

Rezension

zu Studienschrift Nr.53 "Ebenen der Begegnung in der Beratung -
Organisationsberatung als Begegnung von Wirklichkeiten und Kulturen"
von B. Schmid

von Andreas Brodrecht

Organisationsberatung, Begegnung, Wirklichkeit, Kultur – allein die Begriffe in der Überschrift lassen vermuten, dass in dieser Studienschrift ein recht weites Feld abgesteckt wird. Der Artikel enthält deshalb auch eine kurze Darstellung einiger zentraler Grundmodelle des Instituts für systemische Beratung und setzt diese in Bezug um zentralen Thema des Artikels:

Kultur vor Inhalt - warum und wie

So ließe sich diese Studienschrift in der maximalen Verdichtung beschreiben. Treffen Systeme mit unterschiedlichen Kulturen aufeinander und wird diese Kulturbegegnung nicht professionell gestaltet, so besteht die Gefahr, dass jedes System versucht, die eigene Wirklichkeit auf das andere System zu projizieren, beziehungsweise das andere System in die eigenen Wirklichkeitsvorstellungen zu integrieren. Sie betreiben eine Art *Wirklichkeitskolonialismus*. Als Folge daraus werden die Prozesse oft als schwierig und die Ergebnisse als enttäuschend erlebt.

Ergebnis- oder Kulturorientierung?

Die oben beschriebenen Gefahren sind dann besonders groß, wenn die aufeinander treffenden Kulturen sehr unterschiedlich sind und wenn diesen Unterschieden kein Raum gegeben wird, wenn die Ergebnisorientierung also sofort in den Mittelpunkt der Begegnung tritt. Es ist deshalb sinnvoll, „die Begegnung der aufeinandertreffenden Wirklichkeiten und Kulturen – zumindest in der Anfangszeit- zum Hauptthema einer Maßnahme zu machen“. Erst wenn Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Bezugsrahmen geklärt sind, sollte mit der inhaltlichen Arbeit begonnen werden. *Es gilt also Kultur vor Inhalt!*

Vier Stufen der Übereinkunft im Bezugsrahmen

Wie kann dies erreicht werden? Bernd Schmid plädiert dafür, die Kulturbegegnung bewusst und professionell zu gestalten (was, in der Begegnung von Berater- und Klientensystem natürlich die Aufgabe des Beratersystems ist). Das von ihm erarbeitete Konzept soll helfen, „eine Idee davon zu entwickeln, auf welcher Stufe es gelingt oder nicht gelingt, einen gemeinsamen Bezugsrahmen herzustellen ... beziehungsweise zu errichten“.

Die vier Stufen:

- *Daten und Szenarien* (beziehen sich die Beteiligten auf die gleiche Ausgangssituation)
- *Bedeutungen und Informationen* (geben sie der Situation die gleiche Bedeutung)
- *Schlussfolgerungen und Wirkungszusammenhänge* (ziehen sie daraus die gleichen Schlüsse)
- *Lösungen und Verantwortlichkeiten* (halten sie die gleichen Lösungen für sinnvoll) werden zunächst abstrakt beschrieben und dann anhand eines Beispiels aus einer Teamentwicklung anschaulich gemacht.

Mein Fazit!

Die Studienschrift hat mir verdeutlicht, dass das Finden einer Problemlösung zwar eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für einen erfolgreichen Beratungsprozess ist. Nur wenn diese Problemlösung aus einer gemeinsam verstandenen Situation heraus entwickelt wird, wird sie dem Kunden den erwarteten Nutzen stiften.