

Professionalität und Beratung als Lebensform **Dr. Bernd Schmid & Sabine Caspari**

Dieses Institut hat sich in den letzten Jahren zu einem Fachinstitut für Berufe im Bereich Humanressourcen entwickelt und genaugenommen müsste ein Curriculum hier heißen: Professionalisierung für Fachleute im Bereich Humanressourcen, auch unter systemischen Gesichtspunkten.

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. Und wir meinen, dass der Begriff Professionalität der wichtigere Schlüsselbegriff ist, als systemisch.

Jetzt ist die Frage, was ist *Professionalität*.

Professionalität ist die Organisation von Denken und Handeln, gebündelt aus einem bestimmten Professionsverständnis.

Viele Praktiker sagen, sie machen mal dies und mal jenes, sie haben viel gelernt und wissen viel zu Denken, aber ihnen fehlt sozusagen der "Archimedische Punkt": wer bin ich, der ich das tue, aus welcher Perspektive heraus tue ich es dort und wenn Dinge nicht zusammenpassen, wie schaffe ich Ordnung.

Professionalisierung ist deshalb ein Schwerpunkt in der Weiterbildung. Wir entwickeln Vorstellungen, wie ein bestimmtes Repertoire an Denk- und Verhaltensweisen zu bestimmten Professionen passt. Vorhandenes Denken und Handeln wird zusammengefasst und in einer Logik und Architektur, wie es ganz bestimmten Professionen zugeordnet ist, neu geordnet. Es wird nicht völlig neues Denken und Handeln entwickelt, sondern Vorhandenes wird zu einer komplexen Steuerungslogik aus einem bestimmten Verständnis eines Berufs heraus zusammengefügt.

Im Theater dreht sich letztendlich alles um die Aufführung. Aber alle Beteiligten, ob Intendant, Schauspieler, Bühnenbildner oder Regisseur organisieren sich völlig unterschiedlich.

So lernen wir hier, uns auf dieselbe Inszenierung aus unterschiedlichen Professionen heraus professionell zu beziehen. Wir lernen zu definieren, inwiefern Beratung ein Beruf ist und wir lernen, Fachberatung von Organisationsberatung, Unternehmensberatung oder psychologischer Beratung zu unterscheiden.

In Unternehmen fängt man langsam an, ein Bewusstsein dafür zu entwickeln, dass es im Bereich Beratung ein Spektrum von Professionen gibt, die in ganz unterschiedlicher Qualifikation und in unterschiedlicher Weise an demselben arbeiten müssen.

Der Leiter der Abteilung für Organisationsentwicklung beschäftigt sich wie seine Mitarbeiter mit Organisationsentwicklung, aber unter dem Gesichtspunkt, wie man das managen kann. Er wird manchmal ganz andere Überlegungen anstellen und Entscheidungen bei der Frage, was gute Organisationsentwicklung ist, treffen, als der Organisationsentwicklungsberater vor Ort. Beide müssen lernen, dass unterschiedliche Professionen, in dem Fall auch unterschiedliche Rollen im Unternehmen, unterschiedliche Wirklichkeiten bezogen auf das gleiche Phänomen hervorrufen und sie müssen in sich möglichst stimmige Steuerungsmodelle entwickeln, die aneinander angekoppelt werden können.

Die vielen möglichen Rollen und das viele mögliche Denken und Handeln muss in eine bestimmte Logik von Professionen übersetzt werden - wie organisationsentwicklungszuständiger Manager, Personalentwickler, Kommunikationsmoderator -, um zu sehen, welche Professionen tätig sind und wie sie zueinander passen.

Im Idealfall ist es in 10 Jahren dann soweit, dass, wenn jemand sein Professionsetikett nennt, er selbst und die Umwelt wissen, was für ein Bündel von Denken und Verhalten in etwa zu erwarten ist, so dass man miteinander sofort in Aktion treten kann.

Bei klassischen Berufen ist das oft noch gegeben: man geht zum Pfarrer, weil man heiraten will und der muss sich nicht erst überlegen, was für eine Profession er hat und ob er jetzt als Mitmensch oder Nachbar in Kommunikation tritt.

Bei der massiven Entwicklung von Berufen und der Komplexitätsinflation müssen wir jedoch eine ständige Definitionsleistung erbringen: auf welcher Ebenen arbeiten wir, wie denken wir dabei, wie versteht der andere, wie wir uns verstehen, wie kann ein wechselseitig zueinander passendes Handlungsmuster entwickelt werden, und, und, und.

Ein zweiter Schlüsselbegriff in der Weiterbildung ist die *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 und auf ganz bestimmte Dienstleistungen hin auszurichten.

Was hier nicht vermittelt wird, sind Rezepte, Schemata oder Gewohnheiten, die man für die Wirklichkeit selbst hält und in denen man sich verfängt, ohne Abstand nehmen zu können. Unser Thema ist, wie kann jemand anhand der Rezepte, die er hat, oder die er erwerben kann, situativ lernen, ein Bündel kompetenten Handelns zu machen.

