



## Die wirklichkeitskonstruktive Perspektive

### - Systemisches Denken und Professionalität morgen<sup>1</sup>

Bernd Schmid

Als Vorbemerkung möchte ich darauf hinweisen, daß ich in den systemischen Ansätzen kein grundsätzlich neues Gedankengut sehe und auch nicht meine, daß man von einer eigenen oder neuen Schulrichtung sprechen sollte, wenngleich sich dies als Etikett manchmal anbietet. Vielmehr handelt es sich bei den systemischen Ansätzen um Perspektiven, also um Blickwinkel, aus denen heraus Dinge betrachtet werden, die in vielen Schulen und Methoden eine wichtige Rolle spielen oder spielen können.

Im Grunde handelt es sich um die Kombination mindestens zweier Perspektiven, nämlich der systemischen und der wirklichkeitskonstruktiven, wobei hier schwerpunktmäßig auf die wirklichkeitskonstruktive Perspektive eingegangen werden soll. Jede dieser beiden Perspektiven kann auch ohne die andere gewählt werden und wertvoll sein.

Das Adjektiv „systemisch“ meint hierbei eine Betrachtungsweise die jedes Ereignis und jeden Teil eines Klientensystems mit anderen vernetzt sieht, so wie ein Teil eines Mobiles mit allen anderen in Verbindung steht. Systemische Betrachtungs- und Vorgehensweisen beziehen diesen wechselseitigen Beeinflussungs-Zusammenhang ausdrücklich mit ein und versuchen, eine bewußte Entscheidung darüber zu treffen, welche Elemente des Mobiles ( etwa bei einer Organisation ) bei unserer Arbeit mitbetrachtet und welche Elemente direkt oder indirekt beeinflußt werden müssen. Bezüglich unserer Beratungstätigkeit betrachten wir:

1. das Klienten-System,
2. das Berater-System und
3. das Beratungssystem (Berater-Klienten-System im Umfeld).

Wir, *im* Zusammenspiel des Ganzen, unternehmen den ebenso vergeblichen wie nützlichen Versuch, das Zusammenspiel *des* Ganzen zu verstehen.

Das Adjektiv „*wirklichkeitskonstruktiv*“ meint ebenfalls einen Beobachter-Standpunkt. Aus der wirklichkeitskonstruktiven Perspektive heraus beziehen wir uns bewußt auf die Annahme, daß Wirklichkeiten in sozialen Systemen durch das Denken, das Erleben und das Handeln der beteiligten Menschen hervorgebracht werden.

---

<sup>1</sup> Zuerst erschienen in ZOE 8, 1989, Nr.2, S. 49-65.

Wir gehen davon aus, daß soziale Systeme Wirklichkeiten entwickeln, die sich selbst aufrechterhalten und plausibel machen dadurch, daß die beteiligten Menschen sich absichtlich oder unabsichtlich, mit oder ohne Bewußtsein, an den entsprechenden Ideen über die Wirklichkeit orientieren. Wir gehen gleichzeitig davon aus, daß die Wirklichkeit auch anders sein kann, wenn es gelingt, die Wirklichkeitsgewohnheiten konstruktiv zu stören und neue schöpferische Wirklichkeitsvorstellungen zu wecken und ihre Verwirklichung durch das soziale System anzuregen (Betonung des Optativs).

Die folgenden Ausführungen sind in drei Teile gegliedert: Im ersten werden Grundfragen der wirklichkeitskonstruktiven Perspektive behandelt. Im zweiten werden pragmatische Konsequenzen für den systemisch orientierten Berater erläutert. Im dritten Teil werden Thesen, Meinungen und Prognosen zur Professionalität von Trainern und Beratern morgen formuliert.

## **1. Grundfragen der wirklichkeitskonstruktiven Perspektive**

Mit der systemischen Betrachtungsweise haben sich Gedanken des radikalen Konstruktivismus verbunden, so daß die wirklichkeitskonstruktive Perspektive heute eng mit der systemischen Betrachtungsweise gekoppelt ist. Es geht hierbei um Wechselwirkungs-Zusammenhänge zwischen Ideen, die Wirklichkeitsvorstellungen bilden, und dem Zusammenspiel in sozialen Systemen, mit dem die Wirklichkeitsvorstellungen verwirklicht werden. Ideen gebären in sozialen Systemen Wirklichkeiten, aber natürlich gebären Wirklichkeiten auch Ideen und soziale Systeme.

### *1.1 Begegnung ist Aneinanderkoppelung von Wirklichkeiten*

Alle Systeme entfalten ihre Wirklichkeiten durch ihr Innenleben und im Kontakt mit anderen Systemen, und sie versuchen, ihre Umwelt selbstverständlich in ihr Verständnis von Wirklichkeit mit einzubeziehen. Kontakt zwischen Systemen kann von daher als ein Aneinanderkoppeln von Wirklichkeiten, die dann als gemeinsam erlebt werden, betrachtet werden. Ohne eine gewisse gemeinsame Wirklichkeit herzustellen oder zumindest zu glauben, daß man sie hergestellt hat, kann man sich menschliche Beziehungen nicht vorstellen. Bei dem Erleben und Gestalten von Wirklichkeit kann man einen gewohnheitsmäßigen und einen schöpferischen Umgang mit Wirklichkeiten unterscheiden.

Wir gehen davon aus, daß Wirklichkeiten dadurch plausibel und scheinbar objektiv wahr werden, daß andere Menschen tatsächlich oder vermeintlich in diese Wirklichkeiten einbezogen sind. Sie gewähren sich gegenseitig Plausibilität und bieten stabile Regelhaftigkeiten, die dann häufig für menschliche oder natürliche Gesetzmäßigkeiten gehalten werden.

