

*Relationiertes Expertentum*  
*Konzeptionelle Grundlage für die Qualifizierung von*  
*Organisationsberatern*  
*unter dem Fokus Co-Produktion von Beratung*

**Dissertation**  
zur Erlangung des akademischen Grades  
doctor philosophiae (Dr. phil.)

vorgelegt dem Rat der Fakultät für Sozial- und Verhaltenswissenschaften  
der Friedrich-Schiller-Universität Jena

von Maria L. Schwertl-Staubach  
geboren am 21.11.1948 in Lich

## **Gutachter**

1. Prof. Dr. Ewald J. Brunner  
Friedrich-Schiller-Universität Jena  
Institut für Erziehungswissenschaft
2. Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt  
Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
Institut für Kommunikationswissenschaft

**Tag des Kolloquiums:** 25.10.2006

## Vorwort

Ausgangspunkt und Grundlage für diese Dissertation ist meine langjährige berufliche Praxis in den Bereichen Beratung und Weiterbildung. Das Thema der Kommunikation ist in den Mittelpunkt meines Handelns gerückt, immer eng verknüpft mit spannenden Herausforderungen, jedoch auch mit unausweichlichen Dilemmata und in Folge oft mit mehr Fragen als Antworten.

Die Entwicklungen in beiden Aufgabenfeldern, Reflexionen in der Auseinandersetzung mit den Besonderheiten von Kommunikation im professionellen Kontext und damit verbunden die Suche nach sinnvollen, passenden Lösungsmodellen haben mich neugierig auf einen Weg geführt, mich in die vorliegende Thematik zu vertiefen.

Der treibende Motor war die permanent gegenwärtige Frage, mit der Praktiker in der Beratung und in der Weiterbildung immer wieder konfrontiert werden: Unter welchen Bedingungen kann es dem Experten für Kommunikation gelingen, die Annahmewahrscheinlichkeit seiner Angebote an den Kunden zu erhöhen? Über welches Wissen muss er verfügen? Welche Kompetenzen benötigt er dazu? Wesentliches Anliegen ist für mich in dieser Dissertation die Auseinandersetzung mit den Ansätzen theoriegeleiteter Praxis von Beratung und infolge von Qualifikation. D.h., das Handeln des Beraters ist einerseits an Wissenschaft als Referenz zu orientieren und muss zugleich auch für die Praxis tauglich sein.

Meinem Erstgutachter Professor Dr. Ewald J. Brunner danke ich für die hilfreiche Unterstützung durch beratende Gespräche, Anregungen, kritische Hinweise und den großen Freiraum, der mir als Praktikerin sehr viel Mut für die Auseinandersetzung mit dem Thema gemacht hat.

Mein Dank gilt meinem Zweitgutachter Professor Dr. Siegfried J. Schmidt, ohne den ich manches Wagnis dieser Arbeit gescheut hätte.

Von besonderer Bedeutung für diese Arbeit war für mich der Zugang zu den Weiterbildungsmaterialien des Institutes für systemische Theorie und Praxis, Frankfurt. Ohne das Vertrauen meiner Kollegen wäre mir dies nicht möglich gewesen. Dafür möchte ich ihnen mit den Ergebnissen dieser Arbeit meinen Dank aussprechen.

Elke Zwingmann, Gerlinde Zeidlewitz-Müller und Günther Emlein danke ich für die Beteiligung an der Pre-Studie. Mit ihrer hilfreichen Unterstützung als Rater konnten die Ergebnisse meiner Untersuchung durch die Pre-Studie abgesichert werden.

Auch wenn mit dieser Dissertation zentrale Fragen einer einstweiligen Antwort zugeführt wurden, sehe ich in dem unerschöpflichen Thema Kommunikation noch ausreichend Anforderungen, auch weiterhin mit großer Neugierde die eigene Praxis zu beobachten, zu hinterfragen und weiter zu entwickeln.

# Inhaltsverzeichnis

## Vorwort

Inhaltsverzeichnis	5	
Abbildungsverzeichnis	8	
Anlagenverzeichnis	9	
1	Einleitung	10
1.1	Erfolgreiche Beratungsprozesse	10
1.2	Klassische Beratungsdilemmata	14
1.3	Das Profil des Beraters	17
1.4	Fragestellung der vorliegenden Untersuchung	19
1.5	Zielsetzung: Entwicklung einer konzeptionellen Grundlage für die Beraterqualifizierung	21
2	Spezifizierung von Kompetenzfeldern	23
	Vermutete Relevanz <sup>1</sup> spezifischer Kompetenzfelder für die Beraterqualifizierung	
2.1	Kompetenzfeld: Fähigkeit zur Orientierung an Theorie	24
2.2	Kompetenzfeld: Reflexionsfähigkeit	34
2.3	Kompetenzfeld: Operationsfähigkeit in relevanten Kontexten	46
2.4	Kompetenzfeld: Prozesssteuerungsfähigkeit	63
2.4.1	Einsatz von Steuerungstechnik	67

---

<sup>1</sup> Kenntnisse zu Managementliteratur und Weiterbildungsdokumenten legen nahe, dass spezifische Kompetenzfelder Relevanz für Co-Produktion im Beratungsprozess haben und sich in den ausgewählten Texten abbilden.

3	Darstellung der Datenquellen aus Literatur und Praxis	83
3.1	Ausgewählte Managementkonzepte	83
3.1.1	Systemisch-evolutionäres Management	85
3.1.1.1	Konstruktion und Evolution – Denkmuster für ein Management von komplexen Systemen	88
3.1.2	Wissensmanagement – Management organisationalen Lernens	94
3.1.2.1	Mensch und Organisation – Komplementäres Spannungsfeld im Wissensmanagement	97
3.1.2.2	Sicherung organisationalen Lernens	98
3.1.3	Change Management	101
3.1.3.1	Überlebensstrategie: Design for Change	103
3.1.3.2	Führungsmanagement	106
3.1.4	Integrierte Unternehmenskommunikation	107
3.1.4.1	Praxisperspektive: Operative Fiktion	110
3.1.5	Gesprächsarchitekturen und –designs	115
3.2	Ausgewählte Materialien der Beraterqualifizierung	118
3.2.1	Systemische Beraterqualifikation - ISTUP Frankfurt	118
3.2.2	Begründung der Auswahl von Qualifizierungsmaterialien des ISTUP Frankfurt	120
4	Auswahl und Darstellung des Verfahrens	123
4.1	Vorüberlegungen	123
4.2	Auswahl des Verfahrens	128
4.3	Vorgehensweise	129
4.3.1	Hypothesenbildung und Fragestellung	129
4.3.2	Datenstichprobe	130
4.4	Die Kategorien der Kompetenzfelder	133
4.5	Unwegsamkeiten des Datenmaterials	134
4.6	Voruntersuchungen	135

5	Die Ergebnisse	138
5.1	Hypothese eins	138
5.2	Hypothese zwei	141
5.3	Hypothese drei	145
5.4	Bewertung der Gesamtergebnisse	148
6	Beraterprofil Relationiertes Expertentum	
	– Eine konzeptionelle Grundlage	150
6.1	Menschen, Personen oder Kommunikanten	150
6.2	Co-Produktion – Eine (einstweilige) Definition	153
6.3	Co-Produktion – Der Versuch einer Begriffsschärfung	159
7	Abschließende Bemerkungen	164
	Literaturverzeichnis	166
	Anlagen	189

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Beratung als Oberbegriff.....	11
Abbildung 2:	Die vier Kompetenzfelder der Co-Produktion in Beratung.....	24
Abbildung 3:	Die vier Kompetenzfelder mit Fokus auf Fähigkeit zur Orientierung an Theorie.....	28
Abbildung 4:	Die vier Kompetenzfelder mit Fokus auf Reflexionsfähigkeit.....	36
Abbildung 5:	Handlungskomponenten professioneller Reflexionsfähigkeit nach Schwendenwein (1990).....	40
Abbildung 6:	Die vier Kompetenzfelder mit Fokus auf Operationsfähigkeit in relevanten Kontexten .....	48
Abbildung 7:	Prozess der Anliegen- und Auftragsklärung.....	58
Abbildung 8:	Die vier Kompetenzfelder mit Fokus auf Prozesssteuerungsfähigkeit .....	64
Abbildung 9:	Darstellung zur Unterscheidung der vier wichtigsten Fragegruppen für den Beratungsprozess (nach Tomm 1994, S. 179).....	73
Abbildung 10:	Kriterien für eindeutig definierte Ziele (Walter & Peller 1994, S. 82).....	79
Abbildung 11:	Konstruktivistisch- technomorphes vs. Systemisch-evolutionäres Management (Malik 1993, S. 71).....	89
Abbildung 12:	Die Schritte der Methodik des vernetzten Denkens (Probst & Gomez 1991, S. 8) .....	93
Abbildung 13:	Ansätze zur Entwicklung der intelligenten Organisation (Willke 1999, S. 16).....	95
Abbildung 14:	Kulturen der Veränderung (Willke 1999, S. 28) .....	99
Abbildung 15:	Design for Change (Doppler & Lauterburg 1997, S. 47) .....	104
Abbildung 16:	Kommunikationskompetenz ist überlebenswichtig (Würzberg 2002, S. 314).....	113
Abbildung 17:	Aspekt systemischer Beratung: Permanent durchlaufende Reflexionsschleife (Königswieser & Exner 1998, S. 24).....	117
Abbildung 18:	Weiterbildungen ISTUP Frankfurt.....	119
Abbildung 19:	Dienstleistungsprofil ISTUP Frankfurt .....	121
Abbildung 20:	Kategorien der Kompetenzfelder.....	134
Abbildung 21:	Kompetenzfelder Grundkurs absolute Werte .....	138
Abbildung 22:	Kompetenzfelder Grundkurs Prozentualwerte .....	139
Abbildung 23:	Vergleich der Modalwerte & Minimalwerte Grundkurs.....	140
Abbildung 24:	Kompetenzfelder Hauptkurs absolute Werte .....	142
Abbildung 25:	Kompetenzfelder Hauptkurs Prozentualwerte.....	143
Abbildung 26:	Vergleich der Modalwerte & Minimalwerte Hauptkurs .....	144
Abbildung 27:	Differenz in Prozent zwischen Modalwert und geringster Ausprägung .....	144
Abbildung 28:	Kompetenzfelder Gesamtsumme Literatur in absoluten Werten.....	146
Abbildung 29:	Kompetenzfelder Gesamtsumme Literatur in Prozentualwerten.....	146
Abbildung 30:	Vergleich der Modalwerte & Minimalwerte Literatur.....	147
Abbildung 31:	Beraterprofil.....	150
Abbildung 32:	Co-Produktion in Beratung und die Relationierung des Expertenstatus .....	158



Abbildung 33:	Co-Produktion erster und zweiter Ordnung.....	163
Abbildung 34:	Die Kommunikanten der Teilnehmenden Beobachtung.....	191
Abbildung 35:	Ordnungssystematik Co-Produktion.....	192
Abbildung 36:	Rohwerte Grundkurs.....	196
Abbildung 37:	Rohwerte Hauptkurs .....	197
Abbildung 38:	Rohwerte Literatur.....	198
Abbildung 39:	Rohwerte Grundkurs in Prozent .....	199
Abbildung 40:	Rohwerte Hauptkurs in Prozent.....	200
Abbildung 41:	Vergleich Modalwerte vs. niedrigste Werte Literatur .....	201
Abbildung 42:	Vergleich der Streuung berechnet als Differenz zwischen Modalwert und Minimalwert – Grundkurs zu Hauptkurs.....	202

## Anlagenverzeichnis

Anlage 1:	Werkstattprotokoll einer Beratung zur Projektarbeit im Rahmen der Beraterqualifizierung.....	190
Anlage 2:	Qualitätssicherung ISTUP Weiterbildung .....	194
Anlage 3:	Beispiel: Seminarvorbereitungsunterlagen.....	195
Anlage 4:	Rohwerte absolute Zahlen .....	196
Anlage 5:	Rohwerte in Prozent.....	199
Anlage 6:	Vergleich Modalwerte vs. niedrigste Werte Literatur.....	201
Anlage 7:	Vergleich Streuung Grundkurs, Hauptkurs.....	202

# 1 Einleitung

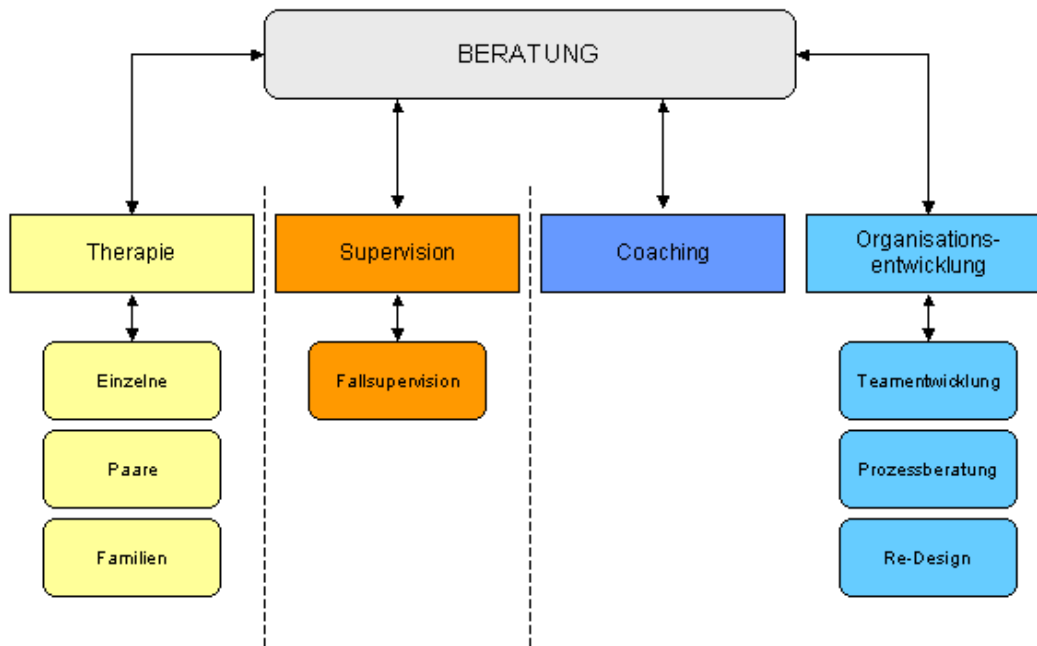
## 1.1 Erfolgreiche Beratungsprozesse

Die Beratung von Organisationen hat sich im Verlaufe der letzten Jahre zu einer Dienstleistung entwickelt mit einem zusehends expandierenden stabilen Marktsegment<sup>2</sup>.

Im Rahmen der behandelten Thematik wird Beratung immer als Prozessberatung verstanden. Beratung wird damit als Oberbegriff gewählt und lässt den Transfer zu vergleichbaren Kommunikationsprozessen zu, unter Berücksichtigung der relevanten Kontextbedingungen. Dieser Beratungsbegriff grenzt sich in Folge von Beratungsleistungen zu spezifischen Fachinhalten ab, wie sie z.B. in Finanzberatung oder EDV Beratung angeboten werden.

---

<sup>2</sup> Dies zeigt sich eindrucksvoll an der Expansion von Beratungsunternehmen sowie einem umfassenden Angebot in der Fachliteratur mit Themen z.B. zur Unternehmensführung und -steuerung, zur Unternehmenskommunikation, -kultur, zu Projektmanagement etc. Es steht eine große Auswahl von Fachzeitschriften zur Verfügung; das Internet bietet eine unüberschaubare Vielfalt an Informationen



**Abbildung 1: Beratung als Oberbegriff**

Der Prozessberater dagegen begleitet eine Organisation, Bereiche einer Organisation bzw. ihre Vertreter durch einen Prozess der Veränderung. Dabei liegt der Fokus auf Kommunikationen, die Relevanz für die Entwicklung der Organisation haben. Organisationen schaffen durch Kommunikation ihre betrieblichen Realitäten. Dazu gehören u. a. Führungsmanagement, Regelkommunikationen, Kommunikationen an betrieblichen Schnittstellen, Umgang mit Rückmeldung, Dissens- und Konfliktmanagement. Prozessberater werden dann angefragt, wenn es gilt Prozesse zur Veränderung organisationaler Kommunikation zu begleiten.

Neben internen Beratern aus der eigenen Personal- und Bereichsentwicklung werden von Unternehmen externe Berater zur Begleitung dieser Veränderungsprozesse hinzugezogen.

In Organisationen entwickelt sich zu unterschiedlichsten Ereignissen und Zeiten Bedarf an Veränderung. Dazu gehören vor allem auch knapper werdende Ressourcen und Veränderungen des Marktes. Schwierige Situationen oder gar Krisen eines Unternehmens als Chance zur Veränderung zu nutzen<sup>3</sup>, kann für Organisationen

<sup>3</sup> „Die Chinesen, die schon immer eine von Grund auf dynamische Weltsicht, sowie einen geschärften Sinn für die Geschichte besaßen, scheinen sich des tiefen Zusammenhanges zwischen Krise und

bedeuten, sich neue Optionen und Handlungsspielräume zu eröffnen, die ohne den Auslöser nicht als möglich erachtet worden wären. Auch wenn das häufig kolportierte Zitat von Capra (1983) längst zur Plattitüde verkommen ist, sind Startoperationen für neue Erfolge zeitlich häufig in Krisen anzusiedeln. Das Kulturprogramm, Handlungsgrundlage des Unternehmens, wird in zunehmendem Maße als Erfolgsfaktor von Unternehmen angesehen<sup>4</sup>.

Unabhängig von Anlass, Zeitpunkt der Anfrage und Wahl des Beraters verbinden Organisationen mit der Anfrage nach Beratung den Wunsch, ein erfolgreiches Ergebnis zu erzielen. Dies bedeutet, ein Problem, eine Aufgabe, ein Defizit erfolgreich zu bewältigen.

Dabei erhält auch die Frage Bedeutung, ob eine Organisation überhaupt ein geeigneter Ort des Lernens, der zielorientierten Veränderung sein kann<sup>5</sup>? Der Blick fokussiert das Spannungsverhältnis zwischen der spezifischen Operationslogik eines Unternehmens mit dem vorrangigen Ziel der Sicherung betrieblicher Zukunft und Überlebensfähigkeit und den Aktanten der Organisation. Als Garanten für die Umsetzung müssen sie in ihren Interessenlagen erreicht werden, um die Annahmehancen von Kommunikationsofferten zu erhöhen (Schmidt 2000a).

Wie also kann sicher gestellt werden, dass am Ende eines Beratungsprozess ein zufriedenstellendes Ergebnis erreicht werden kann? Kann dies überhaupt sicher gestellt werden, oder ist letztendlich nur mit Vertrauen (Luhmann 1989; Schmidt 2000a; Schwertl 2004, 2005) zu operieren? Wann kann überhaupt von Erfolg gesprochen werden?

Beratung impliziert immer das Aufeinandertreffen von mindestens zwei Interessenparteien: dem Kunden, der nach Beratung anfragt, idealer Weise auch mit Budgetverantwortung ausgestattet ist, und dem Berater, der Beratungsleistung zur Verfügung stellt.

Das Charakteristikum dieses Zusammentreffens ist, dass beginnend mit der Anfrage des Kunden eine Beziehung zwischen zwei Parteien entsteht, die von Wünschen,

---

Wandel wohl bewusst. Der Begriff, den sie für *Krise* verwenden, wei-ji, setzt sich aus den Schriftzeichen für *Gefahr* und *gute Gelegenheit (Chance)* zusammen.“ (Capra 1983)

<sup>4</sup> Alfred Herrhausen, ehem. Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bank stellt in einem Vortrag 1988 Unternehmenskultur als „... vierten Erfolgsfaktor, neben Kapital, Management und Personal“ dar (Scholz & Hofbauer 1990).

<sup>5</sup> vgl. u.a. Laske & Gorbach 1993, Schneider 1994, Löhner 1991, Margerison 1992, Sattelberger 1994, Brunner 1993.

Angeboten, Rückmeldungen, Verhandlungen, Absprachen und Vereinbarungen geprägt ist. Der Kunde stellt in der Regel ein ganz spezifisches Anliegen vor, das in seinen Augen Handlungsbedarf skizziert und zugleich mit Vorstellungen zu gewünschten Ergebnissen verknüpft ist. Die Darstellung von Wünschen und Zielen, zu deren Erreichung der Kunde einen Experten um Unterstützung anfragt, kann bereits als ein erstes Kooperationsangebot des Kunden interpretiert werden. Mit dieser konstruktiven Unterstellung kann bereits zum Zeitpunkt der Auftragsklärung eine erste Voraussetzung für erfolgreiches Handeln geschaffen werden. Dem folgend wird der Berater ein erstes Angebot formulieren, das seine Dienstleistung bereits an der Anfrage ausrichtet. Beide Seiten produzieren ein erstes einstweiliges Ergebnis durch aufeinander bezogene Kommunikationsschritte. Diese für die Beratung sensible und bedeutende Startoperation, die Klärung eines Auftrags aus den Anliegen von Kunde und Berater, entscheidet wesentlich über die Entwicklung von Vertrauen zwischen den Aktanten und den weiteren Prozess der Beratung. Das Thema der Anliegen- und Auftragsklärung wird unter Punkt 2.3 ausführlich darstellt.

Erfolg wird sich im Verlauf des Prozesses immer wieder dann einstellen, wenn der Berater sich exakt am Bedarf und den Bedingungen des Kunden und an dessen Organisation ausrichtet. Er benötigt Zugang zu relevanten Informationen, um seine Beratungsleistung passgenau formen zu können. Hinzu kommen Beobachtungsfähigkeiten, Kenntnisse zu den Abläufen und Schwachstellen der Organisation sowie Nachhaltigkeit, um in enger Abstimmung mit dem Kunden die gewünschten Veränderungen initiieren und unterstützen zu können. Kunde und Berater arbeiten in einem Prozess der Co-Produktion, mit verteilten Aufgaben und Verantwortungen (Schmidt 1988, 1998; von Foerster 1997) auf ein gemeinsam vereinbartes Ergebnis hin.

Kompetenzen sind von Seiten des Beraters erforderlich, um diesen co-produktiven Prozess aufrecht zu erhalten. Es ist ein Prozess der neben Kooperationsleistung (Axelrod 1988) auch Vertrauen (Luhmann 1989; Schmidt 2000a; Schwertl 2004, 2005) als Voraussetzung benötigt.

Erfolgreiche Beratung kann in Konsequenz nur heißen: Verhandeln einer tragfähigen Basis zur Abstimmung aller relevanten Schritte in einem co-produktiven Prozess bis zum gemeinsam abgestimmten Ziel. Die Fähigkeiten zur Gestaltung der hierfür relevanten Kommunikationen sind Leistungen des Beraters. Zugleich zeichnet sich in

der Beschreibung dieses Aushandlungsprozesses deutlich eine notwendige Veränderung im Status des Beratungsexperten ab. In dem Maße, in dem die aktive Beteiligung des Kunden am Gelingen des Beratungsprozesses Einfluss auf die Gestaltung zur erfolgreichen Zielerreichung nimmt, muss dem Kunden auch der Expertenstatus für seine speziellen Belange eingeräumt werden. Für den Berater kann dies nur bedeuten, sein Expertentum zu relationieren. Die Aktanten nehmen in ihren Kommunikationen reflexiv Bezug zu einander auf.

In wie weit Beratung erfolgreich ist, muss daher sowohl an der Qualität des erzielten Ergebnisses als auch an der Qualität des Vorgehens gemessen werden. In Anlehnung an Brunners Ansatz (1999<sup>6</sup>) eignet sich zur Bewertung von sozialen Systemen nur die Selbstevaluation. Er schlägt dazu eine Systematik vor, die sich am TOTE- Modell orientiert (Miller et al 1960; Dorsch 1976, S. 617). Diese Systematik leitet die Selbstprüfung von Qualität durch einen Prozess des fortschreitenden Vergleichens, Bewertens, Nachdenkens, Planens und Korrigierens.

## 1.2 Klassische Beratungsdilemmata

Komplexe soziale Systeme, und nur als solche können Unternehmen verstanden werden, stellen sich vernetzt und rekursiv dar. Das heißt, ihre Komponenten und Prozesse orientieren sich durch Selbstreferenz. Sie operieren autonom und bilden in dieser Autonomie ihre Struktur nach ihrer eigenen inneren Logik aus, auch wenn sie zugleich offen gegenüber ihren Umwelten sind. Aus diesem Tatbestand lässt sich ableiten, dass das komplexe System Unternehmen nur unter Berücksichtigung spezifischer Bedingungen Einflussnahme akzeptiert, wie dies durch Beratung erfolgt. Für den Berater bedeutet das, die Voraussetzungen von Beratung (Kommunikation) zu erfassen und geeignete Möglichkeiten zu kennen, um ein für das Unternehmen gewünschtes Ergebnis zu erzielen.

Das Kommunikationsangebot des Beraters muss folglich anschließen können an die Logik der Kommunikation des Unternehmens, um damit Kontingenz als Konsequenz von Autonomie zu reduzieren. Angesichts von reflektierter Autonomie

und Kontingenz zeigt sich, dass erfolgreiche Kommunikation nicht unter allen Bedingungen zu erzielen ist.

Die sich hieraus generierenden Dilemmata stellen sich ganz allgemein in einem vorerst unüberbrückbaren Dissens dar, der weder durch einseitige Interpretationsvorgabe, indem sich der Berater selbst zum Maß der Dinge macht, noch durch vorgefertigte Standardinterventionen aufgelöst werden kann.

Dissens kann sich hier zwischen den Aktanten in vielfältiger Weise abbilden. Er kann sich z.B. auf der Ebene zwischen Berater und Kunde sowie zwischen den einzelnen Personen des Kundenkreises zeigen. Unterschiedliche Anliegen, Ideen zu Lösungen, Bewertung von Angeboten und Zielen, Einschätzungen von Nützlichkeit und Erfolg bieten ein großes Feld an Unübersichtlichkeit und an Substanz für Dissens. Schmidt (2000a) sieht vor allem den Erfolg von Kommunikation durch unerkannte und unbearbeitete Differenzen in Frage gestellt. Er sieht in der Fähigkeit Differenzen zu erkunden und zu verhandeln, die Möglichkeit die Annahmewahrscheinlichkeit von Kommunikationsangeboten zu erhöhen.

Da Beratung, als eine spezifische Form von Kommunikation, den Voraussetzungen von Autonomie und Kontingenz unterliegt, muss sich der Berater den hieraus erwachsenden Dilemmata stellen, will er nicht an Ihnen scheitern. Er benötigt Kompetenzen zu ihrer Handhabung, um auftretenden Dissens durch angemessenes Verhandeln reduzieren bzw. sinnvoll ermitteln und nutzen zu können.

Organisationen handeln ihrem Anspruch gemäß zielorientiert. Sie richten ihr Management und ihre Mitarbeiter an Strategien aus, die Marktlogiken und betriebswirtschaftlichen Logiken entsprechend ihre Zukunft sicher stellen. Der Anspruch gilt auch in jenen Fällen, in denen der Prozess oder das Ziel dem nicht entspricht<sup>7</sup>. Mit anderen Worten: Sie operieren ziel- und ergebnisorientiert.

Beratung muss sich infolge in ihren Angeboten zu Veränderung und Entwicklung ebenso an Zielen ausrichten. Zugleich benötigt Beratung auch die Offenheit gegenüber Ergebnissen, um unterschiedliche Lösungsmöglichkeiten gegeneinander abzuwägen. Organisationen wählen den Zeitpunkt für Beratung u.a.a. dann, wenn eigene Ressourcen zur Veränderung ausgeschöpft sind, wenn eigenes Potential keine

---

<sup>6</sup> Hier wird Brunners Ansatz der Selbstevaluierung von sozialen Einrichtungen übertragen auf das soziale System Beratung. Als Phänomen von Selbstorganisation wird Evaluation in sozialen Systemen immer vorgefunden.

<sup>7</sup>s. z.B. Scheuch & Scheuch 2001

adäquaten Weiterentwicklungen ermöglicht. Von Beratern wird daher Neues, Ungewöhnliches, Visionäres und damit eine Erweiterung des Handlungsspektrums erwartet.

Um in diesen Dilemmata hilfreich, im Sinne des Kunden, sein zu können stellen sich Anforderungen an den Berater bezüglich eines konstruktiven Umgangs, in der sich oft widersprüchlich präsentierenden Situation und bezüglich dem Festhalten an bereits definierten Zielen sowie dem Wunsch nach Zukunftsstärke und Neuem. Er kann nur erfolgreich sein, wenn er dem Kunden etwas Neues anzubieten vermag und sich zugleich auch an dessen Logik von Nützlichkeit (Schiepek 1997; Andersen 1990) orientieren kann. Die Logik des Kunden als eine Ressource anzuerkennen und nicht qua Expertenanspruch zu verwerfen, benötigt eine positive Einstellung zur Notwendigkeit des gemeinsamen Entwickelns und Gestaltens von Lösungen.

Kommunikation muss dabei keineswegs unmittelbar zu einem schnellen Konsens führen, denn die Annahme eines Angebotes ist, wie auch seine Ablehnung, in gleicher Weise möglich. Dies birgt immer sowohl Risiko als auch Anschlussfähigkeit für die Kommunikation zwischen Berater und Kunde und benötigt eine dem entsprechend angemessene Zeit. Sowohl Konsens als auch Dissens können Sinn für den Erhalt aber auch für die Auflösung des Systems Kunde-Anbieter reflektieren. Offenheit gegenüber der Logik des Kunden bietet dem Berater jedoch Einblick in dessen Sichtweisen und Denkansätze. Dadurch muss auftretender Dissens nicht unabdingbar zu Kommunikationsabbruch führen (Königswieser et al. 1996; Zwingmann et al. 2000). Fähigkeiten im konstruktiven Umgang mit Dissens, d.h. Nutzbarmachung von Unterschieden, bieten Lösungen aus dem Dilemma, Konsens durch instruktive Steuerung herbeizuführen. Durch kooperative, verhandelnde Kommunikationen können Berater und Kunden als Co-Produzenten Handlungsoptionen und ein Management von Konsequenzen in konstruktiver Weise erörtern, das zu zielorientierten Entscheidungen führen kann.

Es bieten sich damit grundsätzlich Möglichkeiten, die Voraussetzungen von Autonomie und Kontingenz zu berücksichtigen und zugleich dem Kunden auf seine Anliegen und Wünsche nach hilfreichen ziel- und ergebnisorientierten Angeboten begegnen zu können.

Wenn angenommen werden kann, dass das Zusammenwirken zwischen Kunde und Berater im Sinne von Co-Produktion erfolgreich den Weg aus den skizzierten



Beratungsdilemmata aufzeigt, erhalten relevante Kompetenzen und Kompetenzfelder Bedeutung für die Gestaltung und Steuerung des Beratungsprozesses durch Co-Produktion.

### 1.3 Das Profil des Beraters

Wenn durch Co-Produktion einerseits Chancen erfolgreicher Beratungsprozesse wahrscheinlicher und des Weiteren grundsätzliche Beratungsdilemmata beantwortet werden können, ist davon auszugehen, dass durch spezifische Einflussnahme auf diese Variablen die Wahrscheinlichkeit des Gelingens erhöht werden kann.

Die beteiligten Partner am Co-Produktionsprozess sind Kunde und Berater. Ihre wechselseitigen Kommunikationsbeiträge sind seine konstituierenden und generierenden Bestandteile.

Verantwortung für die Aufrechterhaltung der Kommunikationen, für ihre spezifische Gestaltung sowie das erfolgreiche Management von Voraussetzungslasten trägt jedoch zum überwiegenden Teil der Berater. Hierin unterscheiden sich professionelle Kommunikationen von Alltagskommunikationen. Für ihr Gelingen wird der Berater zur Verantwortung gezogen. Es gehört zu seinen Aufgaben, den Prozess zu steuern. Basis hierfür sind die Ermittlung und Darstellung der Anliegen aller am Prozess beteiligter Aktanten (s. Kapitel 2.3) bis hin zur Klärung eines gemeinsam ausgehandelten und vereinbarten Auftrags. Er übernimmt Verantwortung für die Planung, Realisierung und Evaluierung der Vereinbarungen. Der Verlauf der Beratung ist charakterisiert von Schritten fortgeschriebener Auftragsbilanzierung und –überarbeitung

Kommunikation wird zur bedeutendsten Operation (Luhmann 1984). Das soziale System generiert anhand seiner Operationen Realitäten (Ereignisse), die Sinn (Spencer-Brown 1979) für die Produktion weiterer Operationen (Luhmann 1997, S. 22) erzeugen. Mit anderen Worten: Kommunikationsakte zwischen den Aktanten (Schmidt 1987) Kunde und Berater werden nur dann weiter erhalten, wenn sie für die Beteiligten als sinnvoll bewertet werden. Das heißt, sie müssen als Kommunikationen identifiziert werden, deren Erhalt erstrebenswert ist, und den erfolgsorientierten Umgang mit den für den Kunden relevanten Themen erwarten lassen. Ist dies nicht

der Fall, werden Prozesse abgebrochen, eingefroren oder die Berater werden als *nicht passend* ausgewechselt.

In professionellen Kommunikationen gehört es u. a. zur Aufgabe des Beraters dafür Sorge zu tragen, dass das Thema des Kunden verfolgt werden kann. Diese Fähigkeit gehört zu den grundlegenden kommunikativen Kompetenzen des Beraters (Schwertl 2001, 2005<sup>8</sup>) um Co-Produktion entwickeln und erhalten zu können.

Dazu bedarf es einer Qualifizierung des Beraters, die ihn mit relevantem *Denkwerkzeug* (Schiepek 1991) und *Handwerkzeug* (Malik 2005) ausstattet, um der erfolgreichen Durchführung seiner Aufgabe entsprechen zu können.

Dazu gehören Fähigkeiten im Umgang mit Theorie. Durch die Orientierung an Theorie (Luhmann 1984, Schmidt 1988; von Foerster 1985, 1993; Maturana & Varela 1987; von Glasersfeld 1985) kann der Beratungsprozess auf systematisiertes Wissen zurückgreifen und daran reflektiert werden (Reiter & Steiner 1996). Reflexivität als Kriterium für Kommunikation (Schmidt 1994) setzt die Bereitschaft des Beraters voraus, durch Reflexion die Qualität des eigenen professionellen Handelns weiter zu entwickeln (Schwendenwein 1990) und macht deutlich, dass Kommunikation über Kommunikationen besonderen Implikationen unterworfen ist (Schmidt 1999, Schwertl 2001). Im co-produktiven Geschehen relevante Kontexte zu identifizieren und zu berücksichtigen (Bateson 1983 a, 1983 b; Böse & Schiepek 1989; Simon & Stierlin 1984; Malik 1993 u.a.m.), befähigt zu einem adäquaten Umgang mit der Komplexität von Kommunikationen in einer Organisation. Ein erfolgreicher Umgang mit organisierenden Kontexten bestimmt wesentlich über die Qualität des Beraters. Des Weiteren benötigt er zur erfolgreichen Steuerung passende Interventionstechniken (Tschacher 1990; Malik 1993; Schönig & Brunner 1993; Schiepek & Strunk 1994; Tschacher & Brunner 1995; Willke 1998; Königswieser et al. 1998; Bergmann 1999; Schmidt 1999, 2000a; Zwingmann et al. 2000).

---

<sup>8</sup> Schwertl formuliert sechs Dimensionen kommunikativer Kompetenz: Orientierung an Thema, Dialog, Kunde, Vertrauen sowie Umgang mit Dissens und konstruktive Haltung.

## 1.4 Fragestellung der vorliegenden Untersuchung

Die unter 1.1 bis 1.3 formulierten Aussagen lassen annehmen, dass durch den Kommunikationsvorgang der Co-Produktion der Beratungsprozess wesentlich genauer beschrieben wird als alle Ansätze, die auf Subjekt-Objekt-Modelle referieren. Um im Sinne von Co-Produktion erfolgreich vorgehen zu können, bedarf es jedoch einer angemessenen Qualifizierung des Beraters.

Von Bedeutung hierfür sind die spezifischen Kompetenzfelder, wie sie unter 1.3 skizziert werden. Ihre Relevanz für die Befähigung des Beraters soll mit Hilfe Qualitativer Inhaltsanalyse (Mayring 2003) vorgenommen werden.

Die Analyse erfolgt anhand ausgewählter Textmaterialien

1. zu publizierten und als erfolgreich bewerteten Managementkonzepten (s. Kapitel 3.1).

Zur Begründung der Auswahl werden folgende Überlegungen herangezogen: Managementansätze beruhen auf Managementtheorien, den jeweils relevanten Denk- und Forschungsansätzen und Richtungen der Managementlehre. Nach Pieper (1991, S. 236) kann grundsätzlich unterschieden werden zwischen deterministischen und voluntaristischen Managementtheorien. Den voluntaristischen Theorien werden jene Ansätze zugerechnet, die auf Systemtheorien basieren.

Malik (1993) unterscheidet diesbezüglich zwischen einem technomorphen und systemisch-evolutionären Management. Frei lebende Organismen, soziale Systeme in ihren natürlichen Umwelten, bedürfen eines systemisch-evolutionären Managements, um ihre Komplexität unter Kontrolle bringen zu können (s. Kapitel 3.1). Die Aussagen zu Managementkonzepten bieten hier Ansätze über eine unmittelbare Bedeutung für das Aufgabenfeld des Unternehmensmanagements hinaus.

Zugleich können zukunftsfähige Managementkonzepte (Bleicher 1996) für das soziale System Unternehmen nur in einem unternehmensspezifischen Entwicklungsprozess entstehen. Berater begleiten diese Entwicklungen; sie initiieren und etablieren Konzeptionen und Strategien in und unter Berücksichtigung der *natürlichen* Umwelt einer Organisation.

Sie benötigen einerseits Wissen zum Management von sozialen Systemen, müssen dies jedoch auf die Organisation hin kontextualisieren können.

Auf dieser Grundlage haben eine Reihe an Autoren spezifische Modelle für ein Management komplexer Systeme publiziert. Im Fokus stehen Gestaltung und Führung von sozialen Systemen, d.h. Steuerung von organisationalen Kommunikationsprozessen. Erfolgreiches Vorgehen ist ohne Bereitschaft und Kompetenz zu kooperativer, eng verzahnter Produktion von Lösungen undenkbar.

Qualitative Inhaltsanalyse wird eingesetzt, um die ausgewählten Texte erfolgreicher Managementkonzepte<sup>9</sup> dahin gehend zu überprüfen, inwieweit sich die angenommenen Kompetenzfelder hier repräsentieren.

2. aus Qualifizierungsdokumenten erfolgreicher Weiterbildungspraxis (s. Kapitel 3.2).

Die Auswahl kann wie folgt begründet werden:

Die Erfahrung aus der beruflichen Praxis der Autorin<sup>10</sup>, der Beratung von Organisationen und der Weiterbildung von Beratern, zeigt seit vielen Jahren ein zunehmendes Interesse an systemischer Praxis. Von systemischen Konzepten wird angenommen, dass sie geeignet sind Komplexität unter Kontrolle bringen zu können.

Die systemische Perspektive hat sich für die Beratung von Organisationen als eine sehr wirkungsvolle Inspiration erwiesen<sup>11</sup>. Zugleich gelten sehr unterschiedliche Vorstellungen bezüglich ihrer Qualität. Eine Bewertung kann nur anhand expliziter Ausweisung von Referenzen vorgenommen werden. Für das Qualifizierungsprofil ist Wissenschaft als Referenz (s. Kapitel 1.3) vor allem unter dem Aspekt kommunikativer Kompetenz (Schwertl 2001) und Reflexion von Kommunikation (Schmidt 1999) unverzichtbar.

Die Annahme, erfolgreiche Beratung benötigt Co-Produktion, wird auf der Grundlage von Textdokumenten der Weiterbildung inhaltsanalytisch auf

---

<sup>9</sup> Bewertung in Fachkreisen durch Berater und Manager

<sup>10</sup> Die Autorin wird in Kapitel 3 aus diesem Kontext Datenmaterial als Grundlage für die Konzeptentwicklung Systemische Beraterqualifizierung auswerten.

Schlüsselaussagen hin untersucht. Dazu werden spezifische Texte (s. Kapitel 3.2) ausgewählt. Für die Auswahl der Einrichtung waren folgende Kriterien ausschlaggebend:

- Orientierung an Wissenschaft
- Betriebsinternes Qualitätsmanagement
- Kombinierte Qualifizierungs- und Beratungspraxis
- Langjährige Erfahrung in der Beraterqualifizierung

## 1.5 Zielsetzung: Entwicklung einer konzeptionellen Grundlage für die Beraterqualifizierung

In der skizzierten Ausgangsdebatte wird Co-Produktion als ein passendes Modell im Umgang mit Beratungsdilemmata dargestellt. Es wird angenommen, dass es sich um spezifische Kompetenzfelder handelt, die diese Beratungsqualität gewährleisten. Mit den Ergebnisdaten, die durch die Inhaltsanalyse geprüften Hypothesen werden daraus folgernd die konzeptionellen Grundlagen eines passenden Qualifizierungsprofils für Berater zu entwerfen sein. Hierbei wird, sollten sich die Hypothesen bestätigen lassen, als zentrale Kontextvariable die reflexive und immer wieder neu zu justierende Relation zwischen Kunde und Berater in den Mittelpunkt gestellt.

Die Extraktion eines Beraterprofils führt zur Markierung einer Ziellinie für beraterische Kompetenzfelder. Nun kann man Beraterprofilen einerseits mit Testverfahren zur Suche und Auswahl sogenannter geeigneter *Persönlichkeiten* für die zu leistende Aufgabe (Pitcher 1998<sup>12</sup>) begegnen und andererseits mit Leitfäden zur Qualifizierung dieser Personengruppe, wie sie sich bereits in einer unüberschaubaren Anzahl an Handbüchern für Trainer, Turbo Workshops etc. spiegelt. Auf beide Vorgehensweisen wird in der vorliegenden Arbeit zugunsten einer

---

<sup>11</sup> vgl. u.a. die Arbeiten des Instituts für Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen, Schweiz und der systemischen Institute in Deutschland, Europa, USA

<sup>12</sup> Pitcher stellt eine Studie vor, in der sie drei Persönlichkeitstypen des Unternehmensmanagements kategorisiert. Sie werden auf der Grundlage verschiedener Variablen (Verhalten, Denkprozesse, Temperament, Innenleben) in der Qualität ihrer Führungsleistung auf den Erfolg des Unternehmens geprüft.

grundlegenderen dritten verzichtet: In einem auf die Inhaltsanalyse aufbauendem Schritt werden die sich aus dem Beraterprofil ergebenden Implikationen für die Konzeptionierung eines Qualifizierungsansatzes genutzt.

## 2 Spezifizierung von Kompetenzfeldern

Für den co-produktiven Beratungsprozess erhalten spezifische Kommunikationskompetenzen Relevanz. Sie müssen als Denk- und Handlungswerkzeuge (Schiepek 1991) geeignet sein für das Management sozialer Systeme, die durch hohe Komplexität gekennzeichnet sind.

Sowohl in der systemischen Managementliteratur als auch in Dokumenten systemischer Qualifizierung soll die Relevanz der Kompetenzfelder empirisch überprüft werden. Mit den in der Literatur beobachteten Problemen zeigt sich zum einen Bedarf nach verschiedenartigen komplementären Kompetenzen, die hier herausgearbeitet und auf ihre Wirkung hin geprüft werden. Zum anderen weisen ausgewählte Dokumente der Beraterweiterbildung die Vermittlung eines Fundus an kommunikativen Kompetenzen aus, die sich einerseits deutlich von einander unterscheiden, sich jedoch andererseits ergänzend aufeinander beziehen.

In der Zuordnung der Kompetenzen kristallisieren sich verschiedene Bereiche heraus, die den Berater zu erfolgreichen Interventionen in soziale Systeme (Luhmann 1984) befähigen und die einen kongruenten Umgang mit der Komplexität von organisationalen Kommunikationsprozessen ermöglichen.

Diese Kompetenzfelder werden im Folgenden vorgestellt.

1. Kompetenzfeld: Fähigkeit zur Orientierung an Theorie
2. Kompetenzfeld: Reflexionsfähigkeit
3. Kompetenzfeld: Operationsfähigkeit in relevanten Kontexten
4. Kompetenzfeld: Prozesssteuerungsfähigkeit

Es wird angenommen, dass sie als Denkmodell für eine Ordnungssystematik für die Strukturierung der Beraterqualifizierung unter spezifischem Fokus geeignet sind. Zwischen den Kompetenzfeldern wird wenig Trennschärfe erwartet; sie werden sich überschneiden und gegenseitig ergänzen.

Ein Erlernen bzw. ein Zuwachs von Fähigkeiten, die in den Kompetenzfeldern enthalten sind, erhöht die Qualität von Beratung. Vielleicht, dies ist eine optimistische Annahme, wird sie dadurch wesentlich bestimmt. Auf der Grundlage der Kompetenzfelder wird das Konzept des Beraterprofils entwickelt werden.

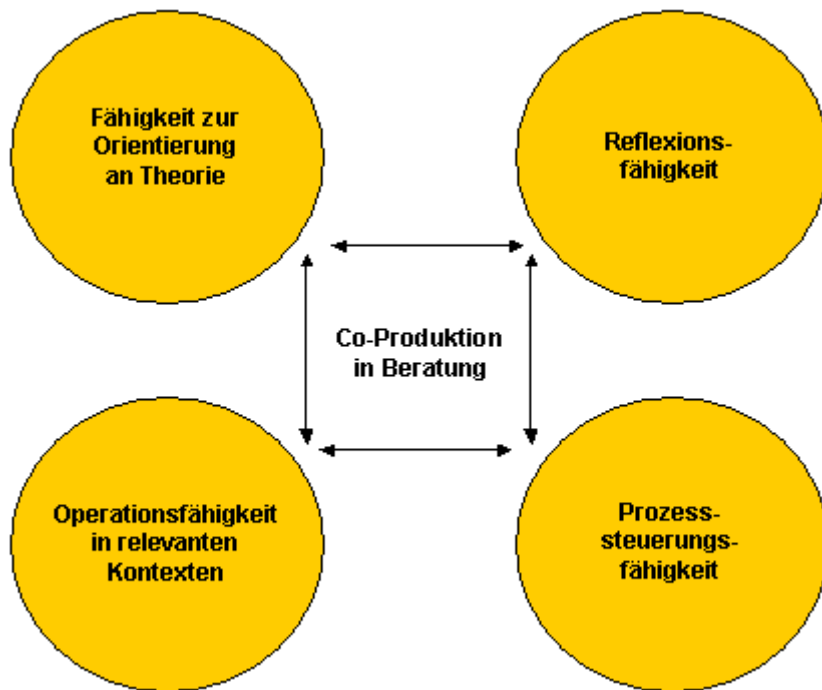


Abbildung 2: Die vier Kompetenzfelder der Co-Produktion in Beratung

## 2.1 Kompetenzfeld: Fähigkeit zur Orientierung an Theorie

Zurückblickend auf die Frage: Wie können unter dem Eindruck klassischer Beratungsdilemmata, Beratungsprozesse einem erfolgreichen Ergebnis zugeführt werden, wird von Kunden und Organisationen erwartet, dass die eingesetzten Methoden des Beraters qualitativ hoch wirksam sind.

Exakt hierzu benötigt der Berater jedoch Wissen im Einsatz von Beratungsmethoden, zu den möglichen Wirkungen seiner Beratung und vor allem zu den Bedingungen unter denen nachhaltige Wirkung im Sinne des Kunden erzielt werden kann. Dies hat unter Berücksichtigung, dass Kommunikation Voraussetzungenlasten mit sich bringt, zu geschehen.

Grawe et al. (1994<sup>13</sup>) formulieren hierzu die Notwendigkeit, eine professionelle Haltung der Offenheit für Informationen einzunehmen, die darauf hinweisen, dass es

<sup>13</sup> Wenngleich Grawe die Aussagen für den psychotherapeutischen Beratungskontext formuliert, sind sie, unter Berücksichtigung der Kontextbedingungen, relevant für die organisationale (Prozess-) Beratung.



durchaus wirksamere Methoden geben kann, als die bisher vom Berater bereits eingesetzten.

Gerade unter einem Verständnis von Co-Produktion unterzieht sich Beratung einer besonderen Anforderung; sie übt wesentlichen Einfluss aus auf die Auswahl an dazu passenden Methoden. Es wird Wissen erforderlich, dass aus der Enge von Schulen und Glaubensgemeinschaften führt, zugunsten von geprüften und reflektierten Methoden. Durch disziplinübergreifendes Wissen können Perspektiven für die Entwicklungen im Prozess der Beratung gewonnen werden.

Die von Grawe geforderte Haltung der Offenheit und Bereitschaft nach Wissen zur Wirksamkeit und Verbesserung von Beratungsmethoden fordert grundlegend eine Bereitschaft sich an Theorie, d.h. an Wissenschaft zu orientieren. Die Bedeutung von Wissenschaft für praktisches Handeln liegt in ihrer Ressource eine Abgrenzung gegenüber Ideologien und Weltanschauungen vorzunehmen.

Theorie ermöglicht die Absicherung, Systematisierung und Legitimation von Praxis und regt zugleich zu Aufbau von Vielfalt im Angebot an. Sie stellt einen Fundus an strukturiert aufgebautem Wissen dar, das neue Fragestellungen aufzugreifen und weiterzuentwickeln vermag.

Neben der Entwicklung einer grundlegenden Bereitschaft, Theorien als Referenz für das Praxishandeln zugrunde zu legen, erweist sich die Notwendigkeit auf passende Theoriemodelle zurückgreifen zu können. Das heißt, diese Modelle müssen weitgehend Praxisphänomene, wie z. B. Komplexität und Grenzen der Vorhersehbarkeit von Kommunikation, abbilden können.

Diese Dissertation referiert auf systemisch-konstruktivistische Grundannahmen. Da sich systemische Ansätze nicht in eine einheitliche empirisch-wissenschaftliche Theorie einordnen lassen (Lenk 1978, S. 244) wird der System-Begriff genauer ausgewiesen und dem folgend verwendet.

Systemisch steht hier für eine systemwissenschaftliche und prozessorientierte Perspektive. Es wird Bezug genommen zur Theorie der selbstreferentiellen Systeme als Metatheorie<sup>14</sup>. Sie ist die einzige Universaltheorie, die sich selbst als einen ihrer Gegenstände einbezieht (Krause 1996) und sie ist genauso gestaltet, wie sie die

---

<sup>14</sup> Die Theorie der selbstreferentiellen Systeme gilt als Metatheorie, als Supratheorie für die Systemtheorien (Logische Strukturen, Begriffssysteme, Grenzen und Entwicklungsmöglichkeiten). Sie erhebt zugleich den Universalanspruch, den gesamten Bereich der Wirklichkeit abzudecken (s. Luhmann 1987b, zitiert aus M. Berghaus 2003).

Gegenstände auffasst, die sie beobachtet. In ihrem Entwurf (Luhmann 1990, 1997a) hebt sich die Aufteilung der Welt in Subjekt und Objekt auf.

Es soll hier vor allem auch eine Abgrenzung vorgenommen werden gegenüber nicht eindeutig ausgewiesener systemischer Praxis, die sich oft nicht adäquat ausweisen kann und *systemisch* als eine Art Heilsversprechung einsetzt.

Die Orientierung an Theorie verweist hier auf das Referenzsystem Wissenschaft, das je nach Fachgebiet über einen Bestand an systematisiertem Wissen verfügt. Die Theorieorientierung bietet Überprüfbarkeit, Transparenz und Aussagen zur Wiederholbarkeit. In Anlehnung an Schiepek (1991) werden Theorien verstanden als

- notwendiger Denk- und Verständnishintergrund im Sinne von Denkwerkzeugen,
- Reflexions- und Kommunikationsgrundlage
- Fundus heuristischer Anregungen und
- Grenzmarkierung (kritische Instanz) der Praxis.

Theorie steht jedoch nicht in einem einseitigen Verfügungsverhältnis zur Praxis (Schön 1983; Luhmann 1990). Systemische Beratung versteht sich somit auch nicht als Anwendung aus den einzelnen Disziplinen der Systemtheorien<sup>15</sup>. Sie kann sich jedoch durch theoretische Erkenntnisse anregen lassen. Das soziale System Praxis steckt seine Grenze ab und bietet einen sinnhaften Rahmen an. Die Orientierung an Theorie erfolgt dabei unter selbstreferentieller Operation, der Rahmen ändert sich flexibel und rekursiv. Die Praxis definiert damit ihre Kontextbedingungen an ihrer eigenen Logik und organisiert ihre Leistung eigenständig in autonomen Prozessen (Luhmann 1984, von Foerster 1985, 1993, 1997; Willke 1989; Schiepek 1991; Schmidt 1994, 2000a).

Die Besonderheit systemischer Konzepte liegt in ihrem Denkansatz. Er weist sich nicht als *Schule* aus, mit einem spezifischen Paket an Interventionstechniken. Er organisiert vielmehr den Blick auf eine heterogene Perspektive, die Optionen und

---

<sup>15</sup>Theorie der sozialen Systeme (Luhmann 1984), Theorie der Autopoiesis (Maturana & Varela 1982,1987), Theorie der Kybernetik zweiter Ordnung (von Foerster 1985), Theorie des Radikalen Konstruktivismus (von Glasersfeld 1985, 1987, 1988, 1997, S.J. Schmidt 1987), Theorie der Selbstorganisation (Küppers 1987, Haken 1987, 1990, 1991, Fischer 1990, Paslack 1991).

damit Diversifikation für das Denken und Handeln eröffnet (von Foerster 1985<sup>16</sup>). Systemische Beratung sucht infolge nach disziplinübergreifenden Zugängen, um ihre Denk- und Handlungsstrategien zu reflektieren.

In der Praxis orientiert sich der Beratungsprozess an Vorteil und Nutzen für einen Kunden, ein Unternehmen, eine Organisation. Er läuft in seiner Bewertung auf eine binäre Einteilung zu: erfolgreicher vs. nicht erfolgreicher Prozess. Diese Bewertung kann durch die Experten und, oder die Kunden und, oder einen dritten Beobachter vorgenommen werden. Ob dieser Prozess sich an wissenschaftlichen Kriterien ausgerichtet hat, ist für den Empfänger von Beratung, den Kunden, oft ohne Relevanz<sup>17</sup>. Zur Erklärung von Erfolg kann eine Anzahl an Faktoren herangezogen werden:

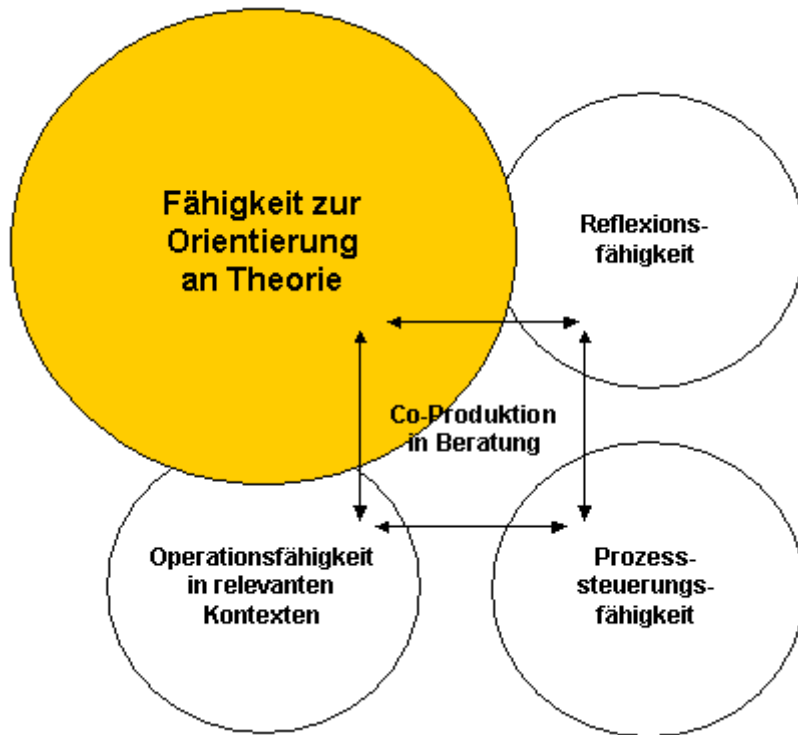
- Zufälle
- günstiger Zeitpunkt, günstiges Zeitfenster
- relevante Interventionen
- Operationen an den Keywords des Systems (Selvini-Palazzoli et al. 1981; Boscolo 1991; Boscolo et al.1993)

seien hierfür als Beispiele genannt.

---

<sup>16</sup>Ästhetischer Imperativ: Willst Du erkennen, lerne zu handeln. Ethischer Imperativ: Handle stets so, dass weitere Möglichkeiten entstehen.

<sup>17</sup> Relevanz entsteht in Streitfragen um Beratungsfelder und damit verbundene Auseinandersetzungen (s.a. Das Risiko Therapie, Giese & Kleiber 1989, Blumen auf Granit, von Drigalski 1980)



**Abbildung 3:** Die vier Kompetenzfelder mit Fokus auf Fähigkeit zur Orientierung an Theorie

Erst mit der Orientierung an den Systemtheorien lassen sich dem Praktiker wohl bekannte Probleme darstellen und besser verstehen. Hierzu gehört nicht nur das Scheitern am Versuch der Steuerung von komplexen Systemen (Dörner 1989; Dörner & Harald 1995; Dörner & Buschkamper 1998).

Die Systemtheorien haben weitere Probleme thematisiert, wie beispielsweise Grenzen von Wachstum (Global 2000: 1980), Grenzen von Intervenierbarkeit in lebende Systeme (Maturana 1982; Willke 1983, 1984), Verlust von Objektivität (Luhmann 1984; Glasersfeld 1987; Schmidt 1987, 1994) Verlust in der Sicherheit von Prognosen (Luhmann 1984, 1987) und sie haben sich nach Schiepek (1991, S. 14) „zu viele Probleme geleistet“ und damit „für Ärger gesorgt.“

Systemtheorien legen eine Reihe grundlegender Problemstellungen und Dilemmata frei. Es ist ihnen jedoch auch gelungen zu zeigen, dass sie damit einen Erklärungszusammenhang präsentieren können, der die Nichterklärbarkeit und Nichtvoraussage der aufgeführten Phänomene darzustellen vermag.