Dazu gehört eine ganze Menge. Dazu gehört ein Verständnis der Situation, der eigenen Rolle, der eigenen Persönlichkeit, dazu gehört ein Verständnis der erreichbaren Ziele und Feldkenntnisse. Das ist ein ganzer Kranz von Dingen, der in einer professionellen Situation berücksichtigt werden kann und zu einem entsprechenden Handeln - bei uns heißt das Kommunikation - führt. Wir schulen also die Kommunikationsfähigkeit, um professionelles Verarbeiten und Steuern von Situationen zu verbessern.

Das ist Personenqualifikation. Im Unterschied dazu gibt es z.B. die Systemqualifikation, bei der Organisationsbedingungen, Rollenverteilungen in einem Team, Vergütungsstrukturen u.ä. verändert werden, damit sich die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass dort professionell gut gearbeitet wird. Das ist jetzt aber nicht Thema.

Das wäre Thema, wenn man z.B. Bildungsverantwortliche bezüglich der Strategie und Steuerung und der Produktpalette ihrer Abteilung berät.

Systemisches Gedankengut in der Weiterbildung

Der Begriff des Systemischen hat zwei Hauptkomponenten, die sich aus zwei Wissenschaftszweigen versammelt haben.

Der eine ist die *Wirklichkeitskonstruktion*, der Konstruktivismus, bei dem man von der Idee ausgeht, dass Menschen durch Handeln Wirklichkeit schaffen und diesen Vorgang studieren. Vertreter dieses Gedankenguts sind im biologischen Bereich die Chilenen Umberto Maturana und Francesco Varela.

Der andere ist das, was man den *Mobilegedanken* nennt: es ist nicht so wichtig zu verstehen, wie das einzelne Element funktioniert, sondern man muss den Zusammenhang erkennen, um zu verstehen, worum es geht. Aufgrund der Beobachtungen über das Zusammenspiel der Systeme macht man sich dann Gedanken, an welchem Teil des Mobiles man optimalerweise einwirken kann.

Das wurde in der Familientherapie entwickelt. Man behandelte nicht den psychiatrischen Patienten als Individuum, sondern man überlegte, wo man innerhalb einer Familie wie einwirken kann, damit sie ihr Leben so verändert, dass auch der Patient nicht bleiben kann, wie er ist.

Die Mailänder Schule, damals mit Mara Selvini-Palazzoli, gehört zu den bekanntesten Vertretern der systemischen Familientherapie. Im deutschen Raum hatte Horst Eberhard Richter von der psychoanalytischen Seite her relativ früh damit begonnen, sich derartige Gedanken zu machen. Das erste Buch nach seiner Doktorarbeit "Eltern, Kinder, Neurose" war "Patient Familie".

Die Idee ist dabei, dass das Verhalten eines Systems nur verstanden und beeinflusst werden kann, wenn man nicht so sehr seine innere Organisation, sondern vielmehr sein Zusammenspiel mit der Umwelt analysiert.

Diese Betrachtung hat man sehr einseitig wichtig genommen. Für lange Zeit war das Individuum, seine Rolle und seine Befindlichkeit out bei den Systemikern und damit zusammenhängend auch die Psychoanalyse und alle Psychologierichtungen, die Beziehungshypothesen im Sinne von 'wie ist das Tun des einen das Tun des anderen' gebildet haben.

Eine dritte Quelle des Systemischen, die hier aber nicht ausführlich betont werden soll, weil sie eigentlich nur eine neue Sprache einführt, ist das soziologische Gedankengut von *Niclas Luhmann*. Er geht davon aus, dass Systeme und Welten dadurch entstehen, dass Unterschiede gebildet werden. Aus solchen Differenzen heraus lassen sich ganze Welten entwickeln.

Wirklichkeitskonstruktion

Die wirklichkeitskonstruktive Perspektive hat nichts mit Wahrheit zu tun. Denn Wahrheit ist immer die dessen, der es wahr haben möchte. Und sie ist anders, wenn man an einem anderen Ort ist und ein anderes Einkommen, eine andere Ausbildung, eine andere Vorgeschichte und andere Aufgaben 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 eine Spezies zu verstehen, die Bauprinzipien der Spezies verstehen.

Dazu ein biologisches Beispiel:

Ein Frosch hat eine starre Linse. D. h. er kann sie nicht bewegen und deswegen kann er nur Dinge wahrnehmen, die sich bewegen, denn Sinnesreize kann nur erzeugen, was Kontraste erzeugt. Für ihn ist deswegen eine Fliege nur eine Fliege, wenn sie sich bewegt. Eine Fliege, die still sitzt, existiert für ihn nicht als Nahrungsmittel.

Für uns ist das anders, weil wir einen anderen Sehapparat haben. Unser Sehapparat erzeugt die winzigen Bewegungen, die die Kontraste erzeugen, die beim Empfänger generiert werden und nicht beim Objekt.

