management: Die Fähigkeit, Steuersysteme zu konzipieren, die zielorientierte Steuerung durch Organisationsstrukturen und -abläufe mit erreichbaren Ressourcen ermöglichen.
- Strategische Führung: Führungsbeziehungen so gestalten, dass die Steuerungsprinzipien des strategischen Management in die Selbststeuerung von Menschen und die komplementäre (sich ergänzende) Steuerung in Beziehungen und Systemen umgesetzt werden.

Dreiecksvertrag

Das Konzept des „Dreiecksvertrags“ stammt ursprünglich aus dem Berufsfeld der

Psychotherapeuten. Es wurde geprägt von **Fanita English** und beschreibt die Beziehungen zwischen drei Parteien: „Auftraggeber, Klient und Professioneller“, die bei der Prüfung eines Auftrages (siehe **Kontrakt**) für einen externen oder auch internen Berater relevant sind. Gewöhnlich trifft ein Trainer oder Berater nicht direkt mit seinen Klienten zusammen, sondern vereinbart z. B. mit einer Fortbildungsabteilung (Auftraggeber) bestimmte Richtlinien bezüglich der geplanten Fortbildung. Diese Vereinbarungen werden sinnvollerweise ergänzt durch Verabredungen zwischen dem Professionellen und den Teilnehmern der Maßnahme (Klienten), sowie zwischen Auftraggeber und Teilnehmern. Das Geflecht von bilateralen Vereinbarungen lässt sich bildlich darstellen:



1. **Beziehung zwischen dem Professionellen und dem Auftraggeber:** Hier gilt es zu klären, welche Ziele der Auftraggeber hat und an welchen Kriterien er den Erfolg der Maßnahme ablesen kann. Eventuell wird der Auftraggeber darüber informiert „was“ gemacht werden soll (das „Wie“ sollte aber immer in der Verantwortung des Beraters bleiben).
2. **Beziehung zwischen Auftraggeber und Klient:** Was will der Klient vom Auftraggeber (Geld, Zielsetzung, Erfolgskriterien), bzw. was will der Auftraggeber für den Klienten? Ist das auch den Klienten bekannt?
3. **Beziehung zwischen dem Professionellen und Klient:** Hier wird geklärt, welche Ziele und Erwartungen vonseiten des Klienten vorhanden sind. Kontrakte über die Beratungsarbeit werden geschlossen (z. B. Schweigepflicht, Bitte um Mitsteuerung usw.).

In der Praxis kann der Auftraggeber unterschiedliche Funktionen haben. In manchen Organisationen organisieren Führungskräfte das Coaching für ihre Mitarbeiter selbst, in anderen ist eine Person aus der Personalabteilung für den internen Prozess des Coachings und der Vertragsgestaltung verantwortlich. So kann es sein, dass aus dem Dreiecks- ein Vierecksvertrag wird.

Insgesamt gilt, dass die Kontrakte zwischen den unterschiedlichen Parteien zueinander passen müssen. Der Berater klärt für sich, ob er den Auftrag professionell, d. h. gemessen an den Maßstäben seiner Professionskultur übernehmen und durchführen kann. Ähnlich wie im Coaching kommt ein Dreiecksvertrag auch im Seminargeschäft zustande. Dabei können im Schaubild die Klienten durch Seminarteilnehmer und der Coach durch die Rolle des Trainers ersetzt werden.

Idealerweise werden Dreiecksverträge im Beisein aller Beteiligten ausgehandelt. Kommt es zu Schieflagen in der Kontraktgestaltung, etwa indem sich ein Trainer im Seminar mit den Teilnehmern solidarisiert, besteht die Gefahr, dass der Kontrakt mit dem Auftraggeber aus dem Blick gerät und der Trainer schlimmstenfalls gefeuert wird. Es ist also wichtig, sich als Trainer oder Coach darüber Klarheit zu verschaffen, welcher Art die Erwartungen aufseiten der Vertragspartner sind und diese zu differenzieren. Werden Themen angesprochen, die außerhalb des Kontraktes liegen, können sich Professionelle klar positionieren und kommunizieren, was sie in der ausgehandelten Rolle zu leisten imstande sind.

Dreiweltenmodell

Jedem Menschen stellt sich die Aufgabe, die Vielfalt unterschiedlicher Rollen zu gestalten und sie sowohl in der Situation als auch in der Persönlichkeit zu integrieren. In der modernen Gesellschaft mit ihren vielfältigen Zugehörigkeiten wird gelingende Integration zunehmend schwieriger. Menschen sehen sich im beruflichen wie im privaten Kontext Rollenanforderungen gegenüber, die zunehmend schwerer zu steuern sind und zu lebhaften Gestalten gebündelt werden können.

Neben der Aufgabe, sich in dem Netz der verschiedenen Rollen zurechtzufinden, gilt es, Konflikten zwischen Rollenanforderungen aus unterschiedlichen Welten zu begegnen. Das Spannungsfeld von Familie und Karriere kann hier als Beispiel dienen. Benötigt werden Modelle, die helfen, den individuellen Umgang mit Rollen beschreibbar und damit der Reflexion zugänglich zu machen.

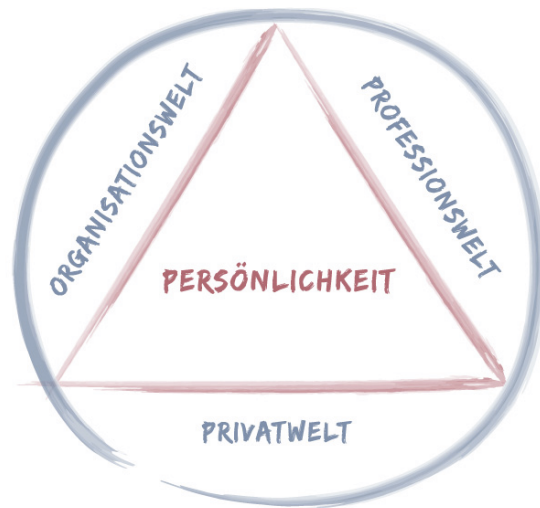
Das **Rollenmodell** der **Persönlichkeit** erleichtert die professionelle Positionierung und intelligente Komplexitätssteuerung bei der Organisation von Situationen und Rollen. Es dient zum einen der Professionalisierung von BeraterInnen und ist damit ein didaktisches Instrument von Ausbildung und stellt gleichzeitig ein Orientierungsschema dar, mit dessen Hilfe sich Professionelle etwa in einem **Persönlichkeits-Coaching** steuern können.

Das Modell legt nahe, drei Lebenswelten zu unterscheiden, in denen Rollen gestaltet werden müssen: Professionswelt, Organisationswelt und Privatwelt.

Privatwelt: Die Privatwelt besteht aus dem direkten persönlichen Umfeld mit Familie, Verwandten und Bekannten und reicht in den gesellschaftlichen Raum. Hier spielen Vorstellungen der privaten Lebensgestaltung von Professionellen eine Rolle. Bsp.: Familienvater, Ehefrau, Freund.

Organisationswelt: Hier existiert die eigene Funktion meist unabhängig von der Person. Die Spielregeln werden von vielen Faktoren mitbestimmt, auf die man weder persönlich noch institutionell unmittelbaren Einfluss hat. Die Organisationspersönlichkeit entsteht durch das Kraftfeld dieser Spielregeln sowie Möglichkeiten der Gestaltung der eigenen Rolle in diesem Kraftfeld. Bsp.: AbteilungsleiterIn, SachbearbeiterIn

Professionswelt: Die Welt der Organisation wird durchdrungen von der Welt der Profession. Jeder Positionsinhaber ist gleichzeitig Angehöriger einer bestimmten Profession. Fragen der professionellen Persönlichkeit sind immer auch Fragen der lebenslangen Entwicklung von Professionalität und professioneller Identität im Sinne von Können und Selbstverständnis, Wirklichkeits- und Wertvorstellungen, die sich aus einer bestimmten Fachrichtung ergeben. Bsp.: Wirtschaftsingenieur, Jurist, Bildungsfachmann/frau



Drei-Welten-Modell der Persönlichkeit

Das Schaubild verdeutlicht die Idee, dass sich Persönlichkeitsentwicklung in der Balance der Anforderungen aus diesen drei Welten, dem Erlernen und Leben von Rollen bzw. deren sinnhafte Ausgestaltung vollzieht.

Emotionen

Emotionen können in der Beratung nicht in erster Linie als originärer Selbstausdruck verstanden werden, sondern werden in ihrer Bedeutung für die Selbststeuerung von Menschen und Systemen betrachtet. Jede Emotion wird aus dieser Perspektive als eine Reaktion auf ein **Wirklichkeitsverständnis** gedeutet und auf seine Bedeutung für die **Selbststeuerung** zur sinnvollen Gestaltung von Wirklichkeit hin untersucht.

Eine positive erlebnisverarbeitende und orientierende Funktion hat z. B. ein Wutgefühl dann, wenn es signalisiert, dass man ein Unbehagen erleidet, dessen Verursacher außerhalb gesehen wird. Die Wut aktiviert, auf den Verursacher von Unbehagen so einzuwirken, dass dieser sein Verhalten zur Verbesserung des eigenen Wohlbefindens verändert.

Allerdings gibt es auch reflexhafte, gewohnheitsmäßige Emotionen, die diese erlebnisspiegelnde und selbststeuernde Funktion verloren haben und wie ein meist relativ sinnloser, generalisierter Reflex arbeiten. Sie werfen jedoch oft sekundären Nutzen ab und werden deshalb beibehalten.

Eine Führungskraft gerät beispielsweise chronisch in ein Gefühl der Hilflosigkeit und vermeidet dadurch, sich bestimmten professionellen Herausforderungen zu stellen.

Mitarbeiter stabilisieren diesen Zustand, indem sie chronisch in Mitleid und Hilfsbereitschaft verfallen. Hier haben die Emotionen eine Funktion in der Etablierung und Aufrechterhaltung **symbiotischer Beziehungen**.

Emotionen weisen also auf eine implizite Analyse der Situation hin, deren Angemessenheit zu überprüfen ist, und sie aktivieren eigenes wirklichkeitsgestaltendes Verhalten. Dessen Anschlußfähigkeit und Opportunität ist ebenfalls zu überprüfen.

Fokusbildung

Als Fokus bezeichnet man einen Betrachtungsaspekt, unter dem ein Betrachter ein beobachtetes Phänomen abbildet. Es handelt sich also um eine Beziehung zwischen dem Bezugsrahmen des Beobachters und dem beobachteten Gegenstand.

Fokusbildung meint die Art und Weise, wie ein Betrachter zu seinem Betrachtungsaspekt kommt, d. h. wie er seinen Fokus auswählt. Fokussieren meint den Vorgang, mit dem ein Fokus im eigenen Erleben und Verhalten oder in der Beziehung umgesetzt wird, d. h. wie ein Berater den gewählten Fokus in die beraterische Interaktion einführt oder ihm Bedeutung verschafft.

Die Metapher des Fotografierens eröffnet zwei wichtige Perspektiven für die Auswahl eines Fokus: den Standort des Fotografen und die Möglichkeiten des Fotoapparats.

Angenommen man möchte eine Wiese fotografieren, dann könnte mit einem Festobjektiv nur die ganze Wiese abgelichtet werden. Unterschiede zwischen Blumen können damit für den Betrachter keine Bedeutung gewinnen. Das wäre nur bei einer Ausschnittswahl etwa mit Hilfe eines Zoom-Objektivs möglich. Diese Technik macht es möglich, Aspekte des Bildes in den Vordergrund und andere Aspekte in den Hintergrund zu rücken. Eine Blume kann nun in Kontrast zu anderen Blumen gesetzt werden. Durch die Veränderung des Blickwinkels kann die Blume zusätzlich in Kontrast zu anderen Blumen oder Gegenständen gestellt werden. Dadurch entstehen unterschiedliche Rahmen oder Kontexte der Betrachtung. Die Blume erscheint je nach Betrachtungshintergrund in einem anderen Licht.

Dieses Beispiel veranschaulicht, dass Wahrnehmung mit vielfältigen schöpferischen Vorgängen seitens des Beobachters zu tun hat und keine naturgetreue Abbildung von Wirklichkeit darstellt. Für Berater gilt, sich dieses Prozesses bewußt zu sein, eigene Fokusbildungen sowie die der Klienten zu studieren und Vorstellungen zu entwickeln, welche Foki signifikant und weiterführend sind.

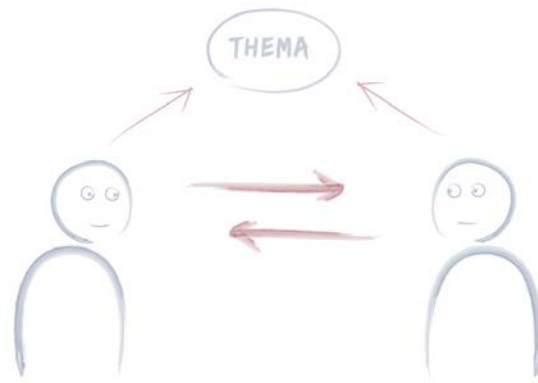
In der **Kommunikation** wird (wenn es gelingt) ein gemeinsamer Fokus errichtet, d.h. die Kommunikationspartner teilen bzw. einigen sich auf einen Betrachtungsaspekt. Beraterische Kommunikation soll sich daran ausrichten, einen relevanten Fokus zu bedienen und weiterzuentwickeln. Gerade auch bei der Auswahl einer **Problemdefinition** wird der Auswirkung der unterschiedlichen Foki deutlich.

Ich-Du und Ich-Es

Bei diesem Konzept handelt es sich um eine Typenlehre, die Schwierigkeiten in der Begegnung zwischen Menschen oder Welten beschreibt. Das Modell unterscheidet zwei grundsätzliche Typen der Beziehungsaufnahme: Ich-Du-Typen und Ich-Es-Typen. Das Modell ist in Anlehnung an Viktor E. Frankls **Logotherapie** entstanden. Bei Frankl wird das Dreieck Logos-Ich-Du beschrieben. Im hier beschriebenen Modell besteht das Dreieck aus Thema-Ich-Du.

Ich-Du-Typen

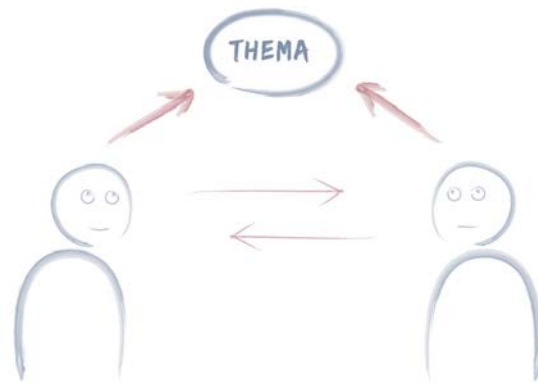
Ich-Du-Typen sind zunächst an anderen Menschen und der Beziehung zu ihnen interessiert. Beziehungsklärung besteht darin, ob und wie beide an der Person des Anderen Interesse haben.



Ich-Du-Menschen in Interaktion

Ich-Es-Typen

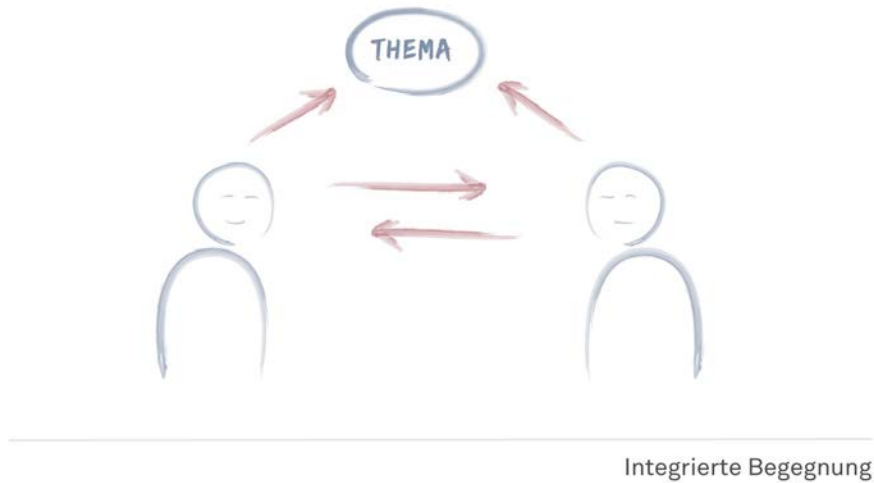
Ich-Es-Typen sind vorrangig ihre Themen (Logos) wichtig. Begegnen sie einem anderen Menschen, wird die Beziehung dadurch konstituiert, dass sie gemeinsame Themen finden oder man an den Themen des anderen interessiert ist. Beziehungsklärung besteht also darin, ob der andere sich für das interessiert, für was ich mich interessiere.



Ich-Es-Menschen in Interaktion

Treffen diese Typen aufeinander und es kommt zu einer Krise, dann versucht der Ich-Du-Typ erst sicherzustellen, dass der andere ihn noch mag und dann über Themen zu reden, während für den Ich-Es-Typ vorwiegend wichtig ist, ob der andere noch genügend an seinen Themen interessiert ist.

Bei beiden Interaktionstypen ist der Einstieg in das Gespräch entscheidend und bedarf Aufmerksamkeit, um Passung im Gesprächsverlauf herzustellen. Im weiteren Verlauf kann bei beiden Typen eine integrierte Begegnung entstehen. Diese sieht dann so aus:



Identität

Identität speist sich aus Selbst- und Fremddefinition. Ein Gefühl für Identität stellt sich ein, wenn diese beiden Bilder zumindest partiell übereinstimmen bzw. im Gleichgewicht sind. Definiere ich mich beispielsweise als Trainer und bekomme in meinem beruflichen Alltag entsprechende Rückmeldungen, stimmen beide Definitionen überein. Aus wirklichkeitsanalytischer Sicht handelt es sich um Definitions- und Codefinitionsvorgänge. Ich schlage eine Sicht vor, wie ich mich sehe, und andere bestätigen diese.

Verändert sich die Selbst- oder die Fremddefinition, kommt das System in Fluss. Der Impuls für Veränderung kann grundsätzlich von innen oder von außen erfolgen. Im Kindesalter erfolgen etwa Impulse von innen durch körperliche und geistige Reifung, später verstärkt durch Unzufriedenheit mit alten bzw. durch Lust auf neue Identitätsaspekte. Werden anstehende Entwicklungen nicht gelebt, besteht die Gefahr von Stagnation und Krankheit.

Sehr häufig kommen auch Impulse von außen, meist wenn eigene Entwicklungschancen nicht wahrgenommen werden. Gute Personalgespräche enthalten beispielsweise solche Entwicklungsimpulse. Für Impulsgeber von außen (relevante Andere) ist es wichtig, maßvoll auf sich abzeichnende Entwicklungen zu reagieren. Erfolgen Anstöße von außen zu früh oder werden zu hohe Anforderungen gestellt, kommt es häufig zu Verkrampfungen und Fehlentwicklungen. Kommt der Impuls zu spät oder gar nicht, kann evtl. eine Entwicklungschance verpasst werden. Identitätsveränderungen sind oft verbunden mit einer Verunsicherung. Das Neue ist noch nicht stimmig zur übrigen Identität, wirkt dadurch unrund und muss erst stimmig gemacht werden. Interessant sind hier Ergebnisse aus der Kognitionsforschung, die zeigen, dass qualitativen Veränderungen meist eine Instabilität des Systems vorausgeht bzw. dass Instabilität sogar als Voraussetzung für solche Veränderungen gesehen werden kann. Das heißt, diese Verunsicherung ist als Bedingung für qualitativen Wandel positiv zu werten.

Wenn neue Seelenanteile oder Skills zu entwickeln oder zu integrieren sind, gilt es Umwelten zu schaffen, in denen diese erprobt werden können. Eine wenig nützliche Strategie ist hier, das Neue da zu erproben, wo relevante Andere nicht in positiver Weise spiegeln bzw. Umwelten aufzusuchen, die einen so gut kennen, dass sie das Neue nicht mehr sehen können oder wollen. Positiv wirken sich Menschen aus, die dem Neuen wohlwollend gegenüberstehen.

Entwicklung der professionellen Identität

Professionelle Identität kann beschrieben werden als die Bündelung von professionellen Sichtweisen und Fähigkeiten bezogen auf eine berufliche Funktion, die in Übereinstimmung erlebt wird, mit eigenen wesensgemäßen Begabungen und

der entsprechenden persönlichen Entwicklung. Das heißt ich bündle, was ich weiß und kann, in Bezug auf eine bestimmte Funktion, um die Perspektive dieser Funktion einnehmen zu können und bin in dieser Rolle auch „an-wesend“.

Zwei Umwelten sind im professionellen Kontext von Bedeutung: zum einen meine Klienten/Markt und zum andern meine Organisation/Kollegen. Professionelle Identität setzt nun voraus, mich selbst, meine Organisation/Kollegen und meine Kunden/Markt stimmig zueinander zu fügen, d. h. meine Rollen, Fähigkeiten und Neigungen zu dem Markt, auf dem ich mich bewege, und zur Team- oder Unternehmenskultur passend zu machen.

Natürlich handelt es sich auch hier um ein vorübergehendes Gleichgewicht, das sich durch eine Veränderung der Komponenten weiterentwickelt. Verändert sich etwa der Markt von Standardtrainings in Richtung Teamentwicklung oder Beratung, erfordert dies Anpassungsleistungen von Menschen, die sich bisher ausschließlich als Trainer definiert haben.

Wie kann ein maßvolles Verhältnis zwischen Kontinuität und Wandel gefunden werden?

Es empfiehlt sich eine Reflexionsschleife (Monitoring) einzubauen, die ermöglicht, gelegentlich zu überprüfen, ob die drei Elemente noch in der Balance sind, um nicht Entwicklungen zu verpassen oder von ihnen überrascht zu werden.

- Welche Veränderungen zeichnen sich bei mir ab, was kann ich und was will ich mit Energie füllen?
- Welche Bedürfnisse gibt es auf dem Markt und welche zeichnen sich ab?
- Was ist in meiner Organisation, mit meinen Kollegen möglich, was steht an?

Um die Verunsicherung zu dosieren, die mit Identitätsveränderungen einhergeht, kann es nützlich sein, die individuelle Produktpalette zu differenzieren in:

- Produkte, die langsam auslaufen (möglicherweise aber noch finanzielle Sicherheit bieten).
- Produkte, welche die Mitte meiner Identität widerspiegeln.
- Produkte, die eher der Vorbereitung des Neuen dienen.

5 Säulen der Identität

Petzold unterscheiden bei Identitätsfragen **5 Säulen**:

1. Leib/Leiblichkeit
2. Soziales Netzwerk
3. Arbeit und Leistung
4. Materielle Sicherheit
5. Werte

Informationen und Daten

Aus systemischer Perspektive werden Daten von Informationen unterschieden.

Zu den **Daten** wird gerechnet, was in irgendeiner Weise als gegeben angenommen wird. Hierbei kann es sich um ein Faktum handeln, z. B. die Anzahl der anwesenden Vorstandsmitglieder in einer Teambesprechung. Es kann sich aber auch um weniger faktische Daten handeln, wie etwa die vereinbarte Tagesordnung. Manche Daten können allein auf Glaubenssätzen beruhen, wie etwa die allgemein geteilte Ansicht, ohne Atomkraft gehen die Lichter aus. Ein Datum kann definiert werden als die Bezeichnung einer Seite einer Unterscheidung (z. B. schuldig vs. unschuldig, selbständig vs. unselbständig). Daten haben also keinen dinghaften Charakter, sondern entstehen durch die kognitive Tätigkeit eines Systems. Welche Daten verwendet werden, hängt von der primären Aufgabenstellung (dem Existenzgrund)

des Systems ab. Für ein Krankenhaus sind beispielsweise andere Unterscheidungen relevant als für eine Bank oder einen Kirchenchor. Bateson nennt Daten, die für einen Beobachter relevant werden „Informationen“. „Information ist ein Unterschied, der einen Unterschied macht“ (**Bateson, Gregory** (1981): **Ökologie des Geistes**. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven. Frankfurt a. M.: Suhrkamp. S. 582).

Eine **Information** ist also ein Datum, das für die Steuerung als relevant angesehen wird. Ob dieses Datum berücksichtigt wird oder nicht, macht einen Unterschied in der Steuerung. Information ist folglich unabdingbar mit Steuerungsfragen verbunden und damit mit der Selbststeuerung des Organismus, der diese Informationen zu seinem Zweck generiert.

