

Grundlagen der systemischen Beratung

Markus Hänsel 2004

Im Zuge der immer umfassender werdenden Anforderungen an die klassische Unternehmensberatung entwickelten sich, wie bereits dargestellt, verschiedene Ansätze der Beratung weiter. In Organisationen, in denen die Vernetzung der Teilbereiche sowie deren Veränderungsdynamik immer stärker zunimmt, stoßen OrganisationsberaterInnen zwangsläufig auf immer höhere Komplexität. Eine professionelle Beratung impliziert daher in immer stärkerem Maß ein `systemisches` Verständnis von Organisationen, das sowohl komplexe und dynamische Veränderungen innerhalb von Organisationen, als auch die Einbettung in eine ebenso komplexe und dynamische Umwelt berücksichtigen kann. Der Begriff `systemische Beratung` bezeichnet jedoch keinen klar definierten, einheitlichen Beratungsansatz, sondern eine Vielfalt theoretisch und praktisch unterschiedlicher Konzepte.

Für einen Überblick lassen sich die Inhalte des systemischen Beratungsansatzes aus verschiedenen Perspektiven betrachten:

- 1. Theoretische und wissenschaftliche Grundlagen**
- 2. Grundannahmen und Haltungen in der Praxis der Beratung**
- 3. Praktisches Vorgehen in Methoden, Handlungskonzepten und Interventionsstrategien**

Systemtheoretische Grundlagen

Der systemische Beratungsansatz bezieht sich nicht auf ein klar definiertes, einheitliches Theoriemodell, sondern ist eher eine interdisziplinäre Grundrichtung, die eine Vielfalt theoretischer und praktischer Ansätze und Konzepte umfasst. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass in ihrer Entstehungsgeschichte sehr unterschiedliche Konzepte aus der Kybernetik, Soziologie, Biologie und Erkenntnistheorie eine Rolle spielten. Im Folgenden sollen einige der zentralen Einflüsse und deren Verdichtung zu Kernkonzepten der heutigen systemischen Beratung beschrieben werden.

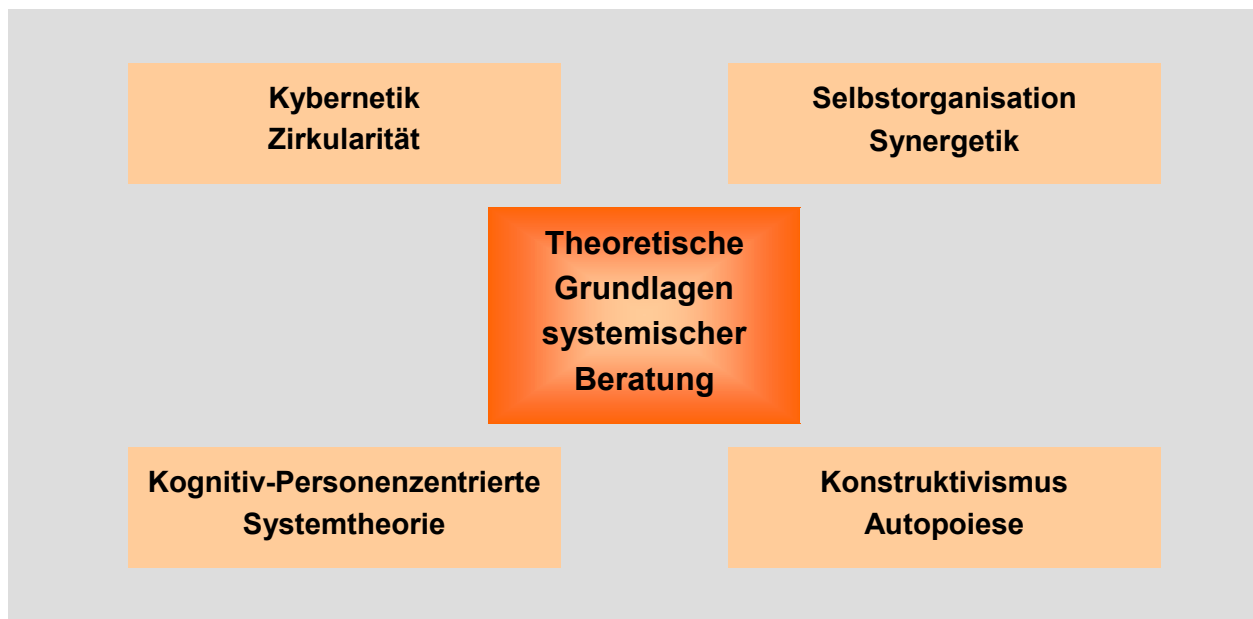


Abbildung 1: Theoretische Konzepte systemischer Beratung

Kybernetik und Zirkularität

Das Wort „systemisch“ stammt etymologisch vom griechischen Begriff `histamein´ ab, was soviel bedeutet wie `zusammen stehen´. Etwas ausführlicher ist ein System „ein Satz von Elementen und Objekten zusammen mit den Beziehungen zwischen diesen Objekten und deren Merkmalen“ (Hall et al. in Schlippe und Schweizer 1996). Zunächst kamen systemische Theorien seit ungefähr 1950 im technischen Bereich als sogenannte Kybernetik und in technischen Wissenschaftsdisziplinen zum Einsatz. So wurden Prozesse statt als einfache

Kausalverkettungen zunehmend als zirkuläre Regelkreise definiert, die in Form von Feedback auf sich selbst zurückwirken, sich verstärken oder abschwächen können¹.