Das muss man wissen. Denn wenn man sich je mit einem Frosch unterhält, muss man wissen, dass sein Auge etwas anderes sieht als meins. Und man darf ihn nicht in die Psychiatrie einweisen, weil er eine Fliege, die stillsitzt nicht als solche ansieht, obwohl er doch eigentlich etwas von Fliegen verstehen müsste.

In diesem Beispiel ist über physiologische Daten erklärt, dass die Wirklichkeit etwas mit der Bauart dessen, der sich in ihr bewegt, zu tun hat.

Bei uns ist sie auch durch die Art, wie wir enkulturiert sind, d.h. wie wir gelernt haben, Wirklichkeit zu sehen, von unserem Erkenntnisinteresse und dem Nährwert, den wir einer Sache geben, geprägt. Darüber hinaus hat Wirklichkeit wahrzunehmen auch etwas mit 'bezogen auf sie handeln können' zu tun.

Auch dazu ein physiologisches Beispiel.

Es gibt ein sehr grausames, aber im Ergebnis sehr spannendes Experiment mit neugeborenen noch blinden Katzen: Man konstruierte eine Trommel, die seitlich Farbmuster hatte und innen eine Art Wippe, die sich drehen konnte. In diese Trommel legte man zwei noch blinde Katzen, die in ein kleines Säckchen gebunden waren. Die eine konnte ihre Beine nicht bewegen. Der anderen hatte man Löcher in ihr Säckchen gemacht, aus denen sie ihre Pfoten strecken und dadurch mitlaufen konnte.

Dann hat man die Trommel verschlossen, künstliche beleuchtet und die Katzen in der kritischen Phase, in der ihnen die Augen aufgingen und sie sehen lernten, darin rumlaufen lassen. Die Katze, die laufen konnte, konnte nachher sehen. Die Katze, die nicht laufen konnte, war nachher blind, bei völlig intaktem Sehapparat.

Das ist ein Beispiel dafür, dass Wahrnehmung etwas mit der Erfahrung und der Möglichkeit zu handeln zu tun hat. Wahrnehmung ist immer auch daran orientiert, welches nachfolgende oder damit verbundene Handeln möglich ist.

Informationsökonomie

Hier befassen wir uns mit Wirklichkeit immer unter dem Gesichtspunkt der Steuerungsrelevanz in professionellen Situationen. Wir lernen eine Informationsökonomie. Das ist unser Metier. Es ist kein Studium Generale.

Wir alle haben eine Schulbildung genossen, in der wir wenig gelernt haben, unsere Wahrnehmung auf das gewünschte nachfolgende Handeln zu fokussieren. Stattdessen haben wir gelernt, in die Breite zu gucken und zu diskutieren und nicht zu unterscheiden, was steuerungsrelevant ist und was nicht.

Wenn man einen Workshop mit einer Abteilung eines Unternehmens macht, werden üblicherweise Standardetikettierungen als Problemdefinition benannt, wie Kooperationsproblem, Informationsproblem u.a. Die Teilnehmer meinen, sie hätten nicht *genug* Information und meinen *mehr* Information. Dabei können sie schon lange nicht mehr lesen, was sie zu lesen bekommen.

Es geht deshalb darum, ihnen eine Vorstellung von Informationsökonomie beizubringen, im Sinne von qualifizierter Information. Sie brauchen nicht *mehr* Information, sondern ein professionelles Selbstverständnis, aus dem heraus sie wissen, welche Information für was für sie von Bedeutung ist. Dabei müssen sie ihre Kriterien sich selbst und nach außen hin klar machen und etwas über die Kriterien der anderen, mit denen sie kooperieren wollen, erfahren. Andernfalls ertrinken sie in Komplexität.

Wir brauchen hier eine Sprache, ein Informationsmodell, das qualifizierte Differenzierungen und gleichzeitig Überschaubarkeit möglich macht. Überschaubarkeit kann aber nur durch strenge Selektion erfolgen. Ich muss an jeder Stelle fragen: was muss ich für das, was wir jetzt besprechen wollen, wissen. Alles andere will ich an dieser Stelle nicht wissen.

Bei der Gelegenheit soll noch mal kurz der Informationsbegriff der Systemiker eingeführt werden. Sie unterscheiden Daten von Informationen.

Daten ist all das, was in irgendeiner Weise gegeben ist, sei es, dass es faktisch ist, sei es, dass es ein Glaubenssatz ist, den jemand hat.

Eine *Information* ist ein Datum, das für die Steuerung relevant ist. Ob es berücksichtigt wird oder nicht, macht einen Unterschied in der Steuerung. Eine Information also ist ein Unterschied, der einen Unterschied macht.

Dazu ein Beispiel:

Ein Kind kommt auf eine Wiese und möchte der Mutter einen Geburtstagsstrauß pflücken.

