

Schlüsselbegriffe am isb

Bernd Schmid / Joachim Hipp

Systemische Professionalität

▪ Begriffsdefinitionen.....	3
▪ Der systemische Beratungsansatz.....	4
▪ Konstituierende Merkmale systemischer Beratung.....	5
▪ Systemische Beratung und professionelle Selbststeuerung.....	7
▪ Supervision/Intervision.....	9
▪ Praxis - operative Programme - Metaprogramme.....	13
▪ Steuerungsdreieck.....	14
▪ Erweiterung des Steuerungsdreiecks.....	16
▪ Professionalität.....	18
▪ Kulturbegennungsansatz.....	19
▪ Der systemische Informationsbegriff.....	21
▪ Lösungs- und ressourcenorientiertes Arbeiten.....	22

Rollen- und Auftragsklärung

▪ Kontrakte.....	23
▪ Dreiecksvertrag.....	24
▪ Rollenperspektiven und Wirkungslogiken.....	26
▪ Rollenmodell der Persönlichkeit und rollengemäße Kommunikation.....	26

Vorgehensweisen in der systemischen Beratung

▪ Systemische Interventionen.....	29
▪ Fünf Kontexte der Problemdefinition.....	30

Die Persönlichkeit des Professionellen

▪ Persönlichkeit und Persönlichkeitsentwicklung.....	32
▪ Ich-Du vs. Ich-Es Beziehungstypen.....	34
▪ Schlüsselideen psychotherapeutischer Schulen.....	36
▪ Rollenmodell der Persönlichkeit (Drei- Welten- Modell der Persönlichkeit).....	38
▪ Professionelle Identität und Entwicklung.....	40

Der kreative Umgang mit Wirklichkeit

▪ Intuition.....	43
▪ Wirklichkeitszugänge bei C. G. Jung (Typenlehre).....	44
▪ Fokusbildung und fokusspezifisches Arbeiten	46
▪ Ebenen der Wirklichkeitsbegegnung.....	47
▪ Pragmatische Unterscheidungen von Wirklichkeitsbildern	48
▪ Traumtheorie.....	49
▪ Theatermetapher	51
▪ Vertikale und horizontale Wirklichkeiten	52
▪ Randschärfe und Kernprägnanz	53
▪ Wirklichkeitsstile	54
▪ Intensitätsverstärker vs. Intensitätsverminderer ..	55

Ausgewählte Beratungskonzepte

▪ Grundpositionen	57
▪ Scriptmuster	58
▪ Antreiberdynamiken.....	59
▪ Repräsentationstypen.....	61
▪ Die Bedeutung von Emotionen in der Beratung ..	62

Konzepte für Systemlösungen

▪ System- und Personenqualifizierung.....	63
▪ Komplementäre Verantwortung in Organisationen.....	64
▪ Symbiosen	66
▪ Perspektiven für strategische Überlegungen im Bereich Humanressourcen.....	67
▪ Perspektiven-Ereignis-Modell	70
▪ Zeitperspektiven für die Entwicklung von Unternehmen.....	73
▪ Lern- und Beratungskulturen in Organisationen	76
▪ Beraterische Implementierungsstrategien	77
▪ Ko-Dramaturgie	78
▪ Sensible Konstruktion und gesteuerte Selbstorganisation.....	79
▪ Hierarchische Steuerung.....	79

Dieses Dokument ist auch als Audio-Version verfügbar: *Schlüsselbegriffe am ISB*, gelesen von Werner Rindle, Audio Nr. 200. Verfügbar über die Audiothek des ISB, www.isb-w.de/Download/Audiothek/ Institut und Curricula

Alle Studienschriften und Audio-Dateien, auf die im Text verwiesen wird, sind von unserer Website per Download beziehbar unter: www.isb-w.de. Ergänzend zu dem ausgewiesenen Studienschriften-Nummern finden Sie auch Angaben dazu, wo Sie die jew. Schrift ggf. in der Handbuchreihe *Systemische Professionalität und Beratung* (EHP-Verlag) finden. Bsp. von S. 4: Nr. 36 auch in: Band I, Kap. 1.

Begriffsdefinitionen

1. Zum Begriff der 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.

2. Unterscheidungsmerkmale

a) 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.

b) Schwerpunkte

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

c) Settings

z. B. Einzel- oder Gruppenberatung

d) Teilsystem des Kunden

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

3. Definition von 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.

4. 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.

Der systemische Beratungsansatz

Nach SCHMID (1989) gilt es, im systemischen Ansatz 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.

Verfügbare Materialien zu diesem Konzept:

Schriften:

SCHMID, B. (1989): Die wirklichkeitskonstruktive Perspektive - Systemisches Denken und Professionalität von morgen. In: ZOE 2, S. 49-65. (Studienschrift, Nr. 04).

SCHMID, B. (1994): Wo ist der Wind, wenn er nicht weht? (Kapitel II)

SCHMID, B. (2000): Der systemische Ansatz in Training und Beratung. In: Trainer-Kontakt-Brief Nr. 30. 03/2000 (Studienschrift Nr. 36, Band I, 1).

HIPP, J. (1995). Professionalisierung im Bereich Humanressourcen. Diplom-Arbeit (Kapitel IV)

SLUPETZKY, W. (1994): Wo ist der Unterschied, der einen Unterschied macht? (Studien-schrift, Nr. 13).

Audio:

SCHMID, B. (1999): Was ist systemisch? (Audio Nr. 425).

Konstituierende Merkmale systemischer Beratung¹

In der professionellen Begegnung lassen sich drei wesentliche Merkmale extrahieren, die zur Professionalität systemischer Beratung beitragen.

Professionelle Distanz und professionelles Ankoppeln

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.

SCHMID konstatiert zwei Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, damit Klientensysteme durch Wirklichkeitsvorstellungen des Beratersystems angeregt werden.

- Es muss ein akzeptables Gleichgewicht zwischen der *Bestätigung* gewohnter Wirklichkeitsvorstellungen und einer stimulierenden *Neuigkeit* von Wirklichkeitsvorstellungen gefunden werden.
- Das Beratersystem muss über die geeignete *Kommunikationskompetenz* verfügen, seine Wirklichkeitsvorstellungen so an das Klientensystem anzukoppeln, dass sie Auswirkungen auf die Selbstorganisation des Klientensystems haben.

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.

¹ Auszug aus der Diplomarbeit von J. HIPP (1995).

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 & Varela² (1987). 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.

Kreativität

Ein weiteres Kriterium, das in professionellen Begegnungen und der dabei erbrachten Dienstleistung gegeben sein muss, ist Kreativität. Dieser Aspekt orientiert sich am Informationsbegriff von Bateson³. 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.

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 stattdessen damit machen könnte.

² Maturana, H.R., Varela, F.J. (1987): Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens. Bern/München: Scherz Verlag.

³ Bateson, G. (1981): Ökologie des Geistes. Frankfurt: Suhrkamp.

Der Verbrauch an Ressourcen muss vom professionell Handelnden verantwortet werden. Dies scheint nicht nur ökonomisch, sondern auch ethisch geboten (SCHMID 1991⁴). 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.

Systemische Beratung und professionelle Selbststeuerung⁵

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)

⁴ SCHMID, B. (1991). Auf der Suche nach der verlorenen Würde - Kritische Argumente zur Ethik und zur Professionalität in Organisationen. ZOE, 3, S. 47-54. Studienschrift Nr. 8, Band III, 14.

⁵ Auszug aus der Diplomarbeit von J. HIPPEL (1995)

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 (nach SCHMID 1994⁶).

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*.

⁶ SCHMID, B. (1994): Wo ist der Wind, wenn er nicht weht? (Kapitel II)

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.

Verfügbare Materialien zu diesem Thema:

Schriften:

SCHMID, B. (1994): Die professionelle Begegnung. In: Wo ist der Wind, wenn er nicht weht? Paderborn: Junfermann, Kapitel II.

HIPP, J. (1995): Professionalisierung im Bereich Humanressourcen. Diplomarbeit, Universität Trier. Studienschriften des ISB Nr. 604 a und b.

Audios:

SCHMID, B. (2004): Kommunikationsmodelle am ISB (Audio Nr. 617)

SCHMID, B. (2005): TA- und ISB-Konzepte (Audio Nr. 007)

Supervision / Intervision

Supervision meint, Beispiele professioneller Arbeit auf die handelnde Person und deren Handlungstheorien und Grundverständnisse der Profession hin zu befragen. Durch die Übersetzung von Metakoncepten in steuerungsggeeignete Handlungsprogramme kann Praxis reinterpretiert und neu ausgerichtet werden.

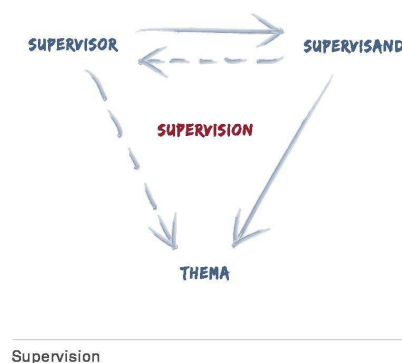
In der bisherigen Praxis legen Trainer und Berater ihren Schwerpunkt meist auf die breit angelegte Vermittlung von Theorien, Methoden und Skills zu verschiedenen Kompetenzbereichen (z. B. Führung, Kommunikation, Konfliktmanagement). Diese nach dem „Gießkannenprinzip“ funktionierende Methodik vernachlässigt 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 (siehe Schaubild). Supervision lässt sich also definieren als qualifizierende Beratung mit Anspruch auf Beratungsprofessionalität.



Formen der Supervision⁷

1. Problemsupervisionen

- a) Ausgangspunkt sind problematisch erlebte Situationen mit Klienten oder Projekten.
- b) Vorbereitung:

⁷Supervisionsformen nach ERICH HARTMANN. Supervisionsperspektiven beschreibt auch das „Toblerone-modell“. In BERND SCHMID (1994): Wo ist der Wind, wenn er nicht weht. (S.116 - 121).

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

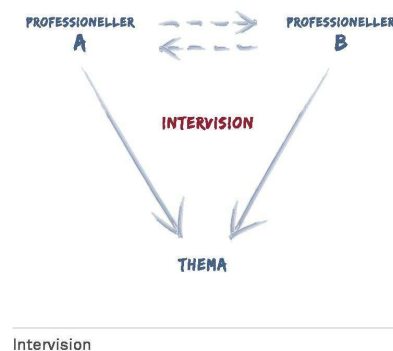
7. Kontextsupervision

- 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.

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.

Verfügbare Materialien zu diesem Konzept:

Schriften:

- SCHMID, B. & FAUSER, P. (1994): Systemlösungen im Bereich Humanressourcen (Studienschrift Nr. 12).
- FAUSER, P. (1995): Supervision als Instrument der Führungskräfteentwicklung (Studienschrift Nr. 18).
- Hipp, J. (1995): Professionalisierung im Bereich Humanressourcen. Diplom-Arbeit (Kapitel III).
- Veith, Th. (2002): Kollegiale Beratung und Lernkulturentwicklung. Magisterarbeit Univ. Heidelberg (Studienschrift Nr. 609).
- Veith, Th. (2003): Kollegiale Beratung und Supervision in der Professionalisierung von Beratern. In: Kollegiale Beratung. Ein Sammelband zum Thema, hrsg. von Hans-Werner Franz und Ralf Kopp. Bergisch-Gladbach: EHP, S. 93-110.
- Schmidt, F. (2002): Die Methode der Kollegialen Beratung. Magisterarbeit Univ. Bonn (Studienschrift Nr. 610).
- Schmid, B., Th. Veith & I. Weidner (2010): Einführung in die kollegiale Beratung. Heidelberg, Carl-Auer Systeme.

Praxis - operative Programme - 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.