Analog dazu erkannten in den 60er Jahren insbesondere Familientherapeuten, dass einfache Ursache-Wirkungs-Modelle, die Probleme als Ausdruck der individuellen Psychodynamik des Menschen verstehen zu kurz greifen. Sieht man Menschen im Netz ihrer relevanten Beziehungen, werden auch jegliche Verhaltensweisen oder Probleme in Abhängigkeit vom Kontext eines Menschen begriffen. Sie stellen damit keine festen Eigenschaften mehr dar, sondern gewinnen ihre Bedeutung in der Funktion, die sie in der Kommunikation des jeweiligen Kontextes, etwa der Familie oder einer Gruppe bekommen.

Wegen dieser an Relationen orientierten Modellbildung wird auch häufig davon gesprochen, dass sich die Systemtheorie und deren Anwendung mit sogenannten `Ganzheiten beschäftigt`: "Die besondere Relevanz des Systembegriffs beruht darauf, daß interne Kohärenzen eine Totalitätsdimension eröffnen, da jede partielle Modifikation das Ganze betrifft. Der Systembegriff soll nun Verbindungen aufdecken, die weder sichtbar noch begrifflich faßbar sein müssen" (Maturana 1996, S.215).

Selbstorganisation

Ein weiterer Einfluss naturwissenschaftlicher Ansätze besteht in jüngerer Zeit durch die Selbstorganisationstheorie. In verschiedenen Wissenschaftsbereichen machte man die Beobachtung, dass in Systemen jeglicher Art ständige Wechselprozesse zwischen Ordnung und Chaos stattfinden. Deren stabil scheinende Zustände stellen lediglich Ruhepunkte, auch Attraktoren genannt, im Sinne eines dynamischen Fließgleichgewichts dar. Die Art dieser sich bildenden Ordnungsmuster ist jedoch stark von der inneren Struktur des Systems abhängig, bildet sich damit selbstorganisiert aus und lässt sich nicht durch einen äußeren Einfluss determinieren.

In dieser Metaphorik können nun `Probleme` als ein komplexes Ordnungsmuster von Verhaltensweisen, Kognitionen und Emotionen betrachtet werden, das durch eine Beratung zunächst entsprechend gestört und destabilisiert werden soll, um sich dann selbstständig zu einem anderen Muster organisieren zu können (Schlippe u. Schweitzer 1996). Dies relativiert insbesondere den Expertenstatus, der BeraterInnen im Alltag zugeschrieben wird. Der Berater versucht nicht mehr Veränderung durch raffinierte Interventionen zu manipulieren,

¹ Das wohl bekannteste Beispiel eines technischen Regelkreises ist das Heizungsthermostat: Durch einen Fühler erhält der Thermostat Feedback über die Umgebungstemperatur. So stehen Temperatur und Heizung in einem Rückkopplungsprozess zueinander und bilden als System ein dynamisches Fließgleichgewicht aus.

sondern einen Kontext zu schaffen, in dem die Selbstorganisation des Kunden neue passendere Muster schaffen kann. Die Selbstorganisationstheorie umfasst nun sowohl das Verständnis menschlicher Entwicklungsprozesse als auch das Verständnis von Organisationsstrukturen und -abläufen.

Konstruktivismus und Autopoiese

Die Übertragung der Systemtheorie auf soziale Phänomene legte es nahe die Trennung von Beobachter und System (Kybernetik 1. Ordnung) aufzuheben und zunehmend den Beobachter in seiner erkenntnis- (und system-) generierenden Funktion zu betrachten (Kybernetik 2. Ordnung). Von verschiedenen wissenschaftlichen Positionen aus weisen Autoren wie Maturana (1987) oder Luhmann (1988) auf die erkenntnistheoretischen Fragestellungen hin, die die Systemtheorie impliziert. Im Zentrum steht die Aussage, dass Menschen selbstorganisierende Systeme sind, die Reize gemäß ihrer eigenen individuellen Struktur verarbeiten (Strukturdeterminiertheit): Wichtigstes Fazit ist, dass jede Erkenntnis und Wahrnehmung durch individuelle psychophysiologische Prozesse konstruiert wird und dann durch Kommunikation und Verhaltenskoordination intersubjektiv im sozialen Geschehen mit anderen Menschen abgeglichen wird. Interaktion und Kommunikation stellt man sich als Ankopplung durch aufeinander bezogene Reize vor; die Bedeutung dieser Reize ergibt sich wiederum durch die Selbstorganisation des Menschen, nicht durch eine externe, objektive Zuschreibung.