Die Referenz Wissenschaft stellt einen systematisierten Reflexionshintergrund zur Verfügung, der auf Glaubensbekenntnisse, Bestrafungsrituale, den Einsatz privater Logiken sowie moralisierendes und pädagogisierendes Vorgehen verzichtet (Grawe et al. 1994).

Welche Bedeutung die Wahl des passenden Theoriemodells für den erfolgreichen Umgang mit Beratungsdilemmata hat, soll im Folgenden am Beispiel von zwei theoretisch unterschiedlichen Grundannahmen zu Kommunikation dargestellt werden.

Kommunikation im professionellen Beratungsprozess unterliegt einer genau zu definierenden Qualität; ihr Erfolg darf nicht dem Zufall zugeschrieben werden. Dazu muss sie sich durch spezifische Qualitätsmerkmale von alltäglicher Kommunikation unterscheiden und sich ausweisen können. D.h. sie muss auf Wissen zur Erzeugung, Steuerung und Reflexion zurückgreifen können, das nur durch Wissenschaft zu gewährleisten ist.

Für die Beratung von Organisationen spielt, neben der grundlegenden Entscheidung, das praktische Vorgehen an Theorie zu orientieren auch die Entscheidung für das passende wissenschaftliche Modell von Kommunikation eine relevante Bedeutung.

Die Informations- und Nachrichtentheorie ist eine von Wiener, Shannon und Gabor entwickelte mathematische Theorie (Shannon & Weaver 1976). Sie behandelt die Frage des technischen Mindestaufwandes, mit dem eine Nachricht gerade noch verständlich übertragen werden kann, wenn von einem Sender Signale an einen Empfänger geschickt werden. Diese mathematische Kommunikationstheorie, wie der Originaltitel belegt, stellte sich bereits in den 50iger Jahren der Frage des unterschiedlichen Kenntnisstandes zwischen Empfänger und Sender einer Nachricht.

Zur Reduktion des unterschiedlichen Standes der Kenntnis stellte der Empfänger Rückfragen, die lediglich mit ja oder nein beantwortet werden können.

Diese Informationstheorie erfasst jedoch nicht die Semantik der Nachricht. Sie ignoriert damit die Sinnfrage, wie sie für Kommunikationen der Beratung unabdingbar sind. Sie unterstellt, dass Signalen ein eigener, gesicherter und empirisch fassbarer Sinn innewohnt. Wird dieser Sinn nicht erfasst, gilt es die Ursache dieser

Nichterfassung, d.h. die Ursache des Misslingens von Kommunikation zu identifizieren.

Dies ist der Hintergrund jener metakommunikativen Debatten, in denen es darum geht, den Verantwortlichen für das Misslingen von Kommunikation herauszufinden. In Organisationen wird dies häufig durch die bestehende Hierarchie gelöst. Die Identifikation jener Person, die nicht in der Lage ist die Mitteilung korrekt zu verstehen obliegt i. d. R. dem Vorgesetzten. Die Folge sind Organisationskulturen der Absicherung, des Schweigens und der vorausseilenden Zustimmung.

Kommunikation verstanden auf dem Hintergrund der Theorie sozialer Systeme (Luhmann 1984), geht davon aus, dass der Empfänger die angebotenen Informationen autonom interpretiert anhand seiner eigenen, intern logischen Verrechnungswelt. Erst durch gegenseitigen Austausch können gemeinsam getragene Bedeutungen dargestellt und in Übereinstimmung definiert werden. Verstehen ist somit Ergebnis von Konsensbildung, nicht Ergebnis korrekter Übertragung.

Die Theorie der sozialen Systeme definiert Kommunikation als Synthese, die durch kontingente Selektionen unterscheidet in:

- Information,
- Mitteilung  
und
- Verstehen

In der Startoperation kann der Sachverhalt potentiell unterschiedlichster Art sein. Selektiert wird aus allen prinzipiell möglichen Sachverhalten heraus. In welcher Weise sich nun der Empfänger einer Information durch das Angebot angesprochen sieht, ist durch den Sender nicht kontrollierbar. Verstehen kann nur vom Empfänger festgelegt werden, ist also nur durch ihn kontrollierbar. Auf das Bedeutung gebende System der angesprochenen Person hat der ansprechende Aktant keinen Zugriff. Die operationale Geschlossenheit von Systemen (Luhmann 1984; Maturana & Varela 1987) grenzt hier im systemtheoretischen Sinne das Kommunikationssystem ein; der Zugriff auf eine der Systemumwelten verschließt sich. Hier darf verwiesen werden auf die Ausarbeitungen zur Problematik der Autopoiesis und zur Problematik der Differenzierung und Co-Evolution zwischen den Systemen (Luhmann 1997, 2002; Schmidt 1994; Simon 1997).

Systeme können entweder technisch bzw. kausal geschlossen sein oder sie können, Sinn für ihre selbstreferentiellen Operationen aus ihrer Umwelt ableiten, also lediglich operationale Geschlossenheit aufweisen. Diese Beschreibung teilt ihrerseits in allopoietische (technische) Systeme und autopoietische (sich selbsterzeugende) Systeme ein.

Das soziale System erkennt durch strukturelle Koppelung (Maturana & Varela 1987; Luhmann 1984) zum psychischen System Sinn. Koppelung erfolgt im wesentlichen durch Sprache<sup>18</sup>, die für beide Systeme Bedeutung hat. Bewußtsein (kognitives System) und Kommunikation (soziales System) sind beide als Sinn produzierende Systeme eng aneinander gekoppelt. Sinn beschreibt damit eine Ordnungsform menschlichen Erlebens. „Erleben und Handeln sind Selektion durch die Zuschreibung von Sinnkriterien“ (Reese-Schäfer 2001, S. 40). Das Kommunikationssystem grenzt sich durch den zwischen den Aktanten geteilten Sinn ab (Willke 1982).

Infolge dieser Konzeptualisierung von Kommunikation kann erfolgreiches Gelingen in der Beratung nur dann unterstellt werden, wenn der Prozess wesentlich geprägt ist durch Ver- und Aushandlungsoperationen zwischen den Aktanten, im kontinuierlichen Umgang mit unerkannten bzw. ungeklärten Differenzen (Zwingmann et al. 1998; Königswieser & Exner 1998; Schmidt 2000a; Schwertl 2001).

Für den co-produzierenden Vorgang in der Kommunikation erweist sich die Informations- oder Nachrichtentheorie nach Shannon & Weaver (1976) als ungeeignet, denn hier können nur Aussagen zur Funktionalität des technischen Systems gemacht, d.h. es können kausale Zusammenhänge zwischen der Wirkung des Versagens und seiner Ursache angenommen werden.

Es gilt, den Beobachter zu beobachten (Luhmann 2002), um Aufschluss darüber zu erhalten, welche Kausalität attribuiert wird. „... Beobachter, die Kausalschemata verwenden,“ müssen „wiederum als Systeme funktionieren. Sie müssen z.B. je nach den Anforderungen für eine kausale Entschlüsselung des Systems im Verhältnis zur

---

<sup>18</sup>Sprache dient als Medium vereinbarter symbolischer Realität in der Koordination von Kommunikation. Diese elaborierte Definition von Sprache geht über verbale und nonverbale Sprache hinaus und bezieht ontogenetisch erworbene oder phylogenetisch tradierte Sprache ein.

Umwelt leben, ein Bewusstsein haben oder kommunizieren.“ (Luhmann 2002, S. 94-95).

Das Versagen eines technischen Systems kann durch den Beobachter einer auf die Ursache der Störung bezogenen direkten Lösung zugeführt werden. Dies geschieht anhand von Kenntnissen bezüglich der technischen Strukturen. Der Fehler wird gefunden, die Fehlerquelle kann beseitigt werden. Die Maschine funktioniert wieder. Jedoch bereits bei komplexen Problemen der Technologie, geraten technische Systeme an ihre Grenzen. Fehler in Systemen der Informationstechnologie werden heute schon nicht mehr ursächlich verfolgt, sondern durch Trial and Error Lösungen (z.B. Auswechseln ganzer Module) beseitigt.

Immer dann, wenn die Lösung nicht alleine durch technische Schließung geleistet werden kann, bedarf es der Leistungen des sozialen Systems, das entsprechend seiner Entscheidungen relevante Impulse aus dem psychischen System selektiv aufnimmt. Auf welche Angebote der Sinnproduktion das soziale System zurückgreift, entscheidet es dabei autonom.

Nach von Foerster können nur triviale Maschinen (1985), also technische Systeme ihre Probleme durch einfache Lösungsmodelle, wie sie z.B. im kybernetischen Modell der Homöostase vorliegen, lösen. Die Vorteile der technischen Schließung erlauben es dem Beobachter, Fehler zu erkennen und sie abzustellen. Sie sind für ihn potentiell durchschaubar und von daher für ihn, wenn er über ausreichende Fachkenntnisse verfügt, auch berechen- und steuerbar.

Dem Beobachter von operational geschlossenen Systemen ist dieser Zugriff nicht möglich. Soziale Systeme als nicht-triviale Maschinen erhalten ihre Kommunikationen, auch wenn sie sich für den Beobachter als fehlerhaft bzw. nicht mehr Ziel führend darstellen. Sie generieren ihre Kommunikationen in einem selbstorganisierten Prozess. Dieser permanente Wandel im System lässt eine Eigendynamik entstehen, die es nicht ermöglicht determinierenden Einfluss von außen zu nehmen. Die Position des Beobachters relativiert sich; er wird Teil des dynamischen Geschehens und verliert damit die Definitionshoheit über den unvorhersehbaren, komplexen, dynamischen Prozess (Haken 1987b<sup>19</sup>), der sich rekursiv selbstorganisiert.

---

<sup>19</sup> Haken macht die allgemeinen Gesetze der Synergetik (Lehre vom Zusammenwirken) auch für die Betrachtung lebender Systeme und dynamischer Prozesse nutzbar. Die Synergetik beobachtet die



Mit der Unterscheidung in eine Kybernetik 1. und 2. Ordnung (von Foerster 1985) wird eine Wende im wissenschaftlichen Denken markiert, die wegführt von ontologischen Wahrheiten und die auf epistemologischen Ansätzen (Bateson 1983a) basiert. Da Ursachen und Wirkungen nicht unmittelbar mit einander verkoppelt sind, zeigt sich das System dem Beobachter intransparent (Luhmann 1984) und unvorhersehbar. Je nach systeminterner Verrechnung wird über Kommunikationsofferten entschieden. Dabei ist die Dynamik nichtlinear (Böse & Schiepek 1989). Wenngleich jede Offerte Komplexität reduzieren kann (Luhmann 1984) bleibt doch ungewiß, was mit ihr geschieht (Willke 1984; von Foerster 1985; Schmidt 2000a) bis die Beantwortung erfolgt ist (Wiener 1968<sup>20</sup>).

Schiepek (1999) und andere Autoren (Brunner & Tschacher 1992; Tschacher & Brunner 1995) weisen besonders auf die Thematik der Eigendynamik und Eigenzeitlichkeit von komplexen Systemen hin. In Konsequenz zu den angenommenen Phänomenen der Selbstorganisation von Systemen orientiert sich der fachliche Diskurs bezüglich relevanter, d.h. nützlicher und erfolgreicher systemischer Beeinflussung, Steuerung, Intervention (Luhmann 1987; Schiepek 1997; Königswieser & Exner 1998; Schmidt 2000a).

Beratung als ein Kommunikationssystem (Luhmann 1984) zu verstehen führt zu den Erkenntnissen einer Kybernetik zweiter Ordnung (von Foerster 1985) und positioniert den Berater als Teil des sozialen Systems. Nach Reiter (1992) führte der Ausbau einer systemischen Metatheorie zu einer hohen Ausprägung an erkenntnistheoretischen Fragen, die Orientierung finden an den erkenntnisphilosophischen Antworten des Radikalen Konstruktivismus (Schmidt 1988, 1994; von Glasersfeld 1987).

Mit dieser epistemologischen Wende (Buchholz 1990) veränderte sich für die systemisch-orientierte Beratung das Bewusstsein zu theoretischen Grundlagen. Auf dem Boden metatheoretischer Fragestellungen zeigte sich der Bedarf nach Konzeptualisierung von Beratungspraxis.

---

Entstehung von Strukturen; die Regeln unter denen die Ordnungsbildung von komplexen Systemen verläuft.

<sup>20</sup> Ob eine Botschaft vom Adressaten *verstanden* wurde, wird erst erkennbar, wenn dieser seine Antwort formuliert hat (Wiener 1968).

Mit dem Radikalen Konstruktivismus verändert sich vor allem die Rolle des Beraters als Experte (Hoffmann 1990<sup>21</sup>). Sie kann sich nicht mehr am Paradigma der Kontrolle orientieren. Mit dem Wandel zu einem Paradigma der Autonomie (Varela 1979; Reiter & Steiner 1986) werden kommunikative Kompetenzen (Schwertl 2001), und systemische Kompetenzen (Schiepek 1997) unverzichtbare Elemente von Beratung und Qualifizierung. Hierzu müssen u.a. vor allem Fähigkeiten der reflexiven, zirkulären Steuerung von Kommunikationen gezählt werden, die geeignet sind einen kontinuierlichen Co-Produktionsprozess zu generieren.

#### Fähigkeit zur Orientierung an Theorie

- Theorie wird als Referenz für das praktische Handeln verwendet. Theorie bietet eine Grenzmarkierung zu weiteren Referenzgrößen, wie Ideologien und Weltanschauungen
- Theorie ermöglicht Absicherung, Systematisierung und Legitimation von Praxis. Sie verweist auf systematisiertes Wissen, Wiederholbarkeit, Überprüfbarkeit und grenzt sich ab gegenüber charismatischen Vorstellungen.
- Theorie bietet heuristische Anregung durch einen Aufbau von Vielfalt.
- Die Referenz Theorie bietet die Auswahl und Verwendung passender Theoriemodelle. Passend ist ein Modell dann, wenn es weitgehend Praxisphänomene abbilden kann.

## 2.2 Kompetenzfeld: Reflexionsfähigkeit

Die Fähigkeit des Beraters mit theoretischem Wissen umgehen zu können, es als Referenz seiner Praxis einzusetzen wird in der Literatur als *eine* der Grundlagen professionellen Handelns gewertet.

---

<sup>21</sup> Grundlegender Wandel in den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts zu einem systemischen Metaparadigma in der klinischen Theorie des psychotherapeutischen Feldes. Mit der epistemologischen Wende veränderten sich infolge die Beratungskonzepte im organisationalen Kontext.

Beratung an Wissenschaft zu orientieren erlaubt es dem Praktiker über größere Freiheitsgrade zu verfügen als ein Zugang, der überwiegend über Intuition, Moral bzw. Pädagogik gesteuert wird (Reiter & Steiner 1996<sup>22</sup>).

Die eigene Praxis u.a.a. an Theorien zu reflektieren erhält somit einen hohen Stellenwert im Kompetenzprofil des Beraters. Nach Schön (1983) ist Reflexionsfähigkeit prinzipiell ein grundlegendes Merkmal professioneller Praxis. Dieser Ansatz Schöns wird von ihm im Konzept der reflexiven Praxis vertreten und zu einer Theorie handlungsbezogener Reflexion entwickelt. Er gilt als einer der Ansätze in der Professionsforschung (Reiter & Steiner 1996).

Ob Beratung sich auf dem Weg zu einer Profession befindet, soll hier nicht weiter verfolgt werden. Zu beobachten ist jedoch seit Jahren der beständige Anstieg an Fachpublikationen<sup>23</sup> zur Thematik. Auch der Anstieg an Forschungsprojekten, wie er von der Autorin u.a.a. im Beratungsfeld von Coaching<sup>24</sup> verfolgt werden kann, lässt auf eine Professionalisierung von Beratungspraxis schließen. Sie dokumentieren Entwicklungen, wie sie von Grawe et al. (1994) und Reiter & Steiner (1996) gefordert werden.

Schöns Konzept der reflexiven Praxis bietet einen kompatiblen Ansatz für die Beraterqualifizierung, da das Konstrukt Kommunikation, als Basisoperation von Beratung, Reflexion zu seinem Fortbestehen benötigt und zugleich in einem ganz besonderen Verhältnis zu Reflexion steht. Schmidt (1994) unterstreicht Reflexivität als Kriterium von Kommunikation und verweist auf Mertens (1977), der Kommunikation als reflexives Handeln definiert. Kommunikation wird zu einem Handeln, das Anwendung findet im Bezug auf weiteres Handeln. Schmidt erkennt in der reflexiven Wahrnehmung die grundlegende Voraussetzung für das Entstehen und Erhalten von Kommunikation.

---

<sup>22</sup> Im Kontext der Aussage wird eine Analogie zwischen den Professionen Psychotherapie und Beratung abgeleitet.

<sup>23</sup> Hier seien exemplarisch Fachzeitschriften, wie *Organisationsentwicklung* und *Organisation Supervision Coaching* genannt, mit fundierten, oft theoriebasierten Praxisbeiträgen und wissenschaftlichen Ergebnissen genannt.

Ebenso deutlich steigen die Beiträge in Form von Fachbüchern, die sich unmittelbar dem Beratungsthema zuwenden (u.a.a. Wimmer 1992; Brunner 1993, 2002a & b; Königswieser & Exner 1998; Müller 2003, Schwertl 2001 & 2005c) bzw. durch grundlegende Erkenntnisse dem Praktiker eine passende Basis für das Handeln in der Beratungspraxis anbieten (u.a.a. Schmidt 1987, 2000, 2003; Schiepek 1997; Malik 1993; Mayer 2003a)

<sup>24</sup> s. dazu die Forschungsarbeiten im Rahmen des Deutschen Bundesverbandes Coaching e.V., u.a. Böning (2004) und von Rauen (2004)

Die Wahrscheinlichkeit, dass Kommunikationsofferten angenommen werden, steigen dann an, wenn mindestens drei Möglichkeiten (Schmidt 2000a, S. 136) reflektiert und durch reflexives Handeln generiert werden:

1. Kommunikatives Ermitteln und Aushandeln  
Schmidt erkennt in unerkannten und unbearbeiteten Differenzen die größte Gefahr für Kommunikationserfolg.
2. Einsatz von Vertrauen  
Es reduziert Komplexität, schafft positive Interaktionsbereitschaft und ermöglicht kognitiven Systemen Kommunikationsprobleme gemeinsam zu lösen
3. Gezieltes Anstreben von Involvement  
Durch die Eröffnung von Interaktion können die Interessenslagen der Zielgruppen erreicht werden.

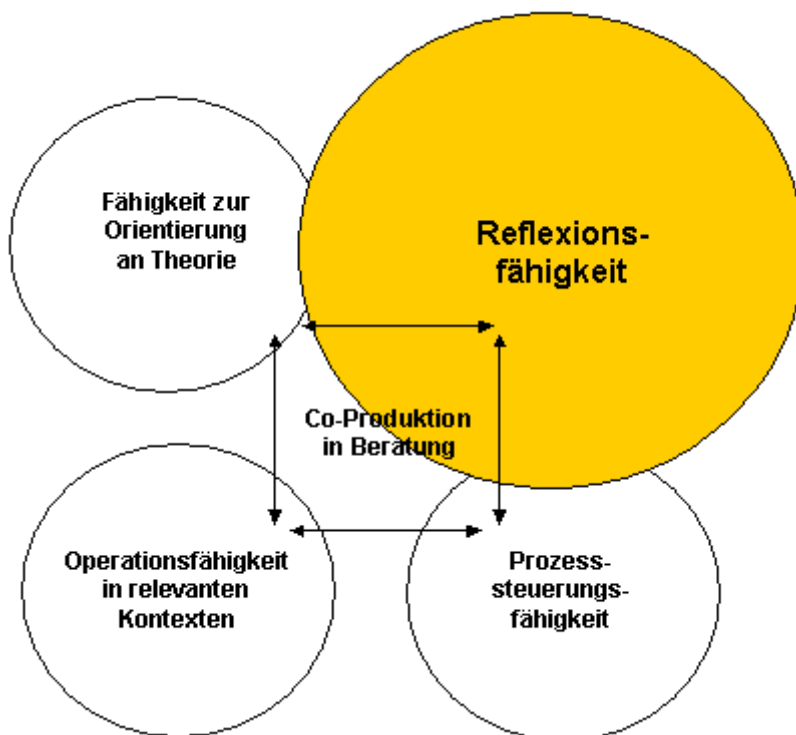


Abbildung 4: Die vier Kompetenzfelder mit Fokus auf Reflexionsfähigkeit

Im folgenden Diskurs werden u.a.a. Erkenntnisse aus therapeutischer Beratungspraxis herangezogen. Die Entwicklung systemischer Praxisansätze hat sich aus der Familientherapie (Reiter et al. 1997) und vor allem durch die Erkenntnisse der Kybernetik 2. Ordnung (von Foerster 1993) vollzogen. Der Beobachterfokus wechselt infolge von Personensystemen (Kybernetik 1. Ordnung) zu Kommunikationssystemen (Luhmann 1984). Damit stellt sich sowohl für den Therapie- als auch für den Beratungsprozess Kommunikation als die relevante Operation dar. Therapie und Beratung als Kommunikationssysteme betrachtet unterliegen somit vergleichbaren Besonderheiten bezüglich ihrer Reflexion. Dies soll im folgenden ausgeführt werden.

Die Differenzierung zwischen Therapie- und Beratungskommunikationen ist vorzunehmen anhand der sich signifikant unterscheidenden Kontextvariablen. Die Besonderheiten im Umgang mit organisierenden Kontexten und die sich daraus ableitenden Kompetenzen werden im Kapitel 2.3 herausgearbeitet.

Nach Schön (1983) kann sich Professionalität nicht am Modell der angewandten Wissenschaft orientieren, das ein hierarchisches Verhältnis zwischen Forschung und Praxis festlegt. Die Ausgangssituation des Praktikers „ist häufig unstrukturiert und erfordert zunächst eine Problem(re)konstruktion<sup>25</sup>, um eine schwierige oder unerwünschte Situation überhaupt in eine Problemlage zu verwandeln. Diese Leistung kann nur der Praktiker erbringen, da die Konstruktion den verfügbaren theoretischen Ressourcen oft nicht zu entnehmen ist und die Berücksichtigung einer Vielfalt von Perspektiven erforderlich macht.“ (Reiter & Steiner 1996<sup>26</sup>, Script S. 6). Die gemeinsame Beschreibung der Problems von Kunde und Berater leistet einerseits eine wichtige Voraussetzung für den Beratererfolg und ist gleichzeitig bereits ein wesentlicher Bestandteil des Lösungsprozesses.

Als überholt bezeichnet auch Luhmann (1990, S. 648ff) das Modell des logisch gesicherten Wissenstransfers aufgrund der selbstreferentiellen Geschlossenheit funktionaler Teilsysteme der Gesellschaft. Ebenso lassen die Erkenntnisse der Kybernetik 2. Ordnung (von Foerster 1985) die Annahme der direkten

---

<sup>25</sup> s.a. Steve de Shazer (1992, S. 49-56): Die Rekonstruktion des Problems aus dem beklagten Sachverhalt.

<sup>26</sup> Reiters & Steiner (1996) beschreiben zum einen die Differenz zwischen professioneller Praxis und Forschung. Zum anderen richten sie ihre Aufmerksamkeit auf Psychotherapie selbst als eine Einheit von Praxis und systematischer Reflexion.

Übertragbarkeit von Theoriewissen zur Anwendung in den Handlungsraum des Praktikers nicht zu.

Schön (1983) unterscheidet Professionalität zwischen alltäglichem und professionellem Handeln. Charakterisierend für das professionelle Handeln wird das Verfügen über einen höheren Anteil an explizitem Expertenwissen gewertet, ohne dass dem Berater ein fertiges gesamtes Handlungspaket vorgegeben wird. Professionelles Handeln wird i.d.R. dann reflektiert, wenn entweder Handlungsschwierigkeiten auftreten, also rückwirkend bereits stattgefundenes Handeln zu überprüfen ist, oder andererseits unbekannte Situationen erwartet werden, die ihre gedankliche Vorwegnahme im Sinne eines Handlungsszenariums zur Vorbereitung angezeigt erscheinen lassen.

Schwertl (2001) differenziert auf der Grundlage des Konzeptes Kommunikative Kompetenz für den Kontext Beratung in alltägliche und professionelle Kommunikation. Er geht von der Annahme aus, dass durch reflektierte Beratungserfahrung (reflektierte Quantität an Beratung) ohne Erfolgseinbuße partiell auf theoretische Untermauerung verzichtet werden kann. Er lässt damit reflektierte Praxiserfahrung als Leitdifferenz gelten. Das heißt mit anderen Worten, theoriegeleitete Praxis rechtfertigt sich aus systematisierter Praxisreflexion.

Diesen Überlegungen folgend kann mit Schön (1983) davon ausgegangen werden, dass sich der professionelle Praktiker am Einzelfall orientiert, für den er zwar bekannte Theorien und Techniken heranzieht, jedoch im Lösungshandeln für die spezifische Fragestellung eine jeweils neue hypothesengesteuerte Vorgehensweise modelliert.

Für Reiter & Steiner (1996, Script S. 7) besteht das Gemeinsame professioneller Berufe „aus der Fertigkeit, während des Handelns in Bezug auf bestimmte Kriterien und situative Erfordernisse reflektieren zu können.“

Beratung, als Handeln in komplexen Situationen, fordert die professionellen Fähigkeiten des Beraters zur Problemlösung. Nichtlineare Eigendynamik, Vernetztheit, Intransparenz und nichtlineare Interventionseffekte begrenzen Vorhersehbarkeit, Planbarkeit und Steuerbarkeit von Prozessen; zugleich ist der Praktiker durch die Unstrukturiertheit der thematisierten Situation einer großen Informationsfülle ausgesetzt. Er benötigt infolge Fertigkeiten, die es ihm

ermöglichen aus dieser Fülle Relevantes, d.h. Nützliches für sein Handeln zu identifizieren und zu reflektieren.

Auf der Grundlage eines spezifischen Theoriewissens zu komplexen selbstreferentiellen Systemen tritt die Kompetenz der handlungsbezogenen Reflexionsfähigkeit in den Fokus. Reflexion und die Fähigkeit zum Einsatz von Reflexionsleistung werden für den beratenden Praktiker zu einer unverzichtbaren Spezifität seiner Kompetenzen. Sie ermöglichen ihm aus der Fülle von Informationen zu selektieren und Problemlösungen zu erfassen, die eine Vielfalt an Perspektiven offen legen. Es gilt im ganz Besonderen, Fähigkeit zu entwickeln, flexibel mit den selektierten Informationen umzugehen. Der ethische Imperativ von Foersters (1993b) bringt dies zum Ausdruck: Durch sein Handeln sollte der Berater mindestens eine Handlungsoption mehr anbieten können, als bisher zur Verfügung stand. Auf ein Repertoire von vielen Lösungsansätzen für ein Problem zurückgreifen zu können statt auf eine Standardlösung für alle vergleichbaren Probleme vertrauen zu müssen, kennzeichnet wesentlich die Qualität aufgrund von Reflexion, vor allem auf dem Hintergrund systemischer Referenzen. Hierzu gehören das Variieren von Fragetechnik, die Auswahl von Interventionsstrategie, die Auswahl passender Taktung, das erfolgreiche Operieren mit nicht anwesenden Einflussgrößen und die Flexibilität hinsichtlich Interviewumfang und –frequenz. Aufgabe von Qualifizierung muss es sein, die dazu notwendige Reflektionsfähigkeit als Element des Kompetenzprofils des Beraters auszubilden.

Mit der Orientierung an Theorie, der Erfahrung aus dem eigenen Berufsfeld sowie den eigenen reflektierter Praxisthemen entwickelt der Berater experimentierend und entdeckend (Greenberg 1994; Hill 1994) eigene Hypothesen und erfragt die Hypothesen der Kunden (Selvini-Palazzoli 1981<sup>27</sup>).

Als „reflexive Konversation mit einer einmaligen und unstrukturierten Situation“ charakterisiert Schön (1983, S. 130) dieses lösungsorientierte Vorgehen. Auch Schwendenwein (1990) hebt den Stellenwert der Reflexion für professionelles Handeln explizit hervor. Er markiert Reflexionsfähigkeit als Kriterium für die Erreichung von Professionalität.

---

<sup>27</sup> Selvini-Palazzoli entwickelte mit ihren Kollegen Prata, Cecchin und Boscolo das Mailänder Modell der frühen Familienberatung mit den konzeptionellen Säulen Hypothesieren, Zirkularität und Neutralität. Dieses Konzept hat hohe Akzeptanz in der Beraterpraxis gefunden (u.a. Königwieser & Exner 1998).

#### Berufsethische Reflexion

Kenntnis und Akzeptanz gesellschaftlicher Zentralwerte, professionsspezifischer Leitziele und Verhaltensregeln sowie deren angemessene Interpretation und situationsadäquate Realisierung

#### Subjektbezogene Reflexion

Situationsbezogene Einschätzung der Arbeits- und Handlungsvoraussetzungen

#### Wissenschaftsbezogene Reflexion

Kenntnis relevanter Theorien und deren wissenschaftliche Absicherung sowie die Möglichkeit, diese als Erklärungs-, Orientierungs- und Entscheidungshilfen heranzuziehen

#### Praxisbezogene Reflexion

Verfügen über ein standardisiertes Repertoire von Fähigkeiten zur Einschätzung der eigenen Fertigkeiten. Dazu gehört die Planung, Durchführung und Evaluierung professionsspezifischer Treatments

#### Autobiographische Reflexion

Fähigkeit des Rückgriffs auf Eigenerfahrung zur Lösung professioneller Probleme

#### Kritische Reflexion

Fähigkeit zur kritischen Überprüfung von Handlungsvollzügen mit dem Ziel der Revision

**Abbildung 5: Handlungskomponenten professioneller Reflexionsfähigkeit nach Schwendenwein (1990)**

Schwertl (2001, S. 317) verweist auf die Besonderheiten der Reflexion von Beratung. Dem Berater als einem Experten für Kommunikationen steht letztendlich wiederum nur Kommunikation zur Reflexion zur Verfügung. Der Autor hebt hervor, dass jegliche Reflexion oder Abhandlung über Kommunikation mit Eigentümlichkeiten versehen ist. Dem Berater steht somit keine Differenzierung zwischen dem Reflexionsgegenstand (Kommunikation) und dem Medium der Reflexion (Kommunikation) zur Verfügung.

Dies stellt in besonderer Weise Anforderungen an den Praktiker, zu dessen signifikanten Kompetenzen Reflexionsfähigkeit als alternativloses Handlungsmerkmal zu zählen sind.



Zur Reflexion seiner Kompetenzen benötigt der Berater kommunikative Fähigkeiten, ohne die es keine (Selbst-) Erkenntnis über die eigene Qualität von Kommunikationsfähigkeit geben kann.

Hier zeigt sich die Vernetztheit zwischen den vier Kompetenzfeldern. Ohne systematisiertes Wissen über Kommunikation verflüchtigt sich der Gegenstand der Betrachtung; er verliert seine Konturen. Um festhalten zu können, worauf sich der Reflexionsfokus konzentriert, muss bekannt sein, von welchem Kommunikationsmodell die Rede ist bzw. welche Kommunikationsaspekte geprüft werden. Das bereits ausgeführte notwendige experimentierende und entdeckende Vorgehen im Reflexionsprozess bliebe ohne genaue Ausweisung des Kommunikationsbegriffs oberflächlich und substanzlos. Auch für Reiter & Steiner (1996) kann die Qualität einer systematischen Reflexion ohne Theoriewissen zu Kommunikation nicht realisiert werden

Die Ausführungen zeigen, welchen besonderen Stellenwert Reflexionsfähigkeit in der Beratung aufweist. Damit kann der Fähigkeit zur Reflexion generell ein handlungsleitender Wert zugesprochen werden. Andererseits stellt sich Reflexionsfähigkeit auch in komplementärer Beziehung zu weiteren Kompetenzbereichen dar. Systematische Reflexion muss sich folglich an Wissenschaft orientieren, ohne die das praktische Handeln des Beraters nicht gegen Intuition, Ideologie und Weltanschauung abgesichert werden kann. Zugleich kann sich Reflexionskompetenz nur durch die Fähigkeit entwickeln, relevante Kontexte praktischen Handelns zu erfassen und einzubeziehen. Sie benötigt vor allem auch passende Methoden und Techniken zur Steuerung der Reflexionskommunikation. Um Beratungsleistungen eine nachhaltige Wirkung zu verleihen, wird einerseits die Fähigkeit zur Reflexion notwendig, andererseits eine Haltung der Weiterentwicklung durch Reflexion. Im Tätigkeitsfeld von Beratung stellen sich dazu mehrere Formen expliziter Reflexionspraxis dar:

- Coaching als individuelle, berufliche Reflexionsmethode
- Berufliche Supervision als Einzel- bzw. Gruppenverfahren unter Anleitung
- Mentoringprogramme
- Kollegiale Supportangebote

So wird auch in der Qualifizierung zum Berater das Ziel Reflexionsfähigkeit nur durch wiederkehrende Reflexionsvorgänge erreicht. Dies kann durch passende Architekturen und Designs wesentlich unterstützt werden.

Im Rahmen des Kompetenzfeldes *Reflexionsfähigkeit* sei besonders auf die Ergebnisse einer Evaluationsstudie verwiesen, die ergänzend die Thematik unterstreichen.

In einer vergleichenden Studie zu Lernarchitekturen im Managementtraining<sup>28</sup> verweist Mayer (2003a, 2003b) auf die Vorteile eines Lernens „von regelbestimmtem Verhalten, bei dem die Teilnehmer unterstützt werden, Trainingsinhalte ihrer Wahl zu diskutieren, um die dahinter liegenden Annahmen zu verstehen“ (2003b, S. 54). Diese Methodik des Lernangebots führt auf die Theorie der Prinzipienanwendung (Rank & Wakenhut 1998, S. 21) zurück. Neben der Vermittlung konkreter Techniken wird auch der Schwerpunkt auf die Vermittlung von Kompetenzen zur Reflexion gelegt, die hier als Prozesskompetenzen bewertet werden. Der Zugang zum Lerngegenstand ist skizziert durch ein prozessorientiertes Entdeckungsvorgehen und Modell-Lernen (Bandura 1963), das als Lernen 2. Ordnung auf Bateson zurückführt (1983a, 1983b). Mayer stellt dazu Ergebnisse vor, die sich für den Lernerfolg als nützlich darstellen: Das Gelernte kann langfristig erhalten werden.

Im Vergleich dazu weisen die Ergebnisse einer Lernarchitektur auf der Basis der Theorie der identischen Elemente (Rank & Wagenhut 1998, S. 21) auf weniger erfolgreiche Ergebnisse. Den Teilnehmern werden die Trainingsinhalte genau vorgegeben, wie sie an deren Arbeitsplätzen angewendet werden können. Das vorwiegend kognitive Lernangebot wird strukturiert und instruierend vermittelt. Dies entspricht einem Lernen 1. Ordnung (Bateson 1983a, 1983b).

Für die professionelle Qualifizierung des Beraters bedarf es bezüglich von Reflexionsfähigkeit auch eines Blickes auf die explizite Differenzierung zwischen Inhalt und Prozess (s.u.a.a. Kapitel 1.1).

Berater werden im Kontext ihrer Tätigkeit mit diversen Fachthemen konfrontiert, die Einfluss auf die Reflexion des Kommunikationsprozesses haben. Für das Ergebnis

---

<sup>28</sup> Mayer evaluiert zwei Managementtrainings. Zum einen ein internes Qualifizierungsprogramm eines schweizerischen Managementinstituts für ein Unternehmen der Automobilbranche mit Zielgruppe mittleres Management, zum anderen ein externes Qualifizierungsprogramm eines österreichischen Managementinstituts mit Zielgruppe oberstes Management.

und die Nachhaltigkeit von Beratung kann es nicht unerheblich sein, in welchem fachlichen Rahmen sich Kommunikationen darstellen. Dem Kunden geht es um zwei Faktoren, nämlich einerseits das zentrale Anliegen des Unternehmens: die Optimierung des betriebsspezifischen Produktes zur Sicherung der Marktposition und damit zur Sicherung der Zukunft der Organisation und ihrer Überlebensfähigkeit. Zum anderen können diese Veränderungen nur durch die Optimierung und Sicherung einer hohen Qualität in der betrieblichen Kommunikation gewährleistet werden (s.a. Kapitel 1.1). Für den Berater bedeutet die enge Verzahnung zwischen dem Produkt und den Kommunikationen zur Schaffung des Produktes die Notwendigkeit, zwischen beiden Faktoren zu differenzieren. Experte in der Erstellung des Produktes kann im Regelfalle nur der Kunde sein. Der vom Kunden angefragte Berater ist Experte für Kommunikation. Seine Expertise konzentriert sich von daher auf Kommunikation, wenngleich die Lösung nur in einer gemeinsamen Produktion zwischen beiden entwickelt werden kann. Reflexionsgegenstand für den Berater bleibt eindeutig der Kommunikationsprozess, auch wenn er, State of the Art folgend, sich im Unternehmen mit seinen betrieblichen Abläufen *kundig* machen muss, um durch die Kenntnisse zum Produkt und die organisatorischen Hintergründe die Anliegen der Kundenerfassen zu können.

Reflexionsgegenstand ist infolge nicht der fachliche Inhalt. Der Berater ist nicht der kompetentere Fachmann<sup>29</sup>. Die Reflexion der Beratungsleistung fokussiert die Güte des Kommunikationsprozesses, der durch den Kontext der jeweiligen Praxis gezügelt wird (Schmidt 2000a).

Durch die sorgfältige Reflexion kann vor allem auch dem vielerorts leichtfüßig blühenden Geschäft systemischer Beratung ernsthaft begegnet werden (Zwingmann et al. 2000).

Reflexionsfähigkeit als professionelle Kompetenz des Beraters verlangt auch den Blick auf die eigene Person. Der Beratungsprozess gestaltet sich als eine Dienstleistung für den Kunden in unmittelbarer bzw. mittelbarer Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Parteien, dem Anbieter und dem Empfänger der Dienstleistung. Erfolgreich wird sich der Prozess nur auf das Ergebnis auswirken,

wenn es gelingt auch einen Weg im Umgang mit Differenzen, Unstimmigkeiten, Ärgernisse, Entwertungen und Konflikten zu finden. Wenn es gelingen kann, auch in schwierigsten Situationen, Kommunikationsabbruch als das letzte Mittel der Wahl in Betracht zu ziehen. Vor allem wenn es auch gelingt Sicherheit in der Entwicklung eines eigenen Stils im Umgang mit Kunden, Kollegen und Vorgesetzten zu finden.

Vom Berater erfordert dies, eine Haltung gegenüber dem Anderen einzunehmen, die es möglich macht, dessen Wertevorstellung und Maßstäbe zu akzeptieren und zu respektieren. Es bedeutet Dissens annehmen, um ihn als Ressource, als Vielfalt (zwei Sichtweisen sind mehr als eine) für Lösungsansätze nutzen zu können. Sich von Unstimmigkeiten, Entwertungen oder Beschuldigungen nicht entmutigen zu lassen oder die eigenen Fähigkeiten anzuzweifeln fordert vom Berater die Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit Erfahrungen aus schwierigen Situationen. Die Thematisierung der eigenen Person im Rahmen spezifischer sozialer Gegebenheiten heißt sich selbst zu beobachten und zu reflektieren. Offen gegenüber eigenen unliebsamen Themen und blinden Flecken zu sein, gestattet es auch sie als solche wahrzunehmen und zu ordnen. Dadurch kann sich der Berater die eigenen Verhaltensweisen und –muster bewusst machen, um ein breiteres Repertoire an Handlungsmöglichkeiten zu gewinnen, aber auch eigene Grenzen wahrzunehmen und einen Weg im Umgang mit ihnen zu finden.

Die Besonderheit des Beratungsprozesses<sup>30</sup> erfordert die Bereitschaft des Beraters, sich bewusst in die Anforderungen von Beratungssituationen zu begeben, sich auszuprobieren und zu beobachten. Andere Berater, Mentoren, Vorbilder beobachten zu können, bietet sich dabei nur als *eine* Variable in der Kompetenzentwicklung an, denn die Basis von Beratung ist Können, nicht Wissen (Wohland 2004; Malik 2004). Der Berater muss sich dazu in Situationen begeben, die eine Reflexion seines Erlebens im Handeln ermöglichen. Durch den Vergleich zwischen der Fremd-Bewertung durch Kunden und seine selbst vorgenommene Einschätzung lassen sich Unterschiede wahrnehmen, die Identitätsbildung erlauben.

---

<sup>29</sup> Der Sonderfall, dass Berater über Feldkompetenz verfügen wird hier nicht fokussiert.

<sup>30</sup> Bei allen vielfältigen und zugleich begrenzten Möglichkeiten an Vorbereitungen kann sich der Berater erst in der Situation, im Geschehen selbst bewähren. Er entscheidet und handelt im Rahmen der Gegebenheiten durch Versuch und Irrtum. Durch Reflexion können diese Situationen rückwirkend dargestellt und alternativen Lösungen zugeführt werden, um zukünftige und vergleichbaren Bedingungen über Handlungsalternativen zu verfügen.

Die gewonnenen Erfahrungen bieten dann in der Reflexion von Fremdbeobachtung und Verstehen die Voraussetzung zu einem Verständnis für die Entwicklung von anderer, der eigenen fremden Identität. Sich selbst über eigene Unstimmigkeiten, Irritationen, Dissonanzen bewusst zu werden, lässt die Unstimmigkeiten, Irritationen und Dissonanzen des Gegenüber nachvollziehbar erscheinen. (Luhmann 1985, S. 405).

Über Reflexionsfähigkeit zu verfügen bedeutet in diesem Zusammenhang für den Berater, das eigene Erleben und Verhalten in Realsituationen zu erkunden. Auch hier wird die Verwertung von Erfahrung die Entwicklung von Professionalität ermöglichen und Ambiguitätstoleranz (Schiepek (1997) gegenüber der Logik der Kunden entwickeln.

Professionelle Kompetenzen benötigen im Feld der Prozessberatung eine Perspektive der kontextuellen Selbstthematizierung (Willke 1990; Schiepek 1999). Selbstthematizierung beschreibt im Kontext selbstreferentieller Systeme den Prozess des sich permanent Selbsterfahrens und fokussiert auf persönliche Reaktionsmuster unter spezifischen Bedingungen. Nach Luhmann (1985), Ciompi (1986) und Schiepek (1991) generiert sich durch den kontinuierlichen Selbstbezug das psychische System und gewährleistet die Autonomie des Bewusstseins.

#### Reflexionsfähigkeit

- Die Fähigkeit und Bereitschaft zur Reflexion stellt einen generellen handlungsleitenden Wert dar.
- Es werden Handlungsverläufe überprüft und bewertet. Eine Orientierung an Prozessen findet statt.
- Reflexionsfähigkeit stellt eine berufsethische Perspektive dar, z.B. im Umgang mit Fehlern.
- Reflexionsfähigkeit führt zur Entwicklung von Professionalität. Sie ermöglicht die Verwertung von beruflichen Erfahrungen.

## 2.3 Kompetenzfeld: Operationsfähigkeit in relevanten Kontexten

Der Begriff des Kontextes ist auf Bateson<sup>31</sup> (1983a) zurückzuführen. Für ihn stellt sich jede Handlung bzw. Äußerung eines Individuums immer an einen spezifischen Kontext gebunden dar, der für das Individuum relevant ist.

Das Verhalten des Individuum wird immer aus diesem Bezugsrahmen heraus bewertet; es wird dem entsprechend als verständlich bzw. sinnvoll angenommen, oder auch nicht. Das heißt, das Verhalten des Individuum erschließt sich dem Beobachter nicht in seiner Eigenheit. Da es sich nie in einem von allen Bedeutungen leeren Raum vollzieht, kann es nur in Abhängigkeit zum Kontext beobachtet und bewertet werden. Verhalten kann demnach einem Kontext angemessen bzw. nicht angemessen sein.

Selbstreferentielle Systeme grenzen sich durch ihre Operationen, ihre Organisation und ihre Entscheidungen, die sie in einem rekursiven Prozess vornehmen zu ihrer Umwelt ab. Durch die Bestimmung ihrer Grenzen, die durch Sinn-Entscheidungen erfolgen, wird der Rahmen für die Bedeutungsgebung erfasst. Der Beobachter trifft die Entscheidungen; Kontexterfassung wird zum Resultat systemischer Modellbildung (Böse & Schiepek 1989).

So setzt eine Arbeitssitzung von Bereichsleitern diesem Rahmen angemessenes Verhalten voraus. Das wiederholte Telefonieren einzelner Mitglieder würde nicht dazu gezählt werden. Es setzt andere Kontextmarkierungen als die konzentrierte Mitarbeit an den Themen der Arbeitssitzung. Telefonieren würde vielmehr zu Irritation bzw. Verärgerung führen, ob der Missachtung der durch den Bezugsrahmen erwarteten Einhaltung von Regeln in Arbeitssitzungen. Regeln markieren einen Kontext im Sinne einer Mitteilung bzw. Metakommunikation über den geltenden Bezugsrahmen.

---

<sup>31</sup> In Kontexten zu denken stellt Bateson systemischem Denken gleich. Handlungen bzw. Äußerungen werden demnach eingeteilt nach einer Leitdifferenz: in den Kontext passend oder nicht passend. Diese Aufteilung wird über Sinn als Programm zur Bewertung generiert. Damit wird eine Unterscheidung vorgenommen, die den Blick des Beobachters auf einen spezifischen Ausschnitt lenkt und eine Differenzierung zu dessen Umwelten vornimmt. Diese Grenzziehung erst erlaubt die Bezeichnung System. Kontext und Umwelt können demnach nicht als synonym verstanden werden.

Die Definition von Kontexten erfolgt auf der Grundlage eines Bewertungsprogramms, mit dem das Individuum bipolare Entscheidungen trifft: dazugehörig vs. nicht dazugehörig, relevant vs. irrelevant.

Im Falle der Abteilungsleitersitzung entscheidet sich die Bewertung nicht über die Operationslogik des Individuums. Hier folgen die Entscheidungen einem Programm, das „kollektiv verbindliche Semantik generiert.“ (Schmidt 2000a, S. 125)

Mit anderen Worten bedeutet das: Es ist notwendig zunächst über das Programm, das der Bewertung unterlegt wird, Einigkeit zu erzielen. Die für das Unternehmen relevanten Operationen, der Logik des Unternehmens folgend, müssen mit Bedeutung bzw. Relevanz für die Organisation belegt werden. Sie müssen emotional besetzt werden, das heißt, sie müssen durch das Unternehmen als Werte, die Vertrauen, Sicherheit und Orientierung bieten, kommuniziert und als Unternehmensregeln mit Verbindlichkeit vermittelt werden. Auf dieser Grundlage lassen sich Inhalte angemessen verhandeln. Ein grundlegender Fehler wäre es, Einigkeit über das Programm der Bewertung zu unterstellen, um dann in den inhaltlichen Verhandlungen festzustellen, dass dies nicht gegeben ist.

Um operationsfähig sein zu können benötigt der Berater somit Kompetenzen, die ihn in die Lage versetzen, die Bedeutung von Kontextabhängigkeit und Kontextorientierung für Verhalten zu erfassen.

Die hier fokussierte *Operationsfähigkeit* hebt die Bedeutung des Kontextualisierens hervor. Die angrenzenden Kompetenzfelder treten zu diesem Zwecke in den Hintergrund. Der erfolgreiche Umgang mit organisierenden Kontexten stellt sich als eine der grundlegenden Methodenkompetenzen systemischer Beratungspraxis dar.

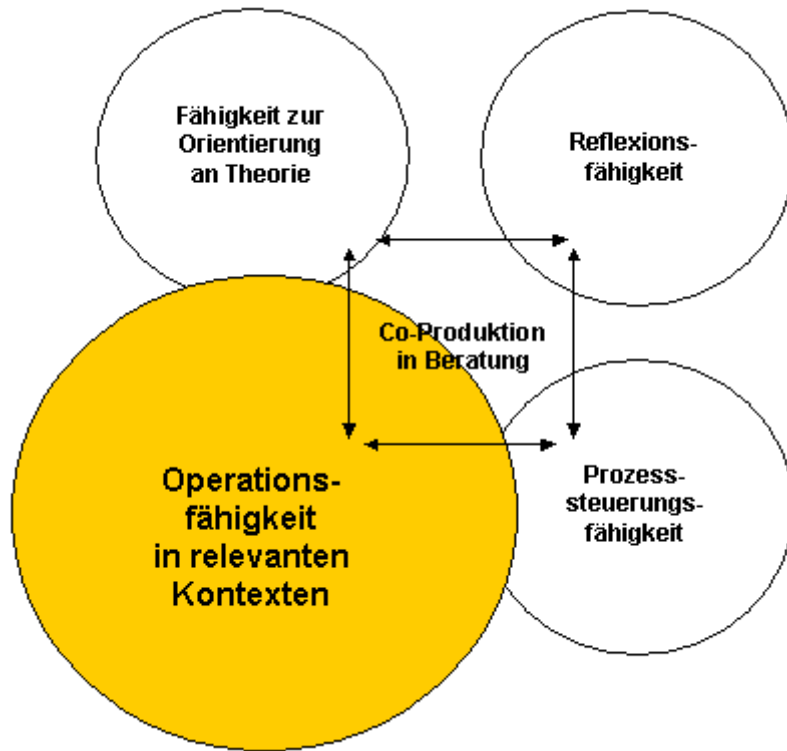


Abbildung 6: Die vier Kompetenzfelder mit Fokus auf Operationsfähigkeit in relevanten Kontexten

Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für den Berater als Handelnden der Praxis dar.

Um der beschriebenen Falle klassischer Beratungsdilemmata zu entkommen, muss der Berater Abstand nehmen von der Idee, instruierend Einfluss auf Kommunikationen nehmen zu können. Zugleich wird von ihm auch angesichts dieser Voraussetzung Handeln erwartet: Er entkommt der Handlungspflicht nicht.

Konsequenter Weise heißt dies: das Modell zur Steuerung von Kommunikationen hat genau diese Voraussetzungen zu berücksichtigen. Es bietet sich durch Veränderung in der Rahmung von Kommunikation an. Willke (1989) beschreibt dieses Vorgehen als Kontextsteuerung. Er definiert es als Konditionalisierung von Bedingungen, unter denen ein selbstreferentielles System sich von seiner Umwelt zu Veränderungen anregen lässt.

Die Entscheidung zur Steuerung von Beratung über den Weg der Kontextualisierung heißt für den Berater, die bestehenden Bedingungen und damit die Verhaltensregeln



relevanter Kontexte zu erfassen unter denen Organisationen operieren. Um Veränderungen erfolgreich realisieren zu können, werden diese Basisinformationen notwendig.

Sowie ein Satz nur im Kontext des Gesamttextes verstanden werden kann, ist Verhalten nur im Kontext seines Umfeldes verständlich. Kontextverständnis ist ein Verständnis für Bedeutungsgebung. Systemische Praxismethoden haben sich auf dieser Wissensgrundlage entwickelt (Willke 1984, 1987; Schiepek 1991, 1997; Schwertl 2001; Königwieser & Exner 1998).

Wie bereits skizziert, benötigt der Berater für sein Handeln in Organisationen ein sehr spezifisches Wissen im Umgang mit den vorhandenen Kontextbedingungen. Der Kontext definiert das soziale System Unternehmen sowohl nach außen (externe Empfänger von Leistung) als auch nach innen (interne Empfänger von Leistungen). U.a.a. durch den Kontext werden die Regeln dieses Systems definiert (Schmidt 2000a, 2002). Nicht immer werden sie explizit dargestellt. Unkenntnis bezüglich dieser Regeln erschwert erheblich die Orientierung der Entscheidungs- und Handlungsträger. Malik (1973) beschreibt das Handeln im Kontext einer Organisation als ein Handeln, das sich an der Ordnung, an den Regeln der Organisation orientiert.

Fehlende Kompetenz im Umgang mit organisierenden Kontexten kann zum Stolperstein in einem beginnenden aber auch in einem bereits fortgeschrittenen Beratungsprozess werden. Die Missachtung dieser Bedingung aus Unkenntnis bzw. mangelnder Bereitschaft kann, und dies lehrt die Erfahrung, den Aufbau von erfolgreichen Handlungsmustern verhindern.

Dies soll an einem Beispiel aus eigener Beratungspraxis verdeutlicht werden.

In der systemischen Beratung ist es in den letzten Jahren selbstverständlich geworden, den Begriff des Kunden einzusetzen. Ausgehend von Beratungen in Wirtschaftsunternehmen hat er in verschiedenen Praxisfelder Anklang gefunden. Er ist passend zur Annahme, das selbstreferentielle System entscheide autonom über seine Operationen. Der Begriff beschreibt treffend die Qualität der gewünschten Beziehung zwischen dem Anbieter und dem Empfänger einer Dienstleistung. Er wird vor allem dem abgeleiteten Anspruch gerecht, dass Aktanten ihre Entscheidungen selbstverantwortlich zu tragen haben. Er ist geeignet qua

Definition<sup>32</sup> Übergriffe, Manipulationen und Befehlsvokabular in Beratungsprozessen auszuschließen. Er schließt also Freiheit in der Entscheidung und im Handeln von gleichberechtigten Partnern ein und referiert auf ein Kooperationsverhältnis, wie es aus dem freien Handel bekannt ist. Dem *Kunden* wird unterstellt, dass er als Vertreter seines Anliegens in eigener Sache *kundig* ist.

Für den Organisationskontext Krankenhaus hat sich der Kundenbegriff immer wieder als problematisch erwiesen. Die medizinischen und pflegerischen Dienstleistungen können von den dort tätigen Berufsgruppen nicht als Gegenstand eines freien (Aus-)Handels gewertet werden.

Die Empfänger medizinischer Leistungen als Kunden zu begreifen, die für sich selbst kundig sind, würde eine grundsätzlich andere Kultur innerhalb der medizinisch-technischen Industrie voraussetzen.

Die Verfügung und die Verantwortungsübernahme hinsichtlich der Verfügung im Falle von Bewusstlosigkeit, lebensbedrohlichen Zuständen oder anderen gravierenden Einschränkungen braucht nicht begründet zu werden; sie ist evident. Die Verweigerung der Einsicht in verursachte Kosten, die sprachliche Reduktion auf Symptome (z.B. der Beinbruch), kommt in der generalisierenden Bezeichnung Patient (der Geduldige, der Erleidende) zum Ausdruck. Diese Art der Verfügung über das Objekt Patient ist ein hochrelevantes Merkmal der Kultur des Gesundheitswesens.

Wie immer wir unser Gegenüber bezeichnen, es hat den Charakter einer Setzung und damit Folgen. Von Kunden zu sprechen, bedeutet sich auf ein Dienstleistungsverhältnis mit weitgehender Egalität einzustellen. Vom Patienten zu sprechen bedeutet auf ein kaum hinterfragbares Expertentum zu verweisen<sup>33</sup>.

Wenn man aber die Bezeichnung reflektiert (Schmidt 2004), dann bedeutet dies, sie wäre auch möglicherweise anders zu definieren. Dem zu Folge wären die Debatten um Kunden- vs. Patientenmodelle weniger unter Wahrheits- oder Moralgesichtspunkten zu führen, sondern unter dem Aspekt ihrer Konsequenzen zu

---

<sup>32</sup> Der Begriff Kunde steht für unterschiedliche Synonyme. Für Beratung erweisen sich die Beschreibungen Kundiger ebenso wie Käufer (Deutsches Wörterbuch: Wahrig) als hilfreich. Sie heben eine gleichberechtigte Beziehung hervor zwischen dem Anbieter und dem Empfänger der Leistung. Ein Kundiger verfügt über Kompetenzen; in seinem Kundigsein vermittelt er Expertentum. Ein Käufer entscheidet über den Kauf eines Produktes und bietet durch die Honorierung einen Gegenwert an. Käufer und Verkäufer gehen miteinander einen Handel ein.

bewerten. Die mit der Setzung verbundenen Ereignisabfolgen beinhalten ein Handlungsschema. Das jeweils gewählte Modell muss durch interne und externe Kommunikation abgesichert werden (s. Kapitel 3.1.4).

Dies bedeutet, Kundenmodelle implizieren entsprechende interne und externe Kommunikationen. Verschärft dargestellt heißt dies: Kommunikationsmodelle schließen passende Kommunikationen nach innen und nach außen ein, sowie die Behandlung von Patienten, den Erduldenden und Erleidenden, ebenfalls in Kommunikationsformen ihren Niederschlag findet. Für Laien unverständliches lateinisches Fachvokabular, Nichtoffenlegung von Abrechnung, Dialoge vor den Betroffenen zwischen Ärzten unter Ausschluss des anwesenden Kunden seien ebenfalls als Beispiele einer spezifischen Kultur angeführt.

Für den Berater entsteht hier die Frage: Welche Konsequenzen müssen berücksichtigt werden, wenn der Begriff Patient gegen den Begriff Kunde ausgetauscht wird? Welcher Nutzen kann erwartet werden, wenn eine eingeführte Regelung des spezifischen Kontextes durch eine andere ersetzt wird?

Deutlich anders zeigt sich dagegen das folgende Beispiel im Umgang mit organisierenden Kontexten. Die Beobachtungen Batesons (1983b) im Rahmen therapeutischer Arbeit mit den Familien schizophrener Patienten zeigen sehr deutlich, wie wesentlich der Fokuswechsel von der Innenwelt einer erkrankten Person auf den Lebenskontext, auf die Beziehungen innerhalb derer einzelne Personen existieren, für das erfolgreiche therapeutische Handeln ist. Für Bateson stellten sich Probleme des Einzelnen erst in seinen Beziehungen zu den Familienmitgliedern dar. Den Symptomen wird damit Bedeutung im Rahmen der Familiebeziehungen beigemessen (Simon & Stierlin 1984).