Für das Kind ist eine Information, welche Pflanzen Blumen sind und welche keine Blumen sind. Das ist ein Unterschied, der für das Kind einen Unterschied macht, nämlich dahingehend ob es sie pflückt oder nicht. Es ist eine Erstinformation.

Wenn es sich nun außerdem entschieden hat, einen Strauß mit blauen und gelben Blumen zu pflücken, wird eine Sekundärpräferenz aufgebaut: wenn Blume, dann blau/gelb oder andersfarbig. D.h. zwischen blau und gelb ist ein Unterschied, aber keiner, der einen Unterschied macht. Denn das Kind möchte beides pflücken. Dagegen ist blau/gelb oder eine andere Farbe ein Unterschied, der einen Unterschied macht, weil gepflückt wird oder nicht gepflückt wird.

Information ist also unabdingbar mit dem Steuerungsinteresse dessen verbunden, der die Information verarbeitet.

Jetzt stelle man sich vor, statt dem Kind kommt eine Kuh auf dieselbe Wiese und hat Hunger. Die Unterschiede, die man sich auf der Wiese im Prinzip ausdenken kann, große und kleine, dünne und dicke Blumen, Nicht-Blumen und Pflanzen, die sind ja nach wie vor dieselben. Für die Kuh macht das aber alles keinen Unterschied. Außer, dass vielleicht das Stachelbeerbäumchen, das da draufsteht, einen Unterschied generiert, der für die Kuh einen Unterschied macht, weil sie das lieber nicht frisst. Aber alle anderen Unterschiede machen keinen Unterschied und sind von daher für die Kuh keine Information. Für das Kind schon.

Mit dieser Informationsdefinition gehen wir weg von der bloßen Etikettierung von Dingen, wenn sie nicht steuerungsrelevant für den Professionellen sind.

Etikettierungen und die einfache Erklärung, was etwas ist, ohne dass es eine Relevanz zur Selbststeuerung hat, nennt Maturana "Schnuller". Erklärungen und Etikettierungen sind Schnuller, die einen beruhigen, aber nichts zur Steuerung beitragen. Sie geben einem das Gefühl, etwas zu wissen, sind aber irrelevant.

Beratung als Lebensform

In ihrem Buch "Der Baum der Erkenntnis" beschreiben Umberto Maturana und Francesco Varela ihren erkenntnisbiologischen Ansatz, wie wir die Welt durch unsere Wahrnehmung erschaffen. Sie beschäftigen sich mit den biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens und damit, wie der erkennende Bezug zur Umwelt zur Gestaltung der eigenen Lebensbezüge beiträgt. Ihr Grundgedanke ist, dass Erkennen nicht der Wahrheitsfindung dient, sondern der Selbstorganisation und der Fortentwicklung der eigenen Art in interessante Varianten hinein. Sie begreifen Erkennen als Lebens- und Entwicklungsform und beziehen sich dabei auch auf Darwin.

Die Repräsentationisten sagen, dass ein Gegenstand draußen optisch und chemisch in mein Gehirn übertragen wird und davon dann in einer meiner Hirnzellen ein kleines Bildchen entsteht. Manchmal kann es Übertragungsstörungen geben, aber normalerweise ist das Bildchen da drin und es ist deswegen da drin, weil da draußen der Gegenstand ist.

Maturana und Varela beschreiben nun, dass neben den Impulsen von draußen jede Hirnzelle mindestens das Hundertfache an systeminternen Impulsen erreichen, um ein Bild zu generieren.

Uns hat das inspiriert zu sagen, dass sich das Wirklichkeitsverständnis und das Funktionieren eines Systems zu 99% aus seiner Eigenlogik erklärt. Zu 1% orientiert es sich an Anlässen aus der Umgebung und bildet sie ab, um in der Evolution überleben zu können.

D.h. das einzige 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. Zu diesem Zweck benutzt sie Bilder von Klienten. Und welche Bilder von Klientensystemen generiert werden, hat etwas damit zu tun, welches Interesse das Beratungssystem hat, seine eigene Lebenskultur fortzuentwickeln. Dabei müssen die Bilder überhaupt nicht richtig sein, es ist nur notwendig, dass die Bilder von der Umwelt und die Organisationsformen, die das System als eigene Lebenskultur findet, genügend Anschlussfähigkeit an die Umwelt besitzen, damit diese Lebensform im Evolutionsprozess nicht selektiert wird.

Diese Sicht unterscheidet sich wesentlich von einem repräsentationistischen Weltbild, in dem man Beratung versteht als: da draußen ist ein Problem und man organisiert sich bezogen auf dieses Problem und rechtfertigt sein Handeln aufgrund dessen, was man da draußen diagnostiziert.

Beratungswesen sind zufällige Mutationen, beliebige Spielarten der Lebenskultur Beratung. Manche von ihnen sind genügend effizient, im Sinne von "Austauschverhältnisse zur Umwelt", dass sie überleben können. Das heißt aber nicht, dass ihre Vorstellungen von dem, was sie sind, was sie tun, was die Umwelt ist und was sie der nützen, irgendeinen Wahrheitsgehalt haben. Es heißt lediglich, dass die Lebensform, die sie entwickelt, ein Mindestmaß an Komplementarität in der Umwelt erfährt, so dass das Unternehmen nicht eingeht.