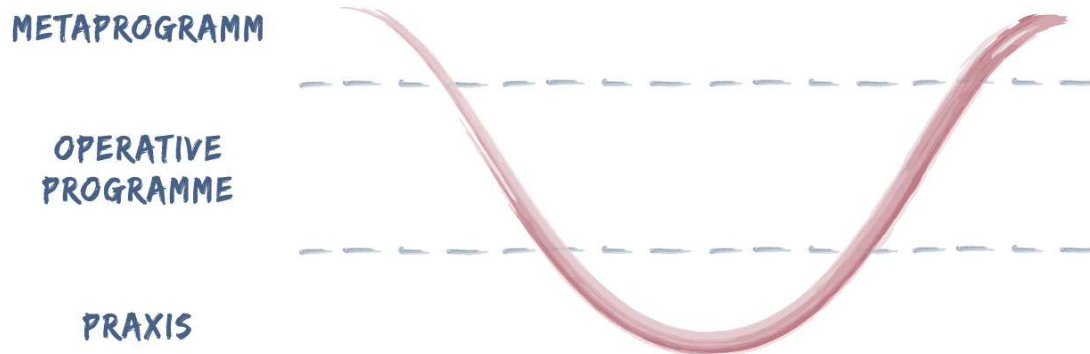
Beispiele für Metaprogramme sind:

- Das Steuerungsdreieck zur Reflexion der professionellen Selbststeuerung
- Der Kulturbegennungsansatz 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 (siehe Schaubild).



Schmid/Messmer 2003

Lernmäander

Verfügbare Materialien zu diesem Konzept:

HIPP, J (1995): Professionalisierung im Bereich Human-Ressourcen. Diplom-Arbeit (Kapitel II) (Studienschrift Nr. 604a und b).

Das 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.

KLIENTEN-SYSTEM /
UMFELD UND
JEWEILIGE ROLLEN

PROBLEMDEFINITION /
FOKUS (SELEKTIVE
WIRKLICHKEITSBETRACHTUNG)



Schmid 1991

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.

Verfügbare Materialien zu diesem Konzept:

Schriften:

SCHMID, B. (1994): Wo ist der Wind, wenn er nicht weht? (Kapitel II).

SCHMID, B. (1992): Ganzheitlichkeit und Komplexitätssteuerung. Zeitschrift für systemische Therapie, 2, S.135-138 (Studienschrift Nr. 9).

SCHMID, B. (1992): Wirklichkeitsverständnisse und die Steuerung professionellen Handelns in der Organisationsberatung. In: Managerie- Systemisches Denken und Handeln im Management. Carl-Auer-Systeme-Verlag, Heidelberg, 116-128 (Studienschrift Nr. 10, Band I, 7).

SCHMID, B. (2003): Ebenen der Begegnung in der Beratung (Studienschrift Nr. 53, Band II, 17.1-17.3).

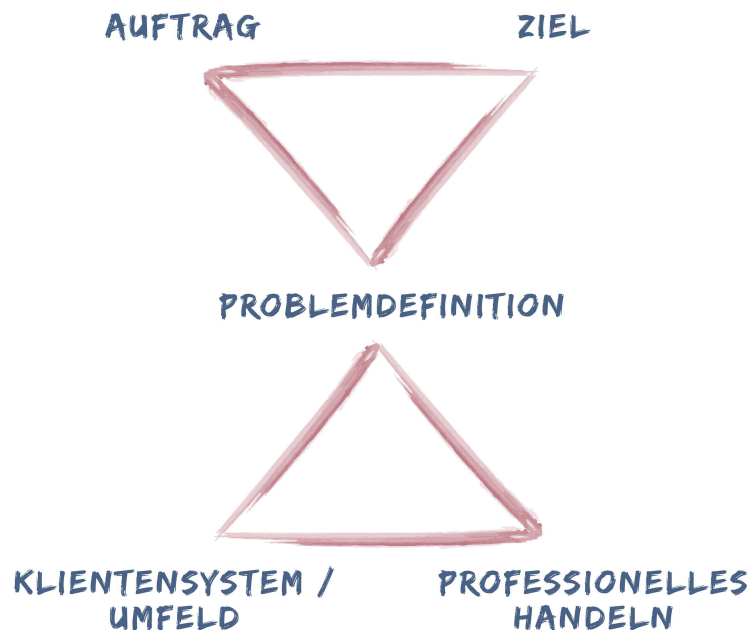
Erweiterung des Steuerungsdreiecks⁸

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 von BERND SCHMID ist die

⁸ Nach ERICH HARTMANN

Kategorie „Problemdefinition“ (siehe Schaubild).



Schmid/Messmer 2004

Problemdefinition und mögliche Bezüge

Bsp.: 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.

Professionalität

1. Der Begriff der 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.

1. Begriffsdefinitionen

Profession: Beruf mit hohem kreativ-gestalterischem 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.

Verfügbare Materialien zu diesem Konzept:

Schriften:

- SCHMID, B. (1994): Wo ist der Wind, wenn er nicht weht? Professionalität & Transaktionsanalyse aus systemischer Sicht. Paderborn: Junfermann. (Kapitel II).
- HIPP, J (1995): Professionalisierung im Bereich Human-Ressourcen (Studienschrift Nr. 604a und b).
- SCHMID, B. & S. CASPARI (1998): Professionalität im Bereich Humanressourcen (Studienschrift Nr. 70).
- SCHMID, B. (2001): Professionelle Begegnung und Persönlichkeitsentwicklung im Beruf – eine systemische Sicht. In: Zeitschrift für systemische Therapie 04/02 (Studienschrift Nr. 42, Band I, 3.1)

2. 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. Eine:

- **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.“

Der Kulturbegegnungsansatz

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 Menschen 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.



Schmid 1991

Kulturbeggnungsmodell der Kommunikation

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.

Verfügbare Materialien zu diesem Konzept:

Schriften:

SCHMID, B. (1991): Die professionelle Begegnung aus systemischer Sicht (Studien-schrift Nr. 181; auch in Schmid, 1994, Kap. II).

SCHMID, B. (2003): Ebenen der Begegnung in der Beratung (Studienschrift Nr. 53, Band II, 17.1-17.3).

SCHMID, B. (2001): Professionelle Begegnung und Persönlichkeitsentwicklung im Beruf - eine systemische Sicht (Studienschrift Nr. 42, Band I, 3).

Audios:

SCHMID, B. (1999): Kulturbeggnungsansatz (Audio Nr. 424)

SCHMID, B.: Persönlichkeit und Persönlichkeitsentwicklung (Audio Nr. 427)

Der systemische Informationsbegriff

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 1981, 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“ (SCHMID 1994, S. 31f). 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 (vgl. SCHMID 1994, S.97):

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 Datenschwungel, qualifizierte Differenzierungen und damit Überschaubarkeit herzustellen.

Verfügbare Materialien zu diesem Konzept:

- SCHMID, B. (1994): Die Konstruktion von Wirklichkeiten. In: Wo ist der Wind, wenn er nicht weht? (Kapitel IV). Auch in Band I, 5.
- SCHMID, B. & P. FAUSER (1989): Kontextbewusstsein und Fokusbildung in einem Trainingsseminar. In: Zeitschrift für Transaktionsanalyse 1/89, S. 33-45 (Zeitschrift Nr. 185, Band I, 12).

Lösungs- und ressourcenorientiertes Arbeiten

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 GUNTARD 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 (1974) und STEVE DE SHAZER (1988) 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 (ROSSI 1986). 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.

Verfügbare Materialien zu diesem Thema:

Schriften:

SCHMID, B. (2006): Die Macht der (schöpferischen) Beziehung. Vortrag anlässlich des DGTa-Kongresses im Mai 2006 (Studienschrift Nr. 112).

SCHMID, B. (2007): (Entwicklungs-)Geschichten erzählen. In: Coaching-Tools 2 - Erfolgreiche Coaches präsentieren Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. Hrsg. von Christopher Rauen, managerSeminare Verlag, Oktober 2007.

Audios:

SCHMID, B. (2006): Die Macht der schöpferischen Beziehung (Audio Nr. 335).

SCHMID, B.: Beraten heißt, zusammen eine Geschichte erfinden (Audio Nr. 404).

Rollen- und Auftragsklärung

Kontrakte

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. Er 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).

Weitere Ziele von Kontrakten

- Durch die Klärung von offenen und unterschwelligen 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.

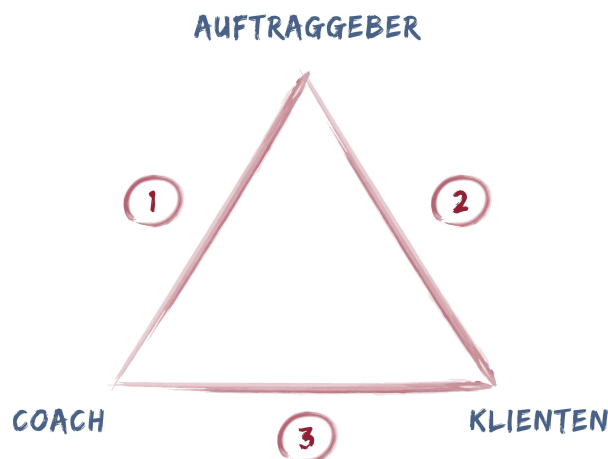
Als Kriterien eines guten OE-Kontraktes können beispielsweise gelten:

- 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

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 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 wie folgt darstellen:



Leidner 1994

Der Dreiecksvertrag

- 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.)

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.

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 Berater 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.

Verfügbare Materialien zu diesem Konzept:

Schriften:

- LEIDNER, B. (1994): Der Dreiecksvertrag in der (betrieblichen) Weiterbildung. In: Themenzentrierte Interaktion, Heft 2/94 (Studienschrift Nr. 32).
- SCHMID, B. & J. HIPPE (2002): Kontraktgestaltung im Coaching. In: Zeitschrift OSC Organisationsberatung – Supervision – Coaching, Heft 01/03. Zeitschr. hrsg. von Astrid Schreyögg (Studienschrift Nr. 50, auch in Band II, 16).

Audios:

- SCHMID, B. (1998): Anknüpfung während der Auftragsklärung (Audio Nr. 613).
- KANNICHT, A. (2004): Auftragsklärung (Audio Nr. 108).

Rollenperspektiven und Wirkungslogiken

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.

Verfügbare Materialien zu diesem Konzept:

Schriften:

SCHMID, B. (1994): Transaktionsanalyse und soziale Rollen. In: Wo ist der Wind, wenn er nicht weht? (Kapitel III; auch in Band I, 4).

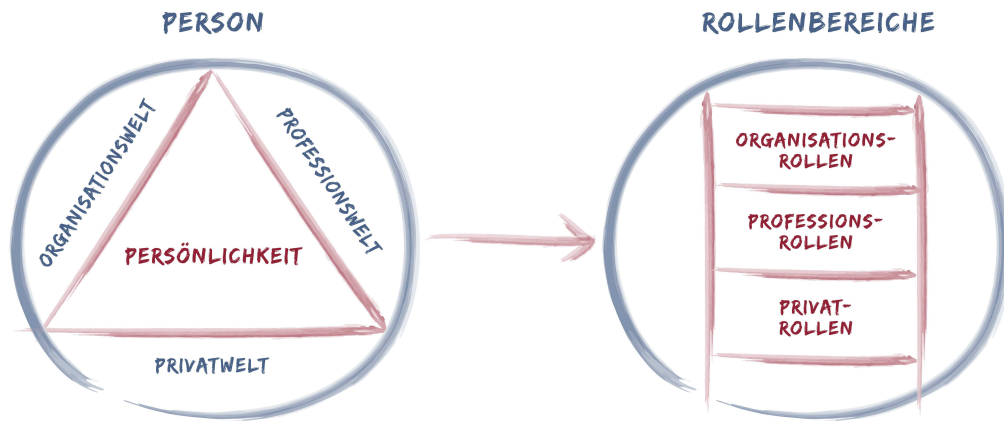
HIPP, J. (1995): Professionalisierung im Bereich Human-Ressourcen. Diplom-Arbeit (Kapitel V).

Rollenmodell der Persönlichkeit und rollengemäße Kommunikation

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 in das Rollenmodell der Persönlichkeit eingeordnet 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.



Schmid 1994

Rollenbereiche der Persönlichkeit

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.

Verfügbare Materialien zu diesem Konzept:

Schriften:

SCHMID, B. (1994): Transaktionsanalyse und soziale Rollen. In: Wo ist der Wind, wenn er nicht weht? (Kapitel III, S. 72-78; auch in Band I, 4).

SCHMID, B. & A. MESSMER (2003): Die Passung von Person und Organisation. (Studien-schrift Nr. 58; siehe auch Band III, 1).