Der *radikale Konstruktivismus* geht eher davon aus daß Wirklichkeiten immer stabilisierte Orientierungs- und Erklärungsgewohnheiten von sozialen Systemen sind, die dazu dienen, das Überleben und Leben zu organisieren, aber nichts mit Objektivität zu tun haben. Demnach entwickeln alle sozialen Systeme Wirklichkeitsvorstellungen, mit denen sie ihre Lebensvorgänge organisieren und die unerträgliche Vielfalt von Möglichkeiten so reduzieren, daß ein bewältigbares Zusammenspiel möglich ist. Wirklichkeit ist bodenlos und ein Ausdruck von Selbstorganisations-Vorgängen lebender Systeme.

Für mich ist es ein Rätsel der Evolution, wie es kommt, daß bewährte Selbstorganisations-Prinzipien, also bewährte Wirklichkeiten, sich verselbständigen, auch wenn sie erkennbar zunehmend an Nutzen verlieren und sogar zunehmend Schaden anrichten. Diese Selbsterhaltungs- und Entwicklungsvorgänge können zum Feind der Lebensqualität, ja sogar des Überlebens werden. Wirklichkeitsgewohnheiten, so hilfreich sie sind, um bodenlose Überkomplexität zugunsten von Funktionalität zu reduzieren, können zum Feind der Entwicklung werden. Hier entsteht die Aufgabe, schädliche Wirklichkeitsgewohnheiten durch einen schöpferischen Umgang mit Wirklichkeiten zu ersetzen.

### *1.2 Horizontales Aneinanderkoppeln von Wirklichkeiten*

Normalerweise entsteht Bewegung in der Wirklichkeit des Klientensystems dadurch, daß das Beratersystem sein (häufig auch relativ festgefügtes) Wirklichkeitsverständnis mit dem des Klientensystems kontrastiert und dadurch etwas Neues hervorgebracht werden kann. Hier sind dann Fragen interessant, inwiefern die Wirklichkeiten des Beratersystems überhaupt einen Unterschied zu denen des Klientensystems machen, und wenn sie einen Unterschied machen, ob dieser Unterschied für das Klientensystem nützlich und wesentlich sein kann.

Die verschiedenen Psychotherapie bzw. Berater oder Trainer-Schulrichtungen haben in verdienstvoller Weise Wirklichkeitsvorstellungen und Verfahren ihrer Implementierung entwickelt, die in der Begegnung mit den Wirklichkeiten der Klientensysteme Bewegungen hervorbringen können. Ob ein Klientensystem Wirklichkeitsvorstellungen des Beratersystems übernimmt, hängt einmal davon ab, ob ein akzeptables Gleichgewicht zwischen Bestätigung gewohnter Wirklichkeitsvorstellungen und stimulierender Neuigkeit der Wirklichkeitsvorstellung gefunden wird, und andererseits davon, welche Kommunikationskompetenz das Beratersystem hat, seine Wirklichkeitsvorstellungen ans Klientensystem so anzukoppeln, daß sie über die Beratungssituation hinaus Auswirkungen auf die Selbstorganisation des Klientensystems haben.

Vermutlich ist die naheliegendste und in der Evolution am meisten bemühte Art, Wirklichkeiten zu erschüttern, die, daß verschiedene Wirklichkeiten aufeinandertreffen und sich dann entweder eine dieser Wirklichkeiten durchsetzt oder durch die ausgelösten Kontrastierungs- und Vermischungsprozesse dritte neue Wirklichkeiten entstehen.

Ich nenne diese Begegnung horizontal, wenn keines der beteiligten Systeme diesen Vorgang gleichzeitig von einer Meta Ebene zu begreifen und zu steuern versucht, sondern jedes beteiligte System versucht, das andere in seine Wirklichkeit zu ziehen. Die Naivität, mit der wir uns in unseren Wirklichkeiten aufhalten, hat etwas Beglückendes, oft aber auch etwas Bedrückendes, und manchmal wird die so gelebte Wirklichkeit zum Alptraum, aus dem wir Möglichkeiten des Erwachens suchen.

### *1.3 Bewußte Verfremdung von Wirklichkeiten*

Im Unterschied zur horizontalen Begegnung vor Wirklichkeiten kommt es aus der wirklichkeitskonstruktiven Perspektive darauf an, Gewohnheitswirklichkeit zu verfremden. In der Zeitschrift „Gruppendynamik“ haben PORTELE und ich mit einem Aufsatz bereits 1976 auf BRECHTS Verfremdung und den Zusammenhang zum

sozialen Lernen hingewiesen. BRECHT (1957, 1970) strebt in seinem epischen Theater an, durch Verfremdungseffekte das gesellschaftliche Zusammenleben der Menschen erkennbar zu machen, um es zu verändern: „... die Welt so zu zeigen, daß sie behandelbar wird“ (1970, S.66). BRECHT weiter: „Bei allem 'Selbstverständlichen' wird auf das Verstehen einfach verzichtet“. BRECHT gibt eine Definition des Verfremdungseffekts:

*„Es handelt sich hierbei kurz gesagt um eine Technik, mit der darzustellenden Vorgängen zwischen Menschen der Stempel des Auffallenden, des der Erklärung Bedürftigen, nicht Selbstverständlichen, nicht einfach Natürlichen verliehen werden kann. Der Zweck des Effekts ist, dem Zuschauer eine fruchtbare Kritik vom gesellschaftlichen Standpunkt zu ermöglichen.“ (1970, S. 54)*

Es geht darum, eine verfremdete Abbildung zu versuchen, „die den Gegenstand zwar erkennen, ihn aber doch zugleich fremd erscheinen läßt“ (1957, S. 54). Es geht also darum, Wirklichkeitsgewohnheiten den Flair des Selbstverständlichen, nur Natürlichen, jetzt durch Analyse Herausgefundenen zu nehmen und stattdessen eine Haltung einzunehmen und hervorzurufen, die Dinge erklärungsbedürftig scheinen läßt, die in Begegnungen von Anfang an zu Aufmerksamkeit dafür einlädt, welche Wirklichkeit sich entfaltet.