Das ist die darwinistische Sichtweise: Evolution ist Mutation und Selektion.

Evolution ist in ihren Sprüngen, also in den Mutationen, ein spielerischer Vorgang und nicht von vornherein zweckorientiert, wie man oft in unserem Ziel-Mittel-Denken unterstellt. Und von den Spielarten, die sich entwickeln, überleben die, die sich selbst genügen und genügend Nützlichkeit in ihrer Umwelt haben; die anderen werden selektiert.

Überleben hängt also zum einen davon ab, wie die Umwelt beschaffen ist und zum anderen, wie das Lebewesen selbst beschaffen ist. Aber nicht alle Eigenarten, die ein Lebewesen entwickelt, sind auf Nützlichkeit und Überlebensfähigkeit hin ausgerichtet.

Wenn man also irgendwo einen Vogel mit einem riesigen gelben Schnabel findet, denkt jemand, der mechanistisch denkt, ich muss herausfinden, wozu dieser gelbe Schnabel gut ist, denn Evolution ist optimale Zweckrationalität.

Darwinisten würden dagegen sagen, die Natur ist einer Laune gefolgt, als dieser Schnabel entstanden ist. Und es ist jetzt nicht die Frage, wofür er optimal ist, sondern, wie konnte der Vogel, obwohl er diesen Schnabel hat, überleben.

Überleben wird als Minimalbedingung einer Art verstanden, sich fortzuentwickeln. Das, was die Art entfaltet, ist aber nicht zweckrational und optimal an die Umwelt angepasst. Irgendwann kann es sein, dass sich die Eigenart so entwickelt, dass die Mindestanpassung an die Umwelt verlorengeht und dann stirbt sie aus.

(Also das, was dem Bildungswesen bevorsteht, wenn sie nicht auf uns hören.)

In unterschiedlichen Forschungsbereichen fängt man nun auch an, in solchen Modellen zu denken. In der Medizin z.B. betrachtete man früher das Immunsystem einfach als eine Körperpolizei, die ihre Lebensberechtigung einzig davon ableitet, dass sie irgendwelche biologischen Feinde abwehrt. Man erklärte sich diesen Organismus also allein aus seiner Zweckmäßigkeit heraus und verstand dabei vieles nicht. Durch eine Veränderung der Erkenntnisperspektive betrachtet man heute das

Immunsystem als eine eigene Lebensform, die auch gewährleisten muss, biologische Feinde abzuwehren. Ihre eigene Lebensfunktion ist aber nicht ausschließlich aus diesem Zweck erklärbar.

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. Es sind Fortentwicklungen der eigenen Art, die halt sind, weil sie sind. Und solange die Zweckmäßigkeit nicht verlorengeht und sie ihre Umwelt genügend nähren, also Beiträge leisten, können die Bildungsabteilungen profitieren und sich Spielräume erhalten, um Eigenarten zu entwickeln, die nicht unbedingt nützliche, sondern einfach nur ästhetische Qualitäten haben.

Wenn wirklich optimale Zweckrationalität ein Auslesekriterium wäre, wäre das Bildungswesen in Großunternehmen oder viele Launen der psychologischen Moden schon eingegangen. Man kann froh sein, dass die Anforderungen an minimaler Umweltnützlichkeit in den letzten Jahrzehnten so gering waren, dass sie trotz der Kapriolen noch nicht selektiert wurden.

Bisher war es ja oft so, dass man sich eine Bildungsabteilung geleistet hat, weil man das Geld hatte und sie zum guten Ton gehörte. Wenn jetzt die Idee vom Bildungscontrolling so hoch kommt, ist das nicht zufällig. Es ist gemäß und an der Zeit, dass sich die Bildungs- und Beratungswesen darauf besinnen, welchen Nutzen sie wirklich stiften. Vor 10 Jahren war das Bildungswesen noch nicht so weit, darauf eine Antwort finden zu können, und hatte Glück, dass das Schicksal ihm die Zeit gelassen hat, es erst jetzt zu fordern, denn jetzt kann es im Prinzip der Forderung genügen. Insofern sind die Evolutionsströme günstig.

Die Bildungsabteilungen müssen sich jetzt Gedanken darüber machen, wie sie wirklich kreativ und ökonomisch arbeiten können, und zwar im Sinne einer Fortentwicklung des Organismus, auf den bezogen sie existieren.

Sie dürfen weder nur willfährig sein, noch die Spielräume, die sie haben, für irgendwas Exotisches verwenden. Sondern sie müssen lernen, sowohl qualifizierte Distanz zum üblichen Vollzug des Unternehmens, als auch qualifizierte Ankopplung an das Unternehmen aufzubauen. Dadurch können die Unternehmen merken, dass das die Experimentierwerkstätten für qualifizierte Zukunftsentwürfe sind.