Da stets andere Möglichkeiten der Unterscheidung bestehen, ist das Bild, das man erhält, ein Ergebnis von Unterscheidungen, die dieser Beobachter bzw. dieses System trifft. Zwei Systeme werden daher in derselben Situation verschiedene Unterscheidungen herstellen und entsprechend zu verschiedenen Landkarten desselben Territoriums kommen. In der Rückblende auf den Beobachter entsteht dadurch die Frage, welches die Kategorien sind, aufgrund deren Unterschiedsbildungen vorgenommen werden. Das bedeutet, dass es mit unseren eigenen Unterscheidungskriterien zu tun hat, welche der möglichen Kontraste bzw. Daten wir als signifikant betrachten und welche nicht.

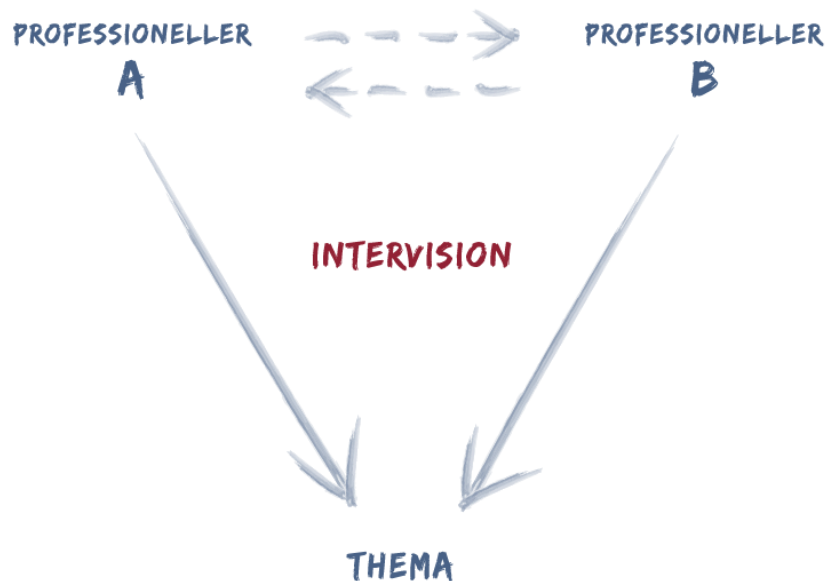
Ein Beispiel mag diese Idee verdeutlichen: Auf einer Wiese gibt es viele Unterscheidungen zu treffen: Farbe, Form der Blüte, Größe, Geruch, Geschmack der Blume usw. Für ein Kind, das einen Geburtstagsstrauß pflücken will, ist eine entscheidende Information, welche Pflanzen Blumen sind, im Unterschied zu anderen Pflanzen, die keine sind. Vielleicht interessiert es sich auch dafür, welche Blumen rot oder gelb sind, weil es daraus unterschiedliche Konsequenzen für die Zusammenstellung seines Blumenstraußes zieht. Die Blütenform wäre in diesem Fall kein Unterschied, der einen Unterschied macht, sondern nur die Farbe. Für ganz andere Unterscheidungskriterien interessiert sich eine hungrige Kuh auf dieser Wiese.

Es ergibt sich aus dem systemischen Informationsbegriff von selbst, dass Eigenschaften von Dingen, die durch Etikettierung benannt werden können, oder Erklärungen über Entstehungsursachen bzw. Ziel-Mittel-Relationen keine Informationen darstellen, wenn sie für Professionelle nicht steuerungsrelevant sind. Etikettierungen und die einfache Benennung von Daten und Zusammenhängen zwischen Daten als „Erklärung“ ohne Relevanz für Selbststeuerung nennt **Maturana** „Schnuller“. Sie dienen zur Beruhigung, geben das Gefühl, sich auszukennen, tragen aber nicht zur Steuerung bei. Menschen glauben oft, zu wenig "Informationen" zu haben und hoffen, durch mehr Daten sich und andere besser orientieren zu können. Doch mit Daten sind wir ohnehin überladen. Was fehlt, ist eine für unsere Orientierung und Steuerung relevante Ordnung errichten zu können - also Schemata verfügbar zu haben, mit denen wir die Einbeziehung notwendiger und hinreichender Daten organisieren können. Professionelle brauchen hier eine Meta-Sprache, die diese Vorgänge beschreibt. Die am Institut entwickelten Metaprogramme helfen trotz Datendschungel qualifizierte Differenzierungen und damit Überschaubarkeit herzustellen.

Intervision

Die Supervisions-Variante der Intervision gehört in der Ausbildungskultur des isb zu den Kerntechniken. Unter Intervision wird ein kollegiales Beratungsangebot bzw. eine kollegiale Praxisberatung verstanden. Es handelt sich im Unterschied zur Supervision um eine Beratung ohne Anspruch auf Beratungsprofessionalität. Im Näheren lässt sich unter Intervision der Austausch von Praxis- und

Professionserfahrungen verstehen zwischen Menschen, die verwandten oder gleichen Professionen angehören. Der Austausch von Praxiserfahrung fokussiert dabei mehr das praktische Handeln in der Situation, während beim Austausch von Professionserfahrungen auch professionelle Selbstverständnisse, Kontexte, Karrieren usw. in den Blick genommen werden. Zwei Professionelle stellen sich gegenseitig ihr professionelles Wissen zur Verfügung. Intervision kann somit verstanden werden als eine Form der Selbsthilfe für Praktiker. Der Unterschied zwischen Supervision und Intervision besteht nicht unbedingt in der Qualität oder in einzelnen Handlungen, sondern im Professionsverständnis und in der Steuerungslogik sowie der Kommunikationsverantwortung seitens des Beraters.



Intervision

Intuition

Intuition ist eine enorme Quelle der Selbstorganisation und -steuerung in der Beratung von Menschen und Systemen. Besonders in hochkomplexen Situationen und bei knappen Ressourcen stellt sie ein unerlässliches Medium der "In-spiration" dar und ist damit eine Möglichkeit, in professionellen Situationen Überschaubarkeit, Handlungsfähigkeit und wechselseitige Abstimmung herzustellen.

Aristoteles hat Intuition definiert als ein Wissen über die Wirklichkeit, ohne dass der Wissende weiß, wie er zu diesem Wissen gekommen ist. Bernd Schmid hat diese Definition mit der wirklichkeitskonstruktiven Perspektive verknüpft. Er definiert Intuition als eine Urteilsbildung über die Wirklichkeit, ohne dass derjenige, der sich ein Urteil bildet, weiß, wie er das tut. Der Urteilende handelt, als ob er ein genaues Wissen von seinem Urteil hätte. Beobachtet er selbst oder andere sein Handeln, können sie aufgrund des Handelns einen Rückschluss auf das Urteil ziehen.

Der Prozess der Intuitionsbildung lässt sich wie folgt beschreiben: Ausgangspunkt der Überlegungen ist, dass der seelische Apparat Eindrücke und Vorgänge auf den verschiedensten Ebenen integriert und zu einem Urteil kombiniert, d. h., Daten werden zu **Informationen** transformiert. Dadurch wird Überschaubarkeit im Sinne

von Handlungsfähigkeit hergestellt.

Diese ungeheure Komplexitätssteuerung ist allerdings völlig unabhängig von der Güte des Urteils. Entscheidend scheint - vermutlich aus evolutionären Gründen - allein die Eigenschaft des Urteils, den Urteilenden handlungsfähig zu machen. Intuition ist also kein Gütesiegel, sondern heißt zunächst nur, dass das Urteil schnell gefällt und in Handlung umgesetzt wird.

Unter **professionellen** Gesichtspunkten muss man sich also fragen, ob das, was man tut, adäquat ist, außer dass es sich subjektiv plausibel anfühlt. In der professionellen Entwicklung scheint es deshalb bedeutsam, die eigene Intuition einer Läuterung zu unterziehen, intuitive Urteile zu reflektieren d. h. zu „versprachlichen“, um sie einer professionellen Diskussion zugänglich zu machen.

Supervision kann als ein Hauptinstrument der Intuitionsschulung angesehen werden. Durch die Reflexion mit Hilfe von **Metaprogrammen** kann die eigene Urteilsbildung unter die Lupe genommen werden. Fragen nach Inhalt und Ebene des Urteils, das dem Handeln zugrunde liegt, oder der Passgenauigkeit zu Kontext, Rollen- und Aufgabenvariablen können gestellt werden.

Kommunikation

In diesem Artikel geht es um die Architektur von Werkzeugen. Ihre Bauart und die darin liegenden Prinzipien sagen etwas über unser Wirklichkeitsverständnis und über unser Verständnis von Beratung aus. Wir vergleichen ein eher klassisches, technisches Kommunikationsmodell mit zwei anderen, am Institut für systemische Beratung verwendeten und gelehrt Modellen. Auch diese Werkzeuge sind bereits ausführlich beschrieben. Hier geht es eher um die Bauprinzipien und die Wirklichkeitsvorstellungen, die sie transportieren. Und es geht um weitere Perspektiven von Beratung, deren Ausdruck sie sind.

Das Übertragungsmodell der Kommunikation

Das Übertragungsmodell der Kommunikation geht davon aus, dass kompatible Techniken vorausgesetzt werden und ein eindeutiges Signal beim Empfänger genauso ankommt, wie es vom Sender abgesandt wird. Wenn ein solches Signal etwas schaltet, kann der Sender damit die Wirklichkeit der Empfängerwelt verändern. Solche Erwartungen haben wir zu recht etwa bei der technischen Übertragung eines Emails an den Empfänger. Kommt das Email nicht an, liegt eine Kommunikationsstörung vor, welche verwundert und beseitigt werden muss.

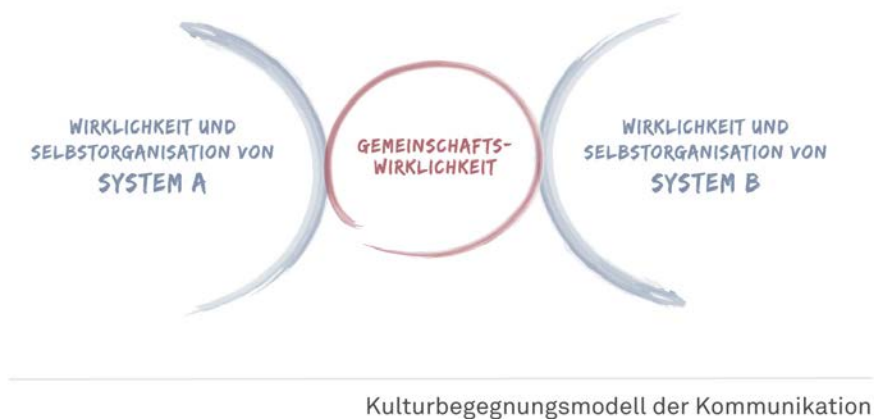


Das Übertragungsmodell der Kommunikation

Das Kulturbegegnungsmodell der Kommunikation

Jeder kennt allerdings auch die Erfahrung, dass der Mensch als Empfänger völlig

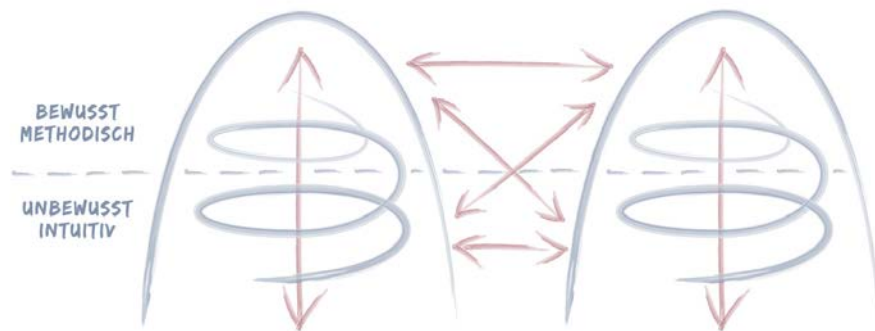
anders reagiert, als sich das der Sender vorgestellt hat, etwas anderes aus der Email herausliest oder ganz andere Schlüsse aus der richtig verstandenen Botschaft zieht. Spätestens hier kann man merken, dass die Voraussetzung für die Gültigkeit des Übertragungsmodells, nämlich „bekannte und kompatible Technik“, oft nicht gegeben ist. Das Gegenteil ist bei lebenden Systemen und in ihrer Kommunikation der Normalfall. Jeder Kommunikant lebt in seinem eigenen Universum und es ist eine beachtlich Abstimmungsleistung, wenn der eine sich anlässlich der Äußerungen des anderen so umorganisiert, dass dieser den Eindruck gewinnt, man lebe in einer gemeinsamen Wirklichkeit, habe wirksamen Einfluss aufeinander. Sollte Kommunikation schwierig werden, hat hier das Kulturbeggnungsmodell der Kommunikation einige pragmatische Vorteile. Es legt nahe, nicht nach Störungen, gar nach Fehlverhalten zu suchen, sondern das Aneinanderkoppeln von in sich verständlichen, aber zueinander noch nicht kompatiblen Wirklichkeiten als reizvolle Forschungs- und Gestaltungsaufgabe ernst zu nehmen, dafür Ressourceneinzuplanen und wenn nötig, Expertise zu bemühen. Das Modell impliziert z.B. dass die Begegnung selbst der professionellen Gestaltung bedarf. Zur entsprechenden Kompetenz gehört, die eigene Wirklichkeit und deren Logik zu verstehen und aus diesem Verständnis heraus das eigene Verhalten zu steuern. Hierfür ist die interessierte und wertschätzende Haltung eines Ethnologen beim Besuch einer fremden Kultur sowohl beim Studium der eigenen gewohnheitsmäßig gelebten Wirklichkeit wie beim Studium der Kultur des Gegenübers hilfreich.



Intuition und das Dialogmodell der Kommunikation

Schon das **Kulturbeggnungsmodell** macht deutlich, wie komplex Wirklichkeitsbegegnung in der Kommunikation ist. Komplex meint nicht „kompliziert, aber beherrschbar“, sondern „letztlich unberechenbar“, weil man nur einen geringen Teil der Wirkfaktoren kennt. Das merkt man nicht immer, wenn man aufeinander eingespielt ist oder sich schnell als wesensverwandt erkennt. Trifft man mit Menschen anderer Kulturen, aus anderen Unternehmen, Berufen oder Gesellschaftsschichten zusammen, ist dies unübersehbar. Dennoch muss man sich Urteile bilden, Entscheidungen treffen, gemeinsam Wirklichkeit gestalten. Dies geschieht neben einem bewusst-methodischen Modus hauptsächlich in einem unbewusst-intuitiven Modus. Nur die **Intuition** ist in der Lage, so viele Eindrücke auf den unterschiedlichsten Ebenen zu verarbeiten und zu einem Wirklichkeitsbild zu verdichten. Die Kommunikation über solche Verdichtungen findet in metaphorischer Sprache statt, weshalb es wichtig ist, diese Sprache zum Bestandteil der professionellen Kommunikation zu machen. Man ist weniger abgesichert in dieser Sprache, dafür aber urteils- und ausdrucksstärker. Man kann zwar versuchen, die Wirklichkeit auf das juristisch, buchhalterisch, technisch oder wissenschaftsmethodisch beschreibbare zu beschränken, doch legt man sich aus Sicht dieses Modells damit lediglich wie einen Jagdhund an die Kette. Intuitive Bilder haben direkte Auswirkung auf Erleben und Verhalten und bestimmen daher die Selbststeuerung lange bevor sich das Bewusstsein eine Meinung gebildet hat.

Intuitionen können aber falsch oder für die aktuelle Begegnung unwesentlich sein, müssen also geläutert und auf professionelle Belange ausgerichtet werden. Hierzu ist einmal der Dialog innerhalb dieser beiden Sphären, innerhalb der Person und zwischen den Personen wichtig. Sonst geschieht leicht, was jeder kennt, dass man durch Kommunikation bewusst die eine gemeinsame Wirklichkeit anstrebt und in unbewusster Abstimmung eine andere inszeniert. Auf dieses Verständnis von Selbststeuerung und Kommunikation verweist das Dialogmodell der Kommunikation.



Das Dialogmodell der Kommunikation

Das Dialogmodell der Kommunikation legt z. B. als Gütekriterium für gutes **Coaching** nahe, dass nicht nur der Coach in gutem Dialog mit sich und dem Gegenüber sein sollte, sondern durch das Coaching auch die Klienten in diesem Dialog gestärkt werden sollten. Dies hat weit über das aktuelle Coachingthema hinaus persönlichkeitsbildende und organisationskulturbildende Wirkung. Erkennt man diese Dialogfähigkeit als wesentlich an, hat dies Auswirkungen z. B. auf die Methodik in Teamsitzungen oder auf die Didaktik einer Coaching-Ausbildung.

Kontrakt

Ein Grundprinzip der Steuerung von Beratung ist die Arbeit mit Kontrakten (Verträgen). Kontrakte sind auf der Basis freier Entscheidung getroffene Vereinbarungen, in denen festgelegt wird, was zu tun ist, woran gearbeitet werden soll und welche gegenseitigen Erwartungen bestehen. Viele Verwicklungen in professionellen Beziehungen resultieren daraus, dass keine klaren Kontrakte vereinbart, einzelne Aspekte des Kontrakts nicht beachtet oder getroffene Vereinbarungen aus dem Auge verloren werden.

Die Definition von Kontrakt am isb lautet:

Ein Kontrakt ist eine übereinstimmende Willenserklärung bezüglich eines zu erreichenden Beratungsziels.

Der Kontrakt definiert

- die zu dessen Erreichung vereinbarte Dienstleistung,
- die darauf bezogene Beziehung zwischen Klient und Berater sowie
- die Arbeitsweise in der Beratung.

Es handelt sich um ein die Entwicklungsarbeit begleitendes und unterstützendes Set von Absprachen und Spielregeln. Professionelle sollten sich entsprechend fragen, was sie selbst wollen, was die anderen wollen und wie die gegenseitigen

Erwartungen aussehen. Sowohl in Bezug auf den Gesamtkontrakt als auch in Bezug auf einzelne Gespräche müssen folgende Fragen geklärt werden:

- Ist die Fragestellung des Klienten eine sinnvolle Fragestellung?
- Ist es eine Fragestellung, zu der ich aus meinem Professionsverständnis etwas beitragen kann?
- Kann diese Frage in dem vereinbarten Zeit- und Budgetrahmen beantwortet werden?

Vorsicht: Bei unreflektierter Übernahme der Lösungsideen der Klienten besteht die Gefahr, in deren Gewohnheitswirklichkeit einzutreten. Die Art der Lösungsversuche kann aber Teil des Problems sein. Hier können systemische Fragen weiterhelfen: „Welche Lösungen haben Sie bereits (erfolglos) probiert? Inwiefern ist das, was wir tun, eine neue Perspektive? Was wäre eher ein (für Sie) gewohnheitsmäßiges Vorgehen?“

Es lassen sich unterschiedliche Arten von Verträgen unterscheiden. Kontrakte können differenziert werden nach dem Umfang der Dienstleistung, auf den sie sich beziehen. Sie können etwa auf die ganze Beratungsbeziehung oder auf einzelne Sitzungen, Workshops etc. bezogen sein. Zudem lassen sich weiche und harte Kontrakte unterscheiden. Weiche Kontrakte enthalten wenig spezifische Veränderungsfragen, beispielsweise ein Coachingkontrakt mit dem Inhalt, persönliche Themen zu spiegeln, während harte Kontrakte konkretere Fragestellungen formulieren.

Wie hängt das Kontraktkonzept mit systemischen Ideen zusammen?

1. Kontrakte helfen, Komplexität zu reduzieren.
2. Die Energie der Beteiligten wird auf ein Ziel ausgerichtet (**Lösungsorientierung**).
3. Der Kontrakt definiert ein Ende der Beziehung (Berücksichtigung der eigenen Entsorgung für die Vitalität des Systems, siehe **Ökonomie und Ökologie**).

Weitere Ziele von Kontrakten

- Durch die Klärung von offenen und unterschweligen Erwartungen erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, realistische gemeinsame Ziele zu finden. Versteckte Anliegen und Delegationen kommen ans Licht.
- Die Klarheit der gegenseitigen Erwartungen macht die Verantwortung beider am Prozess deutlich.
- Der Kontrakt ermöglicht in schwierigen Situationen eine Orientierung, wo sich Berater und Klient bezogen auf das Beratungsziel befinden. Dadurch kann die Gefahr minimiert werden, sich in Beziehungsspiele zu verwickeln.
- Der Kontrakt bietet einen Rahmen für Schutz und Klarheit in der Beratungsbeziehung.

Als Kriterien eines guten OE-Kontraktes können beispielsweise gelten:

- Die Unterstützung durch eine mit Linienmacht ausgezeichnete Person
- Die Unterstützung durch interne Mitarbeiter bzw. interne Berater
- Eine klare Zusage über benötigte Ressourcen (Zeit, Geld)
- Ein klares Ziel
- Eine klare Definition nächster Schritte
- Definierte Rollen der unterschiedlichen Protagonisten
- Eine klare Zuschreibung der Verantwortung für Ergebnis und Prozess
- Ein offenes kooperatives Klima der Zusammenarbeit

Kreativität

Dieser Aspekt orientiert sich am **Informationsbegriff** von **Bateson**. Durch Beratung muss beim Klienten etwas kreativ bzw. relevant Neues erzeugt werden. Kreativität entsteht durch angemessene Unterschiede. Unterschiede müssen Unterschiede machen, d. h. anschlussfähig sein. Unkonventionelle Ideen reichen nicht aus, um Veränderungen anzustoßen. Um kreativ sein zu können, müssen qualitative Unterschiede zwischen Berater- und Klientensystem existieren und dem Klientensystem fruchtbar gemacht werden können. Das relevante Neue muss das Honorar aus der Sicht des Klienten, aber auch aus Sicht des Professionellen im Einvernehmen mit seiner Professionsgemeinschaft rechtfertigen. Die Professionsgemeinschaft bestimmt im Wesentlichen darüber, ob der Verkauf einzelner Produkte ethisch vertretbar ist.

Berater sollten Verantwortung übernehmen für die Unterschiede, die sie erzeugen. Das soll nicht bedeuten, dass sichergestellt werden könne, was beim Gegenüber ankommt oder entsteht. Verantwortung zu übernehmen ist eher gemeint im Sinne von „versuchen zu steuern, so gut es geht und Antwort zu geben, wenn es nicht geht“. Mit dieser (inneren) Haltung soll ein Gegenpol zu einer pluralistisch-nihilistischen Sichtweise aufgebaut werden, die sich mit dem Verweis auf Selbstorganisationsprozesse innerhalb des Klientensystems jeglicher Verantwortung für auftretende Wirkungen entledigt.

Kulturbegegnung

Der Kulturbegegnungsansatz geht davon aus, dass jede(r) in seiner eigenen Welt lebt und es eine enorme Kulturleistung darstellt, mit anderen Menschen kooperieren zu können. Aus dieser Sicht stellt professionelle Begegnung zunächst nicht Gemeinschaft in einer gemeinsamen Wirklichkeit dar, sondern Koppelung als eine Form der Selbstorganisation jedes beteiligten Systems. Erfolgreiche Koppelung kann mit völlig verschiedenen Interpretationen der Koppelung durch die einzelnen Systeme einhergehen. (Zwei Mensch können aus völlig verschiedenen guten Gründen miteinander verheiratet sein!). Wird die Abstimmungsleistung nicht mehr erbracht, entsteht Abstimmungsbedarf, der etwa durch Kommunikation gedeckt werden kann. Beratung lässt sich vor diesem Hintergrund als das Finden und Aufrechterhalten einer gemeinsamen Wirklichkeit verstehen.



Im Schaubild wird deutlich, dass die Wirklichkeit des BeraterInnen- und des

KlientInnen-Systems grundsätzlich unterschiedlichen Sphären angehört. Nur ein kleiner Ausschnitt möglicher Koppelungen in der Beratung, der Wirklichkeitsausschnitt, der für Beratung bedeutsam ist, wird Teil der Begegnung. Als Voraussetzung für das Gelingen des Abstimmungsprozesses bzw. der Ankoppelung an das Klientensystem legt das Modell nahe, die Selbstorganisationsprozesse des Gegenübers zu studieren. Berater müssen eine Vorstellung entwickeln, wie sich das Klienten-System organisiert, was ihm wichtig ist, und sich gleichzeitig bewusst sein, welches die eigenen Steuerungskriterien sind, aufgrund derer sie tätig sind und **kommunizieren**.