Als Berater können wir hier zum einen die uns entgegentretende Wirklichkeit des Klientensystems betrachten und zum anderen die entstehende Beratungswirklichkeit zwischen Klientensystem und Beratersystem. Und natürlich lohnt sich meist auch eine Betrachtung des Gesamtkontextes, in dem Klienten und Beratungssystem mit ihrer Begegnung beginnen. Wirklichkeiten, insbesondere wenn sie mit Selbstverständlichkeit gelebt und benannt werden, ziehen den Partner sehr schnell in ihren Bann, aus dem heraus alternative Betrachtungsweisen schnell schrumpfen. Wir Professionelle sind von der wirklichkeitskonstruktiven Perspektive her aufgerufen, von der ersten Sekunde unseres Kontakts mit einem Klientensystem an wachsam zu sein bezüglich der impliziten und expliziten Wirklichkeitsvorstellungen, die Parameter der Wirklichkeit des Klientensystems sind und die den Inhalt, aber auch den Kontext unserer beraterischen Arbeit bieten.

Das ist manchmal wie bei einem Zaubertrick: wenn man beginnt, den Zauberer zu beobachten, ist der Trick längst gelaufen. In der beraterischen Arbeit heißt dies, daß sich Prämissen der Wirklichkeit, mit der wir umzugehen haben, häufig ohne unsere Aufmerksamkeit sehr schnell etabliert haben und wir einbezogen sind. Es ist dann manchmal sehr schwer, zurückzutreten und die auf solchen Prämissen beruhende Wirklichkeit noch einmal aufs neue zu verfremden, Verständnisse, Beziehungen oder Vereinbarungen neu zu hinterfragen. Oft ist aber gerade dies notwendig, damit wir uns nicht mit Lösungen erster Ordnung, also Lösungen innerhalb der Wirklichkeitslogik des Klientensystems, beschäftigen, sondern Lösungen zweiter Ordnung erarbeiten, also Ansätze, die die Wirklichkeitslogik des Klientensystems verändern.

Erfolgreiche Beratung heißt fast immer, kontrastierende Wirklichkeitsvorstellungen einzuführen, die etwas als wünschenswert Bewertetes im Klientensystem hervorrufen. Dies können wir oft genug einfach durch horizontale Begegnung der Wirklichkeiten zwischen Klientensystem und Beratersystem leisten.

Zumindest in der Beratung von Familien mit schwerwiegenden psychiatrischen und psychosomatischen Symptomatiken haben wir die Erfahrung gemacht, daß diese horizontale Begegnung der Wirklichkeiten in der Regel nicht ausreicht, sondern daß es notwendig ist, die Wirklichkeitsgewohnheiten der Klientensysteme wie die

professionellen und privaten Wirklichkeitsgewohnheiten der Beratersysteme immer wieder auf ihre wirklichkeitskonstitutive Bedeutung hin kritisch zu befragen. Wir fragen also nach unbemerkten Implikationen und Konsequenzen der Sichtweisen und lösen uns von verfestigten Beratervorstellungen zumindest dann immer wieder, wenn diese erkennbar ohne konstruktive Wirkung auf die Wirklichkeit des Klientensystems sind.

Immer wieder zu versuchen, die eigene Wirklichkeit zu verfremden, hat weitreichende Bedeutung für unser Lebensgefühl. Da wir Menschen normalerweise ein Bedürfnis nach Festigkeit und Geborgenheit haben, müssen wir neue Wege finden, um dies nicht in der Verfestigung von Wirklichkeitsvorstellungen, sondern irgendwo sonst in uns und in unserem Umgang miteinander zu suchen. Die wirklichkeitskonstruktive Perspektive ernst zu nehmen heißt also auch, mit wesentlichen Fragen unserer Persönlichkeit und unserer Lebensorientierung umzugehen.

### 1.4 Der Sinn für gehaltvolle mögliche Wirklichkeiten

Von dem Tiefenpsychologen CARL GUSTAV JUNG stammt ein unter dem Namen „Typenlehre“ bekanntes Modell verschiedener Arten, wie sich Menschen auf Wirklichkeiten beziehen (JUNG, 1970). JUNG definiert vier Modi des Zugang zur Wirklichkeit als voneinander unabhängig und zueinander komplementär. Das heißt, keine Art, mit der Wirklichkeit umzugehen, kann die andere ersetzen: Alle müssen entwickelt werden, und erst in sinnvoller Ergänzung zueinander ergeben sie eine vollständige Art, sich auf Wirklichkeiten zu beziehen.

Da systemische und wirklichkeitskonstruktive Ansätze dann zur beliebigen intellektuellen Spielerei entarten, wenn die Berater nicht selbst in sich einen integrierten und gut entwickelten Umgang mit den vier Funktionen des Wirklichkeitsbezugs erworben haben, soll dieses Modell hier kurz erwähnt werden.

JUNG postuliert zwei direkte Zugänge zur Wirklichkeit, nämlich die *Wahrnehmung*<sup>2</sup> (von vorhandener Wirklichkeit) und die *Ahnung* (Sinn für mögliche Wirklichkeiten). Vorhandene, in Organisationen durch menschliche Interaktion aufrechterhaltene Wirklichkeiten rufen die Wahrnehmung, also für die Sinne wahrnehmbare Erscheinungen hervor. Dies ist die eine Hälfte der erfahrbaren Wirklichkeit, die viele Menschen für die ganze Realität halten. Man könnte hier von *Realitätssinn* sprechen.