Die Entwicklung der Familientherapie führte von einem auf das Individuum bezogenen hin zu einem systemischen Ansatz mit Veränderungen von Kontextbedingungen in Therapie und Beratung. Die Familientherapie hat eine Kontexterweiterung vollzogen, in dem sie in ihre Denkansätze und ihr Handeln die verschiedenen Personen einer Familie und evtl. weitere Unterstützungssysteme mit einbezog. Dies war u.a.a. wegweisend für den Perspektivenwechsel zum Fokus auf

---

<sup>33</sup> Der im medizinischen Modell übliche Fakturierungsmodus sowie die schwache rechtliche Situation von Patienten sind Ausdruck davon.

Kommunikation in Therapie und Beratung. Damit haben sich infolge auch weitere Tätigkeitsfelder für systemische Praxis eröffnet.

Wäre hier in Zurückhaltung vor den gegebenen Kontextbedingungen auf Veränderung verzichtet worden, hätten auch die bekannten Entwicklungen auf sich warten lassen.

Im Vergleich zum ersten Beispiel zeigt sich ein konträrer Umgang mit dem organisierenden Kontext. Es stellt sich also vornehmlich für den Berater die Frage nach einem erfolgreichen Umgang mit dem organisierenden Kontext.

Die Debatte ist unter dem Aspekt ihrer Konsequenzen zu bewerten. Die mit der Setzung verbundenen Ereignisabfolgen beinhalten ein Handlungsschema. Die Unterscheidung nach richtig und falsch, moralisch akzeptabel oder verwerflich wird durch die Reflexion der jeweils zu erwartenden Konsequenzen abgelöst. Auf diese Weise entscheidet sich auch die Frage der Nützlichkeit.

Auch in der Art des Umgangs mit Rahmenbedingungen der eigenen Organisation entscheidet der Berater über Erfolg bzw. Misserfolg seiner Dienstleistung (Würzberg 2002).

Die vielfältigen unterschiedlichen betrieblichen Rechtsformen, Organisationsstrukturen und Vertragsformen mit Mitarbeitern<sup>34</sup> erfordern die Berücksichtigung etablierter und nicht expliziter Regeln, sowie die Reflexion von möglichen Handlungskonsequenzen

Entsprechend der organisatorischen Position des Beraters spielen Faktoren eine Rolle, die durch die Regeln des Unternehmens zum Ausdruck gebracht werden und die durchaus bis in Dienstleistung am Kunden weitergereicht werden können (Bruhn 1995; Schmidt 2000a).

So kann die Übernahme eines Beratungsauftrages, z.B. die Etablierung von Regelkommunikation in einer Abteilung, den Berater zum Vergleich der Qualität von Regelkommunikationssystemen im eigenen Unternehmen anregen. Dennoch wird von ihm gefordert zwischen den beiden Bezugsrahmen zu unterscheiden. Hier über Operationsfähigkeit zu verfügen heißt, die Kontexte zu trennen und die jeweils relevanten Regeln für das eigene Handeln zu erfassen. Konstruktiver Umgang mit

---

<sup>34</sup> Einzelunternehmer bzw. Unternehmer mit Partnern bis zu angestellter bzw. freiberuflicher Beratertätigkeit.

dem auftretenden Dissens impliziert, die sich unterscheidenden Kontextmarkierungen zu erkennen. Er muss über Fähigkeiten verfügen, um den sich kritisch entwickelnden Blick als Ressource zu nutzen. Das kann auch bedeuten, differenzieren zu können bezüglich Ressourcenausstattung und Ressourcenzuständen zwischen der Organisation des Kunden und dem eigenen betrieblichen Hintergrund, In die Qualität der Beraterleistung am Kunden fließt folglich auch die Qualität im Umgang mit Kontextbedingungen in der eigenen Organisation ein.

Als Kontextvariablen können dem zu Folge eine Reihe an Faktoren eingestuft werden, u.a.

- Quantität und Qualifikation von Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten
- Ressourcenausstattung (z.B. Assistenzkräfte)
- Qualität des Managements
- Führungsleistungen
- Grad der Marktakzeptanz
- Qualität der Kommunikationskultur
- Institutionalisiertes Wissensmanagement
- Netzwerke kollegialer Kooperation
- Qualität des Dissensmanagements

Aktanten innerhalb eines Unternehmens bestimmen und verantworten die Formen, mit denen sie Einfluss auf Kommunikationen nehmen. Um zielorientiert im Sinne der Organisation wirken zu können, werden professionelle Kompetenzen erforderlich. Betriebliche, also professionelle Kommunikationen unterscheiden sich entsprechend den hier vertretenen Grundannahmen von alltäglichen Kommunikationen (Schön 1983; Schwertl 2001).

Zudem bedürfen externe und interne Kommunikationen einer guten Abstimmung (Bruhns 1995; Schmidt 2000a, 2002; Würzberg 1998, 2002). Für beide Bereiche muss angenommen werden, dass sie sich gegenseitig beeinflussen. Das Niveau des externen Auftritts eines Unternehmens kann nur in hoher Kohärenz zur inneren

Darstellung gesichert werden<sup>35</sup>. Die Dienstleistung der Organisationsberatung kann daraus folgend durch die Anbieterorganisation selbst erhebliche Irritation erfahren. Dominieren innerhalb einer Organisation Entwertungskommunikationen, wird sich dies auch im Bereich externer Kommunikation niederschlagen. Interpretationssicherheit, Aufbau von Vertrauenskommunikation (Luhmann 1989; Schmidt 2000a; Schwertl 2005) können nur gelingen, wenn sie intern ein tragender Bestandteil der Kommunikationskultur und damit der Unternehmenskultur sind.

An den Berater stellen sich Anforderungen, die sich aus dem Spannungsverhältnis zwischen kognitiver Autonomie und dem Bedarf nach Sicherheit im Umgang mit organisierenden Kontexten ergeben. Letztlich stellt sich die Frage, unter welchen Bedingungen Sicherheit entwickelt werden kann.

Ganz prinzipiell soll hier die Aufmerksamkeit noch einmal auf Reflexion als Bestandteil professioneller Beratung geführt werden und damit eine Verknüpfung zu Kapitel 2.2 hergestellt werden. Beratung kann ohne systematisierte Reflexion keinen nachhaltigen Bestand haben.

Durch Reflexion der Variablen, die potentiell Einfluss auf den Beratungsprozess nehmen können, kann die Wirkung von Kontextvariablen auf die Leistung hypothetisiert werden. Probst et. al. (1991), Senge (1996), Vester (1984), Kriz (2000), Caspar (1989), Grawe et. al. (1994) und Manteufel et. al. (1998) sind im Einsatz von Netzwerktechniken und Plananalysen der Frage nachgegangen, welche Kontextvariablen in welcher Qualität Einfluss auf ein System haben. Vor allem auch durch die relationalen und interaktiven Prozesse (Bateson 1983a) der Kommunikationen stellen sich Fragen der gegenseitigen Einflussnahme zwischen den Operationen.

Der Berater benötigt grundlegendes Wissen, um die Bedeutung von Kontextabhängigkeit und -angemessenheit erkennen zu können. Das heißt, er muss über Kenntnisse der Systemtheorien verfügen, um die substantielle Bedeutung kontextuellen Denkens für Prozessberatung erfassen zu können. Er muss

---

<sup>35</sup> Ein gutes Beispiel stellt die Veränderung der Druckerei Rademann 2001 in Druck- und Medienzentrums dar. Die Veränderung des Unternehmens wird durch das neue Logo und den neuen Unternehmensnamen kommuniziert. Zu gleichen Zeit stellt sich intern die Führungsmannschaft neu auf und entwickelt eine dazu stimmige Unternehmensphilosophie und -strategien. Die Struktur der Arbeitsprozesse verändert sich komplett (s.a. Value Magazin, 07 /08 2005, S. 12-13)

Bereitschaft zeigen zu einer angemessenen Entwicklung von Aufmerksamkeit gegenüber der Thematik.

Zur Erkennung von Kontexten bedarf es der Analyse und Ausdifferenzierung der jeweiligen Kontextvariablen, um sie einer adäquaten Bewertung unterziehen und ihre jeweils variierenden Bedeutungen als Einflussgrößen erkennen zu können. Durch den Prozess von Analyse und Differenzierung werden Bedingungen des Kontextes zum Gegenstand von Kommunikation. Kontextbedingungen der Organisation stellen sich durch Regeln und Ordnungsstrukturen dar (Malik 1993). Für den Berater ist es wichtig unterscheiden zu können, welche Regeln

- ... verändert werden können bzw. müssen.
- ... in Frage gestellt werden dürfen.
- ... nicht zu verändern sind.

Zu welchem Grad ist es notwendig, sich diesen Bedingungen anzupassen? Welche Möglichkeiten in der Veränderung kontextueller Bedingungen werden gesehen?

Wie kann es gelingen mit impliziten, häufig nicht kommunizierten Regeln des Kontextes zu operieren?

Wissen und Kompetenzen zur Durchführung dieses Investigationsprozesses sollten nach Schmidt „Involvement nicht nur zulassen, sondern gezielt anstreben sowie Interaktivität ...“. (2000a, S. 137)

Der Berater benötigt demgemäß Kenntnisse, um in dem dafür notwendigen Prozess der Auftragsklärung durch spezifische Fragetechniken (Selvini-Pallazoli et al. 1981; Tomm 1994; von Schlippe et al. 1998; Schiepek 1999; Simon et al. 1999; de Shazer 1992) steuern zu können, um Informationen gewinnen und generieren zu können, um systemische Hypothesen (Selvini-Pallazoli et al. 1981; Cecchin 1993; Königswieser & Exner 1998) bilden zu können, sowie um Kooperationskonzepte und –strategien (Axelrod 1988; Zwingmann et al. 2000; Schwertl 2001) einsetzen zu können<sup>36</sup>.

---

<sup>36</sup> Hierzu zählen u.a., die im Folgepunkt darzustellenden Fragen systemischer Informationsgewinnung und -generierung. Besonderes Augenmerk gilt hier dem Fragekomplex, der sich auf Anliegen- und Auftragsklärung bezieht.

Der bisher beschriebene Prozess der Kontexterkennung dient der Vorbereitung und Durchführung von Beratung. Dazu gehören in erster Linie die Verhandlungen, in denen der Berater mit dem Kunden einen ersten gemeinsamen Entwurf zum Produkt skizziert. Das Anliegen des Kunden nach Beratung in einer spezifischen Ausgangslage wird vom Berater sorgfältig erkundet und mit seinem Anliegen, eine spezifische Beratungsleistung dazu anzubieten, abgeglichen. Dies kann nur gelingen, wenn der Berater befähigt ist, den Kontext zu erfassen der die Ausgangssituation organisiert. Die Bewertung dieser Situation ermöglicht es ihm, Ressourcen zu erkennen, auftretenden Dissens zu verhandeln, um die Anliegen beider Seiten zur Deckung zu bringen. Zugleich muss sich auch für den Kunden abzeichnen, dass er die Entscheidung für eine Fortsetzung des gemeinsamen Prozesses treffen kann. Nun kann der Berater seinem Kunden einen Vorschlag zur Weiterführung des Prozesses unterbreiten, denn ein erstes Ergebnis wurde bereits erzielt: der Auftrag wurde vereinbart.

Mit der Vereinbarung des Auftrages sind die Weichen gestellt, um aus einem Produkt-Rohling, entsprechend dem kontextspezifischen Bedarf des Kunden eine Maßanfertigung zu entwerfen.

Die Abstimmungen bis hin zur Klärung einer gemeinsamen Basis kann nur in enger Co-Produktion mit dem Kunden erzielt werden, damit sowohl die Interessen des Kunden als auch jene des Beraters verhandelt werden können. Dazu gehören vor allem auch Fähigkeiten, die Ressourcenausstattung des Kunden zu erfassen und infolge zwischen den Möglichkeiten bezüglich Veränderung und dem Bedarf an notwendiger Anpassung zu differenzieren.

Der Berater benötigt hierfür Sach- und Methodenwissen und -können. Zugleich fordert der fortlaufende Abstimmungs- und Vereinbarungsprozess kommunikative Kompetenzen, die Vertrauen und Kooperationsbereitschaft aufbauen und erhalten können. Der Berater muss bereit sein, die eigenständige Kundenlogik zu akzeptieren, konstruktive Entwicklungswege zu priorisieren und auf Entwertungen im Dialog zu verzichten (Schiepek 1997; Schmidt 2000a; Schwertl 2001). Diese Haltung gilt es durch die Qualifizierung des Beraters auszubilden und nachhaltig weiterzuentwickeln. Die Erfolgsqualität drückt sich im Gewinner-Gewinner-Ergebnis aus. So lässt sich die Beziehung zwischen Berater und Kunden zukunftsfähig generieren.



Ein erfolgreicher Umgang mit Kontexten, sowie im Prozess der Kontexterkenkung und –berücksichtigung dargestellt, kann durch die Methodik der Auftragsklärung hilfreich unterstützt werden (s.o.). Der Verhandlungsprozess soll hier noch durch einen Qualitätsaspekt unterstrichen werden. Von einem Auftrag ist erst dann auszugehen, wenn ein zwischen Kunde und Berater ausgehandeltes und vereinbartes Produkt vorliegt. In der Regel wird der Kunde durch seine Anfrage, sein Anliegen aktiv vortragen. Ob seine Anfrage auf ein Anliegen des Beraters trifft, kann nur dieser selbst entscheiden.

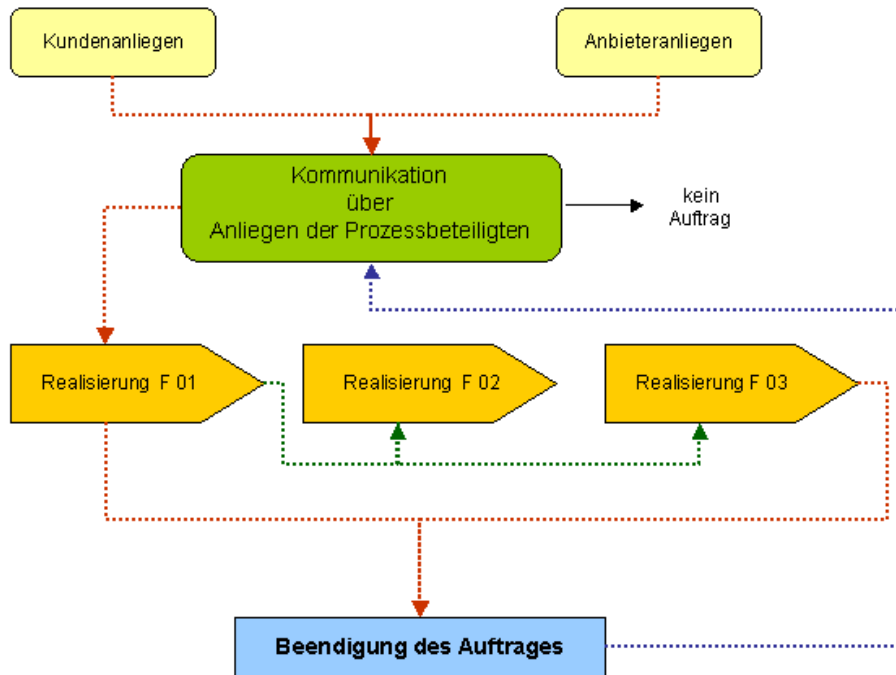
Orientiert an dieser Setzung, handelt es sich bei dem Anliegen des Kunden noch nicht um einen Auftrag. Ob allerdings das Anliegen des Kunden zu einem Auftrag führen kann, hängt auch von der Positionierung des Beraters ab: Wie steht er zur Anfrage des Kunden? Verfügt er über Kompetenzen und Ressourcen, um dessen Anfrage beantworten zu können? Erkennt er Fallen und Stolpersteine? Erachtet er die Wünsche und Ziele seines Gegenüber als nützlich für dessen Organisation, für deren Ziele, für deren Ressourcen? Hat er ausreichend Neutralität, um die Anliegen unterschiedlicher Hierarchieebenen adäquat behandeln zu können<sup>37</sup>? Operiert er mit einer Haltung, die dem Kunden in grundsätzlicher Akzeptanz eigene Vorstellungen gestatten?

Hier zeigt sich bereits die deutliche Rücknahme der Expertenposition des Beraters. Dem Kunde wird zugleich eine Expertenposition zugestanden. Es findet eine Aufteilung von Expertentum statt<sup>38</sup>. Der Berater vertritt sich in seinem Kompetenzbereich Beratung während der Kunde seinen Kompetenzbereich Unternehmen, mit der von ihm gewählten Bedeutung repräsentiert.

---

<sup>37</sup> Aufträge werden nicht immer auf höchster Hierarchieebene verhandelt, müssen dort aber abgesichert werden. Aufträge nach dem „Zwiebelmodell“ (von oben bis zur relevanten Durchführungsebene) zu verhandeln und zu vereinbaren, hat sich für die Autorin als sehr hilfreich erwiesen.

<sup>38</sup> Zur Vollständigkeit: In der Notfallmedizin liegt ein evidenter Sonderfall vor.



**Abbildung 7: Prozess der Anliegen- und Auftragsklärung**

Zu den Kompetenzen des Beraters gehört es demzufolge, seine eigenen fachlichen Interessen und Positionen zu formulieren, um sie gegenüber dem Kunden zu vertreten. Dazu muss er notwendiger Weise, das Thema auch zum Gegenstand von Reflexion machen. Entwicklung von Beratungskompetenzen durch systematisierte Reflexionen wurde unter dem vorherigen Punkt umfassend bearbeitet, wird jedoch notwendiger Weise fortlaufend Bedeutung haben.

So wie die Positionierung nach außen sollte auch eine Positionierung nach innen in die eigene Organisation erfolgen können. Berufliche Entscheidungen des Beraters sollten auf ihre Konsequenzen hin durchdacht werden. Bereits in der Vertragsgestaltung mit dem Unternehmen sind folgende Dimensionen zu reflektieren:

- Entsprechen die Kontextbedingungen des Vertragspartners den eigenen Vorstellung? Kann es gelingen, sich vorgefundenen Bedingungen anzupassen? Sollte der Versuche unternommen werden kontextuelle Bedingungen zu verhandeln, zu verändern?
- Welches Wissen hat der Berater zu den Produkten seines zukünftigen Unternehmens? Welche Feinabstimmungen sind bezüglich seiner Dienstleistungen erforderlich?
- Wie kann er sich im Unternehmen, in seinem Tätigkeitsfeld so positionieren, dass er gegenüber der Organisation eine konstruktive verantwortungsvolle Haltung einnehmen kann?
- Wie kann es ihm gelingen, erfolgreich mit impliziten, häufig nicht kommunizierten Regeln des Kontextes zu operieren?
- Ist es für seine Karriereplanung stimmig?
- Welche Möglichkeiten bietet die Organisation seine Kompetenzen aufzubauen?
- Wie ist die Vergütung geregelt? Drückt eine geringe Entlohnung Entwertung seiner Leistung aus?

Zeit erhält in Veränderungsprozessen eine signifikante Bedeutung, die sich als zu berücksichtigende Kontextvariable darstellt. Da konstruktivistische Ansätze davon ausgehen, dass auch Zeit keine objektive ontologische Größe ist, sondern eine durch einen Beobachter wahrgenommene Realität beschreibt (von Foerster 1985; von Glaserfeld 1987; Watzlawick 1988; Boscolo et.al. 1994) kann sie auf diesem Hintergrund nicht als eine objektive, unstrittige Erfahrungstatsache angesehen werden.

Erst wenn der Zeitpunkt des Berateranliegens mit dem Zeitpunkt des Kundenanliegens zusammentrifft, entsteht ein gemeinsames Zeitfenster, das die Grundlage gemeinsamen Handelns werden kann. Ob eine Lösung passend sein kann, definiert sich immer auch durch den passenden Zeitpunkt. Die richtige Lösung zum falschen Zeitpunkt stellt sich i.d.R. als die falsche (nicht passende) Lösung dar. Auch erhält Watzlawicks et al (1975) Interpunktion Geltung: Die Lösung ist das Problem.

Wenn die Kommunikationskultur eines Krankenhauses zum momentanen Zeitpunkt noch keinen Mehrwert in der Veränderung des Patientenbegriffs zum Kundenbegriff erkennen lässt, so ist dies auch durch den unpassenden Zeitpunkt im Entwicklungsprozess gekennzeichnet. Der Berater benötigt dem gemäß Kenntnisse zur Bedeutung des Zeitfaktors in Prozessen. Das heißt, er sollte Wissen zu den Eigengesetzlichkeiten haben, denen unterschiedliche Prozesse und unterschiedliche Organisationen unterliegen. Je nach Dienstleistungsspektrum, Organisationsform, Finanz- und Personalressourcen sowie Kommunikationskultur sind Prozessgeschwindigkeiten<sup>39</sup> in Unternehmen sehr different.

Er sollte Kompetenzen haben, um die Bedeutung von Zeit, relevanten Zeitfenstern, Geschwindigkeit und Taktung im Kontext von Veränderung zu erkennen. Hier finden sich Ressourcenzustände (Schiepek 1997, S. 181-210) wie hohe Sensibilität, Aufmerksamkeit, Anschlussfähigkeit und Bereitschaft zur Veränderung. Diese Ressourcenzustände wird der Berater nur erfassen können, wenn er bereit ist, die eigene Verrechnungslogik der Kunden zu erfassen und zu respektieren.

Es spricht demnach alles dafür, eine strikte Trennung zwischen dem Kunden als dem Nichtexperten und dem Berater als dem Experten aufzugeben. Die Beziehung charakterisiert sich vielmehr durch zuständige Verantwortlichkeiten in differenten durchaus komplementären Bereichen. Jeder kann seine Bewertungen eigenständig vornehmen und demzufolge auch seine Entscheidungen verantworten. Aus der Trennung zwischen Experte und Nichtexperte wird eine gemeinsam getragene Expertenbeziehung.

Hier ist einmal mehr zu unterstreichen, dass auch erfolgreicher Umgang mit organisierenden Kontexten Kompetenzen im Umgang mit Dissens notwendig macht. Dissens ist in Kommunikation immer angelegt. Selbstreferentielle Systeme operieren auf autonomer Grundlage und beziehen sich in ihren Operationen auf ihre innere Prozesslogik. Die Anknüpfung durch strukturelle Koppelung (Maturana 1982), d.h. für Kommunikationen Anschlussfähigkeit zu erzielen, kann für den Berater nur vor dem Hintergrund dieser unterschiedlichen Operationslogiken erfolgen. Seine Aufgabe wird es nicht sein, eine der anderen vorzuziehen. Seine Aufgabe wird es vielmehr sein, Annahmewahrscheinlichkeiten für die eine bzw. andere zu ermitteln und sie auszuhandeln versuchen.

---

<sup>39</sup> Geschwindigkeit als beobachtete Veränderung in einem bestimmten Zeitabschnitt

In Referenz zur Theorie sozialer Systeme ist davon auszugehen, dass Kommunikation misslingen kann; d.h. Kommunikation kann jederzeit einen Abbruch erfahren, wenn sie nicht mehr anschlussfähig ist. Kompetenzen für ein Management von Dissens müssen so angelegt sein, dass sie einen konstruktiven Umgang mit dem vorliegendem Dissens ermöglichen (Zwingmann et al. 2000; Schmidt 2000a). Unterschiedliche Überzeugungen können Ressourcen beinhalten; die Überzeugungen des Beraters können nicht zum Maßstab der Lösungen werden. Differenzen dürfen nicht exkommuniziert werden. In Differenzen stellen sich anschlussfähige Angebote von Kommunikation dar, die durch die Verhandlungskompetenzen des Beraters Annahmewahrscheinlichkeit erzeugen können.

Dies hebt hervor, dass konstruktiver Umgang mit unterschiedlichen Bewertungs- und Handlungsansätzen keineswegs mit schneller Konsensbildung bzw. Parteinahme gegenüber einer Dissensposition gleichgesetzt werden darf. Es würden u.U. weitere ressourcenhafte Lösungsansätze unerkannt bleiben, eine angemessene Prozessgeschwindigkeit und -taktung unberücksichtigt bleiben. Um Dissens als Ressource nutzen zu können, sollte aus ihm ein von den Dissensparteien gemeinsam entwickeltes Produkt entstehen können.

Die Ausführungen weisen darauf hin, dass spezifische Kommunikationskompetenzen notwendig werden. Die Unterscheidung zwischen alltäglicher und professioneller Kommunikation (Schön 1983; Schwertl 2001) erweist sich hier ein als hilfreicher Ansatz.

In Abgrenzung zu jeglicher Ganzheitsrhetorik muss zwischen der Form von Kommunikation und dem Inhalt von Kommunikation unterschieden werden. Fordert der Kontrakt des Beraters inhaltliche Festlegung, so erfordert diese den Kontext organisierende Variable Feldkompetenzen des Beraters. Bezieht sich der Kontrakt des Beraters ausschließlich auf Prozess- und Kommunikationsdesign, so kann sich inhaltliches Wissen, soweit reduzieren, wie es für ein Verständnis der für den Auftrag relevanten Kontexte notwendig ist.

Königswieser & Exner (1998, S. 17) unterscheiden zwischen Fach- und Prozessberatung. Viele Berater verfügen über Feldkompetenzen in spezifischen Bereichen und über Fähigkeiten der Prozessberatung. Über Kompetenzen in einem

Fachgebiet zu verfügen kann jedoch nicht die Fähigkeiten der Prozessberatung ersetzen.

In der Prozessberatung, die für den Kontext dieser Thematik Relevanz hat, übernimmt der Berater zielgerichtet die Gestaltung von Kommunikationskontexten, in denen kundenorientierte Kommunikationen, durch einen definierten Rahmen eingefangen, stattfinden können.

Mit anderen Worten, es werden Strukturen entwickelt, in denen Kommunikationen produktiv werden können, in denen Dialoge stattfinden können, in denen Unterschiede erlaubt sind, respektiert werden und konstruktiv und neutral durch den Berater behandelt werden können.

Die Interventionen des Beraters werden als Anregungen angeboten. Ob das Angebot für den Kunden passgenau ist, muss dieser selbst entscheiden.

Durch die Strukturierung der Dialogabläufe werden Selektionen und Priorisierungen vorgenommen zu Kontextvariablen wie Zeit, Inhalt, Geschwindigkeit und Dialogabfolgen.

Königswieser & Exner (1998) wählen für diese Strukturierungsentwürfe die Begriffe Kommunikationsarchitekturen und –designs (s.a. Kapitel 3.1.5). Sie verdeutlichen damit vor allem auch die schöpferische Kraft von professionell gestalteten Rahmungen, in denen die Aktanten Raum und zugleich Komplexität reduzierende Grenzen erfahren.

Für die Kompetenzausstattung des Beraters bedeutet dies u.a.a. über Fähigkeiten in der Architektur- und Designentwicklung zu verfügen, die einer kontextorientierten Qualität entsprechen können.

Auch mit der Steuerung des Settings entscheidet der Berater über die Wirksamkeit seiner angebotenen Beratung. Es ist nicht unerheblich, in der Auftragsklärung mit dem Kunden evtl. weitere höhere Entscheidungsverantwortliche hinzuzuziehen. So können die Anliegen aller Beteiligten thematisiert werden, die auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen durchaus variieren können. Der gemeinsame Vereinbarungsprozess orientiert sich, ausgehend von der vertretenen betrieblichen Zielsetzung, folgerichtig an der oberen Hierarchiestufe, schließt jedoch die inhaltlichen Belange der mittleren Führungsebene mit ein. Hierarchisch hoch eingebundene Beratung schützt den direkten Kunden durch die Protektion der

Führungskraft. Beratungsprozesse unterliegen einer eigenen Sachlogik. Sie laufen durchaus Gefahr angesichts der Anforderungen täglicher Geschäftsprozesse in den Hintergrund zu geraten. Sie könnten zu leichtfertig auf die zweite Position in der Priorität gesetzt zu werden, ungeachtet der Bedeutung, die sie für eine eher mittelfristige bzw. langfristige Existenzsicherung der Organisation haben. Die Einbindung der Beratung auf relevanter Entscheidungsebene verhindert zugleich die Verselbständigung des Beratungsprozesses, da er auch immer wieder im Lichte des vereinbarten Auftrages zu reflektieren ist, um seine Nachhaltigkeit und damit seinen Nutzen für das Unternehmen zu sichern.

Die Einbindung von Führungskräften nimmt Einfluss auf die Bedingungen des Kontextes. Sie wird zu einem steuernden Prozesselement und bestimmt wesentlich über Qualität und Erfolg der Beratung.

Operationsfähigkeit in relevanten Kontexten:

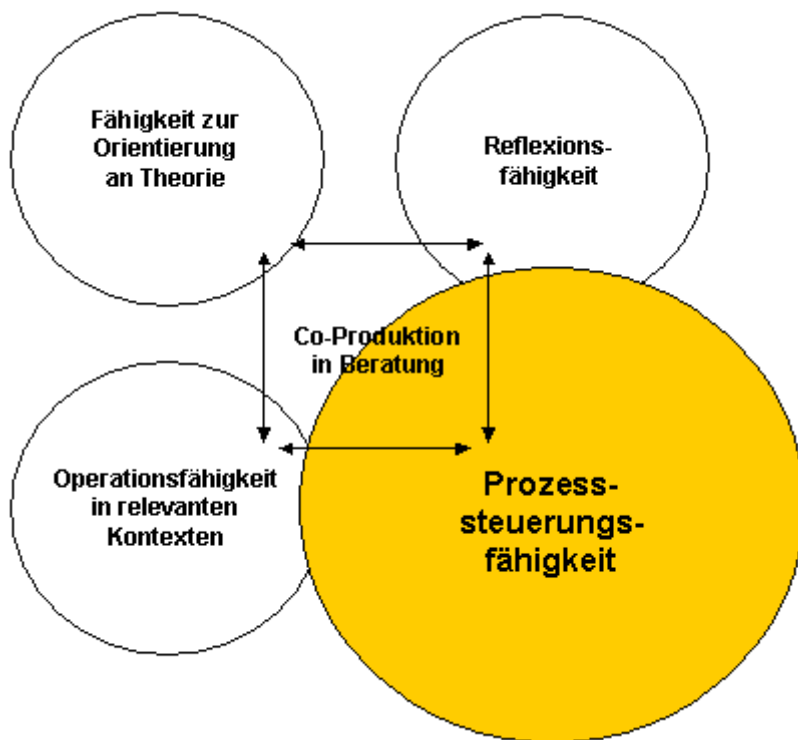
- Erst durch Erfassung und Markierung von Kontextregelungen entsteht eine Basis für erfolgreiches Kommunizieren innerhalb des Kontextes.
- Das Operieren in relevanten Kontexten erfordert Kompetenzen im Umgang mit Dissens.
- Die Fähigkeit zur Erfassung von Ressourcenausstattung ermöglicht Vertrauen und reduziert Komplexität.
- Operationsfähigkeit in relevanten Kontexten lässt eine Differenzierung zwischen Veränderbarkeit und notwendiger Anpassung zu.

## 2.4 Kompetenzfeld: Prozesssteuerungsfähigkeit

In Ergänzung zu den beschriebenen Kompetenzen der Theorieorientierung, der Reflexionsfähigkeit und der Fähigkeit im Umgang mit organisierenden Kontexten wird hier nun das Kompetenzfeld Prozesssteuerung vorgestellt.

Dieses vierte Feld spezifischer Fähigkeiten verweist auf Techniken<sup>40</sup>, die geeignet sind Co-Produktion in der Beratung zu initiieren und zu erhalten. Techniken sind im Beratungsprozess konkrete unmittelbare Instrumente der Intervention. Wenn sich hier der Blick auf Techniken konzentriert, geschieht dies aus didaktischen Gründen: sie sollen zur thematischen Auseinandersetzung hervorgehoben werden. Im erfolgreichen Umgang mit den beschriebenen Beratungsdilemmata sind sie nur dann geeignet, wenn sie im Kontext der vorgestellten Kompetenzfelder reflektiert und an ihnen koorientiert eingesetzt werden.

Auch Steuerungstechniken sind an der Qualität ihrer Eignung zur Berücksichtigung der Voraussetzungenlasten von Kommunikation zu messen: Autonomie und Kontingenz.



**Abbildung 8: Die vier Kompetenzfelder mit Fokus auf Prozesssteuerungsfähigkeit**

<sup>40</sup> Techniken werden hier verstanden als konkrete unmittelbare Instrumente der Intervention zur Steuerung des Beratungsprozesses. Interventionen bezeichnen die Handlungen des Beraters, die sich auf Kunden beziehen. Der Begriff der Intervention unterscheidet sich hier zu linearen Vorstellungen des Einschreitens bzw. Eingreifens und versteht sich im Sinne einer Anregung, eines Impulsgebung, die den Kunden anregt.



Instruktive Kommunikationen scheitern an der Bedingung von Autonomie und damit an der Nichtdeterminierbarkeit sozialer Systeme. Dies wurde bereits umfassend expliziert. Dass dies nicht nur ein Theorieproblem ist, wissen erfahrende Praktiker zu berichten; auch diejenigen, die sich nie mit systemischen Denkansätzen beschäftigt haben.

Da Beeinflussung als Ziel jedoch nicht aufgegeben werden kann (Luhmann 1987; Schmidt 2000a) müssen passende Instrumente gewählt und eingesetzt werden. Kunden erwarten zurecht von ihren Beratern Leistungen, die darauf angelegt sind, Lösungen für nicht gewünschte Zustände, Probleme, Konflikte etc herbeizuführen. Genau in diesem Spannungsfeld bewegt sich der Berater bei der Auswahl von Steuerungstechniken.

Königswieser et al. (1995) verstehen unter Interventionen zielgerichtete Kommunikationen. Sie werden durch das Medium Sprache vermittelt und koordiniert<sup>41</sup>. Aus dieser Perspektive befreit auch nicht der Hinweis auf die Nichtinstruierbarkeit sozialer Systeme von der manchmal unangenehmen Variable, dass im Vertragsverhältnis von Berater zum Kunden Absichten und Zielgerichtetheit enthalten sind. Auch wenn mit guter theoretischer Begründung lineare Vorstellungen von Intervention, Außensteuerung und Veränderung zurückzuweisen sind (Willke 1992), so bleibt unabhängig vom letztlich erreichten Ziel die Absicht und die damit verbundene Strategie als wesentliches Identitätsmerkmal von Beratung bestehen.

Schwertl (1992) beschreibt das Dilemma als einen nicht leicht zu lösenden Widerspruch, der den Berater allerdings nicht bis zur Handlungsunfähigkeit beeindrucken sollte. Er schlägt vor, dem nicht auflösbaren Problem zwischen Theorie und Praxis mit *Respektlosigkeit* zu begegnen (Cecchin et al. 1993). Dem Berater wird Respektlosigkeit gegenüber der lähmenden Idee, der lähmenden Gewissheit angetragen, um sich für einen Ausweg aus der Handlungsunfähigkeit zu entscheiden.

Eine Anregung aus dem Dilemma der Nicht-Instruierbarkeit von sozialen Systemen zeigt sich im Konzept der operativen Fiktion (Kant 1974; Fischer 1990; Schmidt 2000a). Es gibt dem Berater eine Art Praxisanleitung an die Hand mit der Option, ein Szenario unter der Prämisse des So-tun-als-ob zu entwickeln.

---

<sup>41</sup> Eine elaborierte Definition von Sprache, die über verbale und nonverbale Sprache hinaus geht und ontogenetisch erworbene oder phylogenetisch tradierte Sprache einbezieht.

Ein Ausweg liegt auch in den Bedingungen, die selbstreferentielle Systeme an ihre Umwelt stellen. Dass sie autonom über die Aufnahme von Informationsangeboten entscheiden birgt ein Chance: Damit ist es genauso wahrscheinlich, dass das Angebot angenommen wird, wie es abgelehnt werden kann.

Vor diesem Hintergrund bieten sich Ressourcen für Beratung an: Die Aufnahmewahrscheinlichkeit von Kommunikationsofferten ist zu erhöhen (Schmidt 2000a, S. 136ff).

- Da es keine Gewissheit bezüglich der Annahme von Kommunikationsofferten gibt, ist ihre Annahmewahrscheinlichkeit kommunikativ zu ermitteln bzw. auszuhandeln.
- Kommunikative Kompetenzen ermöglichen es, Probleme mit den Aktanten gemeinsam einer Lösung zuzuführen. Sie bieten eine Basis an, zur Entwicklung von Vertrauen.
- Es gilt Interaktivität zu eröffnen; sie nicht nur zu akzeptieren bzw. zu erdulden.

Der Berater ist für eine definierte Zeitspanne durch die gemeinsam getroffenen Vereinbarungen einer der Aktanten im sozialen System Beratung. Dabei kann immer auch Dissens auftreten. Kommunikation ist immer dann erfolgreich, wenn sie erfolgt. Sie ist dann erfolgreich, wenn sie folgenreich ist (Luhmann zitiert nach Berghaus 2003, S. 95), wenn sie anschlussfähig ist. Erfolg heißt demnach, dass Kommunikation stattfindet, nicht abgebrochen wird. Auftretender Dissens verhindert dem folgend nicht a priori die Aufrechterhaltung von Kommunikation, wenn er zum Thema der Kommunikation gemacht wird und die Differenzen ermittelt und ausgehandelt werden. Dazu benötigt der Berater Kompetenzen zum Einsatz passender Steuerungstechniken.

Um einen Kommunikationsvorlauf, wie Co-Produktion, in der Beratung zu erreichen, muss der Berater einen Fundus<sup>42</sup> an Techniken zur Steuerung in unterschiedlichen Dimensionen bedienen können.

---

<sup>42</sup> Der Fundus an Techniken wird oft von Praktikern mit Begriffen, wie Handwerkskoffer (Zwingmann et al. 2000) bzw. Schatztruhe (Königswieser et al. 1998) belegt. Dies hebt die hohe Bedeutung hervor, die einer guten Ausstattung an Steuerungstechniken beigemessen wird.

## 2.4.1 Einsatz von Steuerungstechnik

- Steuerungstechnik zeitlicher Dimension

Steuerungstechniken, die eine zeitliche Dimension reflektieren, interpunktieren den Beratungsprozess anhand von Zeitvariablen.

Dies kann sich z.B. auf die Steuerung zur Koordination passender Zeitfenster zwischen einzelnen Aktanten, der Organisation und dem Berater beziehen, denn es gilt betriebliche Abläufe zu gewährleisten und zugleich die Priorisierung des Beratungsprozesses durch die Organisation zu berücksichtigen. Die Taktung von Beratungsarbeit muss für die Organisation anschlussfähig sein; d.h., es sind Ausstattungen an Zeitressourcen zu berücksichtigen. Eine zu hohe Frequenz der Beratungseinheiten kann zu Überforderung, zu Desinteresse und zu rückläufigem Engagement führen. Zugleich verlieren Beratungen mit zu langen Pausen und inaktiven Zwischenzeiten die notwendige Dichte, um produktive Entwicklungen zu gewährleisten.

Zeit wird eine bedeutende Variable in der Festlegung von Beratungsdauer und -einheiten. Kunden benötigen ausreichend Zeit, um den Wechsel aus dem organisationalen Geschehen mit dem ihm eigenen Sachlogik hin zur Logik von Beratung mit seinen Anforderungen und Priorisierungen leisten zu können. Beratung impliziert Reflexion, die ihrerseits wieder auf Zeit verweist.

Zeit-Steuerung greift in den Prozessverlauf ein, interpunktiert ihn<sup>43</sup> und strukturiert ihn damit. Es wird Einfluss auf die Abfolge von Kommunikationsverknüpfungen genommen.

Dies hat Relevanz sowohl für den Gesprächsverlauf in einem Einzelinterview als auch in der Beratung mit mehreren Personen; die Länge des Beratungsprozesses ist dabei unerheblich. Z.B. kann der Gesamtprozess einer Teamentwicklung durch Zeitmarkierungen unterteilt und damit ein Themen- bzw. Methodenwechsel vorbereitet werden.

Ebenso wird der Prozessverlauf durch Pausen interpunktiert. Pausen in der Beratung bzw. zwischen Beratungseinheiten bieten die Möglichkeit der Reflexion und Wirkung von Interventionen, denn die Wirkung von Kommunikation unterliegt individuellen Eigenzeitlichkeiten<sup>44</sup>. Zeit erlaubt über Aktionen und Erfahrungen nachzudenken, Entscheidungen vorzubereiten, Aktivitäten zu entwickeln. Auch die Produktion von Lösungen unterliegt einer Eigenzeit. Vergleichbare Wirkungen können erwartet werden durch eine aktive Taktung des Gesprächsverlaufs. Mit ihr steuert der Berater die Geschwindigkeit des Prozesses.

Zeit-Steuerung beeinflusst den Verlauf von Beratung, ohne determinierend auf die inhaltliche Entwicklung zuzugreifen. Es entsteht ein (Zeit-) Raum, der einen orientierenden Rahmen bietet, in dem sich Kunden für eine vorgegebene Zeit selbstorganisiert der Lösung einer Aufgabe widmen können.

- Steuerungstechnik inhaltlicher Dimension

- Steuerung durch Fragen

Der Einsatz von Fragen in einem Veränderungsprozess stellt für den Berater eine zentrale Steuerungstechnik dar. Er strukturiert anhand von Fragen den unmittelbaren Gesprächsverlauf. Dabei ermittelt er anhand von Fragen relevante Informationen. Zugleich generieren diese ihrerseits Neuinformationen, wenn sie ausreichend ungewöhnlich die Bedeutungsgebung des Kunden infrage stellen. Fragen erlauben damit einen sanften Umgang mit der Thematik des Kunden, können jedoch große Wirkung erzielen. Durch Fragen erhält der Zugang zu einem Anliegen, einer Problematik, hypothetischen Charakter. Fragen erschweren die Suche nach letzten Wahrheiten, die sich in Beratungsprozessen als hinderlich erweisen und erleichtern die Öffnung neuer Perspektiven. Sie bieten sich als Ressourcen in der Entwicklung von Lösungen an. Fragen fällt von daher nicht nur die Funktion einer Technik der Informationssammlung zu; sie stellen zugleich auch eine Form der Intervention dar.

---

<sup>43</sup> Watzlawick et al. (1972) beschreiben Interpunktion als ein Phänomen des Mitteilungsaustausches zwischen Kommunikationsteilnehmern.

<sup>44</sup> Selbstreflexivität von Zeit

Durch Fragen können Erklärungsansätze zu fest gefügten Verhaltensweisen irritiert werden. Der Berater bietet dem Kunden durch Fragen die Möglichkeit das eigene Wertesystem, das eigene Bedeutungssystem im Kontext seiner organisationalen Aufgabenstellung zu prüfen, es zu reflektieren und gegebenenfalls neue Entscheidungen für sein Handeln zu treffen. Damit Fragen diese Funktionen erfüllen und wirksam werden können müssen sie einer spezifischen Qualität entsprechen.

In der Beratung orientiert sich der Gesprächsverlauf am gemeinsam ermittelten Auftrag. Der Prozess entwickelt wesentlich einen durch Fragen geregelten Ablauf, der durch die strategischen Entscheidungen des Beraters verantwortet (Schmidt 1988, 1998; von Foerster 1997) und aktiv gesteuert wird. Systemische Gesprächsführung ist durch die explizite Frage-Antwort-Abfolge von der Form her einem Interview gleich. Das heißt, es entsteht ein Gesprächsrhythmus, der durch die Fragen des Beraters vorgegeben wird.

Beratung, auch unter der Prämisse von Co-Produktion, bedeutet keineswegs ungesteuertes Vorgehen. Um die Interaktionsbereitschaft von Kunden zu ermöglichen, muss es dem Berater gelingen, gezielt Vertrauen zu fördern. Vertrauen wird sich dann einstellen, wenn der Berater über Kompetenzen verfügt, die Interaktionen an den vereinbarten Zielen auszurichten, um bei Bedarf neu zu ermitteln, und die Verhandlungen zur Umsetzung in gemeinsamer Absprache zu steuern.

Der Einsatz von Fragetechnik dient in diesem Vorgehen dazu, die Logik des Kunden zu erfassen und zu thematisieren, an dem er sein Verhalten orientiert. Nicht die Vermittlung eigener Überzeugungen erhöhen dabei die Annahmewahrscheinlichkeit von Kommunikationsofferten (Schmidt 2000a), sondern die Fähigkeit sich auf die Überzeugungen des Kunden einzulassen, dessen epistemologische Grundannahmen (Bateson 1983a) kennen zu lernen.

Somit erhalten Informationen Relevanz, die es erlauben die größeren Zusammenhänge einzelner Verhaltensweisen (Selvini-Palazzoli 1981; Tomm 1994) sichtbar zu machen. Einzelne Verhaltensweisen erfahren ihre Dauerhaftigkeit, ihre Stabilität im Kontext spezifischer Umstände, in denen sie von Individuen oft per Zufall erprobt und für hilfreich erachtet werden (Goffmann 1980). Sie stellen sich

infolge dem Handelnden als Erfolgsmuster dar und werden als beste Lösung des Aktanten immer wieder eingesetzt. Der Berater kommt mit diesen Verhaltensmusters i.d.R. dann in Berührung, wenn sich deren Nutzung nicht mehr erfolgreich einstellt sondern durch Misserfolg abgelöst wird. Lösungen werden dann zu Problemen (Watzlawick et. al. 1974), die zu unerwünschten Nebenwirkungen bzw. Folgeproblemen führen. Der Erklärungsansatz des Kunden für das Misslingen (Dörner 1983, 1989) interessiert, um das zugrunde liegende Handlungsmuster verändern zu können. Seine Hypothesen und die Hypothesen des Beraters erlauben, u.a.a. in ihrer Differenz zu einander, weitere passende Fragen.

Dem Einsatz von Fragetechnik, um den Beratungsprozess in der hier beschriebenen Qualität strukturieren und steuern zu können, liegt eine kybernetische Epistemologie zugrunde, die lineares Denken mit zirkulärem Denken ergänzt. Sie bildet die Grundlage für den Berater, zirkuläre Interaktionsmuster erfassen zu können, die durch kybernetische Rückkoppelungsprozesse gekennzeichnet sind.

Für Beratung wird hier ein klassischer Ansatz systemischer Praxis aufgegriffen: Das Modell des Mailänder Teams (Selvini-Palazzoli et. al. 1981). Entwickelt im Kontext psychotherapeutischer Interviews<sup>45</sup> stellt es sich auch für die Beratung im organisationalen Kontext als hilfreiches Instrument (Dörner et. al. 1995, 1998; Königswieser & Exner 1998) dar. Es basiert auf den drei Säulen Hypothesisieren, Zirkularität und Neutralität.

- Beratung orientiert sich an den expliziten Hypothesen des Beraters<sup>46</sup>. Sie unterstützen die Ordnungsbildung von Denkprozessen und organisieren den roten Faden für Fragen. Sie haben neben der Ordnungs- auch eine Anregungsfunktion.
- Beratung fokussiert Kommunikation. Die Beziehungen der Aktanten im Kommunikationsprozess stellen sich aufgrund ihrer Gegenseitigkeit zirkulär dar. In der Vergangenheit gebildete Regeln können auf die Gegenwart angewandt und für die Zukunft bestätigt oder verändert werden.

---

<sup>45</sup> Die explizite Darstellung von Hypothesen unterstützt die Entwicklung von Lösungsansätzen. Sich aber von den eigenen Hypothesen *verleiten* zu lassen, kann die Konzentration auf den Prozess behindern (de Shazer 1992).

<sup>46</sup> Auch die Hypothesen des Kunden dienen der Orientierung des Beraters. Das Bewertungssystem des Kunden stellt sich dar.

- Die Haltung des Beraters basiert auf Neutralität in der Bewertung von Personen und Kommunikationen.

Durch Fragen können Informationen über Beziehungen gewonnen werden und den damit verbundenen Bewertungen der Beziehung<sup>47</sup>. Für Selvini-Palazzoli et al. (1981) und Penn (1983) zeigen sich Beraterkompetenzen durch den professionellen Einsatz von zirkulären Fragen. Das erfragte Ereignis, die erfragte Überzeugung eines Aktanten gibt Auskunft über die Bedeutung, die von ihm einem Ereignis beigemessen wird. Bereits durch die Art der Fragestellung werden zugleich auch implizite Aussagen gemacht, die festgefahrene und hinderliche Sichtweisen und Bewertungen des Gegenüber irritieren können.

In Beratungssettings mit mehreren Personen werden durch Fragen und deren Beantwortung Botschaften übermittelt, die neue Informationen für die Beteiligten hervorbringen. Anders gesagt: Es handelt sich um Informationen, die eine Neubewertung von komplexen Verhaltenszusammenhängen ermöglichen können.

Das kooperative Zusammenwirken (Selvini-Palazzoli 1981; de Shazer 1992; Tomm 1994; Zwingmann et al. 2000) verändert die Perspektive (Schwertl 1993; Zwingmann et al. 2000) des Beratungsprozesses und führt zu einer Co-Produktion zwischen Berater und Kunde, die gemeinsam passgenaue Lösungen (de Shazer 1992; Zwingmann et al. 2000; Schwertl 2001) verhandeln können.

Der Berater als Experte für das reflexive, investigierende Vorgehen und der Kunde als Experte seiner beruflich-betrieblichen Bedingungen entwickeln im konstruktiven Dialog, bezogen auf das vereinbarte Thema (Schwertl 2001) eine bestmögliche, nützliche, stimmige Lösung im Sinne eines erfolgreichen Verhaltensmusters für den Kunden.

Der Berater benötigt dazu ein Repertoire an Fragen, um den skizzierten Prozess strukturieren zu können (Tomm 1994; von Schlippe 1998; Simon et al. 1999; Müller 2003).

---

<sup>47</sup> Z.B.: Welcher Mitarbeiter des Teams zeigt die größte Bereitschaft zu Kooperation? vs. Wer ist der kooperativste Mitarbeiter des Teams? Was sagen die Mitarbeiter wohl darüber, dass die Abteilungsleiterin die Verspätung von Herrn X regelmäßig ignoriert? vs. Warum ist Herr X immer verspätet?

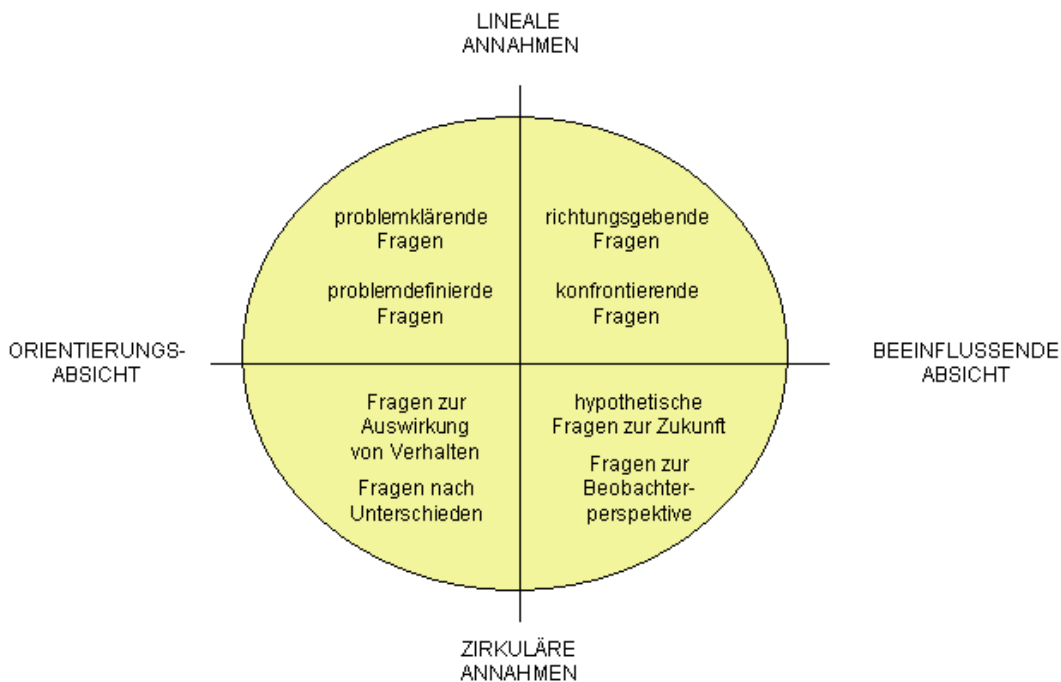
- Fragen zur Wirklichkeitskonstruktion  
mit den spezifischen Fragen zum Auftragskontext bzw. dem Problemkontext
- Anfangs- und Abschlussfragen
- Fragen zur Möglichkeitskonstruktion  
mit den spezifischen Fragen zu Verbesserungsmöglichkeiten bzw. Verschlechterungsmöglichkeiten
- Fragen zur Entwicklung von Szenarien  
mit den spezifischen Fragen zum Problemszenarium bzw. dem Lösungsszenarium

Passgenaues Vorgehen erfordert neben den Fähigkeiten zum Einsatz von Fragen auch die Bereitschaft des Beraters zur fortlaufenden Reflexion zwischen Absicht im Einsatz und wahrscheinliche Wirkung auf den Kunden:

- Fokus: Verfolgte Absicht in der Befragung und Entwicklung der Frage
- Fokus: Wahrscheinliche Wirkung einer Frage
- Fokus: Verhältnis zwischen Zeitpunkt des Prozesses und Wahl der Frage
- Fokus: Umgang mit nicht erwarteter Wirkung auf eine Frage
- Fokus: Bereitschaft zur Hypothesenrevision als Implikation für eine Frage

Für den Einstieg in einen Beratungsprozess werden wertvolle Informationen auch durch einfache lineale Fragen ermittelt. Dagegen sind sie nahezu ungeeignet, um kontextorientierte kreativ-produktive Ressourcen einer Kundengruppe zu aktivieren.





**Abbildung 9:** Darstellung zur Unterscheidung der vier wichtigsten Fragegruppen für den Beratungsprozess (nach Tomm 1994, S. 179)

1. Lineale Fragen  
 Sie verfolgen eine investigatorische Absicht; sie können beim Kunden erhaltende Wirkung zeigen und zu wertender Wirkung beim Berater führen.  
 z.B.: Seit wann haben Sie diesen Konflikt in Ihrer Abteilung?
2. Zirkuläre Fragen  
 Sie verfolgen eine exploratorische Absicht; sie können beim Kunden befreiende Wirkung zeigen und beim Berater Akzeptanz erfahren.  
 z.B.: Wer von Ihnen versteht den Wunsch des Teamleiters nach Kooperation am besten?
3. Strategische Fragen  
 Sie verfolgen korrigierende Absicht; sie können einschränkende Wirkung auf den Kunden zeigen und zu oppositioneller Wirkung beim Berater führen.  
 z.B.: Können Sie akzeptieren, dass Ihre Kollegin eine andere Vorstellung von Ordnung hat?
4. Reflexive Fragen (u.a.a. zukunftsorientierte Fragen)

Sie verfolgen fördernde Absicht; sie können produktive Wirkung beim Kunden zeigen und zu kreativer Wirkung beim Berater führen.

z.B.: Wenn dieser Konflikt in Ihrer Abteilung auf einmal gelöst wäre, was würde sich in Ihrer Zusammenarbeit verändern?

### Steuerung durch Kommentare

In der Interventionsstrategie des Kommentars äußert sich der Berater in spezifischer Weise zur Problembeschreibung seines Kunden (von Schlippe et al. 1998). Mit diesem Kommentar bietet er eine von vielen möglichen neuen Sichtweisen des Problems an, die ausreichend anders sein sollte als die bisher durch den Kunden selbst vorgenommene. Sie darf jedoch auch nicht so ungewöhnlich sein, dass sie an den Wirklichkeiten des Kunden nicht mehr anschließen kann.

Die Veröffentlichung einer vom Kunden bisher nicht in Erwägung gezogenen Konstruktion von Wirklichkeit kann möglicherweise zu seiner neuen Sichtweise werden. Dies kann vor allem dann gelingen, wenn der Berater seine Kompetenzen vermitteln kann, sein Vorgehen als hilfreich bewertet wird und ihm der Kunde Vertrauen entgegenbringen kann.

Es ist dabei zu berücksichtigen, dass Entwertungskommunikationen keinen Platz finden. Durch konstruktive Dialogführung ist explizit die Botschaft zum Entwertungsverzicht zu geben (Schwertl 2001).

Fachlich gesehen, bietet der betriebliche Kontext psychologisierenden oder pathologisierenden Kommentaren keine Substanz für realisierbare Lösungsansätze. Die Psychotherapeutisierung (Schwertl 2004) organisationaler Prozesse ist nicht Ziel führend. Der sich entwickelnden Dynamik muss unbedingt eine Struktur gegeben werden, die zur vereinbarten Thematik (zurück)führt.

Die Technik der positiven Konnotation (Selvini-Palazzoli et. al. 1981; Erickson et. al. 1981) bietet dem Berater ein Instrument entwicklungsfördernder Beschreibung. Durch die positive Umdeutung eines als defizitär verrechneten Verhaltens wird die hinderliche Einteilung nicht bestätigt. Das Verhalten wird durch die neue

Beschreibung hervorgehoben und erhält durch die positive Bewertung ressourcenbezogene Bewertung.

Das Mittel der positiven Konnotation ist in Organisationen mit ihren festen Definitionen nicht immer angemessen. Es kann hilfreicher sein, Instrumentarien wie *Mehrfachbeschreibungen* einzusetzen. Dies geht auf Bateson zurück und besteht darin, die Teilnehmer verschiedene Beschreibungen, verschiedene Definitionen, verschiedene Bedeutungsgebungen ausprobieren zu lassen.

Diese Technik erweist sich gegenüber anderen Instrumenten oft überlegen, da sie vor allem an Erfahrungen der Kunden anknüpfen kann. Diese kennen Mehrfachbeschreibungen u.a. aus dem Projektmanagement oder der Schnittstellenkommunikation.

Ergänzt werden muss hier, dass der Einsatz positiver Konnotation auch deswegen kritisch zu hinterfragen ist, da sie in Mode geraten ist und die eingesetzten Kommentierungen oft nicht hilfreich sind. Vom Berater muss hier die Reflexion zwischen nützlichem, wohlüberlegtem fachlichen Gebrauch der Technik und einer undifferenzierten Überflutung positiver Beschreibungsangebote erwartet werden.

Die Technik der Umdeutung (Haley 1978a; Selvini-Palazzoli 1982; de Shazer & Lipchik 1984; de Shazer 1992,) ist gekennzeichnet dadurch, dass Ereignissen eine neue Bedeutung gegeben wird. Ereignisse werden in einen neuen Sinnzusammenhang gestellt. Verhaltensweisen und die ihnen gegebene Bedeutung organisieren sich mit hoher Stabilität und fügen sich zu einem Muster zusammen (Goffmann 1980).