Objektive Erkenntnis ist demnach unmöglich, da jeder Mensch aufgrund seiner einzigartigen biologischen Struktur und Biographie eine ebenso einzigartige Weltsicht hat, die nicht an einem äußeren objektiven Normativ gemessen werden kann (da dies aus dieser theoretischen Perspektive nicht existieren kann).

Welche Auswirkungen hat diese erkenntnistheoretische Position nun auf die Beratung? Im Zuge der sogenannten Kybernetik zweiter Ordnung änderte sich vor allem der Status der BeraterInnen: Statt vermeintlich objektive Beobachter eines Systems, werden sie als Teil des Beratungssystems betrachtet, deren Sichtweise nicht wahrer oder richtiger ist, als die der KundInnen. Lösungen und Veränderungsprozesse werden damit nicht nach ihrer vermeintlich objektiven Richtigkeit bewertet, sondern inwieweit sie in Bezug auf gewählte (z.B. Beratungs-) Ziele viabel, also gangbar, nützlich und hilfreich sind.

Kognitiv-Personenzentrierte Systemtheorie

Die bisher beschriebenen systemischen Theorieelemente führten in ihrer psychologischen Betrachtung des Menschen weg von weitverbreiteten individuumsorientierten Ansätzen. Verhaltensweisen oder Symptome werden danach nicht als Eigenschaften einer Person betrachtet, sondern als Teil der systemischen Struktur, in die der Mensch eingebunden ist.

Durch eine Verknüpfung von Ansätzen der Selbstorganisationstheorie und ihrer Anwendung auf neuropsychologische Forschung führt Kriz in seinem personenzentrierten Ansatz der Systemtheorie die individuellen psychischen Verarbeitungsprozesse wieder als Grundlage der systemischen Interaktionen ein (Kriz 1997). Die Person rückt in den Mittelpunkt der Betrachtung, da die phänomenologische Erfahrung des Menschen erkenntnistheoretisch als Basis zugrunde liegt. Daraus ergeben sich zentrale Erkenntnisfragen: "Wie strukturieren Menschen ihre Erlebniswelt?" und "Wie sind selbstorganisatorische Prozesse und ihre Musterbildungen auf unterscheidbaren Betrachtungsebenen und in ihren Interaktionen zu verstehen?".

Für das Verständnis von Verhalten und Interaktion ist für Kriz der Einfluss der selbstreferenten Kommunikation entscheidend. Darunter verstehen sich sämtliche neuronalen Prozesse durch die eine Person im Rahmen von Kognitions-Emotions-Phänomenen, den Gedächtnisfunktionen und in Form des inneren Dialogs quasi 'mit sich selbst' kommuniziert. Diese bedingen dann maßgeblich das Spektrum der wahrgenommenen Eindrücke, die eine Person konstruiert. Auf der Interaktionsebene bilden dies wieder die Voraussetzung für alle Handlungen, durch die zwei Personen sich gegenseitig auf sich beziehen, sowie Interaktionsmuster- und Beziehungsdynamiken.

Eine weitere Folgerung des personenzentrierten Ansatzes ist die Einbeziehung unbewusster Ebenen menschlicher Informationsverarbeitung. Denn nur ein kleiner Teil der o.g. Kommunikationsvorgänge wird durch das selbstreflexive Bewusstsein verarbeitet. So beeinflussen und moderieren Körperprozesse und Gedächtnisinhalte die Wahrnehmungsselektion, Bedeutungsgebung und Handlung, ohne dass dies bewusst werden muss.