Das zu lernen und in den Unternehmen präsent zu machen ist Ziel unserer Professionalisierungsmaßnahmen.

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 Brille. Man fängt an, die Logik der Lebensorganisationen zu studieren und wie aus dieser Lebensorganisation heraus Neigungen und Interessen bestehen, die Umwelt zu begreifen.

In diesem Sinn gestalteten wir z.B. ein Curriculum für Kollegen von Mercedes Benz. In der Eingangssitzung gruppierten wir die Anwesenden zunächst in:

Ausbildungsteilnehmer, die aus verschiedenen Bereichen sind, deren Vorgesetzte, die teilweise anwesend waren, die Linienvorgesetzten der Bildungsabteilung, die diese Sache veranstalten, und die Restorganisation.

Dann analysierten wir systematisch: inwiefern könnte diese Ausbildung einen Unterschied machen für die Ausbildungsteilnehmer? Nach welchen Kriterien würde es einen Unterschied machen, was müsste die Ausbildung tun oder wie müsste sie sein, damit sie für die Entsender der Ausbildungsteilnehmer einen Unterschied macht, der einen Unterschied macht? Was müsste das Curriculum leisten oder wie muss es sein, damit es für den Veranstalter in der Bildungshierarchie nach oben einen Unterschied macht, der einen Unterschied macht? Welcher Art muss der Unterschied sein, damit die jeweils Beteiligten zu dem Schluss kommen, dass sich die Ressourcenverwendung für diese Veranstaltung gelohnt hat und sich die Lebensform "Curriculum" weiterentwickeln darf? Und was sind für die Restorganisation Unterschiede, die einen Unterschied machen? Macht das, was da geschieht für das restliche Management, vielleicht für die Geschäftsleitung, natürlich in kleinem Maße, einen Unterschied, der gemessen an ihren Interessen einen Unterschied macht? Eignet sich diese Art von Veranstaltung über die Zusammenhänge und Wirkungen dafür, Bildungswesen als strategisches Instrument aufzuwerten?

Auf diese Weise würdigen wir jeden Teilorganismus in einem größeren Organismus, in seiner Wirklichkeit zu leben und nach seine Kriterien zu entscheiden, die zu Recht sehr unterschiedlich sind.

Am Ende hatten mit dieser Art der Befragung alle beteiligten Gruppen für sie gültige Plausibilitäten, wie es in Richtung ihrer Interessen gehen könnte. Außerdem wussten sie etwas übereinander nach der Logik der Beiträge der anderen und waren viel weniger damit beschäftigt, darüber zu spekulieren, was die anderen damit machen und was sie profitieren.

Das war nur ein Anfang. Aber wichtig war daran, dass mit dem Informationsbegriff und der Methode des zirkulären Fragens von vornherein versucht wurde, die Maßnahme in den Organismus so zu integrieren, dass sie von denen gestützt wird, deren Stützung man braucht. Wir machen jetzt nicht irgendwas, was zwar möglicherweise nach den Kriterien der Bildungsplaner ganz toll ist, aber nicht nach den Kriterien derer, die das gut finden müssen, damit es auf Dauer mit Ressourcen versorgt wird. Sehr viele Organisationsentwicklungen werden ohne die zuständigen Linienleute geplant, weil

man sie für zu rigide oder zu traditionell hält. Und weil man dann nichts über deren Kriterien erfährt, fällt man irgendwann aus deren Raster raus und wundert sich.

Es gibt viele Methoden, um andere Kulturen zu studieren. Zirkuläres Fragen ist eine Methode, die geeignet ist, Wechselwirkungszusammenhänge sichtbar zu machen und nicht einfach nur die eigene Vorstellung zu projizieren.

Der Informationsbegriff hat dabei den Vorteil, dass man von alledem, was einen interessiert, relativ schnell herausrütteln kann, was von entscheidendem Interesse ist und nicht, was irgendwie beschrieben werden kann. Wir kommen damit von Gesprächen weg, die die Dinge wortreich mit Ideen belegen und kommen stattdessen zu Gesprächen, die Ökonomie haben.

Ankopplung

Jetzt kann es sein, dass das Management in einem Unternehmen Entscheidungskriterien hat, ob das was wir in der Beratung machen, gut ist, die nach unseren Entscheidungskriterien ungeeignet sind.

Wir könnten jetzt sagen, weil wir deren Entscheidungskriterien für ungeeignet halten, machen wir einfach das, was wir für richtig halten. Dann stoßen wir aber mit unseren unterschiedlichen Vorstellungen aufeinander und im Zweifel fliegen wir raus, weil er entscheidet.

Wenn wir stattdessen Ankopplung und Zusammenarbeit leisten, unterscheiden wir zwischen Zugangsbedingungen, d.h. zwischen dem, was für den anderen Unterschiede sind, die einen Unterschied machen, und Zielbedingungen, d.h. dem, was wir auf Dauer an dessen Kriterien verändern möchten.