SCHMID, B. (2006): Passungsdialog anhand innerer Bilder. In: ChangeTools. Herausgegeben von Armin Rohm. Managerseminare Verlag.

Audios:

SCHMID, B. (2004): Passung Mensch und Organisation (Seminarreferat, Audio Nr. 434).

Vorgehensweisen in der systemischen Beratung

Systemische Interventionen⁹

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.

Bsp: 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.

⁹ nach Peter Fauser

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.

Fünf Kontexte der Problemdefinition

Das oben (S.24) vorgestellte Steuerungsmodell 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 Steuerungsmodells 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.

Verfügbare Materialien zu diesem Konzept:

FAUSER, P. (1996): Supervision als Instrument der Führungskräfteentwicklung (Studien-schrift Nr. 18).

Die Persönlichkeit des Professionellen

Persönlichkeit und Persönlichkeitsentwicklung

I. Persönlichkeit

Der Begriff „*Persönlichkeit*“ lässt sich vom lateinischen „per-sonare“ = hindurchtönen 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.

II. 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).

III. 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 (Intervision intern oder extern) oder Mentoren-Betreuung (Supervision oder Coaching intern oder extern). Positive Voraussetzungen sind qualifizierte Mentoren, eine positive Supervisions- oder Intervisionskultur und möglichst dauerhafte Beziehungen zu den Mentor(inn)en.

IV. Persönlichkeitsentwicklung als Managementaufgabe der Personal- und Organisationsentwicklung

1. Persönlichkeitsentwicklung sollte bewusst Gegenstand von Organisationsentwicklung und der Pflege von Organisationskultur sein. Gelegentliche Feuerwehrationen 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 Persönlich-

keitsentwicklung 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 (siehe 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.

Verfügbare Materialien zu diesem Konzept:

Schriften:

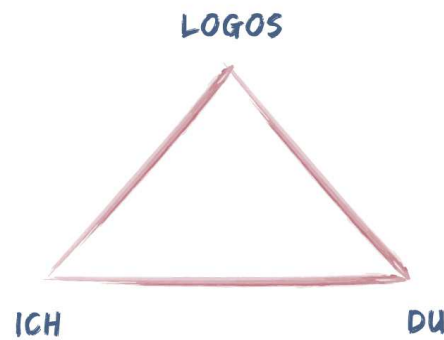
- SCHMID, B. (1994): Transaktionsanalyse und soziale Rollen. In: Wo ist der Wind, wenn er nicht weht? (Kapitel III; auch in Band I, 4).
- SCHMID, B. (1990): Persönlichkeitscoaching - Beratung der Person in ihren Organisations-, Berufs- und Privatwelt. HERNSTEINER 1, Wien. (Studienschrift Nr. 6, auch in Band II, 13).
- SCHMID, B. (1997): Lifespender Value – oder: Hat die Personalarbeit den Menschen aus den Augen verloren? (Studienschrift Nr. 23, auch in Band III, Kap. 15).
- SCHMID, B. (2001): Persönlichkeit im Beruf als Erzählung. Vortrag Weltkongress für systemisches Management 2001, Wien (Studienschrift Nr. 41, auch Band II, 18).
- SCHMID, B. (2001): Professionelle Begegnung und Persönlichkeitsentwicklung im Beruf – eine systemische Sicht (Studienschrift Nr. 42, auch in Band I, 3.1-3.3.5).

Audios:

- SCHMID, B.: Persönlichkeit und Persönlichkeitsentwicklung (Audio Nr. 427).
- SCHMID, B.: Personalarbeit – auf der Suche nach dem menschlichen Maß (Audio Nr. 429).
- SCHMID, B. (2003): Seelische Bilder (Audio Nr. 317).
- LEHNEN, A. (2003): Rollen und das Drei-Welten-Modell (Audio Nr. 111).

Ich-Du vs. Ich-Es Beziehungstypen

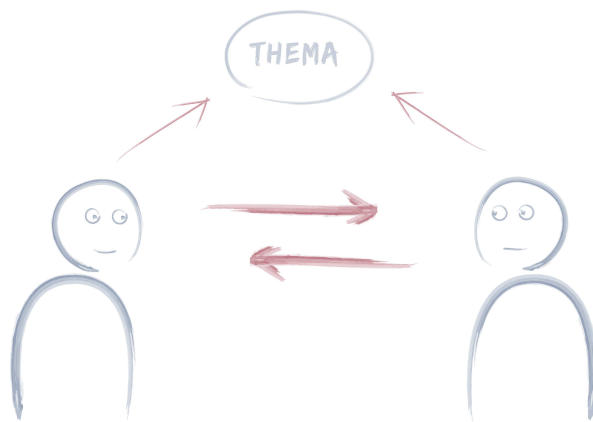
Bei diesem Konzept handelt es sich um eine Typenlehre, die Schwierigkeiten in der Begegnung zwischen Menschen oder Welten beschreibt.



In Anlehnung an Viktor E. Frankl

Das Modell unterscheidet zwei grundsätzliche Typen der Beziehungsaufnahme (Modell in Anlehnung an Viktor E. Frankl).

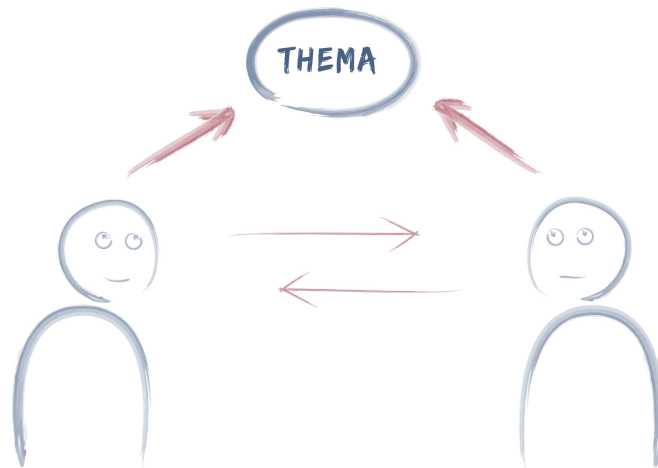
1. **Ich-Du-Typen** sind zunächst an anderen Menschen und der Beziehung zu ihnen interessiert (Eros). Beziehungsklärung besteht darin, ob und wie beide an der Person des Anderen Interesse haben.



Schmid 1998

Ich-Du-Menschen in Interaktion

2. **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.



Schmid 1998

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.

Verfügbare Materialien zu diesem Konzept:

Schriften:

SCHMID, B. & W. JOKISCH (1998): ICH-DU und ICH-ES-Typen (Studienschrift Nr. 33, auch in Band II, 2).

SCHMID, B. & C. KNOBLING (2003): ICH-DU und ICH-ES Orientierung. Ein Interview (Studienschrift Nr. 310).

Audios:

Schmid, B. (1998): ICH-DU und ICH-ES-Beziehungstypen (Audio Nr. 400).

Schmid, B.: Beziehungstypen – die Unterscheidung von ICH-DU und ICH-ES-Präferenzen (Audio Nr. 430).

Schlüssellideen psychotherapeutischer Schulen

Im Folgenden soll ein kurzer Abriss der logischen Struktur, der Grundideen und Veränderungsphilosophien der wichtigsten Psychotherapieschulen gegeben werden, wie sie von Bernd Schmid gesehen werden.

1. Die Transaktionsanalyse 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“ (siehe *Intuition*). Menschen wählen andere Menschen als Beziehungspartner, die als Mitgestalter in ihrem Lebensdrehbuch (siehe *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 entwicklungssträchtige Lebensvollzüge gewählt werden können. Intuition erscheint aus dieser Sicht als Grundelement der Steuerung kreativer Beziehungen.

Das Persönlichkeitsmodell der Transaktionsanalyse unterscheidet zwischen:

Kindheits-Ich, d.h. Aufzeichnungen von Ereignissen und Bewältigungsprogrammen aus der Vergangenheit,

Erwachsenen-Ich, d.h. aktuelle Möglichkeiten, sich zu verhalten, zu fühlen und zu denken und

Eltern-Ich, d.h. von der Umwelt übernommene Einstellungen, Gefühle und Verhaltensweisen.

2. Milton Erickson

MILTON ERICKSON unterscheidet in seinem Persönlichkeitsmodell zwischen *conscious*- und *unconscious* - *mind*. Diese Begriffe sind oft mit Bewusstsein und Unbewusstsein assoziiert worden. Wohingegen die Begriffe *Gewohnheitsbewusstsein* für *conscious* - *mind* und *schöpferisches Bewusstsein* für *unconscious* - *mind* dem theoretischen Verständnis von Erickson allerdings wesentlich näher kommen.

Im Gewohnheitsbewusstsein sind Lösungen oder Denkmuster zusammengefasst, die reflexhaft oder gewohnheitsmäßig verwendet werden. Neue Situationen werden mithilfe des Gewohnheitsbewusstseins auf bewährte Raster übersetzt. Somit wird eine schnelle Handlungssteuerung ermöglicht. Problematisch wird dieser Modus, wenn

gewohnte Lösungen für neue Situationen nicht mehr greifen und eigentlich kreative, neue Lösungen erforderlich wären.

Das unerschöpfliche kreative Potenzial des Menschen nennt ERICKSON unconscious - mind oder schöpferisches Bewusstsein. Es beinhaltet eine unendliche Menge an Lernformen, die jeder Mensch sich im Laufe seines Lebens aneignet und die als Grundfiguren für neue Lösungen verwendet werden können, wenn man sich nur daran erinnert.

Da Menschen nach seiner Meinung in Gewohnheiten verhaftet bleiben und ihr schöpferisches Potenzial nicht oder zu selten nutzen, verwendet ERICKSON die Methode der Hypnose, um die Klienten kurzfristig von der Dominanz ihres Gewohnheitsbewusstseins zu befreien. Das heißt die Möglichkeit, Neues in alte Denkschemata einzuordnen, wird außer Kraft gesetzt. Neurosen oder Krankheiten werden also als Ergebnis einer fehlgeleiteten Steuerung des Organismus durch das Gewohnheitsbewusstsein und als Vernachlässigung des eigenen kreativen Potenzials gesehen.

Aufgabe des Professionellen ist es entsprechend, 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.

Kommunikationsfiguren, die ERICKSON verwendet hat:

- *Indirekte Suggestionen*, d.h. über Metaphern und Bilder Ideen einstreuen, die vom Gegenüber passgenau auf die eigene Situation angewendet werden können.
- *Pacing und leading*, d.h. Ankoppeln und kreatives Ergänzen des Wirklichkeitssystems des Klienten

3. Phasen und Themen der Identitäts- und Sinnfindung bei ERIK ERIKSON

Dieses Konzept ist der Frage gewidmet, wie Menschen sich im Laufe ihrer Lebensspanne verändern und dabei dennoch ihre Identität bewahren. Identität kann hier definiert werden als ein dauerndes „mit-sich-selbst-gleich-Sein“ und ein dauerndes „an-Wesenszügen-einer-Bezugsgruppe-Teilhabe“.

ERIKSON hat in diesem Zusammenhang acht Entwicklungsaufgaben formuliert, denen sich jeder Mensch im Laufe seines Lebens gegenüberstellt und auf die er/sie Antworten finden muss. Die von ihm formulierten polaren Begriffspaare markieren jeweils Erfolg und Scheitern im Umgang mit diesen Entwicklungsaufgaben.

Die Phasen und Themen der Identitäts- und Sinnfindung sind im Einzelnen (Illustrationen von BERND SCHMID):

1. Urvertrauen vs. Misstrauen (Antrieb, Hoffnung). „*Ich bin, was ich empfangen*“ (1.LJ).
2. Autonomie vs. Scham und Zweifel (Selbstbeherrschung, Willenskraft) „*Ich bin, was ich bewirken kann*“ (2.-3. LJ).
3. Initiative vs. Schuldgefühl (Richtung, Zweckhaftigkeit) „*Ich bin, was ich werden könnte*“ (3.-7. LJ).
4. Leistung vs. Minderwertigkeitsgefühl (Fertigkeiten, Know-how) „*Ich bin, was ich kann*“ (8.-12. LJ).