Die *Ahnung*, vielleicht könnte man auch sagen Vision, greift nach der anderen Hälfte der Wirklichkeit, die möglich aber nicht oder noch nicht verwirklicht ist. Hierbei geht JUNG davon aus, daß es Wirklichkeitsmöglichkeiten gibt, die eher dazu neigen, aktuelle Wirklichkeit werden zu können, als andere theoretisch denkbare Wirklichkeitsmöglichkeiten. Die seelische Funktion, die dieses ergreift, könnte man *Potentialitätssinn* nennen. Sehr viele Orientierungen im Management oder bei der Beratung hängen tatsächlich mit der „Nase für das Mögliche“ (MARIE-LUISE VON FRANZ in einem Vortrag ) zusammen, ohne daß dies konzeptuell richtig gefaßt werden kann. Eine mögliche Wirklichkeit kann ganz anders sein als die aktuelle und könnte statt ihrer jetzt gezeugt oder geboren werden. Daß dies häufig nicht geschieht,

---

<sup>2</sup> JUNG verwendet für den Begriff *Wahrnehmung* den Begriff *Empfindung*, und für den Begriff „Ahnung“ den Begriff „Intuition“. Im üblichen Sprachgebrauch werden aber sowohl der Begriff *Empfindung* wie der Begriff *Intuition* normalerweise anders verwendet, so daß mit dem Jungschen Begriffsinventar Mißverständnisse entstehen. Dasselbe gilt für den später folgenden Begriff *gefühlsmäßiges Bewerten*, für den JUNG im Original das Wort *Fühlen* verwendet.

spricht nicht dagegen, daß es zu dieser Zeit nicht möglich gewesen wäre. Es ist kaum zu bestreiten, daß es in unserer historischen Situation nicht genug Notwendigkeiten für ganz andere Wirklichkeiten gäbe, die aus den bisherigen Erfahrungen nicht ableitbar sind.

JUNG postuliert weiter zwei Arten, die durch Realitäts- und Potentialitätssinn gewonnenen Daten zu verarbeiten, nämlich einmal das *Denken*, womit gemeint ist, gedankliche Ordnung innerhalb der so gewonnenen Daten zu errichten, und zum anderen *gefühlsmäßiges Werten*. Mit diesem Werten wird eine vorhandene oder mögliche Wirklichkeit nicht auf Inhalt, sondern auf Gehalt geprüft, d.h., sie wird mit der „inneren Goldwaage“, die Sinnvolles von Sinnlosem zu unterscheiden vermag, gewogen.

Das *gefühlsmäßige Werten* ist die seelische Funktion, die der Wirklichkeit einen Sinn zuordnet, einen in ihr errichtet bzw. manchmal ihren Unsinn bei aller inhaltlichen Richtigkeit erkennt. Die Gefühle (Affekte) des Menschen können das Rohmaterial für die Entwicklung dieser seelischen Funktion abgeben: allerdings müssen auch hier, wie in allen anderen Funktionen, Geschmack und Differenziertheit durch vielschichtige Lernprozesse entwickelt werden. Auch im Gefühls- und Ahnungsbereich gibt es viele schlechte und unsinnige Angewohnheiten, die oft für menschlich bedeutsam gehalten werden, weil sie als spontan (d.h. nicht durch andere Funktionen geläutert) angesehen werden. Bei näherem Hinsehen verbergen sich dahinter nicht selten Denk- und Wahrnehmungsfehler.

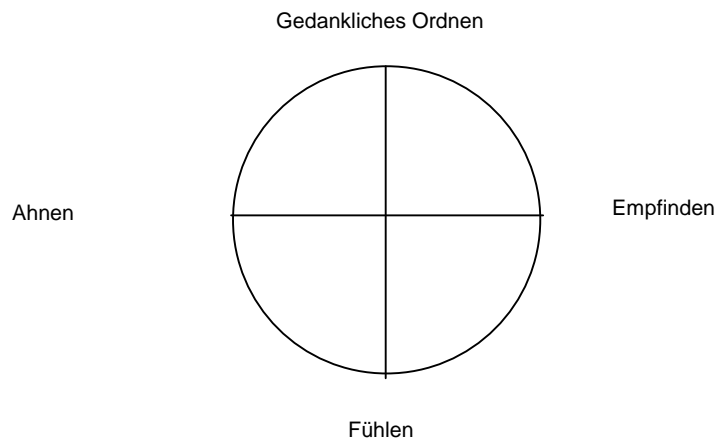


Schaubild: Vier Modi des Wirklichkeitsbezugs (in Anlehnung an die Typenlehre C.G. JUNGS)

Nach der durch vielfältige Erfahrung plausiblen Annahme von JUNG entwickelt jeder Mensch zunächst zwei im Schema (Schaubild 2) nebeneinander angeordnete Funktionen als vorrangig, um sich auf Wirklichkeit zu beziehen. Sie werden sozusagen die Zugpferde im Vierergespann seines Wirklichkeitsverständnisses werden. Auf diese Weise entsteht eine für jeden zunächst akzeptable und häufig erfolgreiche Einseitigkeit, die eine Benutzung oder Weiterentwicklung der anderen beiden Funktionen nicht unbedingt notwendig erscheinen läßt. Allerdings geht JUNG davon aus, daß ab einem bestimmten Entwicklungsstand die Erschütterung dieser Wirklichkeitsgewohnheiten und die Ergänzung um die beiden anderen Funktionen unumgänglich werden. Sonst wird zunehmend der ganze Wirklichkeitsbezug subversiv

von den beiden bisher weniger beachteten und oft minderentwickelten Funktionen dominiert.

Bezogen auf unseren wirklichkeitskonstruktiven Ansatz heißt dies, daß es häufig notwendig ist, Gewohnheiten in allen vier Funktionen in Frage zu stellen. Es geht darum neue mögliche Wirklichkeiten nicht nur theoretisch-gedanklich zu entwickeln und zu ordnen, sondern zu lernen, die Ahnung von dem, was wirklich möglich ist, weiterzuentwickeln und die alternativen Wirklichkeitskonstruktionen zu werten, ob sie sinn- und gehaltvoll sind oder ob sie nur intellektuell interessant sind. Sicher muß dies nicht das Beratersystem allein tun, sondern das Klientensystem zeigt durch seinen Beitrag beim kokreativen Kommunikationsprozess häufig wichtige Wege.

