

Rezension

zu Studienschrift Nr.75 "Professionalität und Beratung als Lebensform"
von B. Schmid und S. Caspari

von Sepp Henn

Professionalität und professionelle Qualifizierung

Während wir früher Systemiker waren, die auch in der Wirtschaft gearbeitet haben, haben wir uns jetzt auf eine Professionalisierung in einem bestimmten Bereich spezialisiert und sind außerdem Systemiker. Die Wertigkeit hat sich verschoben. Jetzt ist die Frage, was ist Professionalität. Professionalität ist die Organisation von Denken und Handeln, gebündelt aus einem bestimmten Professionsverständnis: wer bin ich, der ich das tue, aus welcher Perspektive tue ich es dort und wenn Dinge nicht zusammenpassen, wie schaffe ich Ordnung.

Professionalisierung ist deshalb Schwerpunkt in der Weiterbildung. Es wird nicht völlig neues Denken und Handeln entwickelt, sondern Vorhandenes wird zu einer komplexen Steuerungslogik aus einem bestimmten Verständnis eines Berufs heraus zusammengefügt. Wir lernen zu definieren, inwiefern Beratung ein Beruf ist und wir lernen Fachberatung von Organisationsberatung, Unternehmensberatung und psychologischer Beratung zu unterscheiden. In Unternehmen fängt man an, ein Bewusstsein dafür zu entwickeln, dass es im Bereich von Beratung ein Spektrum von Professionen gibt. Die vielen möglichen Rollen und das viele Denken und Handeln werden in eine bestimmte Logik von Professionen übersetzt.

Der 2.Schlüsselbegriff in der Weiterbildung ist professionelle Qualifizierung, bei der die persönliche Fähigkeit, sich in professionellen Situationen zu steuern, verbessert wird. Dabei geht es darum, die Architektur von Denken und Handeln in sich schlüssig zu machen. Unser Thema ist, wie kann jemand anhand der Rezepte, die er hat, oder die er erwirbt, situativ lernen, ein Bündel kompetenten Handelns – bei uns heißt das Kommunikation – zu machen.

Systemisches Gedankengut in der Weiterbildung

Der Begriff des Systemischen besteht aus den zwei Hauptkomponenten Wirklichkeitskonstruktion und dem Mobilegedanken. Die Wirklichkeitskonstruktion, der Konstruktivismus, geht von der Idee aus, dass Menschen durch Handeln Wirklichkeit schaffen. Der Mobilegedanke sagt: Es ist nicht so wichtig zu verstehen, wie das einzelne Element funktioniert, sondern man muss den Zusammenhang erkennen, um zu verstehen, worum es geht. Die Idee ist dabei, dass das Verhalten eines Systems nur verstanden und beeinflusst werden kann, wenn man nicht so sehr seine Organisation, sondern sein Zusammenspiel mit der Umwelt analysiert.

Wirklichkeitskonstruktion

Die wirklichkeitskonstruktive Perspektive hat nichts mit Wahrheit zu tun. Denn Wahrheit ist immer die desjenigen, der es wahrhaben möchte. Und sie ist anders,

wenn man an einem anderen Ort ist und ein anderes Einkommen, eine andere Ausbildung oder eine andere Vorgeschichte hat. Es geht um Wirklichkeit. Gut ist eine Wirklichkeit dann, wenn sie eine Wirklichkeit schafft, die gut ist. Und dafür ausschlaggebend sind die Kriterien, die man hat. Deswegen muss man, um das Wirklichkeitsverständnis einer Spezies zu verstehen, die Bauprinzipien des Spezies verstehen.

Informationsökonomie

Hier befassen wir uns mit Wirklichkeit immer unter dem Gesichtspunkt der Steuerungsrelevanz in professionellen Situationen. In Unternehmen haben die Mitarbeiter oft die Meinung, sie hätten nicht genug Information. Dabei können sie schon lange nicht mehr lesen, was sie zu lesen bekommen. Sie brauchen nicht mehr Information, sondern ein professionelles Selbstverständnis, aus dem heraus sie wissen, welche Information für sie von Bedeutung ist. Dabei müssen sie ihre Kriterien selbst und nach außen hin klar machen und etwas über die Kriterien der anderen, mit denen sie kooperieren wollen, erfahren.