Wenn er nun 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. Hochmut und eine Anspruch in unserer Profession, für die wir niemanden finden, bleibt unfruchtbar. Das wäre dann zwar eine schöne, momentane Erscheinung der Evolution, aber zu schön für die Welt.

Um diese Art von Ankopplung zu leisten und im Konkreten, Kompromisse machen zu können, muss man sehr klare professionelle Kriterien entwickeln. Und es dauert ein paar Jahre professionellen Trainings bis man die wirklich differenziert und qualifiziert entwickelt hat.

Wenn ich mich eindeutig in meiner Professionalität definiere, weiß ich genau, welche Kompromisse ich mache, wenn ich mich ankopple. Ich versuche dann intelligente Kompromisse zu machen und möglichst viele, gute Figuren zu erhalten. Ich mache nicht irgendwelche Kompromisse und ordne

dem alles andere kunterbunt unter. Ich kopple mich auch nicht übermäßig an, sondern denke darüber nach, was der andere braucht, damit er nicht wegläuft. Wenn ich dann einen Weg der Minimalankopplung gefunden habe, kann ich den anderen auch konfrontieren und muss nicht dauernd freundlich zu ihm sein. Und wenn ich mich dann nicht einfach irgendwie durchschlängle, sondern weiß, welche Kompromisse ich mache und diese auch bejahe, weil so die Evolution ist, dann weiß ich auch, was ich wieder verbessern möchte, wenn die Chancen in der Umwelt besser werden. Und ich weiß, wie ich auf die Kriterien des anderen einwirken möchte.

Auch das ist ein Problem vieler Bildungs- und Beratungsleute. Sie machen Kompromisse, weil sie wissen, dass sie anders in der Welt nicht zurechtkommen. Aber wenn dann die Chancen besser werden, haben sie Wirrnis im Kopf und wissen nicht, welche Kompromisse sie nach ihren Kriterien gerne zurücknehmen möchten. Die Kompromisse sind so sehr in ihr Selbstverständnis übergegangen, dass ihnen die Verfremdung fehlt.

Andererseits, wenn sie am Anfang ihre Radikalität in Verhalten umsetzen, schaffen sie oft einfach die Kopplung nicht.

Wenn jemand Vorstellungen entwickelt, wie er es machen würde, wenn er allein bestimmen könnte, dann hat er einen archimedischen Punkt, an dem er in jeder Kompromissituation ausmessen kann, was der verträglichste Kompromiss ist, der dennoch in die Richtung zeigt, die er für richtig hält.

Dabei geht es nicht darum, vom Anfang eines Projektes an genau zu wissen, was man irgendwann im Projekt wollen könnte. Sondern es geht darum, ein Grundgerüst zu wissen, z.B. zu wissen, wo bestimmte Verantwortlichkeiten hingehören und wo sie nicht angesiedelt werden können.

Ordnung der Verantwortung

Ein Beispiel:

Da ist etwas, was nach meiner Meinung der Personalchef verantworten und durchsetzen müsste. Er tut es aber nicht, weil er ein anderes Verständnis hat. Jetzt sollte ich wissen, wie ich die ganze Sache so aufbauen kann, dass die Verantwortung nicht auf Dauer woanders angesiedelt wird. Weil sie im Prinzip bei ihm angesiedelt sein müsste, ersetze ich sie möglicherweise vorübergehend, aber sobald der Personalchef zur Einsicht kommt oder durch jemanden ersetzt werden kann, der mitzieht, schiffte ich das ganze zurück, lasse ihm die Verantwortung, respektiere sie und ziehe mich als Berater aus meiner Krückenfunktion raus.

In der Praxis erleben wir stattdessen 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. Dadurch wird er entweder auf eine unsinnige Weise mächtig oder die anderen zahlen es ihm durch Blockade oder Subversion heim und erledigen ihn irgendwann wie Rasputin. Das ist weit verbreitet.

Genauso erlebt man in Unternehmen, dass die Zuständigkeiten der Mitarbeiter verdreht sind. Die Mitarbeiter treffen Entscheidungen, die Aufgabe des Chefs sind und der Chef spielt die gute Seele der Abteilung und versucht damit z.B. den Verantwortungsbereich, der etwas mit der Bereitschaft zu tun hat, mit anderen auszukommen, durch Führung zu ersetzen, anstatt ihn einzufordern.