## **2. Pragmatische Konsequenzen für systemisch orientierte Berater**

### *2.1 Die Einbeziehung und bewußte Auswahl der Beraterperspektive*

Der systemische Ansatz verbindet sich mit dem ausdrücklichen Bewußtsein, daß Geschehnisse, Erlebens- und Verhaltensweisen in menschlichen Systemen nicht isoliert, sondern mit verschiedenen anderen Geschehnissen, Erlebens und Verhaltensweisen als vernetzt zu betrachten sind. Wir haben es also mit Systemen und dem Verhalten von Systemen zu tun, mit einem komplexen Netz, aus dem wir durch unsere Art der Betrachtung einen Teil in den Vordergrund rücken und andere Teile im Betrachtungshintergrund lassen. Die Auswahl eines Betrachtungsausschnittes ist notwendig, um eine bewältigbare Analyse-Perspektive und überschaubare Führungs- oder Beratungssituation hervorzubringen.

Wenn wir uns mit den Wechselwirkungs-Zusammenhängen innerhalb von sozialen Systemen beschäftigen, versuchen wir, eine kritische Wachheit gegenüber unseren eigenen Erklärungsgewohnheiten aufrechtzuerhalten. Wir sind vorsichtig mit Verdinglichungen, d. h., wir akzeptieren wiederholte Zuschreibungen von außen oder wiederholt gezeigte Verhaltensweisen nicht so leicht als Eigenschaften oder Charakterzüge von Menschen und Organisationen. Zum wirklichkeitskonstruktiven Ansatz gehört die Einsicht, daß wir als Berater, als Team, als Bildungs bzw. Beratungseinrichtung eines Unternehmens oder als Beraterverband den gleichen Gesetzmäßigkeiten unterworfen sind wie unsere Klientensysteme. Auch wir könnten aus den millionenfachen Möglichkeiten heraus bestimmte Wirklichkeitsgewohnheiten herausbilden, die mehr oder weniger nützlich sind, aber genauso gut auch anders sein könnten. Von daher bemühen wir uns, zumindest dann, wenn unsere beraterischen Wirklichkeitsgewohnheiten keine erfreulichen Ergebnisse hervorbringen, darum, uns nicht mit wunderlich anmutenden Deutungen oder gar pathologisierenden Zuschreibungen aus der Affäre zu ziehen oder in ihr leidend zu verharren. Sondern wir bemühen uns um eine Meta-Position, aus der heraus wir die Implikationen und Konsequenzen unserer eigenen Denk-, Erlebens und Verhaltensweisen studieren und wenn nötig zugunsten eines Suchprozesses aufgeben.

Wir halten es sogar für möglich, daß Probleme Produkte der Problemerkennung sind, daß sie manchmal erst durch „Diagnose“ entstehen und durch Beratung Wirklichkeit werden. Wir fragen also nicht nur bei den Klientensystemen, wer aus welchen Gründen und mit welchen Interessen ein Problem diagnostiziert und einen Berater hinzuzieht, sondern wir stellen uns auch selbst die entsprechenden Fragen. Wir

Berater verstehen uns nicht vorrangig als diejenigen, die eine bessere Sichtweise, einen besseren Fachjargon, bessere Organisationsprinzipien oder bessere Strategien im Austausch für die Gewohnheiten unserer Klientensysteme anbieten, sondern als Spezialisten für Wirklichkeitskonstruktionen in Systemen.

## *2.2 Konstruktives Stören aufrechterhaltender Bedingungen von Wirklichkeit*

Wir interessieren uns weniger dafür, wie es zur gegenwärtigen Wirklichkeit eines sozialen Systems gekommen ist, sondern mehr dafür, wie im wechselseitigen Zusammenspiel die gewohnte Wirklichkeit eines sozialen Systems aufrechterhalten und fortgeschrieben wird, wie also durch Feedback-Schleifen Gewohnheitswirklichkeiten immer wieder neu erfunden werden. Diese Betrachtungsweise ist der Veränderung in Gegenwart und Zukunft häufig nützlicher als die Betrachtung der Entstehungsgeschichte der Gegenwart. Es scheinen sich gerade die rigidesten Wechselwirkungs-Beziehungen von ihrer Entstehungsgeschichte abgelöst und in der Gegenwart verselbständigt zu haben.

Wie schon erwähnt, betrachten wir die sozialen Systeme, denen wir begegnen, wie komplexe Mobiles, die in Bewegung sind. Man kann keinen Teil dieses Mobiles bewegen, ohne daß prinzipiell das Ganze eine gewisse Änderung erfährt. Gleichzeitig gibt es Eingriffe in die Bewegungsabläufe dieses Mobiles, die unbedeutend sind und/oder vom Gesamtsystem problemlos ausbalanciert werden. Es gibt aber auch Eingriffe (manchmal sehr kleine), die wesentliche Neubewegungen hervorrufen und vom System nicht ausbalanciert, sondern sogar in ihrem Effekt verstärkt und zu einer neuen regelhaften Bewegungsdynamik stabilisiert werden.

In diesem Bild ergeben sich von selbst die Grundfragestellungen, nämlich wie man die Bewegungslogik des Systems bisher sieht und wo und wie man gemessen am Verständnis der bisherigen Bewegungen Impulse setzen muß, damit sie im System nachhaltige, sich verstärkende und verselbständigende Wirkungen erzielen. Wir sind in dem Masse erfolgreiche Innovatoren, in dem wir Experten für Homöostase und ihren Sinn in der Zeit und im Umfeld werden und darauf bezogen schöpferisch neue mögliche Wirklichkeiten erfinden und initiieren können.

## *2.3 Experimentelle Haltung des Beraters und schöpferisches Fragen*

Wir nehmen im Umgang mit unserem systemisch-wirklichkeitskonstruktiven Ansatz grundsätzlich eine *experimentelle Haltung* ein: Wir fragen uns, wie wir experimentell mögliche Wirklichkeiten im jeweiligen Klientensystem bzw. im Beratungssystem hervorbringen könnten. Wir lernen die gegenwärtigen Wirklichkeitsgewohnheiten und die sie stabilisierenden Vorgänge oft erst dadurch kennen, daß wir die Reaktionen auf die experimentelle Einführung alternativer Wirklichkeitsmöglichkeiten studieren. Experimentell heißt nicht planlos oder unspezifisch. Wie bei jedem Experimentieren ist Lernen nur wahrscheinlich, wenn die Berater untereinander Vermutungen ausdrücklich formulieren und spezifische Strategien verabreden, aufgrund derer sie ihre Annahmen ausdifferenzieren oder fallenlassen können.