Probleme des Kunden stellen sich in i.d.R. in einem spezifischen Kontext dar. Die Bewertung entsteht durch die Variable Problem-Kontextbedingungen. In dieser Konstellation vermittelt sich eine Rahmung der Situation, die unauflösbar erscheint. Das Problem kann nun hypothetisch beschreibend in verschiedenen Rahmungen dargestellt werden. Es entstehen Szenarien, denen ein und dasselbe Ereignis zugrunde gelegt werden; Bewegung und Öffnung gegenüber der Unauflösbarkeit der Situation entstehen durch gedachte Veränderungen in den Kontextbedingungen. Es bieten sich vielfache Lösungsausgänge an (Beschreibung verschiedener Lösungsszenarien).

In diesem Vorgehen benötigt der Berater eine Haltung der Neutralität, ohne gegenüber Aktanten, ihren Lösungsvorstellungen bzw. Veränderungsideen Position zu ergreifen. So kann er auf der Ebene der Metakommunikation operieren, um die Kommunikationen zwischen den Kunden zu beobachten, sowie durch entsprechende Fragen, Kommentierungen und Angebote zu steuern.

Probleme des Kunden dürfen den Berater nicht verleiten, mit einer schnellen Lösungsantwort aufzuwarten. Probleme stellen eine Ausgangslage des Kunden dar; sie veranlassen den Berater, den Kunden durch passende Fragen zu (Selbst-) Lösungen anzuregen. Das Hinterfragen und Ermitteln von Bewertungen ist dabei die Voraussetzung zu Veränderungen des Handelns.

Der Rahmen, in dem der Kunde Ereignisse wahrnimmt wird zu Gunsten eines anderen getauscht. Dazu muss der Berater, den vom Kunden selbst zu wählenden Rahmen durch Fragen (s. dort) herausarbeiten, um ihn dann reflektieren zu können. Im Kontext einer Organisation sind dem Einsatz von Umdeutungstechnik allerdings Grenzen gesetzt<sup>48</sup>. Über die Angemessenheit der Umdeutung von Rahmenbedingungen entscheiden die jeweiligen Prozessverantwortlichen. Dieser Prämissen hat der Berater zu folgen.

Die Technik des Splittings orientiert sich an der Erkenntnis des Praktikers, dass Kunden oft dann einen Berater aufsuchen, wenn sie in der Problemlösung ambivalent sind: Sie entscheiden sich nicht bezüglich möglicher Alternativen. Der Zustand des Nichthandelns wird als bestmögliche Lösung im Verhältnis zu überstürzter Entscheidung erachtet. Dies kann jedoch zu weiteren Problemen führen (Watzlawick et al. 1974). Wertvolle Ressourcen gehen verloren, wenn Handlungsunfähigkeit dominant wird.

Die Kontextbedingung kognitiver Autonomie schließt jedoch ein inhaltliches Angebot des Beraters aus. Kunden, die in Ambivalenz gefangen sind, reagieren vor allem auch gegenüber schnellen Lösungsangeboten nur weiterhin mit Ambivalenz. Zudem muss sich der professionelle Umgang mit Dissens von den Lösungsversuchen des Kunden unterscheiden können.

---

<sup>48</sup> Hier können beispielhaft Unternehmensziele eingesetzt werden.

Das Splitting ist eine Technik, die zeigt, dass *sowohl* Zurückhaltung *als auch* Veränderung ein gangbarer Weg sein kann. Der Berater geht mit der Ambivalenz des Kunden mit. Er wird zum Anwalt der Ambivalenz<sup>49</sup> (Stierlin et al. 1980).

Die beiden widerstreitenden Positionen erhalten ihre jeweilige Berechtigung. Diese Bewertung fügt der Problembeschreibung des Kunden noch eine weitere Variante der Wirklichkeitskonstruktion hinzu: Vielfältige, selbst konkurrierende Lösungsansätze können wertvoll sein. Implizit aber auch explizit verknüpft sich damit die Botschaft, dass der Kunde gut daran getan hat, so gründlich in der Suche nach Lösung vorzugehen.

Im Splitting können nun die unterschiedlichen Positionen argumentativ vertreten werden. Dies sollte zwingend nach einander erfolgen, jeweils verknüpft mit der Befragung zu erkennbaren positiven bzw. negativen Konsequenzen für den Kunden. Dies führt zwangsläufig auf die Frage zu, mit welchen Konsequenzen sich der Kunde besser arrangieren kann. *Gute* bzw. *schlechte* Lösungen relativieren sich durch die Steuerung des Gesprächsverlaufs. Dem Kunden wird die Entscheidung nicht abgenommen; sie würde vermutlich ohnehin von ihm als die falsche identifiziert werden. Vielmehr wird in Zusammenarbeit etwas ganz Neues entwickelt, und damit wird Dissens (auf-)gelöst.

Splittingtechniken können auch dann eingesetzt werden, wenn es nicht nur um die Entscheidungsunfähigkeit des Individuums geht, sondern um die Entscheidungsunfähigkeit einer Gruppe an Aktanten. Dissens zwischen Aktanten kann vor allem häufig von emotionalen Turbulenzen begleitet sein und somit den Blick auf eine konstruktive Lösungsproduktion versperren.

Auch hier in der Mehrpersonenkonstellation liegt dem Management des Dissens die Idee der Splittingtechnik zu Grunde, nämlich mit der Ambivalenz der Kunden mit zu gehen. Die von einander abweichenden Positionen sollen zum Thema werden können. Nur auf diesem Wege lassen sich die unterschiedlichen Problem- und Lösungskonstruktionen gleichwertig darstellen. Die Technik erlaubt dem Berater auf Parteinahme zu verzichten. Damit kommentiert er den Dissens als eine nützliche Ausgangssituation zur Konstruktion einer für alle Beteiligten tragfähigen Lösung. Die Botschaft heißt: Dissens birgt in sich ein Potential an pluralistischen Angeboten zur

---

<sup>49</sup> Das Konzept wurde im Heidelberger Familientherapiesatz entwickelt.

Konsensfindung. Systemische Interventionen leben von der Vielfalt an Möglichkeiten. Für Boscolo et al. (1982) ist eine flexible und vielfältige Sichtweise der relevante Zugang zur eigenständigen Logik der Kunden. Der Berater als Anwalt der Ambivalenz (Stierlin et al. 1980) und als Manager von Dissens (Schwertl & Staubach 1997; Königswieser & Exner 1998; Zwingmann et al. 2000) kann sowohl Ambivalenz selbst erzeugen als auch durch Einsatz von Techniken differenzierter Beobachterreflexion (Andersen 1990; Zwingmann et al. 2000) Dissenspositionen als Ressource thematisieren.

Der skizzierte Weg konstruktiver Konsensfindung stellt spezielle Anforderungen an die Gestaltung von Gesprächsettings. Dieser Aspekt wird erneut aufgegriffen unter dem Punkt Steuerungstechnik sozialer Dimension.

#### Steuerung durch Ziele und Vereinbarungen

Organisationen benötigen für ihre Überlebensfähigkeit auf dem Wirtschaftsmarkt eine konstant zukunftsbezogene vorausschauende Orientierung. Dies variiert entsprechend dem spezifischen Produkt eines Unternehmens, ist jedoch immer ein grundlegender Parameter für die Zukunftsfähigkeit einer Organisation. Malik (1993) beschreibt als entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens die Entwicklung von Lebensfähigkeit und Robustheit. Organisationen sind vertraut damit, sich anhand von Zielen auf diese angestrebte Zukunft hin zu orientieren.

Wenn Entwicklungsprozesse professionell begleitet werden, kann der Berater mit passenden Steuerungstechniken hier anknüpfen. Ziele unterstützen es, den Blick von einem Problemzustand wegzuführen und auf einen Lösungszustand hin zu lenken. Es eröffnet wesentlich mehr Perspektiven, sich von einer noch visionären Lösungsmöglichkeit anregen bzw. anziehen zu lassen, als von der Konzentration auf den Problemzustand aus zu operieren.

So wie für die Kundenthematik die zielorientierte Entwicklung von Lösungen Grundvoraussetzung für das Vorgehen ist, kann auch jede Beratungseinheit selbst an Zielen orientiert werden. Die Formulierung von Zielen zwingt zu einer Umfokussierung. Passend und hilfreich sind Kriterien für die Zielformulierung, wie sie in Anlehnung an Walter & Peller (1994) vorgeschlagen werden.

Kriterium	Schlüsselwort	Musterfrage
positiv	statt dessen	<i>Was</i> werden <i>Sie</i> statt dessen tun?
prozesshaft	wie, Verbform	<i>Wie</i> werden <i>Sie</i> das tun?
hier und jetzt	auf dem Weg sein	Sie haben Ihr Ziel erreicht, <i>was</i> haben Sie anders gemacht?
so spezifisch wie möglich	spezifisch	<i>Wie</i> haben <i>Sie</i> es gemacht?
im Kontrollbereich des Kunden	<i>Sie</i>	
in der Sprache des Kunden	Worte des Kunden, Sprache der Organisation	

**Abbildung 10: Kriterien für eindeutig definierte Ziele (Walter & Peller 1994, S. 82)**

Durch die Formulierung von Zielen wird eine Vorgabe gemacht, *als ob* es eine veränderte Zukunft bereits gebe; Zukunft rückt gedanklich in greifbare Nähe. Zugleich wird es notwendig auch an den gegenwärtigen Entwicklungsperspektiven und –potentialen orientiert zu bleiben.

Definierte Ziele müssen konsequenterweise in Umsetzungsstrategien überführt werden und durch die relevanten Operationalisierungsschritte zur Etablierung in der Organisation vereinbart werden. Nur so kann die Organisation nachhaltig profitieren und die Ergebnisse der Beratung gesichert werden.

Die Steuerung durch Ziele und Vereinbarungen hebt die Prozesshaftigkeit von Beratung besonders hervor. Getroffene Vereinbarungen werden zur Grundlage von Folgeschritten, wie der Überprüfung der erreichten Ergebnisse und der Nachsteuerung des Entwicklungsprozesses in vereinbarten Abständen.

- Steuerungstechnik räumlicher Dimension

Steuerung durch Techniken der räumlichen Dimension beziehen sich auf die Gestaltung des Beratungsprozesses durch Einrichtungs- und Medienelemente. Sie

stehen in enger Korrespondenz zu inhaltlichen und methodischen Variablen und können wesentlich zu Erfolg bzw. Misserfolg beitragen.

Die Gestaltung der Arbeitsräume berührt den Beratungsprozess scheinbar nur am Rande. Dennoch handelt sich um eine Steuerungstechnik, die nicht zu unterschätzen ist und folglich nicht unberücksichtigt bleiben sollte. Es macht einen signifikanten Unterschied für die Aufnahmefähigkeit, Konzentration und Produktivität von Kunden, wenn der Berater unterschiedliche Medien sicher und passend einsetzen kann, wenn er Sitzanordnungen den Inhalten und Methoden entsprechend variieren kann. Die Anforderungen an den Berater konzentrieren sich vor allem auf klärende und vorbereitende Absprachen und Entscheidungen mit den Kunden. Voraussetzung für den Einsatz von Medien sind einerseits die Prüfung ihrer Passgenauigkeit zu Zielgruppe und Thematik andererseits Kenntnisse im sicheren Umgang mit den technischen Anforderungen.

Kriterien für Raumwahl und -gestaltung definieren sich anhand des abgestimmten Kunden- und Beraterbedarfs:

- Passend zu Thema, Methoden und Medien
- Angemessen zur Teilnehmerzahl
- Ausreichende Distance zum betrieblichen Kontext
- Angemessene Einrichtung und technische Ausstattung
- Passend für ungestörtes Arbeiten

Diese Steuerungstechnik hat ebenso Bedeutung für Beratungsprozesse, die außerhalb von Seminar-, Konferenz- bzw. Beratungsräumen, z.B. im Freien stattfinden. Interventionen als absichtsvolles und geplantes Geschehen stellen auch im Kontext von *Outdoor-Beratung* analoge Kompetenzanforderungen.

- Steuerungstechnik sozialer Dimension

Der Prozess der Beratung verweist auf das Zusammenwirken von mindestens zwei Aktanten. Er kann jedoch in unterschiedlichsten Konstellationen auf eine weitaus größere Anzahl an Beteiligten ausgelegt sein.



Ob im Rahmen eines Einzelcoachings aktiv zu werden oder mit einer Gruppe an Bereichsleitern Führungsstrategien zu entwickeln, der Berater setzt mit Entscheidungen zum Setting in der Beratung ein Steuerungselement ein. Es muss stimmig sein zum Auftrag und den relevanten weiteren Kontextbedingungen.

Entscheidungen können einerseits die personale Besetzung auf Beraterseite betreffen. Zum anderen stellt sich die Frage, wie der relevante Kundenkreis in Quantität und Qualität für die Bearbeitung des vorliegenden Auftrags zusammen zu stellen ist.

Die folgenden Fragen zu möglichen Entscheidungsalternativen skizzieren Bedarf nach konstruktiver und kundenorientierter Gesprächssteuerung. Es gilt eine Vielzahl möglicher Differenzen zu verhandeln:

- Sind es in der Tat nur die Bereichsleiter, die Führungsstrategien entwickeln sollten?
- In welcher Weise müsste der geschäftsführende Vorstand, als zentraler Entscheidungsträger beteiligt sein?
- Ist es Ziel führend zwei Dissensparteien getrennt zu beraten?
- In welcher Konstellation können die Ressourcen des Dissens am besten genutzt werden?
- Welche unterschiedlichen Konstellationen in der Zusammenarbeit sind hilfreich für einen Workshop zur Entwicklung kooperativer Zusammenarbeit?
- Ist für die Entwicklungsarbeit eines Teams die fortlaufende Arbeit in der gesamten Gruppe Ziel führend?
- Ist es hilfreich auf Beraterseite alleine den Entwicklungsprozess zu begleiten, oder sollte im Beratertandem gearbeitet werden, um evtl. arbeitsteilig vorgehen zu können?
- Wie muss die soziale Interventionstechnik eingesetzt werden, wenn Kommunikationen von Konfliktparteien zu steuern sind?
- Welche Entscheidungen sind z.B. auf der zeitlichen Interventionsebene zu treffen, um zu sichern, dass eine Partei der anderen zuhören kann, wenn sie ihre Handlungslogik vorstellt?

Die Anforderungen an den Berater heißen einmal mehr, die Vorstellungen des Kunden zum Setting kommunikativ zu ermitteln und die eigenen fachlichen Überzeugungen dazu in dem vorgegebenen Rahmen auszuhandeln. Die erfolgreiche Durchführung wird nicht zuletzt auch von der Positionierung und Verhandlungssicherheit des Beraters abhängen.

Folgende Orientierungsgrößen können das Vorgehen des Beraters erfolgreich unterstützen:

Das Setting sollte

- passend zu Thema, Methoden, Medien und Größe der Kundengruppe sein,
- geeignet sein, die Einbindung der relevanten Entscheidungsträger, Parteien und Einzelpersonen zu steuern,
- einer produktiven Arbeitsatmosphäre dienen können,
- koordiniert sein mit zeitlicher Steuerung (Dauer, Wechsel, Rhythmus).

Prozesssteuerungsfähigkeit:

- Einsatz von Steuerungstechnik (z.B. Interventionen)
- Orientierung an vereinbarten Zielen (Klärung von Anliegen und Auftrag, Kunden vs. Expertenmodell).
- Taktung des Prozesses (Beratungsfrequenzen, Zeitfenster)
- Gestaltung von Beziehungen (z.B. Kooperationsstrategien)

### 3 Darstellung der Datenquellen aus Literatur und Praxis

Im folgendem Kapitel werden die Datenquellen vorgestellt, aus denen die Textmaterialien für die Qualitative Inhaltsanalyse ausgewählt wurden.

#### 3.1 Ausgewählte Managementkonzepte

Systemische Managementkonzepte erkennen ihren Ansatz weniger in der Optimierung von spezifischen Anlagen, Verfahren und Abläufen eines Betriebes (Malik 1993). Management wird in diesem Kontext vielmehr verstanden als ein ständiges Bemühen, ein sehr komplexes System unter Kontrolle zu bringen und zu halten. Unter dieser Voraussetzung entwickelte Managementkonzepte machen Aussagen zur Gestaltung und Führung von Systemen und deren Problemlösungsmethodik (Popper 1984) und gehen dabei wesentlich über einen Ansatz des rein ökonomisch orientierten Managements und der Führung von Mitarbeitern hinaus.

Sie bieten eine Handlungsbasis sowohl für das Management von Unternehmen als auch zur Beratung von Unternehmen. Sie beziehen sich auf die Erkenntnisse von Systemtheorien zu Selbstreferentialität, operativer Geschlossenheit und Selbstorganisation. Damit stellen sie sich den Problemen von nichtlinearer Dynamik (Nichtkontrollierbarkeit), begrenzter Interventionsmöglichkeit (Nichtsteuerbarkeit), Verlust an Objektivität und Verlust an Sicherheit von Prognosen, die sich in komplexen Systemen darstellen.

Es werden die folgenden Managementkonzepte beschrieben, die auf der Grundlage der Theorie selbstreferentieller Systeme entwickelt wurden.

1. Konzept: Systemisch-evolutionäres Management
2. Konzept: Wissensmanagement
3. Konzept: Change Management
4. Konzept: Integrierte Unternehmenskommunikation
5. Konzept: Intervention durch Gesprächsarchitekturen und -designs

Sie haben sich für die Praxis von Unternehmensmanagement, Beratung und Qualifizierung als nachhaltig erfolgreich erwiesen.

Ihre Entwicklungen erfolgten zu unterschiedlichen Zeiten, wurden durch unterschiedliche Bedarfe ausgelöst und richteten sich primär an unterschiedliche Zielgruppen, so dass sich in der Literatur unterschiedliche und zugleich komplementäre Schwerpunkte repräsentieren.

Mit dem konzeptionellen Ansatz des systemisch-evolutionären Managements wird der traditionellen Betriebswirtschaftslehre eine „Lehre der Gestaltung und Führung von Systemen“ gegenüber gestellt. Die Gestaltung und Lenkung des sozialen Systems Unternehmung mit seiner Eigendynamik und Komplexität entwickelt sich zur wichtigsten Managementaufgabe (Drucker 1973, 1977; Ulrich 1971; Malik 1989, 1993; Probst & Gomez 1991).

Das Konzept Wissensmanagement greift den Fachdiskurs zur Lernenden Organisation auf und entwickelt das Management von komplexen sozialen Systemen zum Management organisationalen Lernens durch die Schaffung und Nutzung eines Fundus an kollektivem Wissen. Wissen wird damit nicht mehr an die Existenz des Individuums gebunden; es orientiert sich am Bedarf der Organisation (Willke 1987, 1998, 1999; Brunner 1993, 1998; Baecker 1998 a, 1998 b, 1999).

Change Management antwortet mit einem sehr pragmatischen Ansatz auf den Bedarf nach Veränderung von Organisationen. Mit einem „Design for Change“ wird Kommunikation als Schlüsselfunktion im sozialen System reflektiert. Management etabliert und steuert geregelte organisationale Kommunikationen (Doppler 1992; Doppler & Lauterburg 1997).

Kommunikation als wichtigster Rohstoff jeder Organisation ist zugleich Voraussetzung, Operationsbasis und wichtigste Produktivkraft. Erfolg durch Kommunikation kann jedoch nur gesichert werden, wenn Bedingungen berücksichtigt werden zur Entwicklung und Verknüpfung von externer und interner Kommunikation in eine integrierte Unternehmenskommunikation (Bruhn 1995; Schmidt 2000a, 2001, 2004; Würzberg 2002)

Wird die Idee der instruktiven Interaktion aufgegeben so kann im Management komplexer Systeme auf Einflussnahme dennoch nicht verzichtet werden. Hier stellt sich die Steuerung des Kontextes anhand von Kommunikationsarchitekturen und – designs als erfolgreiches Interventionskonzept dar (Königswieser et al. 1996; Königswieser & Exner 1998; Zwingmann et al. 2000)

Alle genannten Managementkonzepte reflektieren ihren Ansatz auf dem Hintergrund systemischer Theorien. Sie sind nicht auf den Bedarf und die Logik des Individuums, den Aktanten in der Organisation ausgerichtet. Im Mittelpunkt steht das komplexe System Unternehmung. Kommunikation wird damit zur Basisoperation (Luhmann 1984) zwischen den Individuen, zur wichtigsten Produktivkraft (Schmidt 2000a) des sozialen Systems und zum Schlüsselfaktor der Unternehmensentwicklung (Doppler 1992). Ihr kommt eine zentrale Bedeutung zu im Spannungsfeld zwischen dem Individuum und der Organisation. Organisationen benötigen dauerhaft stabile, d.h. überlebensfähige Strukturen, die einerseits nur durch das Individuum entwickelt und garantiert werden können, das sich andererseits an der Logik des Unternehmens zu orientieren hat. Das Management des sozialen Systems Unternehmen erfordert Kommunikationskompetenzen (Schiepek 1997; Willke 1999; Schmidt 2000a; Würzburg 2002; Leriche 2005), die diese Differenz, diesen strukturellen Dissens produktiv überbrücken, d.h. verhandeln können. Die Qualität erfolgreicher organisationaler Kommunikation muss sich dabei deutlich von unregelter - bzw. von Alltagskommunikation unterscheiden und in ihrer Konzeptuierung der Komplexität von Wechselwirkung Rechnung tragen.

### 3.1.1 Der Systemisch-evolutionäre Managementansatz

Ende der 60er Jahre wurde an der Hochschule St. Gallen der betriebswirtschaftliche Studiengang einer Reform unterzogen. Geprägt wurde die Entwicklungen durch eine größere Gruppe an Dozenten, die Betriebswirtschaftslehre an Systemtheorie und Kybernetik als Grundlagenwissenschaften orientiert. Sie formulieren damit eine allgemeine Unternehmungslehre, die das Unternehmen als ein produktives soziales System beschreibt (Ulrich 1971).

Unternehmensführung gerät in den Mittelpunkt und wird zum zentralen Problem der Forschung. Ein verändertes Verständnis von Betriebswirtschaftslehre muss demzufolge auch Antworten auf Probleme der Unternehmensführung geben können. Antworten können sich nicht darauf beschränken, ausschließlich ökonomischen Fragestellungen nachzugehen.

Auf der Grundlage systemtheoretischer und kybernetischer Ansätze muss Unternehmensführung über ein Verständnis von bloßer Mitarbeiterführung hinaus gehen. Nicht das Individuum Mitarbeiter steht im Mittelpunkt, sondern das komplexe, vieldimensionale, offene und dynamische System Unternehmung. Auf diesem Hintergrund erklärt sich der bereits in den 70er Jahren definierte Ansatz einer reformierten Betriebswirtschaftslehre als die *Lehre der Gestaltung und Führung von Systemen* (Malik 1989, S. 23).

Die sich daraus ergebenden neuen Fragestellungen zeigen deutlich eine Verschiebung in der Relevanz von Problemen. Unter diesem Fokus von Unternehmensführung treten klassische Optimierungsfragen in den Hintergrund. Dafür verlangen alle Fragen möglicher Kontrollierbarkeit von Ereignissen und Prozessen ein deutliches Mehr an Aufmerksamkeit. Der Versuch, die komplexen Operationen einer Organisation unter Kontrolle zu bringen rückt in den Vordergrund von Management. Drucker (1973, 1977) vermutet, dass dies viel mehr über Balancieren und Lenken als über Optimieren zu erreichen sein wird. Gestaltung und Lenkung der Unternehmung mit seiner Eigendynamik und Komplexität wird zur wichtigsten Managementaufgabe. Sie ist damit die zentrale Perspektive einer systemorientierten Managementlehre.

Die Entwicklungen am Institut für Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule St. Gallen verfolgten das Ziel, eine systemische Methodik zu erarbeiten, die für den Umgang mit komplexen Systemen geeignet ist. Es galt dabei zu berücksichtigen, dass der Umgang mit komplexen Systemen „... immer erhebliche Unvollkommenheit aufweisen muss“ (Malik 1989, S. 26; Hayek 1972). Eine Methodik, die sich nicht immer theoretisch optimal orientieren kann und oft nur durch Erhalt der Anpassungsfähigkeit des Systems einigermaßen zufriedenstellenden Erfolg zeigen kann.

Für Malik (1989) erweist sich dabei die Poppersche Philosophie und Erkenntnistheorie (1984), von ihm selbst als Problemlösungsmethodik verstanden, als eine Grundlage für das praktische Management sozialer Systeme.

Vor allem die Erkenntnisse einer Kybernetik 2. Ordnung erhält für die Gruppe der St. Gallener Hochschullehrer größte Bedeutung. Diese Richtung der Kybernetik geht wesentlich über eine Kybernetik als Regelungstheorie bzw. -technik hinaus und stützt sich auf neuere kybernetische Erkenntnisse<sup>50</sup>, vor allem auf den Ansatz einer Kybernetik, der auf von Foerster (1985a, 1985b) zurückzuführen ist.

Als eines der grundlegenden Studienobjekte dieser Art von Kybernetik wird der frei lebende Organismus<sup>51</sup> beobachtet, der über Fähigkeiten verfügt, in seiner natürlichen Umgebung durch Anpassung, Lernen und Entwicklung erfolgreich zu leben. Insbesondere die Aussagen von Foersters (1985a) zur Relativierung der Beobachterposition, die von einem ontologisierenden Objektivismus wegführen, führen zur Entwicklung der System-Methodik (Gomez et al. 1975).

Malik (1989) führt die Erkenntnisse dieser Entwicklungen zur alles bewegenden Frage zusammen: Wie muss eine Problemlösungsmethodik geschaffen sein, die sich auf den Umgang mit komplexen Systemen konzentriert?

- Unter welchen Bedingungen ist Kontrolle möglich?
- Unter welchen Voraussetzungen besteht die Chance, ein System unter Kontrolle zu bringen?
- Wie kann Kontrolle in komplexen Systemen organisiert werden?

Trotz Nichtkontrollierbarkeit und Nichtbeherrschbarkeit von komplexen Systemen muss Lenkungsmöglichkeit unterstellt werden (Luhmann 1987; Probst & Gomez 1991; Schmidt 1998b). Dies erfordert jedoch Lösungsansätze, die diesem grundlegenden Dilemma Rechnung tragen.

Zwei sich grundsätzlich unterscheidende Managementtheorien behandeln (Malik 1993) das Problem der Komplexität auf unterschiedliche Art und Weise:

Der *konstruktivistisch-technomorphe Ansatz* mit dem Basisparadigma des zweckorientierten planvollen Handelns im Sinne eines Handelns im Detail verführt als Problemlösungsmodell zum Fehler der unzulässigen Verallgemeinerung auf

---

<sup>50</sup> Wiener 1968, Beer 1972, Ashby 1970, Pask 1974

soziale Systeme hin. Die grundlegende Philosophie dieses Ansatzes liegt in seiner oben beschriebenen Methode: Vorgehen nach einem detaillierten im Vorhinein festgelegten Plan. Diese Vorgehensweise kann als erfolgreicher Weg für viele Probleme gewertet werden, die sich am Grundmodell der Maschine<sup>52</sup> orientieren. Er erweist sich jedoch nachweislich nicht als Lösung für sämtliche Probleme.

Der *systemisch-evolutionäre Ansatz* mit dem Basisparadigma der spontanen, sich selbst generierenden Ordnung orientiert sich am Umgang mit Organismen und dem aus dieser Perspektive für den Umgang mit sozialen Systemen vertretbaren Transferüberlegungen. Management von Komplexität bedeutet damit Schaffung und Gestaltung günstiger Bedingungen für eine Entfaltung der dem jeweiligen (sozialen) System eigenen Dynamik.

„Lösen wir Management aus dem gegenwärtigen vorherrschenden Kontext heraus, der ein primär wirtschaftlicher ist, also Management als Management von Wirtschaftsunternehmen versteht, und verallgemeinern wir Management im Licht der Auffassung, dass es um Gestalten und Lenken von Institutionen im allgemeinen oder um Gestalten und Lenken von soziotechnischen Systemen geht, so sind wir letztendlich gezwungen, das Grundproblem von Management in der Beherrschung von Komplexität zu sehen.“ (Malik 1989, S. 37)

### 3.1.1.1 Konstruktion und Evolution - Denkmuster für ein Management von komplexen Systemen

Malik (1993) beschreibt in seinen Ausarbeitungen sieben dominierende Denkmuster für ein Management von komplexen Systemen, die er anhand der beiden Theorietypen und den ihnen zugrunde liegenden paradigmatischen Annahmen gegenüber stellt.

---

<sup>51</sup> Frei lebende Organismen sind hier als Systeme in ihrer natürlichen Umgebung von Organismen unter Laborbedingungen zu differenzieren.

<sup>52</sup> Heinz von Foerster (1985) differenziert zwischen trivialen, technischen und nicht-trivialen, selbstorganisierten Maschinen. Luhmann (1984) unterscheidet in autopoietische, selbstreferentielle Systeme (Paradigma operationale Schließung) und allopoietische, fremdreferentielle Systeme (Paradigma kausale Schließung).



Die grundlegenden Fragen entstehen aus dem Spannungsverhältnis zwischen einer gegenwärtig vorwiegend konstruktivistischen Managementtheorie und dem fast vollständigen Negieren des systemisch-evolutionären Ansatzes. In komplexen Systemen werden oft Methoden eingesetzt, die keine, der Komplexität angemessenen Lösungen schaffen können. Damit wird die vorherrschende Meinung bestätigt, dass für bestehende Probleme in der Praxis keine nutzbringenden Vorgehensweisen zur Verfügung stehen.

<i>Konstruktivistisch-technomorph (K)</i>	<i>Systemisch-evolutionär (S)</i>
Management ist ... Menschenführung  ist Führung Weniger Aufgabe Weniger ist direktes Einwirken ist auf Optimierung ausgerichtet hat im großen und ganzen ausreichende Information hat das Ziel der Gewinnmaximierung	Management ist ...  ist Gestaltung und Lenkung ganzer Institutionen in ihrer Umwelt ist Führung Vieler ist Aufgabe Vieler ist indirektes Einwirken ist auf Steuerbarkeit ausgerichtet hat nie ausreichende Information hat das Ziel der Maximierung der Lebensfähigkeit

**Abbildung 11: Konstruktivistisch- technomorphes vs. Systemisch-evolutionäres Management (Malik 1993, S. 71)**

Das Management eines Unternehmens kann berechtigter Weise als das Gestalten und Lenken eines gesamten (komplexen) Systems verstanden werden. Dabei gilt es den Nutzen der einzelnen Fachdisziplinen in Relation zu ihrem Nutzen für den Erhalt des Gesamtunternehmens zu sehen. Steuerung (Control) des Unternehmens als Management durch einen Generalisten wird zur eigenen neuen Disziplin.

In Folge erscheint es unlogisch, wie bereits betont, die Führung eines Unternehmens mit Führung von Menschen gleich zu setzen. Das Fortbestehen eines Unternehmens auf dem Markt kann nicht an der Steuerbarkeit und Beherrschbarkeit von Menschen in ihrer Individualität orientiert werden. Handeln im Kontext des Betriebes heißt, Handeln an seiner Ordnung, an seinen Regeln zu orientieren. Die Perspektive kann nicht menschenbezogen ausgerichtet werden, sie kann nur alternativlos in Bezug auf das Unternehmen gestellt werden. Jeder Aspekt und jede Dimension, die von Relevanz sind, müssen kontrolliert, im Sinne von gelenkt bzw. gesteuert werden können.

Aus der ersten Prämisse folgt in Konsequenz die Frage nach der Koordination des Verhaltens vieler Menschen. Malik trifft eine Unterscheidung anhand der Kontextbedingungen von direkter und indirekter Führung. Führung Vieler bedeutet für das Individuum, Führung als nicht mehr sinnlich wahrnehmbar und damit nicht mehr persönlich zu erleben. Friedmann (1977, S. 38) definiert eine Grenze durch den Begriff der kritischen Gruppe als eine Variable, die eine „größtmögliche Gesamtheit von Elementen“ versteht „mit denen die gute Funktion einer Organisation von bestimmter Struktur sichergestellt werden kann.“ Jenseits dieser „Komplexitätsbarriere“ bleibt das Geschehen für das Individuum nicht mehr direkt sinnlich wahrnehmbar. Führung und damit Einflussnahme und Lenkung Vieler bedarf in Konsequenz des verstärkten Einsatzes von adäquaten Hilfsmitteln und Kommunikationsstrategien.

Wird Management eines Unternehmens als Gestaltung und Steuerung der Gesamtorganisation begriffen, kann Führung nicht auf wenige Führungskräfte des Topmanagements beschränkt werden und deren Interpretation überlassen werden. Management als eine Aufgabe von Vielen heißt in diesem Kontext: Jeder Mitarbeiter mit spezieller Funktion und Verantwortung, der es anderen ermöglichen soll, einen produktiven Beitrag für das Unternehmen zu leisten, ist an Managementaufgaben beteiligt.

Das Zusammenspiel im Management bedarf in Folge der Koordination und Kooperation in Planung, Entscheidung und Steuerung auf allen Ebenen des Managements. Umgang mit der Komplexität des Unternehmens fordert innerhalb des definierten Kompetenzrahmens in den spezifischen Funktionen

selbstorganisierendes Handeln und zugleich eine viel größere Aufmerksamkeit an den in der Unternehmung geltenden Regeln des Verhaltens.

Das heißt, im komplexen Geschehen eines Unternehmens ist es wenig hilfreich durch Detailbestimmungen in Prozesse direkt einzugreifen. Statt des Einwirkens auf der Objektebene müssen vielmehr die Strukturen des Systems und das Interaktionsmuster seiner Teile verändert werden.

Management als indirektes Einwirken auf der Metaebene zu verstehen, heißt nicht davon auszugehen, Fehlerquellen in der unmittelbaren Nähe der Produkterstellung zu vermuten. Es heißt vielmehr Interaktionsmuster zu erkennen und zu verändern, denn dies führt zur Problemlösung von Bedeutung.

Management durch direktes Einwirken auf der Objektebene, z.B. zur Verbesserung von Produktionsanlagen und -verfahren wurde und wird in Unternehmen mit einem erheblichen Aufwand betrieben. Die innerhalb des festgelegten Optimums auftretenden Qualitäts- und Quantitätsschwankungen werden außer Acht gelassen. Sie zeugen aus systemischer Sicht betrachtet keineswegs von Stabilität. Die interpretierte Optimalität erzeugt Inflexibilität. Es entsteht kein Bedarf nach Anpassung bei auftretenden Schwankungen. Die Möglichkeit von Veränderung und Instabilität des Systems wird durch eine definierte Optimalität gar nicht erst in Erwägung gezogen. Schwankungen werden durch Kommunikationsverbote unsichtbar gemacht.

Systemisch-evolutionäre Managementtheorien gehen im Gegensatz dazu von zeitlich begrenzten Konstellationen aus. Systeme erzeugen durch ihre Operationen jene Komplexität und Eigendynamik, die sie nur vorübergehend in einen stabilen Zustand versetzen. Eine Unternehmung muss von daher ständig sich verändernde Bedingungen erkennen und sich ihnen anpassen können.

Sie muss demzufolge ihre Anpassungsfähigkeit durch Managementleistungen optimieren können und damit ihre Steuerungsfähigkeit. Reaktionsflexibilität und Steuerungsfähigkeit werden zum erfolgreichen Interaktionsmuster, zum Muster des Gelingens in der Unternehmenskommunikation

Der technomorphe Managementansatz geht davon aus, dass für alle zu lösenden Unternehmensprobleme eine ausreichende Basis an Informationen zur Verfügung steht bzw. gewonnen werden kann. Nach wie vor werden Prognosemethoden

entwickelt und verbessert. Demgegenüber stehen systemische Denkprämissen, die unterstellen, dass Entscheider nie im Besitz ausreichender Informationen sein können, um ihre Entscheidungen rechtfertigen zu können. Diese haben Gültigkeit für den Zeitpunkt, zu dem sie getroffen worden sind und sollten so getroffen werden, dass sie bei Bedarf wieder verändert werden können: „Die beste Entscheidung wird von den Umständen überholt ...“ (Malik 1993, S.83). Dabei kommt größtes Misstrauen gegenüber der Richtigkeit von Planungen und Entscheidungen zum Ausdruck. Der Fokus richtet sich auf die Organisierbarkeit von Steuerungsfähigkeit eines Unternehmens, z.B. durch Einwirken auf der Metaebene. Es geht nicht darum als Individuum um jeden Preis zu gewinnen; vielmehr geht es um das Überleben eines Unternehmens.

Die Denkprämisse Maximierung der Lebensfähigkeit leitet sich direkt von der vorherigen ab. In der Lebensfähigkeit eines Unternehmens sieht Malik (1993) eine Metavariablen neben den Metavariablen Steuerungsfähigkeit und Flexibilität. Er stellt sie als logisch übergeordnet dar, denn solange ein Unternehmen seine Lebensfähigkeit erhalten kann, beweist es, dass seine systemrelevante Komplexität gesteuert werden kann.

Zwei Fragen stehen sich somit gegenüber. Tritt Management an, die Maximierung des Gewinns eines Unternehmens zu sichern oder seine Lebensfähigkeit? Drucker (1982, S. 52) beantwortet die Frage, in dem er die Sicherstellung einer Mindestprofitabilität für notwendig erachtet, um ein Unternehmen überlebensfähig (zukunftsfähig) erhalten zu können.

Die Lösung von zukünftigen Existenzproblemen, das heißt die Schaffung von zukünftigen Erfolgspotentialen zum Erhalt der Lebensfähigkeit fordert von Unternehmen ein Management von Reflexions- und Steuerungsfähigkeiten, um *jede* einmal entwickelte Strategie in Frage stellen und sie verändern zu können, sobald sie sich als überholt erweist.

Auf der Basis des systemisch-evolutionären Ansatzes entwickelten Probst & Gomez (1991) die Methodik des vernetzten Denkens zur Lösung von komplexen Problemsituationen. Damit wird die Frage beantwortet, wie es gelingen kann auf isolierte Problemdarstellungen zu verzichten, die sich auf einzelne Teilaspekte

beschränken und die eine Problemsituation nur in Ausschnitten erfassen können. Durch die Methodik des vernetzten Denkens lassen sich Beziehungen und Interaktionen des relevanten Systems abbilden.

Zusammenhänge können durch Netzwerkmethodik (Probst & Gomez 1991; Vester 1992; Senge 1996; Schiepek 1998) erfasst werden und eine adäquate Beschreibung der Problemsituation aus verschiedenen Perspektiven erfolgen. Anhand von Szenariotechnik lassen sich Handlungsmuster analysieren und hinterfragen. Die hieraus gewonnenen Erkenntnisse ermöglichen es sich auf jene Elemente und Beziehungen zu fokussieren, die es erlauben, Strategien der Gestaltung und Lenkung von Lösungen zu entwickeln und diese in einen Umsetzungsprozess zu sichern.

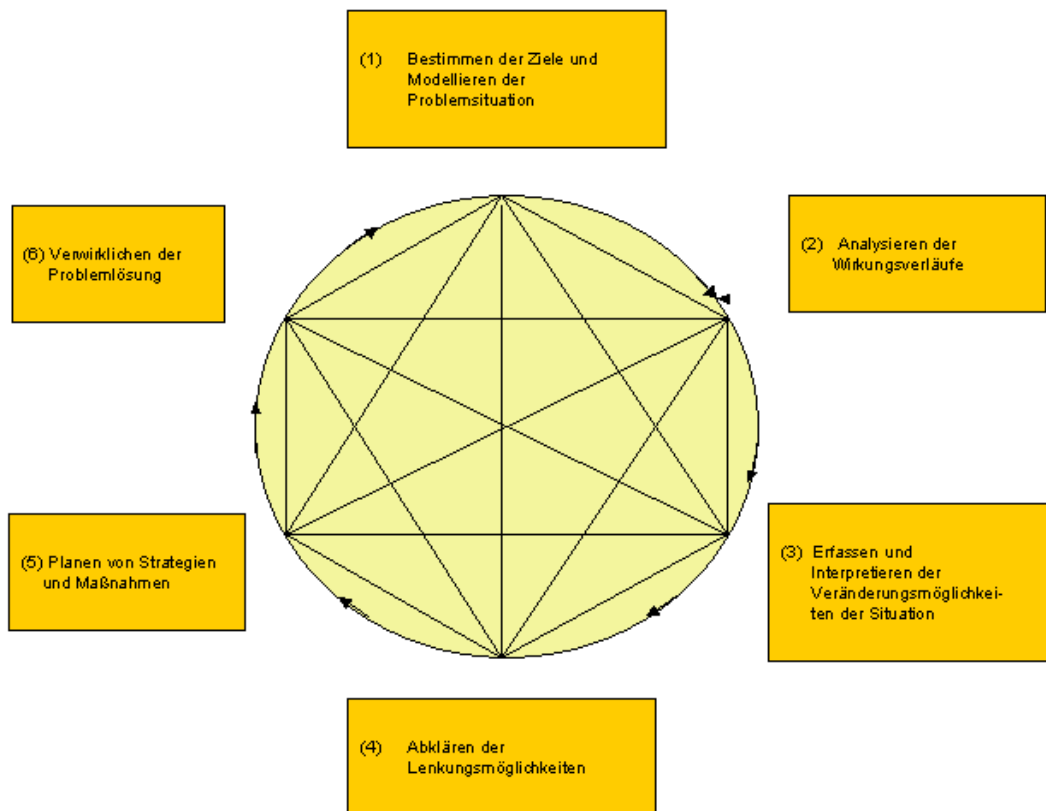


Abbildung 12: Die Schritte der Methodik des vernetzten Denkens (Probst & Gomez 1991, S. 8)

### 3.1.2 Wissensmanagement – Management organisationalen Lernens

Das Konzept Wissensmanagement entwickelte sich aus den Theorien der Lernenden Organisation heraus. Auf der Suche nach adäquaten Antworten auf das Komplexitätsproblem gerieten die Themen Lernen bzw. Umgang mit Wissen der Organisation in den Mittelpunkt.

Hierbei steht nicht mehr nur der Bedarf an Mitarbeiterentwicklung für Unternehmen im Vordergrund, vielmehr zeichnet sich ein Bedarf in der Veränderung und Entwicklung der Gesamt-Unternehmung ab, der in den 70er Jahre zu den Denkansätzen der Lernenden Organisation (Willke 1987, 1998, 1999; Baecker 1998a, 1998b, 1999; Brunner 1993, 1998; Senge 1996a, 1996b; Zwingmann et al. 1998, Schwertl 1997) führt.

Die besondere Herausforderung formuliert sich in der Grundproblematik, die Lernen an das Individuum bindet, Wissensbestände sich jedoch am Bedarf der Organisation orientieren und deren Überlebensfähigkeit sichern müssen.

In diesem Spannungsfeld zwischen dem Lernbedarf des Individuums und dem der Organisation wechselt der Fokus auf die Perspektive des Managements organisationalen Wissens, d.h., durch Managementleistung wird das Unternehmen zur *Lernfähigkeit* geführt.

Zu den ersten Versuchen einer Umsetzung in den 90er Jahren sind die Ansätze des Business Reengineering und der Geschäftsprozessoptimierung (GPO) zu zählen. Die Einseitigkeit des rein personenbezogenen Ansatzes in der Organisationsentwicklung wird im Prozess der Geschäftsprozessoptimierung eingetauscht gegen die Einseitigkeit eines Konzeptes, das den Menschen im Unternehmen nicht gerecht werden kann (Hammer & Champy 1994).

Für Willke (1998) vernachlässigen diese Konzepte die Orientierung am Bedarf der gesamten Unternehmung. Unternehmungen benötigen einen Managementansatz, der sich auf die Struktur des Zusammenwirkens aller Prozesse der Organisation konzentriert. Die Gestaltung von Bedingungen zur Entwicklung von Strukturen und Prozessen, die organisationales Wissen etablieren und sichern können, muss zur Aufgabe des Managements werden.

Das Konzept Wissensmanagement trägt diesem Anliegen der Lernenden Organisation Rechnung. Es berücksichtigt sowohl den Bedarf einer Organisation an

Re-Organisierung; zugleich orientiert es seinen Lernbedarf an den Fähigkeiten des Gesamtsystems (Willke 1999).

Komplexe Organisationen beziehen ihr Wissen aus zwei Variablen, die als tragende Säulen des Systems zu verstehen sind. Kompetenzen von Personen und Wissen der Gesamt-Organisation entscheiden über die Qualität seiner Operationsweisen.

Die Fähigkeiten beider Seiten können sich im Bedarfsfall als sich unterstützende und ausgleichende Stärken erweisen. In der Nutzung der beiden komplementären Unternehmensressourcen kann die Organisation den Anforderungen ihrer Umwelt Rechnung tragen.

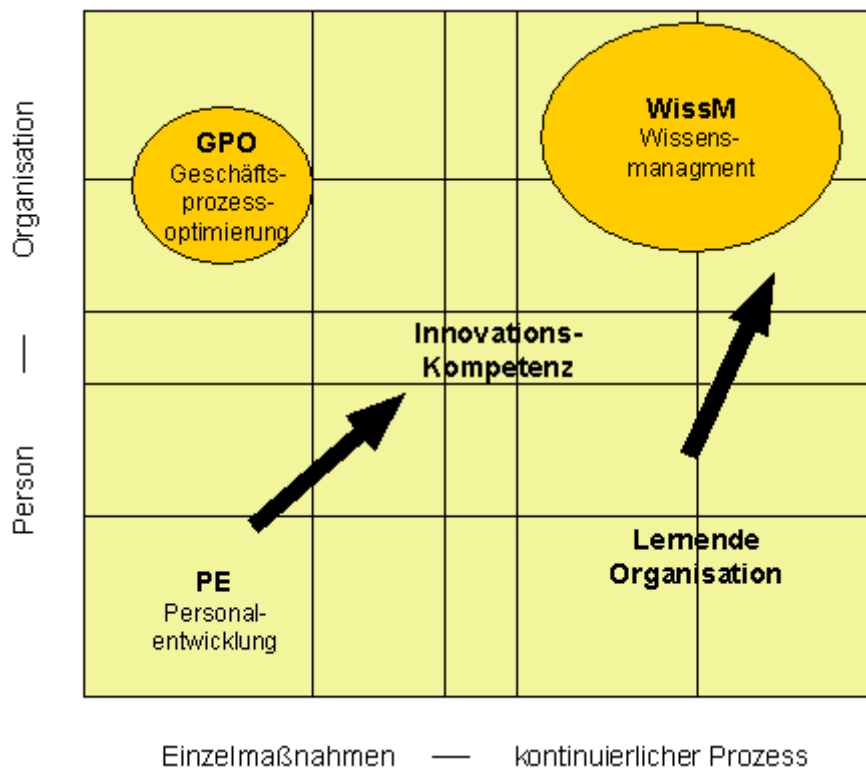


Abbildung 13: Ansätze zur Entwicklung der intelligenten Organisation (Willke 1999, S. 16)

Die Vorstellung einer Existenz von Wissen, das nicht an ein Individuum gebunden ist, sich vielmehr in den Organisationsformen eines sozialen Systems wiederfindet,

lässt sich in Konsequenz nur durch interpersonelle (systemische) Theorien reflektieren.

„Wissen steckt in den personen-unabhängigen, anonymisierten Regelsystemen, welche die Operationsweise eines Sozialsystems definieren. Vor allem sind dies Standardverfahren (Standing Operating Procedures), Leitlinien, Kodifizierungen, Arbeitsprozess-Beschreibungen, etabliertes Rezeptwissen für bestimmte Situationen, Routinen, Traditionen und die Merkmale der spezifischen Kultur einer Organisation.“ (Willke 1999, S. 17)

Organisationale Wissensbasis lässt sich am besten durch die Beschreibung *abrufbares Wissen der Organisation* übersetzen. Damit lässt sich darstellen, dass die Wissensbasis einer Organisation getrennt von Personen ist. Unternehmen können über Generationen ihre Tradition & Kultur bewahren (s. z.B. katholische Kirche), ihre Wissensbasis kann jedoch nur durch Personen abgerufen werden.

Organisationen halten ihr Wissen durch für sie relevante Dokumentationen fest. Dieses Wissen ist jedoch zuerst in den Köpfen der Menschen im Unternehmen entstanden, weiterentwickelt und zu guter Letzt festgehalten worden. Neben den Beschreibungen von Standardverfahren gehören dazu die Praxis- und Erfahrungsbeschreibungen von Personen, Teams und Projektgruppen.

Willke (1998) bietet mit dem Instrument des *Mikro.Artikels* ein interessantes Dokumentationsverfahren an: Erfahrungen aus Lernsituationen, Projekten, Kundenkontakten etc. werden kompakt auf einer Seite nachvollziehbar dargestellt. Eine Organisation generiert im Umgang mit ihrem organisationalen Wissen ein eigenes Selbstbild, Identität, Kultur und Strategien, die sich zu einer organisationsspezifischen Kommunikation entwickeln können. Sie unterscheidet sich dadurch zu anderen Organisationen und deren Operationsweisen.

Dies geschieht in zwei Stufen der Abstraktion<sup>53</sup> (Willke 1999): Das Wissen der Menschen in der Organisation wird durch Kommunikation in den sich daraus entwickelnden Relationen und Verknüpfungsmustern festgehalten. Die Organisation speichert ganz bestimmte Muster in Form von eigenen Lernerfahrungen. Diese komplexen, nicht vorher festlegbaren Relationen und Muster übersteigen als Systemwissen das Wissen der einzelnen Personen. Im kollektiven Zusammenspiel



der Regelsysteme lässt sich ein Wissen abrufen, über das Einzelne nicht verfügen und das es der Organisation möglich macht, z.B. ihre Produkte zu erstellen, zu denen der Einzelne alleine nicht in der Lage wäre.

### 3.1.2.1 Mensch und Organisation

#### Komplementäres Spannungsfeld im Wissensmanagement

Soziale Systeme erzeugen ihre Realität durch Kommunikation. Kommunikation entwickelt ihre eigene Dynamik. Personen sind im Kontext von systemtheoretischen Sinne Adressen, Direktionen für weitere Kommunikation.

Die Sicherung organisationalen Wissens kann die Zukunft komplexer Organisationen und damit ihr Überleben sichern. Gleichzeitig benötigt dieses Wissen Kommunikanten um relevant zu sein. Die Entwicklung von organisationalem Wissen bedeutet in Prozessverläufen zu denken und die tragenden Säulen dieses systemischen Wissensfundus immer wieder im komplementären Zusammenspiel des Prozesses zum Zuge zu bringen.

Wissensmanagement impliziert ein eigenes Regelwerk, um den Erhalt und die Fortschreibung der Wissensbasis zu sichern und zu institutionalisieren. Nur durch einen aktiven Umgang mit dem Wissensbestand kann die Organisation vor dem Zufall individuellen Handelns geschützt werden. Organisationen können sich aufgrund ihres ausdifferenzierten Wissens auf ein im übertragenen Sinne eigenes kollektives Wissen<sup>54</sup> (Weick & Roberts 1993) verlassen.

Auch hier gilt das Individuum als Garant. Umgang, Erhalt und Weiterentwicklung des vorhandenen Wissens im Sinne der Organisation können nur durch ihn geleistet werden; allerdings unter der Voraussetzung, dass es der Organisation gelingt, das Individuum in ihrem Sinne zu sozialisieren. Willke (1999) spricht von

---

<sup>53</sup> Individuen entwickeln in ihren Kommunikationen Regelsysteme, die unabhängig von den einzelnen Personen die Operationsweisen der Organisation prägen.

<sup>54</sup> Weick & Roberts sprechen von einem *Collective Mind*.

Instrumentalisierung, wenn das Individuum seine ausgebildeten Fähigkeiten der Organisation zur Verfügung stellt und zugleich einer Fremdsteuerung zustimmt<sup>55</sup>.

### 3.1.2.2 Sicherung organisationalen Lernens

Entwickelte und etablierte sich selbst steuernde Regelsysteme sind für die Organisation die Basis ihres spezifischen Wissens. Mit ihnen können die Operationsweisen der Organisation gesteuert und die gewünschten operativen Prozesse gesichert werden.

Dies ist mehr als ein Sammeln an Informationen und Wissen. Es entspricht einem aktiven Management des vorhandenen Wissensbestandes und ermöglicht einer Organisation die eigene, spezifische, zukunftsorientierte Gestaltung. Auf diesem Entwicklungsstand erfährt eine Organisation, dass sie lernen muss beständig nach weiterem Lernen zu trachten, um nicht erst in krisenhaften Situationen die Notwendigkeit von Veränderung zu erkennen.

Ein Unternehmen kann sich erst dann als intelligente Organisation selbst präsentieren, wenn es über die folgenden Fähigkeiten verfügt:

- Nutzung der vorhandenen Wissensbasis
- prozessgesteuerte Weiterentwicklung des vorhandenen Wissensbestandes
- Umsetzung vorhandenen Wissens

Fried & Baitsch (1999) sehen in Wissensmanagement eine Antwort auf Turbulenzen der Expansions- und Fragmentierungstendenzen in den Globalisierungs- und Internationalisierungsbewegungen von Unternehmen. Wissen der Organisation wird zum Wettbewerbsfaktor in Zeiten schneller Veralterung von organisationalem Wissen und Wachstum von Konkurrenz. Weiterentwicklung von Wissensbeständen im Sinne organisationalen Lernens (Probst et al. 1997) kann den Risiken entgegenarbeiten.

---

<sup>55</sup> „Es beginnt mit der Trennung von Amt und Person, von Zweck und Motiv und endet in der Trennung von personaler Sprache und Organisationssprache, persönlicher Präferenzen und Kriterien und organisationaler Präferenzen und Kriterien.“ (Willke 1999, S. 22)

Nach Willke lassen sich unterschiedliche Kulturen des Lernens in Organisationen erfassen. Ausschlaggebend für die *Wahl* der Lernkultur sollte dabei letztlich die Frage bleiben: Durch welche Form des Lernens kann eine Organisation adäquat den Anforderungen ihrer spezifischen Umwelt begegnen und die notwendigen Veränderungen sicher stellen?

Drei Kulturen der Veränderung	
Erstarrte Komplexität (Hierarchie)	Die Spitze des Systems definiert Veränderung
Unorganisierte Komplexität (Anarchie)	Jeder definiert Veränderung für sich - anything goes
Organisierte Komplexität (vernetzte Systeme)	Veränderung als Prozess in einem systemischen Kontext

Abbildung 14: Kulturen der Veränderung (Willke 1999, S. 28)

Entscheidend für das Management organisationalen Lernens ist die Reflexion des systemischen Zusammenhanges und der Differenzierung der unterschiedlichen Anforderungsniveaus zur Gestaltung von notwendiger Veränderung. Entwicklungs- bzw. Lernbedarf kann sich auf folgenden Ebenen abzeichnen:

- Ebene der konkreten Inhalte oder Elemente
- Ebene der Geschäftsprozesse  
Vorhandene Regeln und Regelsysteme sind auf ihre Relevanz für das Unternehmen zu prüfen (z.B. stimmen die zu entwickelnden Prozesse mit den Zielen und Aufgaben der Organisation überein?).

- Ebene des Kontextes  
Der Bezugsrahmen definiert den Bedarf des Lernens. Lernen stellt sich auf dieser Ebene als eine relationale Größe dar.

Organisationales Lernen steht in Relationen zu anderen Faktoren der Organisation; es ist kein auf sich selbst bezogenes Anliegen. Vor allem muss es in Relation zu Unternehmensvision, -strategien und -zielen definiert werden.

Baecker (1998) macht auf den Aspekt der Anschlussicherung durch Wissensmanagement aufmerksam. Entscheidungen der Organisation greifen auf einen Pool kollektiven Wissens zurück und sichern damit den Nutzen einer jeden Entscheidung für die Organisation ab. Entscheidungen orientieren sich an einer vereinbarten Wissensbasis. Organisierte Formen des Wissensmanagements reflektieren demzufolge auf Verknüpfungsleistungen. Über das zugrunde liegende Wissen selbst wird also nicht mehr entschieden; es wird verwendet. Damit bietet sich für die Organisation durch Wissensmanagement eine Form der *Ungewissheitsabsorption* (Baecker 1998, S. 17) an.

Hiermit fokussiert Baecker einen besonderen Aspekt des Wissensmanagements. Er unterstreicht, dass für eine Organisation nicht Wissen das Problem darstellt. Entscheidung ist die problematische Operation. Kommunikation von Wissen wird zur Kommunikation mithilfe von Wissen. Wissen aus dem Fundus der Organisation wird zum Anhaltspunkt für richtiges Entscheiden.

Hier hebt sich ein weiterer Aspekt hervor. Wissensmanagement kann nicht nur eine bloße Sammlung und Anhäufung von Wissen sein. Es müssen auch zur Bewertung von Daten und von Informationen Entscheidungen getroffen werden (Baecker 1998, S. 18).

Eine Studie der Universität Witten-Herdecke und der Unternehmensberatung Lab (Berlin), an der 112 der 500 größten deutschen Unternehmen<sup>56</sup> teilgenommen haben stellt die Bedeutung von Wissensmanagement anhand empirischer Daten dar.

1. Unternehmen fokussieren vornehmlich Hard Factors für Umfeldanalysen. Nur 20% beziehen Soft Factors in ihre strategischen Planungen ein.
2. Das oberste Führungsmanagement bzw. spezielle Stellen sind in der Regel sehr gut mit Informationen versehen.

3. Unternehmen mit ausgebautem und zukunftsorientiertem Wissensmanagement können ein deutlich größeres Umsatzwachstum verwirklichen.

Vorsicht in der Bewertung erfolgreicher Etablierung von Wissensmanagement in Unternehmen zeigen Roehl & Romhardt (2000). Aus ihrer Sicht kann es nur um lebendiges Wissensmanagement gehen, um einen fundamentalen Wandel in der Wahrnehmung von Wissen und Welt. Letztendliches Nicht-Wissen rückt an die Stelle von letztendlichen Wahrheiten.

### 3.1.3 Change Management

Doppler & Lauterburg (1997) weisen in ihrem Konzept auf drei wesentliche Kontextvariablen hin, die Bedarf nach Veränderung in Organisationen skizzieren.