Lösungs- und Ressourcenorientierung

Lösungs- und ressourcenorientiertes Arbeiten bedeutet, ein lieb gewordenes, meist unbewusstes Beratungsprinzip über Bord zu werfen, nämlich sich in erster Linie um die Probleme der Klienten zu kümmern und Lösungen erst in zweiter Linie zu platzieren. Nach **Gunthard Weber** bedeutet zu wissen, wie man den Wagen in den Dreck gefahren hat, aber noch nicht, auch zu wissen, wie man wieder raus kommt. Kontrastierend zu gewöhnlichen Vorgehensweisen, das Problem in all seinen Facetten auszumalen, werden wünschenswerte Ziele in der Zukunft in den Blick genommen und mögliche erste Schritte in deren Richtung fokussiert. Die **kurzzeittherapeutischen Ansätze** von **Watzlawick** und **Steve de Shazer** sind hier beispielgebend.

Ressourcenorientiertes Arbeiten bedeutet die Fokussierung von Bereichen, in denen die Klienten bereits erfolgreich sind. Dadurch werden Fähigkeiten und Potenziale für die Lösung des anstehenden Problems nutzbar gemacht (utilisiert). Dieses Prinzip wurde aus der Lernphilosophie **Milton Ericksons** abgeleitet. Erickson vertrat die Ansicht, dass Klienten ein unendliches Reservoir an kreativen Lernstrategien in sich tragen und diese vorhandenen Ressourcen nur mit dem Problemkontext verknüpft werden müssen. Dieses unerschöpfliche kreative Potenzial des Menschen nannte Erickson unconscious mind oder schöpferisches Bewusstsein.

Da Menschen nach seiner Meinung in Gewohnheiten verhaftet bleiben und ihr schöpferisches Potenzial nicht oder zu selten nutzen, verwendete Erickson die Methode der Hypnose, um die Klienten kurzfristig von der Dominanz ihres Gewohnheitsbewusstseins zu befreien. Durch Hypnose wird die Möglichkeit, Neues in alte Denkschemata einzuordnen, außer Kraft gesetzt.

Aufgabe des Professionellen ist es, dem Klienten die Begegnung mit dem kreativen Teil seiner Persönlichkeit zu ermöglichen. Dazu ist es erforderlich, selbst nicht in konventionellen Schablonen zu denken, sondern situationsintelligente, kreative Formen der Beratung zu erfinden.

Metaprogramme

Hier handelt es sich um die am isb verwendete Lehr- und Lernmethode. Sie ist besonders geeignet, Designerfähigkeiten und Konstruktionsprinzipien zu entwickeln, die für die situationsintelligente Gestaltung der eigenen Rolle nötig sind.

Es lassen sich drei Ebenen unterscheiden:

- **Praxis:** Unter Praxis wird die konkrete Organisation von Handeln in der professionellen Situation verstanden, z. B. bestimmte Fragetechniken.
- **Operative Programme:** Ein operatives Programm beschreibt die Logik einer Handlungskette, aufgrund deren sich der Professionelle in der Situation

steuert. Dazu gehört z. B. die Frage: Was ist Thema, was beziehe ich ein, was ist die Strategie, was sind Folgeschritte usw.

- **Metaprogramme:** Metaprogramme sind didaktische Instrumente, die helfen sollen, die Logik praktischen Handelns zu entschlüsseln. Sie sind Reflexionsanleitungen, die es ermöglichen, über die Konfiguration des eigenen professionellen Handelns nachzudenken.

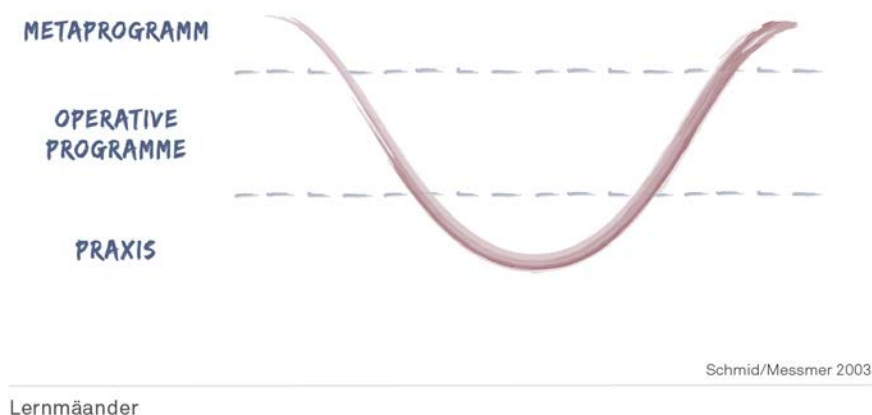
Beispiele für Metaprogramme sind:

- Das **Steuerungs-dreieck** zur Reflexion der professionellen **Selbststeuerung**
- Der **Kulturbegegnungsansatz** zur Steuerung der professionellen Begegnung
- Das **Rollenmodell der Persönlichkeit** zur Steuerung von Rollenanforderungen
- Das **Perspektiven-Ereignis-Modell**
- Das Modell zur komplementären **Verantwortung**

Es können zwei Lehr- und Lernstrategien unterschieden werden

1. Von der Metaebene her kommend können operative Programme konstruiert und in der Praxis ausprobiert werden (deduktiver Weg oder programmgesteuertes Lernen).
2. Von der Praxis her kommend kann beobachtet werden, welche operativen Programme angewendet wurden, bzw. wie die Einzelne ihre operativen Programme auf die Praxis bezogen organisiert. Diese operativen Programme können dann mithilfe der Metaprogramme analysiert werden (induktiver Weg oder teilnehmergesteuertes Lernen).

Lernen kann als mäandern zwischen den verschiedenen Ebenen konzipiert werden.



Organisationsentwicklung

Der isb-Ansatz zur Organisationsentwicklung

OE-spezifische Anleitung von Verantwortlichen in der Organisation

Im isb-Ansatz wird OE nicht von außen konstruiert und dann implementiert, sondern durch die realen Player innen, life entwickelt. Daraus folgt: OE/KE mit den dafür vorgesehenen Funktionsträgern der Organisation on the job und in Abstimmung untereinander einüben! Unter der Verantwortung der internen Funktionsträger können natürlich Ressourcen von außen einbezogen werden. Hierzu zählen auch Training und Beratung zur Qualifizierung der Player, aber auch Maßnahmen zu ihrer Orientierung auf die Belange der Organisation. Gerade aber Orientierung muss i.d.R. aus der Organisation selbst kommen und kann durch Qualifikation nicht ersetzt werden. Man kann ja auch eine fehlende Konzeption für ein Theaterstück nicht

durch mehr Schauspielschule ersetzen. Letztlich können nur die Maßgebenden der Organisation Orientierung bieten, eventuell vorbereitet und vermittelt durch Fachleute ohne Managementverantwortung. Orientierung wie auch Qualifizierung können auch durch kollegiale Multiplikation in der Organisation geleistet werden, wenn dies entsprechend vorbereitet ist. Interne und externe PE/OE-Fachleute sollten dabei eher kollegiales Lernen inszenieren (Drehbücher schreiben, Regie führen, in Rollen und Abläufe einführen) als selbst trainieren, instruieren und beraten.

Position II: Organisationsentwicklung (OE) im Verbund mit Kulturentwicklung (KE)

Organisationen sind komplex und daher nicht rational durchzusteuern. Viele Beteiligte müssen den Geist der Organisation und der beabsichtigten Entwicklungsvorhaben verstehen, um sie auch bei zentraler Steuerung in gegenseitiger Abstimmung dezentral realisieren zu können. Dazu braucht es KE. Das bedeutet neben einer bewusst-methodischen OE ein intuitiv durch Erleben entstandenes im Handeln verankertes Verständnis dafür, worauf es ankommt, d.h. was und wie die Entwicklung vorangebracht werden soll. Kultur bringt das Relevante bezogen auf die OE in den Funktionsträgern in den Vordergrund und verknüpft es untereinander. Durch Kultur wird gelernt, sich intuitiv gegenseitig die vielschichtigen Signale zu geben, um die Entwicklungen zu erhalten und fortzuschreiben und damit OE auf Kurs halten.

Position III: Perspektiven, Haltungen und Prinzipien

Der isb-OE-Ansatz ist mehr definiert durch Perspektiven, Prinzipien und Haltungen als durch Schemata für Ereignisse oder Vorgehensweisen.

Position IV: ISB-Ansätze für OE und KE

Beispielhaft hier 10 bewährte isb-Ansätze:

1. Rahmenklärungen und Kontrakte mit den Entscheidern
2. Möglichst wenig Treibhauseffekte
3. Realistisch getimtes und umsichtiges Vorgehen
4. Kristallisierendes Vorgehen und Probeinszenierungen
5. Multiplikationsfähigkeit sichern
6. Komplexitätskontrollierendes Vorgehen
7. Transferprobleme minimierendes Vorgehen
8. Reifegrade der betreibenden Individuen, aber auch der tragenden Organisation berücksichtigen
9. Ressourcenschonendes Vorgehen
10. Kultur-Prinzipien in allen Teilprozessen sichern

Position V: Lern- und Arbeitsformen für OE und KE

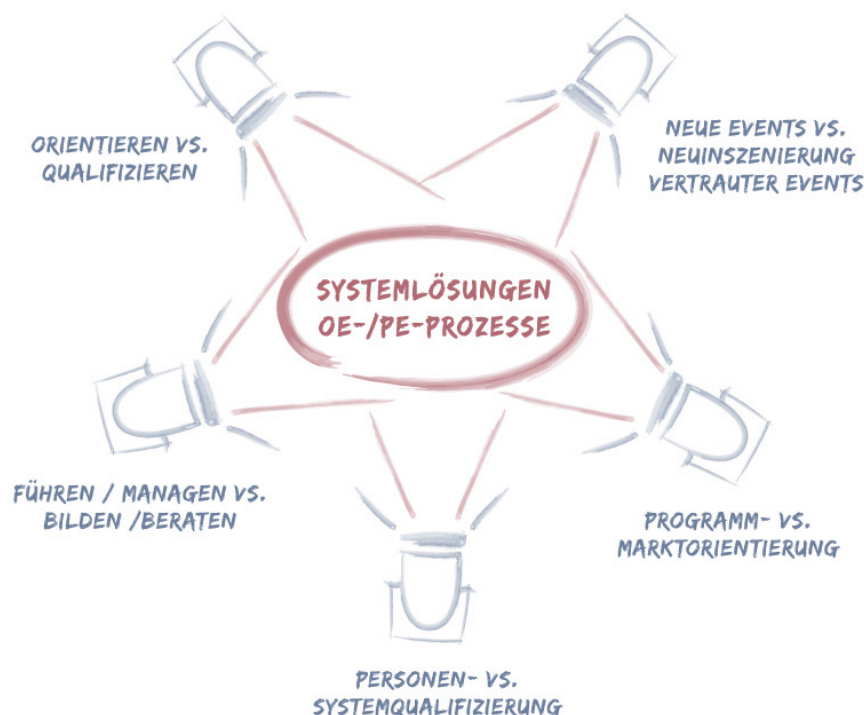
Am isb haben sich bezogen auf OE und KE spezielle Arbeitsformen für das Entwickeln, Kooperieren und Lernen bewährt. Sie haben wiederum ihre eigene Logik, in der sich das isb-Kulturverständnis spiegelt:

- Kontraktklärungen zwischen Intern und Extern – Anfänge sind Keimsituationen für alles Folgende. Faule Kompromisse sind später kaum korrigierbar. Die Art der Beauftragung und der Kontraktklärung ist bereits der Anfang von OE +KE.
- Verantwortungsdialekt in OE-Prozessen – Wer, wann, wie auf welche Fragen Antworten geben muss, kann nicht umfassend und einmalig geklärt werden, sondern bedarf einer ständig gepflegten Kultur der Verantwortungsdialekt.
- Vertikale Teamentwicklung – Teams sind Gemeinschaften mit gemeinsamer Verantwortung. Wer hierarchieübergreifend in welcher Rolle dazu gehört, muss je nach Fragestellung situativ geklärt werden.
- Coaching bezogen auf OE und KE – Arbeitsformen aus dem Coaching können in OE und KE-Prozessen eingesetzt werden. OE-spezifisches Coaching mit Schlüsselplayern, hilft Passung und Stimmigkeit zu pflegen.
- OE-Werkstätten – Gemeinsames Lernen und Entwickeln für OE und KE bedarf eigener Formate. Sie müssen eingeführt und deren selbständige Weiternutzung vor Ort muss geübt werden.

- Interner Peer-to Peer-Transfer – Vermutlich findet Lernen tatsächlich zu 90% in der Organisation statt. Auch dann, wenn zunächst vieles extern zugeliefert wird, muss alles intern etabliert werden. Kosten- und Kulturgründe sprechen dafür, eine auf internes Lernen angepasste kollegiale Lernkultur zu etablieren.

Organisationsentwicklung - 5 Perspektiven

Wenn OE/PE-Abteilungen Interesse an strategischer Bedeutung haben, ist es wichtig, dass sie Systemlösungen verstehen und unterstützen können. Durch eine fragmentarische und systematische Maßnahmen-Architektur, die aufgrund von folgenden 5 Perspektiven des Zusammenspiels ausbalanciert wird, können sie die Integration von innovativen Ideen in den Regelvollzug der Organisationen unterstützen.



Fünf Perspektiven für OE/PE-Prozesse

Personen- versus Systemqualifizierung

- Problematik: Oft werden Personen qualifiziert, ohne dass sichergestellt wird, dass sie danach auch in Rahmenbedingungen arbeiten, die diesen Qualifikationen angemessen sind.
- Es geht bei dieser Perspektive also darum, zu überlegen, wie verfügbare oder aufzubauende Kompetenzen von Personen mit zukünftigen Rahmenbedingungen / Möglichkeiten eines Systems (Team, Abteilung etc.) abgestimmt werden können.
- Personensensible Systemqualifikation (Systeme so entwickeln, dass sie zu verfügbaren Menschen passen) ist mit systemintelligenter Personenqualifikation (Personen so qualifizieren, dass sie in den Systemen erfolgreich operieren können) optimal zu verschränken.
- Personenqualifikation („Schauspielunterricht“) ist oft unnötig, weil die Personen das „neue Stück“ beim gemeinsamen Einstudieren lernen

(Systemqualifikation: „Arbeit am Drehbuch und Regie“). Oft sind die Fähigkeiten für neue Rollen schon da (z.B. in einem anderen Kontext erworben), jedoch bisher nicht abgerufen worden.

Orientieren versus Qualifizieren

- Problematik: Die meisten Probleme entstehen weniger durch fehlende Qualifikation, als durch fehlende Orientierung, d.h. die Ausrichtung der MitarbeiterInnen und ihrer Qualifikationen auf die konkrete Organisation wird nicht genügend geleistet.
- Es gilt Orientierung und Qualifizierung aufeinander abzustimmen.
Orientierung: Welches Stück soll wie gespielt werden und was bedeutet dies für die Ausrichtung der einzelnen Rollen (Regie und kontinuierliche Regieorientierung)? Qualifizierung: Welche Personen mit welchen Begabungen/Neigungen passen dazu? Und wie müssen sie auf die Rollen hin qualifiziert werden (Ergänzungsqualifikation, soviel wie nötig)?

Führen/Managen versus Bilden/Beraten

- Problematik: Umsetzungsprobleme entstehen oft, wenn Manager ihre Aufgaben der strategischen Führung und des strategischen Managements nicht wahrnehmen, bzw. BeraterInnen in die Umsetzungsverantwortung springen.
- Der wesentliche Unterschied zwischen Vorgesetzten- und Beraterrollen liegt in der Art der Autorisierung. Während die Autorität der BeraterInnen nur über wechselseitig vereinbarte, situative Kontrakte aufgebaut wird, ist diejenige von Vorgesetzten durch ihre Führungsrolle und den spezifischen Organisationsbeziehungen („Hoheitsmacht“) gegeben.
- „Strategisches Management ist die Kunst, Prozesse so zu konfigurieren („Drehbuch“), dass sie mit den vorhandenen Ressourcen im Prinzip in Szene gesetzt werden können. Bei strategischer Führung geht es darum, die Logik des Systemes zur Steuerung derjenigen zu machen („Regie“), die es gestalten müssen. Persönliche Steuerung zu verändern, ist die Dienstleistung, die durch Führung erbracht wird.
- BeraterInnen sind DienstleisterInnen, die bezogen auf diese Prozesse eine – möglichst hochwertige – Dienstleistung anbieten können.

Programm- versus Marktorientierung

- Problematik: Probleme entstehen dann, wenn Teams/Abteilungen/Unternehmen sich lediglich an ihren Kunden orientieren und nicht klären, wofür sie stehen wollen (und umgekehrt).
- Es geht dabei um die Integration zweier Perspektiven: Ausrichtung auf Strategie der Geschäftsführung (Wofür stehen wir? Daraus abgeleitet: Welche Kunden bedienen wir mit welchen Leistungen?) und Anliegen der (internen) Kunden.
- Fragen, die diesbezüglich Klärungsprozesse fördern sind: Wer sind wir? Was können wir? Welchen Markt wollen wir (intern) bedienen? Was ist angemessene Kundenorientierung, was machen wir selbst? Wo holen wir Know-how von aussen?

Neue Events versus Neuinszenierung vertrauter Events

- Problematik: Bei quantitativem Umgang führen neue Projekte zu einer Inflation von neuen Besprechungen und Workshops. In der Folge steigen Komplexität und Zeitaufwand ins Unermessliche.
- Innovative Ideen müssen deshalb gebündelt und in vorhandenen Events integriert werden.
- Es geht um qualitativ hochstehendes, fragmentarisches statt flächendeckendes Arbeiten, um die Beschränkung auf die Arbeit mit Schlüsselproblemen und entsprechenden Multiplikationskonzepte statt mit allen.

- Vorhandene Events werden durch die Anreicherung von Perspektiven vielschichtiger, sodass sie für die Organisation und die beteiligten Menschen nach vielen Gesichtspunkten Sinn machen (siehe [Perspektiven-Ereignis-Modell](#)).

Perspektive-Ereignis

Die Grundidee integrierter Personalarbeit ist, dass ein menschenorientierter und effizienter Umgang mit Menschen in Organisationen nur dadurch zu leisten ist, dass unterschiedliche Perspektiven der Personalarbeit, die bisher von unterschiedlichen Abteilungen vertreten wurden, zusammengedacht werden. Um diesen komplexen Vorgang zu steuern, wurde von Bernd Schmid das Perspektiven-Ereignis-Modell zur komplementären Vereinfachung komplexer Betrachtungen entwickelt. Es soll helfen, sich in einzelnen Situationen (Ereignissen) der Personalarbeit der unterschiedlichen Perspektiven bewusst zu sein und sie zueinander passend zu formulieren, sodass sie gemeinsam Komplexität abbilden. Es gilt für diesen Prozess möglichst viele relevante Perspektiven zu berücksichtigen und zu klären, für wen diese Perspektiven in unterschiedlicher Weise und in welcher Hinsicht wichtig sind. Im Gegensatz dazu steht die derzeitige Vorgehensweise einzelner Bereiche der Personalarbeit, Vereinfachungen nach spezifischer Bereichslogik vorzunehmen, die dann nicht zu den Logiken anderer Bereiche komplementär (ergänzend) sind. Als Folge treten oftmals Abbildungs- oder Verantwortungslücken im System auf.

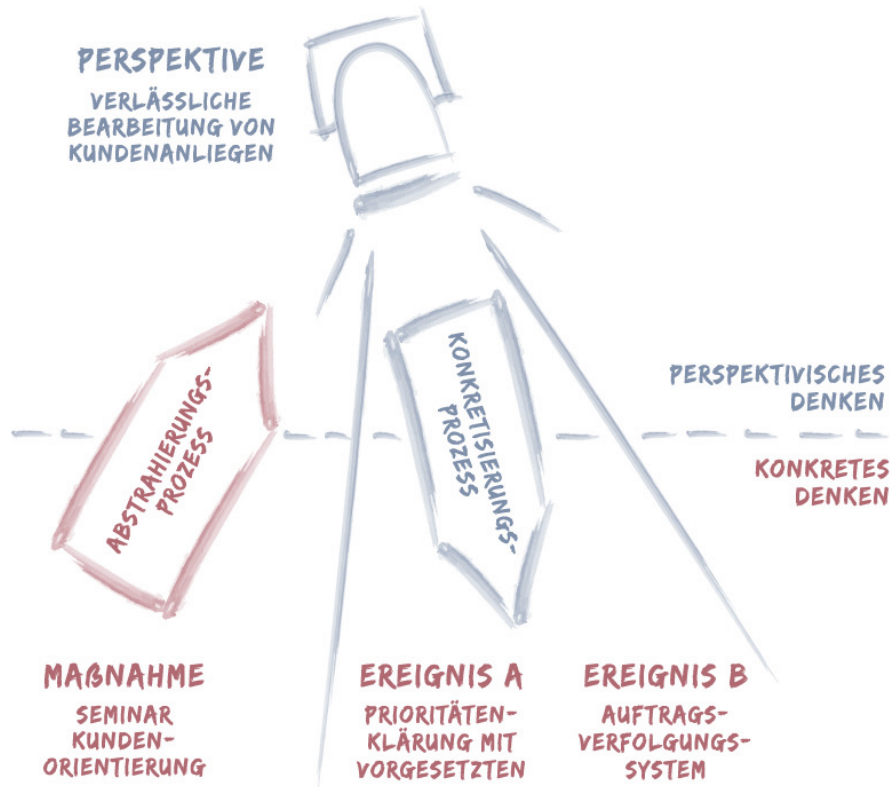
Das Perspektiven-Ereignis-Modell hilft, die eigenen Perspektiven oder Steuerungskriterien zu ordnen und bietet die Chance, Komplexität so zu reduzieren, dass die erzeugten Vereinfachungen zueinander passen oder zumindest nicht gegenläufig sind. Damit erhöht sich auch die Chance, dass eine vollständige Abbildung der wichtigsten Steuerungskriterien gelingt und eine komplementäre Verantwortung etabliert bzw. zumindest ein Bewusstsein dafür gefördert wird.



Perspektiven-Ereignis-Modell

Das Modell unterscheidet zunächst zwischen Ereignissen (zu gestaltende Situationen) und Perspektiven, die dabei wichtig sind. Die Perspektiven, unter denen man sich steuern kann, sind bezogen auf die Ereignisse als Scheinwerfer aufgebaut. Das Ereignis nimmt je nachdem, welcher Scheinwerfer angemacht wird, eine andere Gestalt an.

Dies hat Auswirkungen auf das Denken und auf die konzeptionelle Arbeit bei der Gestaltung von Prozessen im Personal- und Organisationsentwicklungsbereich. Hier ein Beispiel anhand der Perspektive "verlässliche Bearbeitung von Kundenanliegen". Den Anlass liefert das Seminar Kundenorientierung:



Abstraktion zu Perspektiven und Konkretisierung in Ereignisse

Persönlichkeitsentwicklung

Persönlichkeit

Der Begriff „Persönlichkeit“ lässt sich vom lateinischen „per-sonare“ = hindurch-tönen ableiten. Das Wesen, die Eigenart eines Menschen tönt durch die in verschiedenen Lebensbereichen eingenommenen Rollen hindurch. Dadurch wird das Was, besonders aber das Wie der einzelnen Erlebens- und Verhaltensweisen wesentlich und gehaltvoll.

Die Frage der **Identität** (Als wer mache ich mir Sinn?) muss in verschiedenen Lebensphasen unterschiedlich behandelt werden (vgl. **Eric Erickson**). Die „Stimmigkeit“ der Persönlichkeit muss bei unterschiedlichen Anforderungen immer wieder neu hergestellt werden. Sie bleibt allerdings immer fragmentarisch (Teilstücke, die auf das Ganze verweisen). Oft gehen Menschen einen einseitigen Weg, bis es schließlich zu einer neuen Stimmigkeit kommt, die man vorher nicht hat sehen können. „Wir sind immer die Ruine von gestern und die Baustelle von morgen“. Es lässt sich nicht eindeutig zuordnen, wohin ein Bruchstück, das wir zu sehen bekommen, gehört.

Persönlichkeitsentwicklung

Entsprechend dem oben explizierten Begriff von Persönlichkeit, lässt sich Persönlichkeitsentwicklung auf den Ebenen der **Rolle** (das, wo hindurch es tönt) und des Wesens (das, was tönt) betreiben. Auf der Rollenebene kann ein Mensch so wenig fachliche Kompetenz haben, dass für andere unmöglich wird, darin sein Wesen zu spüren. In der Metapher des Musizierens ließe sich sagen, dass derjenige sein Instrument so wenig beherrscht, dass man seine Eigenart des Spielens nicht hören kann. Hier wäre angesagt, auf der Ebene der Rollenkompetenz Hilfestellung zu geben.