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, dass man als Berater, sowohl aus seiner Professionsrolle heraus, als auch von seiner Organisationsposition her weiß, dass es unterschiedliche Verantwortungsfelder gibt. Man muss sie kennen und spezifizieren, damit man den anderen sagen kann, wofür man Verantwortung übernimmt, auf welche Art von Fragen man Antwort gibt und auf welche Art von Fragen man erwartet, dass der andere Antwort gibt und in seine Verantwortung nimmt. Wenn man den Eindruck hat, dass er Einem Verantwortung rüberschiebt, schiebt man sie zurück oder macht zumindest klar, dass man sie nicht übernimmt. D.h. man macht ein Verantwortungsvakuum sichtbar. Und wenn man nicht die Führungskraft ist, sondern nur sozusagen als Betroffener sagen kann "mir fehlt etwas, ich erwarte eigentlich von dir als Chef, dass ...," dann kann man nicht sicherstellen, dass der andere seine Verantwortung nimmt, aber man kann etwas tun, damit die Illusion, er könne sie loswerden nicht weiterlebt.

Und das kann man aus allen Positionen heraus tun: nicht dazu beitragen, die Illusionen der anderen zu nähren.

Man kann z.B. als Mitarbeiter der Bildungsabteilung sagen: "ich habe den Eindruck, es wird von mir erwartet, dass ich das und das sichern könnte. Ich möchte Ihnen sagen, dass das unmöglich ist. Ich finde auch, dass irgendjemand das machen muss, aber es müssen sich diejenigen, die dafür verantwortlich sind, überlegen, an wen diese Verantwortung delegiert werden soll. Ich möchte nicht zu der Phantasie beitragen, wir könnten das mit Bildungsmaßnahmen machen. Wir können das aus professionellen Gründen nicht tun."

Das ist einen ganz wichtigen Beitrag zur Kultivierung von Unternehmen, wofür man keine institutionelle Macht braucht.

Im Bildungsbereich ist häufig das Problem, dass Mitarbeiter Verantwortung, die ihnen nicht zusteht, übernehmen, weil sie nicht wissen, was sie können und was sie nicht können. Und dann erklären sie, sie wären überfordert. Das ist aber keine effektive Konfrontation mit Verantwortung.

Denn sie nähren damit die Illusion, der Fortbildungsmann könne das im Prinzip machen bzw. wenn es einer stellvertretend macht, dann hätte das seine Ordnung.

Gute Berater dürfen nicht auf eine Weise helfen, die die Ordnung der Verantwortung durcheinanderbringt, sondern sie müssen an die Ordnung der Verantwortung erinnern.

Letztendlich wissen auch die Unternehmen, wo Verantwortung ordnungshalber angesiedelt werden muss, denn unser Rechtssystem sieht vor, wer im Zweifel der Verantwortliche ist. Man kann das auch mit ein paar einfachen Interventionen erfragen, wie: "angenommen die Sache geht in der Weise schief, dass ein Schadensersatzprozess stattfindet, wer von der Organisation muss dann aufs Gericht?"

Ein anderes Phänomen, das man in Unternehmen häufig beobachtet, ist, dass eine Führungskraft, die ja aufgrund ihrer Position mehr Führungsverantwortung und Überblicksverantwortung besitzt, ihr Definitionsrecht und ihre Definitionspflicht nicht angemessen ausfüllt.

Häufig kommt es vor, dass ein Chef seine Definitionspflicht nach unten z.B. an eine Arbeitsgruppe delegiert. Sein Definitionsrecht behält er sich aber vor und wenn die Arbeitsgruppe einen Vorschlag macht, der ihm nicht gefällt, werden die Verhältnisse, die eigentlich immer geherrscht haben klar, aber es entsteht Schaden.

Hier muss man klar machen, dass das eine Delegation in dem Sinne ist, dass der, der die Aufgabe weitergibt, verantwortlich bleibt. Die, die sie bekommen, dürfen nicht die Illusion haben, sie könnten ihn ersetzen. Ihnen muss klar sein, dass sie ihm zuarbeiten.

Wenn das klar ist, nehmen sie ihren Chef während des Prozesses ganz anders in die Pflicht und in die Verantwortung. Er merkt dann, dass er die Verantwortung nicht los wird und überlegt sich möglicherweise, ob eine Arbeitsgruppe überhaupt das richtige Instrument für diese Aufgabe ist und ob die Ressourcen darauf richtig verwendet werden. Vielleicht entscheidet er, ihnen spezifische Richtlinien für ihre Aufgabe zu geben, anstatt sie erst mal arbeiten zu lassen, bis sie euphorisch sind und dann, wenn es nicht klappt, frustriert.

Da gibt es also Zusammenhänge und wir haben eine Menge Vorstellungen darüber, was in Organisationen geht und was nicht geht. Innerhalb des Spektrums, was geht, gibt es natürlich viele gute Varianten, aber es gibt auch Varianten, die aus der Sicht unserer Profession, schädlich sind.

In den Unternehmen, aber auch in unserer Gesellschaft wurden viele Fehler jahrzehntelang gepflegt und durch Pioniergeist überdeckt. In der jetzigen Krise zeigt sich die Gesundheit von einem System und wir kommen mit einer ganzen Reihe von Systemfehlern in Kontakt.

Dafür werden gute Berater und interne Bildungsleute gebraucht.

Autoren: Bernd Schmid & Sabine Caspari
Quelle: isb