5. Identität vs. Rollenkonfusion (Hingebung, Treue) „*Ich bin, womit ich mich identifizieren kann*“ (bis Adoleszenz).
6. Intimität vs. Isolierung (Bindung, Liebe) „*Ich bin, woran ich mich binden kann*“ (frühes Erwachsenenalter).
7. Generativität vs. Stagnation (Produktivität, Fürsorge) „*Ich bin, was ich zur Kultur beitragen kann.*“ (Erwachsenenalter).
8. Ich-Integrität vs. Verzweiflung (Demut, Weisheit) „*Ich bin, was sich in mir fügen kann*“ (reifere Jahre).

Die Phasen der Identitäts- und Sinnfindung lassen sich nicht nur auf die individuelle Entwicklung, sondern auch auf die Entwicklung von Teams und Organisationen anwenden.

Verfügbare Materialien zu diesem Konzept:

Schriften:

Überblick über psychologische Schulen (Studienschrift Nr. 78).

ERIKSON, E.H. (1976): Identität und Lebenszyklus, Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft.

Audio:

SCHMID, B. (1995): Schlüsselideen psychotherapeutischer Schulen (Audio Nr. 426 oder sequenziert in einzelne Schulen Audio Nr. 445 – Audio Nr. 450).

Rollenmodell der Persönlichkeit (Drei-Welten-Modell der Persönlichkeit)

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.

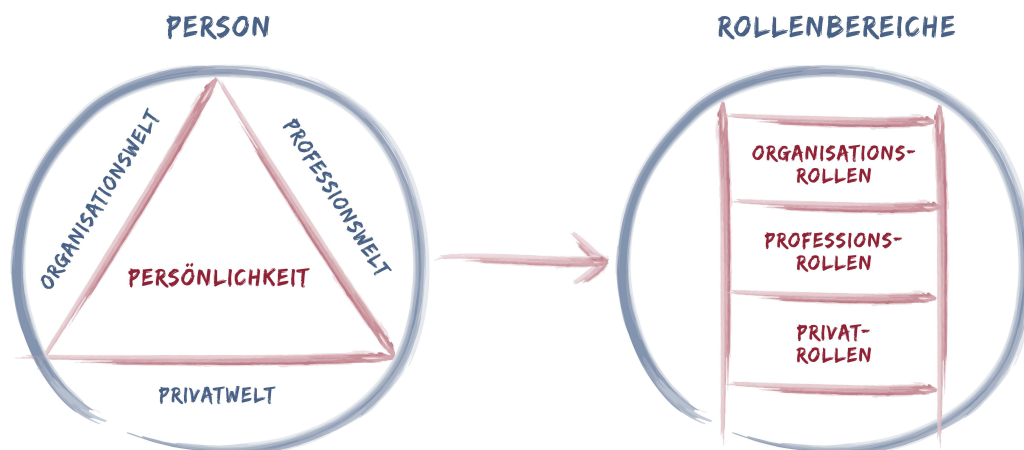
Bsp.: Familienvater, Ehefrau, Freund.

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



Schmid 1994

Rollenbereiche 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.

Verfügbare Materialien zu diesem Konzept:

Schriften:

SCHMID, B. (1994): Transaktionsanalyse und soziale Rollen. In: Wo ist der Wind, wenn er nicht weht? (Kapitel III; auch in Band I, 4).

SCHMID, B. (1990): Persönlichkeitscoaching - Beratung der Person in ihren Organisations-, Berufs- und Privatwelt. HERNSTEINER 1, Wien. (Studienschrift Nr. 6, auch in Band II, 13).

Audios:

LEHNEN, A. (2003): Rollen und das Drei-Welten-Modell (Audio Nr. 111).

SCHMID, B.: Persönlichkeit und Persönlichkeitsentwicklung (Audio Nr. 427).

Professionelle Identität und Entwicklung¹⁰

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.

¹⁰ nach ERICH HARTMANN

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.

Der kreative Umgang mit Wirklichkeit

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.

Verfügbare Materialien zu diesem Konzept:

Schriften:

SCHMID, B., HIPPE, J. & CASPARI, S. (1999): Intuition in der professionellen Begegnung. Zeitschrift für syst. Therapie 3/99. (Studienschrift Nr. 22, auch in Band I, 3.3)

SCHMID, B. & GÉRARD, CH. (2008): Intuition und Professionalität. Systemische Transaktionsanalyse in Beratung und Therapie. Heidelberg, Carl-Auer.
HÄNSEL, M, SCHWEITZER, J. & Zeuch, A. (2002): Erfolgsfaktor Intuition – Geistesblitze in Organisationen. ZOE 01/2002 (Studienschrift Nr. 100).

Audios:

SCHMID, B.: Intuition und professionelle Begegnung (Audio Nr. 603)
SCHMID, B. (2004): Intuition – ein Zukunftskonzept (Audio Nr. 623)
SCHMID, B. (2004): Intuitionskonzepte nach Eric Berne (Audio Nr. 624)

Wirklichkeitszugänge bei C.G. JUNG

Von dem Tiefenpsychologen CARL GUSTAV JUNG stammt ein unter dem Namen „Typenlehre“ bekanntes Modell verschiedener Arten, wie sich Menschen auf Wirklichkeiten beziehen (JUNG, 1970). 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 postuliert 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 postuliert weiter zwei Arten, die durch Realitäts- und Potenzialitätssinn gewonnenen Daten zu verarbeiten. 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

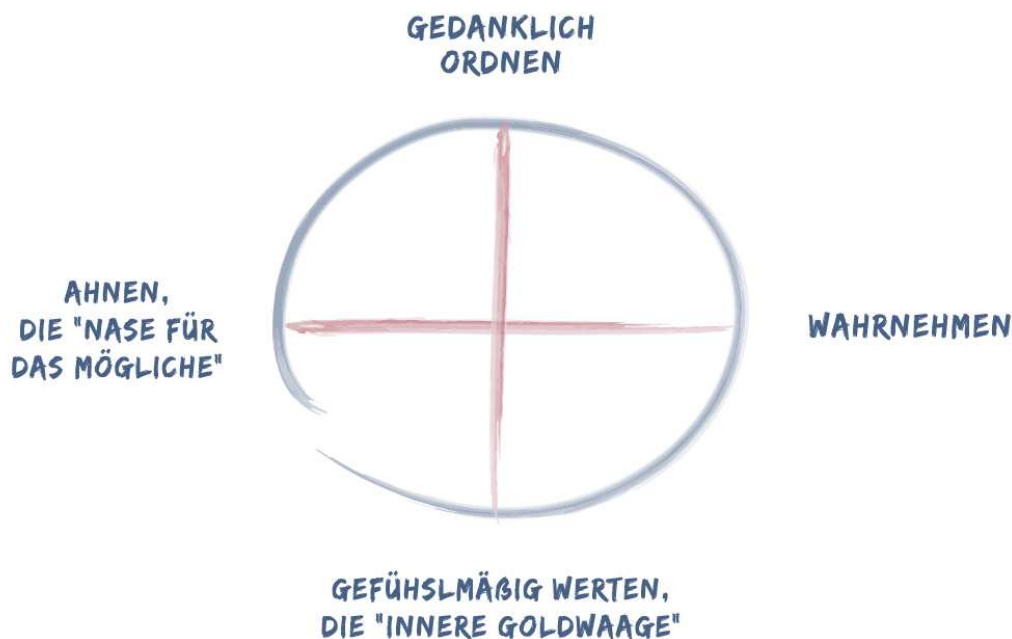
Lernprozesse entwickelt werden. Auch im Gefühls- und Ahnungsbereich gibt es viele schlechte und unsinnige Angewohnheiten, die oft für menschlich bedeutsam gehalten werden, weil sie als spontan (d.h. nicht durch andere Funktionen geläutert) angesehen werden. Bei näherem Hinsehen verbergen sich dahinter 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 (in Anlehnung an C.G. Jung)

Nach der durch vielfältige Erfahrung plausiblen Annahme von JUNG entwickelt jeder Mensch zunächst zwei im Schema (Schaubild 2) 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.

Verfügbare Materialien zu diesem Konzept:

Schriften:

SCHMID, B. & CASPARI, S. (1998): Zugänge zur Wirklichkeit (Studienschrift Nr. 72).

SCHMID, B. & CASPARI, S. (1998): Merkmale der Jungschen Psychologie. (Studienschrift Nr. 28)

SCHMID, B. (1989a): Die wirklichkeitskonstruktive Perspektive - Systemisches Denken und Professionalität morgen. In: *Zeitschrift der Gesellschaft für Organisationsentwicklung* 2, S. 49-65 (Studienschrift Nr. 4).

Audios:

SCHMID, B. (1995): C. G. Jung (Audio Nr. 447.1 & 447.2)

CORNELIA VON VELASCO (2006): Lebensphasenmodell - J. G. Jung (Audio Nr. 109)

Fokusbildung und fokusspezifisches Arbeiten

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.

Verfügbare Materialien zu diesem Konzept:

Schriften:

SCHMID, B. (1994): Die Konstruktion von Wirklichkeiten. In: Wo ist der Wind, wenn er nicht weht? Professionalität & Transaktionsanalyse aus systemischer Sicht. Paderborn: Junfermann, S. 87-110. Auch in: SCHMID, B. (2003): Systemische Professionalität und Transaktionsanalyse. (Band I der Handbuchreihe), Bergisch Gladbach: EHP, Kap. 5.

Ebenen der 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 her-
vorzubringen, 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 Wir-

kungszusammenhänge, 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 Kulturbegennungsansatz 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.



Schmid/Hipp 1998

Ebenen der Wirklichkeitsbegegnung

Verfügbare Materialien zu diesem Konzept:

Schriften:

- SCHMID, B. (2004): Coaching als Begegnung von Wirklichkeiten und Kulturen. In: Ders. (2004): Systemisches Coaching (Band II der Handbuchreihe), Bergisch Gladbach: EHP, Kap. 17.
- SCHMID, B. (1994): Die professionelle Begegnung. In: Wo ist der Wind, wenn er nicht weht? Professionalität & Transaktionsanalyse aus systemischer Sicht. Paderborn: Junfermann, S. 41-54.
- SCHMID, B. (1994): Die Konstruktion von Wirklichkeiten. In: Wo ist der Wind, wenn er nicht weht? Professionalität & Transaktionsanalyse aus systemischer Sicht. Paderborn: Junfermann, S. 87-110. Auch in: SCHMID, B. (2003): Systemische Professionalität und Transaktionsanalyse. (Band I der Handbuchreihe), Bergisch Gladbach: EHP, Kap. 5.
- SCHMID, B. & CASPARI (1998): Ebenen der Wirklichkeitsbegegnung. Studienschrift Nr. 29.

Pragmatische Unterscheidungen von Wirklichkeitsbildern

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.

Verfügbare Materialien zu diesem Konzept:

Schriften:

SCHMID, B. (1994): Fokusbildung und pragmatische Unterscheidung von Wirklichkeitsbildern. In: Wo ist der Wind, wenn er nicht weht? Professionalität & Transaktionsanalyse aus systemischer Sicht. Paderborn: Junfermann, S. 104-110.

SCHMID, B. (2003): Systemische Professionalität und Transaktionsanalyse. (Band I der Handbuchreihe), Bergisch Gladbach: EHP, Kap. 5.

Traumtheorie

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.

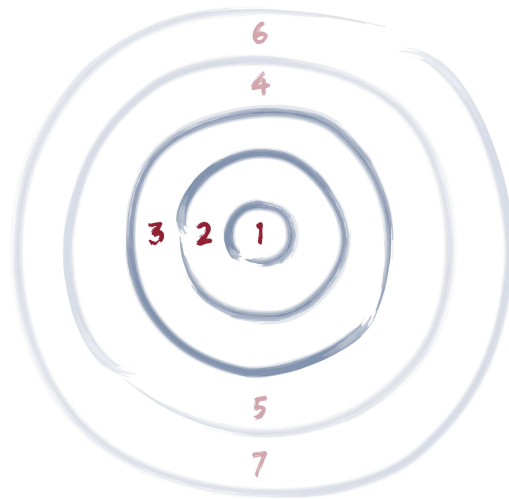
2. Ebene: Die Erinnerung des Traums

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. TRAUMERLEBEN
2. TRAUMERINNERUNG
3. TRAUMERZÄHLUNG



Schmid 1999/2002

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? Usw.

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 usw.