Grundhaltungen in der systemischen Beratung

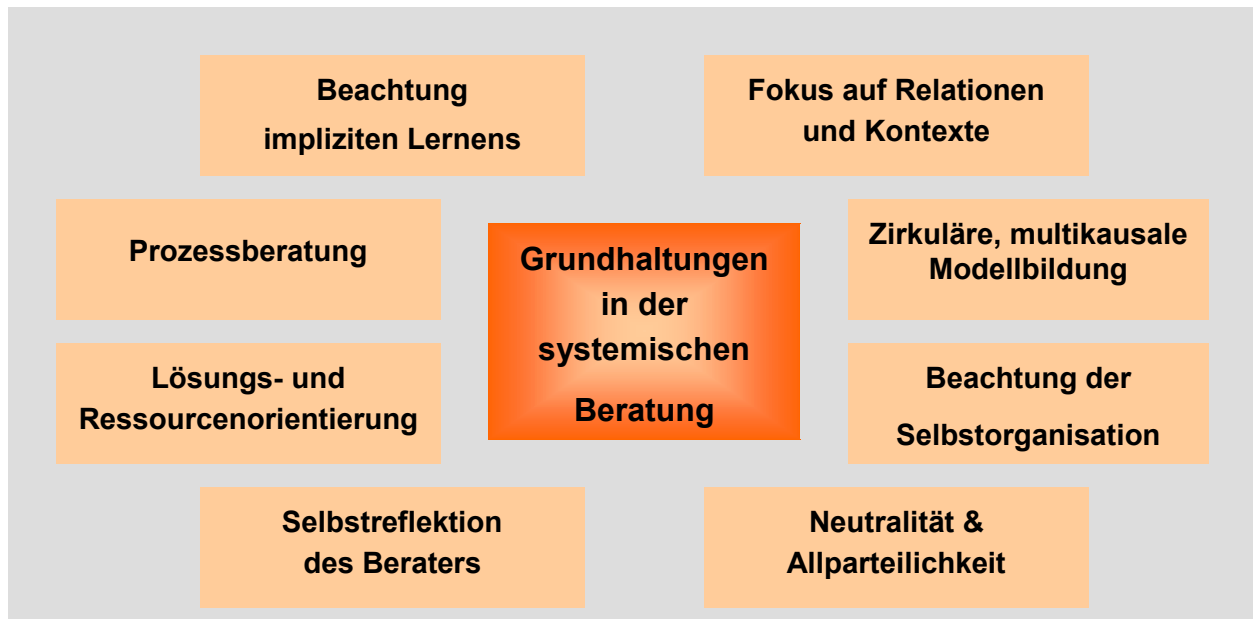


Abbildung 2: Grundhaltungen systemischer Beratung

Fokus auf Relationen und Kontexte

Aus der systemischen Perspektive sieht man die für die Beratung relevante Thematik im Kontext der Gesamtorganisation. Die möglichen Betrachtungsebenen können dabei vielfältig sein: Neben operativen Interaktionen (z.B. im Team, in der Abteilung) können hierarchische Beziehungen, der Auftrags- und Aufgabenkontext, Zuständigkeitsbereiche sowie die Eingebundenheit in externe Kunden-, Zuliefer- oder sonstige Strukturen eine Rolle spielen. Aufgabe des Beratungssystems (also Berater und Kunde/n) ist damit immer, die für das Beratungsziel relevanten Kontextfaktoren zu identifizieren und in die Lösungsfindung miteinzubeziehen. Durch die Beachtung von wichtigen Beziehungen des Kundensystems im Organisationssystem können Kontextbedingungen und Kommunikationsmuster deutlich werden, die das Problem maßgeblich stabilisieren und die somit zu berücksichtigen sind. Auch bei der Entwicklung von möglichen Lösungsschritten sind die Auswirkungen im weiteren Kontext des Kundensystems abzuschätzen und zu antizipieren, um mögliche unerwünschte Nebenwirkungen von Interventionen frühzeitig erkennen zu können.

Zirkuläre, multikausale Modellbildung

Aus der vernetzten Struktur von Systemen, wie sie gerade dargestellt wurde, folgt, dass beim Umgang mit komplexen sozialen Systemen Beschreibungsmodelle bevorzugt werden,

die externe und interne Systembeziehungen als multikausal, zirkulär und rekursiv erkennbar machen. Der Beratungsschwerpunkt liegt in der Betrachtung von Interaktions- und Kommunikationsmustern, durch die eine Problematik aufrechterhalten wird. Bei Organisationen werden solche Muster oft als Teil einer 'Organisationskultur' oder als 'implizite Spielregeln' betrachtet, die, sozusagen als Parallele zum Strukturbegriff von lebenden Organismen, die Organisationsrealität beeinflussen.

Beachtung der Selbstorganisation

In der Einzelpersonenperspektive können 'Symptome' oder Problemzustände eines Menschen als komplexe Ordnungsmuster von Verhaltensweisen, Kognitionen und Emotionen betrachtet werden. In der Beratung sollen diese Muster zunächst entsprechend gestört und destabilisiert werden, um sich dann zu anderen funktionaleren Mustern organisieren zu können. Für den Berater legt dieser Ansatz die Haltung nahe, die Selbstorganisation von Kunden zu achten und ihr als nichtverzichtbare Kraft zu vertrauen sowie eine hohe Offenheit gegenüber Richtung und Zielen von Veränderung zu erhalten. Dies lässt sich ebenfalls auf Organisationen übertragen, die ja ebenfalls ein hohes Maß an selbstorganisierenden Faktoren aufweisen.

Neutralität & Allparteilichkeit

Neutralität als eine nichtwertende Haltung gegenüber den vorhandenen, eventuell konfligierenden Ansichten, Meinungen und Zielen, die im Organisationssystem eine Rolle spielen, stellt eine wichtige Ressource in der systemischen Beratung dar. Eine systemische Perspektive lässt vermuten, dass Probleme aus einer umfassenderen Perspektive gleichzeitig eine wichtige Funktion im System und den dafür relevanten Kontexten haben können. Damit ist der Berater nicht mehr nur ein Protagonist für eine Veränderung des Problemzustandes, sondern stellt gleichermaßen die (meist übersehenen) positiven Wirkungen des status quo dar.

