

# **Der Ordnung halber!**

## **Grundlagen der systemischen Beratung**

Dr. Markus Hänsel

In: Martin Vogel (2014): Organisation außer Ordnung. V&R Göttingen

### **Ist die Systemtheorie eine unordentliche Theorie?**

Ist die Systemtheorie eine ordentliche Theorie? Wenn man bei einer Theorie die Überlebensfähigkeit und die Passung in den Kanon etablierter Traditionen als Kriterien dafür anlegt, kann man der Systemtheorie nach circa einem Jahrhundert Präsenz in der wissenschaftlichen Welt die Ordentlichkeit kaum mehr absprechen. Gleichzeitig scheint mir ein gewisser Hang zu Unordentlichkeit in der Entstehung dieses Theoriegebäudes klar erkennbar, der aber vielleicht kein zu beseitigendes Problem darstellt, sondern vielmehr die besondere Qualität und den Charme der Systemtheorie ausmacht.

In der Entwicklung der Systemtheorie, zu Beginn des letzten Jahrhunderts stand die Erforschung von Problemen wie der Steuerung technischer Apparate oder die Biophysik biologischer Systeme mit naturwissenschaftlichen Methoden im Mittelpunkt. Ziemlich schnell mussten die systemtheoretischen Pioniere, wie Ludwig von Bertalanffy oder Norbert Wiener sich jedoch mit eher unordentlichen Problemen herumgeschlagen, die sich den zeitgemäßen wissenschaftlichen Zugängen widersetzen und daher von großen Teilen der Wissenschaft als zu sperrig ignoriert wurden. Allen voran das Problem der Selbstbezüglichkeit und Zirkularität, das ein Kernelement aller systemtheoretischen Ansätze und Modelle wurde.

Eine weitere unordentliche Eigenschaft der frühen Systemtheorie war das interdisziplinäre Räubern in fremden Wissenschaftsdomänen. Deutlich kann man dies am Beispiel Gregory Batesons sehen. Als Anthropologe durchstreifte er im Laufe seines äußerst fruchtbaren wissenschaftlichen Schaffens Gebiete wie Medizin, Psychologie, Biologie, Ökologie, Philosophie und Religion. Als wissenschaftliches enfant terrible hatte er den Mut, etwa in der Formulierung seiner Double-Bind Theorie, Erkenntnisse verhaltensbiologischer, psychiatrischer und logischer Forschung miteinander zu verbinden. Ähnlich veranlagt waren andere Pioniere der Systemtheorie wie der Physiker

Heinz von Förster oder der Biologe Ludwig von Bertalanffy, die sich Zeit ihres Lebens intensiv mit Philosophie und den ethischen Implikationen ihrer wissenschaftlichen Forschung befassten.

Schließlich führten Heinz von Förster und Norbert Wiener die „Systemics“ als Alternative zur traditionellen Naturwissenschaft als eine Theorie und Praxis des Zusammen Denkens, der Synthese und der Integration ein. Darin laden Sie ganz bewusst dazu ein die Gartenzäune der Wissenschaftsdisziplinen zu übertreten und dabei die eigene Zunft erkenntnistheoretisch fundamental kritisch zu betrachten. Heinz von Förster postuliert provokant: „Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners“ (Förster 2006). Mit diesem Bruch mit den etablierten naturwissenschaftlichen Grundfesten der Moderne ebnet die Systemtheorie einer sich in die Postmoderne entwickelnden Welt den Weg.