Auf der Ebene des Wesens kann ein Mensch wichtigen Fragen, die in ihm/ihr angelegt sind, keine Beachtung schenken. Persönlichkeitsentwicklung würde hier bedeuten, Wesensschau zu betreiben und Elemente (Melodieteile) zu spiegeln, die der andere in sich nicht sieht, d. h. Dinge fruchtbar in einen Menschen hineinzusehen. Dadurch können neue Melodien zum Vorschein kommen, für die dieser geglaubt hatte, neue Instrumente lernen zu müssen. Hier spielt für Berater die seelische Funktion des „Möglichkeitssinnes“ eine bedeutsame Rolle. Der Begriff „ganzheitliche Persönlichkeitsentwicklung“ kann in diesem Kontext spezifiziert werden als die Frage nach der fruchtbarsten Ergänzung der Persönlichkeit. Persönliche Fehlentwicklungen können die Funktion eines Ausweichens vor anstehenden Herausforderungen haben (Rückzugsprogramme bei **Alfred Adler**). Ausgehend von dieser Hypothese würde ein weiteres sich-beschäftigen mit den Problemen nicht zu einer Lösung, sondern zu einer Konsolidierung oder Neuschöpfung des Problems führen. Mit Fragen wie - „Angenommen Sie würden vergessen, dass Sie Probleme mit der Überlastung am Arbeitsplatz haben, welchen Fragen müssten Sie sich dann stellen?“ - kann eruiert werden, für welche zukünftigen Herausforderungen kreative Antworten anstehen. Eine Antwort wie: „Dann müsste ich mich dem Wunsch meiner Frau stellen, ein Kind zu haben“ deutet darauf hin, dass zu Persönlichkeit gehört, **Verantwortung** (Antwort geben) in allen Lebensbereichen zu übernehmen: Professions-, Organisations- und Privatwelt. Persönlichkeitsentwicklung kann nur bei einem sinnvollen Zusammenspiel der drei Welten im Leben eines Menschen gelingen. Dabei muss auch auf gegenseitige Abstimmung (bezogene Individuation) geachtet werden, wenn Menschen auf Dauer in Gemeinschaft leben wollen (integrierte Lebens-, Familien- und Karriereplanung von Mann und Frau).

Persönlichkeitsentwicklung als Bildungsmaßnahme in Unternehmen

1. Da Persönlichkeitsentwicklung in verschiedenen Lebensbereichen komplexer Antworten bedarf, versprechen zufällige oder unspezifische Maßnahmen wenig Erfolg. Andererseits führt ein Anspruch auf vollständige Persönlichkeitsbildung ins Uferlose. Daher muss Persönlichkeitsentwicklung System haben, aber flexibel, spezifisch und vielschichtig sein.
2. Dem Eintrainieren von erfolgreichen Verhaltensweisen (Skilltraining) kann dabei nur ein begrenzter Stellenwert zukommen. Schematische Persönlichkeitskonzepte werfen oft mehr Probleme auf, als sie lösen. Hilfreich und ökonomisch sind sensible, schöpferische und spezifische Problemdefinitionen und Maßnahmen.
3. Dreier-Schritt für **Persönlichkeits-Coaching** und **-Supervision**
 - Situationsanalyse und inspirierende Weichenstellung (Feed-forward)
 - Lernen durch bewusste Erfahrung und praktisches Erproben vor Ort
 - Auswertung der Erfahrungen und Rückbezug auf die Ausgangsfragestellung (Feedback)
4. Die Spiralen dieser Dreier-Schritte können mit unterschiedlichen Partnern in verschiedenen Kontexten vollzogen werden - etwa kollegialer Austausch (**Intervention** intern oder extern) oder Mentoren-Betreuung (**Supervision** oder **Coaching** intern oder extern). Positive Voraussetzungen sind qualifizierte Mentoren, eine positive Supervisions- oder Interventionskultur und möglichst dauerhafte Beziehungen zu den Mentor(inn)en.

Persönlichkeitsentwicklung als Managementaufgabe der Personal-

und Organisationsentwicklung

1. Persönlichkeitsentwicklung sollte bewusst Gegenstand von Organisationsentwicklung und der Pflege von Organisationskultur sein. Gelegentliche Feuerwehractionen oder zufällige Einzelinteressen können nur begrenzt ökonomisch und fruchtbar sein.
2. Will man die Mitarbeiter nicht in Unzufriedenheit hinein entwickeln, muss auch die Führungs- und Organisationsentwicklungs-Konzeption Gestaltungsraum für die freigesetzten Bedürfnisse und Kapazitäten bereitstellen, die durch Persönlichkeitsentwicklung neu entstanden sind. Personenqualifikation erfordert also immer auch ein entsprechendes Maß an Systemqualifikation.
3. Persönlichkeitsentwicklung sollte wie jede Bildungsmaßnahme in sinnvoller Auseinandersetzung mit der übergeordneten PE- und OE-Strategie, wie auch mit der Personalverwaltung und Führungsverantwortung in der Linie stattfinden (Stichwort „Integrierte Personalarbeit“).
4. Einem qualifizierten PE-, OE- und Bildungsmanagement und dessen Vernetzung mit der Gesamt-Unternehmensstrategie kommt hier wachsende Bedeutung zu. Als Trend zeichnet sich ab, dass Unternehmen, die ihren Mitarbeitern Lebensqualität in den drei Lebensbereichen bieten, beim Wettbewerb um Leistungsträger entscheidende Vorteile zukommen.

Problemdefinition

Das **Steuerungs-dreieck** beschreibt die situative Konstruktion von „stimmigen professionellen Figuren“ unter der Berücksichtigung der Dimensionen:

- Problemdefinition/Fokus
- Definition des Klientensystems/Umfeld und jeweilige Klientenrollen
- Professionelles Handeln (Auswahl von Beraterrollen, Strategien und Methoden)

Der Ausgangspunkt der hier beschriebenen Differenzierung des Steuerungs-dreiecks bezieht sich auf die Dimension „Problemdefinition“. Die unterschiedlichen Ebenen der Problemdefinition ziehen dann dazu passende Konzeptualisierungen der anderen beiden Dimensionen nach sich.

Es lassen sich fünf Ebenen der Hypothesengenerierung unterscheiden und für beraterisches Handeln nutzen:

1. Persönlichkeit

In diesem Problemkontext wird das Phänomen auf der Ebene der **Persönlichkeitsentwicklung** konzeptualisiert. Es werden Modelle herangezogen, die geeignet sind, Persönlichkeitsmuster oder -dynamiken zu beschreiben (**Antreiberkonzepte**, Scriptmuster, Grundpositionen, tiefenpsychologische Konzepte, hysterische, paranoide Persönlichkeitsdynamik usw.). Passend zu dieser Definition würden eine oder mehrere Personen als unser primäres Klientensystem definiert.

Unsere professionelle **Rolle** wäre die eines **Persönlichkeits-Coaches**, der etwa via **Supervision** versucht, das positive Selbstwertgefühl einer Person zu entwickeln, um ihr Antreiberverhalten überflüssig zu machen.

Die Abklärung, ob diese Problemdefinition nützlich sein könnte, kann über die Frage erfolgen, ob das Problemverhalten rollen- und kontextspezifisch oder -unspezifisch auftritt.

2. Rollenspezifische Kompetenzprofile und Rollenidentität

Diese Ebene fokussiert das fachliche oder rollenspezifische Können der Klienten. Probleme würden hier als Hinweis auf einen Lernbedarf an rollenspezifischem Handlungswissen angesehen. Primäres Klientensystem wäre der Rollenträger. Der/die Professionelle übernimmt die Rolle des Fachtrainers.

Plausibel erscheint dieser Fokus, wenn Defizite einer bestimmten **Rolle** zugeordnet werden können.

3. Informelles System (Interaktionsmuster und Kultur)

Auf dieser Ebene wird das Phänomen mit systemischen Modellen betrachtet. D. h. es handelt sich um zirkulär organisierte Interaktionsmuster oder um den Ausdruck von Wirklichkeitskonstruktionen des sozialen Systems. Es kann nach aufrechterhaltenden Bedingungen für das Symptom und nach rigiden oder treibsandartigen Wirklichkeitskonstruktionen gesucht werden.

Je nach Weite der systemischen Hypothesen wird ein Team oder eine Abteilung zum primären Klientensystem definiert. Dazu passend wäre etwa die Rolle eines **Teamentwicklers** oder systemischen Beraters, der versucht mithilfe **systemischer Methoden** (zirkuläres Fragen, Hypothesisieren, paradoxe Verschreibungen usw.) Interaktionsmuster und Wirklichkeitskonstruktionen zu beeinflussen.

4. Strukturelle Rahmenbedingung (Aufbau- und Ablauforganisation)

In diesem Kontext werden Verhaltens- bzw. Kommunikationsphänomene im Zusammenhang mit den Strukturen einer Organisation betrachtet. Aspekte der Aufbau- und Ablauforganisation spielen hier eine entscheidende Rolle. Projektbeauftragte können hier etwa von ihren Auftraggebern nicht mit der nötigen **Macht** und Legitimation ausgestattet sein, sodass Macht und **Verantwortung** auseinanderfallen. Diagnostisch relevant wäre in diesem Zusammenhang die **Information**, dass andere Personen in diesem System die gleichen Probleme bekommen würden. Die professionelle **Rolle**, die wir definieren würden, könnte die eines Fachberaters für Projektmanagement oder die eines strukturellen Beraters sein.

5. Fachliche Fragestellung (Fachkompetenz)

Probleme können immer auch mit dem Fehlen von Sachkompetenz zusammenhängen. So könnte es etwa sein, dass sich Stressphänomene auflösen, wenn fachliches Know-how erworben oder ein Sachkonflikt beigelegt wird. In diesem Fall würden wir unsere **Rolle** vielleicht als Vermittler von Fachberatung oder Konfliktmoderator definieren. Fragen wie: „Tritt dieses Verhalten nur im Zusammenhang mit dieser besonderen Aufgabenstellung auf?“ oder „Angenommen ein Fachberater würde sie beobachten oder unterstützen, wäre dann die Problematik verschwunden oder gäbe es andere Anlässe?“ können hier diagnostische Information liefern.

Merkmale:

- Problemstellungen lassen sich meist nicht befriedigend auf einer Ebene lösen. Probleme werden durch mehrere Faktoren aus verschiedenen Kontexten mit unterschiedlicher Gewichtung aufrechterhalten.
- Berater neigen zu Kontextualisierungsgewohnheiten, d. h. der Neigung, Probleme bevorzugt auf einer Ebene der möglichen Problemkontexte abzubilden und zu bearbeiten.

Professionalität

Professionalität heißt, ein Verständnis der Berufszugehörigkeit und der Rollen zu haben, aus denen heraus sich Wirklichkeit entfaltet und Handeln organisiert werden kann. D. h. zu wissen, worauf aus der Perspektive einer BeraterIn zu achten ist, und welche Rollen, Konzepte und Vorgehensweisen dazu passen bzw. welche nicht. Professionalität lässt sich begreifen als das Verstehen einer Situation und das Handeln in Situationen aus dem geläuterten Grund- und Selbstverständnis einer Profession heraus.

Ein zweiter Aspekt von Professionalität besteht darin, ein Bewusstsein dafür zu

entwickeln, was man aus der Sichtweise der eigenen Profession für andere zu leisten imstande ist. Wenn ich als systemische BeraterIn angeworben worden bin, was kann ich dann für meine Kunden leisten und was nicht? Dies entspricht eher einem Denken in Produkten. Professionelle verschaffen sich Klarheit darüber, welche Art von Dienstleistung sie erbringen, und welche Perspektiven, Kontexte und Rollenbeziehungen zu dieser Dienstleistung gehören.

Unterschiedliche Dienstleistungen können dann zu einem Berufsbild (Profession) gebündelt werden. Professionalität für diese Dienstleistungen kommt dadurch zustande, dass im Kontakt mit ProfessionskollegInnen Gütekriterien entwickelt und über die Reflexion mit praktischem Handeln verbunden werden. Professionalität ist also auch mit einer Reflexionskultur verknüpft, einer Kultur, die Kommunikation oder Reflexion professioneller Fragen institutionalisiert.

Weitere Begriffe in diesem Zusammenhang:

- **Profession:** Beruf mit hohem kreativ-gestalterischen Anteil.
- **Professionell arbeiten:** Tätigkeiten, Rollen und Beziehungen aus einem Berufsverständnis heraus organisieren.
- **Professionell qualifizieren:** Professionelles Können durch Maßnahmen der Erwachsenenbildung weiterentwickeln.
- **Professionalisierung:** Professionelle Identitäten aufbauen, aus denen heraus Handlung organisiert wird. Bündelung von Weltansichten und Selbstorganisationsprinzipien zu beruflichen Perspektiven und deren Verankerung in der Person.
- **Meta-Professionalität:** Verständnis der Logik von professionellen Perspektiven und deren Weiterentwicklung, die bewusste Auseinandersetzung mit dem Menschen- und Weltbild, sowie der Lern-, Arbeits- und Lebenskultur sich entwickelnder Kulturen.

Stufen professioneller Entwicklung

Im Gegensatz zu Konzeptionen, die professionelle Entwicklung an der Art der Themen messen, die behandelt werden, beurteilen wir professionelles Können an der Vielzahl der Perspektiven, die in einem Beispiel einbezogen und integriert werden können. Komplexität, Komposition, Tiefenschärfe und Integration der Perspektiven machen zunehmende Meisterschaft aus. Ziele professioneller Entwicklung sind demnach vielfältige, qualitativ hochwertige Beispiele professioneller Arbeit.

Voraussetzungen dafür sind die Ausdifferenzierung des handwerklichen Repertoires, die Fähigkeit, an verschiedenste Menschen und Systeme ankoppeln zu können, und die Fähigkeit, situative Stimmigkeit und Übersichtlichkeit herzustellen. Übersetzt in die Theatermetapher sind zwei Fähigkeiten zu unterscheiden:

- **Dramaturgische Fähigkeit:** oder die Frage: „Wie können aus verschiedenen Perspektiven gefügte Wirklichkeitsentwürfe werden?“
- **Regiefähigkeit** oder die Frage: „Wie können diese Wirklichkeitsentwürfe mit konkreten Menschen auf konkreten Bühnen in Szene gesetzt werden.“

Professionelle Distanz und professionelles Ankoppeln

Zwei Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit Klientensysteme durch Wirklichkeitsvorstellungen des Beratersystems angeregt werden:

1. Es muss ein akzeptables Gleichgewicht zwischen der Bestätigung gewohnter Wirklichkeitsvorstellungen und einer stimulierenden Neuigkeit von Wirklichkeitsvorstellungen gefunden werden. (Professionelle Distanz)

2. Das Beratersystem muss über die geeignete Kommunikationskompetenz verfügen, seine Wirklichkeitsvorstellungen so an das Klientensystem anzukoppeln, dass sie Auswirkungen auf die Selbstorganisation des Klientensystems haben. (Professionelles Ankoppeln)

Professionelle Distanz

Um einen Neuigkeitswert für den Klienten zu haben, müssen die Wirklichkeitsvorstellungen des Beratersystems einen Unterschied machen zu denen des Klientensystems. Dieser Unterschied sollte für das Klientensystem nützlich und wesentlich für die Problemlösung sein. Beide Systeme müssen in einer Art verschieden sein, dass sie sich in fruchtbarer Weise kontrastieren. Dieser Aspekt professioneller Begegnung könnte mit „professioneller Distanz“ umschrieben werden.

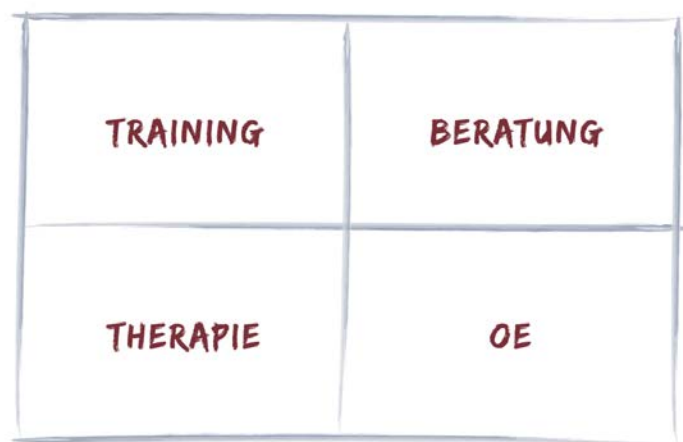
Professionelles Ankoppeln

Neben Distanz ist allerdings auch professionelles Ankoppeln Bedingung für fruchtbare Begegnung. Dieser Aspekt bezieht sich auf die Überlegungen des **Radikalen Konstruktivismus** und der Theorien von **Maturana** und **Varela**. Das Verhalten des Beratersystems muss so gestaltet werden, dass es beim Klientensystem Ankoppelungsverhalten auslöst. Basiert Ankoppelung allein auf Ähnlichkeit beider Systeme, ergibt sich zwar eine vertraute Beziehung, sie bleibt aber aufgrund fehlender Kontraste fruchtlos. Gelingt die Ankoppelung nicht, bleibt die Begegnung ohne Relevanz. Das heißt, beide müssen in der Begegnung einen Nutzen sehen für Fragen, die für sie professionell wichtig sind. Wobei dieser Nutzen oder Sinn der Begegnung aus der Sicht der beteiligten Systeme nicht der gleiche sein muss.

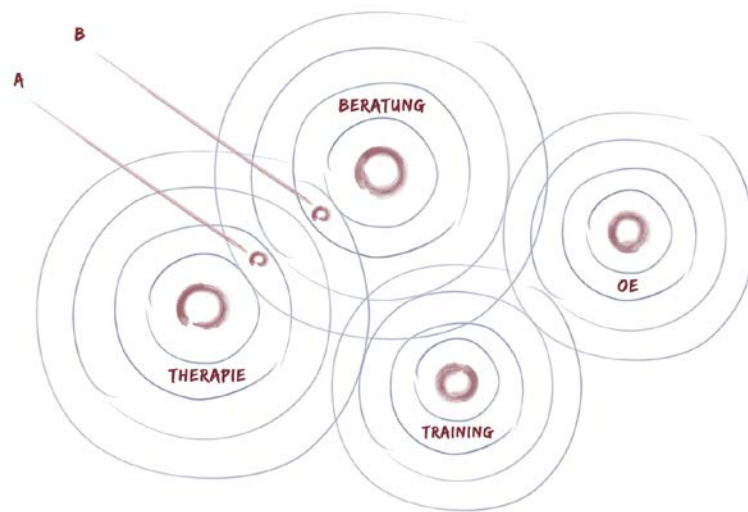
Randscharf und kernprägnant

Bezogen auf die Aussagekraft von Begriffen wird in der Linguistik zwischen randscharfen und kernprägnanten Begriffen unterschieden.

Randscharfe Begriffe sind solche, die sich definitorisch genau von angrenzenden Begriffen abgrenzen lassen.



Kernprägnante Begriffe sind solche, die an den Rändern unscharf werden, jedoch vom Kern oder Wesen des Begriffs her bei allen ein gemeinsames und seelisch vielschichtiges Verständnis auslösen.



Schmid 2004

Kernprägnante Definition - Beispiel als Topographische Darstellung

Man kann diese Dimensionen auch auf Konzepte, auf Teamidentität, auf Kerngeschäfts-Verständnis, auf Corporate Identity oder Definitionen von Kernkompetenzen oder Kernelementen der Unternehmenskultur anwenden. In Fragen der **Identität** oder der Unternehmenskultur sind in der Regel abgrenzende Diskussionen weniger bedeutsam als die Anreicherung der Kernprägnanz des gemeinsamen Verständnisses, worum es geht. Dies kann am besten mit Hilfe von Metaphern und Beispielen vorgenommen werden.

Natürlich muss etwa in der Abgrenzung von Verantwortlichkeiten in Prozessschritten für komplexe Aufgaben und Ähnliches eine gewisse Randschärfe der Verantwortlichkeiten und der Anschlüsse gegeben sein, weil die Prozesse sonst nicht ineinandergreifen. Auf der anderen Seite können hochkomplexe Prozesse nicht dadurch verstanden und organisiert werden, dass man ganz auf Durchorganisiertheit und Randschärfe setzt. Stattdessen geht es im Sinne unseres Kulturansatzes darum, ein vielschichtiges Kernverständnis zu entwickeln, aus dem heraus sich alle komplex und intuitiv organisieren können und sich nur situativ bedarfsweise mit Randschärfe und genauer **Passung** befassen.

Als Hintergrundmetapher bieten sich die Erkenntnisse der Ethnologen **Margret Mead** und **Gregory Bateson** zu Merkmalen sterbender bzw. gesunder Kulturen an. Sterbende Kulturen sind demnach solche, die in allen Vollzügen Genauigkeit herzustellen versuchen und dabei das Wesensverständnis der Kultur verlieren. Gesunde Kulturen zeichnen sich dagegen dadurch aus, dass vieles nicht genau geregelt ist, jedoch ein gelebtes gemeinsames Verständnis der Kernelemente der Kultur besteht.

Rolle

Rolle wird am isb definiert als ein kohärentes System von Einstellungen, Gefühlen, Verhaltensweisen, Wirklichkeitsbildern, spezifischen Selbststeuerungskriterien und zugehörigen Beziehungen. Dieser Begriff von „Rolle“ fokussiert nur partiell gesellschaftliche Erwartungsmuster. Vielmehr stehen das Rollenerleben, Rollenverhalten und die Rollenbeziehungen von Menschen als Organisationsform

und als Gestaltungsaufgabe im Vordergrund.

Schauen Professionelle in den rollenperspektivischen Rückspiegel, so wird eine Klärung der eigenen Positionierung möglich. Fragen, die dann in den Blick kommen, sind etwa:

- Welche Problemdefinition ist aus dieser Rolle sinnvoll?
- Welches Produkt kann ich aus dieser Rolle anbieten?
- Was sollte konkret mit wem passieren?
- Wie sieht meine Veränderungsphilosophie aus?
- Welches sind Erfolgs-, welches Abbruchkriterien?

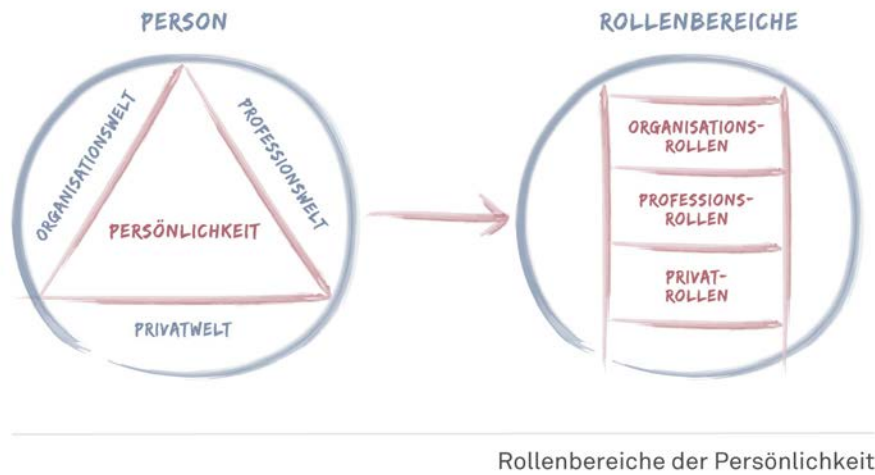
Wählt man die Rollen eines Moderators, Trainers, Coaches oder Personalentwicklers, werden sicherlich ganz unterschiedliche Antworten auf diese Fragen notwendig werden.

Das Rollenkonzept verdeutlicht zudem die notwendigen Kompetenzen der Integration verschiedener oder gar widersprüchlicher Rollenanforderungen, situativ- und kontextrelevanter Aktivierung und Deaktivierung von Rollen und ökonomische Gesichtspunkte der Rollengestaltung. Weiter stellt sich aus der Rollenperspektive die Frage, wie die Welt aus dem Blickwinkel unterschiedlicher Professionskulturen aussieht.

Das Rollenmodell der Persönlichkeit

Professionelles Handeln von Beratern spielt sich zunehmend in einer Welt ab, in der die Rollen- und Kontextgefüge schnell wechseln. Je mehr Situationen nicht mehr vorgeprägt sind, desto mehr Inszenierungsaufwand wird auf Professionelle zukommen. D. h., bevor wir in einer professionellen Situation agieren, müssen wir sorgfältig darauf achten, dass gemeinsam dieselbe Art von Szene aufgebaut wird. Dieser Definitionsbedarf wird Kommunikationsleistung von Professionellen werden. Es wird zunehmend eine Kompetenzfrage und ein natürlicher Einstieg in professionelle Situationen sein, als Erstes eine Inszenierungsbesprechung zu machen. „Warum sind wir da, in welchem Kontext befinden wir uns, wer ist in welcher Rolle mit welcher Verantwortung anwesend?“ Der Kommunikationskontrakt kann dann erst im Rahmen dieser Vordefinitionen abgeschlossen werden. Diese Inszenierungsbesprechung ist dann bereits eine erbrachte Dienstleistung.