7. Ebene: Der Inhalt des Traums

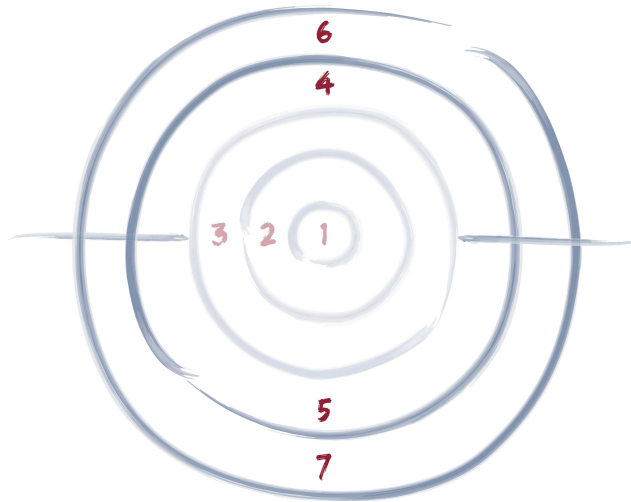
Erst auf dieser Ebene wird auf den konkreten Inhalt des Traums Bezug genommen. Der Traum kann dann als unerfüllter Wunsch gedeutet werden, Symbole können nach Bedeutung befragt werden, Antworten auf persönliche Fragen gesucht werden usw.

4. INNERE LEBENSWELT
- SITUATIV

6. INNERE LEBENSWELT
- EXEMPLARISCH

5. ÄUßERE LEBENSWELT
- SITUATIV

7. ÄUßERE LEBENSWELT
- EXEMPLARISCH



Schmid 1999/2002

Perspektiven im Umgang mit Träumen 1 (Bezüge zu Lebenswelten)

Verfügbare Materialien zu diesem Konzept:

Schriften:

- SCHMID, B. & PANNEK, U. (1998): Der schöpferische Dialog anhand von Träumen. Studi-
enschrift Nr. 69.
- SCHMID, B. & BOBACK, P. (2002): Wirklichkeitskonstruktive Traumarbeit. Studi-
enschrift Nr. 40. Auch in: SCHMID, B. (2004): Systemisches Coaching (Band II der Handbuch-
reihe), Kap. 7 und 8.
- SCHMID, B. (2005): Träume im Coaching – Ein Beispiel und ein Leitfaden für kollegiale
Traumdialoge. Studienschrift Nr. 99.
- SCHMID, B. (2007): Lösungsorientierte Traum-Inszenierungen – Übung im schöpferi-
schen Dialog. Studienschrift Nr. 119.

Audios:

- Schmid, B.: Wirklichkeitsstile am Beispiel von Traumarbeit (Audio Nr. 502)
- SCHMID, B.: Designübung – Traumdialoge: Wirklichkeitsstil (Audio Nr. 608)
- SCHMID, B.: Traum, Ritual, Identität (Audio Nr. 614)

Video:

Im Downloadbereich der Website (www.isb-w.de) finden Sie in der Kategorie „Traum-
arbeit“ verschiedene Kurzvideos zum Thema.

Die Theatermetapher

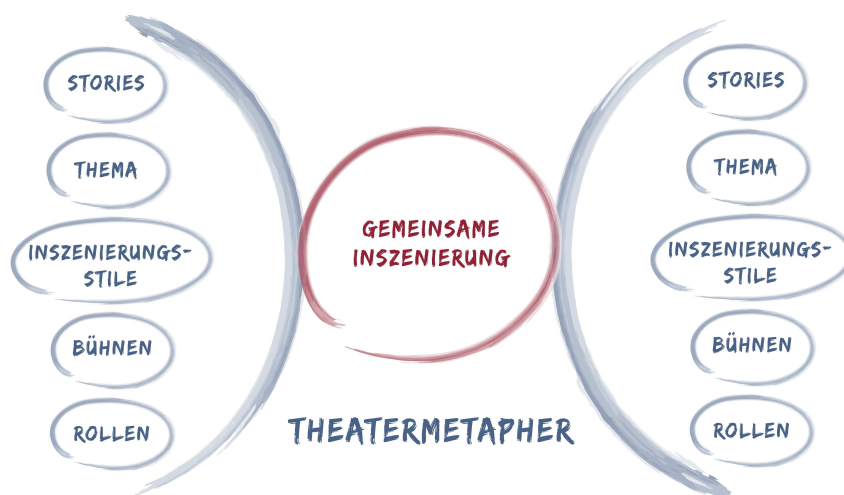
Die Metapher des Theaters kann in vielfältiger Weise dazu verwendet werden, gedank-
liche Raster und Orientierung für die Arbeit in Organisationen auszubilden. Sie liefert

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, unzählige 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?



Schmid/Wengel 2001

Integration von Inszenierungen

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 welcher 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.

Verfügbare Materialien zu diesem Konzept:

Schriften:

- SCHMID, B. & WENGEL, K. (2000): Die Theatermetapher: Perspektiven für Coaching, Personal- und Organisationsentwicklung. Studienschrift Nr. 37. Auch in: Schmid, B. (2003): Systemische Professionalität und TA (Band I der Handbuchreihe), Kap. 3.2.2
- SCHMID, B. (2004): Der Einsatz der Theatermetapher in der Praxis. Studienschrift Nr. 90. Auch in: Schmid, B. & Messmer, A. (2005): Systemische PE, OE und KE (Band III der Handbuchreihe), Kap. 9.
- SCHMID, B. (2005): Sinnstiftende Hintergrundbilder und die Theatermetapher im Coaching. Studienschrift Nr. 108

Audios:

- KÖHNINGER, V.: Die Theatermetapher – Hörbeispiel eines Lehrtrainers am ISB (Audio Nr. 110).
- SCHMID, B.: Persönlichkeit und Theatermetapher (Audio Nr. 401).
- SCHMID, B.: Zerrüttung und neues Leben – Interview mit der Theatermetapher (Audio Nr. 635).
- SCHMID, B.: Der Sehnsucht nüchternen Auges folgen – Interview mit der Theatermetapher (Audio Nr. 636).

Vertikale und horizontale Wirklichkeiten

Denken innerhalb einer bestimmten Ebene oder Inszenierung lässt sich im Anschluss an THORWALD DETHLEFSEN 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).

Verfügbare Materialien zu diesem Konzept:

Schriften:

SCHMID, B. & HIPPE, J. (1998): Horizontale und vertikale Fokussierungen. Studienschrift Nr. 64.

SCHMID, B. & HEHMANN, R. (1998): Vertikale Teamentwicklung als ein Beitrag zur Organisationsentwicklung. Studienschrift Nr. 35.

Zu vertikaler/horizontaler Steuerung:

SCHMID, B. & MESSMER, A. (2003): Perspektiven von Teamentwicklung. Studienschrift Nr. 55, auch in: dies. (2005): Systemische PE, OE und KE (Band III der Handbuchreihe), Bergisch Gladbach: EHP, Kap. 5.

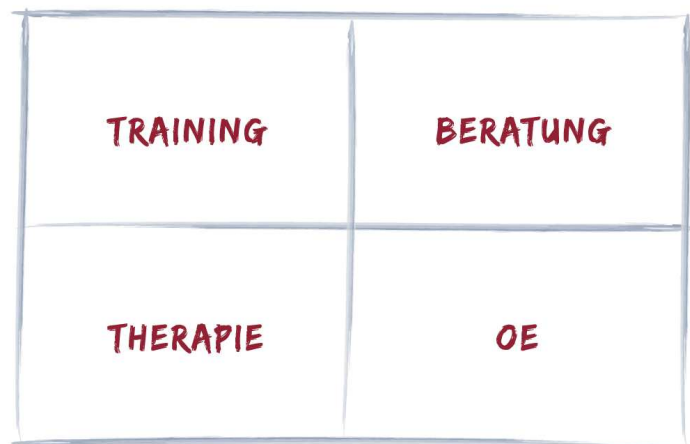
Audios:

Schmid, B.: Horizontale und vertikale Fokussierungen (Audio Nr. 408).

Randschärfe und Kernprägnanz

Bezogen auf die Aussagekraft von Begriffen wird in der Linguistik zwischen *rand-scharfen* und *kernprägnanten* Begriffen unterschieden.

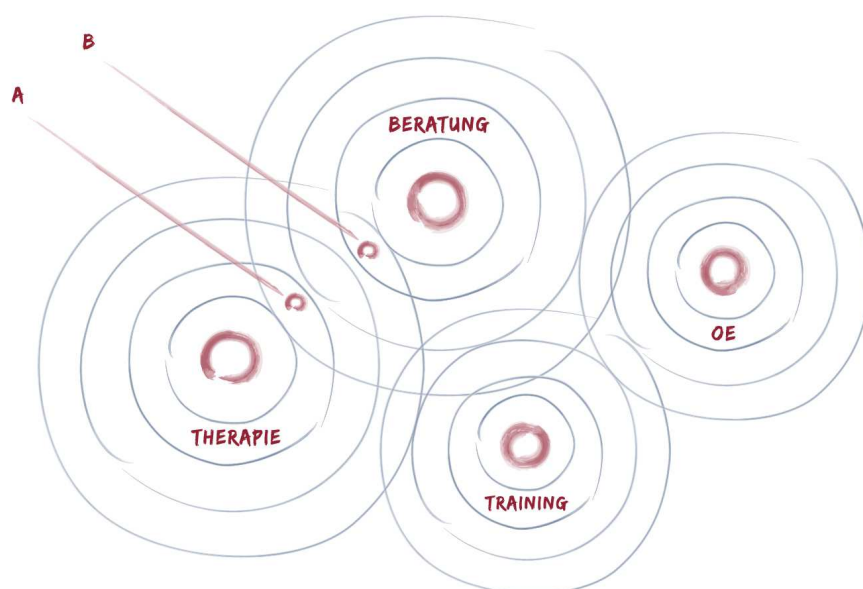
- *Randscharfe* Begriffe sind solche, die sich definitivisch genau von angrenzenden Begriffen abgrenzen lassen.



Schmid 2004

Randscharfe Definition - Beispiel als topografische Darstellung

- *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.

Verfügbare Materialien zu diesem Konzept:

Schriften:

SCHMID, B. (2004): Identität und Abgrenzung. Studienschrift Nr. 104.

Wirklichkeitsstile

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!

Verfügbare Materialien zu diesem Konzept:

Schriften:

Schmid, B.: Wirklichkeitsstile. Rohmanuskript Nr. 803.

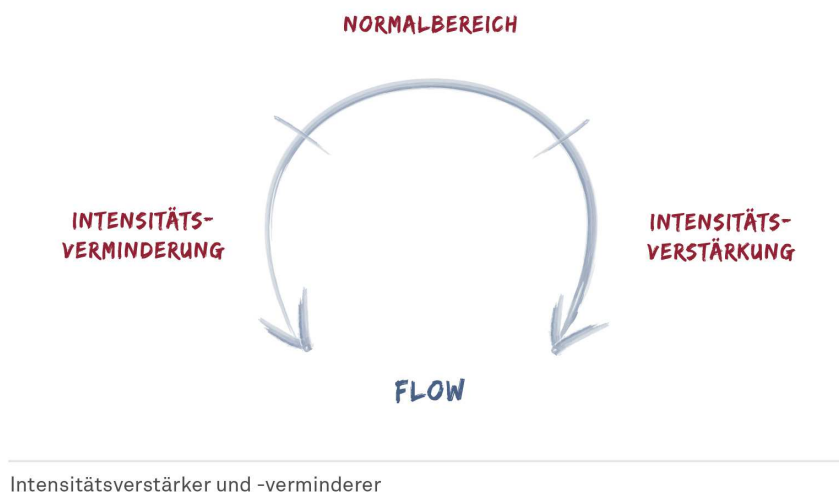
Audios:

Schmid, B.: Wirklichkeitsstile (Audio Nr. 618).

Schmid, B.: Wirklichkeitsstile am Beispiel Traumarbeit (Audio Nr. 502).

Intensitätsverstärker vs. Intensitätsverminderer

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.



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 Zusammenarbeitungsschwierigkeiten 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 Kulturbegegnungsprobleme, 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 herauschält:

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 Inhaltsentleerung 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.

Ausgewählte Beratungskonzepte

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:

4. **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.