Da die Forderung der Neutralität häufig nicht mit der praktischen Erfahrung von BeraterInnen übereinstimmt, schlug Boszomenyi-Nagy (1981) als Ergänzung den Begriff der Allparteilichkeit vor, um zu verdeutlichen, dass es mehr um eine sukzessive Antizipation aller Standpunkte des Kunden durch den Berater geht als um eine vermeintlich gleichgültige Indifferenz.

Selbstreflexion des Beraters

Die Wirklichkeitskonstruktive Perspektive der systemischen Beratung hat vor allem eine deutliche Relativierung der Beraterrolle zu Folge. lehnt den Expertenstatus des Beraters. Die Beraterin selbst ist sich auf der einen Seite der wirklichkeitskonstruktiven Position bewusst

und erlebt sich auf der anderen Seite auch immer als externer Beobachter der Organisation, mit der er es zu tun hat.

Dieses Pendeln zwischen den Wahrnehmungsperspektiven beschreibt Maturana anschaulich in der Metapher des `doppelten Blicks`: "In gewisser Hinsicht ist ein System, als solches betrachtet, eine Ganzheit. Um es jedoch in seiner operationalen Komplexität zu verstehen, muss man nach innen blicken. Es gilt also mit diesem doppelten Blick zu spielen - das heißt, beim Umgang mit Systemen muss man zu einem begrifflichen und intellektuellen Apparat werden, stets vom inneren auf den äußeren Blick umschalten und beide aufeinander beziehen, da zwischen ihnen kein Kausalverhältnis besteht. Dabei ist aber zu bedenken, daß man die Totalität selbst unterschieden hat....Das verzwickte daran ist, dass man sich je nach Blickwinkel hin zur Totalität immer in gewisser Weise mit vielen Systemen gleichzeitig befasst." (Maturana 1996, S. 218).

Lösungs- und Ressourcenorientierung

Oftmals entstehen Lösungen in der Beratung nicht aus einem besonders detaillierten Verständnis des Problems, seiner Geschichte und Struktur heraus, sondern mehr durch eine grundlegende Umorientierung und Perspektivänderung sowie eine intensive Zukunftsorientierung. Informationen über die Gesamtsituation sind natürlich weiterhin von hoher Bedeutung, sie lassen sich jedoch mit einer zielorientierten Beratungsperspektive meist effektiver nutzen und in Maßnahmen umsetzen.

Eine zentrale Annahme der ressourcenorientierten Perspektive besagt, dass jeder Mensch die Ressourcen, die er für die Lösung seiner Probleme benötigt, bereits innehat, sie nur noch nicht im Kontext des Problemerlebens aktivieren und nutzen kann. Aufgabe der Beratung wird es damit, diese Ressourcen zu finden und jeweils diejenigen systemischen Kontextfaktoren zu betrachten, die ihre Entfaltung der Ressourcen verhindern. Daraus folgt ebenfalls, dass eine einseitige Problemfokussierung möglichst vermieden wird, und stattdessen in einem prozessorientierten Vorgehen vorhandene Problemlösekapazitäten angeregt und systeminterne Potentiale zur Problemlösung aktiviert werden.

Prozessberatung

Angelehnt an die Grundannahmen des medizinischen Modells über die Beziehungsstruktur im professionellen Kontakt hat sich in der Organisationstheorie eine Unterscheidung von

Beratungsformen nach der Experten-Hypothese und dem Prozess-Beratungs-Modell, wie es im Unternehmensbereich besteht, etabliert¹ (nach Fatzer 1999):

Experten-Modell	Prozess-Modell
Der Kunde leidet unter bestimmten Problemen, deren Ursachen und Lösungsansätze ihm weitgehend unbekannt sind.	Der Klient hat den Wunsch nach Veränderung (Problembewusstsein) und behält während des gesamten Beratungsprozesses die Verantwortung dafür.
Der Berater übernimmt die Verantwortung für die richtige Diagnose und angemessene Lösung des Problems.	Der Berater hilft dem Klienten, die prozesshaften Ereignisse seiner Umwelt wahrzunehmen, richtig zu interpretieren und zu verstehen und ihnen angemessen zu begegnen (handeln).
Der Klient ist vom Beratungsprozess bis zur Lösungsfindung abhängig von der Beraterkompetenz.	Der Klient ist in den Beratungsprozess involviert und erhält primär Hilfe zur Selbsthilfe.
Voraussetzungen für die jeweilige Art der Beratung	
Das Problem ist von der Expertenposition des Beraters aus eindeutig zu diagnostizieren, der Klient muss lediglich Informationen bereitstellen.	Das Problem ist so beschaffen, dass der Klient nicht nur jemanden braucht, der die Problemursachen und -lösungen herausfindet, sondern dass der Klient durch die aktive Teilnahme am Beratungsprozess profitiert.
Der Berater kann aus der Diagnose klare Interventionsmaßnahmen ableiten.	Der Klient kann und muss letztlich beurteilen welche Intervention für ihn jetzt hilfreich und passend ist.
Der Klient versteht die Diagnose und den Lösungsweg und ist bereit ihn umzusetzen.	Der Klient ist durch Ziele und Werte motiviert, die der Berater akzeptieren kann, und ist in der Lage eine "helfende Beziehung" einzugehen.
Der Klient kann nach der Beraterintervention alleine wunschgemäß weiter funktionieren.	Der Klient ist fähig zu lernen, wie er seine Probleme erkennen und lösen kann.