Das Rollenmodell der Persönlichkeit hilft, diesen Prozess zu strukturieren. Die unterschiedlichen Rollen in Organisation, Profession oder Privatwelt können unterschieden werden. Hier können sich Professionelle die Frage stellen, ob sie sich auf der richtigen Rollenebene ansprechen, die Beziehungen, die eingegangen werden, rollen- und kontextgemäß sind und ob die Rollen komplementär sind, d. h. sich in diesem Kontext fruchtbar ergänzen. Das Modell hilft, Rollenebenen voneinander zu trennen und darüber nachzudenken, was die Logik von Beziehungen innerhalb der Rollen ist.



Beispiele für verfehlte rollengemäße Kommunikation:

- Ein Vorgesetzter spricht sein Gegenüber in der Rolle des Mitarbeiters an, dieser reagiert aber aus einer privaten Kumpelrolle heraus.
- Eine Mitarbeiterin bittet ihre Führungskraft um die Klärung der Priorität von Arbeitsaufträgen. Reagiert ihre Vorgesetzte nun etwa mit Kommentaren über eine Einschätzung der Leistungsfähigkeit, so antwortet sie aus der Organisationsrolle der Leistungsbeurteilerin, nicht aber aus der komplementären Rolle der Prioritätenentscheiderin.

Selbststeuerung

Die Grundannahmen der systemischen und wirklichkeitskonstruktiven Perspektive haben weitreichende Implikationen für die Selbststeuerung von Menschen in der professionellen Begegnung. Für die systemische BeraterIn bedeutet, eine wirklichkeitskonstruktive Perspektive einzunehmen zunächst, dass Wahrheiten ihre allgemeine Gültigkeit verlieren. Subjektive Standpunkte müssen situativ hinterfragt und begründet werden. In den Fokus tritt dabei weniger der subjektive Standpunkt selbst, als vielmehr die Frage, durch welche Unterschiedsbildungen, durch welche subjektiven Konstruktionsprinzipien die jeweilige Wirklichkeit zustande gekommen ist. Allgemeingültige Theoriegebäude und Denkschulen verlieren ihren verbindlichen Charakter. Ihre Konzepte und Methoden müssen situativ begründet werden. Ziel ist, methodische und konzeptionelle Einseitigkeit zugunsten größerer Vielfalt an Vorgehensweisen aufzulösen. Die Professionalität von BeraterInnen besteht nicht mehr darin, Fälle einer bestimmten Denkschule entsprechend zu lösen, sondern für den konkreten Fall Konzepte und Methoden situationsintelligent auszuwählen. Diese Überlegungen machen deutlich, dass es dem systemischen Ansatz nicht um die Handlungsebene (konkrete Vorgehens- oder Betrachtungsschemata), sondern um die Steuerungsebene geht, die das Vorgehen auf der Handlungsebene steuert. D. h. der systemische Ansatz bezieht sich darauf, wie die Auswahl von Methoden und Konzepten situativ von der BeraterIn gesteuert werden kann (professionelle Selbststeuerung) und nicht auf bestimmte Konzepte oder Vorgehensweisen. In der Aus- und Fortbildung von systemischen BeraterInnen geht es entsprechend primär um eine Professionalisierung auf der Steuerungsebene.

Im Folgenden werden Aspekte geistiger Haltungen und Kompetenzen angeführt, die professionelle Selbststeuerung in diesem Sinne fördern:

Rücknahme der Projektion von Erklärungsgewohnheiten

Die wirklichkeitskonstruktive Sichtweise fordert dazu heraus, beraterische Ideen

nicht als verdinglichte Eigenschaften auf KlientInnen zu projizieren, sondern als Orientierungsraster der diagnostizierenden und beratenden BeobachterIn zu begreifen. Gleichzeitig macht die Rücknahme der Projektion möglich, die Eigenarten der Wirklichkeitsbetrachtung der BeraterIn „im Rückspiegel“ zu betrachten.

Fließende Orientierung als nützliche Form der Komplexitätsreduktion

Der radikale Konstruktivismus geht davon aus, dass Wirklichkeiten immer stabilisierte Orientierungs- und Erklärungsgewohnheiten von sozialen Systemen sind, die dazu dienen, Leben zu organisieren aber nichts mit Objektivität zu tun haben. Demnach entwickeln alle sozialen Systeme Wirklichkeitsvorstellungen, mit denen sie ihre Lebensvorgänge organisieren und die unerträgliche Vielfalt an Möglichkeiten so reduzieren, dass ein bewältigbares Zusammenspiel möglich wird. Gleiches gilt für die BeraterIn. Wie alle Menschen neigen auch BeraterInnen dazu, vorübergehend sinnerzeugende Ideen zu festen Standard-Orientierungspunkten zu machen. Das kann dazu führen, dass ihr Wirklichkeitsbezug rigide wird. Die Herausforderung für die BeraterIn besteht darin, in der grundsätzlich nicht bewältigbaren Komplexität jeder Situation variable und spezifische Fokusbildungen vorzunehmen. Nützlich erscheint es dazu, eine fließende Orientierung einzunehmen. Orientierungspunkte zum Verständnis einer Situation werden genutzt, um sie fortschreitend wieder loszulassen und neue, förderliche Orientierungen anzunehmen. Dadurch wird für jede Situation ein maßgeschneidertes Verständnis und Vorgehen erfunden. Diese Sichtweise erlaubt es der systemisch orientierten BeraterIn, ihre Hypothesen als vorläufige Diagnosen anzusehen und diese solange zu revidieren, bis sie akzeptable und hilfreiche Qualität erlangen.

Einnehmen von Metapositionen

Um möglichst selten in eine Identifikation mit den eigenen Wirklichkeitskonstruktionen zu verfallen, d. h. sie als die einzig mögliche zu betrachten und damit die Flexibilität für neue schöpferische Wirklichkeiten einzubüßen, ist es notwendig, verschiedene Arten von Metapositionen einnehmen zu können. Als Metapher lassen sich hierfür drei fliegende Schwäne verwenden: Einer fliegt und erlebt sich dabei (der Klient); einer fliegt nebenher, schaut dem ersten zu und erlebt sich dabei (der Berater); ein dritter schaut dem zweiten zu, wie er dem ersten zuschaut, und erlebt sich dabei (Selbstbeobachtung des Beraters, Meta-Perspektive). Auf dieser dritten Ebene erfolgt die professionelle Selbststeuerung. Aus der Meta-Perspektive kann sich die BeraterIn selbst befragen, wie ihre beraterische Tätigkeit zur Schaffung von Wirklichkeiten beiträgt, welches die impliziten Bedeutungen ihrer Konzeptionalisierungen und Vorgehensweisen sind und welche Folgebetrachtungen und methodischen Konsequenzen darin angelegt sind. Das Einnehmen einer Metaposition kann damit zu einer Läuterung der professionellen Selbststeuerung führen.

Herstellen eines Rapports und Interventionsorientierung

Systemisch orientierte Berater suchen durch eine Betonung sinnerzeugender Möglichkeiten und durch ressourcenaktivierende Fragen eine Beziehung zum Klienten herzustellen. Das Verständnis der Gegenwart und Vergangenheit des Klienten und das darauf gegründete Vertrauen stehen eher im Hintergrund. Der systemische Berater versteht sich mehr als Impulsgeber, der gelegentliche Orientierungshilfen gibt. Er studiert die Selbstorganisation des Klientensystems daraufhin, wie eingebrachte Interventionen und Umdeutungen konstruktive Irritationen und Suchprozesse auslösen und aktiv halten können. Interventionen dürfen weder zu leicht eingepasst noch wieder ausgestoßen werden.

Skriptmuster

Das Konzept des Skriptmusters stammt aus der Tradition der [Transaktionsanalyse](#). Es fokussiert die Vorstellungen eines Menschen über den Verlauf des eigenen Lebens.

Es handelt sich also um eine Art subjektiven Lebensplan oder Lebensdrehbuch mit darin enthaltenen Chancen und Einschränkungen.

Die engere Definition von **Eric Berne** versteht unter Skript die Disposition eines Menschen, die in der Kindheit gelernten Beziehungswirklichkeiten mit neuen Menschen wieder zu inszenieren und damit fortzuschreiben. D. h., Beziehungsmuster aus der Kindheit werden auf neue Beziehungen übertragen. Eric Berne unterscheidet sechs verschiedene Skriptmuster:

1. **Niemals**-Skriptmuster: Menschen mit diesem Muster verhalten sich in bestimmten oder mehreren Lebensaspekten so ungerichtet oder ungeordnet, dass sie niemals ihr Ziel erreichen.
2. **Beinahe**-Skriptmuster: Dieses Muster ist dem Niemals-Muster sehr ähnlich. Es handelt sich ebenfalls um Menschen, die nicht ankommen, die aber durchaus zielgerichtet Versuche auf das Ziel hin unternehmen, dies aber ohne innere Hoffnung, es auch wirklich zu schaffen.
3. **Erst-Wenn**-Skriptmuster: Dieses Muster beinhaltet, dass Lösungen, Gratifikationen oder das „erfüllte Leben“ immer wieder auf einen späteren Zeitpunkt verschoben werden. „Wenn ich erst arbeite, dann werde ich ..., wenn ich finanziell abgesichert bin, dann werde ich ..., wenn erst die Kinder aus dem Haus sind, dann werde ich ...“ usw.
4. **Danach**-Skriptmuster: Das Lebensgefühl dieser Menschen zeichnet sich dadurch aus, dass sie des Unglücks harren, wenn es ihnen gut geht. („Die Vögel, die morgens singen, holt abends die Katze“). Sie haben die magische Erwartung, dass jedes Glück mit einem Unglück gesühnt werden muss.
5. **Das Immer**-Skriptmuster: Die Idee dieses Musters ist, dass man, wenn man sich auf einen Vertrag oder eine Beziehung einlässt, dies nicht mehr verändern darf. Für diese Menschen gibt es nur Konstanz oder Bewegung, aber keine Idee, dass beides flexibel integriert werden kann.
6. **Open-End**-Skriptmuster: Menschen mit diesem Skript haben einen Lebensplan nur bis zu einem bestimmten Punkt. Ist dieser erreicht, dann wissen sie nicht mehr weiter. Das Programm endet abrupt und es gibt kein Drehbuch für eine Fortsetzung.

Angelika Glöckner konzipiert Skript als den einschränkenden Aspekt des Lebenskonzepts. Skriptfreiheit meint, frei zu sein von einengenden Gewohnheiten der Lebensgestaltung. Das Lebenskonzept beinhaltet aber auch eine Fülle von Chancen und Ressourcen bzw. von positiven Prägungen aus der Vergangenheit. Skriptmuster sind nur ungute Fäden, die in dieses Grundmaterial eingeflochten sind. Diese Fäden gehören ersetzt, korrigiert oder unnötig gemacht für das Gesamtstrickmuster.

Steuerung, vertikal und horizontal

Denken innerhalb einer bestimmten Ebene oder Inszenierung lässt sich als **horizontale Fokussierung** bezeichnen.

Beispiel: Innerhalb eines Projektteams kommt es zu Problemen, weil Verabredungstermine nicht eingehalten und Zeitpläne und Vereinbarungen über zu erbringende Leistungen laufend verschoben werden. Die Verantwortlichen identifizieren das Problem als ein Fehlen von Verbindlichkeit und entscheiden sich für eine Lösung durch ein entsprechendes Training. Die Konzeptualisierung des **Problems** und die Lösungssuche innerhalb der Szene entsprechen der Kategorie der horizontalen Fokussierung.

Vertikale Fokussierung meint, Prinzipien oder Wesensverwandtschaften über verschiedene Dinge hinweg zu betrachten. D.h. es wird versucht, Prinzipien oder Ähnlichkeiten über verschiedene Szenen hinweg zu erkennen. Im obigen Beispiel des Verbindlichkeitsproblems in einem Projektteam könnte

gefragt werden, in welchen anderen Feldern das Prinzip „Verbindlichkeit“ eine Rolle spielt und wie es dort gehandhabt wird, etwa im Umgang mit Kunden, bezüglich Urlaubszusagen gegenüber Mitarbeitern usw. Inwiefern ist Verbindlichkeit im Projektteam ein Beispiel für den Umgang mit Verbindlichkeit in anderen Bereichen? Von hier aus kann dann wieder gefragt werden, in welcher Szene das Thema „Verbindlichkeit“ am effektivsten inszeniert werden kann. Dies entspricht einer vertikalen Fokussierung.

Das Erlernen eines vertikalen Verständnisses von Wirklichkeit ermöglicht größere Freiheitsgrade innerhalb der Inszenierung horizontaler Szenen. Die Rigidität eines Menschen kann z. B. in verschiedenen Feldern konkretisiert werden: In der Art und Weise, die Sitzungszeiten auszuhandeln oder der Art und Weise, sein Sexualleben oder seinen Führungsstil zu gestalten.

In der Supervision sind die Bearbeitungen dort, wo sie innerhalb einer Szene bleiben, dem Finden horizontaler Lösungen verpflichtet. Gleichzeitig soll aber auch Lernen auf der vertikalen Ebene bzw. nachfolgendes kreatives Anwenden der extrahierten Prinzipien auf verschiedenen horizontalen Ebenen stimuliert werden.

Sowohl der Verbleib auf der abstrakten Ebene, ohne das Erlernen konkreter Handlungsoptionen (das Fehlen des Handwerklichen), wie das Verharren im Konkreten, ohne Essenzen zu ziehen und auf neue Fälle zu übertragen, führen zu Einschränkungen professionellen Handelns. Die **Steuerungskonzepte** am isb haben den Anspruch, eine durchgängige Strukturierung vom Konkreten zum Abstrakten und zurück zu ermöglichen (deduktives und induktives Lernen).

Steuerungs-dreieck

In professionellen Situationen begegnen Berater einer enormen Komplexität. Diese wird normalerweise durch professionelle Gewohnheiten reduziert. Durch die Auflösung dieser Gewohnheiten entstehen neue Fragen der Komplexitätssteuerung: Wie viel und welche Komplexität ist erforderlich?

Grundsätzlich gilt wohl, dass Komplexität so groß wie nötig und so gering wie möglich gehalten werden sollte, d. h. es soll größtmögliche Komplexität bei gleichzeitiger Überschaubarkeit berücksichtigt werden. Diese spezifische Art der Komplexitätssteuerung kann durch die Verwendung von Metaprogrammen unterstützt werden. Das „Steuerungs-dreieck“ bietet ein gedankliches Raster, mit dem sich Menschen in professionellen Situationen organisieren können.

Das Steuerungs-dreieck kann in intervisorischen wie in supervisorischen Kontexten herangezogen werden, um Praxis zu hinterfragen und professionelles Handeln zu reinterpretieren. Zudem können mit seiner Hilfe Optionen entwickelt werden, die passgenau auf den Ergänzungsbedarf des Klienten zugeschnitten sind.

Drei Dimensionen der Komplexitätssteuerung, die in professionellen Situationen Berücksichtigung finden sollten, werden unterschieden. Professionelle Selbstorganisation hat mit sinnvoll aufeinander bezogenen Entscheidungen aus allen drei Perspektiven zu tun.



Dimensionen der Komplexitätssteuerung in der professionellen Begegnung

1. Problemdefinition und Fokuswahl

Aus einer Vielfalt von Verhaltensweisen eines Systems müssen bestimmte Verhaltensweisen oder Abläufe durch diagnostische Schemata ausgewählt werden. Grundsätzlich gilt, sich darüber bewusst zu sein, dass es sich dabei um eine Wahl handelt, d. h. immer auch andere Fokusse möglich sind.

2. Definition der Klienten-Systeme und der Klientenrollen

Je nachdem, welche Problemdefinition gewählt wird, entstehen bestimmte Klientensysteme. Betrachtet wird nicht mehr routinemäßig der Assistent, der Chef oder die ganze Abteilung. Es stellt sich immer wieder neu die Frage, wer für die jetzige Problemdefinition und das beabsichtigte professionelle Handeln ein geeignetes Klientensystem darstellt. Definiere ich ein Problem etwa als Beziehungsproblem zwischen Assistent und Chef, gehören beide zum Klientensystem, gehe ich von einer Inkompetenz des Assistenten aus, ist er allein das Klientensystem. Wichtig ist, die Personen mit in das Klientensystem einzubeziehen, die bezogen auf die gewählte Problemdefinition den größten Unterschied in der Wirkung der Dienstleistung machen.

Daneben wird häufig danach gefragt, in welchen Rollen die Personen anwesend sind. Rollenbewusstsein und Rollendifferenzierung machen spezifische Entscheidungen über das jeweils relevante System möglich. Es macht einen Unterschied, ob jemand als Abteilungsleiterin, Frauenbeauftragte oder Teammitglied anwesend ist. Es könnte etwa sein, dass die Person als Frauenbeauftragte für die Lösung des Problems Relevantes beitragen kann, nicht aber als Abteilungsleiterin. Entsprechend muss sie auch in dieser Rolle angesprochen werden.

3. Das professionelle Handeln

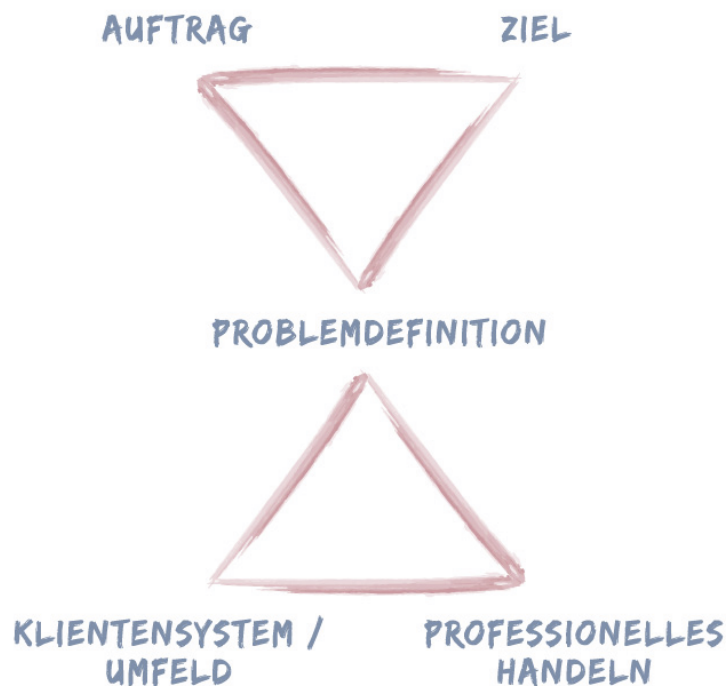
Je nach gewählter Problemdefinition werden unterschiedliche professionelle Handlungen sinnvoll. Wird die Problemdefinition „Inkompetenz im Umgang mit EDV“ gewählt, könnte eine Weiterbildung in diesem Bereich eine sinnvolle Intervention sein. Die Problemdefinition „neurotische Störung“ würde eine therapeutische Behandlung zweckmäßig erscheinen lassen. Die Frage, die sich Professionelle aus dieser Perspektive stellen, ist, ob durch die gewählten Veränderungsstrategien oder Methoden das so beschriebene Problem zu lösen ist bzw. welche professionellen Handlungen zu dem so beschriebenen Problem Sinnvolles beitragen können. Mit dieser Perspektive soll zudem auf die jeweils eingenommene professionelle Rolle und die Funktion, die der Professionelle in der spezifischen Situation hat, hingewiesen werden. Sie bietet Selektionskriterien, was für den Berater gerade bedeutsam sein kann und was nicht. Ist der Professionelle beispielsweise als Coach engagiert, kommen aus dieser Rolle nur Fokusse in Betracht, die zu dieser Rolle

passen. Sich über den Zustand der Aufbauorganisation Gedanken zu machen, wäre nicht bedeutsam für die Steuerung seiner Rolle und würde damit eventuell unnötige Komplexität erzeugen.

Erweiterung des Steuerungsdreiecks

Während sich das oben beschriebene Steuerungsdreieck der Frage widmet, welche Problemdefinitionen zu welchen Klientensystemen passen und wie daraufhin professionelles Handeln konfiguriert werden kann, nähert sich das Steuerungsdreieck von Erich Hartmann professionellen Situationen von der Auftragsseite. Die Funktion beider Modelle ist es, Anfangssituationen so zu strukturieren, dass professionelles Handeln möglich wird.

Dieses Selbstorganisationsschema gliedert sich in Auftrag, Ziel und Problem, das beseitigt werden soll. Die Schnittstelle zum Steuerungsdreieck des isb ist die Kategorie „Problemdefinition“.



Problemdefinition und mögliche Bezüge

Beispiel Teamentwicklung:

- Auftrag: Mit einem Team soll eine Teamentwicklung durchgeführt werden.
- Problem: Das Team ist neu zusammengesetzt worden, es gibt alte und neue Teammitglieder und einen neuen Teamleiter und daraus resultierend Abstimmungsschwierigkeiten. Eines der alten Teammitglieder wollte auch Teamleiter werden.
- Ziel: Das Team gibt sich eine Ausrichtung der Zusammenarbeit für das erste Jahr.
- Klientensystem: Neues Team mit neuem Teamleiter sowie Vorgesetzter, der den neuen Teamleiter eingesetzt hat bzw. Auftraggeber für die Teamentwicklung.
- Professionelle Rollen: Moderator der Anfangssituation, systemischer Berater für

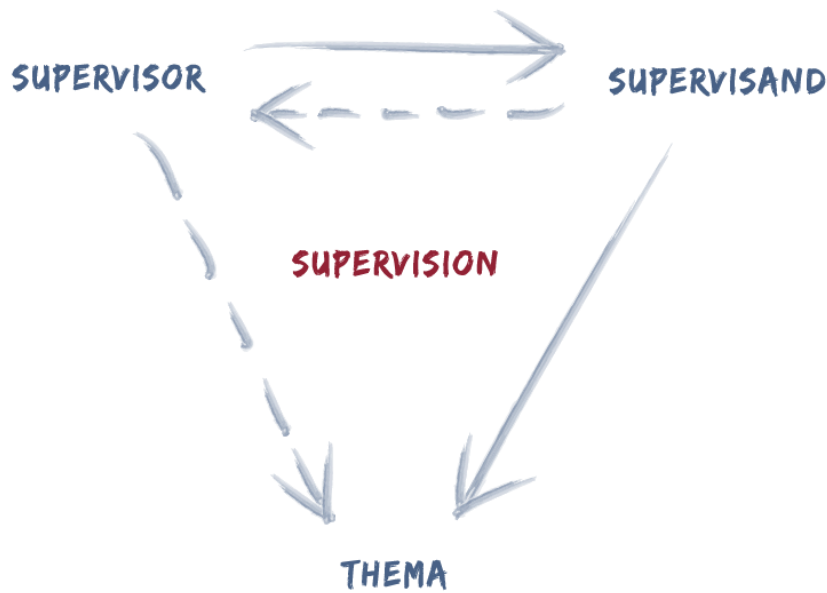
das Problem neuer Teamleiter und Teammitglied, das auch gerne Teamleiter geworden wäre, und Teamentwickler.

Wird die Kategorie „Auftrag“ durch „Vorhaben“ ersetzt, kann dieses Modell auch in Coachingsituationen von Führungskräften eingesetzt werden.