### **Führt unordentliche Theorie zu unordentlicher Praxis?**

Dem alltäglichen Sprachgebrauch nach ist „nichts ist praktischer als eine gute Theorie“ – analog dazu postuliert der chilenische Biologe Humberto Maturana „Jedes tun ist Erkennen und jedes Erkennen ist Tun und umgekehrt“ (Maturana, Varela 1987, S.28). Die Systemtheorie hat für die beraterische Praxis mindestens zwei wesentliche Funktionen: Eine *deskriptive* Funktion, durch die Phänomene, Prozesse und deren Muster beschrieben werden können, sowie eine *praktische* Funktion als Methodologie für Handeln und Verhalten. Die auf Beratung angewandte Systemtheorie bemüht sich daher zunächst zu reflektieren und zu verstehen, wie sich Organisationen und deren Berater verhalten, wodurch Probleme entstehen etc. Darüber hinaus lädt gerade die Systemtheorie neuerer Lesart ein immer wieder ein das eigene Beobachten selbstreflexiv zu betrachten und damit die eigenen impliziten Konzepte, Motive und Theorien zu hinterfragen. Die praktische Anwendung der Systemtheorie bringt schließlich eine tiefgreifende Veränderung des beraterischen Vorgehens mit sich: Weg vom Rat des Experten, der vorgibt was richtig ist, hin zu der prozessorientierten Unterstützung, bei der das Kundensystem die Ziele vorgibt und die Kriterien des Erfolgs bestimmt. Darüber hinaus liefert die systemische Sichtweise eine Fülle methodischer Ansätze in der Beratung, etwa das zirkuläre Fragen, den lösungsorientierten Fokus bis hin zu komplexen Settings in Changeprozessen (Königswieser 1998).

Dabei bürdet die Systemtheorie ihren Anwendern oft den Umgang mit einer hohen Komplexität auf, die sie selbst versucht zu erfassen, zu beschreiben und für die sie versucht uns handlungsfähig zu machen. Die Herausforderung dabei ist wie man eine in der Praxis nötige Komplexitätsreduktion ohne verzerrende Simplifizierung leisten kann. Dazu hilft es immer wieder zu klären, in welchen Situationen man sich wie mit Systemtheorie befasst:

- In welchen Situationen würde ich systemisches Denken anwenden wollen?
- Wie würde sich systemisches Denken im konkreten Vorgehen auswirken und welchen Unterschied im Handeln würde es machen?
- Wofür ist Systemtheorie in der Anwendung im Beratungskontext nützlich, was ermöglicht sie aber auch was verhindert sie eventuell?

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 Organisationsberater 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.