Scriptmuster (Lebensdrehbücher)

Das Konzept des Scriptmusters 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 *Script* 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 fünf verschiedene Scriptmuster:

1. **Niemals-Scriptmuster:** Menschen mit diesem Muster verhalten sich in bestimmten oder mehreren Lebensaspekten so ungerichtet oder ungeordnet, dass sie niemals ihr Ziel erreichen.
2. **Beinahe-Scriptmuster:** 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-Scriptmuster:** 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-Scriptmuster:** 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-Scriptmuster:** 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-Scriptmuster:** Menschen mit diesem Script 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 *Script* als den einschränkenden Aspekt des Lebenskonzepts. *Scriptfreiheit* 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. Scriptmuster sind nur ungute Fäden, die in dieses Grundmaterial eingeflochten sind. Diese Fäden gehören ersetzt, korrigiert oder unnötig gemacht für das Gesamtstrickmuster.

Antreiberdynamiken

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 KÄHLER 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 anstrenge.

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 Einschrän-

kungen (z.B. ich muss perfekt leisten, wenn es nicht perfekt ist, ist es nicht Leistung, wenn es nicht Leistung ist, bin ich nicht lebenswert) 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 (HAY, 1994). 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“, (SCHNEIDER).)

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

Verfügbare Materialien zu diesem Konzept:

Schriften:

SCHMID, B. (1996): Systemische Professionalität und innovative Konzepte: Antreiber oder fünf verheißungsvolle Wege vom Regen in die Traufe. Kostenpflichtiger Vortrag, erhältlich bei Auditorium Netzwerk (www.auditorium-netzwerk.de).

SCHMID, B. & HIPPE, J. (2001): Antreiber-Dynamiken - Persönliche Inszenierungsstile und Coaching. Studienschrift Nr. 38

Repräsentationstypen

Mit dem Konzept der Repräsentationstypen fragen wir danach, über welchen Sinneskanal ein Mensch seine Wirklichkeit innerlich repräsentiert. Sieht jemand vorwiegend innere Bilder, sprechen wir vom visuellen Typ. Hat jemand im „Nachklang“ zu einer Situation noch bestimmte Worte im Ohr, sprechen wir vom auditiven Typ. Der kinästhetische Typ wird sich an ein bestimmtes Gefühl im Raum erinnern, an das „Zusammenspiel“ der Mitarbeiter etc. Die Sprache eines Menschen erzählt ebenso (gibt ein Bild/ist geprägt) von dem vorherrschenden Typus innerer Repräsentation. Gängige Wörter des *visuellen Typen* sind „sich ein Bild machen“, „durchblicken“ etc. Der Ebene *auditiver Repräsentation* entsprechen Sprachfiguren wie „anklingen lassen“, „Grundtenor des Gesprächs“ etc. In dem Wortschatz des *kinästhetischen Typus* finden wir z.B. „das Thema aufgreifen“, „das Problem anpacken“.

Eine fehlende Ankoppelung in der professionellen Begegnung kann auch dadurch bedingt sein, dass Berater und Klient sich auf unterschiedlichen Repräsentationsebenen befinden. Ankoppeln bedeutet unter dieser Perspektive, sich in seiner Sprache auf den Repräsentationstypus des Anderen einzustellen.

Weiterführende Literatur

SEYMOR, J. & O'CONNOR, J (2010): Neurolinguistisches Programmieren: Gelungene Kommunikation und persönliche Entfaltung. Vak-Verlag, 20. Auflage

Die Bedeutung von Emotionen in der Beratung

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.

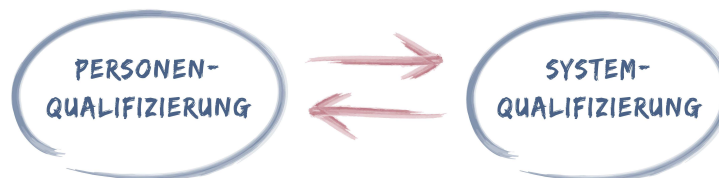
Konzepte für Systemlösungen

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 wenig Erfolg versprechend.



Schmid/Messmer 2003

Personen-/Systemqualifizierung

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: Supervision und Intervention)

Personensensible Systemqualifizierung fokussiert dagegen die Frage, wie ein System qualifiziert 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.

Auf der Ebene der Produktprogramme steht der Begriff *Systemlösungen* für die Orientierung, personen- und systemqualifizierende Maßnahmen in ein wechselseitiges Eränzungsverhältnis zueinander zu stellen.

Verfügbare Materialien zu diesem Konzept:

Schriften:

SCHMID, B. & FAUSER, P. (1994): Systemlösungen im Bereich Humanressourcen. Studienschrift Nr. 12

SCHMID, B. & HIPPE, J. (1996): Innovation in Szene setzen - Design und Regie für Management und Beratung. Studienschrift Nr. 21.

SCHMID, B. & MESSMER, A. (2003): Perspektiven von Systemlösungen im Bereich OE/PE. Studienschrift Nr. 54; auch in: SCHMID, B. & MESSMER, A. (2005): Systemische PE, OE und KE. Band III der Handbuchreihe, Bergisch-Gladbach: EHP, Kap. 4

Audios:

SCHMID, B. (1999): Fünf Perspektiven für Personal- und Organisationsentwicklung (Audio Nr. 420).

Komplementäre Verantwortung in Organisationen

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 darauf Antwort geben?).

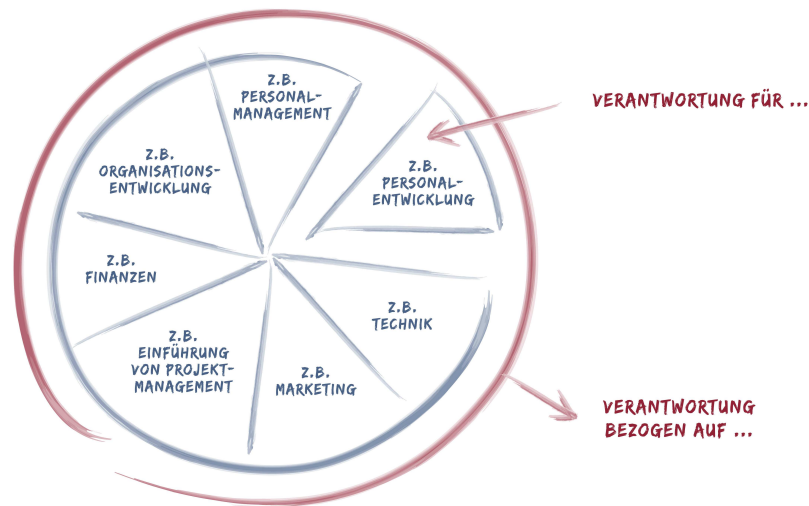
Angesichts des Komplexitätsgrades moderner Organisationen scheint es zweckdienlich, von einem Anspruch auf Gesamtverantwortung, der allzu leicht in Verantwortungskollusion, -konfusion oder -diffusion endet, abzugehen und stattdessen ein komplexes System vernetzter Verantwortungen zu etablieren.

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.



Schmid 1998

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.

Verfügbare Materialien zu diesem Konzept:

Schriften:

SCHMID, B. (1996): Kulturverantwortung. Studienschrift Nr. 19.

SCHMID, B. & CASPARI, S. (1998): Wege zu einer Verantwortungskultur oder symbiotische Beziehungen. Studienschrift Nr. 20.

SCHMID, B. & MESSMER, A. (2004): Auf dem Weg zu einer Verantwortungskultur im Unternehmen. Studienschrift Nr. 68; auch in: SCHMID, B. & MESSMER, A. (2005): Systeme

Audios:

SCHMID, B. (1998): Verantwortungskultur in Organisationsbeziehungen (Audio Nr. 440).

Symbiosen

Die Theorie der Symbiosen stammt ursprünglich von JACQUI SCHIFF und wurde in der Behandlung von psychotischen Patienten entwickelt. 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.

In der Cathexisschule wurden 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“. Durch die Anwendung von Gewalt 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.

Verfügbare Materialien zu diesem Konzept:

Schriften:

SCHMID, B. & CASPARI, S. (1997): Wege zu einer Verantwortungskultur oder symbiotische Beziehungen. Studienschrift Nr. 20.

Dazu auch: SCHMID, B. (2004): Symbiotische Beziehungen. In: Systemisches Coaching. Bergisch-Gladbach: EHP, Kap. 3.

Schmid, B. (2003): Die Transaktionsanalyse. In: ders.: Systemische Professionalität und Transaktionsanalyse. Bergisch Gladbach: EHP, Kap. 2.

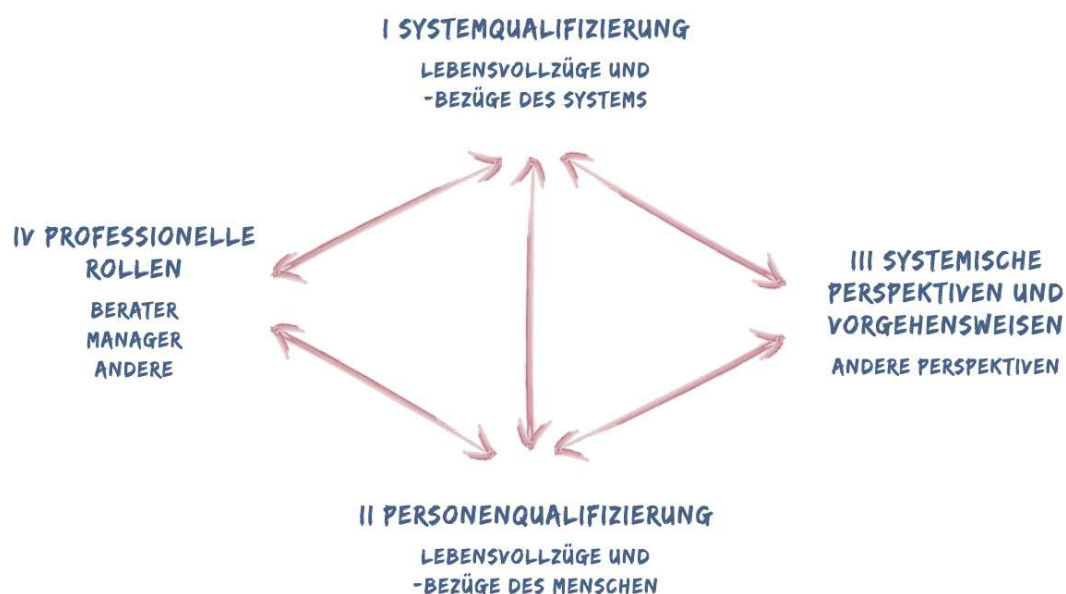
Schmid, B. (2003): Soziale Rollen. In: ders.: Systemische Professionalität und Transaktionsanalyse. Bergisch Gladbach: EHP, Kap. 4.

Audios:

Schmid, B. (1998): Verantwortungskultur und symbiotische Verhaltensweisen (Audio Nr. 422).

Perspektiven für strategische Überlegungen im Bereich Humanressourcen

Im Bereich Humanressourcen sind Interne wie Externe oft mit Fragen der Bildung, der PE und OE befasst, ohne dass Konzepte und Strategien, notwendige Qualifikationen, sinnvolle Zuständigkeiten und Rollen hinreichend abgeklärt sind. Das Perspektivenmodell soll helfen, verschiedene Betrachtungsebenen zu unterscheiden und strategische Überlegungen sinnvoll miteinander zu verknüpfen.



Perspektiven für strategische Überlegungen im Bereich Humanressourcen

I Perspektive der Systemqualifizierung

Hier wird überlegt, wie die inneren Lebensvollzüge eines Systems sowie die Bezüge zu seinen Umwelten verbessert werden können. Es geht um Fragen der Logik, der Konstruktion und des Zusammenspiels des Systems (Aufbau- und Ablauforganisation) unabhängig von der individuellen Eigenart der Menschen, die diese Logik verwirklichen.

II Perspektive der Personenqualifizierung

Hier steht die Qualifizierung von Menschen, die Systemlogiken verwirklichen, im Vordergrund. Es lassen sich drei Perspektiven unterscheiden:

- Fachtraining zum Erwerb von Fach- und Institutionskenntnissen.
- Professionstraining zum Erwerb einer rollen- und kontextspezifischen, kreativen und ökonomischen Selbststeuerung.
- Persönlichkeitscoaching, das dabei hilft, die Integration verschiedener Lebenswelten in verschiedenen Lebensphasen zu leisten.