Aus ihrer Sicht sind das die Geschwindigkeit der elektronischen Datenübermittlung, der Einfluss der Massenmedien und hohe Mobilität, die eine immense Beschleunigung aller Geschäftsabläufe von Unternehmen mit sich bringen.

In nicht aufzuhaltenden Entwicklungen, wie sinkenden Zahlen an Arbeitsplätzen, einer wachsenden Anzahl staatlicher Aufgaben und dem Anstieg der Altersquote in der Bevölkerung, um nur einige zu nennen, sehen sie Auslöser für ein begrenztes wirtschaftliches Wachstum. Kapital wird knapp bleiben und noch knapper werden und zum Absinken von Lebensstandard führen. Ob die von Doppler & Lauterburg (1997) genannten Faktoren als Indikatoren für die Beschleunigung organisationaler Prozesse bewertet werden können soll hier nicht weiter untersucht werden.

Mit der Annahme, dass der rasant schnelle Wandel in allen Bereichen eine erhebliche Steigerung von Komplexität mit sich bringt treffen sie sich mit den Einschätzungen anderer Autoren. Entwicklungen sind unüberschaubarer geworden und zusehends mehr Prozesse stehen miteinander in Verbindung. Sie fordern trotz zunehmender Unübersichtlichkeit Steuerung, Lenkung und Kontrolle.

---

<sup>56</sup> Quelle: FAZ am 30.10.2000, S. 32

Aufgrund der skizzierten Bedingungen identifizieren Doppler & Lauterburg (1997) besondere Herausforderungen für das Management. Organisationen müssen sich, um überleben zu können an die gegebenen Bedingungen anpassen können. Das heißt: Veränderungen sind unabdingbar bei gleichzeitiger Sicherung der Funktionstüchtigkeit der Unternehmung.

Für die Mitarbeiter müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, in denen sie Loyalität gegenüber dem Unternehmen entwickeln und leistungsfähig werden können.

In der Anforderung, schnelleren Prozessabläufe entsprechen zu können, sehen sie die Notwendigkeit, Hierarchieebenen abzubauen. Flachere hierarchische Strukturen wirken dem hohen Informationsverlust entgegen, der vielen Delegationsstufen immanent ist.

Flachere Hierarchien bedeuten jedoch für den Führungsprozess eine Steigerung in der Komplexität. Die Führungsspanne wird breiter und der Bedarf an Kommunikation steigt auch über die Hierarchieebenen unter den Führungskräften an. Vermehrt gilt es Absprachen zu treffen, Besprechungen durchzuführen, Sitzungen zu moderieren, Prozesse zu koordinieren, Konflikte zu bewältigen und Problem lösend vorzugehen. Erhöhter Bedarf an kommunikativen Kompetenzen (Schwertl 2001; Thommen & Behler 2004<sup>57</sup>) für das Führungsmanagement stellt sich dar. Mit den veränderten Bedingungen können Organisationen nur ihre Zukunft sichern, wenn es ihnen gelingt für ihre Mitglieder flexible Arbeitszeiten und –formen zu finden, dies u.a.a. auf dem Hintergrund, dass vermehrt Frauen Positionen im Managements übernehmen. Gezielte Entwicklung von Mitarbeitern und die Idee des Lernens für den Einsatz am Arbeitsplatz werden zu unverzichtbaren Bestandteilen einer erfolgreichen Personalentwicklung<sup>58</sup>.

Das Führungsmanagement wird zunehmend mit kritischen Situationen konfrontiert, sei es in der Vertretung eigener Positionen und Interessen oder in der Regelung und Steuerung von Prozessen, die durch Dissens und Konflikte geprägt sind.

---

<sup>57</sup> Thommen & Behler untersuchen in einer Studie die Entwicklung von Managementkompetenzen bei Unternehmensgründungen, einem Prozess der von erheblichen Veränderungen in den verschiedenen Phasen des Aufbaus gekennzeichnet ist. Neben den Fachkompetenzen stellen sich für die Bedeutung des Gründungserfolg Kompetenzen, wie Problemlösungsfähigkeit, Motivations- und Begeisterungsfähigkeit, Kontakt- und Kooperationsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Verhandlungsgeschick und organisatorische Fähigkeiten mit sehr hoher Bewertung dar.

<sup>58</sup> FAZ 6.3.2005: Strategisches Bildungscontrolling orientiert sich am individuellen Bedarf des Mitarbeiters und bietet Instrumente zur Messbarkeit von Personalentwicklung.

Unternehmensführung bedeutet auch, sich den Herausforderungen von Öffentlichkeitsarbeit und dem Umgang mit Medien zu stellen.

Zusammenfassend können die Herausforderungen an das Management auf die Lenkung und Steuerung aller inneren und aller für die Organisation relevanten äußeren Prozesse verdichtet werden:

- Planung und Entwicklung nicht planbarer Zukunft
- Steuerung und Kontrolle unkontrollierbarer Komplexität

### 3.1.3.1 Überlebensstrategie: Design for Change

Doppler & Lauterburg orientieren den Schwerpunkt ihres Managementansatzes an dem Interesse von Organisationen zu überleben. Damit ist der Blick auf Anpassungsveränderung gerichtet, die nur durch ein passendes Veränderungsmanagement erreicht werden kann (s.a. Willke 1999<sup>59</sup>).

Mit den sich verändernden Bedingungen entstehen neue Aufgaben für die Organisation, die jedoch nicht mehr auf der Grundlage der herkömmlichen Strukturen geleistet werden können. Doppler & Lauterburg antworten hierauf, indem sie ein „Design for Change“ vorschlagen, das folgende Voraussetzungen berücksichtigt (1997, S. 47, ff):

---

<sup>59</sup> Kultur der organisierten Veränderung

Nähe zum Markt und zum Kunden	Verkürzung der Wege
Rasche Reaktionsfähigkeit und hohe Flexibilität	Verlagerung operativer Entscheidungskompetenzen an die Front bzw. Basis
Steigerung der Produktivität und der Qualität	Motivation, Kommunikation und Kooperation
Optimierung der Kosten	Straffen der Produktpalette, Reduktion des administrativen Überbaus, Vereinfachung von Abläufen
Reengineering der Geschäftsprozesse	

**Abbildung 15: Design for Change (Doppler & Lauterburg 1997, S. 47)**

Alle konzeptionellen Umsetzungen, die von den beiden Autoren genannt werden, beruhen auf einer Netzwerk-Struktur mit flacher Hierarchie (Wolf 1990), hoher Selbständigkeit der einzelnen Organisationseinheiten, hoher Vielfalt lokal unterschiedlicher Organisationsformen sowie einer Gesamtsteuerung über gemeinsame Ziele und Strategien.

Durch Netzwerk-Strukturen kann die Organisation auf die beständig ansteigende Komplexität adäquat reagieren. Schnelle Reaktionen auf Veränderungen und flexible Anpassung an neue Gegebenheiten erlauben es dem Unternehmen weniger stör- und krisenanfällig zu funktionieren. Damit wird seine Überlebensfähigkeit wesentlich gesichert.

Doppler & Lauterburg (1997) betonen hierbei den Bedarf an rascher und qualifizierter Verständigkeit innerhalb der Organisation. Sie wird zu einem zentralen Element organisationaler Prozesse. Es muss vorausgesetzt werden können, dass Informationen auf dem direkten Weg dort ankommen, wo sie benötigt werden. Damit muss sich die Organisation zwangsläufig an der Funktionalität von Prozessketten ausrichten. Die Wege im Prozessablauf werden damit kürzer, aber



gleichzeitig verlieren steile Hierarchien ihre Funktionalität, und geraten in Legitimationsnot. Dieser Veränderungsbedarf greift grundlegend an den Strukturen von Organisationen an. Er zeigt sich vor allem daran, dass strenge Hierarchien mit klassischer Arbeitsverteilung umgewandelt werden in Netzwerke selbständiger, sich selbst steuernde Unternehmensbereiche. Damit steigen die qualitativen Anforderungen an Kommunikation und Kooperation innerhalb dieser operativen Bereiche erheblich an.

Selbststeuerung in den einzelnen Bereichen verlangt einerseits von allen unternehmerisches Denken und zugleich auch eine zielorientierte Koordination aller Prozesse, die das Handeln aller am Gesamtinteresse der Unternehmung orientiert.

Die dazu notwendigen übergreifenden Kommunikations- und Kooperationsstrukturen lassen sich durch die Form der Netzwerkorganisation sicher stellen. Es entsteht ein System mit hoher interaktiver Dichte.

Die Autoren gehen soweit, in Kommunikation die Alternative zur Hierarchie zu erkennen. Infolge fordern sie von Führungskräften und Mitarbeitern, persönliches Engagement, Kommunikationsfähigkeit und Kooperationsbereitschaft. So erachten sie auch nur Führungsinstrumente als geeignet, die eben Kooperation statt individualisiertes Vorgehen unterstützen. Kommunikation wird zum Schlüsselfaktor der Unternehmensentwicklung (Doppler 1992).

Für sie heißt es denn auch, dass die Organisation neben ihren administrativen und technischen Strukturen und Abläufen die Entwicklung einer passenden Unternehmenskultur erfordert. Sie stellen dazu fünf Schlüsselfaktoren vor, die Clifford & Cavanaugh (1985) und Peters & Watermann (1984) in ihren empirischen Studien herausgearbeitet haben. Diese Faktoren konnten bei einer Reihe an Unternehmen als Erfolgsmuster für ihre Behauptung auf einem turbulenten und internationalen Markt definiert werden:

- Kreative Unruhe  
Pioniergeist, kreative Unruhe und Experimentierfreude auf allen Stufen sind unabdingbar notwendige Ingredienzen der Veränderungskultur.
- Konfliktfähigkeit  
Eine konstruktive Streitkultur wird zum Erfolgsfaktor.
- Zusammengehörigkeitsgefühl

Auf Offenheit, Vertrauen und gegenseitiger Akzeptanz beruhender Gemeinschaftssinn

- Sinnvermittlung  
Der Sinn des Tuns im Dienste des Kunden und der Gesellschaft kann verständlich werden im Zusammenhang zum eigenen individuellen Beitrag.
- Kommunikation  
Management by wandering around heißt miteinander reden statt Papier zu produzieren.

### 3.1.3.2 Führungsmanagement

Doppler & Lauterburg (1997) beobachten eine Schwerpunktverlagerung in den Managementaufgaben mit Fokus auf drei Aspekte: Zukunftssicherung, Menschenführung und Management des permanenten organisatorischen Wandels. Dieser Wandel heißt für das Führungsmanagement „Rahmenbedingungen zu schaffen, die es normalintelligenten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglichen, ihre Aufgaben selbständig und effizient zu erfüllen“ (Doppler & Lauterburg 1997, S. 54). Die Funktion der Führungskraft entspricht dementsprechend der eines hoch qualifizierten Dienstleistenden: eines Trainers, Coaches und Beraters.

So erscheint es nur konsequent, wenn Doppler & Lauterburg statistische Ergebnisse unterstreichen, die zeigen, dass Führungskräfte 80% ihrer Zeit mit Kommunikation beschäftigt sind. Die Arbeit der Führungskraft ist demzufolge Etablierung und Steuerung geregelter organisationaler Kommunikationen.

Schlechtes Management wäre damit nicht mehr nur mit nicht effizient genutzten finanziellen und technischen Ressourcen gleich zu setzen, sondern zu erweitern auf den ineffizienten Verbrauch fruchtloser, weil unregelter Kommunikationen (Leriche 2005).

### 3.1.4 Integrierte Unternehmenskommunikation - Ein Konzept kommunikationstheoretischer Unternehmenskultur

In den bereits dargestellten Managementkonzepten wird Kommunikation im Unternehmen eine zentrale und zunehmende Bedeutung zugesprochen. Sie wird als Erfolgsfaktor und Wertschöpfungsbeitrag (Piwinger 2001; Rollke 2002) erkannt, die neben Technik und Administration, zu den Ressourcen eines Unternehmens gezählt werden muss. Durch den Wandel in den Managementaufgaben steigt der prozentuale Anteil an Kommunikation in einem erheblichen Maße an (Doppler & Lauterburg 1997). Die Kommunikationsstärke des Unternehmens wird von Würzberg (2002) als Faktor langfristigen Erfolgs bewertet. Schmidt (2000a) sieht in Kommunikation den wichtigsten Rohstoff einer jeden Organisation und führt aus, dass sie Voraussetzung, Operationsbasis und (in modernen Mediengesellschaften) wichtigste Produktivkraft ist.

Würzberg (2002) spricht von Kommunikation als dem Leitmotiv der Unternehmung. Da es nicht um ein Verständnis von „gut mit einander umgehen können“ handelt, werden dazu allerdings Kommunikationskompetenzen erforderlich, um die Überlebensfähigkeit des Unternehmens zu gewährleisten. Schmidt und Würzberg sehen den Erfolg durch Kommunikation allerdings nur dann gewährleistet, wenn Entwicklung und Verknüpfung von externer und interner Kommunikation in eine integrierte Unternehmenskommunikation münden kann. Dies stellt nach Bruhn (1995) einen Prozess dar, der durch Planung und Organisation, externe und interne Kommunikation zu einem einheitlichen Erscheinungsbild zusammen führt. In besonderer Weise ist damit der Fokus auf Integration, Kommunikation und Wirkung (Schmidt 2004) gerichtet.

Kommunikation, so Schmidt (2000, 2001), operiert gemäß dem Kulturprogramm der Organisation; einer Ordnung, die als Handlungs- und Kommunikationsparameter das kollektive Wissen eines Unternehmens organisiert. Kulturprogramm wird hier verstanden als ein sich selbst organisierendes reflexives System, das sich in seinen *operativen Fiktionen* (Schmidt 2000a; Fischer 1990; Kant 1974)<sup>60</sup> an allen

---

<sup>60</sup> Lebende Systeme (Organismen, belebte Natur) lassen sich nach Kant (1974) nicht durch kausale Determination erklären. Für lebende Systeme muss Selbstorganisation angenommen werden. D.h., sie orientieren ihre Operationen fiktiv aus ihrer eigenen inneren Bestimmung heraus (Als-ob-Perpektive).

individuellen und sozialen Prozessen der Interpretation, Operation und Bewertung orientiert. Eigenständige kognitive Systeme unterstellen sich Wissen, dass sie miteinander teilen. So kann z.B. die Führungskraft, die ihre Mitarbeiter zur Teambesprechung bittet, davon ausgehen, dass alle unabhängig von einander über vergleichbares Wissen zur Operationalisierung des Begriffs haben und damit über Handlungsschemata verfügen.

Schmidt (2000a) formuliert sechs Thesen zu einer integrierten Unternehmenskommunikation:

1. Unternehmen operieren in den von ihnen selbst konstituierten systemspezifischen Wirklichkeiten. Organisationen arbeiten somit nicht *in* einer vorgegebenen Wirklichkeit, der sie hilflos ausgesetzt sind. Sie haben diese Wirklichkeiten zu verantworten und folglich ihre sozialen Handlungen (Kommunikationen) an ihnen zu orientieren. Dies gilt sowohl für die internen wie auch die externen Beziehungen.
2. Unternehmensaktivitäten können als Formen von Kommunikation behandelt werden. Ein Unternehmen muss sich als Einheit in seinen Kommunikationen so abstimmen, dass seine Kommunikationsprozesse flexibel, kreativ und produktiv wirksam werden können. Abbau von Hierarchien und Aufbau von Verantwortungsübernahme können Prozesse produktiver Selbstorganisation im Unternehmen stärken.
3. Unternehmen unterliegen der ständigen Aufgabe der Identitätsbildung, die sich aus dem Wirklichkeitsmodell<sup>61</sup> des Unternehmens, seiner Kultur und seiner Geschichte generiert. Das kollektiv geteilte Wissen wird über Erwartungs-Erwartungen und Institutionalisierungen im Sozialsystem gesichert und wird dadurch einklagbar. Was wird demzufolge im Unternehmen wirklich akzeptiert? Wie positioniert sich das Unternehmen? Wie schätzen sich die Aktanten in ihren Beziehungen zueinander ein? Welche Wertehaltung wird verbindlich getragen? Wie werden Beziehungen gestaltet und kommuniziert?

Dies von allen im Unternehmen akzeptierte Modell an Wirklichkeit benötigt für alle unternehmensrelevanten Prozesse normative Orientierung und

emotionale Besetzung<sup>62</sup>. Von Bedeutung für das Unternehmen wird es sein, wie es sich mit seinen Zielen präsentiert und positioniert. Kultur definiert Schmidt in Folge als das Programm, das gemeinschaftlich Bedeutungen verbindlich entstehen lässt. „Ein Unternehmen *ist* mithin keine Kultur und *hat* auch keine Kultur, sondern es *operiert gemäß seinem Kulturprogramm*.“ (Schmidt 2000a, S. 125 & 2004).

Kultur-Veränderungsprozesse können demgemäß nur an den Kommunikationen ansetzen, die bisherige Vereinbarungen und selbstverständliche Problemlösungszugänge als die relevanten erachtet haben. Das heißt, Veränderungen werden aus den bisherigen *Geschichten und Diskursen* eines Unternehmens heraus entwickelt und in einem neuen Sinnzusammenhang an Erwartungen und künftig produktiven Operationen des Unternehmens geprüft.

4. Das Unternehmen als System aus Systemen (sog. Prozesssysteme) kann nur funktionieren durch den Kommunikationszusammenhang untereinander. Angesichts operativer Geschlossenheit muss jedoch von prinzipieller Unerreichbarkeit ausgegangen werden, die durch strukturelle Koppelung überbrückt werden kann. Es wird auf kollektives Wissen (Motivation, Werte, Ziele)zugegriffen, das einerseits in gemeinsamen Produktionsakten (Co-Produktion) entwickelt wird und andererseits mit Anderen geteilt wird. Schmidt (2000a) geht davon aus, dass soziale und kognitive Systeme auf der Grundlage *operativer Fiktion* funktionieren.

Sind Mitglieder des Unternehmens nicht ausreichend mit dem Modell der Unternehmenswirklichkeit und seiner Kultur vertraut, kann ein Unternehmen nicht optimal operieren, seine Aktanten können Konflikte nicht durchhalten, da sie keine Identität mit dem Unternehmen finden können. Der Fehler (Schmidt 2000a) liegt in der Annahme, Menschen könnten wie steuerbare triviale Maschinen (von Foerster 1985) funktionieren.

---

<sup>61</sup> Nach Schmidt ist das Wirklichkeitsmodell das soziale Sinnsystem, das durch relevante Unterscheidungen und deren Vernetzungen entsteht und Eckdaten für Handeln und Kommunikation seiner Mitglieder bereitstellt.

<sup>62</sup> Ein dynamischer Wirkungszusammenhang, der sich aus Wirklichkeitsmodell und Kulturprogramm selbst konstituiert und organisiert (Schmidt 2001, S. 30).

5. Unternehmenskommunikation ist selektiv in Bezug auf die Wahl geeigneter Kommunikationsinstrumente und deren Einsatz. Sie ist selektiv bezüglich der Auswahl von Kommunikationspartnern und bezüglich der ökonomisch relevanten Darstellung ihrer Leistungen bei potentiellen Kunden. Diese Selektivität muss durch die Unternehmenskultur gesteuert werden, vor allem im Hinblick auf den Wirkungszusammenhang der einzelnen Faktoren.
6. Bei allem bleibt es schwierig, exakte Wirkungsweisen vorherzusagen. Dem Anliegen integrierter Unternehmenskommunikation werden von daher eher die prozess- und systemorientierten Modelle der Steuerung und der Intervention gerecht.

#### 3.1.4.1 Praxisperspektive: Operative Fiktion

Dass Aktanten angesichts kognitiver Autonomie kommunizieren können, wird durch Sozialisation ermöglicht. Es wird erfolgreiches soziales Verhalten sprachlicher und nicht sprachlicher Art eingeübt. Dabei ist die entscheidende Dimension das, was durch Sprache zum Ausdruck gebracht wird<sup>63</sup>.

Wissen, Kultur und Sozialisation stellen die wesentlichen Parameter auch für Unternehmenskommunikation dar. Nur vergleichbare Sozialisation sichert, dass über kollektiv geteiltes Wissen verfügt werden kann. Menschen (kognitive Systeme) können nur dann erfolgreich miteinander kommunizieren, wenn sie über vergleichbare Sinn bildende Programme orientiert sind.

Um trotz Unsicherheit und Unwahrscheinlichkeit Kommunikation wahrscheinlich werden zu lassen, erfolgt diese Orientierung anhand sozial relevanter Ordnungen (symbolische Ordnungen). Aktiv Handelnde (Schmidt 2000a)<sup>64</sup> sind eingebunden in Erlebnis- und Erfahrungszusammenhänge (Geschichten) und Kommunikationszusammenhänge (Diskurse), die Erwartungen und Einstellungen

---

<sup>63</sup> Luhmann (1984): Was wirken soll, muss durch das Nadelöhr von Kommunikation.

<sup>64</sup> Schmidt wählt in seiner Beschreibung von Kommunikation eine andere Komposition von Unterscheidungsgrößen als dies Luhmann vornimmt. Beide gehen von der Hypothese aus, dass Kommunikation auf die Alternativen Annahme und Ablehnung verweist, demzufolge eine Entscheidung zwischen Konsens und Dissens durch Kommunikation getroffen werden muss. Schmidt legt die Betonung auf Kommunikation als besondere Form sozialen Handelns, das sich in Geschichten und Diskursen repräsentiert und durch Sinnerwartungen organisiert wird.

ermöglichen. So kann die Komplexität des Kommunikationsgeschehens reduziert werden durch ein so tun, als ob Zukunft vorhersagbar wäre. Es wird eine Wirklichkeit angenommen, die kollektives soziokulturelles Wissen erzeugt.

In bekannten Kommunikationssituationen werden bekannte Erwartungsschemata bedient, die in unbekanntem Situationen nicht zur Verfügung stehen können, vielmehr erst durch gedankliche Vorwegnahme der Situation konstruiert werden müssen: Welche Kommunikationskonstellationen bzw. –hierarchien sind zu erwarten? Mit welchen Zugangsbedingungen zu Kommunikationen ist zu rechnen? Wer darf zuerst reden? Wer hat wann welche Sanktionen zu erwarten?

Kommunikation als Form sinnorientierten sozialen Handelns erfolgt in Schmidts Modell mit Hilfe von Kommunikationsinstrumenten (natürliche Sprache oder andere Zeichensysteme) und/oder Medien<sup>65</sup>. Medienangebote (Bücher, Filme, Emails) schaffen die Basis sozialen Handelns (Kommunikationssystem), ohne das Individuum (kognitives System) in seiner autonomen Verrechnungs- und Bewertungslogik zu gefährden. „Wir können mit anderen nur reden, aber nicht denken.“ (Schmidt 2000a, S. 131)

Dem zu Folge hat Kommunikation eine Schwelle zu nehmen, die aus drei Variablen besteht: Zum einen aus dem Aktanten selbst als kognitivem autonomen System, aus kollektivem Wissen und den Sozialisationsbeständen der einzelnen Aktanten. Jeder Nutzung von Kommunikationsangeboten liegen individuelle Entscheidungslogiken zugrunde. Dennoch kann davon ausgegangen werden, dass es Möglichkeiten gibt, die Wahrscheinlichkeit der Nutzung des Angebots zu erhöhen. Ohne diese Annahme wäre Beeinflussung in das soziale System zum Scheitern verurteilt (Würzberg 2002; Luhmann 1987).

An dieser Stelle sei auf das Konzept der Persuasion<sup>66</sup> (Rost 1993) verwiesen. Es unterstellt in gleicher Weise die einerseits begrenzte Beeinflussbarkeit operational geschlossener Systeme und den Beeinflussungswillen andererseits, der unabdingbar

---

<sup>65</sup> Schmidt beschreibt Medium als systemischen Wirkungszusammenhang von Komponenten in vier Dimensionen: 1. Kommunikationsinstrumente, 2. für deren Verwendung erforderliche Technologien, 3. institutionelle bzw. organisatorische Rahmenbedingungen für deren Einsatz, 4. konkrete Medienangebote.

<sup>66</sup> Persuasion stammt vom lat. *persuadere* ab und kann sowohl ‚überreden‘ als auch ‚überzeugen‘ heißen. Führungskommunikation z.B. lebt von dem Willen und dem Mut der Führungskraft Führungsabsichten zu bekunden.

für Veränderungskommunikation ist. Im Konzept der Persuasion geht es nicht um Manipulation es bedeutet vielmehr durch Verhandlung zu überzeugen.

Erhöhung der Annahmewahrscheinlichkeit durch Kommunikationsangebote:

- Es ist davon auszugehen, dass der Beobachter beim Kommunikationspartner eigenständige und unterschiedliche Bewertungen im Vergleich zu den eigenen Beurteilungen vorfinden wird. Dies gilt es zu akzeptieren. Nur so kann infolge der Versuch gelingen Überzeugungen des Gegenüber herauszufinden und Differenzen auszuhandeln.
- Vertrauen als Voraussetzung jeder Kommunikation erhöht ihre Annahmewahrscheinlichkeit. Es ist eine bedeutende Bedingung um Interaktionen zu ermöglichen und Kommunikationsdissens zu lösen. Allerdings gilt es dafür in Vorleistung zu gehen durch die Investition des Aufbaus und Bewahrens von Vertrauen.
- Die Interessenslage des Kommunikationspartners gezielt zu ermitteln und durch interaktives Vorgehen einen Lösungsweg zu entwickeln, lässt die Wahrscheinlichkeit der Annahme wesentlich wachsen. Um diesen interaktiven Prozess anbieten und steuern zu können bedarf es relevanter Kommunikationskompetenzen.



Die Chance der neuen Verfügbarkeit von Wissen für alle kann nur unter der Bedingung produktiv genutzt werden, dass Kommunikationskompetenz entwickelt worden ist	
<b>Selbstreflexion</b>	(=Identifikationsfähigkeit)
plus <b>Empathie</b>	(=Verstehensfähigkeit)
plus <b>Kreativität</b>	(=Gestaltungsfähigkeit)
plus <b>Persuasion</b>	(=Beeinflussungsfähigkeit)
Je länger eine Unternehmensführung Investitionen in die Kommunikationskompetenz ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter hinauszögert, desto größeren Schaden wird die Unternehmenskultur nehmen bzw. desto schwächer ausgeprägt werden langfristig wirkende Wertschöpfungsbeiträge sein (Goleman 1999).	

Abbildung 16: Kommunikationskompetenz ist überlebenswichtig (Würzburg 2002, S. 314)

Auf der Grundlage von Bruhns Aussagen (1995), durch integrierte Unternehmenskommunikation ein stimmiges Erscheinungsbild für alle relevanten Zielgruppen anzubieten, formuliert Schmidt ein Konzept der operativen Fiktion mit den Polen Integration, Kommunikation und Wirkung.

- Interne und externe Kommunikationen müssen integrationsfähig gemacht werden durch die Verwendung und Ausbildung von Schemata<sup>67</sup>.  
Durch die Etablierung innerbetrieblicher Sozialisation werden Lern- und Entwicklungsprozesse institutionalisiert. Wissen, Ziele und Interessen der Organisation werden vergleichbar operationalisiert und abgestimmt Dies erfordert Bereitschaft nicht nur in der Beteiligung aller Betroffenen. Entwicklung fordert auch Bereitschaft sich beobachten und beurteilen zu lassen. Es entsteht ein Prozess transparenter Verständigung und

<sup>67</sup> Die von Schmidt hier genannte Bildung und Nutzung von Schemata (zur betrieblichen Sozialisation von externer und interner Kommunikation) vergleicht er mit dem Prozess, der die kognitive

sozicultureller Wissenserzeugung, der alle Hierarchien adäquat einbinden muss. Dabei kann es nicht nur um Wissen der Organisation gehen. Wissen kann nur nachhaltig erfolgreich werden, wenn es verträglich mit dem Wertesystem des Aktanten korrespondiert. Interne und externe Unternehmenskommunikation verfolgen das Ziel der Integration von Unternehmenskultur, d.h. nach innen und außen ein einheitliches kulturelles Erscheinungsbild präsentieren zu können. Externe Kommunikation unterliegt dabei allerdings stärker dem Dilemma der Marktgesetze. Je mehr um Aufmerksamkeit ringen, um so weniger ist mit Erfolg zu rechnen. Schmidt schlägt vor, eine Entscheidung zugunsten von Qualität zu treffen und diese Entscheidung zu kommunizieren.

- Unternehmenskommunikation muss mit den Problemen der Übersetzung und Transformation umgehen können. Dazu liegt folgender Vorschlag vor (Schmidt 2000a):
- Umsetzung der Unternehmenskultur in Kommunikationsziele
  - Übersetzung der Kommunikationsziele in ein semantisches, metaphorisches, visuelles Gesamtdesign (CD) und dies möglichst in Kooperation mit internen und externen Umwelten
  - Umsetzung des (operationalisierten) Gesamtdesigns in überprüfbare Handlungsfolgen
  - Übersetzung des Gesamtdesigns in effiziente Medienangebote und optimale Positionierung per Media-Plan

Wenn Kommunikation und Handlung stimmig zu einander passen, verfügt ein Unternehmen über Ressourcen, handlungsfähig zu werden und damit Glaubwürdigkeit und Vertrauen zu erzeugen. Integration benötigt theoretisch begründbare Designs von Wirkungszusammenhängen. Dazu gehören system- und prozessorientierte Analyseformen und der Umgang mit zirkulären Wirkungszusammenhängen, die nie eindeutig vorhersehbar sind.

Abzuwägen bleibt für das Konzept der integrierten Unternehmenskommunikation, in wie weit das konkrete Unternehmen seine Funktionen aus- bzw. entdifferenziert.

---

Autonomie des Individuums durch Nutzung von sozialen Schemata der Sinnproduktion ‚zähmt‘(Schmidt 2004).

Ausdifferenzierung orientiert Funktionen vermehrt in ihrer Selbstorganisation und vernachlässigt die Beziehungen zu anderen Bereichen. Sie erfordert ein Mehr an langfristiger Koordination und Effizienzkontrolle. Durch Entdifferenzierung erfahren die Funktionen eine größere Breite. Dies erhöht Verständigung und Zusammenhalt zwischen den Einheiten eines Aufgabenspektrums. Kann aber auch zur Reduktion von Flexibilität führen durch die Tendenz zu individualisierter Übernahme von Kontrolle und Regelung. Für die Umsetzung integrierter Unternehmenskommunikation werden Kompetenzen notwendig, die eine Außenbeobachtung der Unternehmensfunktion ermöglichen: Welche Funktion erfüllt das Unternehmen auf dem Markt und in seinem Marktsegment? Damit können Typen von Schemata entworfen werden, die Kommunikationserfolge ermöglichen.

### 3.1.5 Gesprächsarchitekturen und –designs

Mit dem Konzept der Gesprächsarchitekturen und –designs (Königswieser et al. 1995; Haller et al. 1996; Königswieser et al. 1996 1997; Königswieser & Heintel 1998) wird ein sehr spezifischer Ansatz zum Management komplexer<sup>68</sup> Systeme aus der Perspektive von Beratung vorgestellt. Das Konzept ist grundlegend an der Theorie der sozialen Systeme (Luhmann 1984) orientiert und stellt sich in Konsequenz der Problematik von Autopoiese und operativer Geschlossenheit von Systemen. Königswieser gestaltet Beratung durch Interventionen, die auf unterschiedlichen Ebenen ansetzen und Kommunikationen strukturieren. Vor allem das Phänomen der Komplexität benötigt, so die Autorin, eine adäquate Antwort.

Ahlemeyer & Königswieser (1998) beobachten in Unternehmen, dass in geradezu widersprüchlicher Weise bei dem Versuch Komplexität zu reduzieren, Komplexität weiter aufrecht erhalten wird. Die Lösung selbst ist das Problem (Watzlawick 1974). So lassen sich denn Komplexitätsspiralen unterschiedlichster Dimensionen darstellen:

---

<sup>68</sup> Komplexität lässt sich nur in Relation zu einem spezifischen System beschreiben. Komplexität beschreibt die Fähigkeit der Elemente eines Systems, Beziehungen zwischen den Elementen des Systems herzustellen. „Komplex ist eine solche systemselektive Menge von Elementen, bei der nicht mehr jedes Element mit jedem anderen Element verknüpfbar ist.“ (Kraus 1996)

- Beschleunigungsspiralen
- Vernetzungsspiralen
- Ausdifferenzierungsspiralen
- Offenheitsspiralen

Wesentlich ist, dass eine Reduktion des Phänomens nicht in angemessener Weise stattfindet. Ein adäquater Umgang mit Komplexität muss vor allem der Mehrdimensionalität des Gegenstandes Rechnung tragen können.

Auf der Grundlage eines systemischen Paradigmas orientieren Königswieser & Exner (1998) ihre Interventionen an der grundlegenden Vorstellung von Kontextsteuerung. Die Idee instruktiver Interaktion wird aufgegeben und an ihre Stelle treten Modelle der Steuerung von Rahmenbedingungen. In der Konditionalisierung von Kontextbedingungen (Willke 1989) sieht Schiepek (1991, S. 165) „... die ganze Erfahrung und Kunst.“ von Beratung.

Königswieser spricht von Kommunikationsarchitekturen und –designs (Königswieser & Exner 1998) und wählt mit dieser Nomenklatur bewußt die Nähe zum Architektenberuf; dem Architekten als Baumeister, der Räume plant in denen sich freie Aktivitäten entfalten können. Der Raum wird zum festgelegten äußeren Rahmen, der für das Geschehen innerhalb seiner Grenzen Ordnung gebende Struktur bietet. Im analogen Sinn wird durch Kommunikationsarchitekturen und –designs der Rahmen für Kommunikationen fixiert. Es werden Bedingungen geschaffen, unter denen sich Dialoge frei entfalten können. Es findet kein determinierendes Eingreifen über Inhalte von Kommunikationen statt.

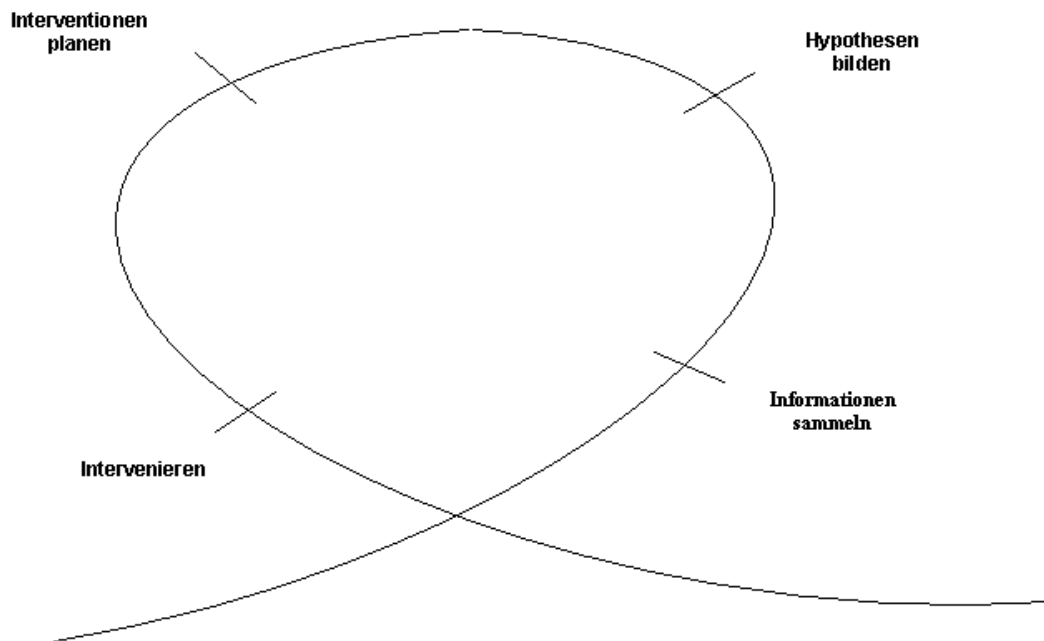
Königswieser vergleicht ihr Vorgehen auch mit dem eines Gärtners, der alles dafür tun kann, dass ein Baum Bedingungen vorfinden kann, die ihm das Wachsen ermöglichen, wohl wissend, dass er keine Vorgaben machen kann, wie der Baum zu wachsen hat.

Steuerung von Kommunikationen heißt in Analogie zur Metapher dann, Prozesse werden durch

- soziale (Zusammensetzung von Arbeitsgruppen),
- zeitliche (Festlegung von Dauer, Geschwindigkeit, Intervall von Arbeitseinheiten),

- räumliche (Auswahl des Ort für Interaktionen)
- und inhaltliche (Definition von Ziel und Arbeitsgegenstand)

Gestaltungselemente strukturiert. Regelung, Beeinflussung, Lenkung wird auf der Ebene dieser Gestaltungselemente vorgenommen.



**Abbildung 17: Aspekt systemischer Beratung: Permanent durchlaufende Reflexionsschleife (Königswieser & Exner 1998, S. 24**

Kommunikationsarchitekturen und –designs setzen auf einer Prozessebene der Problemlösung an. Anhand der beiden Begriffe wird zwischen einer Grob- bzw. Feinskizzierung in der Rahmen gebenden Struktur unterschieden. Grobskizzen werden in der Regel dann angefertigt, wenn es darum geht eine Steuerungsstruktur für ein Projekt zu entwerfen. Mit der Feinskizze werden die einzelnen Bausteine des Grobentwurfs ausgestaltet.

Diese über Architekturen und Designs gestaltete Vorgehensweise orientiert sich an Hypothesen. Das heißt, hier werden zur Steuerung des Beratungsprozesses systemische Interventionsstrategien eingesetzt, wie sie z.B. im Modell der Mailänder

Gruppe<sup>69</sup> (Selvini-Palazzoli 1974, 1981, 1982; Tomm 1984) im Kontext systemischer Familientherapie entwickelt wurden.

Das Konzept Kommunikationsarchitekturen und –designs stellt einen originären erfolgreichen Beratungsansatz im Umgang mit der Problematik der Komplexitätsreduktion dar.

## 3.2 Ausgewählte Materialien der Beraterqualifizierung

### 3.2.1 Systemische Beraterqualifizierung ISTUP Frankfurt

Die Autorin hat durch ihre Tätigkeit im ISTUP Frankfurt<sup>70</sup> Zugang zu umfassenden Dokumentationen systemisch orientierter Beraterqualifizierung. ISTUP ist eine der ältesten Weiterbildungseinrichtungen dieses Typus. Hier werden seit nahezu fünfundzwanzig Jahren systemische Qualifizierungscurricula entwickelt, ausgewertet und modifiziert.

---

<sup>69</sup> Das Konzept der Mailänder Gruppe Hypothesieren-Zirkulärität-Neutralität beschreibt den Ansatz systemischer Interventionen, der in der therapeutischen Arbeit mit Familien durch die Gruppe Selvini-Palazzoli, Cecchin, Boscolo, Prata entwickelt wurde und sich erfolgreich in den Kontext systemischer Beratung für Organisationen transferieren lässt.

<sup>70</sup> Es handelt sich um ein privatrechtlich organisiertes Institut, dessen Träger ein gemeinnütziger Verein ist, mit Curricula für die systemische Weiterbildung in Therapie, Beratung und Coaching.

## WEITERBILDUNG SYSTEMISCHE BERATUNG

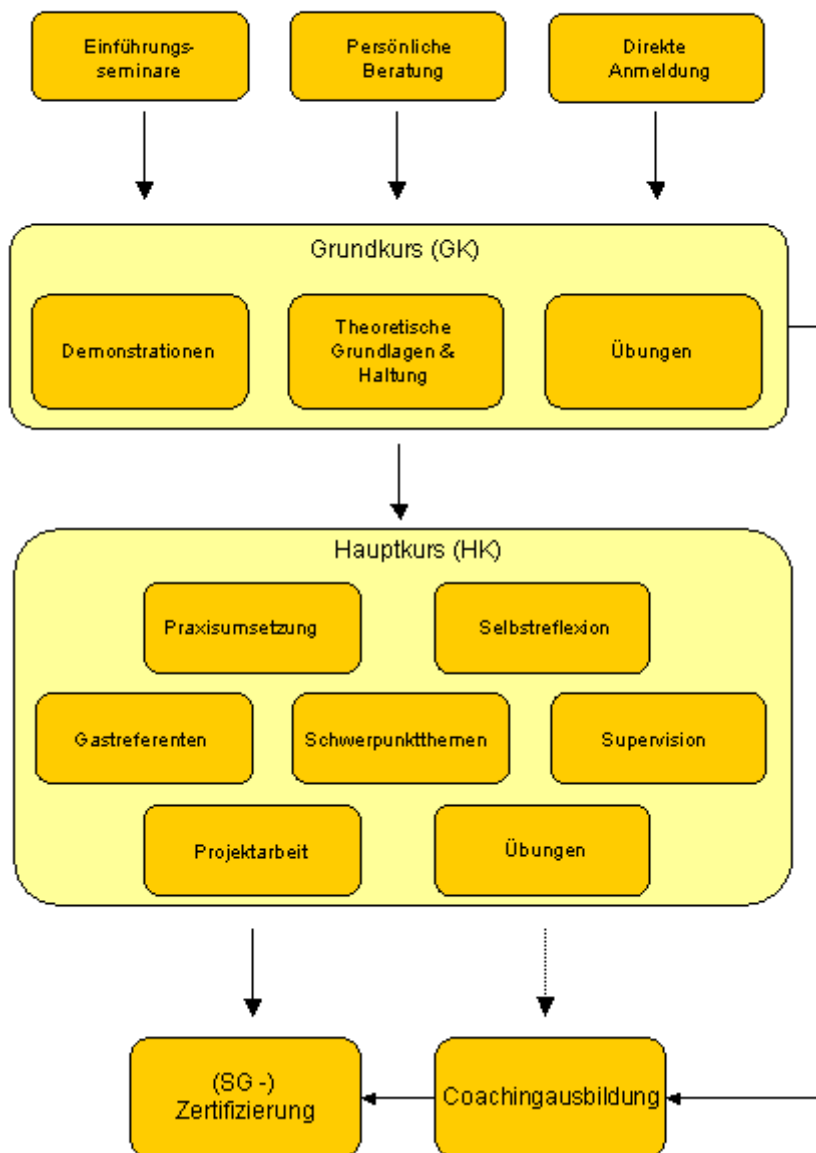


Abbildung 18: Weiterbildungen ISTUP Frankfurt

### 3.2.2 Begründung zur Auswahl von Qualifizierungsmaterialien des ISTUP Frankfurt

Wie u.a. in Kapitel 1, 6.1, und 6.2 dargestellt, wird im Rahmen dieser Untersuchung Beratung von Organisationen als Prozessberatung definiert. Sie unterscheidet sich inhaltlich von Fachberatung. Dies bildet sich deutlich in den Weiterbildungsdokumenten ab.

Sie weisen Prozessberatung als professionelle Beratung (Reiter & Steiner 1996; Mayer 2003) aus, mit Fokus auf das Konzept Kommunikative Kompetenz. Damit wird eine signifikante Unterscheidung zu nicht professioneller Kommunikation vorgenommen. Dies erfolgt durch die im Konzept definierten Dimensionen kommunikativer Kompetenz, auf der Grundlage systemtheoretischer Referenzen.

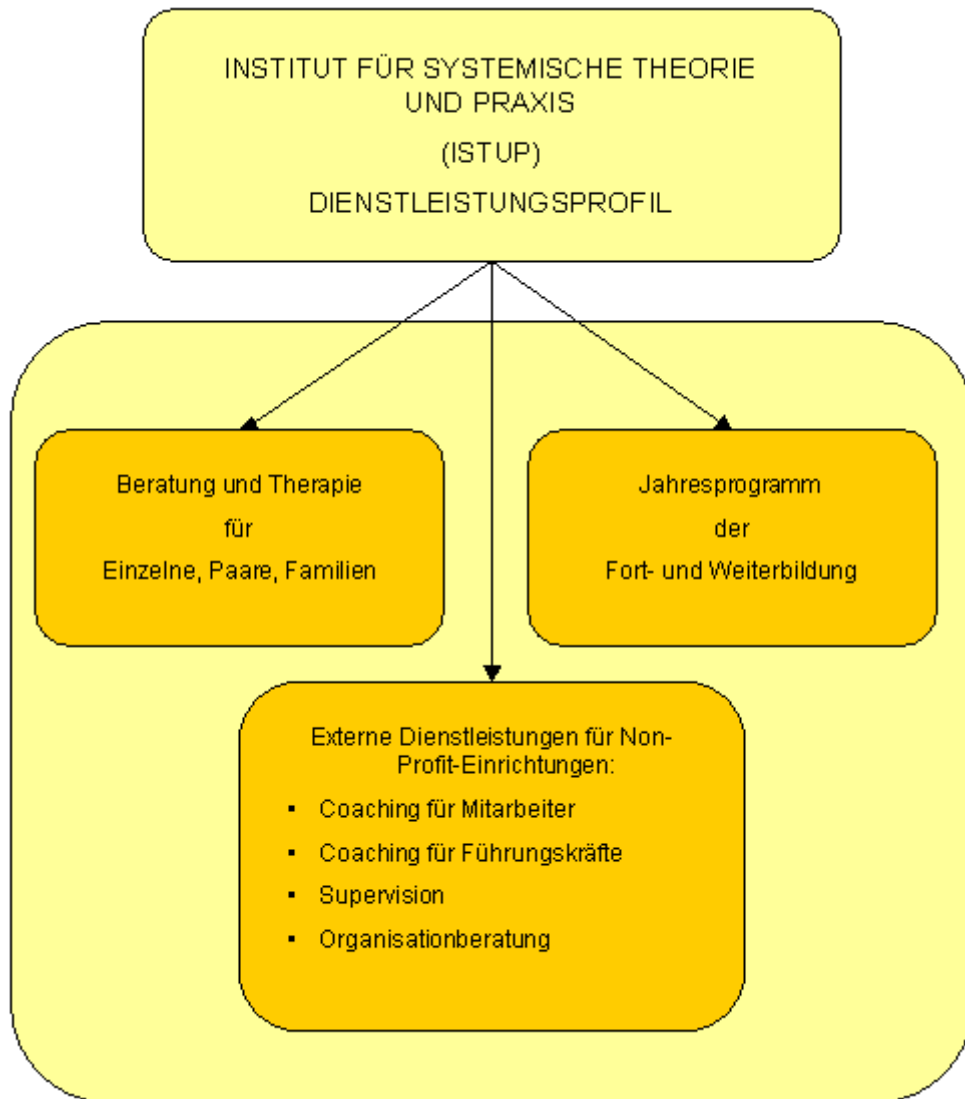
Die Entwicklung der Weiterbildungscurricula kann auf reflektierte, ausgewertete und fortgeschriebene Wissensbestände zugreifen. Es liegen Erkenntnisse zum Bedarf von Selbstevaluation und Nachsteuerung vor. An dieser kontinuierlich modifizierten Wissensbasis<sup>71</sup> wird das Angebot der Qualifizierung orientiert. Das gewählte Verfahren der Qualitätssicherung entspricht der von Brunner (1999) beschriebenen Generierung von *Orientierungsqualität*.

Das Institut für systemische Theorie und Praxis Frankfurt wurde 1981 mit dem Namen Institut für Familientherapie gegründet. Die Anfangs gering verbreiteten Weiterbildungsinstitute in Deutschland müssen historisch als die praxisrelevanten systemischen Instanzen in der Wissensvermittlung für die Berufsgruppe der systemischen Psychotherapeuten und psycho-sozialen Berater gesehen werden.

---

<sup>71</sup> s.a Selbstevaluation als qualitätssichernder Prozess (Brunner 1999)





**Abbildung 19: Dienstleistungsprofil ISTUP Frankfurt**

Charakteristisch für das Frankfurter Institut ist bis heute, dass Qualifizierung für ein spezifisches Tätigkeitsfeld in enger Verzahnung mit der praktischen Ausübung ebendieser Tätigkeit zu verbinden ist und diese Tätigkeitsbereiche gemeinsam in der eigenen Einrichtung entwickelt, durchgeführt, reflektiert und gesteuert werden.

Zusammenfassend kann die Wahl des Frankfurter Institutes als Datenlieferant für die Autorin wie folgt begründet werden:

- Die Einrichtung verfügt über organisiertes Wissensmanagement von eng verzahnter Weiterbildungs- und Beratungspraxis.
- Weiterbildung wird auf der Grundlage des mittlerweile elaboriert ausformulierten Konzeptes Kommunikative Kompetenz (Schwertl 2001) angeboten.
- Es liegt eine umfassende Dokumentation vor zu Weiterbildung, Weiterbildungsentwicklung und Weiterbildungsmanagement.
- Es liegt eine umfangreiche Liste eigener Publikationen vor, die dem interessierten Fachpublikum Einblick in die eigene Beratungspraxis vorstellt.
- Ein Qualitätsmanagementkonzept erfasst und steuert alle Beratungs- und Weiterbildungsprozesse.
- Die weiterbildenden systemischen Institute in Deutschland haben sehr unterschiedliche Profile. Die Ausweisung als systemisches Weiterbildungsinstitut lässt keine inhaltliche Vergleichbarkeit zu anderen Instituten zu.
- Die Qualitätsvereinbarungen durch die systemische Gesellschaft<sup>72</sup> beziehen sich lediglich auf Rahmenrichtlinien, die den einzelnen Instituten einen relativ großen Freiraum in der inneren Ausgestaltung, einschließlich der Selbstevaluierung erhalten sollen.
- Die einzelnen Institute stehen, trotz gegenteiliger Aussage, in einem harten Wettbewerb zueinander. Dokumentationsmaterial steht daher, selbst wenn es existiert, für Vergleiche bedauerlicherweise nicht zur Verfügung.

---

<sup>72</sup> Die systemische Gesellschaft e.V. wurde 1993 von acht Instituten, zu denen auch ISTUP Frankfurt zählt mit folgender Zielsetzung gegründet: a.) die Entwicklung von Rahmenrichtlinien für die Curricula Therapie, Beratung, Supervision, Coaching b.) die Entwicklung von Kriterien zur Zertifizierung von Weiterbildung, c.) die Entwicklung von Kriterien zur Zertifizierung der Lehrpersonen, d.) sowie die Entwicklung für Kriterien zu Aufnahme neuer Institute. Seit ihrer Konstitution wurden die vorgenommenen Planungen umgesetzt; die systemische Gesellschaft umfaßt nunmehr 25 Institute.

## 4 Auswahl und Darstellung des empirischen Verfahrens

Bezogen auf die skizzierten Datenquellen wurden im nächsten Schritt Textpassagen aus der Literatur und den Praxisdokumenten ausgewählt und entsprechend den nachfolgenden Ausführungen zur Prüfung der Hypothesen eingesetzt.

### 4.1 Vorüberlegungen

Wissenschaftliche Ansätze verlangen, dass theoretische Formulierungen empirischen Beobachtungen gegenüber gestellt werden. So können Theorien hinsichtlich ihres fiktiven oder sozialen Charakters unterschieden werden. Die Differenz zwischen Fiktion und Natur wird, so die Hoffnung, sichtbar<sup>73</sup>.

Wissenschaft fordert eine intern konsistente Theorie und Nachvollziehbarkeit der Darstellung, in der empirische Daten mit dieser Theorie verknüpft werden. Dies erlaubt Ideen auszutauschen, Vergleiche anzustellen und Vorgänge, wie Experimente zu wiederholen. Für jegliches Beratungswesen bedeutet dies, dass die entsprechende Praxis charismatischer oder theologischer Erklärungen, sowie jeglicher Mystik enthoben wird. Auch die im systemischen Feld häufig anzutreffende Argumentation, Wissenschaft und Praxis würden auf unterschiedliche Kontexte referieren und seien daher nicht kompatibel, führt nicht weiter. Die Legitimation der Praxis durch Wissenschaft bedeutet nichts anderes, als dass auf State of Art referiert wird. In der Rahmung und Begründung einer Theorie haben sich die Vorgänge als wiederholbar zu erweisen.

Für alle sozialwissenschaftlichen Hypothesen gilt, dass Messungen einfacher sind, wenn das operationalisierte Konstrukt mit empirischen Daten direkt verknüpft werden kann<sup>74</sup>.

---

<sup>73</sup> Wenn dieser Satz eine Relativierung beinhaltet, so ist diese als Hinweis auf die Debatte um den Radikalen Konstruktivismus zu verstehen. In Folge versteht die Autorin durch Empirie gewonnene Wahrheiten als *kulturrelativ und -einstweilig*, ohne damit vom Anspruch auf Wissenschaftlichkeit abrücken zu wollen. Dies mag mehr Fragen als Antworten hinterlassen, aber nach Lage der Dinge ist gegenwärtig nur dies möglich.

<sup>74</sup> So wird z.B. der militärische Gruß mit einer definierten und beobachtbaren Bewegung der Hand zum Kopf verknüpft.

Je abstrakter das Konstrukt, z.B. Co-Produktion, um so schwieriger ist die Zuordnung zu empirischen Daten. Die Messvorgänge und die Auswahl der Daten entgleiten allzu leicht. Die meist gewählten Lösungen führen dazu, im Labor erzeugte Daten mit weniger komplexen Konstrukten zu verknüpfen: Co-Produktion würde dann an der Bewältigung bestimmter Laboraufgaben gemessen.

Damit entkommt man einer Menge an fast unlösbaren methodischen Problemen, handelt sich aber die Frage ein, ob die gewählte Versuchsanordnung, die gewählte Operationalisierung, nämlich der konzipierte Versuch im Labor, Empirie, z.B. Co-Produktion überhaupt abbildet. Auch das Verfahren der Konstruktvalidierung führt nicht aus dem Dilemma, da hierfür wieder ein Konstrukt konzipiert wird usw.

Der andere Weg diesem Dilemma zu entgehen besteht darin, auf Empirie zu verzichten und bestimmte wissenschaftliche Überlegungen als empirisch nicht darstellbar zu qualifizieren.

Die hier vorgestellte Arbeit versucht einen Mittelweg zwischen Messbarmachen sozialer Prozesse und dem Verzicht auf Messung zu gehen. Die erstellte empirische Untersuchung operiert mit natürlichen Daten, ist methodisch nachvollziehbar, muss aber hinsichtlich messtechnischer Details Kompromisse machen.

Eine Abhandlung, die aus theoretischen Überlegungen und Beobachtungen der Praxis (hier Beratungspraxis), also der Natur, entwickelt wird, stellt hinsichtlich ihrer empirischen Verifizierung immer eine große Herausforderung dar. Der Anspruch hierbei, einem Denkstil, basierend auf den Theorien selbstreferentieller Systeme verpflichtet zu sein, verkompliziert das Vorhaben. Dies dürfte einer der Gründe sein, warum systemische Praxis und empirische Forschung keine enge Verknüpfung hergestellt haben. Viele namhafte Gründerpersönlichkeiten der Familientherapie (Reiter 1992) beklagen das Fehlen jeglicher Forschung<sup>75</sup>. Gerade systemisch attribuierte Kasuistik neigt zu einer Rhetorik, die sie der Überprüfbarkeit entzieht (Reither 1988). Autoren wie L'Abate (1983a, 1983b) und Coyne (1983) stellen die Notwendigkeit von Forschung für die Entwicklung von Familientherapie generell in Frage.

Es geht darum, beobachtete Prozesse hinsichtlich der *Beobachtungsform*, des *Denkstils* und der *Kontextualisierung* in ein nachvollziehbares und damit

---

<sup>75</sup> Siehe hierzu auch Z. system. Ther. 6. Jg. (2) 1988 Gastherausgabe G. Schiepek mit Autoren wie E.J. Brunner, A. von Schlippe, H. Willke u.a.m.

nachprüfbares Konzept einzuordnen. Dies würde zu einer Überprüfbarkeit der Praxis führen. Weitergedacht, könnte damit auch die Praxis des Theoretisierens transparent werden. Der gesellschaftliche Umgang mit Rauschmittelkonsumenten kann als Beispiel angeführt werden. Ein juristisches Urteil (Emlein 1998) führte zur Entwicklung von *Sucht-ist-eine-Krankheit-Theorien*, die dann zu einer Umformung der Praxis führten (Schwertl 1998).

Forschung und Praxis stehen sich aber in der Regel verknüpfungsarm gegenüber. Diese Armut an Verknüpfungen ist immer wieder Untersuchungsgegenstand wissenschaftstheoretischer Natur (Schiepek 1991). Üblicherweise dominiert Forschung über Praxis, in dem sie der Praxis Theorien, empirische Ergebnisse und damit Legitimation zur Verfügung stellt. Praxis selbst wird somit immer wieder zum Objekt von Forschung. Anders ausgedrückt, das System Praxis wird zum Untersuchungsgegenstand des Wissenschaftssystems.

Des Weiteren entscheiden durch Forschung geprägte Systeme, z.B. wissenschaftliche Kommissionen, welche Art von Praxis als State of Art gilt und welche Ausprägungen als unwissenschaftlich abzulehnen sind. Welche Formen der Verknüpfung man auch genauer untersucht, es findet sich eine deutliche Asymmetrie.

Dieses asymmetrische Verhältnis gilt für alle Bereiche von systemischer Praxis<sup>76</sup> in besonderem Maße. Die enormen messtechnischen Probleme (Tschacher & Schiepek 1997) und die damit verbundene Komplexität verschärfen die Kluft zwischen den Praxis- und Wissenschaftssystemen. Die unterschiedlichen Referenzsysteme werden als nahezu unüberbrückbar angesehen.

Zusammengefasst bedeutet dies:

- Praxis liefert der Forschung möglichst brauchbare, d.h. berechenbare Daten.
- Forschung *macht* Praxis berechenbar und gibt somit Legitimation.
- Forschung liefert Kriterien für State of Art von Praxis.

Brunner (1988) bietet mit einigen Überlegungen zur Theorie und Methodologie systemischer Therapie einen Beitrag an, der in Analogie einen interessanten Brückenschlag erlaubt. Die grundsätzlich inkompatiblen Systeme werden durch einen

---

<sup>76</sup> Systemische Praxis wird hier als Überbegriff für klinische und nicht klinische Kontexte verwendet.