Supervision

Supervision meint, Beispiele professioneller Arbeit auf die handelnde Person und deren Handlungstheorien und Grundverständnisse der Profession hin zu befragen. Durch die Übersetzung von Metakzepten in steuerungsgeeignete Handlungsprogramme kann Praxis reinterpretiert und neu ausgerichtet werden. In der bisherigen Praxis legen Trainer und Berater ihren Schwerpunkt meist auf die breit angelegte Vermittlung von Theorien, Methoden und Skills zu verschiedenen Kompetenzbereichen (z. B. Führung, Kommunikation, Konfliktmanagement). Diese nach dem „Gießkannenprinzip“ funktionierende Methodik vernachlässigt den Unterschied zwischen „Wissen“ und „situationsintelligenter professioneller Selbststeuerung“. Die Kenntnis von Kochrezepten ist noch keine hinreichende Bedingung dafür, dass jemand auch nach den Erfordernissen der Situation kochen kann. Diese Problematik wird in der Literatur gemeinhin als „Transferproblem“ bezeichnet. Diesem Problem kann durch eine vorwiegend supervisionsorientierte Ausbildung begegnet werden. Supervision wird hier verstanden als Praxisberatung von Professionellen durch einen ausgebildeten Supervisor. Im Zentrum dieses Vorgehens stehen - im Seminar thematisierte - anspruchsvolle Praxissituationen und das darauf bezogene Praxishandeln des Supervisanden. Das heißt, es werden exemplarische Figuren der professionellen Selbststeuerung - und eben nicht nur bloße Wissensvermittlung - zum Gegenstand der Weiterbildung gemacht. In der Supervision werden auf der Basis des situativ sichtbar werdenden Kompetenzprofils - bezogen auf Rollen, Persönlichkeit und Kontext - Optionen entwickelt, die passgenau auf den jeweils spezifischen Ergänzungsbedarf des Supervisanden zugeschnitten sind. Andererseits werden die in die Supervisionen eingebrachten Praxissituationen auch als exemplarische Situationen betrachtet. Das heißt, es wird davon ausgegangen, dass die hier entwickelten Optionen und Perspektiven sehr häufig auch für eine generelle Kompetenzerweiterung relevant sein können. Insofern hat dieses Vorgehen dann neben dem Aspekt der Soforthilfe auch einen längerfristigen Nutzen bzw. Lerneffekt für den Professionellen.

Der Supervisor ist ein Experte für Lernen des Supervisanden bezogen auf Selbststeuerung, d. h., Supervisor A schaut auf Supervisand B, während B auf sein Thema schaut. A hat auch das Thema im Blick, aber seine Orientierung ist nicht, wie er/sie das Problem lösen würde, sondern wie beschrieben werden kann, was B daran hindert, das Problem zu lösen bzw. was dazu getan werden kann, ihm die Möglichkeit zu geben, das Problem zu lösen. Supervision lässt sich also definieren als qualifizierende Beratung mit Anspruch auf Beratungsprofessionalität.



Supervision

Formen der Supervision

1. Problemsupervisionen

Ausgangspunkt sind problematisch erlebte Situationen mit Klienten oder Projekten.
Vorbereitung:

- Beschreiben des Problems, der Schwierigkeit, der Unzufriedenheit.
- Definieren des Supervisionsziels.

2. Anwendungssupervisionen

Bei der Anwendungssupervision bringen die Supervisanden Praxisfälle ein und hinterfragen diese zusammen mit dem Supervisor auf das darin repräsentierte Professionsverständnis und die Stimmigkeit der verwendeten Konzepte. Diese Art von Supervision hat damit auch eine Kontrollfunktion über die richtige Anwendung von Theorie.

3. Vorbereitung auf ein Projekt

Vorstellen des Projektes und gemeinsames Überlegen, welche Konzepte hier geeignet sein könnten, die Realität abzubilden und Orientierung zu liefern.

4. Konzeptualisierungssupervision

Ausgangspunkt ist ein Fall oder Projekt in der Auftragsklärungsphase. Gemeinsam wird anhand des vorhandenen diagnostischen Materials überlegt, wie das Beratungs-/Projektziel erreicht werden kann, welche Hindernisse möglicherweise auftauchen und wie mit diesen Hindernissen umzugehen ist.

5. Fall-/Projektdarstellung

Eine Falldarstellung sollte in etwa folgende Aspekte enthalten:

- Ausgangsproblem und Diagnose
- Ursprüngliche Planung
- Verlauf im Überblick (Phasen)
- Was waren Schlüsselinterventionen? - Die zentralen Schwierigkeiten und wie bin ich damit umgegangen, mit welchem Ergebnis?

- Reflexion von Planung und tatsächlichem Verlauf

6. Vorstellen einer Intervention oder Vorgehensstrategie

- Gemeinsam weitere Optionen erarbeiten
- Vorstellen einer Bandsequenz und gemeinsames Überlegen, welche Konzepte hier geeignet sind, die Realität abzubilden und Orientierung zu liefern.

7. Kontextsupervision

In der Kontextsupervision wird gefragt, ob der Supervisand sich selbst bzw. seine Rolle in einer Weise definieren kann, die für das Praxisfeld eine sinnvolle Gestalt ergibt. Fokussiert werden das professionelle Umfeld, Aufträge, Rollen und eigene Interessen des Supervisanden.

System- und Personenqualifizierung

Unter den Begriff **Systemqualifizierung** fassen wir Maßnahmen mit dem Ziel, zur Optimierung des Systems beizutragen. Diese Veränderungen können etwa Aspekte der Ablauf- oder Aufbauorganisation, aber auch Fragen der Team- und Führungskultur betreffen.

Unter den Begriff **Personenqualifizierung** fassen wir Maßnahmen mit dem Ziel, die Entwicklung der Kompetenzen in organisatorischen oder professionellen Rollen zu optimieren. Hierzu zählen Maßnahmen, die zur Kompetenzentwicklung in den Bereichen Kommunikation, Führung oder Konfliktmanagement beitragen.

Da beide Perspektiven unabhängig voneinander gesehen meist wenig fruchtbar sind, muss spezifiziert werden. Beispielsweise ist die Einführung einer neuen Computertechnologie (Systemqualifizierung) ohne entsprechende Schulung der Anwender (Personenqualifizierung) wenig Erfolg versprechend.

Bild

Systemintelligente Personenqualifizierung beschäftigt sich damit, wie die Qualifikation von Personen spezifiziert werden muss, sodass sie als Beitrag für das Funktionieren des Gesamtsystems relevant werden kann. Personenqualifikation macht aus dieser Perspektive nur dann Sinn, wenn die erworbenen Fähigkeiten mit Struktur- und Kulturkomponenten der Organisation kompatibel sind. (Beispiele: **Coaching, Supervision** und **Intervention**)

Personensensible Systemqualifizierung fokussiert dagegen die Frage, wie ein System aufgebaut und entwickelt werden muss, damit das Kompetenzpotenzial der Organisationsmitglieder optimal zur Entfaltung kommt. Systemqualifizierung macht aus dieser Perspektive nur Sinn, wenn die erforderlichen Kompetenzen (oder Potenziale) bei den Mitarbeitern entwickelt sind.

In diesem Zusammenhang steht der Begriff "Systemlösungen" dafür, dass personen- und systemqualifizierende Maßnahmen in ein wechselseitiges Ergänzungsverhältnis zueinander gestellt und komplementär gedacht werden.

Systemische Intervention

Die Ziele systemischer Interventionen lassen sich darin sehen,

- dysfunktionale Interaktionsmuster und
- eingeschränkte individuelle/kollektive Wirklichkeitskonstruktionen zu verändern.

Sie zielen auf Veränderungen zweiter Ordnung, d. h. Veränderungen, welche die

Logik einer Wirklichkeit verändern.

1. Zirkuläres Hypothesisieren

Mit zirkulären Hypothesen wird versucht, lineare Ursachenzuschreibungen zu kontrastieren und damit einen Unterschied zu den dysfunktional gewordenen Beschreibungsmustern der Klienten einzuführen bzw. diese zu verflüssigen.

2. Reframing

Reframing bedeutet, einem Gegenüber für ein bestimmtes Objekt oder ein Verhalten eine neue Bedeutungszuschreibung mit konstruktiveren Implikationen anzubieten. Die Hypothese ist, dass sich über die Veränderung der Bedeutung und deren Implikationen konstruktives Verhalten leichter verwirklichen lässt. Dabei ist zu bedenken, dass nur Umdeutungen wirksam werden, die sich mit den Wirklichkeitsauffassungen der Betroffenen vereinbaren lassen, d. h. die neu und anschlussfähig sind.

3. Zirkuläres Fragen

Bei dieser Interventionstechnik werden die Mitglieder eines Systems über die Beziehung zwischen anderen Mitgliedern befragt. Indem jedes Mitglied auf der Meta-Ebene Auskunft über die Beziehung der anderen gibt, vermittelt sich dem Berater- und dem Klientensystem die Architektur der zirkulär organisierten Interaktionsmuster im System. Ziel ist dabei sowohl Informationsgewinnung, als auch eine über die Fokussierung der Frage transportierte Informationsimplementierung.

Beispiel: "Herr Maier, angenommen Herr Schulz würde bei Terminengpässen als Projektleiter sein Recht in Anspruch nehmen, die Aufgaben zu priorisieren. Was müsste Herr Müller tun, um ihn davon abzubringen?"

4. Problem- oder Symptomverschreibung

Unter einer Symptomverschreibung versteht man eine Instruktion des Beratersystems, eine als problematisch eingestufte Verhaltensweise absichtlich zu zeigen. Dadurch wird die Information in das System gestreut, dass das problematische Verhalten eine positive Funktion hat und der willentlichen Steuerung unterliegt. Das Beratersystem begibt sich zudem auf die Seite der Beharrung und überlässt dem Klientensystem die komplementäre Gegenposition der Veränderung.

Systemischer Beratungsansatz

Im systemischen Ansatz gilt es drei voneinander unabhängige Gesichtspunkte zu trennen:

1. **Die systemische Perspektive oder den „Mobilé-Gedanken“**, verbunden mit der Idee, dass Elemente in einem System vernetzt sind und Vorgänge zusammenhängen und diese Zusammenhänge studiert werden müssen, um eine Vorstellung von sinnvollen Interventionen zu bekommen.
2. **Die wirklichkeitskonstruktive Perspektive**, d. h. die Idee, dass Wirklichkeiten durch die Wirklichkeitsvorstellungen von Menschen geschaffen werden und es daher wichtig ist, die Ideen von Menschen oder Organisationen zu untersuchen. Die Art, Wirklichkeit zu betrachten und zu organisieren, ist Ausdruck des Weltverständnisses und der Lebenskultur eines Systems.
3. **Systemlösungen** meinen, wie angesichts komplexer Problemstellungen einer Organisation, Produkte konfiguriert und aufeinander abgestimmt werden müssen, um einen Beitrag zur Problembewältigung bzw. konstruktiven Weiterentwicklung der Organisation leisten zu können.

Konstituierende Merkmale systemischer Beratung

In der professionellen Begegnung lassen sich drei wesentliche Merkmale extrahieren,

die zur Professionalität systemischer Beratung beitragen:

1. **Professionelle Distanz und professionelles Ankoppeln**
2. **Kreativität** und
3. **Ökonomie und Ökologie.**

Aus der wirklichkeitskonstruktiven Perspektive ergibt sich das Beratungsziel, Bewegung in das häufig relativ fest gefügte Wirklichkeitsverständnis des Klientensystems zu bringen. Es geht darum, in einem ko-kreativen Kommunikationsprozess einengende Wirklichkeits- und Erklärungsgewohnheiten zu stören und andere mögliche Wirklichkeiten mit mehr Freiheitsgraden anzuregen.

Diese Grundidee folgt dem Ansatz von **Milton Erickson**, der persönliche Störungen interpretierte als Wirklichkeitsgewohnheiten (conscious mind), die beibehalten werden, obwohl sie zur Entwicklung von Problemen und der Minderung von Lebensqualität beitragen. Ziel seiner Therapie war es, die schöpferischen Fähigkeiten, die er jedem Menschen zuschrieb, freizusetzen und damit neue Wirklichkeiten anzuregen.

Systemisches im Netz

Blogs:

- **Bernd Schmid**
- **Markus Schwemmle**
- **Systemmagazin**
- **Fritz B. Simon**
- **Zeuchs Buchtipps**
- **Manager Seminare**
- **Methodium**

Zeitschriften:

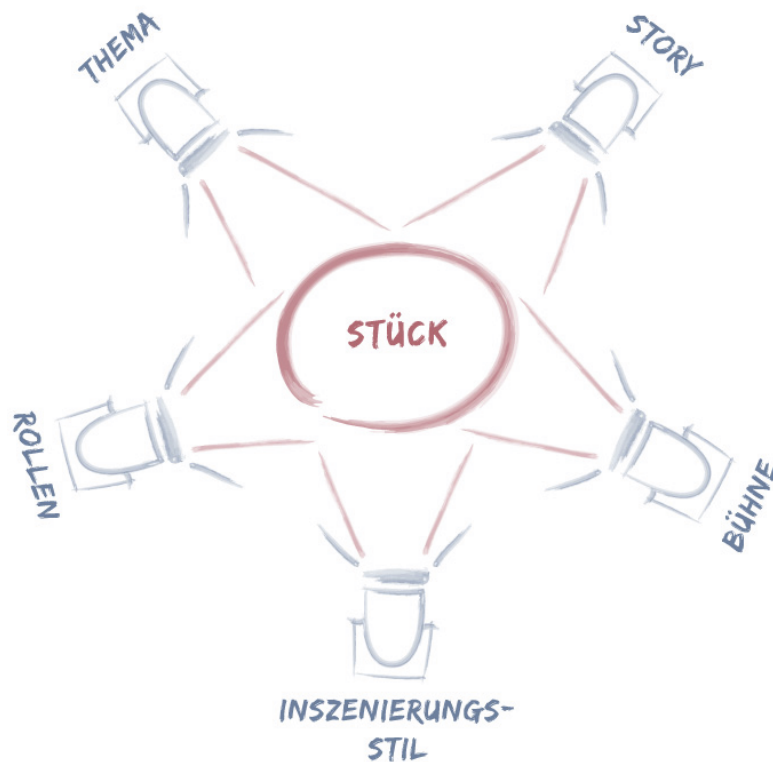
- **Konfliktdynamik**
- **Organisationsberatung Supervision Coaching**
- **Systema**
- **Enorm**
- **Brand Eins**
- **Organisationsentwicklung**
- **Coaching Magazin**
- **Manager Seminare**
- **Training aktuell**
- **Wirtschaft + Weiterbildung**
- **Erwachsenenbildung**
- **Lernende Organisation**

Theatermetapher

Die Metapher des Theaters kann in vielfältiger Weise dazu verwendet werden, gedankliche Raster und Orientierung für die Arbeit in Organisationen auszubilden. Sie liefert Vorstellungen von der Komplexität und den Gestaltungsaufgaben, mit denen Professionelle konfrontiert werden, wenn sie schöpferisch tätig sein wollen und stimuliert Ideen, welche Zusammenhänge dabei beachtet werden müssen. Jeder **Organisationsentwicklungsprozess** kann etwa als ein Stück beschrieben werden, das auf der Bühne inszeniert werden will. Bei dieser Inszenierung gilt es, unzählig Fragen im Auge zu behalten:

- Wer übernimmt die Regie und die Verantwortung für die Art der Inszenierung?
- Gibt es ein Drehbuch, das den Schauspielern ihre Rollen und Beiträge zuschreibt?
- Hat das Theater genügend Ressourcen (Schauspieler, Inventar, Geld), um das Stück auf die Bühne zu bringen?
- Ist der Intendant bereit, die vorhandenen Ressourcen für dieses Stück auszugeben?
- Sind die Schauspieler genügend gut qualifiziert, um ihre Rollen zu spielen?
Sind sie dafür motiviert?

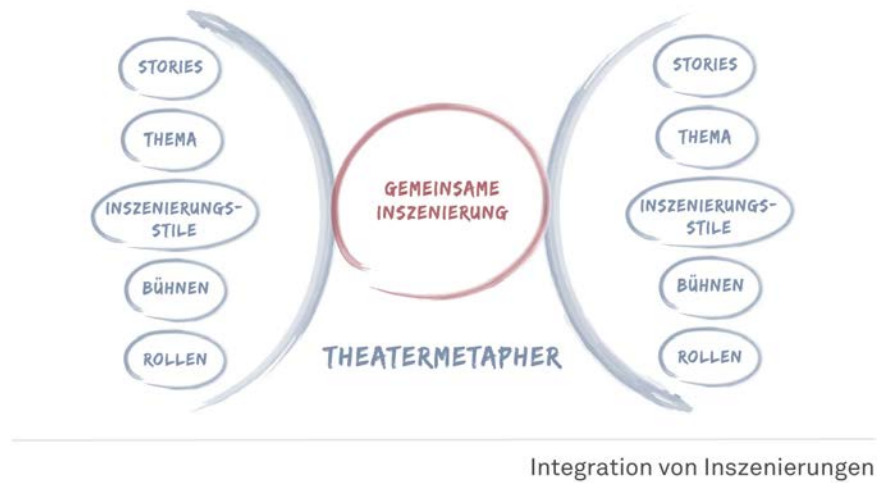
Wie können die unterschiedlichen Inszenierungsebenen (Bühnenbild, Musik, Lichteffekte, Schauspieler) so miteinander kombiniert werden, dass sie sich ergänzen und wie kann dieses Zusammenspiel gesichert werden?



Perspektiven der Theatermetapher

Die Metapher macht deutlich, dass die Wirklichkeit, die auf der Bühne zum Leben erweckt wird, von dem **Zusammenspiel** und den Beiträgen der unterschiedlichen, in ihren **Rollen** anwesenden Menschen abhängig ist und welch ungeheurer Abstimmungs- und Steuerungsbedarf dafür notwendig ist. Sie illustriert auch die Idee, dass das Stück so, aber auch ganz anders gespielt werden könnte, je nach dem, zu welchem Inszenierungsstil Regisseur oder Schauspieler neigen (Tragödie, Komödie ...). In jedem Fall muss jedoch eine Inszenierungslinie entwickelt, beibehalten und in allen Komponenten verwirklicht werden, wenn eine stimmige Aufführung gelingen soll.

Möglicherweise können Berater einiges an Inszenierungs-Know-how aus dem Bereich des Theaters für ihre Gestaltung professioneller Situationen nützen.



Transaktionsanalyse

Die Transaktionsanalyse ist begründet von **Eric Berne**. Der Kern der Berneschen Theorie kann in seiner Idee gesehen werden, dass Menschen viel voneinander wissen, ohne dass sie zuordnen können, woher dieses Wissen stammt. Berne nennt diesen Prozess des Urteilens „**Intuition**“. Menschen wählen andere Menschen als Beziehungspartner, die als Mitgestalter in ihrem Lebensdrehbuch (**Skript**) mitwirken können und laden diese dazu ein, in Episoden dieses Lebensdrehbuchs mitzuspielen. Berne geht davon aus, dass Menschen in Sekundenschnelle wissen, ob sich der Gegenüber als Mitspieler eignet oder nicht.

Die prägende Zeit für den Aufbau solcher Lebensdrehbücher erfolgt nach Berne in der Vorschulzeit. Hier werden Bilder, Geschichten und Helden gesucht, die repräsentieren, was Kinder sich aufgrund ihrer gemachten Erfahrungen vorstellen, was ihr Schicksal sein wird und was ihnen zusteht im Leben.

Berne hat sich hauptsächlich mit einschränkenden Lebensskripten beschäftigt. Die orientierungsgebende Funktion der Lebensdrehbücher ließ er unbearbeitet. Aus dieser Perspektive lässt sich erkennen, dass mit derselben Intuition, mit der Mitspieler für problematische Lebensdrehbücher gefunden werden, auch Partner für entwicklungsträchtige Lebensvollzüge gewählt werden können. Intuition erscheint aus dieser Sicht als Grundelement der Steuerung kreativer Beziehungen.

Persönlichkeitsmodell

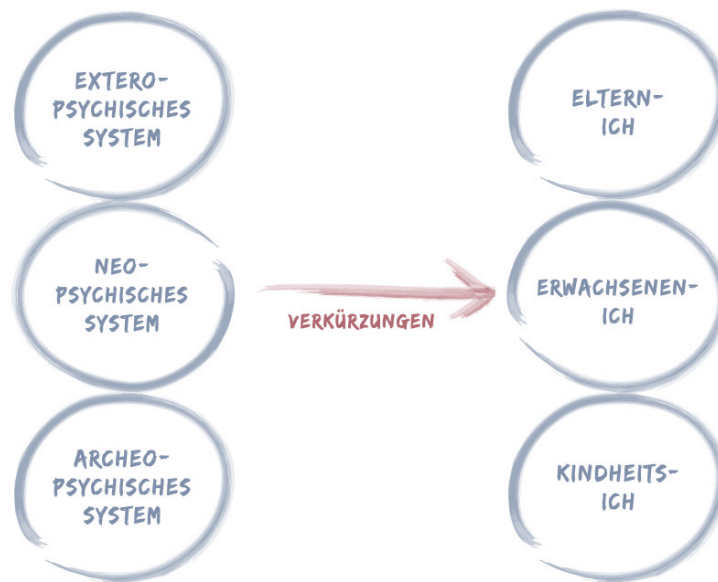
Berne begründete das Persönlichkeitsmodell der Transaktionsanalyse:

Kindheits-Ich: Aufzeichnungen von Ereignissen und Bewältigungsprogrammen aus der Vergangenheit

Erwachsenen-Ich: Aktuelle Möglichkeiten, sich zu verhalten, zu fühlen und zu denken

Eltern-Ich: Von der Umwelt übernommene Einstellungen, Gefühle und Verhaltensweisen

Für die Arbeit im betrieblichen und organisationalen Kontext hat Bernd Schmid das Persönlichkeitsmodell der Transaktionsanalyse weiterentwickelt in das **Rollenmodell der Persönlichkeit**.



TA-Modell der Persönlichkeit (Strukturmodell der Ich-Zustände)

Grundpositionen

Die Grundannahme des Konzepts der Grundpositionen kann darin gesehen werden, dass Menschen ein Bedürfnis nach Orientierung haben. Am deutlichsten zeigt sich dieses Bedürfnis an den existenziellen Fragen: „Wo ist mein Platz in der Welt?“ und „Welche Beziehung habe ich zu anderen?“.

Die entwicklungspsychologische Idee ist, dass bereits in der frühen Kindheit bzw. im Mutterleib Menschen einen Urzustand des Sich-Gut-Fühlens mit sich und anderen (amerikanisch: Ich bin OK - Du bist OK) erleben. Dieser Zustand wird als symbiotisch bezeichnet. Im Laufe der ersten zwei Lebensjahre beginnt sich das Kind als getrennt zu erleben, lernt sich über die elterlichen Zuwendungen kennen und nimmt wahr, wie sich die Bezugspersonen ihm gegenüber in existenziellen Situationen verhalten (fordernd, fürsorglich, erdrückend usw.). Auf dieser Basis entwickelt das Kind Annahmen darüber, wie die anderen Menschen sind und wie es selbst ist und verallgemeinert diese begrenzten Erfahrungen. Den daraus abgeleiteten Grundüberzeugungen lassen sich vier grundlegende Lebenspositionen zuordnen:

1. **Ich bin nicht OK - die anderen sind OK.** Diese Position ist oft verbunden mit dem Rückschluss: Ich muss Vorbedingungen erfüllen, bevor ich akzeptiert werde. Berne spricht hier von der depressiven Position.
2. **Ich bin OK - die anderen sind nicht OK.** Mit den anderen stimmt was nicht, sonst würden sie dafür sorgen, dass es mir nicht so schlecht geht. Eine Erweiterung dieser Position ist auch die Ansicht, die anderen seien gegen einen. Berne nennt diese Position entsprechend auch paranoid.
3. **Ich bin nicht OK, die anderen sind auch nicht OK.** Diese verzweifelte Position ist meist verbunden mit einem Gefühl tiefer Ziel- und Sinnlosigkeit. Berne spricht in diesem Fall von einer schizoiden oder suizidalen Position.

Auch Menschen, die normalerweise gut stabilisiert sind, „rutschen“ in Stresssituationen bisweilen in diese Positionen. Normalerweise entwickeln sich Menschen aber in Auseinandersetzung mit ihrer Umwelt und erreichen - wenn es gut geht - die Position: **Ich bin OK, du bist OK** (realistisch). In dieser Haltung fühlt man sich weder über- noch unterlegen und braucht daher weder sich noch andere zu manipulieren. Fehler können sich und anderen durchaus zugestanden werden, führen aber nicht zu einer Abwertung der Person.

Aus allen beschriebenen Mustern entspinnen sich bestimmte interpersonelle Beziehungsdynamiken und Reaktionsmuster auf Probleme. Für Berater ermöglicht das Modell eine schnelle Erstdiagnose professioneller Situationen. So lässt sich zum

Beispiel fragen, was nötig ist, um mit Klienten anzukoppeln, die sich in unterschiedlichen Grundpositionen präsentieren.

Träume

Bei der Verwendung von Traummaterial in der Beratung handelt es sich um eine in einer Beziehung inszenierte, kommentierte und interpretierte Nachdichtung eines Traumes. Dabei steht ein Traum wie jedes menschliche Verhalten und Erleben in einem Kontext. Der Träumer und sein traumanalytischer Partner definieren einen Kontext, in dem sie behaupten, dieses oder jenes Ereignis sei im Zusammenhang mit dem Traum wichtig. Man könnte hier von einer Kontextgenerierung sprechen. Traumdeutung ist immer die Herstellung eines solchen Kontextes im kommunikativen Prozess.