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

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

## Theoretische 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.

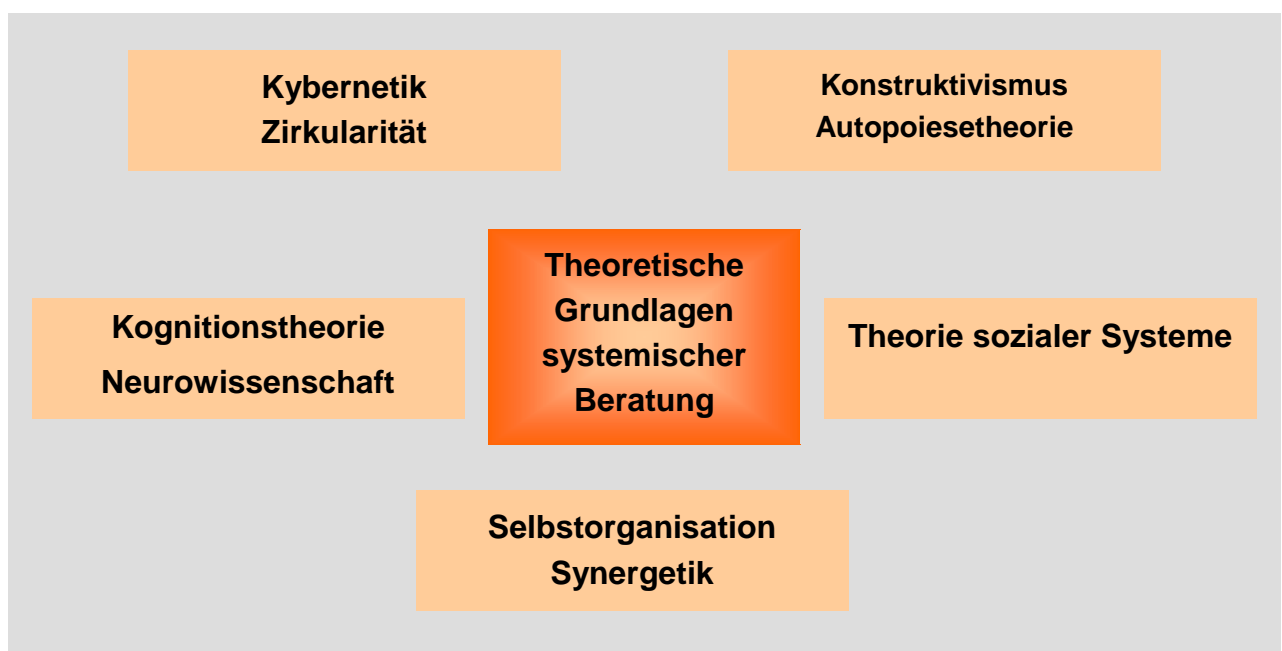


Abbildung 1: Theoretische Konzepte systemischer Beratung

### 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 können (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.)

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. Ein Gefühlsausdruck, etwa Trauer wird nicht bloß als eine psychische Reaktion eines Menschen verstanden, sondern in ihrer Bedeutung und Auswirkung auf andere Familienmitglieder definiert.

Wegen dieser an Relationen orientierten Modellbildung wird auch häufig davon gesprochen, dass die Systemtheorie und deren Anwendung umfassend ist, statt sich lediglich mit Teilbereichen zu beschäftigen: "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).

## Konstruktivismus und Autopoiesistheorie

Die Übertragung der Systemtheorie auf soziale Phänomene legte es nahe die Trennung von Beobachter und System, wie sie in der Kybernetik üblich war, aufzuheben und zunehmend den Beobachter in seiner erkenntniskonstruierenden Funktion zu betrachten. In der Systemtheorie wird dies oft als der Übergang zur Kybernetik 2. Ordnung beschrieben. Von verschiedenen wissenschaftlichen Positionen aus weisen Autoren wie Maturana (1987) oder Luhmann (1988) auf diese erkenntnistheoretischen Fragestellungen hin. 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 sozia-

len 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 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.

## Theorie sozialer Systeme

Unter Einbeziehung der Autopoiesetheorie formulierte der Soziologe Niklas Luhmann seinen Ansatz einer Theorie sozialer Systeme, die ein Verstehen sämtlicher gesellschaftlicher Phänomene ermöglichen soll. Ausgangslage ist die im letzten Abschnitt formulierte Grundannahme, dass autopoietische Systeme selbstreferentiell operieren, d.h. in ihrer Sinn- und Bedeutungsbildung autonom und gleichzeitig in der sozialen Interaktion strukturell gekoppelt sind. Diese Annahme bedingt ein zentrales Problem der Kommunikation insofern als die Vorhersehbarkeit des Verhaltens autopoietischer Systeme prinzipiell unmöglich ist, was Luhmann mit dem Begriff der Kontingenz beschreibt. Das wesentliche Merkmal eines sozialen Systems ist es daher die Komplexität der Umwelt zu reduzieren, lässt sich somit als die Differenz zwischen System und Umwelt beschreiben. Es konstituiert sich nur aus selbstreferentieller Kommunikation, die darauf ausgelegt ist durch ihre Beiträge zu erhalten und die Einflüsse von außen nur gemäß der eigenen Struktur verarbeiten und beantworten kann. Das System nimmt eine Unterscheidung zwischen inneren und äußeren Beziehungen vor und beobachtet damit gleichzeitig sich selbst und die Umwelt. Einzel-

ne Menschen mit ihren Gedanken, Gefühlen und Bewusstseinsprozessen sieht Luhmann als Voraussetzung quasi als Umwelt für soziale Systeme an.

Nach welchen Regeln die Kommunikation erfolgt, was das Kommunikationsmedium ist und für welche Beziehung das System in seiner Sinnbildung offen ist, hängt nun im wesentlichen von seiner Funktion ab. In einem Tischgespräch wird Sprache das zentrale Medium sein, Thema kann alles sein, was diese Gemeinschaft an Lebensbezügen miteinander teilt. Im System Wirtschaft dagegen wird über das Medium Geld mit dem Grundprinzip des Eigentums kommuniziert, im System Politik mit dem Medium Macht usw.. Die Komplexitätsreduktion, die in der modernen Gesellschaft primär auf funktioneller Differenzierung ausgelegt ist, macht eine gegenseitige aufeinander sinnvoll bezogene Erwartungshaltung an das Verhalten wieder möglich. Das Bestehen des sozialen Systems ist solange gewährleistet solange die Kommunikation anschlussfähig ist und fortgeführt werden kann.