Äquilibrationsprozess angenähert. Dies bedeutet, aus den Imbalancen würde nicht Abgrenzung oder Kommunikationsabbruch, sondern die Konstruktion neuer kognitiver Strukturen erfolgen. Lernen und Reifen an diesen Prozessen wäre somit eingeschlossen.

Die jeweiligen Paradigmen werden so weit wie möglich verknüpft. Beide Systeme bewahren ihre Anschlussfähigkeit und erreichen somit eine approximale Verständigung. Dies nennt der Autor *kommunikative Validierung*. In einem solchen Prozess würden die beiden Systeme nicht mehr formulieren nach welcher inneren Logik das jeweils andere System zu funktionieren hat; es würden alle möglichen Überschneidungen auszuhandeln sein (d.h. durch Kommunikation würden Dialoge entstehen)<sup>77</sup>.

Der Austausch geteilter Erfahrungen, die Entwicklung einer gemeinsamen Sprache, sowie Abstimmungen über Ordnungsschemata nennt der Autor *ökologische Validierung*.

Die Verwendung natürlicher Daten (hier: Publikationsanteile, Vorbereitungsprotokolle) als Teilsystem einer literaturgestützten Abhandlung sei entsprechend als *kommunikative Validierung* verstanden. Die Strukturierung dieser Daten mittels qualitativer Inhaltsanalyse wird als *ökologische Validierung* bezeichnet. Natürliche Daten werden nicht bis zu Berechnungsfähigkeit operationalisiert, müssen aber einer Überprüfung zugänglich sein. Das System Praxis stellt sich der Überprüfbarkeit und entkleidet sich seines mystischen charismatischen Anspruchs und das System Wissenschaft verzichtet auf seine Definitionsmacht. Wissenschaft kann dann:

- Praxis besser verstehen helfen
- Praxis kritisierbar machen
- Lösungen praktischer Aufgaben anregen
- Problemdefinitionen länger offen lassen
- Dominanz von Praxiskonzepten begrenzen<sup>78</sup>

---

<sup>77</sup> Dieser Kommunikationsakt wäre selbstverständlich in einer schriftlichen Arbeit durch doppelte Beschreibungen zu vollziehen. Aus Praktikersicht lässt sich genau dies auch als Theorie geleitete Praxis (s. Punkt 2.1) beschreiben.

<sup>78</sup> Psychiatriereformen sind ein sehr gutes Anschauungsbeispiel für Veränderungen der Praxis durch Theorien, obwohl die Praxis zunächst keine Notwendigkeit für eine Veränderung sah (Szasz 1997).

- Partielle Abgrenzungen durch gemeinsame Dialoge ersetzen
- Konsensuelle Wirklichkeiten schaffen

Aus einem Verfügungsverhältnis, Praxis liefert Daten, über die wissenschaftlich verfügt wird, wird ein approximaler Konsens.

Der archimedische Punkt Objektivität wird durch Beschreibung der Kontexte, der Datengenerierung usw. zu einem Annäherungswert. Reliabilität, aus systemtheoretischer Sicht ohnehin nur bei allopoetischen Systemen realisierbar, wird zum Kriterium für nicht willkürliche Vorgehensweisen (Wiederholbarkeit).

Das Theorie-Praxis-Verhältnis, ohnehin Gegenstand nicht mehr zählbarer Reflexionen, sollte mit den vorgelegten Überlegungen keiner unerreichbaren, vielleicht gar wünschenswerten Einigung näher gebracht werden; die Anzahl miteinander verträglicher Alternativen sollten hingegen vermehrt werden.

Dies bedeutet im Folgenden:

Entwickelt man, wie in den bisherigen Ausführungen geschehen, Kompetenzfelder (s. Kapitel 2), dann ist es angezeigt zu überprüfen, ob sich diese Kompetenzfelder empirisch absichern lassen, d.h. sich in Prozessdarstellungen oder im Sinne Poppers (1994, S.137ff) in der Natur wieder finden lassen.

Eine empirische Bestätigung wäre als eine Teilvalidierung der *ökologischen Validität* anzusehen. Sie würde das Weitertreiben des begonnenen Forschungsprozesses rechtfertigen. Nicht die endgültige empirische Verifizierung, sondern die bisherige Wegstrecke der Annäherung von Theorie und Praxis gilt es zu bestätigen.

Sie wäre eine einstweilige Praxis-Wissenschaftsverzahnung im Sinne Brunners. Die Theoriebildung zur Co-Produktion wäre dann einstweilig empirisch durch die entsprechenden Daten unterstützt. Eine solche Verknüpfung von Theorie mit Praxis und Praxis mit Theorie kann die Weiterentwicklung von Theorie involvieren und enthebt Praxis der Aura einer Einmaligkeit, der Wunderheilung usw.

## 4.2 Auswahl des Verfahrens

Die vorliegende Fragestellung hat zu überprüfen, ob sich die unter Kapitel 2 beschriebenen Kompetenzfelder, in der zu Grunde gelegten Literatur und den Seminarvorbereitungsunterlagen wieder finden. Es liegen damit Daten sehr unterschiedlicher Sprachqualität, d.h. sprachlicher Dichte sowie unterschiedlichen Abstraktionsgrades, aber auch unterschiedlichen quantitativen Umfangs vor. Die quantitativ unterschiedlichen Ausprägungen der Items wären formal durch die Festlegung einer Menge an Zeichen ohne große Mühe ausgleichbar. Versteht man die zu untersuchenden Texte als Kommunikationsangebot, so ist im Sinne Luhmanns die Produktion von Sinn damit verbunden. Genau hier verliert die rein quantitative Anpassung, etwas pointierter: das Messbarmachen der Daten, ihre Berechtigung. Kommunikation, hier schriftliche Angebote, wäre dann so konzipiert, dass quantitativ gleichwertige Datensätze auch eine vergleichbare Menge an Sinn ergeben würden. Dies ablehnend, wurden sprachlich quantitativ unterschiedliche Ausprägungen der Items in Kauf genommen (s.a. Anlage 4).

Diese unterschiedliche Textqualität drängt den Einsatz von *qualitativer Inhaltsanalyse* auf. Gegenstand *qualitativer Inhaltsanalyse* kann jede Art von fixiertem Text sein (Becker & Lißmann 1973). Für quantitative und qualitative Inhaltsanalyse gibt es keine standardisierten Ablaufmodelle. Der Ablauf wird jeweils an das Datenmaterial angepasst und auf die spezifische Fragestellung hin konstruiert. Das Ablaufdesign ist somit vorher zu bestimmen und möglichst in einer Pilotstudie zu generieren.

Durchgeführte Pre-Tests, Vorüberlegungen theoretischer Natur und statistische Notwendigkeiten (Clauß & Ebener 1975) ergeben, dass in einzelnen Variablen durchaus Ordinalskalenniveau erreicht werden kann. Die einzelnen Parameter ließen sich somit hinsichtlich ihrer Merkmalsausprägung skalieren. Die durch die Rangplatzdifferenzen dargestellten Unterschiede wären jedoch bezüglich der Unterschiede in der Merkmalsausprägung nicht definierbar. Dieser generelle Hauptmangel von Ordinalskalen hätte sich bei den hier zu skalierenden Items besonders deutlich bemerkbar gemacht.

Bei nominalskalierten Beobachtungen gehören die Daten qualitativ verschiedenen Klassen an. Genau dies ist hinsichtlich der zu untersuchenden Kompetenzfelder zu



erwarten. In Folge sind quantitative Analysen nicht angebracht. Sie würden eine Messgenauigkeit suggerieren, die bedingt durch das Skalenniveau nicht in valider Form erreicht werden kann<sup>79</sup>. Im Wirkungsbereich Nominalskalen ist Auszählung die einzige zulässige Operation. Die Berechnung arithmetischer Mittel, die Aufstellung von *besser* : *schlechter* Rängen, von *mehr* : *weniger* Bewertungen ist nicht möglich. Die Ergebnisse werden in Folge qualitativ in der Weise dargestellt, dass sie zum Ausdruck bringen, ob die einzelnen Kompetenzfelder sich im Text in Form der definierten Merkmale wieder finden. Die Häufigkeiten werden ausgezählt und in Prozentwerten graphisch abgebildet.

## 4.3 Vorgehensweise

### 4.3.1 Hypothesenbildung und Fragestellung

Wenn die unter Kapitel 2 definierten Kompetenzfelder nicht das Zufallsprodukt intellektueller Überlegungen und empiriefreier Konstruktionen sind, sondern Parameter jener Fähigkeiten darstellen, die für die Herausbildung von Co-Produktion besonders wichtig sind, so müssten sich diese Parameter in dem definierten empirischen Material finden lassen.

1. Es wird erwartet, dass sich die Kompetenzfelder im gesamten empirischen Material auffinden lassen.
2. Die Kompetenzfelder, so die Annahme, werden in ihrer Auftretenshäufigkeit eine relativ hohe Streuung haben, aber alle Kompetenzfelder werden einen höheren Wert als Null aufweisen.
3. Die zu erwartenden methodischen Probleme relativieren den empirischen Wert der Ergebnisse, fördern aber durch eine entsprechende Analyse und weitere Überlegungen eine Weiterentwicklung des spezifischen Forschungsansatzes; gleichzeitig beeinflussen sie die Weiterentwicklung der

---

<sup>79</sup> Letztlich konnten die Bedenken, ob Ordinalskalenniveau erreicht wurde, nicht zur Gänze beseitigt werden. Daher wurde der statistische Grundsatz bedient, im Zweifel ein niedrigeres Skalenniveau zu verwenden.

Praxis. Hierbei ist an prozessual erträgliche Formalisierungen und Datensicherung der entsprechenden Praxisprozesse gedacht.

#### 4.3.2 Datenstichprobe

- Die Datenquelle Literatur

Wie unter Kapitel 3.1 ausgeführt, haben die Publikationen der St. Galler Managementkonzepte, der Einfluss Luhmanns, Publikationen über Gesprächsarchitekturen und -designs, über Wissensmanagement, Change Management und integrierte Unternehmenskommunikation die theoretische Diskussion im deutschsprachigen Europa wesentlich geprägt. Als Stichprobe werden ausgesuchte Sequenzen aus den unten aufgeführten Publikationen verwendet. Die Auswahl erfolgte unter thematischen Gesichtspunkten durch drei Kenner dieser Literatur<sup>80</sup>. Wird eine Textstelle von mindestens zwei Versuchspersonen genannt wird sie aufgenommen.

Dies ergab die folgende Literaturliste:

#### **Wissensmanagement**

aus Managementkonzepte (Götz Hrsg. 2000):

- Text Willke S. 15 – 30
- Text Fried & Baitsch S. 33 – 43
- Text Alex & Becker & Stratmann S. 47 – 67
- Text Krauter & Kreitmeier S. 71 – 81
- Text Baecker S. 99 – 109

insgesamt 65 Seiten

---

<sup>80</sup> Die gemeinsame Fragestellung lautete: Welche Teile würden Sie auswählen, wenn Sie für die jeweiligen Autoren charakteristische Stellen zu benennen hätten. Die von mindestens zwei Personen genannten Textstellen fanden Eingang in die Untersuchung.

## **Systemisch evolutionäres Management**

aus Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation (Malik 1993):

- Text ab Komplexität und Control S. 21 – 89  
insgesamt 68 Seiten

## **Gesprächsarchitekturen und -designs**

aus Systemische Intervention (Königswieser & Exner 1998) :

- Text S. 17 – 68

aus Risiko-Dialog (Königswieser et al. Hrsg. 1996):

- Text (Königswieser et al.) S. 277 – 301  
insgesamt 75 Seiten

## **Change Management**

aus Change Management (Doppler & Lauterburg 1997)

- Text S. 41 – 64
- Text S. 80 – 90
- Text S. 129 – 146

aus OE: Kommunikation als Schlüsselfaktor der Unternehmensentwicklung (Doppler 1992)

- Text S. 40 – 56  
insgesamt 66 Seiten

## **Integrierte Unternehmenskommunikation**

aus Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis (Bruns, Schmidt & Tropp Hrsg. 2000)

- Text Schmidt S. 122 – 141

aus Unternehmenskultur (Schmidt 2003)

- Text S. 13 – 69  
insgesamt 75 Seiten

- Die Datenquelle Seminarvorbereitungsunterlagen

Die zweite Kategorie an Textmaterial ergibt sich aus schriftlichen Seminarvorbereitungen des Instituts für systemische Theorie und Praxis Frankfurt (ISTUP).

Die entsprechenden Curricula werden immer wieder auf Grund von Rückmeldungen der Teilnehmer und veränderter Anforderungsprofile an Berater modifiziert. Die Entwicklung des Curriculums stellt somit in sich einen ständigen Veränderungsprozess dar. Die langjährige Erfahrung, das innere Qualitätsmanagement, die lange Marktpräsenz und interne Rankings innerhalb der Systemischen Gesellschaft rechtfertigen die Annahme, dass es sich hierbei um eine qualitativ hochwertige und erfolgreiche Weiterbildung handelt.

Im Jahr 1998 wurde innerhalb eines internen Qualitätsüberprüfungsprozesses eine Standardisierung der Seminar Vorbereitungen vorgenommen (Anlage 2). Dies bedeutet, dass alle Vorbereitungen in einem einheitlichen Format zu erfolgen haben. Weicht eine Vorbereitung von den definierten Standards ab, wird sie nicht akzeptiert und muss modifiziert werden. Alle Vorbereitungen durchlaufen eine solche Qualitätskontrolle zu einem so frühen Zeitpunkt, der eine Modifikation der Vorbereitung noch erlaubt. Auf diese Weise kann das Unterlaufen der Qualitätsstandards mit dem Argument der Zeitnot vermieden werden<sup>81</sup>. Die Inhalte sind, je nach Prozesszeitpunkt eines Weiterbildungskurses unterschiedlich; die Form der Vorbereitung jedoch erfolgt einheitlich. Bestimmte Stilmittel müssen ebenfalls in jedem Seminar vorkommen<sup>82</sup>.

Innerhalb des Qualifizierungsprozesses wird zwischen Grundkurs und Hauptkurs unterschieden. Der Besuch des Grundkurses ist eine Zugangsvoraussetzung für den Hauptkurs. Der Grundkurs besteht aus sechs mal zwei Tagen und der Hauptkurs aus achtzehn mal zwei Tagen.

Für die vorliegende Untersuchung werden die Grundkurse 1999 bis 2003 ausgewählt.

---

<sup>81</sup> In täglicher Praxis übliche Abweichungen mag es gegeben haben, aber es ist nichts darüber bekannt.

<sup>82</sup> Zitat aus einer internen Qualitätsvereinbarung:

Die folgenden Stilmittel müssen sich in jedem Standard - Seminar wieder finden:

- theoretischer Input, der State of Art ist
- praktische Übungen, angepasst an den thematischen Schwerpunkt
- thematisch orientiertes Videomaterial
- Reflexion von passenden Praxisbeispielen

Dies bedeutet, fünf mal sechs Seminarvorbereitungen, also dreißig Grundkurse werden ausgesucht.

Aus den Hauptkursunterlagen werden die Jahre (jeweils Beginn) 1999 bis 2003 ausgesucht. Insgesamt werden achtzehn mal fünf, d.h. neunzig Vorbereitungen ausgewertet.

Die Vorbereitungen bis 1999 liegen nicht in einheitlicher Form und nicht komplett vor, so dass auf eine Auswertung verzichtet wurde. Um die Grundkurse und Hauptkurse hinsichtlich der Jahre gleich zu halten, wurden auf die Grundkurse 2004 und 2005 verzichtet, da die entsprechenden Hauptkurse noch nicht abgeschlossen sind und somit nicht vorliegen. Nur wenn über einen Weiterbildungsgang komplette Unterlagen zur Verfügung stehen, wurde dieser für die Untersuchung herangezogen.

#### 4.4 Die Kategorien der Kompetenzfelder

<p>Fähigkeit im Umgang mit Theorie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Theorien als Referenz für praktisches Handeln verwenden (Abgrenzung von Ideologien, Weltanschauungen)</li> <li>• Absicherung und Systematisierung von Praxis (Systematisiertes Wissen, Wiederholbarkeit, Überprüfbarkeit, Abgrenzung zu charismatischen Vorstellungen)</li> <li>• Heuristische Anregungen (Aufbau von Vielfalt unterstützt durch Theorien)</li> <li>• Verwendung passender Theoriemodelle (Modell muss weitgehend die Praxisphänomene abbilden können).</li> </ul>	<p>Reflexionsfähigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Genereller handlungsleitender Wert (Fähigkeit und Bereitschaft zur Reflexion)</li> <li>• Überprüfung und Bewertung von Handlungsverläufen (Prozessorientierung)</li> <li>• Berufsethische Perspektive (z.B. Umgang mit Fehlern)</li> <li>• Entwicklung von Professionalität (Verwertung von vorhandenen beruflichen Erfahrungen)</li> </ul>
--	---

<p>Operationsfähigkeit in relevanten Kontexten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfassung von Kontextregelungen und Markierungen (erfolgreiches Kommunizieren innerhalb des Kontextes)</li> <li>• Management von Dissens</li> <li>• Erfassen der Ressourcenausstattung</li> <li>• Differenzierung zwischen Veränderbarkeit und notwendiger Anpassung</li> </ul>	<p>Prozesssteuerungsfähigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einsatz von Steuerungstechnik (z.B. Interventionen)</li> <li>• Orientierung an vereinbarten Zielen (Klärung von Anliegen und Auftrag, Kunden vs. Expertenmodell)</li> <li>• Taktung der Prozesse (Beratungsfrequenzen, Zeitfenster)</li> <li>• Gestaltung von Beziehungen</li> </ul>
---	---

**Abbildung 20: Kategorien der Kompetenzfelder**

#### 4.5 Unwegsamkeiten des Datenmaterials

Die zu codierenden Texte sind nicht zum Zwecke eines Forschungsvorhabens, z.B. einer qualitativen Inhaltsanalyse erstellt worden. Sie existieren als Rohdaten, d.h. als natürliche Daten, die zum Zwecke von Publikationen bzw. als Vorbereitung für Seminare generiert werden. Nicht künstliche Labordaten, sondern unnormierte Kommunikationseinheiten galt es zu codieren. Die einzelnen Analyseeinheiten waren in Folge nicht in quantitativ vergleichbare Items (z.B. 2000 Zeichen pro Item) einteilbar. Pre-Tests und die Pilotstudie (Probedurchlauf) haben ergeben, dass die einzelnen aufeinander folgenden Einheiten zwar inhaltlich aber nicht quantitativ eingeordnet werden können. Dies hat zur Folge, dass die Items quantitativ unterschiedliche Ausprägungen aufweisen. Die Einheiten wurden erstens von unterschiedlichen Autoren erstellt, die für ihre jeweiligen Aussagen auf Grund ihres spezifischen Sprachstils quantitativ unterschiedlich lange Textpassagen erstellten. Zusätzlich wurden unterschiedliche thematische Schwerpunkte unterschiedlich umfangreich dargestellt.

Eine neue Einheit beginnt immer dann, wenn der Text deutlich und für unterschiedliche Rater nachvollziehbar einen thematischen Wechsel vornimmt. Ein grammatikalisch vollständiger Satz stellt die minimale Größe eines Items und der gesamte inhaltliche Zusammenhang (= thematischer Beginn bis zum thematischen Neubeginn) stellt die maximale Größe eines Items dar.

Dies geht zu Lasten der Trennschärfe, da unterschiedliche Rater an unterschiedlichen Textstellen interpunktieren können. Die Seminarvorbereitungsunterlagen weisen eine geringere quantitative Streuung auf. Es ist jedoch deutlich hervorzuheben, dass die Rater nicht den tatsächlichen Verlauf eines Seminars, sondern nur die Vorbereitungen zur Verfügung hatten. Archivmaterial über den tatsächlichen Verlauf, wie nicht standardisierte Rückmeldungen, Zufriedenheitsmessungen u.a.m. existiert zwar in großem Umfang; die unterschiedlichen Formen des Datenmaterials erlauben jedoch keinerlei Vergleichbarkeit. Neben den methodischen Unwegbarkeiten, hätte auch die Auswertung vergleichbaren Materials keine valide Darstellung des tatsächlichen Prozesses ergeben. Eine Differenz zwischen Dokumentationsmaterial und den tatsächlichen Prozessen ist auch aus erkenntnistheoretischen Gründen nicht eliminierbar. Korzybski (1933) verwies auf den Unterschied zwischen Landschaft und Territorium: *The Map is not the Territory*. Auch wenn die Karte nicht das Territorium ist, das sie repräsentiert, so sollte sie der Struktur des Gebietes entsprechen. Die identische Form der Vorbereitungsprotokolle, die vergleichbaren Beschreibungen, die Vorgabe didaktischer Elemente und die durch den Qualitätsprozess gesicherte Regelmäßigkeit erlauben eine Vergleichbarkeit.

#### 4.6 Voruntersuchungen

Mit Hilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse sollte untersucht werden, ob die vier Kompetenzfelder in zwei unterschiedlichen Formen von Vorbereitungsprotokollen (Grundkurs und Hauptkurs), sowie ausgesuchten Literaturstellen vorkommen. Die Vorbereitungsprotokolle waren in der vorgefundenen Form verwendbar.

Die Literaturstellen (s. S. 126 ff) wurden durch drei Kenner<sup>83</sup> der angegebenen Autoren ausgewählt. Sie hatten die Aufgabe, Textstellen von mindestens zehn Seiten zu benennen, die charakteristische Aussagen zu den definierten Kompetenzfeldern enthalten.

Ausgesucht wurden insgesamt 65 – 75 Seiten (s. Kapitel 4.3.2) eines jeden Autoren. Die ausgewählten Seitenzahlen sind eine Schnittmenge von mindestens zwei der drei Personen.

Eine genaue Festlegung der Seitenzahlen pro Kompetenzfeld hätte das Zerlegen inhaltlicher Zusammenhänge bedeutet. Unter Berücksichtigung des Umstandes, dass auch die einzelnen, von den Ratern definierten Items sprachlich quantitativ ungleich waren, wurde darauf zugunsten des Erhalts sinnvoller inhaltlicher Einheiten verzichtet.

Die vier Kompetenzfelder wurden aus den vorausgegangenen Überlegungen der Autorin entwickelt und durch jeweils vier Parameter definiert. Diese vier Parameter sind das Resultat eines Ratingverfahrens mit Unterstützung der in der Fußnote genannten Personen.

Die Autorin gab pro Kompetenzfeld zehn gefundene Parameter vor. Diese mussten mit einer Skala von null bis zehn hinsichtlich ihrer Wichtigkeit bewertet werden. Die vier am höchsten geladenen Parameter wurden als Bestimmungsmerkmale für das jeweilige Kompetenzfeld eingesetzt.

Es gab verschiedene Versuche, die Items quantitativ gleich zu gestalten. Dies ist jedoch nicht gelungen und wurde letztlich verworfen. Qualitative Inhaltsanalysen beziehen sich auf Kommunikationsangebote. Sie haben in diesem Falle Textstellen als Gesamtdatenmenge.

Es liegt in der Natur solcher Datenmengen, dass die qualitative und die quantitative Ausprägung der definierten Items nicht synchron sein muss. Selbst einfachste Plausibilitätsüberlegungen legen nahe, dass ein spezifischer Inhalt mit mehr, aber auch mit weniger Worten ausgedrückt werden kann. In Folge können Rater eine unterschiedliche Menge an sprachlichen Zeichen genau diesem inhaltlich definierten Item zurechnen. Die häufig gewählte Lösung des Auszählens einzelner Worte

---

<sup>83</sup> Elke Zwingmann, Gerlinde Zeidlewitz-Müller, Günther Emlein



(Mayring 2003, S. 88) wurde, zugunsten des Erhalts des inhaltlichen Zusammenhangs, verworfen (s.o.).

Bezüglich des Ratings der vier Kompetenzfelder wurden sowohl mit Vorbereitungsprotokollen als auch mit Textstellen Vorversuche gemacht. Diese dienten vor allem der Entwicklung exakter Anweisungen für das Üben des Raten. Hierfür standen, letztlich nicht in die Untersuchung eingegangene Textstellen und Protokolle zur Verfügung. Bezüglich der Literaturtextstellen war ohnehin wesentlich mehr Text vorhanden als verwendet. Die Grundkursprotokolle der Jahre 2004 und 2005, die ebenfalls verfügbar waren, gingen nicht in die Untersuchung ein und konnten somit für die Voruntersuchungen verwendet werden.

Zusammenfassung der Vorüberlegungen:

Das Untersuchungsdesign entspricht einer deduktiven Kategorienanwendung. Die gewonnenen Kategorien wurden Textstellen in nachvollziehbarer Form zugeordnet. Das definierte Material wurde regelgeleitet geratet. Es bestand aus akzidentellen Dokumenten (Protokolle von Grundkurs und Hauptkurs) und aus systematischen Protokollen (Buchbeiträge).

Im Zentrum dieses Ratings standen die Kompetenzfelder, definiert durch vier Parameter. Das Ziel bestand darin zu überprüfen, ob in den Texten, wie unterstellt, die Kompetenzfelder aufzufinden sind. Es wurde nach Denkstilen, verborgenen Absichten, gesucht (Forum Qualitative Sozialforschung 2000).

Versuchsweise wurden auch jene Textteile geratet, die durch das Raster der Kompetenzfelder nicht erfasst wurden. Die ersten Versuche ergaben jedoch, dass dies nur durch eine artifizielle Kategorie wie *unqualifizierte Restsumme* erfassbar gewesen wäre. Die Ermittlung einer solchen Zahl wäre aber die Voraussetzung für die Bildung eines Restwertes gewesen.

So attraktiv und weiterführend die damit verbundene Bildung von Hundertprozent Werten gewesen wäre, so messtechnisch unsinnig wäre sie gewesen. Das Risiko der Artefaktbildung war nicht beherrschbar. In Folge wurde auf eine Berechnung der Auftretenshäufigkeit der einzelnen Kompetenzfelder bezüglich der Gesamtmenge Text verzichtet.

## 5 Die Ergebnisse

Die Ergebnisse werden im Folgenden mit entsprechender Fragestellung und vorausgegangener Hypothesenbildung dargestellt.

### 5.1 Hypothese eins

Wenn die vier Kompetenzfelder die zentrale paradigmatische Orientierung für Co-Produktion der späteren Berater darstellen, so müssen sie gelehrt werden und in den inhaltlichen Vorbereitungen der Lehrenden vorkommen (s. Anlage 3). In Folge müssen in den schriftlichen Vorbereitungen diese Kompetenzfelder klar identifizierbar sein.

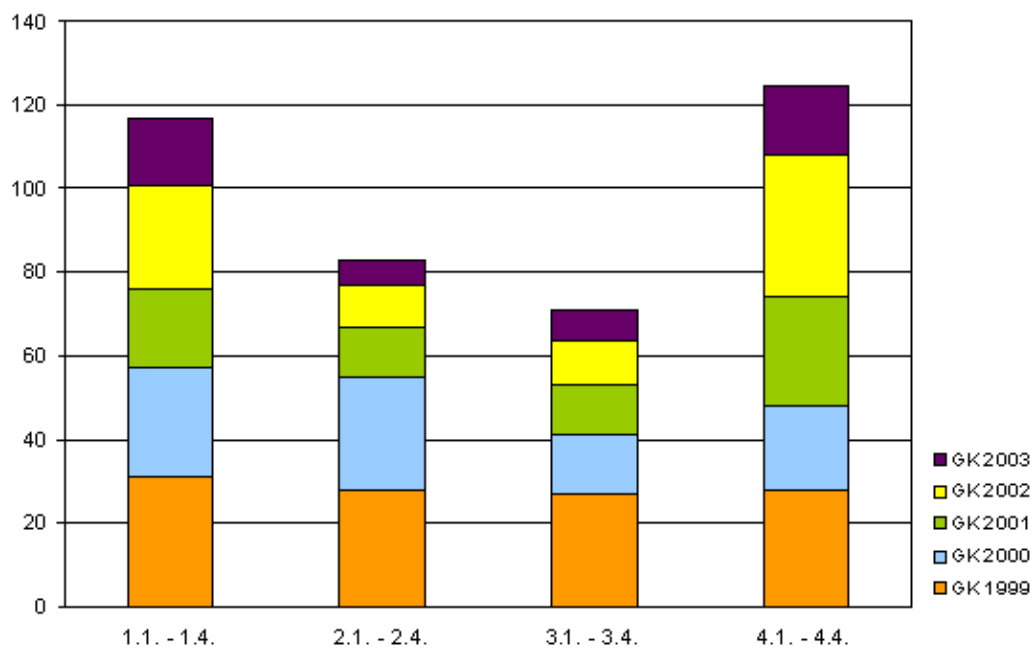
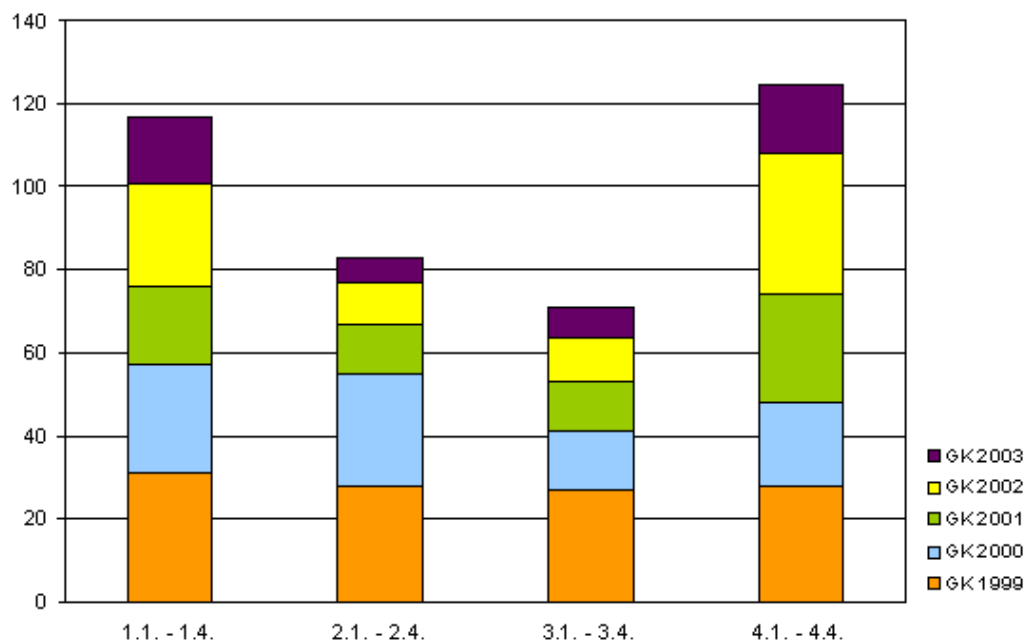


Abbildung 21: Kompetenzfelder Grundkurs absolute Werte



**Abbildung 22: Kompetenzfelder Grundkurs Prozentualwerte**

Alle vier Parameter konnten in den Grundkursvorbereitungen von ISTUP von den Ratern deutlich identifiziert werden. Die einzelnen Jahrgänge weisen sehr große Streuungen auf. Diese Streuung betrifft die einzelnen Parameter innerhalb eines Grundkurses. Aber auch die einzelnen Grundkurse zeigen im direkten Vergleich große Streuungen.

1. Die Art der Vorbereitungen kann der einzelne Lehrende innerhalb der definierten Grenzen weitgehend frei gestalten. Insbesondere ist der Detaillierungsgrad der Verschriftlichung nicht festgelegt.
2. Zusätzlich kann einem Thema im Kursvergleich, z.B. auf Grund von Teilnehmerwünschen unterschiedlich viel Zeit gewidmet werden. Da jedoch die Gesamtzeit eines Seminars festgelegt ist, der Rater nur bei einem Themenwechsel eine Markierung macht, drückt sich dies in einer unterschiedlichen Häufigkeit aus. Diese Variablen beeinflussen das Rating. Wie unter Kapitel 4.6 ausgeführt, wurde auf eine Vereinheitlichung der Items verzichtet, um die Verzerrung von Sinnzusammenhängen gering zu halten. Die Folge sind in der Summe unterschiedliche Ausprägungen.

3. Der Lernprozess innerhalb von Grundkursen startet immer an den Voraussetzungen, die Teilnehmer mitbringen. Sie haben zu diesem Zeitpunkt relativ wenig gemeinsame Interpretationsregeln, wenig gemeinsames Theorieverständnis und kaum gemeinsame soziale Erfahrungen. Beraterausbildungen müssen aber deutlich prozessorientiert vorgehen. Für das untersuchte Institut gilt dies ausdrücklich als Qualitätsmerkmal. Die einzelnen Referenten sind in Folge gezwungen bestimmte (systemische) Grundannahmen<sup>84</sup> darzustellen. Kommt es bei den Teilnehmern zu besonders vielen Nachfragen oder großen Irritationen zu einem Thema, so schlägt sich dies, auf Grund des internen Rückmelde-Procederes in den nächsten Vorbereitungsunterlagen nieder und wird in Folge empirisch mit größerer Häufigkeit erscheinen. Es ist davon auszugehen, dass sich die partielle Prozess- und Feedbackorientierung in Form einer diskreten Variable auf die unterschiedlich große Streuung auswirkt.

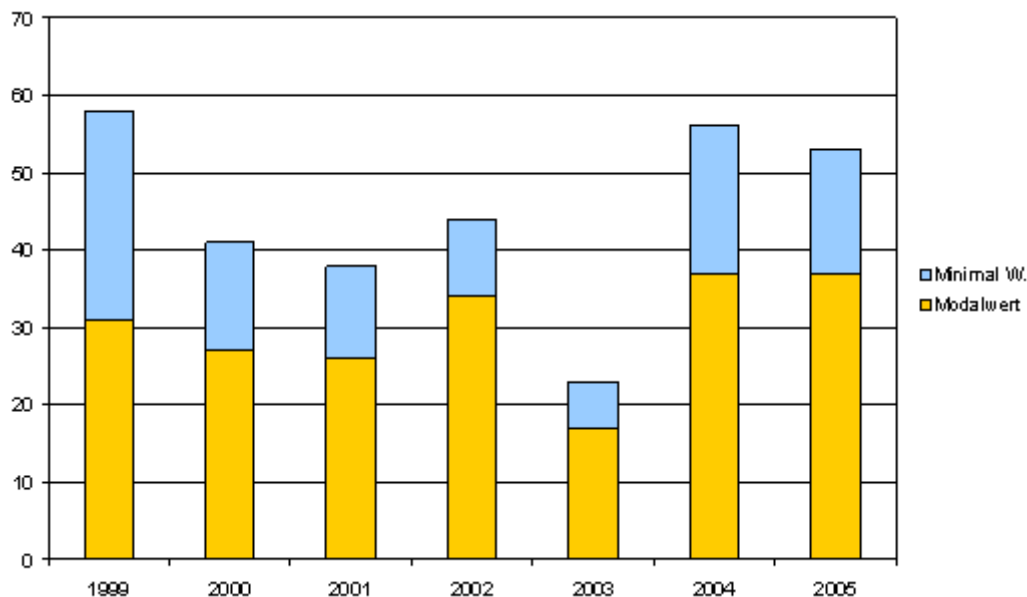


Abbildung 23: Vergleich der Modalwerte & Minimalwerte Grundkurs

<sup>84</sup> *Systemisch* sei an dieser Stelle als ein bestimmter Denkstil und als eine spezifische theoretische Orientierung, nicht als Interventionsform oder Praxiskonzept verstanden.

Ein Vergleich der Modalwerte der einzelnen Grundkursjahrgänge zeigt den Parameter *Prozesssteuerungsfähigkeit* mit der höchsten Ausprägung. Dies trifft auf fünf von sieben Jahrgängen zu. Hierin bildet sich wie erwartet ziemlich genau eine der zentralen Erwartungshaltungen der Teilnehmer aus. Die meisten Absolventen, die eine Post- Graduiertenausbildung beginnen tun dies mit zwei bis drei Jahren Praxiserfahrungen nach Abschluss des Studiums. Diese Erfahrungen sind, so die Aussagen der Teilnehmer, vor allem durch fehlendes Handwerkszeug und erlebte Hilflosigkeit hinsichtlich der Steuerung von Praxisprozessen gekennzeichnet. Genau diese Forderung nach Handwerkszeug findet im Parameter *Prozesssteuerungsfähigkeit* ihren Ausdruck.

Der zweithöchste Modalwert bildet die Auseinandersetzung mit Theorien. Diese Auseinandersetzung sichert die Herausbildung der Prozesssteuerungsfähigkeit. Sie liefert die argumentative Absicherung und Begründung für eine spätere Veränderung der Praxis. Zusätzlich kommen die meisten Teilnehmer mit teilweise gegensätzlichen theoretischen Vorbildungen zur Qualifizierung. Dies provoziert einen erhöhten Diskussionsbedarf, der sich abbildet. Das relativ hohe Interesse an theoretischer Auseinandersetzung wird durch eine intensive Debatte um die Theorien sozialer Systeme zusätzlich genährt<sup>85</sup>.

## 5.2 Hypothese zwei

Die einzelnen Kompetenzfelder finden sich in den Hauptkursvorbereitungsprotokollen. Die wesentlich höheren Ausprägungswerte sind dadurch zu erklären, dass für die jeweiligen Hauptkursdurchläufe achtzehn Seminare, im Gegensatz zu sechs Seminaren im Grundkurs zur Auswertung bereitstanden.

---

<sup>85</sup> Als Beispiel sei die Debatte um die Dekompensation der Theoriefigur Mensch bei Luhmann, oder die Luhmann : Habermas Debatte angeführt.

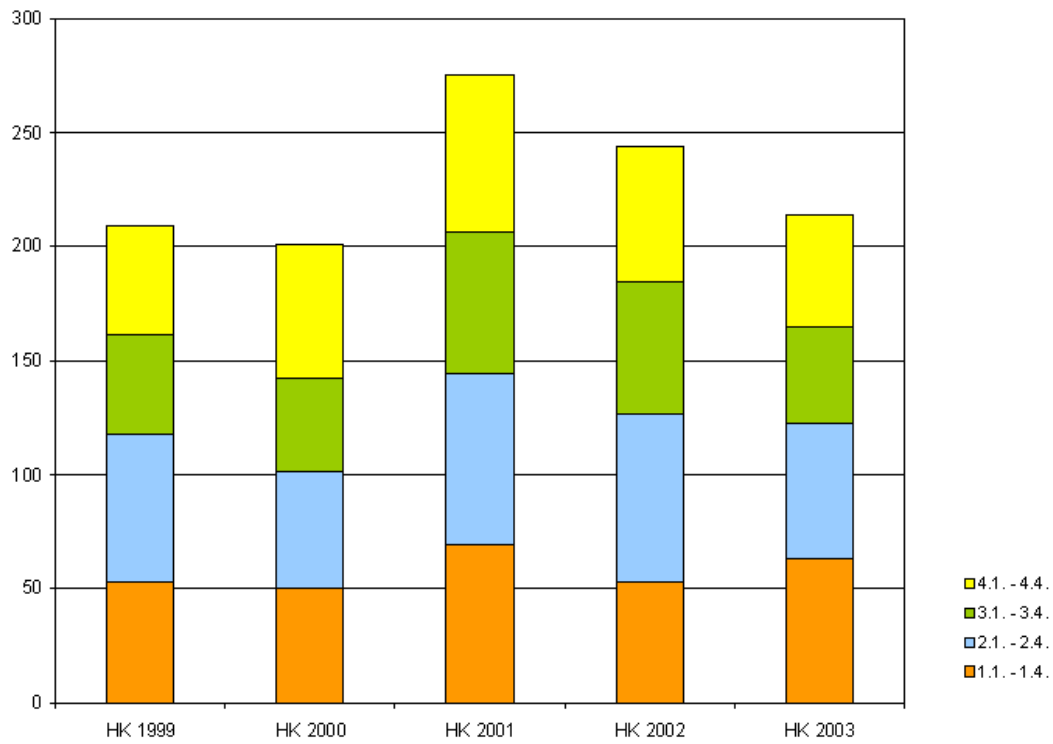
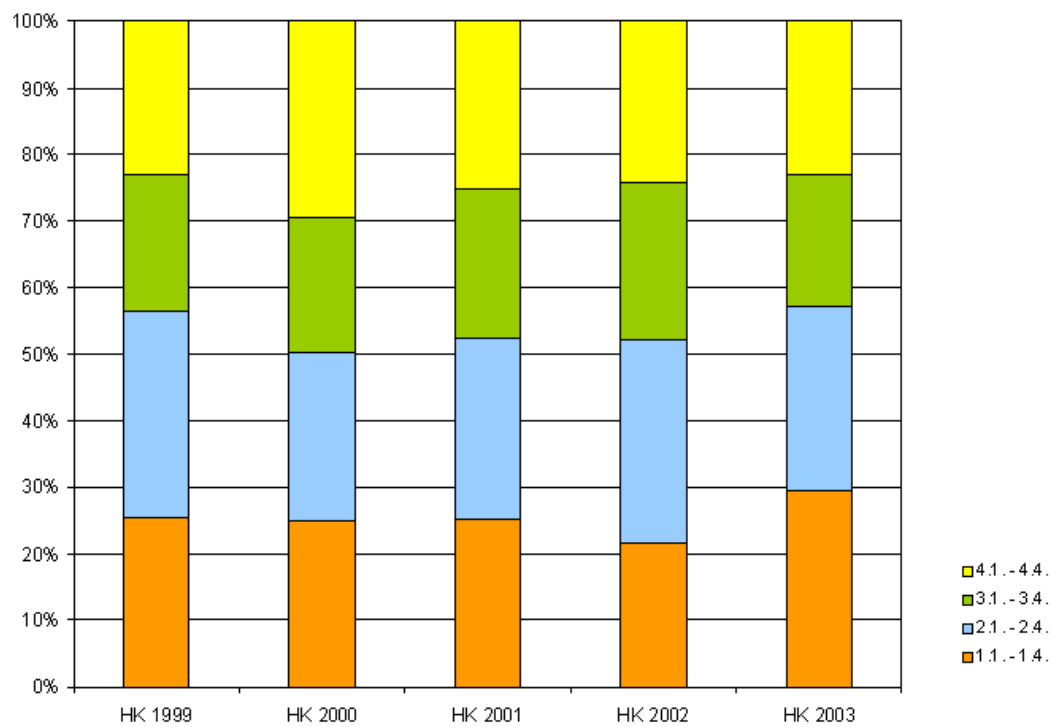


Abbildung 24: Kompetenzfelder Hauptkurs absolute Werte



**Abbildung 25: Kompetenzfelder Hauptkurs Prozentualwerte**

Die Streuung der einzelnen Kompetenzfelder ist im Hauptkurs, wie erwartet deutlich geringer.

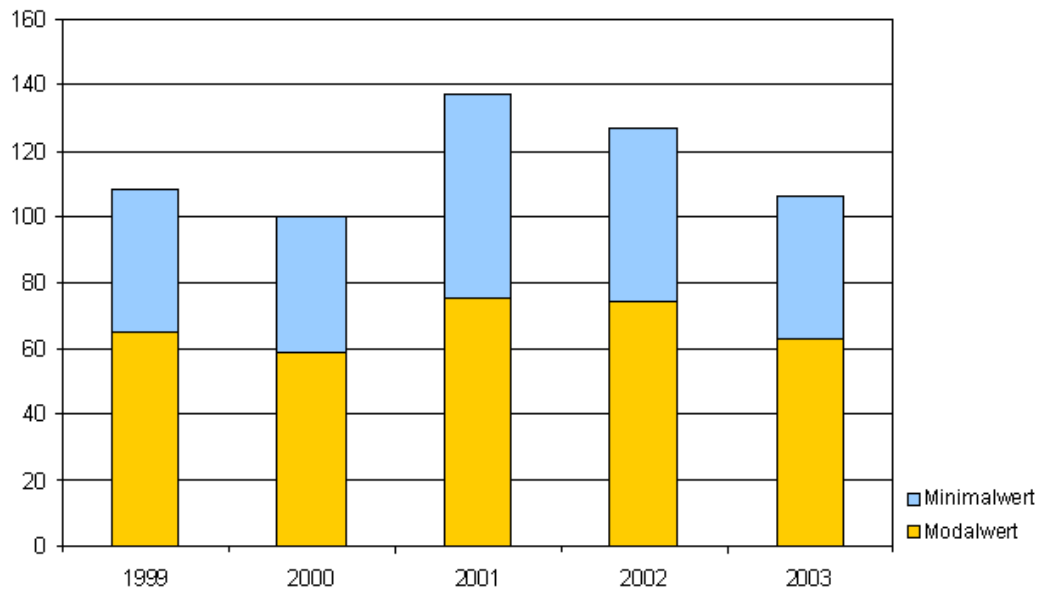


Abbildung 26: Vergleich der Modalwerte & Minimalwerte Hauptkurs

Dieser Vergleich ist jedoch aus messtechnischen Gründen nur auf Umwegen darstellbar. Berechnet man die prozentuale Verteilung der einzelnen Kompetenzfelder, ermittelt jeweils die Differenz zwischen dem höchsten und dem niedrigsten gemessenen Wert und vergleicht diese, wird deutlich, dass die Abweichungen im Hauptkurs wesentlich geringer ausfallen.

Es wurde aus der prozentual abgebildeten Streuung der Mittelwert über alle Grundkurse gebildet und mit einem entsprechenden Wert der Hauptkurse verglichen. Hieraus ergab sich eine Differenz von 19,66 (GK) zu 8,44 (HK) = 11,22 %.

	1999	2000	2001	2002	2003
Grundkurs	3,5 %	16,25 %	20,28 %	30,0 %	28,26 %
Hauptkurs	10,53 %	8,96%	4,73 %	8,61 %	9,35 %
Differenz	- 7,03 %	7,29 %	15,55 %	21,39 %	18,91 %

Abbildung 27: Differenz in Prozent zwischen Modalwert und geringster Ausprägung



Der Hauptkurs setzt sich fast ausschließlich aus Teilnehmern des Grundkurses zusammen; es handelt sich de facto um eine Fortsetzung des Grundkurses. Bei zwanzig Teilnehmern kommt es maximal zu einem neuen Teilnehmer<sup>86</sup>. Teilnehmer, die nach dem Grundkurs die Fortbildung beenden, fallen in der Planung nicht ins Gewicht. Die im vorausgegangenen Grundkurs ermöglichten Lernprozesse, die zu mehr Übereinstimmung hinsichtlich Wissen und Interpretationsspielregeln führen, werden möglichst fortgesetzt. Erwartungen und Erwartungs-Erwartungen variieren daher weniger. Dies führt zu weniger abweichenden Rückmeldungen, was wiederum gleichmäßigere Vorbereitungen mit sich bringt.

Ein Vergleich der Modalwerte mit den jeweils geringsten Werten zeigt ebenfalls die geringere Streuung.

### 5.3 Hypothese drei

Wie ausgeführt, akzentuieren verschiedene Autoren, beeinflusst von unterschiedlichen Theorien selbstreferentieller Systeme, unterschiedliche Formen von Beratung, beziehungsweise unterschiedliche Schwerpunktbildungen. Formuliert man den Anspruch, mit dem Konzept der Co-Produktion das verbindende Element der unterschiedlichen Ansätze für Praktiker und mehr theoretisch ausgerichteter Autoren fassbar zu machen, und operationalisiert dies über die formulierten Kompetenzfelder, so müssen sich diese Kompetenzfelder in den jeweils ausgesuchten Literaturbeiträgen wieder finden.

---

<sup>86</sup> Der Besuch des Grundkurses ist eine Voraussetzung des Hauptkurses. Allerdings haben Absolventen früherer Grundkurse oder Teilnehmer von Grundkursen anderer Institute der systemischen Gesellschaft eine Zugangsmöglichkeit.

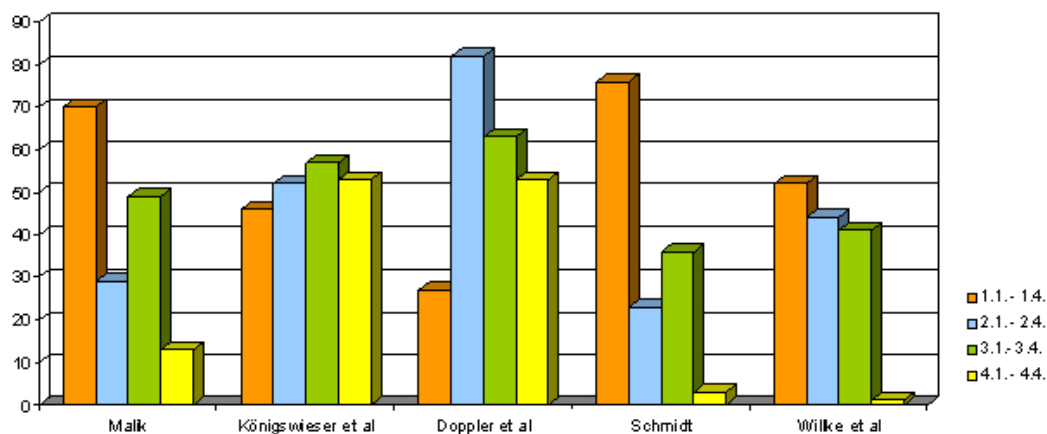


Abbildung 28: Kompetenzfelder Gesamtsumme Literatur in absoluten Werten

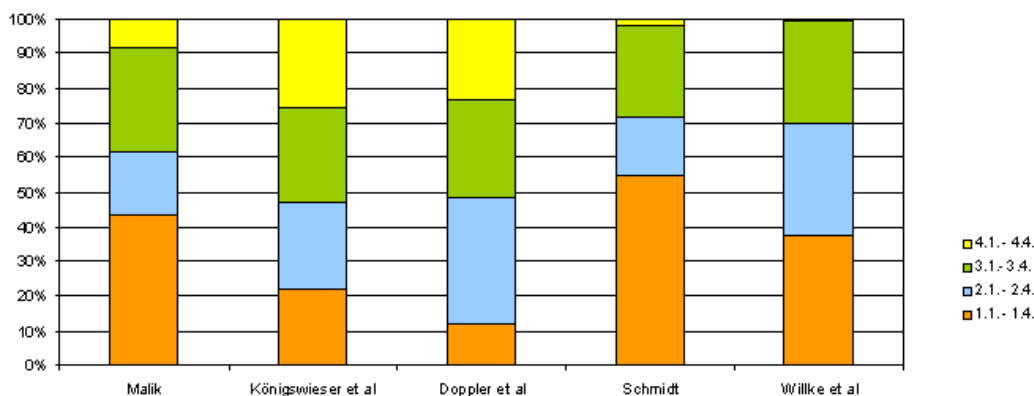
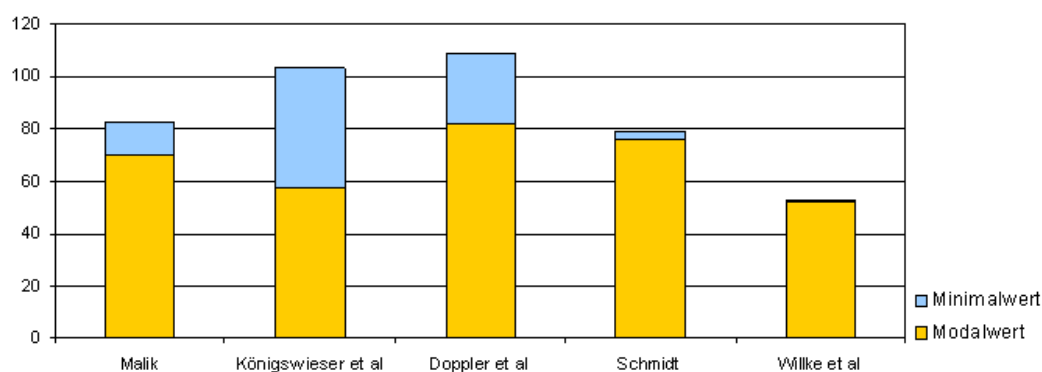


Abbildung 29: Kompetenzfelder Gesamtsumme Literatur in Prozentualwerten

Hypothese drei kann eindeutig bestätigt werden. Die Abbildung der prozentualen Häufigkeiten zeigt sehr deutlich, dass sich alle vier Kompetenzfelder abbilden (s. Abb. 28). Die jeweiligen Autoren akzentuieren differente Schwerpunkte in ihren Beiträgen. Dies drückt sich in sehr unterschiedlichen Modal- und Prozentwerten aus (s. Abb. 29).

Es war davon auszugehen, dass die Kompetenzfelder eins, *Fähigkeit im Umgang mit Theorien* und vier, *Prozesssteuerungsfähigkeit* besonders deutlich diskriminieren

würden. Diese Hypothese weiter verfolgend, wurde zudem erwartet, dass die Autoren Schmidt und Willke, die beide Inhaber eines Lehrstuhls sind, eine stärkere Gewichtung im Feld eins und eine schwächere Ausprägung im Feld vier erzielen würden. Diese Annahme konnte sehr deutlich bestätigt werden. Bei Schmidt wurden mehr als 50% seiner Items dem Kompetenzfeld Theorie und weniger als 5% dem Kompetenzfeld vier zugeordnet. Auch bei Malik zeigt sich, wenn auch abgeschwächt eine ähnliche Tendenz. Hingegen ist bei Autoren, wie Königswieser und Doppler, die über keinen Lehrstuhl verfügen, daher als Praktiker mit hohen Publikationsinteresse zu charakterisieren sind, eine deutliche Hervorhebung jener Kompetenzfelder zu beobachten, die in Praxisprojekten dominante Bedeutung haben.



**Abbildung 30: Vergleich der Modalwerte & Minimalwerte Literatur**

Dies mag das Ergebnis für Kenner der Literatur als wenig überraschend erscheinen. Es bestätigt jedoch, dass das Verfahren in der zu erwartenden Weise Unterschiede abbildet und die definierten Kompetenzfelder sich in der Literatur, entsprechend der Schwerpunkte ihrer Autoren, wieder finden.

## 5.4 Bewertung der Gesamtergebnisse

In allen drei Datenquellen bildeten sich die Kompetenzfelder ab. Wie in den Vorversuchen deutlich wurde, konnte eine prozentuale Auftretenshäufigkeit auf Grund des Fehlens eines validen Hundertprozentwertes nicht ermittelt werden. Die gültige Aussage beschränkt sich somit darauf, dass alle Kompetenzfelder gefunden wurden.

Die dargestellten Prozentwerte basieren darauf, dass die Summe aller Kompetenzfeldwerte hundert Prozent darstellt. Sie sind somit eine Relation zur Gesamthäufigkeit der gefundenen Items der einzelnen Kompetenzfelder. Die nicht gerateten Textteile fielen aus der Wertung heraus.

Die unterschiedliche Streuung zwischen Grundkurs und Hauptkurs zeigt die erwartete Tendenz, dass im Laufe eines Weiterbildungskurses (Grundkurs und Hauptkurs) die vier Kompetenzfelder als organisierende Parameter wirken, und mit zunehmender Ausbildung in ihrer Auftretenshäufigkeit weniger streuen. Sie stellen somit die zentrale Tendenz, der durch die Weiterbildung erworbenen Kompetenzerweiterung dar.

Die markant unterschiedlichen Ausprägungen der einzelnen Kompetenzfelder, bei den differenten Autoren der Managementliteratur, macht deutlich, dass es sich bei dem gewählten Design um ein Verfahren handelt, das relevante Unterschiede hinsichtlich der Schwerpunkte der Autoren abbildet.

Nicht zu verschweigen ist, dass messtechnisch noch weitere Entwicklungsarbeit nötig ist. Es sollte zur Prüfung von Verteilungscharakteristika, Einsatz von Prüfverfahren und Korrelationsrechnungen, Ordinalskalenniveau erreicht werden.

Eine genauere Itemdefinition, ohne Zerstückelung von Sinnzusammenhängen hinsichtlich Trennschärfe und quantitativer Ausprägung, ist ein weiteres Ziel.

Der Einsatz passender Informationstechnologie, hier wäre über Sprachfilterprogramme zu forschen, könnte eine messtechnisch sinnvolle quantitative Erfassung der Restdaten erlauben.

Eine weitere Validierung des Verfahrens und der Kompetenzfelder an Hand eines völlig anderen Datenmaterials wäre ein weiterer Schritt.

Nach den notwendigen Verbesserungen kann damit Weiterbildungseinrichtungen, also Praktikern, ein Design zur Verfügung gestellt werden, das eine anspruchsvolle Form von Qualitätskontrolle und Weiterentwicklung konzeptioneller Umsetzung von Praxistools im Sinne von Co-Produktion erlaubt.

## 6 Beraterprofil Relationiertes Expertentum

- Eine konzeptionelle Grundlage

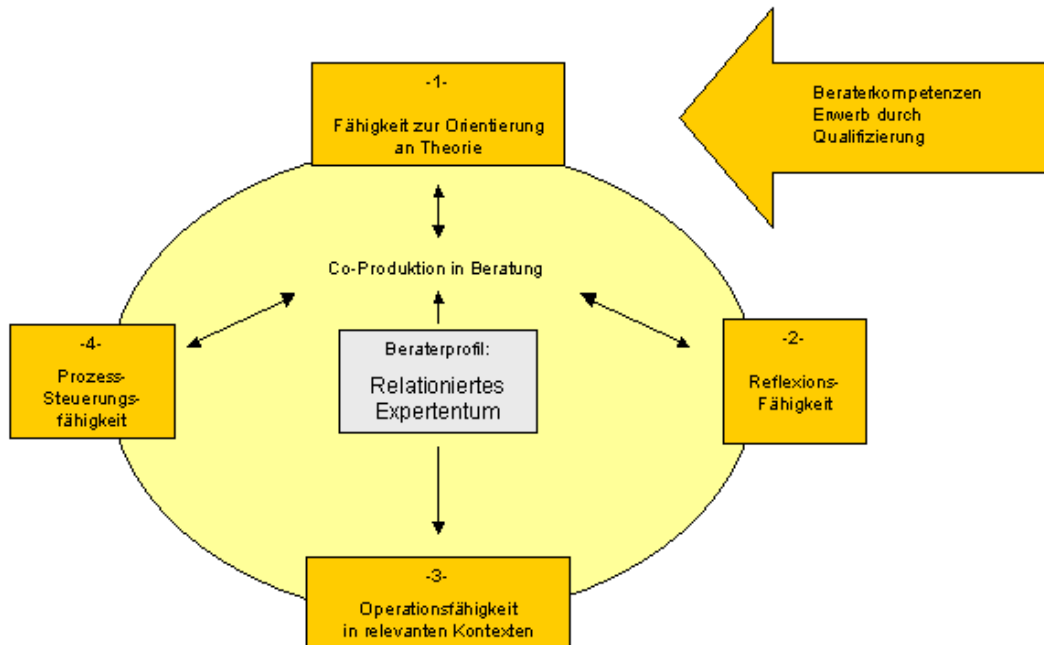


Abbildung 31: Beraterprofil

### 6.1 Menschen, Personen oder Kommunikanten?

Qualifizierungskonzepte werden in der Regel konzipiert, um einer definierten Adressatengruppe Fähigkeiten für ein spezifisches Tätigkeitsgebiet zu vermitteln. Dies soll einerseits auf dem neuesten Stand der Erkenntnisse des relevanten Fachgebietes erfolgen und zum anderen nachhaltige Ergebnisse erzielen.