Wenn wir schöpferische Antworten wollen, müssen wir uns selbst und unsere Klienten zu schöpferischen Fragen anregen. Wir versuchen daher, anders und differenzierter

zu fragen, denn durch Fragen erfinden wir Wirklichkeit. Wir fragen seltener: „Warum ist etwas so und so?“ und häufiger: „Angenommen, man würde den Dingen eine ganze andere Bedeutung zuordnen oder es würden ganz andere Verhaltensweisen gezeigt werden, welchen Unterschied würde dies im Klientensystem hervorrufen?“ (Was-wäre-wenn-Fragen und Unterschieds-Fragen).

Wir verwenden wenig Fragestellungen, die sich mit subjektiven Motiven der beteiligten Menschen beschäftigen. Wir versuchen damit der Gefahr, daß die uns aus der Psychoanalyse geläufige Motivpsychologie zur Verdächtigungs-Psychologie entartet, entgegenzuwirken. Stattdessen verwenden wir viele Fragen, die sich damit beschäftigen, welche Bedeutung die Menschen den Ereignissen geben und welche Schlußfolgerungen sie aus diesen Deutungsgewohnheiten ziehen. Um diese oft negativ wirkenden Deutungsgewohnheiten in Frage zu stellen, verwenden wir häufig den positiven Zweifel und die positive Umdeutung. Um uns von unseren Gewohnheiten zu trennen, Eigenschaften und persönliche Motive beim jeweils anderen zu analysieren, verwenden wir häufig Fragetechniken, die auf die wechselseitigen Bedingtheiten in sozialen Systemen hinweisen (zirkuläres Fragen).

Wir haben großen Respekt vor den Fähigkeiten von Klientensystemen, ihre Wirklichkeit in der Beratung besser zu induzieren, als dies den Beratern gelingt. Die Berater treten häufig in diese Wirklichkeit ein. Wir wissen, daß wir uns daher gegenseitig in oft verteilten Rollen helfen müssen (Teamarbeit, Einwegspiegel, Intervision, Supervision). Im Falle unserer Nichtwirksamkeit schreiben wir dies nicht dem „Widerstand“ des Klientensystems zu, sondern unserer eigenen Begrenztheit, schöpferisch auf die Wirklichkeit des Klientensystems einzuwirken.

Wir orientieren uns an einem ärztlichen Ideal, das heißt: Nicht schaden! Wir versuchen, lieber nichts zu tun, als irgend etwas zu tun, womit wir Probleme erhalten oder neue nichthilfreiche Fragestellungen induzieren.

Vielleicht könnte man noch eine beraterische Haltung nennen, an die aus der systemischen Perspektive besonders erinnert wird, nämlich das *absichtsarme Engagement* für das Klientensystem. Damit ist die Haltung gemeint, aus der heraus wir im Berater-Klienten-Verhältnis unser Engagement nicht zu sehr zugunsten der Veränderung in die Waagschale werfen. Sondern: Insbesondere dann, wenn Veränderungen sich schwierig erweisen, respektieren wir die Kräfte der Homöostase und Beharrung. Wir studieren sorgfältig ihre Wirkweise und ihre ehemalige oder gegenwärtige Nützlichkeit.

Auf die Neigung von Klientensystemen, Berater zum Zugpferd von Veränderungen zu machen, um dann viele Formen des Beharrens zu zeigen, reagieren wir häufig judoähnlich mit positiver Konnotation der Homöostase und der darin geborgenen Anliegen. Wir verschreiben die Homöostase sogar zu Beobachtungszwecken, manchmal mit paradoxen Absichten. Wir überlassen es dem Klientensystem, auf die Seite von Aufbruch und Veränderung zu gehen, und ertragen, daß unsere Wirksamkeit nicht immer erkannt oder anerkannt wird.

Diese Formen des absichtsarmen Engagements möchte ich allerdings auf meine Rolle als systemischer Berater beschränken. In anderen Rollen und Kontexten, wie etwa als Privatmensch, Mitbürger, Freiberufler, Lehrtrainer oder Verbandspolitiker, Unternehmer oder Führungskraft halte ich ein Engagement mit Absichten, Interessen, Vorstellungen von Inhalten und Sinn, von Ethik und professionellen Standards für richtig und wichtig.

### 3. Professionalität morgen

Wenn ich nun unter Berücksichtigung der systemischen Sicht frage, was für mich die Professionalität morgen bedeutet oder bedeuten soll, würde ich folgendes nennen: Wir werden uns von gewohnten Vorgehensweisen immer wieder lösen müssen.

Im Management und im Management-Training haben sich die Management-by-Konzepte zum Überdruß fast aller überlebt. Es reift die Erkenntnis, daß es sich dabei jeweils um die einseitige Überbetonung wichtiger Teilaspekte des Managements gehandelt hat. Man hat jeweils bestimmte Fragestellungen in den Vordergrund und andere in den Hintergrund gerückt, mit den damit verbundenen Vor und Nachteilen. Obwohl die Illusion, besseres Management durch Techniken und Rezepte und entsprechende Fortbildungs- bzw. Trainingsmaßnahmen zu erhalten, immer wieder die Bildungsnachfrage und das Bildungsangebot bestimmt, scheint mir doch die Einsicht oder zumindest ein Unbehagen zu wachsen, daß diese Bildungsmaßnahmen häufig nur von geringer oder sehr kurzfristiger Wirksamkeit sind. Die häufig von Teilnehmern beschworene Formel, in der harten Realität würde sich vieles doch anders darstellen, kann man als Widerstand verstehen, aber auch als einen Versuch, nach flexibleren anwendungs- und situationsspezifischen Trainings- und Beratungskonzepten zu fragen.