Wir unterscheiden sieben Ebenen oder Kontexte. Da ist zunächst ein Traum, dessen Inhalt, Story und Inszenierung, dann eine Erinnerung an den Traum, eine Erzählung vom Traum und ein Gespräch über den Traum. Jede dieser Ebenen kann in einer Beratung fokussiert werden.

1. Ebene: Das Gespräch über den Traum

Hier ist die Situation, der Kontext, in dem der Traum erzählt wird, im Fokus.

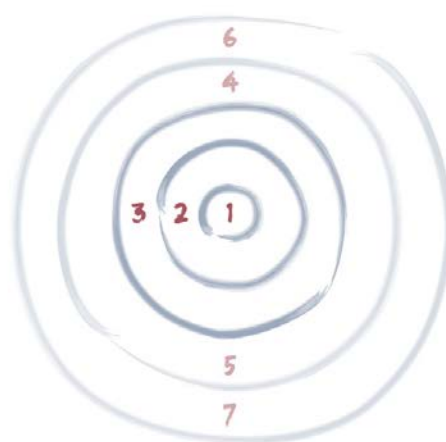
2. Ebene: Die Erinnerung des Traums

Auf dieser Ebene stellt sich die Frage, was von dem, was der Träumer erlebt, auch erinnert wird. Entsteht durch Nachfragen ein anderes Bild von der Szenerie des Traums, so kann dieses mit dem zunächst erinnerten Traum kontrastiert werden.

3. Ebene: Die Erzählung des Traums

Hier betrachtet man die persönlichen Gewohnheiten des Träumers im Bezug auf das Erzählen von erlebten Szenen. Welchen Stil des Historisierens von Erlebtem hat er? Das heißt zum Beispiel darauf zu schauen, welche Elemente des Traums besonders markiert sind und welche nicht. Was von dem, was erlebt wird, wird auch erzählt?

1. TRÄUMERLEBEN
2. TRÄUMERINNERUNG
3. TRÄUMERZÄHLUNG



Perspektiven im Umgang mit Träumen 1 (Traumkorpus)

4. Ebene: Der Kontext des Traums

Hier betrachten wir den Rahmen, in dem der Traum auftritt. Warum gerade zu diesem Zeitpunkt? Welche Geschehnisse sind vorausgegangen, welche stehen an?

5. Ebene: Die Art der Inszenierung des Traums

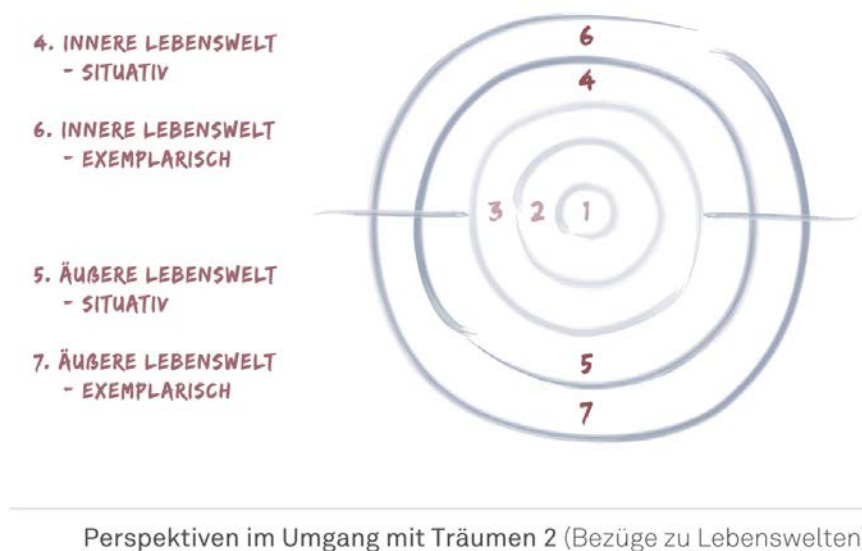
Hier werden die Stilelemente des Traums fokussiert. Handelt es sich um eine Tragödie oder eine Komödie? Welche Charaktere spielen mit? Welche Empfindungskanäle sind mit einbezogen (Hörspiel, Schauspiel oder Gefühlsspiel)? Diese Art des Empfindungskanals kann dann wiederum mit der Art und Weise, in der der Traum erzählt wird, kontrastiert und damit wichtige Unterschiede erzeugt werden. Zur Diagnose hilft an dieser Stelle, die Metapher des „Theaters“ zur eigenen Steuerung zu verwenden.

6. Ebene: Die Story des Traums

Hier wird danach gefragt, wie die Geschichte im Traum aufgebaut ist, also etwa, wie die Szenen aufeinanderfolgen, ob es einen Anfang und einen Schluss gibt und wie sie gestaltet sind. Sind die Erzählung oder die Charaktere konkret oder diffus, verändert sich der Stil der Erzählung.

7. Ebene: Der Inhalt des Traums

Erst auf dieser Ebene wird auf den konkreten Inhalt des Traums Bezug genommen. Der Traum kann dann als unerfüllter Wunsch gedeutet werden, Symbole können nach Bedeutung befragt werden, Antworten auf persönliche Fragen gesucht werden usw.



Unternehmensentwicklung

Komplexe Organismen zeichnen sich durch das Zusammenspiel vieler verschiedener Teilorganismen aus. Je größer die Komplexität eines Organismus, desto wichtiger wird, dass sich die Teile des Organismus in einer geordneten Art und Weise aufeinander beziehen und zusammenwirken. Dieser Zustand kontrollierter Bezogenheit der Teile oder Systemelemente wird als Integration bezeichnet. Metaphorisch gesprochen handelt es sich bei Integration also um das Versammeln der systemeigenen Kräfte, damit sich die Dinge so fügen, dass Handeln möglich wird und Anderen ein stimmiges Bild aufscheint, auf das sie sich beziehen können. Dem gegenüber steht das Phänomen, dass zwar alle Teile eines Organismus noch intakt sein können, aber das Zusammenfügen zu einem Ganzen, bzw. die Ausrichtung und der Sinn des Ganzen verloren gegangen sind. Dieser Zustand kann als Desintegration bezeichnet werden. Krisen dieser Art werden vorwiegend durch gravierende Veränderungen ausgelöst, auf die mit den bisherigen Steuerungsprogrammen keine wirkungsvollen oder stimmigen Antworten gefunden werden können. In der Umwelt des Organismus sind dies z. B. veränderte Märkte,

Wertewandel, internationale Konkurrenz usw.

Für Professionelle im Bereich Humanressourcen scheint es bedeutsam, Zeitperspektiven des Verlusts und des neuerlichen Erlangens der Integration von Unternehmen formulieren und beschreiben zu können. Durch die Beschreibung der Entwicklungsphasen von Unternehmen können möglicherweise auch die Reaktionsmuster auf Beratung und Veränderungsphilosophien vorhergesagt werden. Das unten beschriebene Phasenmodell erfüllt die Funktion, Vorstellungen von Zeitdimensionen zu bekommen, die Aussagen darüber zulassen, in welchen Zeiträumen Veränderungen erwartet werden können. Wie lange dauert es etwa, bis sich ein Unternehmen mit funktionierender, aber träger bürokratischer Struktur in ein modernes Dienstleistungsunternehmen wandeln kann, und mit welchen Phasen ist dabei zu rechnen? Zudem ermöglicht das Modell Aussagen darüber, welche professionellen Strategien in welcher Phase anschlussfähig sind.

1. Wachstumsphase oder Phase der Kompensation

In dieser Phase wächst das Unternehmen kontinuierlich, Märkte werden erschlossen, bestehende Produkte weiterentwickelt. Die Reaktion auf neue Umweltgegebenheiten erfolgt durch eine Integration in das klassische System. Manager könnten in dieser Phase als „puzzle solver“ bezeichnet werden, d. h. auftretende Probleme werden mit den herkömmlichen Problemlösungsstrategien bearbeitet. Die Entwicklung gehorcht einer Logik des schnellen linearen Wachstums, an dem sich alle organisatorischen Prozesse ausrichten. Präventive Umorganisationen werden angesichts fetter Märkte oder guter Produkte ausgeblendet. Mit Hilfe von Zuwächsen bzw. Kennzahlen kann nach wie vor linear geschlossen werden, dass es aufwärtsgeht, obwohl die Vitalität des Unternehmens bereits infrage steht. Diese Phase könnte als Phase der Kompensation von Krisen bezeichnet werden.

Personalentwicklung bedeutet in dieser Phase meist Zulieferung und bietet z. B. Seminarpakete an, hat aber wenig strategische Relevanz.

2. Verdeckte Desintegration

Durch gravierende Umweltveränderungen (Produktzyklen, Internationalisierung, Reorganisation, Turbulenzen auf den Märkten) werden Anpassungen nötig, die mit der alten Form der Selbstorganisation nicht mehr zu leisten sind. Diese Integrationskrise wird meist mit wilden Maßnahmen (Investition in Beratungsprojekte Mc Kinsey, TQM usw.) beantwortet. Es wird versucht, das Ausmaß der Krise einzugrenzen, ohne dass wirkliches Umdenken geschieht. In dieser Phase sind Expansion und Kolonialismus bzw. rücksichtsloses Downsizing beliebte Rezepte, die angeschlagene Vitalität zu verschleiern.

Personalentwickler werden in dieser Phase häufig als Vollzieher von Maßnahmen angefragt, und wenn sie Innovation einfordern, als Störenfriede angesehen. Besonders wenn sie die Vorboten der „offenen Krise“ benennen, ernten sie gereizte Reaktionen oder werden gar ausgegrenzt. Es scheint in dieser Phase wenig sinnvoll, mit globalen Konzepten der Reintegration zu arbeiten. Personalentwickler müssen mit ihren Konzepten warten, bis das Unternehmen aus der Sicht der Entscheider in eine offene Krise gerät. Sie können ihre Modelle allenfalls inselhaft und prototypisch vorbereiten, um dann, wenn sie angefragt werden, optimierte Reintegrationsmodelle anbieten zu können.

3. Offene Desintegration

Der Zustand der offenen Krise zeichnet sich dadurch aus, dass das Unternehmen offen einen desolaten Zustand bei sich diagnostiziert und offen über die Innovationsfähigkeit diskutiert wird. Das Ende der Talsohle ist aber dann noch nicht erreicht. Viele Manager nähren illusorische Ideen der Veränderung und glauben, problemlos umorganisieren zu können, oft verbunden mit der Idee, externe Berater könnten es für einen machen, wenn diese nur gut genug auswählt und bezahlt werden. Immer noch versucht man mit ungerichtetem oder bruchstückhaftem Agieren davonzukommen. Die Folge ist meist ein Zusatzstress, der die Integration des Organismus eher schwächt als fördert. Das heißt die Idee, schnell und umfassend eine neue Form der Integration finden zu können, schlägt fehl. Im Gegenteil wird - durch das Übermaß an nicht zueinanderpassenden Möglichkeiten - die

Desintegration eher verstärkt.

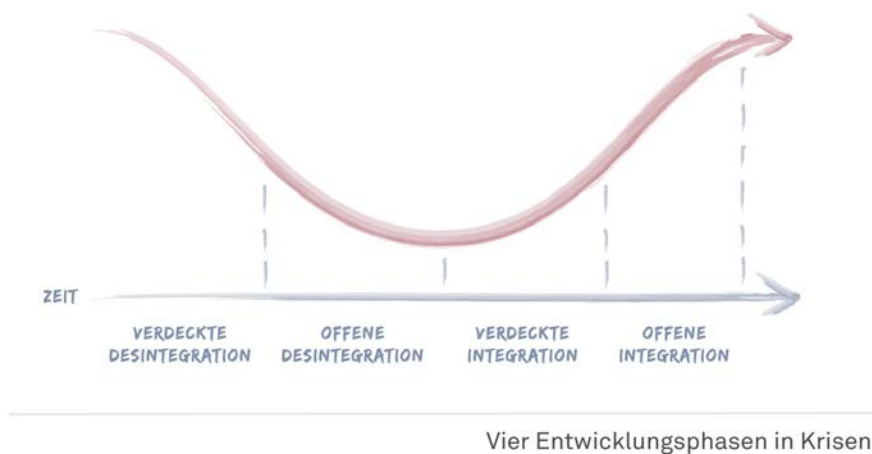
Als Wendepunkt kann die Einsicht des Managements angesehen werden, Verantwortung zu übernehmen und die Politik zu bestimmen. Die Manager ahnen, dass die Modewellen das Problem nicht lösen werden, sondern solide Kleinarbeit geleistet werden muss und andere Zeithorizonte ins Auge gefasst werden müssen. Es werden nicht mehr wahllos Beratungsfirmen engagiert oder Innovationsprogramme aufgesetzt, sondern es wird eine Inszenierung gesucht, wie das Unternehmen neu zu sich finden kann. Das Management trifft etwa eine Auswahl, was neben der neuen Flexibilisierung an Reorganisation möglich ist, um die Desintegration nicht weiter voranzutreiben. Während in der Phase der verdeckten Desintegration qualitativ neue Lösungen meist an der Rigidität und der fehlenden Problemeinsicht der Entscheider scheitern, fehlt in dieser Phase in der Regel die Kompetenz, Innovation in Szene zu setzen. Hier besteht für Organisationsentwickler die Möglichkeit, die in Pilotprojekten erworbene Kompetenz unternehmensweit einzusetzen.

4. Versteckte Reintegration

Auch wenn die Neuausrichtung des Unternehmens in vielfältiger Weise vorankommt, dauert es noch eine ganze Zeit, bis sich die Lage deutlich verbessert. Die zunehmende Verbesserung und neue Bündelung der Kräfte wird erst nach und nach wahrgenommen.

5. Offene Reintegration

In dieser Phase spielt sich die Organisation auf ein neues Funktionsniveau ein. Das Unternehmen ist auf einem neuen Kurs. Bestandteile dieses neuen Kurses können z. B. sein, dass eine Veränderungskultur zum normalen Bestandteil von Management und Führung wird und der ständige Wandel aufgrund der enormen Anforderungen an Unternehmen zum Grundprinzip der Selbstorganisation wird (lernende Organisation).



Entwicklungsphasen eines Unternehmens

Eine weitere Sicht auf die Entwicklung eines Unternehmens nimmt [Friedrich Glasl](#) in seinem Buch [Dynamische Unternehmensentwicklung](#) vor. Hier wird zwischen verschiedenen Phasen unterschieden:

1. Pionierphase

Das Unternehmen als verschworene Aktionsgemeinschaft, bzw. große Familie. Die ganze Unternehmung wird von den Pionierpersönlichkeiten geprägt. Alles ist rund um Personen und persönliches Funktionieren gebaut. Die Pionierpersönlichkeiten haben eine – zumeist nicht ausgesprochene – „Vision“, für welche Aufgaben das Unternehmen eigentlich da ist. Sie leben diese Auffassungen vor. Die anderen Führungskräfte und auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter identifizieren sich mit diesen Vorbildpersonen sehr stark und bemühen sich, „in ihrem Geiste zu handeln“.

Typisch ist, dass spontane, intensive und direkte Kontakte sowohl zu den Kunden wie auch zu den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gepflegt werden. Es ist wie eine große Familie. Jeder kennt mehr oder weniger die unterschiedlichen Kundenbedürfnisse. Man geht grundsätzlich auf alle Sonderwünsche ein und ist den Kunden treu.

Die Führung ist charismatisch-autokratisch, das heißt, es wird sehr direktiv geführt, aber voll akzeptiert von den Menschen im Unternehmen. Im Grunde kennt jeder jede und jeden und weiß, welche Bedeutung sie oder er im Ganzen hat. Es wird kaum geplant, sondern meist improvisiert. Dadurch ist das Pionierunternehmen sehr flexibel und effizient.

Krise: In der überreifen Pionierphase können sich daraus vielfältige Probleme ergeben: Machtkämpfe, Willkür, Chaos, Undurchschaubarkeit, abhängige und unselbstständige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

2. Differenzierungsphase

Das Unternehmen als rationales Konstrukt, bzw. als Apparat. Das Unternehmen bemüht sich jetzt um Transparenz, Systematik, Logik und Steuerbarkeit. Dies wird dadurch erreicht, dass die Organisation nach den Hauptprinzipien der klassischen, techno-strukturellen Organisationslehre rational durchkonstruiert wird:

Standardisierung, Spezialisierung und Koordination, Mechanisierung und Automation, Formalisierung, usw. machen aus dem Unternehmen einen Apparat, der gut geschmiert laufen soll.

Nach diesen Prinzipien wird der Markt analysiert, und es kommt zu einer Bereinigung der Produktpalette und zur Konzentration auf die lukrativsten Märkte. Der Markt wird über anonyme Methoden und Instrumente bearbeitet.

Funktionen werden systematisiert, standardisiert und in Stellenbeschreibungen festgelegt. Planende, ausführende und kontrollierende Funktionen werden logisch getrennt und verschiedenen Abteilungen zugewiesen. In der Organisation entstehen beratende Stabstellen und entscheidende Linienfunktionen. Wenn möglich, werden häufig vorkommende Abläufe analysiert und in formellen Anweisungen zwingend vorgeschrieben, um Willkür und Improvisation auszuschalten. Die Führung ist rational und sachlich, sie konzentriert sich auf die technischen und wirtschaftlichen Notwendigkeiten, auf so genannte „Sachzwänge“.

Krise: Diese Phase kann bei Übertreibung und bei zu langem Beharren dahin führen, dass die verschiedenen Abteilungen und Führungsebenen ihre eigenen Denk- und Arbeitsweisen entwickeln und unterschiedliche Sprachen sprechen. Es wird mehr geregelt, organisiert und geplant als vielleicht notwendig ist. Die Organisation wird bürokratisch und starr, das Gemeinsame geht im Erleben der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verloren.

3. Integrationsphase

Das Unternehmen als offener, dynamischer, ganzheitlicher Organismus. Das Bindende im Unternehmen wird nicht mehr in Koordinationsmechanismen gesucht, sondern in der gemeinsamen Ausrichtung der Führungskräfte auf Sinn und Zweck, also auf die „Mission“ des Unternehmens. Deshalb wird jetzt viel investiert in gemeinsame Gespräche zur Klärung und Vereinbarung der Ziele der Unternehmenspolitik und Strategie. Alles ist auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtet.

Die Organisation wird in überschaubare Einheiten gegliedert, die sich stark auf eigene Produktgruppen oder Marktsegmente richten und möglichst viel selbstständig entscheiden und handeln können. Die Abläufe und Prozesse der Leistungserbringung, die sich immer auf den Kundennutzen ausrichten, sind das Um und Auf der Strukturierung. Alle Funktionen und Strukturen sollen eine zügige Prozessorganisation ermöglichen. Die Organisation wird somit flexibel und Kundenbezogen gestaltet. Die kleineren, organisatorischen Einheiten übernehmen grundsätzlich wieder ganzheitliche Aufgaben und können weitgehend selber planen, organisieren und Selbstkontrolle ausüben. Zentrale Stabstellen steuern und reglementieren nicht, sondern bieten Dienstleistungen beratend und unterstützend an, welche es den dezentralen Stellen erlauben, ihre Eigenverantwortung bei der Gestaltung der Arbeitsabläufe besser wahr zu nehmen. Die Führung ist sehr unterschiedlichen Anforderungen und Möglichkeiten situationsgerecht angepasst.

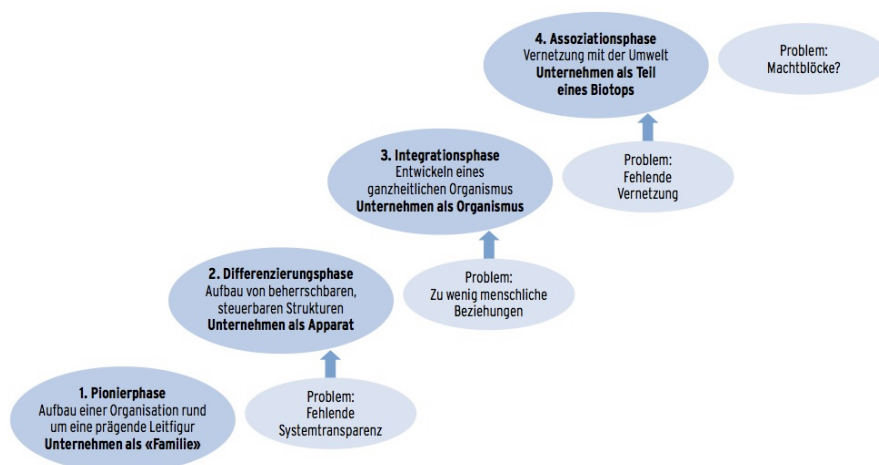
und begünstigt Teamarbeit sowie hohe Mitarbeiterbeteiligung. Durch ständige Schulungs- und Entwicklungsmaßnahmen wird die Entfaltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und somit die Entwicklung des Unternehmens ermöglicht. Mensch und Arbeit stehen in keinem Gegensatz zueinander, sondern befruchten einander gegenseitig. Job-Enrichment spricht bei der Funktionsausübung wieder den ganzen Menschen an.

Krise: Auch diese Phase kann zu Krisen führen, wenn sich die Führung zu sehr in Strategie-Konstrukten verliert und sich als Unternehmen zu sehr auf die eigene Welt konzentriert.

4. Assoziationsphase

Das Unternehmen als Glied im „Biotop“. Mit der Integrationsphase sind Führung und Organisation ganzheitlich gestaltet worden: Die Grenzen der Organisation sind aber gleichzeitig die Grenzen der Gestaltungsmöglichkeiten und der Verantwortung. Die weitere Entwicklung bringt – wie die Praxis der „Schlanken Unternehmen“ in Japan zeigt – eine grundsätzliche Öffnung der Unternehmensgrenzen zu den Umfeldern und bezieht die Umwelt in die Gestaltung mit ein. Das Prozessbewusstsein wird ausgeweitet: Mit Lieferanten und Vorlieferanten werden intensive, langjährige Vertrauensbeziehungen aufgebaut. Man tauscht Erfahrungen mit Produkten und Fertigungsmethoden aus, entwickelt Produkte und Verfahren gemeinsam weiter, hilft sich in Problemsituationen gegenseitig aus und teilt die dadurch erzielten, wirtschaftlichen Vorteile fair miteinander. Die Vertriebs- und Verkaufspartner und die Endverbraucher werden gleichfalls durch Management und Organisation integriert, um miteinander zu lernen und Probleme zu lösen. Die Job-Enrichment-Aktivitäten werden vertieft, um möglichst autonome Gruppen zu bilden. An vielen Stellen wird das Management der internen und externen Nahtstellen in die Verantwortung der Menschen gelegt, die für die Primärprozesse tätig sind. Permanente Verbesserungen der Produkte und Verfahren sind tägliches Anliegen. Personalentwicklung wird als Voraussetzung für eine Lernende Organisation gefördert. Das Handeln aller ist auf die durchgängige Wertschöpfung gerichtet, von der Gewinnung der Rohstoffe bis zur Entsorgung der unbrauchbar gewordenen Produkte.

Krise: Als Gefahr dieser Phase droht die Bildung von Machtblöcken, die Monopolstellungen anstreben und zum Staat im Staat werden können.



Verantwortung

Um den Begriff Verantwortung positiv in Augenschein zu nehmen, lohnt es, sich zunächst dem Verb antworten zu nähern.

Man muss **antworten können** - dies ist eine Frage der **Qualifikation**.

Man muss **antworten wollen** - oft eine Frage der **Wertorientierung**.

Man muss **antworten müssen** - auf eine Frage der eingeforderten **Zuständigkeit**.

Man muss **antworten dürfen** - dies ist eine Frage der **Autorisierung**.

Vor diesem Hintergrund erscheint Verantwortung als ein Bündel von Perspektiven; Fragen danach, wer in einer Organisation welche Art von Antworten geben kann, will und muss. Entstehen Grundfragen, etwa nach Effizienz oder Lebensqualität von Menschen in Organisationen, so müsste geklärt werden, wer sich bezogen darauf welcher Art von Fragen stellen sollte (kann ich, will ich, muss ich, darf ich darauf Antwort geben?).