Für die Qualifizierung von Beratern stellt sich damit eine besondere Aufgabe. Es gilt den Berater mit allen für Beratungsprozesse relevanten Kompetenzen auszustatten. Die konkrete Beratungsleistung kann jedoch nur durch Berater selbst angeboten werden. Beratung berührt demnach in ihrer professionellen Form, neben den inhaltlichen und methodischen Kompetenzen auch Fähigkeiten der persönlichen

Positionierung und Darstellung der Anbieter. Damit gerät die Person des Berater, besser: seine Kommunikationen in den Fokus.

Das Thema der Beraterpersönlichkeit wird in der Fachliteratur durchaus unterschiedlich behandelt. Auf der Suche nach der idealen Führungskraft (Pitcher 1998) dem idealen Manager (Malik 2004), dem idealen Lehrer wird auch nach dem idealen Berater Ausschau gehalten. Die hier zugrunde gelegte These verfolgt die Einstellung, dass bestimmte Berufe bzw. Professionen nur bedingt erlernbar sind. Dies heißt in Konsequenz, der an Qualifizierung Interessierte muss über das dazu ideale Persönlichkeitsprofil als Voraussetzung bereits verfügen.

Malik (2004)<sup>87</sup> schlägt hierbei vor auf idealisierende Beschreibungen für bestimmte berufliche Aufgabengebiete und Positionen zu verzichten. In einem anspruchsvollen Aufgabengebiet tätig zu werden, beruht auf einer selbst getroffenen Entscheidung, die geprüft und gegen Alternativen abgewogen wird. Mit der Entscheidung für das Tätigkeitsfeld ist auch die Aufgabe zu akzeptieren. Die dazu notwendigen Kompetenzen sind durchaus erlernbar; sie können erworben werden (Mayer 2001).

Tschacher, Brunner & Schiepek (1990) beantworten die Frage nach den Besonderheiten der Beraterpersönlichkeit explizit auf einer systemtheoretischen Basis<sup>88</sup>. Sie betonen, dass es im Lichte eines systemischen Paradigmas nicht mehr darum geht, das Individuum, hier den Berater selbst im Fokus des Geschehens zu betrachten. Die einzelne Person tritt in den Hintergrund. In den Vordergrund rücken die Kommunikationen zwischen den Personen; sie werden zum eigentlichen Beobachtungsgegenstand: Was wirksam werden soll, muss durch das Nadelöhr von Kommunikation passen (Luhmann 1984). Das Verständnis von Selbstreferentialität autopoietischer Systeme nimmt den Blick vom Individuum. Es geht nicht um die Reflexion der Person, der gutes vs. schlechtes Handeln zugerechnet wird (Sluneko 2004). Kommunikationen als selektive Anschlussleistungen werden reflektiert.

Mit Grawe (1996) formuliert, kann sich hier der Wandel im Reflexionsfokus von der Konfession auf die Profession vollziehen.

---

<sup>87</sup> Malik weist darauf hin, dass sich hinter den Beschreibungen der idealen Führungskraft, des idealen Managers ein Universalgenie verbirgt, dass es nur in der Utopie geben kann.

<sup>88</sup> Die Ausführungen der Autoren gehen Fragen zur Therapeutenpersönlichkeit nach. Reflexionen auf systemtheoretischer Basis erlauben den Transfer zur Persönlichkeit des organisationalen Prozessberaters.

Das dem System emergente Muster rückt in das Zentrum. Nach Haken (1987b) wird die Person zum Bindeglied zwischen den emergenten Operationen; sie wird zum Kontrollparameter im Selbstorganisationsprozess Beratung.

Zusammenfassend zeigt der Überblick aus systemischer Literatur, dass es weniger bedeutsam ist, der Persönlichkeit des Beraters nachzugehen als empirische Ergebnisse zum Selbstorganisationsprozess Beratung zu gewinnen.

Mit Malik (2004) beobachtet, stellt sich die Frage nach der Wirksamkeit des Beraters. Hierbei geht es nicht um die Eigenschaften eines Beraters, es geht um die Wirksamkeit seines Handelns. Management<sup>89</sup> benötigt demzufolge Handwerkzeug; dies bedeutet über eine persönliche Arbeitsmethodik zu verfügen. Der wesentliche Aspekt wird von Malik auf das Handeln können, nicht auf das Verhalten gelegt (Malik 2004).

Auch hier kann erneut eine Verknüpfung zu Grawes (1996) Aussagen im Feld von Psychotherapie<sup>90</sup> hergestellt werden, wenn der Bedarf des Kunden nach bestmöglicher Wirkung des Angebotes in den Fokus gerückt wird.

Für Schmidt (2000a) bilden Aktanten bzw. Kommunikanten, als kognitive autonome Systeme das strukturelle Nadelöhr für jede Kommunikation. Es wird auch hier die Wirksamkeit von Kommunikation in das Blickfeld gerückt. Da nach Schmidt Kommunikationserfolg vor allem durch unerkannte bzw. unbearbeitete Differenzen gefährdet wird, sieht er in der Annahmewahrscheinlichkeit von Kommunikationsofferten einen zentralen Aspekt. Kommunikationskompetenzen werden erforderlich, um die Handlungsfähigkeit des Beraters, im Besonderen das Verhandeln von Differenzen sicher zu stellen.

Zwingmann et. al. (2000) sehen in der Qualifizierung zum Berater nicht die Veränderung des Menschen (Zwingmann et. al. 2000), sondern einen Zugewinn an kommunikativen Kompetenzen (Schwertl 2001) zur professionellen Ausübung von Beratung.

---

<sup>89</sup> Management wird analog zu Management sozialer Systeme verstanden.

<sup>90</sup> Management des Psychotherapieprozesses (als soziales System) wird analog zu den Anforderungen an das Management des Beratungsprozesses (als soziales System) bewertet.



## 6.2 Co-Produktion – eine (einstweilige) Definition

Jede Überlegung zu Co-Produktion beginnt mit einer Relativierung des Expertenstatus, verbunden mit einer gegen den Trend laufenden Modellbildung von Kommunikation. Diese Relativierung vollzieht sich durch die gegenseitige Bezugnahme der Kommunikanten Berater : Kunde. In Folge wird eine Neudefinition des Experten vorzunehmen sein. Nicht mehr der geniale, charismatische, unendlich kluge Berater, dem es zu folgen gilt, sondern das Miteinander der beiden Seiten gerät in den Fokus (s.a. Kapitel 6.1). An dieser Stelle erhält ein Beraterprofil Relevanz, das konzeptionell die *Relationierung des Expertentums* verankert. Hiermit geht konsequenter Weise eine Hinwendung zur Prozessforschung einher. Der Wandel von Kybernetik erster Ordnung zu Kybernetik zweiter Ordnung (von Foerster 1993) relationiert den Ideenkomplex der Prozesskontrolle durch Berater und die Vorstellung von diagnostischer Objektivität. Luhmann (2000) folgend können wir sagen, die Entwicklung hat zu einer neuen weiteren Möglichkeit der Selbstbeobachtung geführt, ohne dass wir diese als die Beste oder einzig richtige festlegen können. Die Definition ist daher, wie im Titel geschehen, mit dem Attribut *einstweilig* zu versehen.

Die unterschiedlichen Beratungsdisziplinen vollziehen diese Relationierung des Expertenstatus in unterschiedlichem Tempo und in sehr unterschiedlicher Form.

Im Bereich von Organisationsberatung ist man mit der Rücknahme der Expertenbedeutung eher vorsichtig. Hingegen lassen sich im Feld systemischer Therapie zum Teil sehr radikale bis unsinnige Darstellungen finden. Coyne (1983)<sup>91</sup> stellt Forschung und Expertentum mit Begründung auf holistische Konzepte überhaupt in Frage. Andere entdecken für sich den Begriff des Kunden. Unter Verweis auf *den* Radikalen Konstruktivismus, den es in einer allgemein gültigen Form nicht gibt, wird eine absolute Gleichheit der Partner konzipiert. Diese Gleichsetzung wird aber nicht wissenschaftlich abgeleitet sondern moralisch begründet und gesetzt (Hargens 1993). Das Resultat sind sehr unterschiedliche Beratungskulturen. Organisationsberatung setzt in der Auftragsvergabe deutlich

---

<sup>91</sup> Unter Verweis auf eine systemische Perspektive fordert er eine „neue Art Forschung , die in keiner Weise die Konfiguration der zu untersuchenden interaktionellen Muster interpunktiert oder zerstückelt“ (1983, S. 55).

stärker auf unterstellte Sachkompetenz des Beraters. Wird diese in der Auftragsklärung nicht verdeutlicht und dargestellt, unterstellt man schnell Unklarheit oder Inkompetenz des Beraters und die Auftragserteilung wird verweigert. Vergleiche zwischen mehreren Anbietern, Evaluationen der Ergebnisse, exakte Definition der gewünschten Veränderungen, ein umfangreiches Set an Fragen an den Berater, genaue Mandatsdefinitionen sind hier selbstverständlich (Lauterburg 2004). Hingegen lassen Beratungsformen, die sich im weiten Sinne zu Psychotherapie zählen, in der Auftragsklärung große Unbestimmtheiten zu. Zielvereinbarungen sind kaum anzutreffen und würden als unpassend angesehen werden<sup>92</sup>. Thematisch kreisen die Erwartungen fast ausschließlich darum, Hilfe zu bekommen bzw. vage, nicht operationalisierte Statusveränderungen zu erreichen. Oft wird das, was dann die passende Hilfe wäre, via Hintertür doch durch die Experten bestimmt. Diese Grundlage erlaubt viele Experimente mit dem Beraterstatus, bis zur kompletten Verweigerung jeglichen Expertentums. In Folge existieren in diesem Bereich mehr Publikationen zur Beziehungsgestaltung, ohne diese ausdrücklich ausweisen zu müssen.

Linke (2000) konzeptualisiert diesen Perspektivenwandel für den Bereich Supervision. Anderson & Goolishian (1992) radikalisieren die Überlegungen und sprechen von therapeutischer Konversation als Dialog, in dem der Therapeut die Position des Nicht-Wissens einnimmt. Sie treffen sich hier mit Stierlins (1971) Überlegungen, der Therapie generell als Fähigkeit zur Dialogförderung definiert. Er bewegt sich hiermit in der Tradition von Hegel (1970) und Buber (1983). Man kann daran erkennen, welche erwürdige Tradition sich hinter der Vorstellung von Co-Produktion eigentlich versteckt. Allerdings hatte sich der Prozess der Professionalisierung von Beratung in seinem Bestreben um wissenschaftliche Anerkennung gerade um diese Denklinie kaum gekümmert, sie erschien zu wenig greifbar, wenig messbar und war mit Begriffen wie Patienten<sup>93</sup> nur schwer kompatibel. Die Übernahme eines mechanistischen Weltbildes, der Mensch als Maschinemodell, suggeriert wissenschaftliche Anerkennung und nährt die Hoffnung der Steuerbarkeit, der instruktiven Intervention und somit der Kontrolle.

---

<sup>92</sup> Ähnlich wie in der Medizin wird die mangelnde Fachkompetenz und das Nichtbeherrschen der entsprechenden Begrifflichkeiten als Begründung herangezogen.

<sup>93</sup> Von Patientia der Erleidende, der Erduldende kommend

Mittlerweile gilt im Bereich Psychotherapie die hohe Bedeutung der zwischenmenschlichen Beziehung von Therapeut und Patient für den Therapieerfolg als sehr gut gesicherte Aussage (Czogalik 1990; Grawe 1998). Die einzelnen Variablen sind Teile eines komplexen Interaktionsprozesses. Dieser komplexe Interaktionsprozess ist zunehmend Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen. Schiepek (1994) versucht dies durch sequentielle Plananalyse, in dem er den Gesamtprozess als dynamisches System abbildet. Brunner & Lenz (1993) stellen Prozessverläufe mit Hilfe von Selbstorganisationstheorien dar. Brähler & Felder (1991) untermauern durch ihre empirische Erfassung von Reden-Schweigen-Redewechsel in familientherapeutischen Erstinterviews die gemeinsame Produktion einer Rede-Schweigestructur<sup>94</sup>.

Die sehr umfangreiche Literatur über Fragetechnik (s. Kapitel 2.4) liefert vielfältige Absicherungen zum Thema Co-Produktion.

Schöppe & Brunner (1988) demonstrieren anhand logischer Implikationen von therapeutisch paradoxer Kommunikation die Interdependenzen der Beteiligten.

Fasst man die relevanten Publikationen der deutschsprachigen Fachzeitschriften<sup>95</sup> zusammen, ergibt sich ein uneinheitliches von großen Pioniergeist getragenes Bild.

Die Haupttendenzen sind:

- sehr viele Publikationen zu Fragetechniken
- eine Debatte über die Möglichkeit, therapeutische Beziehungen durch passende Interventionen zu kontrollieren  
Diese Debatte geht auf Differenzen zwischen Jay Haley und Gregory Bateson zurück (Bateson et al. 1969). Dieser Anspruch wird heute jedoch deutlich in Abrede gestellt.
- Erklärungskonzepte, wie fehlende Compliance oder Widerstand sind nicht zu finden. Es gibt auch kaum Publikationen über *Kunstfehler* (Sponsel 1997; Schwertl 2000b).
- Ungewünschte Prozessverläufe werden mit deutlichem Verweis auf Autopoiesiskonzepte als Ausdruck von Autonomie der Kunden angesehen<sup>96</sup>.

---

<sup>94</sup> Methodische Aspekte und metatheoretische Überlegungen lassen allerdings bei dieser empirisch umfangreichen Arbeit weitergehende Interpretationen nicht zu.

<sup>95</sup> System Familie, Familiendynamik, Zeitschrift für systemische Therapie

- Viele Darstellungen könnte man als Hinführungen auf ein Konzept der Co-Produktion verstehen. Leider werden diese Abhandlungen zu sehr vom Berater aus gedacht. Co-Produktion setzt jedoch eine Hinzurechnung von Kundenlogik voraus. Berater- und Kundenlogik müssen gedacht und beschrieben werden.

Traditionelle Modelle von Organisationsberatung gehen von einem idealen Modell für alle Organisationen aus. Berater verfügen, so die Vorstellung, über Instrumente, um diesen Zustand zu erreichen. Hierbei spielen Machbarkeit, Kontrolle der Prozesse und der Besitz des richtigen Konzeptes eine große Rolle. Müller (1995) spricht in diesem Zusammenhang von zwei Mythen: dem Mythos der Machbarkeit und dem Mythos der Kontrollierbarkeit. Diese beiden Mythen sind quasi siamesische Zwillinge; sie verkörpern zwei Seiten einer Medaille. Selbst zentrale Merkmale einer Firmenkultur, wie Vertrauen geraten in den Fokus von Controlling (Hirsch et al. 2004). Controlling darf als Operationalisierung des Kontrollmythos angesehen werden. Kontrolle ist dann bei konsequenter Umsetzung immer möglich. Den Verantwortlichen, also dem Top-Management, kommt die Rolle der organisationsinternen Unterstützung zu. Die wichtigen Change-Agents hingegen, meistens externe Berater stehen außerhalb. Die Unterstützung durch das Top-Management und die externe Beraterleistung sorgen für die Veränderung. Hingegen werden Mitarbeiter und Betroffene weniger als Change-Agents, sondern mehr als Gegner oder durchführende Praktiker angesehen. Die Struktur solcher Modell, deren Hauptmerkmal die geniale Intervention der Berater darstellt, findet eine Parallele in früheren Formen der Familientherapie (Minuchin 1977; Selvini-Pallazzoli et al. 1981; Haley 1976, 1978a).

Die große Veränderung hinsichtlich des Expertenstatus erfolgte theoretisch durch die Kybernetik zweiter Ordnung. Der Experte steht plötzlich nicht mehr außerhalb, d.h. über den Prozessen, sondern ist Teil des Systems und unterliegt konzipierten Regeln. Im Lichte der Kybernetik zweiter Ordnung steuert der Berater den, durch den Kunden angestoßenen und betriebenen Wandel gemeinsam in Absprache mit dem Kunden. Es ist daher von Co-Evolution die Rede. Das Unternehmen befindet

---

<sup>96</sup> Ob eine solche Instrumentalisierung, des sehr innovativen aber hoch abstrakten Autopoiesiskonzeptes, immer Publikationsreife besitzt sei dahingestellt.

sich, so die revidierte Vorstellung, in einem permanenten Veränderungsprozess. Es, präziser seine Kommunikanten, lernen und stärken somit ihre Wandlungsfähigkeit (Boos et al. 2005). Mohe (2003) spricht von Prosumenten (Produzenten und Konsumenten).

Zusammenfassend kann gesagt werden, Theorien sozialer Systeme stellen für Neudefinitionen der Beraters und damit auch der Kunden die entscheidende Innovation dar. Hier ist allerdings konsequent im Plural zu formulieren, da diese Entwicklung mit einer großen Vielfalt, und dem Verlust jeglicher Einheitlichkeit einhergeht. Die unterschiedlichen Beratungsformen, häufig mit ziemlicher Unschärfe als profit- vs. non-profitorientiert dargestellt, reagieren unterschiedlich darauf. Genau diese unterschiedlichen Entwicklungen erlauben wiederum gegenseitige Innovationen.

Abschließend sei zur Verdeutlichung wiederholt: Das Konzept der Co-Produktion lässt sich nur dann stimmig darstellen, wenn die konventionellen Vorstellungen von Kommunikation (s.a. Punkt 2.1) aufgegeben werden.

Die Hinwendung zu frühen Vorstellungen von Kybernetik erster Ordnung sind hierfür nicht ausreichend; Maschinemodelle würden damit nicht überwunden, sondern nur elaboriert werden.

Der *Kunde, Klient, Partner, Patient* bleibe immer entweder Empfänger oder Geber von Kommunikation. Er sitzt immer auf der anderen Seite und all sein Verstehen oder Nichtverstehen kann dann als Widerstand (im Sinne der Psychoanalyse) oder als fehlende Compliance, als fehlende Unfähigkeit, oder auch anders dargestellt werden. Aber: *Er bleibt auf der anderen Seite.*

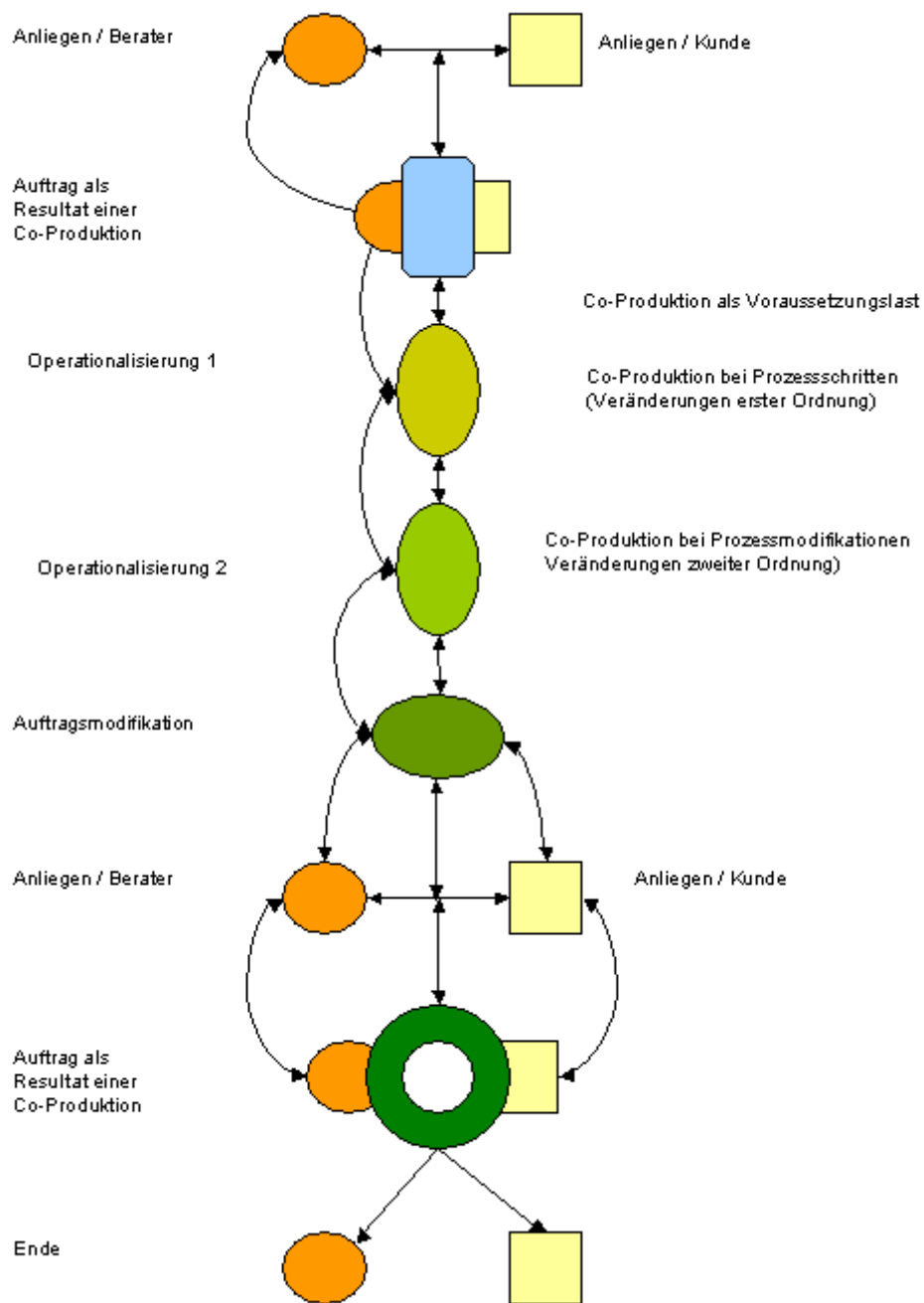


Abbildung 32: Co-Produktion in Beratung und die Relationierung des Expertenstatus

### 6.3 Co-Produktion – Der Versuch einer Begriffsschärfung

- Co-Produktion und Kundenorientierung

In der Literatur findet sich der Begriff Co-Produktion als Definition von Kundenorientierung (Schmitt & Rehm 2001). Hingegen sieht Schweitzer (1995) und ähnlich Schiepek (1997) in Kundenorientierung eine systemische Dienstleistungsphilosophie. Kundenorientierung, angelehnt an Schweitzer, beschreibt damit eine Haltung, einen Fokus, eine Ausrichtung aber nicht einen Interaktionsvorgang<sup>97</sup>. Weiters kann ein Begriff wie Kundenorientierung, wenn er nicht über beobachtbares Verhalten definiert ist, für jegliche *Behandlung* von Menschen verwendet werden. Aus diesen Gründen ist der Begriff Co-Produktion präziser. Er definiert auch, über welche Fähigkeiten Berater verfügen müssen; der Begriff verbindet mit dem Prozess der Interaktion und den damit einhergehenden Interpunktionen.

- Co-Produktion oder Kooperation

Kooperation impliziert eine gemeinsame Anstrengung, ein Ziel, z.B. ein vorher vereinbartes Beratungsergebnis zu erreichen. Dies kann durch Komplementarität oder Symmetrie in den jeweiligen Komponenten geschehen. Wichtig für Kooperation ist lediglich, dass die Beteiligten dies entweder ausgehandelt haben oder sich via Erwartungs-Erwartung (Schmidt 1994, 2000a) einig sind. Keine Einigung zu erzielen, kein gemeinsames Ziel zu erreichen, sondern letztlich nichts als die Uneinigkeit als gemeinsamen Nenner zu haben, wird man sinnvoller Weise nicht Kooperation nennen.

Der Begriff der Co-Produktion macht hingegen vor der Destruktion, der Uneinigkeit, der Auflösung des Gemeinsamen, der Beendigung von Kommunikation

---

<sup>97</sup> Zusätzlich wird der Begriff Kunde in seinem Gebrauch immer wieder mit Verbraucher, Abnehmer gleichgesetzt und löst damit weltanschaulich motivierte Debatten aus.

nicht halt. Wie immer das Resultat auch aussehen mag, es ist als Resultat von Co-Produktion vorstellbar. Co-Produktion wird damit zur, wenn auch kommunikationstheoretisch gut begründbaren, Setzung. Hierbei taucht die Frage auf, ob sich hinter Co-Produktion nicht letztlich jener Vorgang verbirgt, der mit dem Begriff Zirkularität belegt ist. Zirkulär werden Prozesse dann genannt, wenn zahlreiche Elemente eines Systems sich auf oft komplizierte Weise gegenseitig bedingen (u.a. Watzlawick et al. 1972; Watzlawick et al. 1975; Selvini-Palazzoli 1981; L'Abate 1983a; Watzlawick 1985; Krieg & Watzlawick 2002). Hierunter fallen soziale aber auch physikalische Prozesse; sie sind das Hauptinteressensgebiet der Kybernetik. Co-Produktion fokussiert sich auf die gemeinsame Produktion von etwas, das entsteht oder entstanden ist. Fragen von Verursachung bleiben hierbei unberührt.

- Co-Produktion und Compliance

Das Phänomen, wenn auch meist nicht Co-Produktion genannt, ist in der Forschung um Compliance bzw. Non-Compliance bestens bekannt. Compliance wird als Grad bezeichnet, in dem das Verhalten eines Patienten mit der ärztlichen Verordnung zusammenfällt. Dort wo dies nicht geschieht, wird die Erklärung in unkooperativen Persönlichkeitsmerkmalen gesucht<sup>98</sup>. Aber auch kulturelle Differenzen, Bildungsunterschiede und subjektive Krankheitstheorien werden angeführt. Non-Compliance wird im allgemeinen als sehr ernstes Behandlungsproblem angesehen. Retzer (1994) plädiert dafür, mindestens versuchsweise die Prämissen der Experten in Frage zu stellen, um somit Compliance zu erleichtern. Er verweist auf Untersuchungen, die zeigen, dass auch das Verweigern von Kooperation, also dem Folgen der eigenen, dem Experten widersprechenden Idee durchaus erfolgreich sein kann. Hierbei wird deutlich, dass Kooperation eine Interaktionsabfolge im Prozess von Co-Produktion sein kann, aber auch die Zuwiderhandlung als Resultat denkbar ist. (s.u.). Co-Produktion ist also nicht von Ergebnissen, wie Übereinstimmung, Harmonie, fehlende Differenz usw. abhängig. Sie kann, wie andere Kommunikationsphänomene, alle möglichen Vorzeichen haben. Entscheidend ist



die interaktive Verkopplung mit dem Gegenüber, nämlich die gemeinsame Produktion.

Wittgenstein folgend (Fischer 1991), dass die Grenzen eigener Sprache auch die Grenzen eigener Welt seien, lässt sich formulieren: Eine der wichtigsten Voraussetzungenlasten besteht darin, eine gemeinsame Welt, bei Bedarf aber ohne Übereinstimmung zu schaffen. Hiermit wird deutlich, es geht bei Co-Produktion nicht um Übereinstimmung, um Zustimmung oder Einigkeit, sondern um eine gemeinsame Sicht der Dinge, die Differenzen ausdrücklich einschließt.

Den Blick nochmals auf Kooperation richtend sei ausgeführt: Kommunikation transportiert nichts vom Sender zum Empfänger; der gesprochene Satz bleibt dem Sprecher erhalten. Der Empfänger erklärt Lautabfolgen zur Information usw.

Dieses Angebot kann, muss aber nicht anschlussfähig sein, es hängt von der inneren Verfassung des psychischen Haushalts und des neuronalen Systems des Interaktionspartners ab, ob diese Anschlussfähigkeit erreicht wird. Wir können nur so tun als ob wir wüssten, aber tun dies ohne Gewissheit. Ob das Nichtzustandekommen Abwehr, Non-Compliance oder abnorm genannt wird, ändert nichts am Vorgang. Ob Compliance erzielt wird oder nicht, es ist ein Resultat von Co-Produktion.

Dies impliziert hohe Voraussetzungenlasten hinsichtlich Kommunikation, Sprachgebrauch, Einhaltung von Regeln, und Operationsfähigkeit im jeweiligen Kontext.

- Zwei unterschiedliche Qualitäten von Co-Produktion

Um das Wesen von Co-Produktion genauer darzustellen, muss der Prozess der Co-Produktion genauer beschrieben werden. Dies macht deutlich, wir haben es mit einem temporären Ereignis zu tun. Es kann auch nicht anders sein, da Co-Produktion als Interaktionsresultat eines sozialen Systems gesehen wird. Wir können den Anfang und das Ende eines solchen Prozesses definieren.

Co-Produktion startet an jener Stelle, an der Kommunikation beginnt und setzt dann aus, wenn der Interaktionsfluss beendet wird. Um Co-Produktion nicht einfach als

---

<sup>98</sup> Compliance und Kooperation wird häufig synonym verwandt.

Synonym für Kommunikation zu definieren, wird vorgeschlagen, den Begriff für jene Prozesse zu reservieren, die als absichtsvoll zu charakterisieren sind. In Konsequenz bedeutet dies, der Begriff bleibt jenen Prozessen vorbehalten, die durch ihren Kontext als zielorientiert bezeichnet werden können.

Sowie bei Luhmann, Kommunikation als Reden über Kommunikation zum Inhalt eines sozialen Systems werden kann<sup>99</sup>, so kann Co-Produktion selbst zum Inhalt von Co-Produktion werden. Watzlawick et al. (1975) sprechen von Veränderungen erster bzw. zweiter Ordnung. Wird Co-Produktion selbst, d.h. der Co-Produktionsprozess, zum Inhalt, wird in Folge von Co-Produktion zweiter Ordnung gesprochen. Geht es um Interaktionssequenzen innerhalb eines Prozesses sind dies Veränderung erster Ordnung.

Anliegen- und Auftragsklärung, Veränderungen in der Taktung, die Vereinbarung nächster Schritte oder Beendigungen einer Co-Produktion sind Beispiele für Veränderungen zweiter Ordnung.

Veränderungen erster Ordnung hingegen sind gekennzeichnet durch die fehlende Bezugnahme auf Prozess-Veränderungen. Diese mögen innerhalb des Prozesses verdeckt mitlaufen. Entscheidend ist, sie werden nicht zum Gegenstand von Kommunikation.

Ein Beispiel aus der Praxis:

Coachingprozess mit einer einzelnen Person

Thematischer Schwerpunkt des Kunden: Meine ersten hundert Tage als CEO<sup>100</sup>:

---

<sup>99</sup> Häufig auch Meta-Kommunikation genannt

<p><i>Co-Produktion zweiter Ordnung</i></p> <p>Startoperation des Prozesses</p>	<p><i>Verhandlungen über den Prozess</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Länge der Einheiten</li> <li>• Frequenz der Einheiten</li> <li>• Finanzierung</li> <li>• Telefonsupport</li> </ul> <p>↓</p>
<p><i>Co-Produktion erster Ordnung</i></p>	<p><i>Gestaltung des ersten Tages</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Form der Begrüßung</li> <li>• Etablierung der Managementzirkel</li> <li>• Diskussion über Regelkommunikation</li> </ul> <p>↓</p>
<p><i>Co-Produktion zweiter Ordnung</i></p> <p>Fortsetzung des Prozesses</p>	<p><i>Verhandlungen über den Prozess nach erfolgreichem Start</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortsetzung des Coachings</li> <li>• Neue Zieldefinition</li> <li>• Frequenz der Sitzungen</li> </ul> <p>↓</p>
<p><i>Co-Produktion erster Ordnung</i></p>	<p><i>Gestaltung operativer Anforderungen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse von Problemfällen</li> <li>• Verbesserung der Regelkommunikation</li> <li>• Life-Balance Themen</li> </ul> <p>↓</p>
<p><i>Co-Produktion zweiter Ordnung</i></p> <p>Beendigung des Prozesses</p>	<p><i>Verhandlungen über den Prozess nach erfolgreichem Verlauf</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilanzierung</li> <li>• Beendigung des Coachings</li> <li>• Abschlussvereinbarungen</li> </ul>

**Abbildung 33: Co-Produktion erster und zweiter Ordnung**

<sup>100</sup> Die in Wirtschaftsunternehmen gängige abkürzende Bezeichnung für den Chief Executive Officer

## 7 Abschließende Bemerkungen

Co-Produktion ist zunächst eine faszinierende Idee für einen Praktiker. Da sich Beratung nicht ohne Dissens zwischen den Kommunikanten denken lässt, stellen sich wiederkehrende Fragen und es entsteht beständiger Bedarf nach nützlichen Antworten.

Die Idee der Co-Produktion in Beratung dekonstruiert das sich noch immer erstaunlich überlebensfähig erweisende Bild vom wissenden Meister und Experten, dem die ganze Last und Verantwortung für das erfolgreiche Gelingen im Kommunikationsprozess alleine auf den Schultern liegt. Viel Mühe wird oft aufgewandt zu erklären, wie aus dem hilflosen Gegenüber auch ein Wissender, ebenfalls ein Experte werden kann. Co-Produktion zeigt einen sofort nachvollziehbaren anderen Weg auf. Es geht nicht um eine Rollenumkehr; es geht vielmehr um einen Entwicklungsprozess, an dem alle Beteiligten ihren produktiven Beitrag leisten.

Auch die Frage, wem die Schmach bei Nicht-Gelingen zugesprochen wird, dem Meister und seinen doch nicht immer wirkungsvollen Kompetenzen oder dem Unwissenden mit seinen Unfähigkeiten, löst sich auf. Unabhängig von Wissen, das auch Inhalt von Kommunikation sein kann, sind beide Aktanten (Kommunikanten) im Lichte von Co-Produktion gleich.

Gewinnbringend wird das Konzept dort, wo es Schuldzuweisungen, kausalen Reduktionismus und einseitige Erklärungen überflüssig werden lässt. Scharfer Widerspruch oder destruktive Kommunikationsformen müssen nicht mehr, zugunsten einer Kooperationshoffnung, exkommuniziert werden. Auch die häufig unerwünschten Ergebnisse werden co-produktiv gestaltet.

Die Bindung an eine innewohnende Intension, an Absichten oder Ziele schützt den Begriff davor, jede mögliche absichtslose Interaktion als Co-Produktion bezeichnen zu müssen. Ohne diese Bindung würde Co-Produktion ein Synonym für Kommunikation werden.

Die Entwicklung des Konzeptes durch Empirie zu unterstützen war nicht frei von Wagnis. Es vergrößerte sich durch das Untersuchungsdesign. Natürliche Daten in

---

entspricht der Position des Geschäftsführenden Vorstandes

der hier gewählten Form zu verwenden, sie nicht verrechenbar zu operationalisieren und dennoch auf Empirie nicht zu verzichten stellt das Risiko dar, weder dem einen noch dem anderen Referenzsystem ausreichend dienen zu können. Die Herausforderung wurde dennoch angenommen als ein Versuch, mit einem kleinen Schritt zu einem Äquilibrationsprozess zwischen Wissenschaft und Praxis beizutragen.

Aus Sicht der Autorin überwiegt eindeutig der Gewinn, wenn es möglich ist, basierend auf den Theorien selbstreferentieller Systeme einen solchen Bogen skizzieren zu dürfen.

## Literatur

- Ahlemeyer, H.W. & Königswieser, R. (Hrsg.) (1998). *Komplexität managen. Strategien, Konzepte und Fallbeispiele*. Frankfurt, Wiesbaden: FAZ GmbH & Gabler
- Anderson, H. & Goolishian, H. (1992). Der Klient ist Experte: Ein therapeutischer Ansatz des Nicht-Wissens. In: *Z. system. Th.* 10. Jg. (3). S. 176 - 189.
- Ashby, W.R. (1970). *An Introduction to Cybernetics*. London: Chapman and Hall (5. Aufl.).
- Axelrod, R. (1988). *Die Evolution der Kooperation*. Scientia Nova, Oldenbourg Verlag, München.
- Andersen, T. (1990). Das reflektierende Team. In: T. Andersen. (Hrsg.) *Das reflektierende Team. Dialoge und Dialoge über die Dialoge*. Dortmund: Verlag modernes Lernen. Band 5 systemische Studien, S. 19 – 110.
- Baecker, D. (1998a). Einfache Komplexität. In: *Komplexität managen. Strategien, Konzepte und Fallbeispiele*. H. W. Ahlemeyer & R. Königswieser. Frankfurt: FAZ GmbH & Wiesbaden: Gabler GmbH, S. 21 – 50.
- Baecker, D. (1998b). Zum Problem des Wissens in Organisationen. In: *Organisationsentwicklung* 17. Jg. (3), S. 4-21.
- Baecker, D. (1999). Die „andere Seite“ des Wissensmanagements. In: K. Götz (Hrsg.): *Wissensmanagement. Zwischen Wissen und Nichtwissen. Managementkonzepte*, Band 9, S. 99-111.
- Baecker, D. (2000). *Wozu Kultur?* Berlin: Kulturverlag Kadmos.
- Bateson, G.; Jackson, D.; Haley, J.; Weakland, J.W. (1969). Auf dem Weg zu einer Schizophrenietheorie. In: J. Habermas, D. Henrich, J. Taubes. *Schizophrenie und Familie*. Frankfurt: Suhrkamp Theorie, S. 11 – 43.
- Bateson, G. (1983a). *Ökologie des Geistes*. Frankfurt: Suhrkamp (2. Aufl.).
- Bateson, G. (1983b). *Geist und Natur. Eine notwendige Einheit*. Frankfurt: Suhrkamp (2. Aufl.).
- Bandura, A. et. al. (1963). Imitation of film-mediated aggressiv models. *Journal of Abnormal and Social Psychology* (66), S. 3-11.
- Becker, J. & Lißmann, H.-J. (1973). *Inhaltsanalyse – Arbeitspapiere zur politischen Soziologie* (5). München: Olzog.

- Beer, S. (1994a). *Brain of the Firm. The Managerial Cybernetics of Organization*. London: Wiley & Sons (2. Aufl.).
- Beer, S. (1994b). *Platform for Change*. London: Wiley & Sons.
- Berghaus, M. (2003). *Luhmann leicht gemacht. Eine Einführung in die Systemtheorie*. Köln: Böhlau Verlag.
- Bergmann, G. (1999). *Die Kunst des Gelingens. Wege zum Vitalen Unternehmen – Ein Lernbuch*. Sternenfels: Wissenschaft & Praxis.
- Bergmann, G. & Meurer, G. (Hrsg.) (2001). *Best Patterns. Erfolgsmuster für zukunftsfähiges Management*. Neuwied: Luchterhand.
- Bleicher, K. (1996). *Das Konzept integriertes Management. Das Gallener Managementkonzept*. Frankfurt, New York: Campus Verlag (4. rev. und erw. Aufl.).
- Böning Consult (2004). *Coaching Studie 2004. Bestandsaufnahme und Trends, Summary mit Untersuchungsergebnissen*. Böning-Consult AG, Frankfurt.
- Boos, F.; Heitger, B; Hummer, C. (2005). *Systemische Beratung im Vergleich. Anforderungen und Zukunft*. In: *Organisationsentwicklung*, 24. Jg. (1), S. 4 – 15.
- Boscolo, L.; Bertrando, P.; Fiocco, P.M.; Palvarini, R.M.; Pereira, P; Pereira, J. (1993). *Sprache und Veränderung. Die Verwendung von Schlüsselwörtern in der Therapie*. In: *Familiendynamik* 18 (2). Stuttgart: Klett Cotta.
- Boscolo, L. & Bertrando, P. (1994). *Die Zeiten der Zeit. Eine neue Perspektive in systemischer Therapie und Konsultation*. Carl Auer Verlag, Heidelberg.
- Böse, R. & Schiepek, G. (1989): *Systemische Theorie und Therapie. Ein Handwörterbuch*. Heidelberg: Asanger.
- Boszormenyi-Nagy, I. & Spark, G. (1981). *Unsichtbare Bindungen. Die Dynamik familiärer Systeme*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Brähler, E. & Felder, H. (1991). *Das Familiengespräch im klinischen Alltag: Empirische Untersuchungen der Interaktion und Kommunikation*. In: *System Familie* 4. Jg. (2), S. 81 – 97.
- Bruhn, M. (1995). *Integrierte Unternehmenskommunikation*. Stuttgart: Schäffer - Pöschel (2. Aufl.).
- Brunner, E.J. (1986). *Grundfragen der Familientherapie. Systemische Theorie und Methodologie*. Berlin: Springer Verlag.

- Brunner, E.J. (1988). Einige Überlegungen zu einer Theorie und Methodologie systemischer Therapie. In: Z. system. Ther. 6. Jg. (2), S. 90 – 95.
- Brunner, E.J. & Greitemeyer, D. (Hrsg.) (1990). Die Therapeutenpersönlichkeit. Zweites Weinheimer Symposium 1989. Wildberg: Verlag Mona Bögner-Kaufmann.
- Brunner, E.J. & Schönig, W. (1990). Theorie und Praxis von Beratung. Pädagogische und psychologische Konzepte. Freiburg i. Brsg: Lambertus
- Brunner, E.J. & Tschacher, W. (1992). Selbstorganisation und die Dynamik von Gruppen – Die systemische Perspektive in der Sozial- und Organisationspsychologie. In: U. Niedersen (Hrsg.). Jahrbuch „Selbstorganisation“ Band 2, S. 53-67. Berlin: Verlag Dunker & Humblot.
- Brunner, E.J. & Lenz, G. (1993). Was veranlasst ein Klientensystem zu sprunghaften Veränderungen? Ein Erklärungsversuch aus der Perspektive der Selbstorganisationstheorie. System Familie (6), S. 1 – 9.
- Brunner, E.J. (1993). Organisationsdynamik. In: W. Schönig & E.J. Brunner (Hrsg.): Organisationen beraten. Impulse für Theorie und Praxis. Freiburg im Breisgau: Lambertus, S. 95 – 110.
- Brunner, E.J.; Tschacher, W.; Nowack, W. (1994). Gruppenentwicklung als Selbstorganisationsprozess der Musterbildung. Gestalt-Theory (16), S. 89 – 100.
- Brunner, E.J. (1997): Pioniere systemischen Denkens. In: L. Reiter, E.J. Brunner, S. Reiter-Theil (Hrsg.). Von der Familientherapie zur systemischen Perspektive. Heidelberg: Springer (2. vollst. überarb. Aufl.) S. 3 – 18.
- Brunner, E.J. & Winkler, M. (1997). Lernende Organisation. In: Sozial Extra (9), S. 21.
- Brunner, E.J.; Tschacher, W.; Quast, C.; Ruff, A. (1997). Veränderungsprozesse in Paarbeziehungen. Eine empirische Studie aus der Sicht der Selbstorganisationstheorie. In: G. Schiepek & W. Tschacher (Hrsg.). Selbstorganisation in Psychologie und Psychiatrie. Braunschweig: Vieweg, S. 221 – 234.
- Brunner, E.J; Bauer, P.; Volkmar, S. (Hrsg.) (1998). Soziale Einrichtungen bewerten. Theorie und Praxis der Qualitätssicherung. Freiburg i. Brsg.: Lambertus.
- Brunner, E.J. (1998). Soziale Einrichtungen im Härte-test. Vom Nutzen und Nachteil von Evaluation und Qualitätssicherung für soziale Organisationen. In: E.J. Brunner, P. Bauer, S. Volkmar (Hrsg.): Soziale Einrichtungen bewerten. Theorie und Praxis der Qualitätssicherung. Freiburg i. Brsg.: Lambertus, S. 8 - 15.



- Brunner, E.J. (1999). Orientierungsqualität als Maßstab bei der Evaluierung sozialer Einrichtungen. In: System Familie, 12 (1), S. 3 – 8.
- Brunner, E.J. (2000). Synergieeffekte durch schulische Gruppenarbeit. In: C. Dalbert & E.J. Brunner (Hrsg.). Handlungsleitende Kognitionen in der pädagogischen Praxis. Baltmannweiler: Schneider-Verlag Hohengehren, S. 95 – 103.
- Brunner, E.J. (2002a). Organisationsberatung lernen. Freiburg i. Breisgau: Lambertus.
- Brunner, E.J. (2002b). Von der Vision zum Konzept. Die Schlüsselstellung der Konzeptbildung in der Beratung. In: F. Nestmann & F. Engel (Hrsg.). Die Zukunft der Beratung. Visionen und Projekte in Theorie und Praxis. Tübingen: DGVT-Verlag, S. 201 – 207.
- Buber, M. (1983). Ich und Du. Heidelberg: Verlag Lambert Schneider (11. durchges. Aufl.).
- Buckingham, M. & Coffman, C. (2001). Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln. Wie Sie wertvolle Mitarbeiter gewinnen, halten und fördern. Konsequenzen aus der weltweit größten Langzeitstudie des Gallup-Instituts. Frankfurt / New York: Campus Verlag.
- Capra, F. (1983). Wendezeit. Bausteine für ein neues Weltbild. Bern: Scherz (6. Aufl.).
- Caspar, F. (1986). Beziehungen und Probleme verstehen. Eine Einführung in die psychotherapeutische Plananalyse. Bern: Huber Verlag (2. überarb. Aufl.).
- Cecchin, G. (1988). Zum gegenwärtigen Stand von Hypothesieren, Zirkularität und Neutralität: Eine Einladung zur Neugier. In: Familiendynamik 13 (2), S. 190 – 203.
- Cecchin, G.; Lane, G.; Wendel, A. R. (1993). Respektlosigkeit: eine Überlebensstrategie für Therapeuten. Carl Auer Verlag, Heidelberg
- Ciampi, L. (1982). Affektlogik. Klett Cotta. Stuttgart.
- Ciampi, L. (1986). Zur Integration von Fühlen und Denken im Lichte der „Affektlogik“. Die Psyche als Teil eines autopoietischen Systems. In: K. P. Kisker, H. Lauter, J. E. Meyer, C. Miller, E. Strömgen (Hrsg.). Psychiatrie der Gegenwart, Bd. 1.; S. 373-410. Berlin: Springer Verlag.
- Clauß, G. & Ebner, H. (1975). Grundlagen der Statistik für Psychologen, Pädagogen und Soziologen. Zürich / Frankfurt: Harri Deutsch.
- Clifford, D. & Cavanaugh, D. (1985). The Winning Performance in a Changing Environment. New York: Bantam Books.

- Coyne, J.C. (1983). Können Holismus und Forschung gleichzeitig bestehen? In: *Z. system. Ther.* 1. Jg. (2), S. 55 - 59.
- Czogalik, D. (1990). Wirkfaktoren in der Einzelpsychotherapie. In: V. Tschuschke & D. Czogalik (Hrsg.), *Psychotherapie – Welche Effekte verändern? Zur Frage der Wirkmechanismen therapeutischer Prozesse*. Berlin: Springer, S. 7 – 30.
- Davidow, W. & Malone, M.S. (1993). *Das virtuelle Unternehmen. Der Kunde als Co-Produzent*. Frankfurt: Campus Verlag.
- Dielmann, G. & Botschafter, P. (1989). Was kann eine veränderte Qualifizierung in der Krankenpflege zu einem neuen Selbstverständnis beitragen. In: ÖTV (Hrsg.). *Dokumentation: 1. Berliner Krankenpflegetage der Gewerkschaft Öffentliche Dienste Transport und Verkehr*, S. 39 - 58.
- Doppler, K. (1992). Kommunikation als Schlüsselfaktor der Unternehmensentwicklung. In: *Organisationsentwicklung* (3), S. 40 - 56.
- Doppler, K. & Lauterburg, Chr. (1997). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt: Campus Verlag (6.Auflage).
- Dorsch, F. (Hrsg.) (1976). *Psychologisches Wörterbuch*. Bern, Stuttgart, Wien: Huber Verlag (9. Aufl.).
- Dörner, D.; Kreuzig, H. W.; Reither, F.; Stäudel, Th. (Hrsg.) (1983). *Lohnhausen: Vom Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexität*. Bern: Huber Verlag.
- Dörner, D. (1989). *Die Logik des Misslingens*. Hamburg: Rowohlt Verlag.
- Dörner, D. & Harald, S. (1995). Handeln in Unbestimmtheit und Komplexität. *Organisationsentwicklung* 14. Jg. (3), S. 35 - 47.
- Dörner, D. & Buschkamper, C. (1998). Denken und Handeln in komplexen Systemen. In: H. W. Ahlemeyer & R. Königswieser (Hrsg.). *Komplexität managen*. Frankfurt: FAZ und Wiesbaden: Gabler, S. 79 - 91
- Drigalski, D. v. (1980). *Blumen auf Granit. Eine Irr- und Lehrfahrt durch die deutsche Psychoanalyse*. Frankfurt: Ullstein Materialien.
- Drucker, P. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P. (1982). *The Changing World of the Executive*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P. (1997). *People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management*. New York: Harpers's College Press

- Duss - von Werdt, J. (1997). Familientherapie Systemtherapie. Eine Materialsammlung. Luzern.
- Emlein, G. (1998). Von Mythen, Medizinern und Moral. Ein Gang durch die Geschichte der Sucht. In: W. Schwertl, G. Emlein, M.L. Staubach, E. Zwingmann (Hrsg.). Sucht in systemischer Perspektive. Theorie, Forschung, Praxis. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 43 – 64.
- Erickson, M. & Rossi, E. (1981). Hypnotherapie. Aufbau – Beispiele – Forschungen. München: Pfeiffer.
- Fischer, H.R. (1990). Selbstorganisation, kritische Bemerkungen zur Begriffslogik eines neuen Paradigmas. In: K.W. Kratky & F. Wallner (Hrsg.). Grundprinzipien der Selbstorganisation. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, S. 156 – 181.
- Fischer, H.R. (1991). Sprache und Lebensform. Wittgenstein über Freud und die Geisteskrankheit. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme (2.Aufl.).
- Foerster, H. v. (1958, 1969). Some Aspects in the Design of Biological Computers. In: Proceedings of the 2<sup>nd</sup> International Congress on Cybernetics. Paris: Namur.
- Foerster, H. v. (1974). Kybernetik einer Erkenntnistheorie. In: W.D. Keidel, W. Händler, M. Spreng. Kybernetik und Bionik. München: Oldenbourg, S. 27 – 46.
- Foerster, H. v. (1985a): Das Konstruieren einer Wirklichkeit. In: P. Watzlawick (Hrsg.) Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir zu glauben? Beiträge zum Konstruktivismus. München: Piper (3. Aufl.), S. 39 – 60.
- Foerster, H. v. (1985b). Sicht und Einsicht. Versuche zu einer operativen Erkenntnistheorie. Braunschweig: Vieweg.
- Foerster, H. v. (1993). KybernEthik. Berlin: Merve.
- Foerster, H. v. (1997) (S.J. Schmidt Hrsg.). Wissen und Gewissen. Versuch einer Brücke. Frankfurt: Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft (4. Aufl.).
- Foerster, H. v. & Pörksen, B. (1999). Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Forum Qualitative Sozialforschung. (2000). Volume 1, (2) Juni 2000. research.net
- Fried, A. & Baitsch, Chr. (1999). Mutmaßungen zu einem überraschenden Erfolg. Zum Verhältnis von Wissensmanagement und organisationalem Lernen. In: K. Götz (Hrsg.): Wissensmanagement. Zwischen Wissen und Nichtwissen. Managementkonzepte, Band 9, S. 33 – 45. München: Rainer Hampp Verlag.

- Friedmann, Y. (1977). Machbare Utopien. Frankfurt: Fischer.
- Giese, E. & Kleiber, D. (Hrsg.) (1989). Das Risiko Therapie. Thema Psychotherapie. Weinheim: Beltz Verlag.
- Glaserfeld, E. v. (1985). Einführung in den radikalen Konstruktivismus. In: P. Watzlawick (Hrsg.). Die erfundene Wirklichkeit. München: Serie Piper. (3.Aufl.), S. 16 – 38.
- Glaserfeld, E. v. (1987). Wissen, Sprache und Wirklichkeit. Arbeiten zum Radikalen Konstruktivismus. Braunschweig, Wiesbaden: Vieweg.
- Glaserfeld, E. v. (1988). Siegener Gespräche über Radikalen Konstruktivismus. In: S. J. Schmidt (Hrsg.) (1987). Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus. Frankfurt: Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft (2. Aufl.), S. 401 – 440.
- Glaserfeld, E. v. (1997). Wege des Wissens. Konstruktivistische Erkundungen durch unser Denken. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag
- Global 2000 Broschüre. (1980). Umweltschutz. Wien: Verlagsgesells.mbH.
- Goffman, E. (1980). Rahmenanalyse. Ein Versuch über die Organisation von Alltagserfahrungen. Frankfurt: Suhrkamp.
- Goleman, D. (1995). EQ: Emotionale Intelligenz. München: dtv.
- Goleman, D. (1999). EQ 2, Der Erfolgsquotient. München: dtv.
- Gomez, P.; Malik, F.; Oeller, K.H. (1975). Systemmethodik. Bern: Paul Haupt Verlag
- Grawe, K.; Donati, R.; Bernauer, F. (1994). Psychotherapie im Wandel. Von der Konfession zur Profession. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Grawe, K. (1996). Schlusswort zu einer unerfreulichen Kontroverse. Zeitschrift für Klinische Psychologie 25, (1), S. 96 – 106.
- Grawe, K. (1998). Psychologische Therapie. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Greenberg, L. (1994). The Investigation of Change. 1st Measurement and Explanation. In: R. L. Russel (Hrsg.) Reassessing Psychotherapy Research. Guilford, New York, S. 114 – 143.
- Giegel, H.J. (1987). Interpretation und reflexive Bestimmung des Verhältnisses vom psychischen und sozialen System. In: H. Haferkamp & M. Schmid (Hrsg). Sinn, Kommunikation und soziale Differenzierung, Beiträge zu Luhmanns Theorie sozialer Systeme. Frankfurt: Suhrkamp, S. 212 – 244.

- Haken, H. (1987a). Die Selbstorganisation der Information in biologischen Systemen aus der Sicht der Synergetik. In: B. O. Küppers. (Hrsg.) Ordnung aus dem Chaos. München: Piper, S. 127 – 156.
- Haken, H. (1987b). Synergetik und ihre Anwendung auf psychosoziale Probleme. In: H. Stierlin, F. B. Simon, G. Schmidt. Familiäre Wirklichkeiten. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 36 – 50.
- Haken, H. (1990). Synergetik: Eine Einführung. Nichtgleichgewichts-Phasenübergänge und Selbstorganisation in Physik, Chemie und Biologie. Berlin: Springer Verlag (2. Aufl.).
- Haken, H. (1991). Synergetik im Management. In: H. Balck & R. Kreibich (Hrsg.). Evolutionäre Wege in die Zukunft. Wie lassen sich komplexe Systeme managen? Weinheim: Beltz Verlag, S. 65 – 91.
- Haley, J. (1976). Direktive Familientherapie. Strategien für die Lösung von Problemen. München: Pfeiffer.
- Haley, J. (1978a). Gemeinsamer Nenner Interaktion. München: Pfeiffer.
- Haley, J. (1978b). Die Psychotherapie Milton H. Ericksons. Pfeiffer, München.
- Haller, M.; Maas, P.; Königswieser, R. (1996). Stiftung Risiko-Dialog: Entstehung, Entwicklung und Effekte. In: R. Königswieser, M. Haller, P. Maas, H Jarmai. Risiko-Dialog. Zukunft ohne Harmonieformel. Köln: Deutscher Instituts-Verlag, S. 11-37.
- Hammer, M. & Champy, J. (1994). Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen. Frankfurt: Campus
- Hargens, J. (1993). KundIn, KundigE, KundschafterIn. Gedanken zur Grundlegung eines helfenden Zugangs. In. Z. system. Th. 11. Jg. (1), S. 14 - 20.
- Hayek, F.A. v. (1972). Die Theorie komplexer Phänomene. Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck)
- Hayek, F.A. v. (1982). Law, Legislation and Liberty. London
- Hayek, F.A. v. (1990). New Studies in Philosophy, Politics, Economics and the History of Ideas. London
- Hegel, G.W.F. (1970). Zur Phänomenologie des Geistes. Frankfurt: Suhrkamp (3. Aufl.).
- Hejl, P.M. (1988). Konstruktion der sozialen Konstruktion: Grundlinien einer konstruktivistischen Sozialtheorie. In: S.J. Schmidt (Hrsg.) Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus. Frankfurt: Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft (2.Auflage), S. 303-339.