III Systemische und andere Perspektiven

Die systemische Perspektive ist eine bestimmte Betrachtungsweise von Lebensvollzügen und Lebensbezügen. Sie kann auf Organisationen, Teams oder auch Individuen angewendet werden.

Wichtig ist, zwei voneinander unabhängige Gesichtspunkte zu unterscheiden:

1. Der Mobile-Gedanken: die Idee, dass Elemente in einem Organismus miteinander verknüpft sind und diese Vorgänge studiert werden müssen, wenn man wirksam intervenieren will.
2. Die wirklichkeitskonstruktive Perspektive: Also die Annahme, dass Wirklichkeit durch die Vorstellungen von Menschen geschaffen wird.

Die systemische Perspektive ist allerdings nur eine Perspektive unter vielen. Oft wird sie verwendet, um die Komplexität in Systemen zu erhöhen und damit neue Lösungen bzw. Selbstorganisationsprozesse zu stimulieren. In Systemen, die ohnehin an Überkomplexität leiden, muss dieses Vorgehen zumindest durch professionelle Figuren der Komplexitätsreduktion ergänzt werden. Gewohnheitsmäßige Komplexitätserhöhung trägt nur zur Verkomplizierung und nicht zur Verbesserung der Vitalität von Unternehmen bei.

IV Perspektive der professionellen Rollen

Aus der Perspektive der professionellen Rollen fragt man danach, wie verschiedene Professionen sich in ihrem Wirklichkeitsbezug voneinander unterscheiden. In einem Krankenhaus etwa haben Ärzte, Verwaltungsangestellte und Pflegekräfte unterschiedliche Entscheidungskriterien, nach denen sie ihr Handeln ausrichten, unter-

schiedliche Beziehungslogiken, Handlungsprioritäten usw. Wichtige Fragen in diesem Zusammenhang sind:

- Was ist meinem Gegenüber aus seinem Rollenverständnis heraus wichtig?
- Wie sieht die Welt aus der Sicht seiner Rolle aus?

Die Vernachlässigung der Steuerungskriterien des Gegenübers führt zu einer unklaren Ankoppelung von Rollen. Folge ist häufig ein ineffizientes Vorgehen von Personen und Gremien.

Kommunikation lässt sich - wie im Kulturbegennungsansatz beschrieben - aus systemischer Perspektive als ein ko-kreativer Wirklichkeitserfindungs-Prozess konzipieren. In der professionellen Begegnung treffen zwei Systeme aufeinander, die in verschiedenen Wirklichkeiten leben und ihre eigenen Zwecke verfolgen. Treffen zwei Menschen unterschiedlicher Profession aufeinander, kommt es also zu einem Kontakt zwischen Vertretern unterschiedlicher Kulturen. Das Gelingen der Ankoppelung hängt jetzt von der Sorgfalt bei der Begegnung ab.

Die Spezifizierung der am Kommunikationsprozess beteiligten Rollen trägt einiges zum Gelingen dieser Ankoppelung bei. Wichtig erscheint dabei darauf zu achten, die richtige Rollenebene in der Beziehung zu etablieren und den Gegenüber in diesem Rollenbereich anzusprechen.

Ein kurzes Beispiel mag dies verdeutlichen:

Werde ich etwa als Teilnehmer oder Beobachter zu einem Organisationsentwicklungs-Workshop eingeladen, habe bisher aber schon als Lehrer in dieser OE-Abteilung gearbeitet und verstehe mich selbst auch als deren Lehrer, kann das zu Problemen in der Beziehungsgestaltung und entsprechend problematischen Gefühlen und Handlungen führen. In diesem Beispiel würde ich mich selbst in der Rolle des Lehrers organisieren und würde die anderen in der Rolle der Lernenden ansprechen. Damit etabliere ich eine Rollenebene, die nicht meiner Positionierung in diesem Workshop entspricht.

Neben der Klärung der eigenen Rolle gilt als wesentliche Voraussetzung für die Gestaltung der Rollenbeziehung, sich darüber Klarheit zu verschaffen, in welcher Rolle oder Funktion der Gegenüber sich versteht. Handelt er z. B. aus der Rolle des Abteilungsleiters, Finanzfachmanns/frau oder des Gewerkschaftsfunktionärs.

Zudem müssen sich Professionelle darüber im Klaren sein, welche Rolle ihnen angeboten wird (z.B. Moderator, Prozessbegleiter oder Coach) und ob sie diese Rolle in der professionellen Begegnung einnehmen wollen. Letzterer Aspekt ist auch mit der Frage verbunden, ob die gewünschte Rolle aus einem professionellen Selbstverständnis heraus zur Lösung der bestehenden Probleme sinnvoll beitragen kann. Bin ich etwa als Kommunikationsberater engagiert, kann aber im System keine Kommunikationsprobleme erkennen, sondern sehe Defizite in der Zuschreibung von Verantwortung innerhalb der Teams, besteht die Möglichkeit, den Auftrag abzulehnen und in neue Vertragsverhandlungen mit dem Klienten einzutreten.

Von einer Metaebene aus kann man bewusst verschiedene Rollen mit ihren Denk-, Fühl- und Handlungslogiken nebeneinander stehen lassen und intelligent auswählen, neu kombinieren oder ganz neue entwickeln.

Verfügbare Materialien zu diesem Konzept:

Schriften:

- SCHMID, B. (1993): Menschen Rollen und Systeme - Professionsentwicklung aus systemischer Sicht. Studienschrift Nr. 11
- SCHMID, B. (2003): Soziale Rollen. In: ders.: Systemische Professionalität und Transaktionsanalyse. Bergisch Gladbach: EHP, Kap. 4.
- MESSMER, A. (2006): Aktive Bewältigung von Veränderung. Studienschrift Nr. 58.3.

Audios:

- MINOR, M. (2009): Systemisches Führen – Systemische Kompetenz in Leistungsrollen (Audio Nr. 100.61)
- SCHMID, B. (1998): Falldarstellung KKK-Coaching-Setting. Audio Nr. 600
- SCHMID, B. (1992): Systeme, systemische Perspektiven und prof. Rollen – ein Integrationsmodell. Audio Nr. 318.

Perspektiven-Ereignis-Modell

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 (siehe Abbildung 1). 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 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 (SCHMID 1996) etabliert bzw. zumindest ein Bewusstsein dafür gefördert wird.

Verfügbare Materialien zu diesem Konzept:

Schriften:

- SCHMID, B. & HIPPE, J. (1997): Innovation in Szene setzten - Design und Regie für Management und Beratung. Studienschrift Nr. 21

SCHMID, B. & MESSMER, A. (2004): Das Perspektiven-Ereignis-Modell zur gedanklichen Strukturierung von Innovationsprozessen. Studienschrift Nr. 92 In: dies. (2005): Systemische PE, OE und KE. Berg. Gladbach: EHP, Kap. 10.

Audios:

SCHMID, B. (2004): Perspektiven-Ereignis-Modell. Methodendemonstration, Audio Nr. 616.

SCHMID, B. (1999): Perspektiven-Ereignis-Modell. Seminarreferat, Audio Nr. 421.

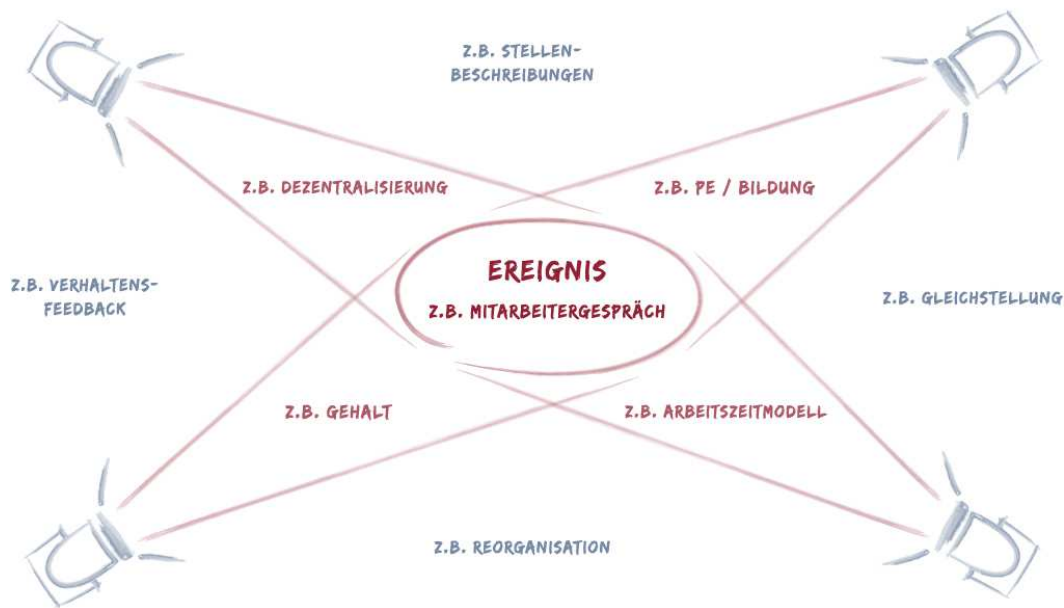


Schmid/Wengel 2001

Perspektiven-Ereignis-Modell

Abbildung 1: Perspektivenmodell zur komplementären Vereinfachung komplexer Betrachtungen

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.



Perspektiven-Ereignis-Modell (z.B. Mitarbeitergespräch)

I. zu definieren:

☐ Perspektivenkatalog



☐ Ereigniskatalog



II. Es ergibt sich:

☐ Perspektivenprofil und



☐ Rollenkonfiguration jedes Beteiligten am Ereignis



III. Daraus ableitbar:

☐ Spielregeln und Handlungs-Anweisungen für Mitspieler

Zeitperspektiven für die Entwicklung von Unternehmen - Integration und Desintegration

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 ausgewählt 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 Modellen 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

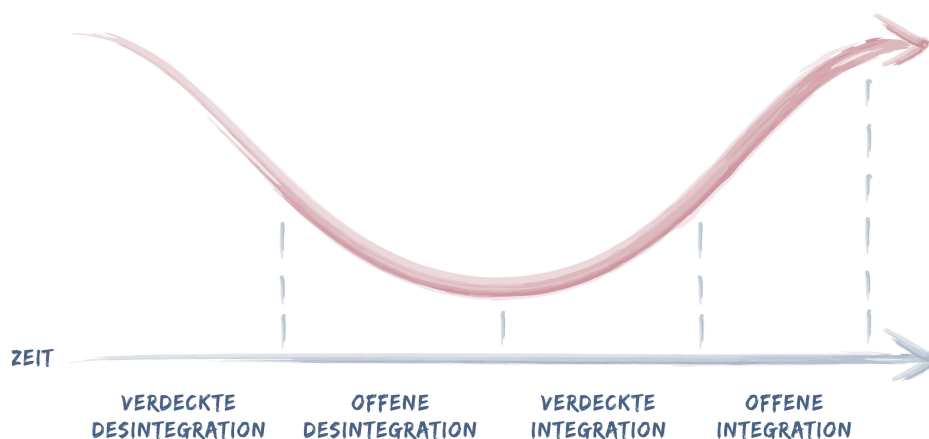
dieser Phase in der Regel die Kompetenz, Innovation in Szene zu setzen. Hier besteht für Organisationsentwickler die Möglichkeit, die in Pilotprojekten erworbene Kompetenz unternehmensweit einzusetzen.

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).



Schmid/Hipp 1998

Vier Entwicklungsphasen in Krisen

Phasen der Integration und Desintegration von Unternehmen¹¹

¹¹ Die Phasen dauern je nach Größe des Unternehmens und Dynamik des Prozesses 2-7 Jahre.

Verfügbare Materialien zu diesem Konzept:

Schriften:

SCHMID, B. & MESSMER, A. (2004): Phasen der Krisenentwicklung im Unternehmen. Studienschrift Nr. 59. In: dies. (2005): Systemische PE, OE und KE. Berg. Gladbach: EHP, Kap. 3.

SCHMID, B. (2006): Wenn Organisationen desintegrieren. Studienschrift Nr. 118.