Beratung als Lebensform

Humberto Maturana und Francesco Varela beschreiben ihren erkenntnisbiologischen Ansatz, wie wir die Welt durch unsere Wahrnehmung erschaffen. Ihr Grundgedanke ist, dass Erkennen nicht der Wahrheitsfindung dient, sondern der Selbstorganisation und der Fortentwicklung der eigenen Art in interessante Varianten hinein. Das einzig wirkliche Interesse jedes Organismus ist, sich in der Umgebung nach seinen Entwicklungsinteressen zurechtfinden zu können. Auf Beratung übertragen heißt das, dass Beratung eine Lebensform ist, die sich selbst organisiert und Interessen hat, sich so zu organisieren, dass sie sich selbst Sinn macht. So betrachten wir das auch. Beratungswesen sind eigene Organismen, eigene Lebensformen, die auch Zwecke befriedigen müssen, d.h. ihre Umwelt nähren müssen, damit sie in dieser Umwelt überleben können. Aber nicht alles, was sie tun, ist allein an Zweckmäßigkeit orientiert.

Perspektivenwechsel in der Praxis

Jede Lebensform existiert also einfach für sich, neben dem, dass sie auch eine gewisse Nützlichkeit für ihre Umwelt darstellt. Wenn man diese Idee gut findet und sagt, so ist es in lebenden Organisationen, dann bekommt man eine andere Sichtweise. Man fängt an, die Logik der Lebensorganisationen zu studieren und wie aus der Lebensorganisation heraus Neigungen und Interessen bestehen, die Umwelt zu begreifen. In einem größeren Organismus würdigen wir jeden Teilorganismus, in seiner Wirklichkeit zu leben und nach seinen Kriterien zu entscheiden, die zu Recht sehr unterschiedlich sind. In der Beratung arbeiten wir mit der Methode des zirkulären Fragens, um Maßnahmen im Organismus so zu integrieren, dass sie von denen gestützt wird, deren Stütze man braucht. Es gibt viele Methoden, um andere Kulturen zu studieren. Zirkuläres Fragen ist eine Methode, die geeignet ist, Wechselwirkungs- zusammenhänge sichtbar zu machen und nicht einfach nur die eigene Vorstellung zu projizieren.

Ankopplung

Jetzt kann es sein, dass das Management in einem Unternehmen Entscheidungskriterien hat, die nach unseren Vorstellungen ungeeignet sind. Mit Ankopplung und Zusammenarbeit unterscheiden wir dann zwischen Zugangsbedingungen, d.h. zwischen dem, was für den anderen Unterschiede sind, die einen Unterschied machen. Nur wenn er erkennt, dass nach seinen Kriterien etwas geschieht, kann ihn das dazu bewegen, seine Kriterien zu verschieben, d.h. erst wenn wir nach den bisherigen Differenzierungskriterien derer, die wir beeinflussen möchten, genügend Anschlussfähigkeit zeigen, bekommen wir überhaupt die Chance, Einfluss auf deren Kriterien zu nehmen. Wenn ich mich eindeutig in meiner Professionalität definiere, weiß ich genau, welche Kompromisse ich mache, wenn ich mich dann ankopple. Und ich weiß, wie ich auf die Kriterien des anderen einwirken möchte.

Ordnung der Verantwortung

In der Praxis erleben wir oft, dass sich der Berater nach und nach so in den Rollen, die eigentlich anderen zustehen, gefällt, dass er subtil etwas dazu beiträgt, dass die eigentlichen Rollenträger ihre Rollen nicht ausfüllen. Er legt die Sache erst gar nicht so an, dass die zuständigen Rollenträger wirklich qualifiziert werden und zu ihrer Würde kommen. Auch werden in Unternehmen oft die Zuständigkeiten der Mitarbeiter und ihrer Chefs verdreht. Dabei wird die Übernahme von Verantwortung, die eigentlich einem anderen gehört, meist als Rechtfertigung dafür genommen, eine Verantwortung, die einem selbst gehört, nicht wahrzunehmen. Das gilt in jedem Organismus.

Da ist es wichtig als Berater, sowohl aus der Professionsrolle heraus, als auch von seiner Organisationsposition her zu wissen, dass es unterschiedliche Verantwortungsfelder gibt. Und das kann man aus allen Positionen heraus tun: nicht dazu beitragen, die Illusionen der anderen zu nähren. Gute Berater dürfen nicht auf eine Weise helfen, die die Ordnung der Verantwortung durcheinanderbringt, sondern sie müssen an die Ordnung der Verantwortung erinnern.