## Selbstorganisationstheorie

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, 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.

## Kognitionstheorie und Neurowissenschaft

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 Jürgen 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. Gestützt wird dieser Ansatz durch Forschungsergebnisse, die den engen Zusammenhang von Emotion und Kognition belegen (Ciompi 1991, Damasio 1999). 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.



## Grundannahmen und Haltungen in der systemischen Beratung

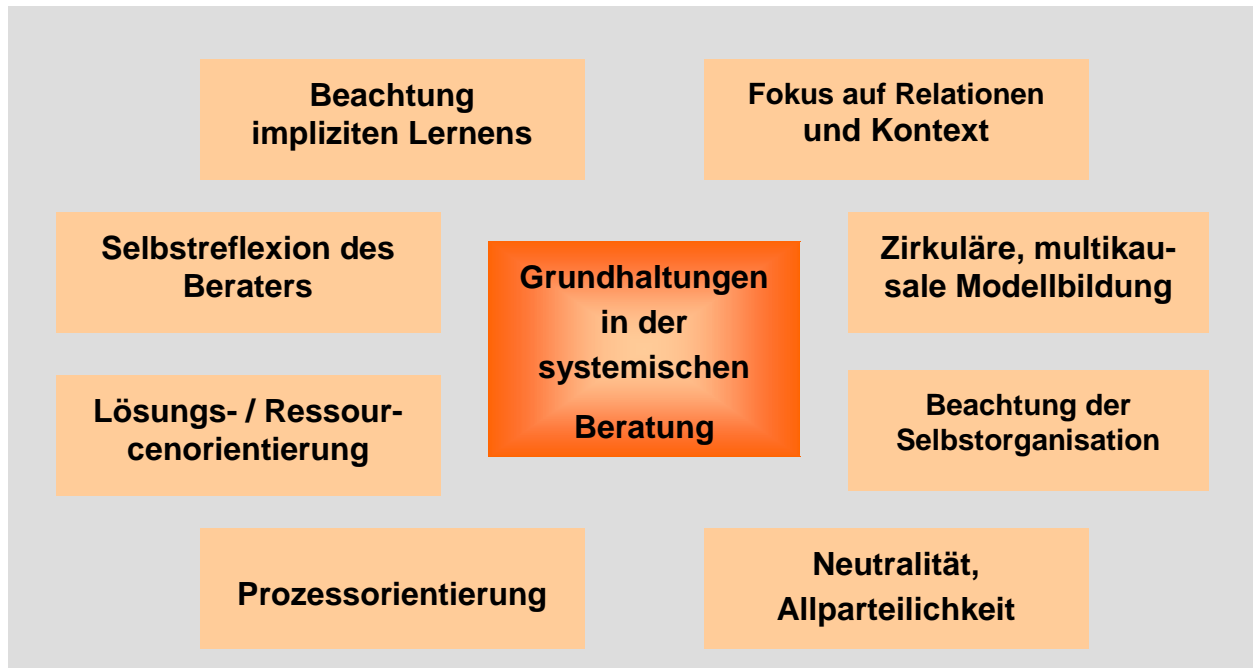


Abbildung 2: Grundhaltungen systemischer Beratung

### Fokus auf Relationen und Kontext

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 mit einzubeziehen. 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 und Veränderung 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 werden daher alte dysfunktionale Muster zunächst destabilisiert, damit sich dann neue funktionalere Mustern organisieren können. Entscheidend dabei ist, dass diese neuen Muster nicht von außen vorgegeben werden können, sondern sich im Zuge der autonomen Selbstorganisation des Systems bilden. Für den Berater legt der systemische Ansatz also die Haltung nahe, diese Selbstorganisationsfähigkeit von Kunden zu achten, ihr als nicht-verzichtbare Kraft zu vertrauen sowie eine hohe Offenheit gegenüber der Richtung und den Zielen von Veränderung zu erhalten. Dies lässt sich ebenfalls auf Organisationen übertragen, die ja ebenfalls ein hohes Maß an selbstorganisierenden Prozessen aufweisen.