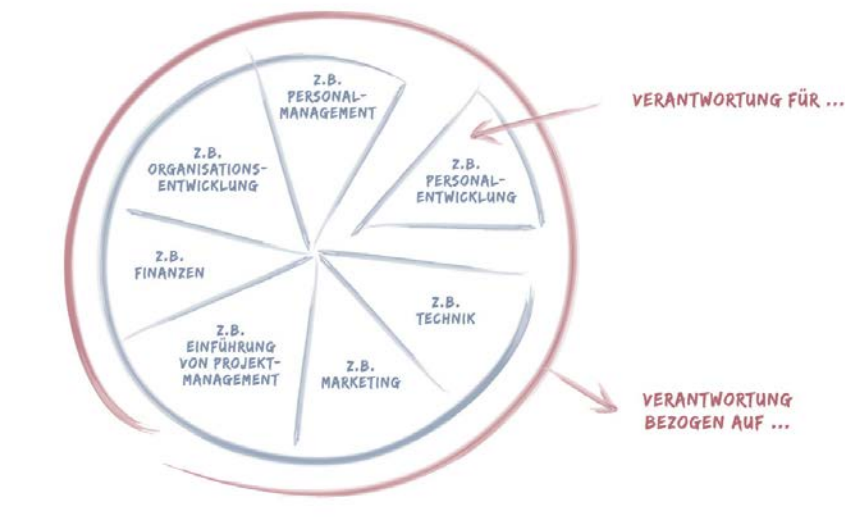


Angesichts des Komplexitätsgrades moderner Organisationen scheint es zweckdienlich, von einem Anspruch auf Gesamtverantwortung, der allzu leicht in Verantwortungskollusion, -konfusion oder -diffusion endet, abzugehen und stattdessen ein komplexes System vernetzter Verantwortungen zu etablieren.

Dabei gilt es, zwei Perspektiven zu unterscheiden:

Verantwortung für meint, sich den entscheidenden Fragen zu stellen, die in einem Ressort oder einer professionellen Rolle gestellt und beantwortet werden müssen. Qualifikation (ich kann), ziel- und wertorientiertes Handeln (ich will) sowie Klärung und Ausfüllen eigener Zuständigkeiten (ich muss) stimmen im besten Fall überein.

Verantwortung bezogen auf meint, die Grundfragen der anderen Professionen oder Ressorts in einem Unternehmen, für die diese verantwortlich sind, zu kennen und darauf bezogen zu handeln.



Komplementäre Verantwortung in Organisationen

Verantwortung in komplexen Organisationen funktioniert also nur als System komplementärer (zueinanderpassender) Verantwortungen. Es gilt, den eigenen Verantwortungsbereich zu gestalten und gleichzeitig die dazu komplementären Verantwortungen der anderen zu berücksichtigen. Zum Beispiel sollte nicht dazu übergegangen werden, die Verantwortung der anderen wahrzunehmen, sondern sie einzuladen, ihre „Verantwortung für“ auszufüllen.

Durch eine klare Berücksichtigung der Systemgrenzen im Verantwortungssystem wird Verantwortung spezifisch und anschlussfähig. Von einer gelungenen Verantwortungskultur könnte gesprochen werden, wenn sich differenzierte und gelebte Antworten bezogen auf das Verantwortungssystem und ein dementsprechendes Beziehungsverhalten finden lassen.

Dysfunktionale Symbiosen

Die Theorie der Symbiosen stammt ursprünglich aus der Behandlung von psychotischen Patienten. Eine dysfunktionale symbiotische Beziehung wird hier verstanden als Versuch des Patienten, durch eigene Unverantwortlichkeit und Dysfunktionalität die Umwelt in eine quasi frühkindliche Beziehung zu ziehen. Um den Begriff breiter anwendbar zu machen, wird die Definition am isb etwas allgemeiner gefasst. Beziehungen sind dysfunktional-symbiotisch, wenn zwischen den Beteiligten Verantwortung oder Unbehagen verschoben werden. Oft ist das Unbehagen die Folge nicht übernommener Verantwortung. In symbiotischen Beziehungen leben oder entwickeln die Beteiligten wesentliche Aspekte ihrer Persönlichkeit nicht.

Es werden vier Verhaltensweisen definiert, mit denen Menschen andere in symbiotische Beziehungen einladen. Durch diese symbiotischen Verhaltensweisen verweigern sich Menschen in Bezug auf eine Problemlösung, die aus Sicht eines Beobachters angezeigt wäre, und laden diesen dazu ein, Verantwortung zu übernehmen oder das entstehende Unbehagen zu tragen:

1. Die erste Art, in eine dysfunktionale symbiotische Beziehung einzuladen, ist „**Nichts tun**“, d. h. in einer Situation zu verharren, in der eigentlich etwas getan werden müsste (natürlich aus Sicht des Beobachters).
2. Der zweite Bereich von Einladungen wird „**Überanpassung**“ genannt. Als Überanpassung wird bezeichnet, wenn jemand den Impuls bekommt, etwas tun zu müssen, aber sich, anstatt zu prüfen, was situativ angemessen wäre, irgendwelche Fantasien darüber macht, was andere von ihm erwarten, und sein Verhalten an diesen Fantasien ausrichtet.
3. Die dritte Art einzuladen, ist die „**Agitation**“, d. h. ungerichtetes Agieren. Das Tun ist nicht darauf gerichtet, was der Beobachter glaubt, was getan werden müsste.
4. Die vierte Art symbiotischer Einladungen ist die „**Gewalt bzw.**

Selbstschädigung“ und dadurch die Herstellung einer Notstandssituation. Dadurch wird Fürsorge erzwungen. Andere übernehmen die Verantwortung, die man selbst nicht glaubt übernehmen zu können.

Symbiotische Beziehungen können dadurch aufgelöst werden, dass der Gegenüber dazu eingeladen wird, die ihm zugeordnete Verantwortung auszufüllen, oder indem das entstandene Unbehagen an ihn zurück delegiert wird.

Wichtiges Instrument zur Analyse symbiotischer Beziehungen ist die Frage, wer unter der Bedingung, dass bei der gemeinsamen Unternehmung etwas schief geht und nicht das gewünschte Ergebnis erzielt wird, das dadurch entstehende Unbehagen trägt.

Wirklichkeitsbegegnung

Dieses Konzept aus der Cathexis-Schule hilft darüber nachzudenken, was geschieht, wenn zwei Systeme, die sich in unterschiedlichen Wirklichkeiten bewegen, in Kontakt kommen. Es fokussiert also die Abstimmungsprozesse, die zum Finden einer gemeinsamen Wirklichkeit nötig sind.

Man kann das Aufeinandertreffen von zwei Systemen vergleichen mit einem Theaterstück ohne Regisseur, in dem alle Schauspieler ihre Vorstellungen von der Art des Stücks und der Rolle, die sie darin spielen wollen, mitbringen und versuchen, die anderen zum Mitspielen zu bewegen. Die Gegenüber können nun auf einen Wirklichkeitsvorschlag, eine Definitionstransaktion, unterschiedlich reagieren. Wird der Vorschlag als wirklich und wichtig bestätigt, spricht man von Kodefinition. Wird eine konkurrierende Wirklichkeitsvorstellung entgegengesetzt, spricht man von Redefinition. Mit den Begriffen definieren, redefinieren und kodefinieren wird also das kommunikative Aushandeln von gültigen Orientierungen bezeichnet. Versucht man in der professionellen Begegnung eine gemeinsame Wirklichkeit hervorzubringen, lassen sich vier logische Stufen unterscheiden.

1. Daten und Wirklichkeitsebenen
Beziehen sich die Beteiligten auf die gleichen Daten? Gibt es ein gemeinsames Verständnis der relevanten Wirklichkeitsebenen?
2. Bedeutungen und steuerungsrelevante Daten (**Informationen**)
Ordnen die Beteiligten vorhandenen Daten die gleichen Bedeutungen zu? Haben die Beteiligten gemeinsame Vorstellungen, an welchen Daten sich eine Steuerung orientieren müsste?
3. Vorstellungen über Wirkungszusammenhänge
Haben die Beteiligten gemeinsame bzw. komplementäre Vorstellungen der Wirkungszusammenhänge, über die gewünschte Wirklichkeiten hergestellt bzw. verändert werden können?
4. **Verantwortlichkeiten**
Haben die Beteiligten gemeinsame bzw. komplementäre Vorstellungen darüber, wer für Einflussnahmen zugunsten dieser Wirkung Verantwortung übernehmen muss? Wer muss Kommunikation, Handeln und Wirksamkeit betreiben und überprüfen? Welche Berechtigung, Verpflichtung besteht, sich wechselseitig in Verantwortung zu nehmen?

Übertragen auf den **Kulturbegegnungsansatz** stellt es einen konstruktiven Kommunikationsakt dar, sich auf Ebenen, die man teilt, zu verständigen. Dieses Modell lässt sich als diagnostisches Instrument nutzen. Es ermöglicht eine Einschätzung darüber, auf welcher Begegnungsstufe sich Einzelne bzw. Systeme bezogen auf die Herstellung gemeinsamer Wirklichkeit befinden und welche Reaktionen im Gespräch oder im Verhalten dem angemessen sind.



Ebenen der Wirklichkeitsbegegnung

In der Begegnung zwischen zwei Menschen betrachtet können diese Ebenen auch so aussehen:



Wer oder was begegnet sich ?

Wirklichkeitsbezug

Von dem Tiefenpsychologen **Carl Gustav Jung** stammt ein unter dem Namen „Typenlehre“ bekanntes Modell verschiedener Arten, wie sich Menschen auf Wirklichkeiten beziehen. Jung definiert **vier Modi des Zugangs zur Wirklichkeit** als voneinander unabhängig und zueinander komplementär. Kein einzelner Modus kann die anderen Zugänge ersetzen: Alle müssen entwickelt werden und erst in sinnvoller Ergänzung zueinander ergeben sie eine vollständige Art, sich auf Wirklichkeiten zu beziehen.

Jung beschreibt zwei direkte Zugänge zur Wirklichkeit: **Wahrnehmung** (von vorhandener Wirklichkeit) und **Ahnung** (Sinn für mögliche Wirklichkeiten). Vorhandene, in Organisationen durch menschliche Interaktion aufrechterhaltene Wirklichkeiten rufen die Wahrnehmung, also für die Sinne wahrnehmbare Erscheinungen hervor. Dies ist die eine Hälfte der erfahrbaren Wirklichkeit, die viele Menschen für die ganze Realität halten. Man könnte hier von Realitätssinn sprechen. Orientieren sich Professionelle an dieser Kategorie, ergeben sich Fragen wie: „Was nehme ich wahr?“ oder „Was sind die Fakten?“

Die Ahnung, vielleicht könnte man auch sagen Vision, greift nach der anderen Hälfte der Wirklichkeit, die möglich aber nicht oder noch nicht verwirklicht ist. Hierbei geht Jung davon aus, dass es Wirklichkeitsmöglichkeiten gibt, die eher dazu neigen, aktuelle Wirklichkeit werden zu können als andere theoretisch denkbare Wirklichkeiten. Die seelische Funktion, die dieses ergreift, könnte man Potenzialitätssinn nennen. Aus dieser Orientierung stellen sich Fragen wie „Wo könnte es hingehen?“ oder „Was ist möglich?“

Jung beschreibt zwei weitere Arten, durch die gewonnene Daten verarbeitet werden können. Da ist einmal das **Denken**, womit gemeint ist, gedankliche Ordnung innerhalb der so gewonnenen Daten zu errichten. Und zum anderen das **gefühlsmäßige Werten**. Mit diesem Werten wird eine vorhandene oder mögliche Wirklichkeit nicht auf Inhalt, sondern auf Gehalt geprüft, d. h. sie wird mit der „inneren Goldwaage gewogen“, die Sinnvolles von Sinnlosem zu unterscheiden vermag.

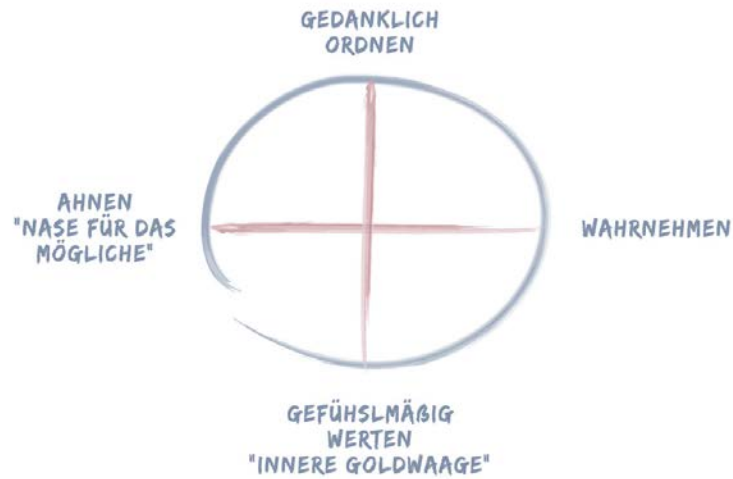
Das gefühlsmäßige Werten ist die seelische Funktion, die der Wirklichkeit einen Sinn zuordnet, einen in ihr errichtet bzw. manchmal ihren Unsinn bei aller inhaltlichen Richtigkeit erkennt. Die Gefühle (Affekte) des Menschen können das Rohmaterial für die Entwicklung dieser seelischen Funktion abgeben. Allerdings müssen auch hier, wie in allen anderen Funktionen, Geschmack und Differenziertheit durch vielschichtige Lernprozesse entwickelt werden. Auch im Gefühls- und Ahnungsbereich gibt es viele schlechte und unsinnige Angewohnheiten, die oft für menschlich bedeutsam gehalten werden, weil sie als spontan (d. h. nicht durch andere Funktionen geläutert) angesehen werden. Bei näherem Hinsehen verbergen sich dahinter nicht selten Denk- und Wahrnehmungsfehler.

Denken: Ordnungsfunktion, Herstellung logischer Verknüpfungen

- Was denke ich darüber?
- Über-Unterordnung
- Wie passt das logisch zusammen?

Gefühlsmäßiges Bewerten:

- Was hat Gewicht?
- Welche Möglichkeit fühlt sich bedeutungsvoller an?
- Wie fühlt sich das an?



Vier Modi des Wirklichkeitsbezugs

Nach der durch vielfältige Erfahrung plausiblen Annahme von Jung, entwickelt jeder Mensch zunächst zwei im Schema nebeneinander angeordnete Funktionen als vorrangig, um sich auf Wirklichkeit zu beziehen. Sie werden sozusagen die Zugpferde im Vierergespann seines Wirklichkeitsverständnisses. Allerdings geht Jung davon aus, dass ab einem bestimmten Entwicklungsstand die Erschütterung dieser Wirklichkeitsgewohnheiten und die Ergänzung um die beiden anderen Funktionen unumgänglich werden. Sonst wird zunehmend der ganze Wirklichkeitsbezug subversiv von den beiden bisher weniger beachteten und oft minderentwickelten Funktionen dominiert.

Wirklichkeitsbilder

Die pragmatischen Unterscheidungen von Wirklichkeitsbildern helfen Professionellen, Gewohnheiten von Individuen und sozialen Systemen im Umgang mit Wirklichkeitsbildern zu beschreiben. Sie dienen also als Landkarte zu der Diagnose bei Fragen wie: Von welcher Art sind die Wirklichkeiten? Wie sind sie aufgebaut? Welche Beständigkeit haben sie? Usw.

- **Konsistenz:** Hier interessiert die Frage der inneren Stimmigkeit von Wirklichkeitsbildern.
- **Stabilität:** Unter Stabilität wird verstanden, wie stabil ein Wirklichkeitsbild gegenüber dem Einfluss konkurrierender Wirklichkeitsbilder ist.
- **Konstanz:** Mit Konstanz ist die zeitliche Stabilität von Wirklichkeitsbildern gemeint.
- **Inhalt:** Unter Inhalt wird der Bezug zwischen dem Bild und dem Objekt, welches es repräsentiert, verstanden.
- **Gehalt:** Gehalt meint die sinnstiftende Qualität eines Bildes.
- **Belegbarkeit:** Belegbarkeit fragt nach akzeptierten Formen von Gültigkeitsnachweisen (z. B. experimentelle Belege).
- **Bewegkraft:** Die Kategorie der Bewegkraft fokussiert, inwiefern das Bild erlebnismäßige oder handlungsmäßige Bewegung auslöst.
- **Entstehung:** Hier interessiert die Entstehungsgeschichte eines Bildes.
- **Konsequenz:** Hier kommen die Folgen, die mit Wirklichkeitsbildern

verknüpft sind, in den Blick.

- **Sprache:** Diese Kategorie fokussiert die Art und Weise, wie Bilder zum Ausdruck gebracht werden (explizit, implizit, körperlich, fachsprachlich usw.).
- **Vernetzung von Texten und Kontexten:** Unter diesem Stichwort wird untersucht, wie verschiedene Bilder miteinander verknüpft werden.
- **Vernetzung von Subjekten und Systemen:** Hier interessiert, wie über Bilder Vernetzungen von Subjekten und Systemen hergestellt werden können.

Wirklichkeitsstil

Neben den konkreten Inhalten der Geschichten, die Menschen über sich selbst erzählen, kann es hilfreich sein, den Stil zu untersuchen, in dem sie Geschichten oder Wirklichkeiten gestalten und welche typischen **Rollen** sie darin einnehmen. Bei dieser Perspektive wird die Art der Inszenierung zum Fokus der Betrachtung. Der Begriff „Stil“ verweist auf die Idee einer gewohnheitsmäßigen Konzeption von **Wirklichkeit**, die zu Einschränkungen der **Selbststeuerung** führen kann. Über die Veränderung einschränkender Stilelemente der Wirklichkeitsschöpfung kann dann erneut ein kreativer Bezug zur Wirklichkeit hergestellt werden. Sowohl **Eric Berne** als auch **Alfred Adler** haben mit den Konzepten der „Spiele“ bzw. des „Lebensstils“ Spielarten von Wirklichkeitsstilen beschrieben. Berne erzählt in seinen Spielen, wie bestimmte Arten von Dramen erzeugt werden können und welche Gewinne und Verluste den Menschen daraus entstehen. Adler fokussiert mehr, zu welchen Rollen Menschen in Inszenierungen neigen.

Einige Beispiele:

- Gerichtssaal: In dieser Wirklichkeitsinszenierung wird über Schuld und Unschuld verhandelt. Es gibt Opfer und Täter, starke Gefühle und dramatische Wendungen. Angestrebte Rolle: weiser Richter.
- Cassandra verkörpert in der griechischen Mythologie eine Figur, die Zukünftiges vorhersieht und verzweifelt benennt, der aber niemand glaubt.
- Rasputin zieht überall die Fäden, bis er fällt.
- Stille Ergriffenheit, wo Handlung angesagt wäre.
- „Der letzte Mohikaner“ oder das Menschliche auf verlorenem Posten
- Wenn es schwierig wird ... Augen zu und durch!

Wirklichkeitsstile lassen sich beispielsweise mithilfe der Dimension

Intensitätsverstärker bzw. **Intensitätsverminderer** beschreiben.

Intensitätsverstärker sind Menschen, die die Neigung haben, Intensität zu verstärken, um das Gefühl zu haben, dass etwas Wichtiges passiert. D.h., sie brauchen eine gewisse Intensität, damit Stücke oder Bühnen für sie interessant und gehaltvoll werden. Intensitätsverminderer empfinden dagegen Gehalt in der filigranen Differenzierung. Jeder Mensch hat hier seine Präferenzen.

Bild Intensitätsverstärker

Auch Berater gehen intensitätsverstärkende bzw. intensitätsvermindernde Wege, um zu gehaltvoller Beratung zu kommen. Bei unterschiedlichen Präferenzen zwischen Berater und Klient kann dies allerdings zu Ankoppelungs- und Zusammenarbeitsschwierigkeiten führen. Daher ist für Professionelle wichtig, dass sie mit ihrem Stil an die andere Präferenz der Wesenserfahrung anschlussfähig sind. Auch hier ist wichtig, den Unterschied der Wirklichkeitsstile als Kulturkomponente zu beschreiben. Diejenigen, denen eine andere Kultur leichter zu einer Wesenserfahrung verhilft, sollten zumindest verstehen, dass sie nicht falsch liegen. Sie sollten die Gelegenheit, sich über einen anderen Stil zu erfahren, vielmehr als

Übung annehmen können.

Ein Beispiel für Kulturbeggnungsprobleme, das mithilfe dieser Dimension beschrieben werden kann: Angenommen, ein Beraterteam trifft auf eine Team- oder Unternehmenskultur, in der bei Verlust des Selbst- und Wirksamkeitsgefühls Intensität verstärkt wird und in der Wichtigkeit und Gesamtverständnis in großen Dimensionen und Globalisierungen gesucht werden. Die Beraterkultur besteht nun aber darin, Intensitätsverminderung in Form von Feinarbeit am Beispiel und vielschichtiges Verstehen durch sorgfältige Verlangsamung und mikrochirurgische Arbeit zu priorisieren. Hier wird die Ankopplung vermutlich schwierig und kann durch Erläuterung dieses Konzeptes zumindest erleichtert werden.

Auch in der spirituellen Tradition werden bei dem Versuch, aus einem normalen Bereich des Energiehaushalts und des Funktionierenkönnens herauszutreten, zwei Wege unterschieden, um einen besonderen Zugang zur Wirklichkeit zu entwickeln, der die Dinge verdichtet und in ihrem Wesensgehalt herausschält:

1. Die **Intensitätssteigerung** z. B. in körperlich anstrengenden und entbehrungsreichen Prozeduren bis hin zum rituellen Tanz und der Ekstase. Durch zunehmende Intensität wird das übliche Wirklichkeitsgefüge gesprengt und jenseits davon wird eine neue Seins-Erfahrung, der Blick für Vielschichtigkeit und für die Erfahrung des Wesentlichen eröffnet.
2. Der andere Weg geht in die **Intensitätsverminderung**. Prozesse werden verlangsamt, auf wenige stilistische Elemente reduziert, körperliche Prozesse und die Aufnahme von Reizen werden in der Intensität vermindert. Dies geschieht im Bereich des Alltags in einem ruhigen Spaziergang, in einem abendlichen Sitzen im Garten oder Schauen auf einen Sonnenuntergang am Meer bis hin zum Singen eines einzelnen Tones zur meditativen Versenkung oder im Eremitentum. Hier werden die Gefüge der Wirklichkeit durch Intensitätsabsenkung und Inhaltseentleerung aufgelöst, um auf diese Weise zu einer Erfahrung von Gehalt, Vielschichtigkeit und Wesenhaftigkeit zu finden.

Das Wechselspiel des Universums kann durch ein sorgfältiges Studium der Mikroprozesse genauso verstanden werden wie durch das umfassende Studium der Makroprozesse. Beide Wege sind gleichwertig, jedoch bspw. in Gruppen schlecht gleichzeitig zu realisieren.

Ökonomie und Ökologie

Die Produkte der systemischen BeraterInnen sollten auch unter dem Gesichtspunkt der Ökonomie und Ökologie betrachtet werden. Unter Ökonomie kann hier der verantwortliche, sorgsame Ressourcenverbrauch zur Herstellung eines Produkts verstanden werden. Zu den Ressourcen gehören nicht nur Geld und Arbeitszeit, sondern auch Engagement, Aufmerksamkeit, seelische Belastung usw. Geld stellt in diesem Zusammenhang keinen Wert an sich dar, sondern wird bedeutsam durch die Frage, was man statt dessen damit machen könnte.

Der Verbrauch an Ressourcen muss vom professionell Handelnden verantwortet werden. Dies scheint nicht nur ökonomisch, sondern auch ethisch geboten. Das Beratungsprodukt rechtfertigt sich durch das Verhältnis von in ihm repräsentiertem Ressourcenverbrauch zu seinem Beitrag zur Lebensqualität von Menschen. In diesem weitreichenden ethischen Ansatz dient Wirtschaft im Allgemeinen und Beratung im Besonderen der Erhaltung und Steigerung von Lebensqualität.

Bei der Frage der Ökologie werden Nebenwirkungen und Auswirkungen in Feldern

fokussiert, die nicht unmittelbar im Blick sind. Es handelt sich damit um eine genuin systemische Frage. Räumliche und zeitliche Horizonte werden bei der Bewertung eines Produkts oder einer Maßnahme in die Überlegungen miteinbezogen. Zum Beispiel können Bildungsmaßnahmen, die eine übermäßige Identifikation mit dem Unternehmen fördern, dazu führen, dass betroffene Menschen bei der Pensionierung eine Sinn- und Identitätskrise erleiden.

Beratungsprodukte müssen sich daraufhin befragen lassen, ob durch kurzfristige Erfolge Folgewirkungen erzeugt werden, die am Sinn der Maßnahme zweifeln lassen. So sollte etwa auch die relativ problemlose „Entwöhnung“ von dem Produkt „Beratung“ mit einkalkuliert werden.