- Hejl, P.M. & Stahl, H.K. (Hrsg.) (2000). Management und Wirklichkeit. Das konstruieren von Unternehmen, Märkten und Zukünften. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Hejl, P.M. (2001). Management und Wirklichkeit. Interview von Bergmann, G. & Meurer, G. mit P.M. Hejl. In: G. Bergmann & G. Meurer (Hrsg.) Best Patterns. Erfolgsmuster für zukunftsfähiges Management. Neuwied: Luchterhand, S. 55 - 64.
- Hill, C. E. (1994). From an Experimental to an Exploratory Naturalistic Approach to Studying Psychotherapy Process. In: R. L. Russell (Hrsg.) Reassessing Psychotherapy Research. Guilford, New York, S. 144 – 165.
- Hirsch, B.; Weber, J.; Bacher, A. (2004). Zur Messung von Vertrauenswürdigkeit – das Beispiel dm-drogerie markt. In: zfo Zeitschrift Führung und Organisation, 73. Jg. (4), S. 196 – 201.
- Hoffmann, L. (1996). Therapeutische Konversationen. Von Macht und Einflussnahme zur Zusammenarbeit in der Therapie - Die Entwicklung systemischer Praxis. Systemische Studien, Band 13. Dortmund: Verlag modernes Lernen.
- Kant, I. (1974). Kritik der Urteilkraft. (Hrsg. W. Weischedel). Frankfurt: Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft. (Sonderausgabe).
- Keeney, B.P. (1987). Konstruieren therapeutischer Wirklichkeiten. In: B.P. Keeney (Hrsg.). Praxis und Theorie systemischer Therapie. Systemische Studien, Band 2. Dortmund: Verlag Modernes Lernen, S. 17 – 50.
- Korzybski, A. (1933). Science and Sanity. New York: Int. Non-Aristolian Library.
- Kriz, W. Ch. (2000). Lernziel: Systemkompetenz. Planspiele als Trainingsmethode. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.
- Königswieser, R. & Lutz, Ch. (Hrsg.) (1990). Das systemisch-evolutionäre Management. Wien: Orac.
- Königswieser, R.; Exner, A.; Pelikan, J. (1995). Systemische Intervention. In: Organisationsentwicklung 14. Jg. (2), S. 52-65.
- Königswieser, R.; Haller, M.; Maas, P.; Jamai, H. (Hrsg) (1996). Risiko-Dialog. Zukunft ohne Harmonieformel. Köln: Deutscher Instituts-Verlag.
- Königswieser, R.; Schneider, U; Buner, R; Patak, M. (1996). Kommunikationsabbruch - nein danke. Ansätze für ein Dissensmanagement. Architekturen und Designs zur systemischen Konfliktbearbeitung. In: R. Königswieser, M. Haller, P. Maas, H Jarmai. Risiko-Dialog. Zukunft ohne Harmonieformel. Köln: Deutscher Instituts-Verlag, S. 277 – 301.

- Königswieser, R. & Heintel, P. (1998). Teams als Hyperexperten des Komplexitätsmanagements. In: H.W. Ahlemeyer & R. Königswieser. Komplexität managen. Wiesbaden. Gabler Verlag, S. 93 – 103.
- Königswieser, R. & Exner, A. (1998). Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Krause, D. (1996): Luhmann-Lexikon. Eine Einführung in das Gesamtwerk von Niklas Luhmann. Stuttgart: Enke Verlag.
- Krieg, P. & Watzlawick, P. (Hrsg.) (2002). Das Auge des Betrachters. Beiträge zum Konstruktivismus. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag.
- Küppers, B.O. (1987). Ordnung aus dem Chaos. München Piper.
- Kuhn, T.S. (1973). Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen. Frankfurt: Suhrkamp.
- L'Abate, L. (1983a). Die Antwort heißt NEIN!. In: Z. system. Th. 1. Jg. (2), S. 61 – 62.
- L'Abate, L. (1983b). Aspekte des Reduktionismus: Lassen sich zirkuläre Modelle auf Linearität zurückführen? In: Z. system. Th. 1. Jg. (2), S. 39 – 43.
- Laske & Gorbach (Hrsg.) (1993). Spannungsfeld Personalentwicklung. Wiesbaden: Gabler
- Lauterburg, Chr. (2004). Drum prüfe, wer sich ewig bindet. Auswahl, Einsatz und Steuerung externer Berater. In: Organisationsentwicklung 23. Jg. (2), S. 20 - 29.
- Lenk, H. (1978): Wissenschaftstheorie und Systemtheorie. Zehn Thesen zu Paradigma und Wissenschaftsprogramm des Systemansatzes. In: H. Lenk und G. Ropohl (Hrsg.), Systemtheorie als Wissenschaftsprogramm. Königstein/Ts.: Athenäum, S. 244 f.
- Leriche, P. (2005). Der vernachlässigte Weg. Warum Menschen in den Organisationen eine neue Art des Redens finden müssen. In: Z. system Th. 23. Jg. (2), S. 69 - 76.
- Linke, J. (2000). Der systemische Ansatz in der Supervision. In: M. Vogt-Hillmann, W. Eberling, M. Dahm, H. Dreesen (Hrsg.), Gelöst und los! Systemisch-lösungsorientierte Perspektiven in Supervision und Organisationsentwicklung. Dortmund: Borgmann Publishing GmbH, S. 23 - 50.
- Löhner, M. (1991). Unternehmen heißt lernen. Düsseldorf: ECON.

- Luhmann, N. (1975). Komplexität. In: Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 204 – 220.
- Luhmann, N. (1984). Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1985). Die Autopoiesis des Bewusstseins. Soziale Welt 36 (4), S. 402 – 446.
- Luhmann, N. (1987a). Sozialisation und Erziehung. In: W. Rotthaus (Hrsg.) Erziehung und Therapie in systemischer Sicht. Dortmund: modernes lernen, S. 77 – 89.
- Luhmann, N. (1987b). Archimedes und wir. In: D. Baecker & G. Stanitzek (Hrsg.) Interviews. Berlin (zitiert aus M. Berghaus (2003): Luhmann leicht gemacht. Köln: UTB
- Luhmann, N. & Schorr, K.E. (1988). Reflexionsprobleme im Erziehungssystem. Frankfurt: Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft.
- Luhmann, N. (1989a). Ethik als Reflexionstheorie der Moral. In: N. Luhmann. Gesellschaftsstruktur und Semantik. Bd. 3. Frankfurt: Suhrkamp
- Luhmann, N. (1989b). Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft UTB
- Luhmann, N. (1990). Die Wissenschaft der Gesellschaft. Frankfurt: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1997a). Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1997b). Was ist Kommunikation? In: F.B. Simon (Hrsg.) Lebende Systeme. Wirklichkeitskonstruktionen in der systemischen Therapie. Frankfurt: Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft, S. 19 – 31.
- Luhmann, N. (1997c). Selbstreferentielle Systeme. In: F.B. Simon (Hrsg.). Lebende Systeme. Wirklichkeitskonstruktionen in der systemischen Therapie. Frankfurt: Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft, S. 69 – 77.
- Luhmann, N. (1998). Die Kontrolle von Intransparenz. In: H.W. Ahlemeyer & R. Königswieser (Hrsg.) Komplexität managen. Strategien, Konzepte und Fallbeispiele. Frankfurt: FAZ GmbH & Wiesbaden: Gabler GmbH, S. 51 – 70.
- Luhmann, N. (2000). Shortcuts. Frankfurt: Verlag 2001.
- Malik, F. (1989). Strategie des Managements komplexer Systeme. Bern, Stuttgart: Paul Haupt (3. Aufl.).



- Malik, F. (1990). Selbstorganisation im Management. In: K.W. Kratky & F. Wallner. Grundprinzipien der Selbstorganisation. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, S. 96 – 102.
- Malik, F. (1991). Missverständnisse über die Aufgaben von Führungskräften. Z. system. Ther. (9), S. 100 – 102.
- Malik, F. (1993). Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation. Grundprobleme, Funktionsmechanismen und Lösungsansätze für komplexe Systeme. Bern, Stuttgart: Paul Haupt.
- Malik, F. (2004). Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. München: Wilhelm Heyne Verlag (9. Aufl.).
- Malik, F. (2005). Management ist Handwerk. Ein Interview von H.-Chr. Noack FAZ, Nr. 253 vom 31.10.2005.
- Manteufel, A. & Schiepek, G. (1994). Kontextbezogene Selbsterfahrung und Systemkompetenz. In: A. Laireiter, G. Elke (Hrsg.). Selbsterfahrung in der Verhaltenstherapie. Tübingen, S. 57 – 79.
- Manteufel, A. & Schiepek, G. (1998). Systeme spielen. Selbstorganisation und Kompetenzentwicklung in sozialen Systemen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Margerison, Ch. (1992). Management Development. Frankfurt: Campus
- Maturana, H.R. (1982). Biologie der Kognition. In: H. Maturana. Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit. Braunschweig: Vieweg, S. 32 – 80.
- Maturana, H.R. (1990). Ontologie des Konversierens. In: K.W. Kratky & F. Wallner (Hrsg.). Grundprinzipien der Selbstorganisation. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, S. 140 – 155.
- Maturana, H. & Varela, F. (1987). Der Baum der Erkenntnis. Bern: Scherz.
- Mayer, B.M. (2003a). Systemische Managementtrainings. Theorieansätze und Lernarchitekturen im Vergleich. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Mayer, B.M. (2003b). Lernarchitekturen von Managementtrainings und ihre Wirkungen – eine vergleichende Evaluation. In: Organisationsentwicklung 1, 03, S. 44 – 55.
- Mayring, P. (2003). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim: Beltz / UTB (8.Aufl.)

- Meifort, B. (Hrsg.) (1991). Schlüsselqualifikationen für gesundheits- und sozialpflegerische Berufe. Ergebnisse der Hochschultage Berufliche Bildung 1990. Hochschule & Berufliche Bildung. Band 20. Alsbach: Leuchtturm Verlag.
- Merten, K. & Zimmermann, R. (Hrsg.) (1998). Das Handbuch der Unternehmenskultur. Neuwied: Luchterhand & Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Miller, G. A.; Galanter, E.; Pribam, K. H. (1973). Strategien des Handelns. Stuttgart: Klett Verlag.
- Minuchin, S. (1977). Familie und Familientherapie. Freiburg: Lambertus.
- Mohe, M. (2003). Klientenprofessionalisierung. Marburg: Metropolis Verlag.
- Müller, W.R. (1995). Der Mythos der Machbarkeit in der Führungsausbildung. In: Organisationsentwicklung, 14. Jg. (4), S. 20 - 28.
- Müller, G. (2003). Systemisches Coaching im Management. Das Praxisbuch für Neueinsteiger und Profis. Weinheim: Beltz-Verlag.
- Nair, K. (1997). Führen durch Vorbild. Lehren aus dem Leben Ghandis. Freiburg im Breisgau: Hermann Bauer KG.
- Paslack, R. (1991). Kurze Geschichte der Selbstorganisation. In: gdi impuls, 3, S. 48 – 54.
- Pask, G.A. (1975). The Cybernetics of Human Learning and performance. London
- Peters, Th.J. & Waterman, R.H. (2003). Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann. Landsberg: Verlag moderne Industrie (6. Aufl.).
- Penn, P. (1983). Zirkuläres Fragen. In: Familiendynamik 8. Jg. (3), S. 198 – 220.
- Pieper, R. (Hrsg.) (1991). Lexikon Management. Wiesbaden: Gabler
- Pitcher, P. (1998). Das Führungsdrama – Künstler, Handwerker und Technokraten im Management. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Piwinger, M. (2001). Wertsteigerung durch Kommunikation. In: Public Relations Forum (3), S. 131 – 133.
- Popper, K. (1984). Objektive Erkenntnis. Ein evolutionärer Entwurf. Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Popper, K. (1994). Die beiden Grundprobleme der Erkenntnistheorie. Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck) (2. Aufl.).

- Probst, G. J. B.; Siegwart, M. (Hrsg.) (1986). Integriertes Management. Bern: Haupt Verlag.
- Probst, G. J. B. (1987). Selbst-Organisation – Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht. Berlin: Parey Verlag.
- Probst, G.J.B. & Gomez, P. (1991). Vernetztes Denken: Ganzheitliches Führen in der Praxis. Wiesbaden: Gabler (2. erw. Aufl.).
- Probst, G.J.B. & Gomez, P. (1991). Die Methodik vernetzten Denkens zur Lösung komplexer Probleme. In: G.J.B. Probst & P. Gomez (Hrsg.). Vernetztes Denken. Wiesbaden: Gabler, S. 3 – 20.
- Probst, G.J.B.; Raub, S.; Romhardt, K. (1997). Wissen managen: wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Wiesbaden: Gabler Verlag und FAZ.
- Rank, B. & Wakenhut, R. (Hrsg.) (1998). Sicherung des Praxistransfers im Führungskräfte-Training. München & Mehring: Hampp Verlag.
- Rauen, Chr. (Hrsg.) (2004). Coaching-Tools. Erfolgreiche Coaches präsentieren 60 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH.
- Reese-Schäfer, W. (2001). Niklas Luhmann zur Einführung. Hamburg: Junius Verlag (4. Aufl.).
- Reiter, L. (1988). Publikationshäufigkeiten in deutschsprachigen familientherapeutischen Zeitschriften. System Familie (1), S. 194 – 196.
- Reiter, L. & Brunner, E.J. (1989). Metatheorie, Forschung, Praxis: Wie häufig werden diese Themen in deutschsprachigen familientherapeutischen / systemischen Zeitschriften behandelt? System Familie (2), S. 136 – 139.
- Reiter, L. (1992). Systemisches Denken und Handeln – Wohin? In: W. Schwertl, E. Rathsfeld, G. Emlein. Systemische Theorie & Perspektiven der Praxis. Eschborn: Verlag Dietmar Klotz GmbH, S. 9 – 73.
- Reiter, L. & Steiner, E. (1996). Psychotherapie und Wissenschaft. Beobachtungen einer Profession. In: A. Pritz (Hrsg.) Psychotherapie – Eine neue Wissenschaft vom Menschen? Wien: Springer-Verlag, S. 159 – 203.
- Reiter, L. & Steiner, E. (1996). Psychotherapie und Wissenschaft. Beobachtungen einer Profession. Script der Autoren, S. 1 – 31 für: A. Pritz (Hrsg.) Psychotherapie – Eine neue Wissenschaft vom Menschen? Wien: Springer-Verlag.
- Reiter, L.; Brunner E. J.; Reiter-Theil, S. (Hrsg.) (1997). Von der Familientherapie zur systemischen Perspektive. Berlin: Springer (2. vollst. überarb. Aufl.)

- Reiter, L. (2005). Integration als Vision der Pioniere. Eine bibliometrische Studie über die Anfänge der deutschsprachigen Familientherapie. Script des Autors.
- Reither, F. (1988). Einige Eigenschaften prozessorientierter Simulationsmodelle. In: Z. syst. Ther. 6. Jg. (2), S. 96 – 109.
- Retzer, A. (1994). Compliance, Krankheitstheorien und familiäre Interaktion. In: Familiendynamik 19. Jg. (2), S. 101 – 121.
- Roehl, H. & Romhardt, K. (2000). Wissensmanagement – Ein Dialog über Totes und Lebendiges. In: Organisationsentwicklung, 19. Jg. (4), S. 50 – 59.
- Rollke, L. (2002). Unternehmenskommunikation in Deutschland. In: Public Relations Forum (1), S. 12 – 16.
- Rost, D. (1993). Pawlows Hunde. Die Legende von der beliebigen Manipulierbarkeit des Menschen. Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt.
- Rusch, G.; Schmidt, S.J.; Breidbach, O. (Hrsg.) (1996). Interne Repräsentationen. Neue Konzepte der Hirnforschung Delfin 1996. Frankfurt: Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft.
- Sattelberger, Th. (Hrsg.) (1994). Die lernende Organisation. Wiesbaden: Gabler.
- Schein, E. H. (1995). Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt: Campus Verlag.
- Scheuch, E.K. & Scheuch, U. (2001). Deutsche Pleiten. Manager im Größen-Wahn oder Der irrationale Faktor. Berlin: Rowohlt.
- Schiepek, G. (1986). Systemische Diagnostik in der klinischen Psychologie. Weinheim: Beltz.
- Schiepek, G. (1991). Systemtheorie der Klinischen Psychologie. 33 Wissenschaftstheorie Wissenschaft und Philosophie. Braunschweig: Vieweg
- Schiepek, G. & Strunk, G. (1994). Dynamische Systeme. Grundlagen und Analysemethoden für Psychologen und Psychiater. Heidelberg: Asanger.
- Schiepek, G. (1994). Die therapeutische Beziehungsgestaltung – ein chaotischer Prozess? In: System Familie, 7 (3), S. 166 – 173.
- Schiepek, G. (1997): Ausbildungsziel: Systemkompetenz. In: L. Reiter, E. Brunner, S. Reiter-Theil (Hrsg.): Von der Familientherapie zur systemischen Perspektive. Heidelberg: Springer. (2. vollst. überarb. Aufl.) S. 181 – 215.
- Schiepek, G. & Tschacher W. (Hrsg.) (1997). Selbstorganisation in Psychologie und Psychiatrie. 43 Wissenschaftstheorie Wissenschaft und Philosophie Braunschweig / Wiesbaden: Vieweg.

- Schiepek, G.; Wegener, C.; Wittig, D.; Harnischmacher, G. (1998). Synergie und Qualität. Ein Fensterbilderbuch. Tübingen: dgvt.
- Schiepek, G. (1999): Die Grundlagen der Systemischen Therapie. Theorie, Praxis, Forschung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schlippe, A. v. & Schweitzer, J. (1998). Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht (5. Aufl.).
- Schmid, M. (1987). Autopoiesis und soziales System: Eine Standortbestimmung. In: H. Haferkamp & M. Schmid (Hrsg.) Sinn, Kommunikation und soziale Differenzierung. Beiträge zu Luhmanns Theorie sozialer Systeme. Frankfurt: Suhrkamp, S. 25-50
- Schmidt, S.J. (1988): Der Radikale Konstruktivismus. Ein neues Paradigma im internationalen Diskurs. In: S.J. Schmidt (Hrsg.) Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus. Frankfurt: Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft (2. Aufl.), S. 11 – 88.
- Schmidt, S.J. (1994): Kognitive Autonomie und soziale Orientierung. Konstruktivistische Bemerkungen zum Zusammenhang von Kognition, Kommunikation, Medien und Kultur. Frankfurt: Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft.
- Schmidt, S.J. (1998a): Die Zähmung des Blicks. Konstruktivismus-Empirie-Wissenschaft. Frankfurt: Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft.
- Schmidt, S.J. (1998b): Probleme der Praktiker mit dem Radikalen Konstruktivismus. Vortrag anlässlich der DAF-Tagung am 02.10.1998, J. W. Goethe Universität Frankfurt.
- Schmidt, S.J. (1999). Kommunikationen über Kommunikation. Institut für Kommunikationswissenschaft der Westfälischen-Wilhelms-Universität Münster. Skript des Autors.
- Schmidt, S.J. (2000a). Kommunikationen über Kommunikation über Integrierte Unternehmens-Kommunikation. In: M. Bruhn, S.J. Schmidt, J. Tropp (Hrsg.). Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis. Betriebswirtschaftliche und kommunikationswissenschaftliche Perspektiven. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH (Sonderdruck), S. 122 – 141.
- Schmidt, S.J. (2000b). Kalte Faszination. Medien Kultur Wissenschaft in der Mediengesellschaft. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.
- Schmidt, S.J. (2001). „Was die Welt im Innersten zusammenhält“: Unternehmenskultur als Attraktor unternehmerischen Handelns. Institut für Kommunikationswissenschaft der Westfälischen-Wilhelms-Universität Münster. Skript des Autors.

- Schmidt, S.J. (2003). Unternehmenskultur als Grundlage jeder Integration von Unternehmenskommunikation. In: G. Bergmann & G. Meurer. Best Patterns Marketing. Erfolgsmuster für Innovations-, Kommunikations- und Markenmanagement. Neuwied, Köln, München: Luchterhand, S. 360 – 373.
- Schmidt, S.J. (2004). Unternehmenskultur. Die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft
- Schmitt, A. & Rehm, E. (2001). Kundenorientierung als zufriedenheits-, erfolgs- und qualitätssichernde Haltung. In: Familiendynamik, 26. Jg. (1), S. 68 – 93.
- Schneider, U. (1994). Mitarbeiter-Trainings unter der Lupe. Wiesbaden: Gabler
- Schön, D. A. (1983). The Reflecting Practitioner. How Professionals Think in Action. New York: Basic Books.
- Schönig, W. & Brunner, E.J. (1993). Einführung: Organisationen beraten. In: W. Schönig & E.J. Brunner (Hrsg.): Organisationen beraten. Impulse für Theorie und Praxis. Freiburg im Breisgau: Lambertus, S. 9 – 30.
- Schönig, W. & Brunner, E.J. (1993). Ausblick: Erfolge und Grenzen der Organisationsberatung. In: W. Schönig & E.J. Brunner (Hrsg.): Organisationen beraten. Impulse für Theorie und Praxis. Freiburg im Breisgau: Lambertus, S. 209 – 223.
- Schöppe, A. & Brunner, E.J. (1988). Ein systemischer Erklärungsversuch paradoxer Kommunikation und Intervention. In: System Familie. Forschung und Therapie (1), S. 172 – 180.
- Scholz, Chr. & Hofbauer, W. (1990). Organisationskultur: die vier Erfolgsprinzipien. Wiesbaden: Gabler.
- Schuh, S. (1989). Organisationskultur. Integration eines Konzeptes in die empirische Forschung. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Schweitzer, J. (1995). Kundenorientierung als systemische Dienstleistungsphilosophie. In: Familiendynamik 20. Jg. (3), S. 292 - 313.
- Schwendenwein, W. (1990). Profession, Professionalisierung, professionelles Handeln. In: L. M. Alisch, J. Baumert, K. Beck. (Hrsg.) Professionswissen und Professionalisierung. Braunschweiger Studien zur Erziehungs- und Sozialarbeitswissenschaft, Band 28. Braunschweig, S. 359 – 381.
- Schwertl, W. (1992). Leitlinien der Intervention. Ideen über den Umgang mit Organisationen. In: W. Schwertl, E. Rathsfeld, G. Emlein (Hrsg.). Systemische Theorie und Perspektiven der Praxis. Eschborn: Dietmar Klotz Verlag, S. 277 – 301.

- Schwertl, W. & Staubach, M. (1997). Dissens als Motor der Veränderung. *Personalwirtschaft* 24 (1), S. 30 – 33.
- Schwertl, W. (1998). Systemische Reflexionen zur Sucht. Das Frankfurter Modell der Suchttherapie. In: W. Schwertl, G. Emlein, M.L. Staubach, E. Zwingmann (Hrsg.). *Sucht in systemischer Perspektive. Theorie, Forschung, Praxis*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 14 – 42.
- Schwertl, W. (2000a). Teams, ihre Ver- und Entwicklungen. – Eine systemische Skizze. In: M. Vogt-Hillmann, W. Eberling, M. Dahm, H. Dreesen (Hrsg.), *Gelöst und los! Systemisch-lösungsorientierte Perspektiven in Supervision und Organisationsentwicklung*. Dortmund: Borgmann Publishing GmbH, S. 105 – 131.
- Schwertl, W. (2000b). Kunstfehler – kein Thema für systemische Praxis. In: *Kontext. Zeitschrift für Familientherapie*. Band 31 (1), S. 58 – 75.
- Schwertl, W. (2001). Kommunikative Kompetenz. In: G. Bergmann & G. Meurer (Hrsg.) *Best Patterns. Erfolgsmuster für zukunftsfähiges Management*. Neuwied und Kriftel: Luchterhand Verlag, S. 313 – 325.
- Schwertl, W. & Staubach, M. (2001). Muster des Gelingens in einem Teamentwicklungsprozess. In: G. Bergmann & G. Meurer (Hrsg.) *Best Patterns. Erfolgsmuster für zukunftsfähiges Management*. Neuwied und Kriftel: Luchterhand Verlag, S. 353 – 363.
- Schwertl, W. (2003). Tue Gutes und lass andere darüber sprechen. In: G. Bergmann & G. Meurer. *Best Patterns Marketing. Erfolgsmuster für Innovations-, Kommunikations- und Markenmanagement*. Neuwied, Köln, München: Luchterhand, S. 247 – 263.
- Schwertl, W. (2004). Der Fokus liegt auf Kommunikation. In: K. G. Deissler & K. J. Gergen (Hrsg.) *Die wertschätzende Organisation. DiskurSys: Ressourcen zur Beratungspraxis 1*. Bielefeld: Transcript Verlag, S. 156 – 172.
- Schwertl, W. (2005a). Vertrauen wäre gut, aber Kontrolle können wir besser. In: *Z. system. Therapie und Beratung*. 23. Jg. (2). S. 77 – 86.
- Schwertl, W. (2005b). Vertrauen und erfolgreiche interne Kommunikation. In: *Value-Magazin*, 2. Jg. 07 / 08 2005, S. 8 – 9.
- Schwertl, W. (2005c). Coaching, ein passgenaues Format für Veränderungsprozesse. In: *Value-Magazin*, 2. Jg. 07 / 08 2005, S. 10 – 11.
- Schwertl, W.; Tropp, J.; Schnieder, A. (2005). Changemanagement für Mediendienstleister. Ein Interview von R. Maaß. In: *Value-Magazin*, 2. Jg. 07 / 08 2005, S. 12 – 13.

- Schwertl-Staubach, M.L. (1994). Entwicklung eines Organisationsmodells für die Bildungsarbeit am Beispiel der Erwachsenenbildung im Gesundheitswesen. Diplomarbeit am Fachbereich Erziehungswissenschaften an der J.W. Goethe Universität Frankfurt.
- Selvini-Palazzoli, M.; Boscolo, L.; Cecchin, G.; Prata, G. (1974). The Treatment of Children through the brief Therapy of their Parents. *Family Process* 13, S. 429 – 442.
- Selvini-Palazzoli, M. (1981). Hypothesieren-Zirkularität-Neutralität. In: *Familiendynamik* 6, S. 123 – 139.
- Selvini-Palazzoli, M. (1982). *Magersucht*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Selvini-Palazzoli, M.; Boscolo, L.; Cecchin, G.; Prata, G. (1981). *Paradoxon und Gegenparadoxon*. Stuttgart: Klett-Cotta (3. Aufl.).
- Senge, P.M. (1996a). *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. Stuttgart: Klett Cotta.
- Senge, P.M.; Kleiner, A.; Smith, B.; Roberts, Ch.; Ross, R. (1996b) *Das Fieldbook zur Fünften Disziplin*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Shannon, C.E. & Weaver, W. (1976). *Mathematische Grundlagen der Informationstheorie*. München, Wien: Oldenbourg Verlag.
- Shazer, S. de & Lipchik, E. (1984). Frames and reframing. In: E. Coppersmith (Hrsg.) *Treatment of families with a handicapped member*. Rockville, Maryland: Aspen System Corpor.
- Shazer, S. de (1988). Therapie als System. Entwurf einer Theorie. In: L. Reiter, E.J. Brunner, S. Reiter-Theil (Hrsg.) *Von der Familientherapie zur systemischen Perspektive*. Heidelberg: Springer. S. 217 – 229.
- Shazer, S. de (1992). *Wege der erfolgreichen Kurztherapie*. Stuttgart: Klett-Cotta (4. Aufl.).
- Shazer, S. de (1994). *Das Spiel mit Unterschieden*. Heidelberg: Carl Auer Systeme.
- Simon, F. B. & Stierlin, H. (1984). *Die Sprache der Familientherapie. Ein Vokabular*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Simon, F.B. (Hrsg.) (1997). *Lebende Systeme. Wirklichkeitskonstruktionen in der systemischen Therapie*. Frankfurt: Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft.
- Simon, F.B. (1999). *Die Kunst, nicht zu lernen*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme (2. Aufl.).



- Simon, F.B. & Rech-Simon, C. (1999). Zirkuläres Fragen. Systemische Therapie in Fallbeispielen: Ein Lehrbuch. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Sluneko, Th. (2004). Man muss Kybernetiker werden, um Humanist bleiben zu können. In: A. v. Schlippe & W. Chr. Kriz (Hrsg.). Personenzentrierung und Systemtheorie. Perspektiven für psychotherapeutisches Handeln. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 153 – 176.
- Spencer-Brown, G. (1979): Laws of Form. New York: Dutton.
- Sponsel, R. (1997). Potentielle Kunstfehler aus der Sicht der Allgemeinen Psychotherapie. Report Psychologie (BdP), S. 602 – 621.
- Staubach, M.L. (1998). Die Kunst systemischer Beratung in Organisationen –Oder: Management von Dissens. In: Kontext, Zeitschrift für Familientherapie. Band 29 (2), S. 137 – 143.
- Steiner, E. & Reiter, L. (1997). Einstellungen von Psychotherapeuten zur professionellen Kooperation. Ergebnisse einer explorativen Studie. In: Psychotherapie Forum (5), S. 38 – 52.
- Stierlin, H. (1971). Das Tun des Einen ist das Tun des Anderen. Frankfurt: Suhrkamp.
- Stierlin, H. (1975). Rolle und Auftrag. In: Familiendynamik 1, Seite 36 – 59.
- Stierlin, H. (1976). Rolle und Auftrag in der Familientheorie und – therapie. In: Familiendynamik (1), S. 36-59
- Stierlin, H. (1978). Delegation und Familie. Frankfurt: Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft.
- Stierlin, H.; Rücker-Emden, I.; Wetzel, N.; Wirsching, M. (1980). Das erste Familiengespräch. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Stierlin, H.; Simon, F.; Schmidt, G. (Hrsg.) (1987). Familiäre Wirklichkeiten. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Szasz, Th. (1997). Grausames Mitleid. Über die Aussonderung unerwünschter Menschen. Frankfurt: Fischer, Geist und Psyche.
- Thommen, J-P. & Behler, S. (2004). Vom Gründer zum Manager – Entwicklung von Managementkompetenzen in wachstumsorientierten Start-ups. In: Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship. Jg. 52, Heft 3. Berlin / St. Gallen: Duncker & Humblot, S. 188 – 205.
- Tomm, K. (1984). Der Mailänder familientherapeutische Ansatz: Ein vorläufiger Bericht. In: Zeitschrift für systemische Therapie. 1. Jg., (4), S. 1 – 24 .

- Tomm, K. (1994). Die Fragen des Beobachters. Schritte zu einer Kybernetik zweiter Ordnung in der systemischen Therapie. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Tschacher, W., Brunner, E.J., Schiepek, G. (1990). Aspekte sozialwissenschaftlicher Synergetik: Theorie-Methodologie-Forschungspraxis. In: E.J. Brunner & D. Greitemeyer (Hrsg.). Die Therapeutenpersönlichkeit. Zweites Weinheimer Symposium 1989. Wildberg: Verlag Mona Bögner-Kaufmann, S. 194 – 201.
- Tschacher, W. (1990). Interaktion in selbstorganisierten Systemen. Grundlegung eines dynamisch-synergetischen Forschungsprogramm in der Psychologie. Heidelberg: Asanger Forschung in der Psychologie
- Tschacher, W. & Brunner, E.J. (1995). Die Dynamik psychosozialer Systeme. In: W. Langthaler & G. Schiepek (Hrsg.) Selbstorganisation und Dynamik in Gruppen. Münster: LIT Verlag
- Tschacher, W. & Brunner, E.J. (1997). Theorie der Selbstorganisation und systemische Sicht der Psychotherapie. In: L. Reiter, E.J. Brunner, S. Reiter-Theil (Hrsg.). Von der Familientherapie zur systemischen Perspektive. Heidelberg: Springer (2. vollst. überarb. Auflage), S. 81 – 102).
- Tschacher, W. & Schiepek, G. (1997). Eine methodenorientierte Einführung in die synergetische Psychologie. In: G. Schiepek & W. Tschacher (Hrsg.) Selbstorganisation in Psychologie und Psychiatrie. 43 Wissenschaftstheorie Wissenschaft und Philosophie Braunschweig / Wiesbaden: Vieweg.
- Ulrich, H. (1971). Die Unternehmung als produktives soziales System. Bern: Haupt Verlag (2. Aufl.).
- Ulrich, H. & Probst, G. J. B. (1988). Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte. Bern: Haupt Verlag.
- Varela, F. (1981). Autonomy and Autopoiesis. In: G. Roth & H. Schwegler (Hrsg.): Self-Organizing Systems. An Inner-disciplinary Approach. Frankfurt: Campus, S. 14 – 23.
- Vester, F. (1984). Neuland des Denkens. Vom technokratischen zum kybernetischen Zeitalter. München: dtv Sachbuch.
- Vester, F. (1992). Leitmotiv vernetztes Denken. Für einen besseren Umgang der Welt. München: Heyne Verlag. (3. Auflage).
- Walter, J. & Peller, J. (1994). Lösungs-orientierte Kurztherapie. Ein Lehr- und Lernbuch. Dortmund: Modernes Lernen.
- Watzlawick, P.; Beavin, J.H.; Jackson, D.D. (1972). Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. Bern: Hans Huber (3. Aufl.).

- Watzlawick, P.; Weakland, J.H.; Fisch, R. (1975). *Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels*. Bern: Hans Huber (2. Aufl.).
- Watzlawick, P. (1985). Bausteine ideologischer Wirklichkeiten. In: P. Watzlawick (Hrsg.) *Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir zu glauben? Beiträge zum Konstruktivismus*. München: Piper (2. Aufl.), S. 192 – 228.
- Watzlawick, P. (1988). *Münchhausens Zopf. Oder: Psychotherapie und „Wirklichkeit“*. Bern: Hans Huber
- Weick, K. & Roberts, K. (1993). Collective Mind in Organizations: Heedful interrelating on flight decks. In: *Administrative Quarterly* (38), S. 357 – 381.
- Weick, K. (1995). *Der Prozess des Organisierens*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Wiener, N. (1968). *Kybernetik*. Reinbek: Rowohlt Verlag.
- Willke, H. (1982). *Systemtheorie*. Stuttgart: Fischer UTB.
- Willke, H. (1983). Methodologische Leitfragen systemtheoretischen Denkens. *Annäherung an das Verhältnis von Intervention und System*. *Z. system. Ther.* 1(2), S. 23 – 37.
- Willke, H. (1984). Zum Problem der Intervention in selbstreferentielle Systeme. *Z. system. Ther.* (2), S. 191 – 200.
- Willke, H. (1987): Systembeobachtung, Systemdiagnose, Systemintervention – weiße Löcher in schwarzen Kästen? In: G. Schiepek (Hrsg.) *Systeme erkennen Systeme*. München-Weinheim: Psychologie Verlags Union, S. 94 – 114.
- Willke, H (1989). *Systemtheorie entwickelter Gesellschaften*. Weinheim, München: Juventa.
- Willke, H. (1992). Beobachtung, Beratung und Steuerung von Organisationen in systemtheoretischer Sicht. In: R. Wimmer. (Hrsg.) *Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte*. Wiesbaden: Gabler Managementperspektiven, S. 17 – 42.
- Willke, H. (1998). *Systemisches Wissensmanagement*. Stuttgart: UTB
- Willke, H. (1999). Nagelprobe des Wissensmanagements: Zum Zusammenspiel von personalem und organisationalem Wissen. In: K. Götz (Hrsg.). *Wissensmanagement. Zwischen Wissen und Nichtwissen*. Managementkonzepte, Band 9 (2000), S. 15 – 31.
- Wimmer, R. (Hrsg.) (1992). *Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte*. Wiesbaden: Gabler.

- Wimmer, R. (1992). Was kann Beratung leisten? Zum Interventionsrepertoire und Interventionsverständnis der systemischen Organisationsberatung. In: R. Wimmer. Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden: Gabler Managementperspektiven, S. 59 – 111.
- Wittgenstein, L. (2001): Philosophische Untersuchungen. Frankfurt: Bibliothek Suhrkamp.
- Wittgenstein, L. (2003): Tractatus logico-philosophicus. Frankfurt: Bibliothek Suhrkamp.
- Wohland, G.; Huther-Fries, J.; Wiemeyer, M.; Wilmes, J. (2004). Vom Wissen zum Können. Merkmale dynamikrobuster Höchstleistung. Eine empirische Untersuchung auf systemtheoretischer Basis. Eschborn: Detecon International GmbH.
- Wolf, G. (1990). Gestalten von Komplexität durch Netzwerk-Management. In: K.W. Kratky & F. Wallner (Hrsg.). Grundprinzipien der Selbstorganisation. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, S. 103 – 126.
- Würzberg, H.G. (1998). Unternehmenskommunikation ist Beeinflussungs-Kommunikation. In: K. Merten & R. Zimmermann (Hrsg.). Das Handbuch der Unternehmenskommunikation. Neuwied: Luchterhand & Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst, S. 346 – 356.
- Würzberg, H.G. (2003). Unternehmenskommunikation. In: G. Bergmann & G. Meurer. Best Patterns Marketing. Erfolgsmuster für Innovations-, Kommunikations- und Markenmanagement. Neuwied, Köln, München: Luchterhand, S. 312 – 329.
- Zwingmann, E.; Schwertl, W.; Staubach, M.L.; Emlein, G. (2000). Management von Dissens. Die Kunst systemischer Beratung von Organisationen. Frankfurt: Campus (2. Aufl.).

# ANLAGEN

## **Anlage 1: Werkstattprotokoll einer Beratung zur Projektarbeit im Rahmen der Beraterqualifizierung**

Im Rahmen der Weiterbildung zum systemischen Berater führen die Absolventen im ISTUP Frankfurt selbständig ein Projekt durch. Die Vorbereitung dazu erfolgt durch die Seminareinheit *Projektmanagement*. Während der Planungs- und Durchführungsphase können bei den Referenten begleitende Beratungen angefragt werden.

Im vorliegenden Protokoll wird folgende Projektidee vorgestellt:

### **Teilnehmende Beobachtung in Kindertagesstätten**

- Erstellen einer Konzeption im Rahmen der heilpädagogischen Fachberatung unter Einbindung systemischer Ansätze -

Kontextueller Rahmen:

Der Projektverantwortliche ist Pädagoge und tätig in einer Behinderteneinrichtung für Kinder. Sein Spezialgebiet ist die Beratung von Kindertagesstätten des Einzugsgebietes der Einrichtung.

Bei Bedarf kann die Tagesstätte Beratung für einzelne Kinder anfragen. Beratung umfasst:

- Teilnehmende Beobachtung des Kindes im Kontext der Kindertagesstätte nach Absprache mit den Eltern.
- Beratungsgespräch mit dem betreuenden Erzieher und den Eltern gemeinsam zu den Ergebnissen der Beobachtung. Bei Bedarf wird ein spezielles Betreuungsprogramm für die Tagesstätte erstellt und den Eltern Angebote der Begleitung unterbreitet.

Die Beratung kann erfolgen, wenn Verdacht besteht bezüglich Lern- und Entwicklungsverzögerungen bzw. wenn das Sozialverhalten des Kindes nicht als altersadäquat eingestuft wird.

Mit dem Projekt möchte sich der Weiterbildungsteilnehmer eine konzeptionelle Grundlage erarbeiten für ihre Beratungstätigkeit.

Im ersten Coaching wünscht er sich Unterstützung für die Strukturierung des Themas. Die Entwicklung der thematischen Linie erfolgt auf der Grundlage der Kompetenzfelder zu Co-Produktion. Um gute Beratungsergebnisse in den Kindertagesstätten zu erzielen ist es für den Beraterin unabdingbar, einen Weg des erfolgreichen Zusammenwirkens zu finden.

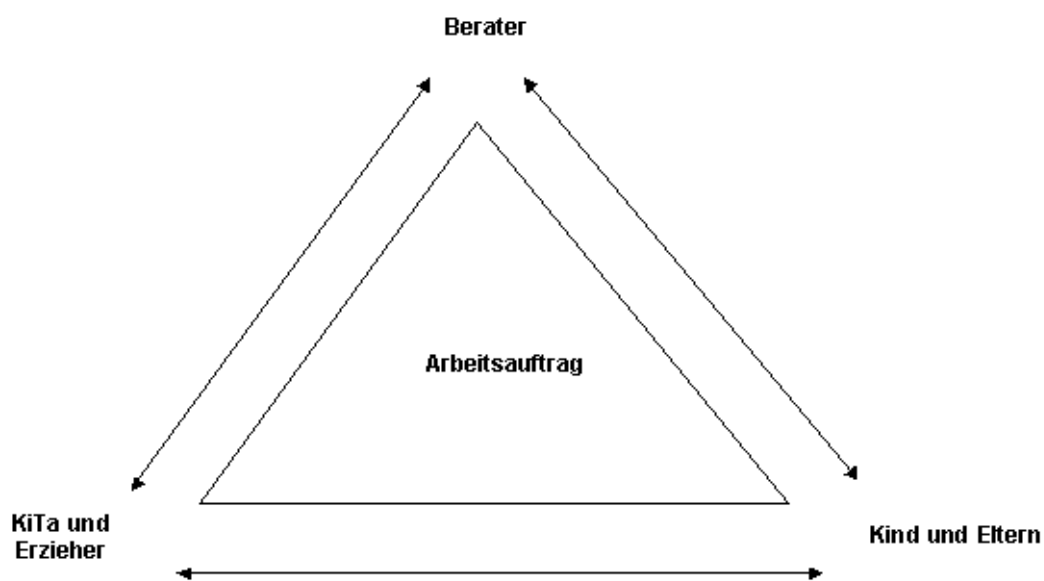


Abbildung 34: Die Kommunikanten der Teilnehmenden Beobachtung

Strukturierung des Themas anhand der Ordnungssystematik der vier Kompetenzfelder von Co-Produktion in Beratung

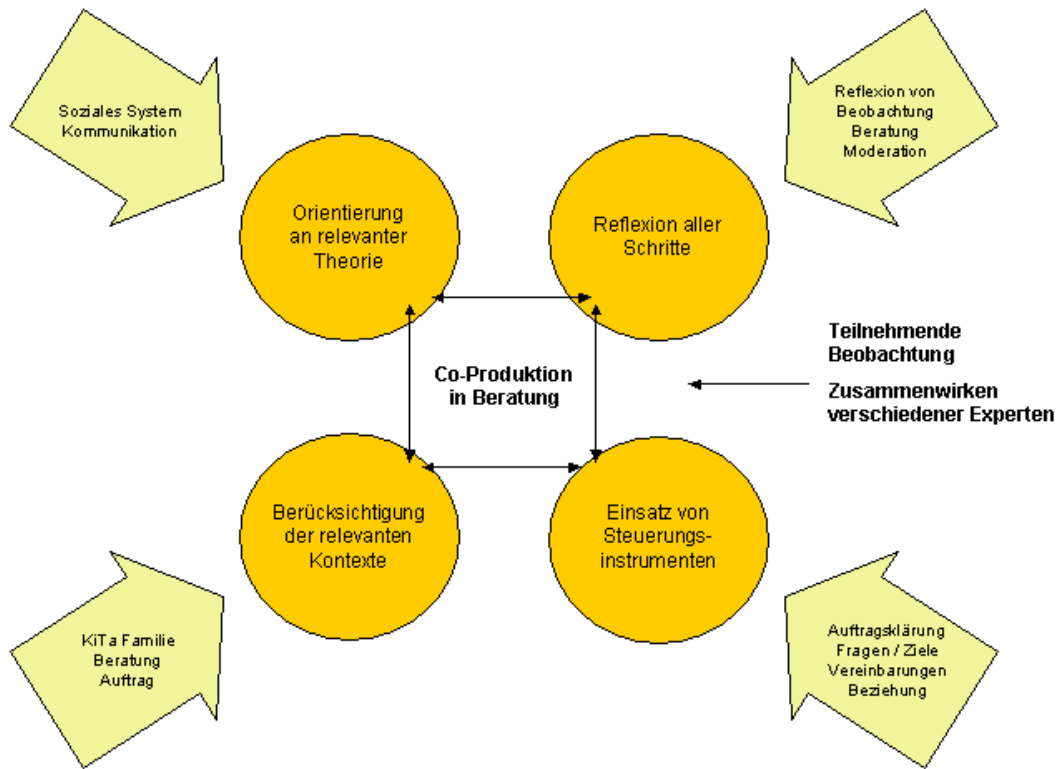


Abbildung 35: Ordnungssystematik Co-Produktion



Ergebnis:

- 1 Einführung
  - 1.1 Interesse am Projektthema
  - 1.2 Ziel der Konzepterstellung
- 2 Teilnehmende Beobachtung im Kontext der Kindertagesstätte
  - 2.1 Der organisatorische Ablauf
  - 2.2 Dokumentation der Prozesse
- 3 Fokus systemische Praxis
  - 3.1 Soziales System: Teilnehmende Beobachtung
- 4 Die Aufgaben des Beobachters, Beraters und Moderators
  - 4.1 Beobachtung der Kindergruppe
  - 4.2 Ressourcen und Defizite
  - 4.3 Hypothesenbildung, Neutralität, Zirkularität
  - 4.4 Interventionen
  - 4.5 Beratung für Eltern und Erzieher – Ein Prozess des Zusammenwirkens verschiedener Experten
  - 4.6 Kommentierungen
- 5 Möglichkeiten und Grenzen teilnehmender Beobachtung

In den folgenden Coaching-Einheiten soll die Ordnungssystematik zur Bilanzierung und Weiterentwicklung eingesetzt werden.

## Anlage 2: Qualitätssicherung ISTUP Weiterbildung

Wird vom Lehrenden Berater elektronisch ausgefüllt. mit Ablaufplan

Titel:

---

Praxisfeld: (s. Seminarplan):

---

Didaktische Details (mindestens fünf pro Seminareinheit)

- ❶ Folien:
  - ❷ Video:  
CD-Rom:  
DVD:
  - ❸ Audio:
  - ❹ Literaturangaben:
  - ❺ Übungen / Rollenspiele:
  - ❻ Sonstige:
- 

Inhaltliche Struktur

- Erstgespräch
- Interviewtechnik
- Intervention
- Reflexionstechnik

werden im Rahmen der Seminarthematik zum Einsatz gebracht.

---

gesehen:

Datum:

Bemerkungen:

### Anlage 3: Beispiel: Seminarvorbereitungsunterlagen

#### Kommunikative Kompetenz am Beispiel von Teamentwicklung

HK 8 - 2002

Freitag, 29.8.2003

- 10.00 Begrüßung  
Präsentation des Themas / Timetable
- 10.15 Auftragsklärung  
Was interessiert am Thema?  
Sie haben einen Wunsch frei ...
- 10.45 Ziele des Seminars:  
Grundaussagen zu Team - Teamarbeit – Teamentwicklung, auch in  
Abgrenzung zu anderen Beratungsleistungen im organisationalen Kontext  
Erfassen von Kontextregelungen und –markierungen zur erfolgreichen  
Kommunikation innerhalb der Kontexte  
Einsatz von passender Fragetechnik  
Steuerung des Veränderungsprozesses Teamentwicklung  
Übungen an Beispielen  
Präsentation eines Praxisbeispiels als Lernfeld
- 11.00 Folien-Input  
Team: Nomenklatur / Teamentwicklung / Kontext & Kontexterkenkung /  
Fragetechnik / Signifikante Differenzen zwischen Therapie und  
organisationaler Beratung (s. Folie)
- 13.00 Mittagspause
- 14.30 Beispiel / Legende X: Welche Regeln werden hier vom Kontext definiert?  
Wie sehen die Anschlussentscheidungen des Beraters aus?  
KG-Arbeit / Reflexion & Evaluation im Plenum
- 16.00 Einsatz von Fragetechnik  
Beispiel Auftragsklärung / Beispiel Verhandeln anhand von reflexiven Fragen  
(Zukunftsfragen) z.B. nach Tomm & de Shazer / Element  
Operationalisierung (Konditionen verhandeln und vereinbaren / erfolgreiche  
Kommunikationen (s. Luhmann).  
Rollenspiel im Plenum / Reflexion & Evaluation Stepp by Stepp
- 18.15 Bilanz
- 18.30 Abschluss

Anlage 4: Rohwerte absolute Zahlen

	GK 99	GK 00	GK 01	GK 02	GK03	Quersumme
1.1.	10	8	4	11	3	
1.2.	6	5	6	7	5	
1.3.	8	8	4	1	4	
1.4.	7	5	5	6	4	
<b>∑ 1.</b>	<b>31</b>	<b>26</b>	<b>19</b>	<b>25</b>	<b>16</b>	<b>117</b>
2.1.	7	1	2	1	2	
2.2.	6	11	3	5	1	
2.3.	7	3	1	1	2	
2.4.	8	5	6	3	1	
<b>∑ 2.</b>	<b>28</b>	<b>20</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>76</b>
3.1.	7	5	2	1	3	
3.2.	6	1	8	8	3	
3.3.	9	5	1	2	0	
3.4.	5	3	1	0	1	
<b>∑ 3.</b>	<b>27</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>71</b>
4.1.	9	2	7	10	4	
4.2.	4	6	11	13	8	
4.3.	9	7	1	2	1	
4.4.	6	5	7	9	4	
<b>∑ 4.</b>	<b>28</b>	<b>20</b>	<b>26</b>	<b>34</b>	<b>17</b>	<b>125</b>
<b>∑ 1.-4.</b>	<b>114</b>	<b>80</b>	<b>69</b>	<b>80</b>	<b>46</b>	<b>389</b>

Abbildung 36: Rohwerte Grundkurs

	HK 99	HK 00	HK 01	HK 02	HK03	Quersumme
1.1.	14	12	17	12	19	
1.2.	12	16	23	10	13	
1.3.	14	11	14	14	13	
1.4.	13	11	15	17	18	
<b>∑ 1.</b>	<b>53</b>	<b>50</b>	<b>69</b>	<b>53</b>	<b>63</b>	<b>288</b>
2.1.	11	14	23	18	11	
2.2.	21	14	19	19	14	
2.3.	14	11	11	15	9	
2.4.	19	12	22	22	25	
<b>∑ 2.</b>	<b>65</b>	<b>51</b>	<b>75</b>	<b>74</b>	<b>59</b>	<b>324</b>
3.1.	11	14	17	15	9	
3.2.	13	9	16	15	13	
3.3.	10	11	16	15	11	
3.4.	9	7	13	13	10	
<b>∑ 3.</b>	<b>43</b>	<b>41</b>	<b>62</b>	<b>58</b>	<b>43</b>	<b>247</b>
4.1.	16	19	19	17	15	
4.2.	13	14	19	17	11	
4.3.	12	13	19	16	11	
4.4.	7	13	12	9	12	
<b>∑ 4.</b>	<b>48</b>	<b>59</b>	<b>69</b>	<b>59</b>	<b>49</b>	<b>284</b>
<b>∑ 1.-4.</b>	<b>209</b>	<b>201</b>	<b>275</b>	<b>244</b>	<b>214</b>	<b>1.143</b>

Abbildung 37: Rohwerte Hauptkurs

	MALIK	KÖNIGSWIESER ETAL	DOPPLER et al	SCHMIDT	WILLKE et al	Quersumme
1.1.	12	7	1	9	5	
1.2.	18	12	3	37	13	
1.3.	15	11	8	14	10	
1.4.	25	16	15	16	24	
<b>∑ 1.</b>	<b>70</b>	<b>46</b>	<b>27</b>	<b>76</b>	<b>52</b>	<b>271</b>
2.1.	20	9	20	9	18	
2.2.	2	15	17	11	9	
2.3.	4	8	28	3	10	
2.4.	3	20	17	0	7	
<b>∑ 2.</b>	<b>29</b>	<b>52</b>	<b>82</b>	<b>23</b>	<b>44</b>	<b>230</b>
3.1.	30	23	14	21	22	
3.2.	12	15	21	11	5	
3.3.	6	16	23	4	14	
3.4.	1	3	5	0	0	
<b>∑ 3.</b>	<b>49</b>	<b>57</b>	<b>63</b>	<b>36</b>	<b>41</b>	<b>246</b>
4.1.	8	25	17	1	8	
4.2.	5	19	17	2	6	
4.3.	0	4	7	0	0	
4.4.	0	5	12	0	1	
<b>∑ 4.</b>	<b>13</b>	<b>53</b>	<b>53</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>137</b>
<b>∑ 1.-4.</b>	<b>161</b>	<b>208</b>	<b>225</b>	<b>138</b>	<b>152</b>	<b>884</b>

Abbildung 38: Rohwerte Literatur

Anlage 5: Rohwerte in Prozent

Kompe- tenzfelder	1999	2000	2001	2002	2003
$\Sigma$ 1	28,2 %	32,5 %	27,5 %	31,25 %	34,80 %
$\Sigma$ 2	23,6 %	25,0 %	17,39 %	12,5 %	13,04 %
$\Sigma$ 3	23,7 %	17,5 %	17,39 %	13,75 %	15,21 %
$\Sigma$ 4	24,5 %	25,0 %	37,68 %	42,5 %	36,95 %
höchster Wert	27,1 %	32,5 %	37,68 %	42,5 %	36,95 %
niedrigster Wert	23,6 %	17,5 %	17,39 %	12,5 %	13,04 %
Differenz	3,5 %	15 %	20,29 %	30,0 %	21,74 %

Abbildung 39: Rohwerte Grundkurs in Prozent

Kompe- tenzfelder	1999	2000	2001	2002	2003
Σ 1	25,35 %	24,87 %	25,09 %	21,72 %	29,43 %
Σ 2	31,10 %	25,37 %	27,27 %	30,32 %	27,57 %
Σ 3	20,57 %	20,40 %	22,54 %	23,77 %	20,09 %
Σ 4	22,97 %	29,35 %	25,09 %	24,18 %	22,90 %
höchster Wert	31,10 %	29,35 %	27,27 %	30,32 %	29,43 %
niedrigster Wert	20,57 %	20,40 %	22,54 %	21,72 %	20,09 %
Differenz	10,53 %	8,96 %	4,73 %	8,6 %	9,34 %

Abbildung 40: Rohwerte Hauptkurs in Prozent



Anlage 6: Vergleich Modalwerte vs. niedrigste Werte Literatur

	Modalwert	Niedrigster Wert
$\Sigma$ 1 Umgang mit Theorie	SJ Schmidt 76	Doppler et al 27
$\Sigma$ 2 Reflexionsfähigkeit	Doppler et al 82	SJ Schmidt 23
$\Sigma$ 3 Operationsfähigkeit	Doppler et al 63	Willke et al 41
$\Sigma$ 4 Prozesssteuerungsfähigkeit	Doppler et al / Königswieser et al 53	SJ Schmidt 1

Abbildung 41: Vergleich Modalwerte vs. niedrigste Werte Literatur

Anlage 7: Vergleich Streuung Grundkurs, Hauptkurs

		1999	2000	2001	2002	2003	Quersumme
H A U P T K U R S	Modalwert	65	59	75	74	63	
	Niedrigster Wert	43	41	62	53	43	
	Absolute Summe	209	201	275	244	214	
	Differenz in %	10,53%	8,96%	4,73%	8,61%	9,35%	42,18
G R U N D K U R S	Modalwert	31	26	26	34	17	
	Niedrigster Wert	27	14	12	10	6	
	Absolute Summe	4	13	14	24	13	
	Differenz in %	3,5%	16,25%	20,28%	30%	28,26%	98,29%

Arithmetisches Mittel der Abweichung in % des Hauptkurses =  $42,18 : 5 = 8,44 \%$

Arithmetisches Mittel der Abweichung in % des Grundkurses =  $19,66 - 8,44 = 11,22 \%$

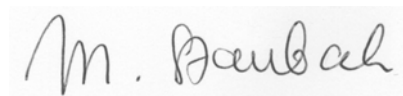
Abbildung 42: Vergleich der Streuung berechnet als Differenz zwischen Modalwert und Minimalwert – Grundkurs zu Hauptkurs

## Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass mir die geltende Promotionsordnung der Fakultät für Sozial- und Verhaltenswissenschaften der Friedrich-Schiller-Universität, Jena bekannt ist.

Die vorgelegte Dissertation wurde von mir selbst angefertigt; alle benutzten Hilfsmittel, persönlichen Mitteilungen und Quellen sowie das Ausmaß der mir im gesamten Arbeitsvorgang gewährten Unterstützung sind in dieser Arbeit ausnahmslos angegeben.

Die Hilfe eines Promotionsberaters wurde zur Erstellung dieser Arbeit nicht in Anspruch genommen; Dritte haben weder mittelbar noch unmittelbar geldwerte Leistungen für Arbeiten erhalten, die im Zusammenhang mit der vorgelegten Dissertation stehen. Sie wurde weder als Prüfungsarbeit für eine staatliche oder andere wissenschaftliche Prüfung, noch an einer anderen Hochschule als Dissertation eingereicht.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'M. Baubach', is centered on a light gray rectangular background.

Langenselbold, 31. März 2006

MARIA SCHWERTL-STAUBACH  
DIPL. PÄDAGOGIN

AM KNUSS 16  
63505 LANGENSELBOLD  
☎ 06184 / 900277  
E-mail: ms@k3-frankfurt.de

## Lebenslauf

### Persönliche Daten:

21.11.48	geboren in Lich/Oberhessen
03.10.73	Eheschließung mit Dr. Walter Schwertl
26.06.78	Geburt der Tochter Ana Elisabeth
06.10.81	Geburt der Tochter Teresa Maria

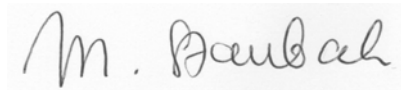
### Schulische Daten und berufliche Qualifikation:

1965	Schulabschluss: Mittlere Reife
1969	Staatliche Anerkennung Krankenschwester
1971	Staatliche Anerkennung "State Registered Nurse (SRN)", GB
1977	Diplom Sozialarbeiterin: FHS Frankfurt
1985	Lehrerin Krankenpflege: Hochschule Agnes Karll/DBfK, Ffm
1991	Weiterbildung Systemische Therapie und Beratung Institut für systemische Theorie und Praxis Frankfurt
1994	Diplom Pädagogin: J.W.G. Universität Frankfurt
25.02.97	Erlaubnis zur berufsmäßigen Ausübung der Heilkunde ohne Bestallung –Heilpraktiker- (eingeschr.) Psychotherapie
31.03.97	Zertifizierung Lehrtherapeutin / Lehrsupervisorin Systemische Gesellschaft e.V.
28.05.99	Approbation als Kinder- und Jugendlichenpsychotherapeutin

Berufliche Laufbahn:

- 1969 - 1973 Ausübung der Krankenpflege (Deutschland und GB)  
1973 - 1983 Berufstätigkeit in der Kinderbetreuung und  
Erziehungsberatung Haus der Volksarbeit, Frankfurt  
1985 – 1991 Dozentin der Pflegeaus- und –weiterbildung,  
Temporäre Beraterin WHO Euro,  
Direktorin der Krankenpflegehochschule des DBfK, Ffm.  
01.01.92 Lehrtherapeutin/Lehrsupervisorin (SGeV) für systemische  
bis dato Praxiskonzepte, Institut für systemische Theorie und  
Praxis Frankfurt  
01.01.2000 Geschäftsführende Partnerin und Senior-Beraterin  
bis dato K3-Beratergruppe Frankfurt

Regelmäßige Fortbildung zu aktuellen Berufsthemen.  
Autorin und Co-Autorin zu diversen Publikationen



Langenselbold, 31.3.2006

Maria Schwertl-Staubach