## Neutralität & Allparteilichkeit

Neutralität als eine nichtwertende Haltung gegenüber Standpunkten, Zielen im Organisationssystem, stellt eine wichtige Ressource in der systemischen Beratung dar. Eine Lösung, die nur einen Teil der Beteiligten berücksichtigt, wird nicht dauerhaft sein. Damit ist der Berater nicht mehr nur ein Protagonist für eine Veränderung des Problemzustandes, den ein Auftraggeber formuliert, sondern er wird zum Moderator der unterschiedlichen, eventuell konfligierenden Ziele und Bedürfnisse aller Beteiligten, welche bezüglich einer Lösung zu berücksichtigen sind. Darüber hinaus legt eine multikausale Perspektive der Problemgenese nahe, dass Probleme aus einer umfas-

senderen gleichzeitig eine wichtige oft übersehene Funktion im System haben können, die bei einer Beratung berücksichtigt werden müssen.

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

## Prozessorientierung

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, etabliert (nach Fatzer 1999):

<b>Experten-Modell</b>	<b>Prozess-Modell</b>
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.
<b>Voraussetzungen für die jeweilige Art der Beratung</b>	
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

Die Wirklichkeitskonstruktive Perspektive der systemischen Beratung hat vor allem eine deutliche Relativierung der Beraterrolle zu Folge und lehnt den Expertenstatus des Beraters ab.

## Selbstreflexion des Beraters

Der Berater erlebt sich auf der einen Seite als externer Beobachter der Organisation mit der er es zu tun hat, auf der anderen Seite ist er sich bewusst, dass er seine Realität in jedem Moment selbst konstruiert. 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). Der Berater wird also nicht nur das Kundensystem beobachten, sondern gleichzeitig seine Beobachtung dessen und damit die eigenen impliziten Konzepte, Motive und Theorien reflektieren, hinterfragen und somit ebenfalls dem Diskurs und möglicher Veränderung zugänglich machen.

## Lösungs- und Ressourcenorientierung

In der Beratung entstehen Lösungen häufig nicht aus einem detaillierten Verständnis des Problems, seiner Geschichte und Struktur heraus, sondern mehr durch eine grundlegende Umorientierung und Perspektivänderung sowie einer 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.

## Selbstorganisierte und implizites Lernen

Aus der Auseinandersetzung mit systemtheoretischen Perspektiven entwickelten sich die Lehr- und Lernmodelle gerade im komplexen Geflecht von Personal- und Organisationsentwicklung 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 eine Situation eingebunden ist. Damit Beratung 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.

## Interventionskonzepte systemischer Beratung

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).