Tabelle 1: Unterschiede in Beratung nach dem Expertenmodell und dem Prozess-Modell

Selbstorganisierte und implizites Lernen

Aus der Auseinandersetzung mit systemtheoretischen Perspektiven entwickelten sich die Lehr- und Lernmodelle gerade im komplexen Geflecht von Personalentwicklung und OE bzw. Unternehmensberatung weiter. Relevant sind vor allem die Theorie der 'situated cognition' sowie die Ansätze zur Selbststeuerung und Selbstorganisation des Lernens.

Wie oben beschrieben, sieht die systemtheoretische Perspektive Phänomene immer in ihrer Vernetzung mit dem umgebenden Umfeld, dem Kontext. Analog dazu versucht der Ansatz der 'situated cognition' Lernen und Handeln als in einer spezifischen Umgebung 'situiert' zu verstehen. Wissen und Wissenserwerb wird als die Art aufgefasst, in der ein Handelnder in

¹ Eingeführt wurde diese Unterteilung in ihren Grundzügen von dem amerikanischen Organisations-theoretiker Edgar Schein.

eine Situation eingebunden ist. Damit Beratung OE und PE solches situierte Lernen initiiert, müssen die Lernprozesse eng an das Alltags-Arbeitsleben der Lernenden ankoppeln und stärker von den Lernenden selbst organisiert sein.

"Selbstgesteuert ist Lernen dann, wenn Lernziele, Operation/Strategien, Kontrollprozesse und ihre Offenheit teilweise oder vollständig vom lernenden System selbst bestimmt werden." (Erpenbeck 1997, S. 310). Statt Lernziele und Standards als Positionen, die es zu erreichen gilt, vom Lehrenden festzulegen, betont der Begriff des `selbstorganisierten Lernens` die Autonomie der Lernenden und deren flexible Wahl von Lernzielen und Art des Lernprozesses. Es geht weniger um das Erreichen von Lernzielen als feste Positionen, sondern um die Entwicklung von Dispositionen, die als Handlungsmöglichkeiten im jeweiligen Kontext aktualisiert werden.

Will man `situated cognition` stärker im Lernprozess berücksichtigen, ist vor allem der Einfluss impliziter, unbewusster Informationsverarbeitung beim Lernen zu berücksichtigen. Im Gegensatz zum expliziten, bewussten Wissen ist implizites Wissen zumindest teilweise unbewusst. Es wird oft als `know-how` erlebt und ist in der Lerntheorie meist als `Prozedurales Wissen` oder `Erfahrungswissen` bekannt. Obwohl die handlungssteuernde Funktion impliziten Wissens beträchtlich sein kann, können einzelne Teilschritte im Handlungsablauf kaum verbalisiert werden: Jemand kann etwas, kann aber nicht sagen wie.

Interventionskonzepte systemischer Beratung

Aus den o.g. theoretischen Positionen entwickelten sich nun eine Vielzahl verschiedener Arten den Beratungsprozess zu gestalten. Im Folgenden will ich einige der grundlegenden Vorgehensweisen und Interventionsarten systemischer Beratung darstellen, ohne einen Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben (vgl. auch Schlippe und Schweitzer 1996, König 1993, Schmid 1992).



Abbildung 3: Interventionskonzepte systemischer Therapie

Auftragsklärung

Da die Berater- und die Kundenperspektive zunächst als vollkommen unterschiedlich angesehen werden müssen, muss der Berater zunächst einen Zugang zur Wirklichkeit und Logik des Kundensystem finden. Berater und Kunde müssen in ausreichendem Maß 'aneinander angekoppelt' sein.

Die Auftragsklärung ist meist der erste Schritt in der Beratung, mit dem Ziel zu einer kundenorientierten Arbeitsbeziehung, einer Problemdefinition und einer Wahl des Beratungsfokus zu gelangen. Sowohl Beratungsziele als auch die Veränderungswege dahin werden gemeinsam mit dem Kunden gesucht und nicht von einer vermeintlichen Expertendiagnose bestimmt. Bei der Verhandlung über einen für beide akzeptablen Auftrag können insbesondere heikle Themen angesprochen werden, wenn etwa Beratung im Rahmen interner OE-Maßnahmen verschrieben wird, ohne dass die Beteiligten dies angefragt haben. Wesentlich dabei ist eine Zielformulierung, die einen Beratungsprozess erlaubt, der nicht durch ein Weg-

vom-Problem, sondern durch ein Hin-zu-einem-Ziel charakterisiert ist. Der Auftrag fokussiert dabei, was zur Zielerreichung im Beratungskontext passieren muss, und soll Kunden dazu einladen mit möglichst eigenen Vorstellungen und eigener Motivation in die Beratung einzusteigen. Im Laufe der Beratung ist schließlich immer wieder gemeinsam zu prüfen, welche Interaktionen hilfreich und ziieldienlich waren und welche Richtung der Beratungsprozess nehmen soll.