Wir als Trainer und Berater müssen also vorrangig wagen, unreflektierte Schemata und Fokussierungsgewohnheiten loszulassen und uns der Schwierigkeit zu stellen, in der grundsätzlich nicht bewältigbaren Komplexität jeder Situation variable und spezifische Fokusbildungen vorzunehmen. Aus den vielen Möglichkeiten bündeln wir solche, die einen überschaubaren und doch wirksamen Ansatz für unseren Klienten bilden.

Im Grunde müssen wir für jede Situation aus den unendlich vielen Möglichkeiten ein maßgeschneidertes Verständnis und Vorgehen neu erfinden. Dabei kann die Komplexität, die wir dem Beratersystem zumuten, vom Inhalt und vom Prozess her verschieden sein von der Komplexität, die wir dem Klientensystem zumuten. Klienten haben mit der Komplexität ihrer eigenen Wirklichkeit genug zu tun. Die Probleme der Komplexität der Beratungssituation sollten Berater möglichst selbst lösen und den Klienten die Beratung möglichst leicht überschaubar machen.

In dieser Hinsicht werden die Anforderungen an die Ausbildung von Trainern und Beratern größer werden. Es entsteht ein kritisches Qualitätsbewußtsein bei Klienten, Bildungsmanagern und Teilnehmern an Beratungsausbildungen. Ich glaube, daß sich die professionellen Qualifikationsanforderungen im Trainings- und Beratungsbereich enorm erhöhen werden. Dies gilt insbesondere, was die Fähigkeit betrifft, mit grundsätzlicher Überkomplexität Schema-arm und Fokus-spezifisch umzugehen.

Ich vermute, daß Trainings, in denen schematische Vorgehensweisen irgendeiner Art rezepthaft angeboten werden in der Hoffnung, daß das Klientensystem selbst Wege findet, mit Hilfe dieser Rezeptanwendungen mit seiner Überkomplexität fertig zu werden, mangels Wirksamkeit und mangels Akzeptanz aussterben werden. Es reift das Bewußtsein der Budget-Verantwortlichen und der Bildungsmanager in den Organisationen, daß das knapper werdende Geld in spezifische und qualitativ hochwertigere Maßnahmen investiert werden sollte. Im Psychotherapiebereich wird es wegen der öffentlichen Finanzierung dieser Maßnahmen vermutlich länger dauern.

Im Organisationsbereich wird es vielleicht auch dadurch, daß sich immer mehr Manager konkreten Organisationsentwicklungs-Fragen stellen, zu differenzierteren

Anforderungen an Trainer und Berater kommen. In diesem Zusammenhang erwarte ich, daß dem Bildungswesen in Organisationen künftig einerseits weniger technokratische Handschellen angelegt, andererseits aber auch weniger Spielraum für ein Exotendasein gelassen wird.

Der Bildungsbereich, das Management-Training und die Organisationsberatung in und für Unternehmen wird immer mehr an dem konkreten Nutzen für die Organisationskultur gemessen werden. Dies birgt natürlich die Gefahr, daß das Bildungswesen Organisationskultur-immanent kastriert wird; es bannt aber vielleicht eine Gegengefahr, daß nämlich das Bildungswesen Züge einer Spielwiese der Ausnahmen oder der Gegenkultur annimmt, auf der man Nervenkitzel, Ersatzbegegnung in nicht-professionellen Zusammenhängen und ein Ventil für unbefriedigte Sinnsuche geboten bekommt, um sich davon zu entlasten, wirklich befruchtend auf die Unternehmenskultur Einfluß nehmen zu müssen.

Die Anforderung, uns relevant auf die jeweiligen Organisationskulturen zu beziehen, sollte bei uns nicht Wehgeschrei und Ausweichmanöver auslösen, sondern uns ein Ansporn sein, den Stellenwert unserer Arbeit für eine Unternehmenskultur angemessen zu bewerten und das Mögliche dennoch zu tun und uns dadurch der Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur zu stellen. Dabei müssen wir uns auch darauf besinnen, ob das Bildungs-, Trainings- und Beratungswesen im kleinen wirklich Kulturmerkmale aufweist, die der restlichen Unternehmenskultur als gutes Beispiel dienen können.

Die Bildungsverantwortlichen in Organisationen sind eine bisher zu wenig beachtete Berufsgruppe. Ihrer Qualifikation wird künftig mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden müssen. Beratungs- und Trainingsmanager sind für freiberufliche Trainer und Berater nicht nur als Auftraggeber interessant, sondern sie können als kompetente Drehscheibe zwischen Beratungsbedarf und Beratungsmarkt erheblich zum leistungsgerechten Einsatz und zu dementsprechender Bezahlung von Trainern und Beratern beitragen. Dadurch würde die anspruchsvolle Qualifizierung von Trainern und Beratern auch von der Nachfrage her besser motiviert werden.

Seminar- und Beratungsrituale dienen oft der Erhaltung einer ungeeigneten Identität gegenüber der Umwelt und der Beschwichtigung von zweifelnden Stimmen in uns selbst mehr als unserer Arbeit mit den Klienten. Ich denke hier an die rituelle Verwendung von Flip-Charts, Metaplan-Wänden, Einstiegsübungen und Feedback-Riten, an persönliche Begegnungsrituale aller Art, an die Vermittlung von Beraterjargon an die Klienten und ähnliches. Es täte uns gut, wenn wir auf solche Kulthandlungen weitgehend verzichten und uns auf weniger prätentiose Weise um unsere professionelle Identität bemühen könnten. Ich halte es für wichtig, daß wir professionelle Rituale abbauen und, soweit sinnvoll, neue entwickeln. Ich vermute daß diejenigen Berater-Schulen und -Verbände eine bessere Lebenschance haben werden, die mit wenig Selbstinszenierung auskommen und stattdessen flexibler und gehaltvoller mit dem Kulturausdruck der Klientensysteme umgehen lernen.