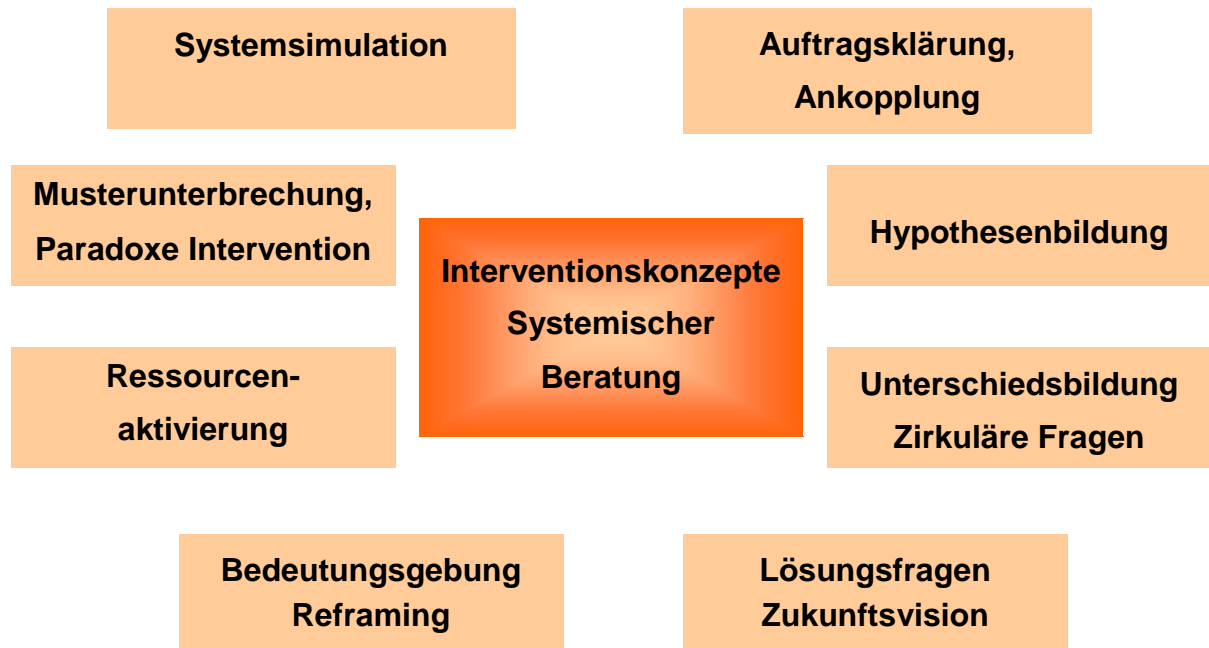


Abbildung 3: Interventionskonzepte systemischer Therapie

### Auftragsklärung und Ankopplung

Da die Berater- und die Kundenperspektive zunächst als vollkommen unterschiedlich angesehen werden müssen, muss der Berater zunächst einen Zugang zur Wirklichkeit und Logik des Kundensystems finden. Berater und Kunde müssen in ausreichendem Maß aneinander angekoppelt sein, um in eine hilfreiche Interaktion eintreten zu können.

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. 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 zielförderlich waren und welche Richtung der Beratungsprozess nehmen soll.

Bei der Verhandlung über einen für beide akzeptablen Auftrag können insbesondere heikle Themen angesprochen werden, z.B. Unfreiwilligkeit, wenn Beratung vom Chef „verschrieben“ wird, ohne dass die Beteiligten dies angefragt haben. Die ausdrückliche Berücksichtigung des Einflusses Dritter, nicht unmittelbar im Beratungsprozess beteiligter Personen, ist in der systemischen Beratung als Dreiecks-Auftrag bekannt.

## 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

Eine zentrale Vorgehensweise 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
- Welche Phasen lassen sich in einer Konflikteskalation beobachten?

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 ziieldienlichen Art und Weise.

- Woran würde der Kunde 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 (Steve de Shazer et al 2008)

## 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 der Widerstand eines Kunden gegen den Veränderungsvorschlag des Beraters respektiert und in der Steuerung des Beratungsprozesses berücksichtigt werden muss. Ebenso werden Ambivalenzen als legitimer Ausdruck eines Zielkonfliktes betrachtet, den es im Sinne einer Lösung zu beachten gilt.

## Musterunterbrechung und paradoxe Intervention

Geht man davon aus, dass Menschen und Organisationen autopoietische Systeme sind, ist jeder Impuls zur Veränderung gleichzeitig eine Verstörung des bestehenden Systems. Daraus stellt sich die Frage, wie eine Intervention beschaffen sein muss, damit sie den Status Quo genug irritiert, damit eine Veränderung im erwünschten Sinne entsteht. Die Anwesenheit des Beraters muss also einen relevanten Unterschied für das Kundensystem machen. Neben der Irritation muss jedoch auch genügend Anschlußfähigkeit und Empathie zwischen Kunde und Berater bestehen, um die Beratungsbeziehung aufrecht zu erhalten. Ist die Intervention angemessen ungewöhnlich, d. h. ist die Intervention für das Kundensystem neu und ungewohnt, erfolgt als Reaktion auf die Intervention eine Verstörung bzw. *Perturbation*. Veränderung bedeutet noch nicht unbedingt Verbesserung bzw. Lösung eines Problems. Die paradoxe Intervention ist eine spezielle Form der Musterunterbrechung, die 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 durch ein Simulationsverfahren zu aktualisieren. Dadurch entsteht eine bildliche Darstellung der Organisation, durch die 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 problem erzeugende Interaktionsmuster sowie mögliche Lösungsansätze erarbeiten. Die bekanntesten Verfahren sind die Soziometrie, Skulpturarbeit und systemische Struktur- und Organisationsaufstellungen.