Hypothesenbildung

Im gesamten Beratungsprozess, von der Auftragsklärung bis zur Beendigung der Beratung, bildet der Berater Hypothesen über das Anliegen Kunden und über mögliche Lösungsansätze in der Beratung. Das heißt der Berater betrachtet alle Ideen und Theorien darüber warum ein Problem besteht, welche Rolle der Kunde darin spielt, welche Elemente aus dem Umfeld des Klienten eine wichtige Rolle spielen und schließlich was geschehen müsste, um das Problem zu lösen, als *Hypothesen*. Der Thesencharakter wird deshalb so hervorgehoben, da man zum einen verhindern will, dass der Berater die eigene Logik dem Klientensystem überstülpt und zum zweiten dass absolute Aussagen und Deutungen über Problem und Lösung andere, alternative Ansätze vorschnell unterbinden. Dem Berater bieten sich darüber hinaus verschiedene Interventionsmöglichkeiten: Indem er dem Kunden seine Hypothesen transparent macht konfrontiert er ihn meist mit einer neuen Information und ermöglicht so eine Perspektive. Er regt den Kunden zum einen dazu seine bisherigen Theorien zum Problem weniger als Wahrheiten, sondern ebenfalls als Hypothesen aufzufassen und somit verfestigte Problemmuster zu verflüssigen. Zum anderen lädt er den Kunden dazu ein ebenfalls neue Hypothesen zu bilden, um mehr Wahlmöglichkeiten zu erlangen.

Unterschiedsbildung und systemisches Fragen

Ein zentrales Agens systemischer Ansätze ist es, alle im Beratungskontext angesprochenen und gezeigten Verhaltensweisen auf ihren kommunikativen Aspekt im relevanten System hin zu prüfen. Sogenannte 'zirkuläre Fragen' zielen darauf ab Bedeutungszuweisungen problematischen Verhaltens und die meist übersehenen Auswirkungen im Kontext z.B. des Kunden zu erkennen:

- ⇒ Für wen in der Organisation hat das Problem welche Auswirkungen?
- ⇒ Wer im System gewinnt etwas, wenn sich nichts verändert?

Andere unterschiedsbildende Fragen zielen darauf ab, problemstabilisierende Verdinglichungen, wie sie Problembeschreibungen meist darstellen, wieder als lebendige Prozesse zu beschreiben:

⇒ Welcher Prozess läuft im Problemgeschehen ab, z.B. welche einzelnen Schritte, Aktionen/Reaktionsketten, Phasen einer Konflikteskalation etc.?

Fragen zur Wirklichkeitskonstruktion helfen dabei, unterschiedliche Perspektiven auf das Problem sowie vorhandene Erklärungsmodelle für seine Entstehung und Lösung zu eruieren:

⇒ Für wen in der Organisation ist das vom Kunden beschriebene Anliegen ein Problem, für wen nicht?

⇒ Wie erklären sich unterschiedliche Parteien das Problem, und welche Folgen haben diese Erklärungsmodelle?

Lösungsfragen und Bildung von Zukunftsvisionen

Durch lösungsorientierte Fragen sollen vorhandene Fähigkeiten und Kompetenzen angeregt und für Problemzustände nutzbar gemacht werden. Diese "Möglichkeitenkonstruktion" (Schlippe und Schweitzer 1996) einer Lösungsvision organisiert wiederum Ressourcen des Kunden in einer zieldienlichen Art und Weise.

⇒ Woran würde jemand merken, dass die Beratung erfolgreich wäre?

⇒ Wer in der Organisation würde wie anders handeln, wenn das Problem gelöst wäre?

Mit der sogenannte Wunderfrage hat der amerikanische Therapeut Steve de Shazer verschiedene komplexe Lösungsfragen in ein schlicht anmutendes Verfahren gebündelt:

⇒ Angenommen...heute Nacht, wenn sie schlafen...würde ein Wunder geschehen...und das Problem, wegen dem sie gekommen sind, wäre verschwunden...einfach so...woran würden sie am nächsten morgen merken, dass das Wunder geschehen ist?....

Auch alle Beratungstechniken, die darauf abzielen eine attraktive Vision für die Zukunft zu entwerfen, lassen sich hier unter der einem lösungsorientierten Vorgehen zusammenfassen.

Reframing - Veränderung der Bedeutungsgebung

Aus der ressourcenorientierten Perspektive werden Probleme nicht mehr nur als dysfunktional betrachtet, sondern sie erfüllen meist eine wichtige Funktion im Gesamtkontext des Kunden. Das sogenannte 'Reframing', als eine Veränderung des Bedeutungsrahmens, ist ein Interventionsangebot, das bisher als defizitär erlebtes Verhalten von Kunden positiv konnotiert und eine förderlichere Haltung zum Problemerkennen ermöglicht. Unter dieser Perspektive lässt sich auch eine Dekonstruktion von problemstabilisierenden Sprachmustern als eine Verflüssigung scheinbar verfestigter Problembeschreibungen verstehen.