In der systemischen Therapie wurden in der Phase der Identitätsbildung eine Reihe von Einrichtungen geschaffen, die gelegentlich kulthaft ohne geklärten Nutzen für die Arbeit verwendet wurden, wie: immer Einwegspiegel oder immer alle Familienmitglieder müssen dasein, oder immer muß es eine psychische Erklärung für die Krankheit geben, oder immer zirkuläre Fragen usw. Jetzt, nachdem Selbstverständnis und Können gewachsen sind, wird versucht diese Kultkrücken wieder loszulassen und Einseitigkeiten zu überwinden. Es geht darum, Identitäten in

den professionellen Verbänden aufzubauen, die mehr mit einem vielschichtigen Rollenverständnis, mit der Qualität der Arbeit, mit der Ausbildungs- und Supervisionskultur zu tun haben als mit der ideologischen Abgrenzung von anderen Verbänden.

Die Trainer und Berater von morgen werden sehr viel mehr gefordert sein, die grundsätzliche Überkomplexität ihrer Felder bezüglich der Denk- und Vorgehensweisen der jeweiligen Schulen mit sich selbst und ihren professionellen Kollegen abzumachen, um die Klientensysteme möglichst wenig mit ihrer eigenen Selbstorganisation zu belasten. Dafür müssen die Unterstützungssysteme für Berater kultiviert werden. Für die Beratungs- und Trainingsschulen gilt das gleiche wie für die verschiedenen Management-by-Techniken, daß sie nämlich verschiedene Perspektiven zeitweilig überbetont haben, was geschichtlich verständlich ist, aber vermutlich nicht mehr lange als organisierendes Element für ihr Selbstverständnis und ihre Verbände tragfähig sein wird.

Viel wichtiger werden vermutlich die Fragen sein, welche Ausbildungs und Supervisionskultur die Verbände entwickeln und ob ein offenes, praxisfeldorientiertes, komplexes Lernen dort möglich ist. Der Überdruß an Dogmata und das Qualitätsbewußtsein von Ausbildungskandidaten zeigt dies deutlich und wird wohl dazu führen, daß neue Anforderungen an die Ausbildungssysteme der Verbände, die künftig Bedeutung haben wollen, gestellt werden.

#### **4. Lebensqualität und Würde**

Trainer und Berater müssen auch um ihrer Würde willen mehr als heute mit sich selbst zu Rate gehen mit der Frage, wo sie wirklich nötig sind, wo sie wirklich nützen können und wie sie sich am schnellsten überflüssig machen können.

Gleichzeitig werden sie wohl immer mehr gefordert werden, in sich selbst methodische, theoretische, politische und ethische Fragen, also Fragen einer hohen Professionalität, in Zusammenklang mit einer gesunden Lebensführung, ihrer Persönlichkeit und ihrem inneren Wesen zu bringen.

Um ihrer selbst willen, aber auch weil sie dann als Vorbild glaubhafter sind, sollten sie sich mit den Fragen ihrer professionellen Lebensqualität genauso wie mit ihrer privaten Lebensgestaltung auseinandersetzen. Wäre es nicht erstrebenswert, daß sie ihre private und professionelle Lebensqualität so verbessern, daß sie gerne gut arbeiten, aber nicht süchtig werden nach Menge, Ideologie, eigenen Größenvorstellungen und Selbststilisierungskulturen?

In diesem Zusammenhang ist es nicht indiskret, auch nach dem Privatleben von Psychotherapeuten, Trainern und Beratern zu fragen, damit sie nicht da hinein abgleiten, daß sie anderen Qualität und Erfüllung verheißen und sich selbst dabei seelisch aushöhlen. Der Traum vom besseren Leben sollte nicht aus der Professionalität hinaus ins Privatleben oder als Rückzug ins alternative Leben verlegt, sondern in den professionellen Rollen täglich versucht werden.

Persönlichkeitsbildung hat einen hohen Stellenwert in der Professionalität. Daher ist in der Ausbildung, aber auch danach, eine umfassende Auseinandersetzung mit der Persönlichkeit der Berater, ihrem Rollenverständnis und ihrer professionellen Identität, ihren Vorstellungen von Lebenssinn und Lebensaufgabe und davon, was überlebens- und lebenswert in unserer Zivilisation sein soll, von Bedeutung. Dies sind Fragen, die

jeden als ganzen Menschen betreffen und weit über eine theoretische oder methodische Perspektive hinausreichen.

Haben denn die vorigen Ausführungen viel mit dem wirklichkeitskonstruktiven und systemischen Ansatz zu tun? Ich meine, ja und nein. Die systemische Perspektive und der wirklichkeitskonstruktive Ansatz, insbesondere wenn er auf den *radikalen Konstruktivismus* zurückgeführt wird, sind ein ausgezeichnetes Instrument, geronnene Wirklichkeitsvorstellungen, Gewohnheiten, Stilisierungen und suchartige oder manchmal auch nur einfallslose Verengungen der Wirklichkeit neu zu befragen, erfolgreich Auflockerungen zu bewirken und Suchprozesse auszulösen. Wenn es aber um Fragen der Kulturbildung, um den Aufbau von Lebensgefügen mit menschlichem Maß und ethischem Gehalt geht, kann uns dieses Gedankengut allein wenig positive Leitlinie sein.

Aus der wirklichkeitskonstruktiven Perspektive wird unausweichlich, daß wir für die hervorgebrachte Wirklichkeit verantwortlich sind. Wie und was wir heute und morgen (ver)antworten, kann daraus nicht abgeleitet werden. Hier müssen wir uns auf anderes zurück- oder neubesinnen. Systemische und wirklichkeitskonstruktive Ansätze können lediglich dabei helfen, daß wir uns dabei nicht zu schnell in neuen einseitigen Gewohnheiten verfangen und beschränken.