## Epilog

Zur Eingangsfrage, ob die Systemtheorie nun eine unordentliche Theorie ist, lässt sich abschließend nun wohl kein eindeutiges Urteil fällen, da die Bewertung wie nun wissen immer eine höchst individuelle Entscheidung des Betrachters ist. Der Pragmatisch veranlagte Berater ist sicherlich sehr erfreut, dass die Theorie sein Leiden an der Unordentlichkeit oder etwas systemischer gesprochen der undurchschaubaren Komplexität seiner Kundensysteme wenn nicht erklärbar so doch zumindest nachvollziehbarer macht. Dazu liefert die systemische Beratung in ihrem Ringen aus dieser Komplexität sinnvolle und konstruktive Lösungen zu generieren eine Fülle von Methoden und Techniken, die das beraterische Handeln enorm bereichert haben. Der naturwissenschaftlich fundierte Rezipient ist wahrscheinlich noch mit den kybernetischen Entwicklungen einverstanden, bilden sie doch die Grundlage der meisten technischen Neuerungen. Die unordentliche Komplexität, die entsteht, wenn die Ordnung der Kausalbeziehungen zugunsten zirkulärer Beschreibungen verlassen wird, nimmt man dazu erst mal in Kauf. Mit der konstruktivistischen Lesart, die den Beobachter kategorisch in das Geschehen mit einbezieht, wird er wohl seine Schwierigkeit haben, da dies der Tradition der Subjekt/Objekt-Trennung radikal zuwider läuft. Dass diese Theorie dann auch noch in ihrer Beschreibung kaum ohne lästige zirkulär-selbstreflexive Schleifen auskommt, stellt die postmoderne Auffassungsgabe sicherlich auf eine harte Probe. Dennoch überzeugen hier die neurowissenschaftlichen Erkenntnisse so langsam auch den härtesten Kritiker.

Die Chance, die sich jedoch auftut, wenn man sich auf diese vermeintliche Unordnung der Systemtheorie einlässt, ist, dass wir ein Denk- und Handwerkszeug bekommen, das sich der Komplexität unserer alltäglich erlebten Welt versucht anzunähern und damit eine angemessene Grundlage für professionelles Handeln schafft. Dazu bedarf es, auf Simplifizierung zugunsten schneller rationaler Erklärbarkeit zu verzichten und die Illusion der trivialen Kontrollierbarkeit sozialer Systeme aufzugeben. Die Frage, wie wir uns dennoch sinnvoll und erfolgreich in und mit den sozialen Systemen bewegen, die uns umgeben, lässt für die Kreativität der Erzeuger dieser Komplexität (jeder) jeglichen Spielraum offen. Längst schon haben selbstorganisierende, partizipative Ansätze in die Beratung von Unternehmen und Institutionen Einzug gehalten, die eine systemischere Form der Organisationsberatung erlauben. Diese Neuerungen führen mit Sicherheit nicht zum schnellen Erfolg schon gar nicht können sie die Rückkehr der alten Kontrollillusion nähren. Aber sie sind mit Sicherheit hoffnungsvolle Schritte zu einer Neuorientierung von Beratung, Führung und der Entwicklung von Organisationen.

## 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: Vandenhoeck&Ruprecht.
- Damasio, A. (1999): Descartes` Irrtum. München. Deutscher Taschenbuch Verlag
- 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
- Förster, Heinz von (2006): Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Heidelberg: Carl Auer Verlag
- König, Eckard; Volmer, G. (1993): Systemische Organisationsberatung. Weinheim: Deutscher Studien Verlag
- Königswieser, R.; Exner, A. (1998): Systemische Intervention. Klett-Cotta
- 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. Vandenhoeck&Ruprecht
- 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
- Shazer, Steve de et al(2008) : Mehr als ein Wunder. Heidelberg: Carl Auer Verlag
- Simon, F (2006): Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus. Heidelberg: Carl Auer
- Varga v. Kibéd, M. (2000): Ganz im Gegenteil. Heidelberg: Carl Auer