Auf beraterisches Handeln bezogen heißt dies zum Beispiel, dass Widerstand statt als ein möglichst zu vermeidendes Problemmuster im Beratungssystem als Hinweis des Kunden auf einen relevanten Aspekt, der vom Berater übersehen wurde, betrachtet werden kann. Eben-

so wertet beispielsweise das Benennen und Wertschätzen von Ambivalenzen diese auf einer nichtexpliziten Ebene als vollkommen legitimen Ausdruck eines Zielkonfliktes, den es im Sinne einer Lösung zu beachten gilt.

Musterunterbrechung und paradoxe Intervention

Gehen wir davon aus, dass unsere Kunden als autopoietische Systeme handeln und wir Veränderung durch Verstörung bewirken können, folgt daraus die Frage, wie eine Intervention beschaffen sein muss, damit sie verstört und eine Veränderung (möglichst auch noch im erwünschten Sinne) bewirkt. Ein Ansatz dazu ist z. B. als Therapeut einen Unterschied zu konstruieren, der einen Unterschied für das Kundensystem macht. Nach dem "Konzept der angemessen ungewöhnlichen Intervention" muss eine bestimmte Anschlußfähigkeit bzw. Empathie zwischen Kunden- und Therapeutesystem bestehen. Ist die Intervention angemessen ungewöhnlich, d. h. ist die Intervention für das Kundensystem neu und ungewohnt, aber nicht zu ungewöhnlich, erfolgt als Reaktion auf die Intervention eine 'Verstörung' bzw. 'Perturbation'. Verstörung ermöglicht jedoch lediglich Veränderung und bedeutet nicht unbedingt Verbesserung bzw. Lösung eines Problems. Die paradoxe Intervention ist eine spezielle Form der Musterunterbrechung, da sie genau das Verhalten bewusst ausagieren lässt, was als problematisch erlebt wird.

Gruppensimulationsverfahren

Um die Dynamik und Struktur von Problemen klarer erlebbar und veränderbar zu machen, ist es oftmals hilfreich sie in Form Simulationsverfahren zu reflektieren. Zugrunde liegen kann oft eine bildliche Darstellung der Organisation¹, wodurch Beziehungskonstellationen und Verflechtungen im System leichter zu erkennen sind. In aktiven Simulationen der Problemprozesse können beteiligte Personen der Organisation durch Rollenspiele oder in symbolischen Konstellationen problemerzeugende Interaktionsmuster sowie mögliche Lösungsansätze erarbeiten. Die bekanntesten Verfahren sind die Soziometrie, Skulpturarbeit und Systemische Struktur- und Organisationsaufstellungen.

¹ Aus der Unternehmensberatung ist hierbei das Organigramm zu nennen, eine schematische Darstellung aller Bereiche der Organisation sowie ihrer formaler Beziehungen. Etwas mehr auf systemische Interaktionsmuster zugeschnitten sind "Systemlandkarten" (Schweitzer 1998, S.59).

Literatur

- Boszomenyi-Nagy I.; Spark G (1981): Unsichtbare Bindungen. Die Dynamik familiärer Systeme. Stuttgart
- Ciompi, L. (1997): Die emotionalen Grundlagen des Denkens. Entwurf einer fraktalen Affektlogik. Göttingen
- Erpenbeck, John (1997): Selbstgesteuertes, selbstorganisiertes Lernen. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management Berlin (Hrsg.): Kompetenzentwicklung `97: Berufliche Weiterbildung in der Transformation - Fakten und Visionen. Berlin: Waxmann Verlag, S.309 ff.
- Fatzer, Gerhard; Rappe-Giesecke, K.; Looss, W. (Hrsg.) (1999): Qualität und Leistung von Beratung. Köln: Edition Humanistische Psychologie
- König, Eckard; Volmer, G. (1993): Systemische Organisationsberatung. Weinheim: Deutscher Studien Verlag
- Kriz, J. (1997): Systemtheorie. Wien
- Luhmann, Niklas (1988): Soziale Systeme. Frankfurt: Suhrkamp Verlag
- Maturana, H., Varela, F. (1987): Der Baum der Erkenntnis. München
- Maturana, Humberto (1996): Was ist erkennen? München: Piper Verlag
- Schlippe, A. von; Schweitzer, J. (1997/ 1996): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen
- Schmid, Bernd (1992): Wirklichkeitsverständnisse und die Steuerung professionellen Handelns in der Organisationsberatung. In: Schmitz, Christof; Gester, P.; Heitger, B. (Hrsg.): Managerie. Heidelberg: Carl Auer Verlag
- Varga v. Kibéd, M. (2000): Ganz im Gegenteil. Heidelberg