Audios:

SCHMID, B.: Phasen der Desintegration und Integration von Organisationen. Audio Nr. 402

Lern- und Beratungskulturen in Organisationen

Bildungskonzeptionen, die versuchen, rollen- und fachspezifisches Handlungswissen nach dem Modell „so geht’s“ zu vermitteln, erreichen in Relation zum Ressourcenverbrauch meist nur eine geringe Transferleistung in die Praxissituation. Dies kann dadurch erklärt werden, dass das rezepthaft im Seminar gelernte Wissen in der Praxissituation meist entweder zu einseitig oder zu allgemein bzw. nicht kontext- und situationsspezifisch ist und damit oft irrelevant bleibt.

Eine supervisionsorientierte PE kann demgegenüber einerseits passgenaue und situationsintelligente Lösungen bieten. Andererseits fördert sie gemeinsames Lernen durch kollegiale Beratung als selbstverständlichen Bestandteil der Arbeit. Sie fördert daher arbeitsplatznahe Lernkultur. Es handelt sich damit auch um eine ressourcenschonende Bildungsstrategie.

Supervision - verstanden als Praxisberatung - hat über die Professionalisierung hinaus auch den Anspruch, Einfluss auf das System ausüben zu können und entspricht damit dem Modell der *systemintelligenten Personenqualifikation*. D.h. neben der Entwicklung von Problemlösungsoptionen und professionellen Kompetenzen ist die kontextbezogene Verträglichkeitsprüfung ein zentraler Aspekt supervisorischen Handelns.

Arbeitsplatznahe Qualifizierungssysteme (AQS)

Die Prämisse arbeitsplatznaher Lernsysteme ist, dass das Wissen zur Bewältigung von Praxisanforderungen in den Organisationen größtenteils vorhanden ist und nur ein ressourcenschonendes Instrument fehlt, mit dessen Hilfe sich Mitarbeiter ihr Wissen gegenseitig zur Verfügung stellen können. Intervision (moderierte kollegiale Praxisberatung) ist das Kerninstrument eines arbeitsplatznahen selbst organisierten Lernsystems.

Das Lernmodell sieht vor, dass sich Kollegen zu selbst organisierten Gruppen zusammenfinden und einzelne Teilnehmer - analog dem Supervisionsmodell - konkrete Fragestellungen aus ihrer Praxis einbringen und sich darauf bezogen von der Gruppe beraten lassen. Neben dem Effekt des individuellen Lernens (Personenqualifikation) ist

durch dieses Lernmodell auch eine Förderung der Team-/Kommunikationskultur zu erwarten (Systemqualifikation).

Verfügbare Materialien zum Thema:

Schriften:

SCHMID, B. & VEITH, TH. (2008): Systemische Lernkultur und systemische Didaktik. Studienschrift Nr. 125.

VEITH, TH. (2003): Kollegiale Beratung in der Beraterprofessionalisierung. Studienschrift Nr. 611

SCHMID, B. (2009): Kollegiale Beratung und Kooperation am Arbeitsplatz. Studienschrift Nr. 131.

SCHMID, B., VEITH, TH. & WEIDNER, I. (2010): Einführung in die Kollegiale Beratung. Carl-Auer, Heidelberg.

Audios:

SCHMID, B.: Die Lernkultur am ISB-Wiesloch. Audio Nr. 102.

VEITH, TH. (2009): Kollegiale Beratung und Einführung systemischer Lernkultur. Audio Nr. 100.60.

Beraterische Implementierungsstrategien

Zu Beginn jeder Beratung findet eine Kulturbeggnung zwischen Berater- und Kundensystem statt. Da die Problembeschreibungen meist unterschiedlich sind oder zumindest unterschiedlich versprachlicht werden, bedeutet ein erster Schritt gelungener Ankoppelung an das Klientensystem, Produkte kundenorientiert zu beschreiben.

Eine weitere nützliche Strategie der Ankoppelung ist die Verwirklichung von Prototypen aus dem Produktprogramm. Gemeint ist damit die Inszenierung von Kostproben aus der Speisekarte des Produktprogramms, die bezogen auf das Problem angezeigt scheinen. Kunden oder Entscheider erlaubt das exemplarische Miterleben eine bessere Einschätzung, ob ein bestimmtes Beratungsprodukt relevant für die Lösung des Problems sein kann. D.h. Prototypen erlauben Prüfungsmöglichkeiten, die auch aus der fachlichen Sicht der Kunden Plausibilität erzeugen. Diese Strategie ist zudem einem *experimentierenden Vorgehen* verbunden, bei dem im Prozess dazugelernt werden kann, wie der angestrebte Nutzen am besten erreicht wird. So kann ein Produkt z. B. in unterschiedlichen Bereichen ausprobiert werden, um differenzierte Einschätzungen der Wirksamkeit zu generieren.

Eine weitere nützliche Implementierungsstrategie ist das Denken in Insellösungen. In Unternehmen, die nicht die politischen, kulturellen oder ökonomischen Bedingungen für die großflächige Einführung innovativer Produkte der Personalarbeit bieten, kann die Verwirklichung dieser Produkte in einzelnen Abteilungen oder Bereichen angestrebt werden. Neben dem Effekt, in günstigem Milieu Erfahrungen im Umgang mit dem Produkt machen zu können, die Implementierung zu üben, das Produkt zu optimieren usw., können sich in diesen Bereichen Ressourcen für eine Weiterentwicklung

des gesamten Unternehmens heranbilden. Im Falle anstehender großflächiger Veränderungen wird darauf hingesteuert, das nötige Know-how für deren Verwirklichung zur Verfügung zu haben, und Menschen, die es umsetzen können.

Verfügbare Materialien zu diesem Konzept:

Schriften:

SCHMID, B. & FAUSER, P. (1994): Systemlösungen im Bereich Humanressourcen. Studienschrift Nr. 12.

SCHMID, B. (1995): Wege in die Zukunft!? Gedanken zur Situation im Bereich PE, OE, Training und Beratung. Studienschriften Nr. 14.

SCHMID, B. (2003): Die Zukunft unserer Arbeit. Studienschrift Nr. 87

Audios:

SCHMID, B. (2003): Unsere Arbeit in Zukunft? Was ist zu erwarten, was zu wünschen? Vortrag von B. Schmid anlässlich eines Symposiums des ISB zum Thema.

SCHMID, B. (1995): Systemlösungen im Bereich Humanressourcen. Audio Nr. 439.

Ko-Dramaturgie

Ko-Dramaturgie meint, Regisseur- und Dramaturgenleistung für einen Kunden zu erbringen, sodass er im Miterleben ein Vorbild gewinnt, ohne allerdings die Verantwortung des Kunden für die Inszenierung des Stücks zu übernehmen. Der Ko-Dramaturg ist in dieser Situation der kompetentere Dramaturg, er/sie ist aber nicht der Berufene, d.h. der von der Organisation für diese Frage Autorisierte. Es ist nicht seine Rollenverantwortung, das Ereignis zu gestalten, sondern er erbringt eine Hilfsleistung für seinen Kunden, der für dieses Ereignis verantwortlich ist, aber nicht die nötigen Kompetenzen verfügbar hat. Funktion der Ko-Dramaturgie ist also eine Soforthilfe, aber auch, ein Lernexperiment zu inszenieren, das den Kunden in seiner Dramaturgenfähigkeit qualifiziert.

Die Gefahr besteht darin, dass der Kunde sich der Verantwortung entzieht bzw. diese delegiert. Daher müssen Formen gefunden werden, den anderen in Verantwortung zu nehmen.

Fragefiguren in diesem Zusammenhang sind etwa:

- Ist es das, was Sie verantworten wollen?
- Wie viel davon - glauben Sie - können Sie selbst und wollen Sie das?

Ko-Dramaturgie hat Ähnlichkeit mit Management auf Zeit, beinhaltet aber im Gegensatz dazu nicht, für diesen Zeitraum auch ergebnisverantwortlich zu sein.

Verfügbare Materialien zu diesem Konzept:

Schriften:

- SCHMID, B. & MESSMER, A. (2000): Macht und Autorisierung. Studienschrift Nr. 49. In: dies. (2005): Systemische PE, OE und KE. Berg. Gladbach: EHP, Kap. 8.
- SCHMID, B. (2004): Die Theatermetapher in der Praxis. Studienschrift Nr. 90. In: SCHMID, B. & MESSMER, A. (2005): Systemische PE, OE und KE. Berg. Gladbach: EHP, Kap. 10.
- MESSMER, A. (2006): Der Regietetraeder. Studienschrift Nr. 90.2.

Audios:

- Schmid, B. (1998): Theatermetapher und Persönlichkeit. Audio Nr. 401.
- Köhninger, V. (2008): Die Theatermetapher. Audio Nr. 110.

Sensible Konstruktion und gesteuerte Selbstorganisation

In der Diskussion über die Grundannahmen bezüglich der Möglichkeiten des Erkennens werden häufig die Prinzipien Konstruktion und Selbstorganisation gegenübergestellt. Konstruktion meint dabei die Idee der willentlichen Beeinflussung und Steuerung von Prozessen und des sinn- und zweckorientierten Aufbaus eines Organismus. Selbstorganisation meint dagegen die Idee, dass Organismen vorwiegend mit der Aufrechterhaltung ihrer Struktur beschäftigt sind, und Instruktionen aus der Umwelt allenfalls vor dem Hintergrund ihrer Eigenlogik verarbeiten.

Argumente, auch in Unternehmen von der Idee der Selbstorganisation auszugehen, transportieren gelegentlich die Idee, dass Organisationen prinzipiell nicht steuerbar sind, während bei der Überbetonung der Konstruktionsidee der Eindruck entsteht, als könne die „richtige“ Konstruktion einer Organisation bereits sinnvolle Lebensvollzüge hervorbringen.

Bei näherer Betrachtung (SCHMID 1993; SLUPETZKY 1994) stellt sich heraus, dass beide Perspektiven wichtig für die Steuerung von Professionellen sind und allenfalls Gewichtungen sinnvoll sind, um etwa Anschlussfähigkeit an Systeme zu gewährleisten. Diese Haltung lässt sich in dem Slogan: „Sensible Konstruktion und gesteuerte Selbstorganisation“ zusammenfassen.

Verfügbare Materialien zu diesem Konzept:

Schriften:

- SCHMID, B. (1993): Wirklichkeitsverständnisse und die Steuerung professionellen Handelns in der Organisationsberatung. Studienschrift Nr. 10.
- SLUPETZKY, W. (1996/2002): Wo ist der Unterschied, der einen Unterschied macht? Studienschrift Nr. 13.
- SCHMID, B. & MESSMER, A. (2003): Selbstorganisation, Konstruktion, Innovation. Studienschrift Nr. 57. In: dies. (2005): Systemische PE, OE und KE. Berg. Gladbach: EHP, Kap. 7.

Hierarchische Steuerung

Die Diskussion über hierarchische Steuerung enthält oft Verwirrungen bezüglich der Begriffsbildung. Hierarchische Steuerung wird häufig mit autoritärem Verhalten von Vorgesetzten ohne Beteiligung von Mitarbeitern verwechselt. Der Begriff meint aber zunächst nur eine Form der Ablauforganisation, bei der Prozesse an Informationsknotenpunkten zusammenlaufen. Dies sind Stellen, an denen sich Steuerungsfragen kristallisieren. Diese Form der Steuerung kann entsprechend auch als *kristallisierende Steuerung* bezeichnet werden. Oft ist diese Art der Steuerung die einzige Chance, in komplexen Situationen, die durch Entscheidungen geordnet werden müssen, Überschaubarkeit herzustellen.

Im Falle einer hierarchischen Aufbauorganisation lässt sich die Optimierung von Beteiligung und Herstellung von Handlungsfähigkeit mit dem Slogan: „Top down steuern, bottom up beteiligen“ beschreiben.

Verfügbare Materialien zu diesem Konzept:

Schriften:

SCHMID, B. (1995): Wege in die Zukunft!? Gedanken zur Situation im Bereich PE, OE, Training und Beratung. Studienschrift Nr. 14.

SCHMID, B. & MESSMER, A. (2003): Perspektiven von Teamentwicklung. Studienschrift Nr. 55. In: dies. (2005): Systemische PE, OE und KE. Berg. Gladbach: EHP, Kap. 5.