

Frank Boos, Barbara Heitger (Hrsg.)

Beratergruppe Neuwaldegg

VERÄNDERUNG – SYSTEMISCH

Management des Wandels

Praxis, Konzepte und Zukunft

Klett-Cotta

Das „PUB-Gespräch“ (persönliches unternehmenszentriertes Beratungsgespräch) als Genese von Unternehmensberatung und Coaching

Hella Exner, Alexander Exner

1. Vorbemerkung

Wir haben diesen Artikel im Verlauf seiner Entstehung mit vielen Kolleginnen und Kollegen besprochen. Fast immer ergaben sich intensive Diskussionen.

Als die größte Schwierigkeit im Bestreben, an die Kernaussagen dieses Aufsatzes heranzukommen, hat sich das oft sehr unterschiedliche Selbstverständnis von Beratern – das Verständnis davon, was denn Coaching sei – herausgestellt. So messen Coachs, zu denen primär Menschen mit beruflichen Anliegen aus eigener Initiative kommen, die das Coaching aus der eigenen Tasche bezahlen, dem Coaching eine völlig andere Bedeutung bei als solche, zu denen Unternehmen ihre Mitarbeiter entsenden, oder als Unternehmensberater, die mit Personen, die in Veränderungsprozesse involviert sind, Coachinggespräche führen.

Unsere Einladung an Sie, liebe Leserinnen und Leser, lautet nun, für kurze Zeit – sagen wir für eine gute halbe Stunde – Ihre Vorstellung von Coaching beiseite zu lassen, unseren Ausführungen zu folgen und unsere Ideen als Impulse zu nehmen.

2. Einleitung und Überblick

Mit diesem Aufsatz möchten wir in eine Art Grauzone vordringen, die uns in unserer praktischen Arbeit intensiv beschäftigt hat. Und zwar handelt es sich um die Zone im Grenzbereich zwischen Unternehmensberatung und Coaching, die dann entsteht, wenn im Rahmen von Veränderungsprozessen mit Personen Beratungsgespräche geführt werden, durch die der Eindruck erweckt wird, die Person stehe als Klient im Zentrum. Während sich Unternehmensberatung eindeutig auf das soziale System als „Gegenstand“ der Beratung richtet und Coaching auf die Person in ihrer beruflichen Rolle bzw. Funktion, besteht in diesem „Grenzbereich“ – wie wir es immer wieder erlebt haben – sowohl auf der Berater- als auch auf der Klientenseite Unklarheit darüber, ob denn nun der Mensch oder das Unternehmen der Klient sei.

Gesprächssituationen dieser Art ergeben sich im Rahmen von Veränderungsprozessen unweigerlich, weil sich in Unternehmen, die sich verändern, auch die Anforderungen und Erwartungen – vor allem an die Entscheidungsträger und Führungskräfte – verändern. Dadurch entsteht wiederum Veränderungsbedarf bei diesen Rollenträgern, und es ist daher naheliegend, daß Berater, die derartige Prozesse initiieren, vorantreiben und begleiten, von den betroffenen Personen angesprochen werden, weil diese das Bedürfnis haben, über ihre veränderte Situation und ihre neue Rolle im sich wandelnden Unternehmen zu sprechen.

Wir möchten für diese Gesprächssituation den Begriff *PUB-Gespräch* (persönliches unternehmenszentriertes Beratungsgespräch) einführen: Hierbei führt ein Berater mit einer Person aus dem Klientensystem ein durchaus persönliches Gespräch, das jedoch eindeutig die Zielsetzung hat, dem Auftrag der Unternehmensberatung zu dienen und nicht primär der Person. Die Abkürzung PUB schafft durch die gleiche Buchstabenfolge mit dem englischen *pub* (Kneipe, Gasthaus) eine passende Assoziation, weil eine Kneipe ein durchaus geeigneter Ort ist, um ein solches Gespräch – mit all seinen Chancen und Risiken – in Gang zu bringen. Grafisch könnte man die Situation wie in Abbildung 1 darstellen:

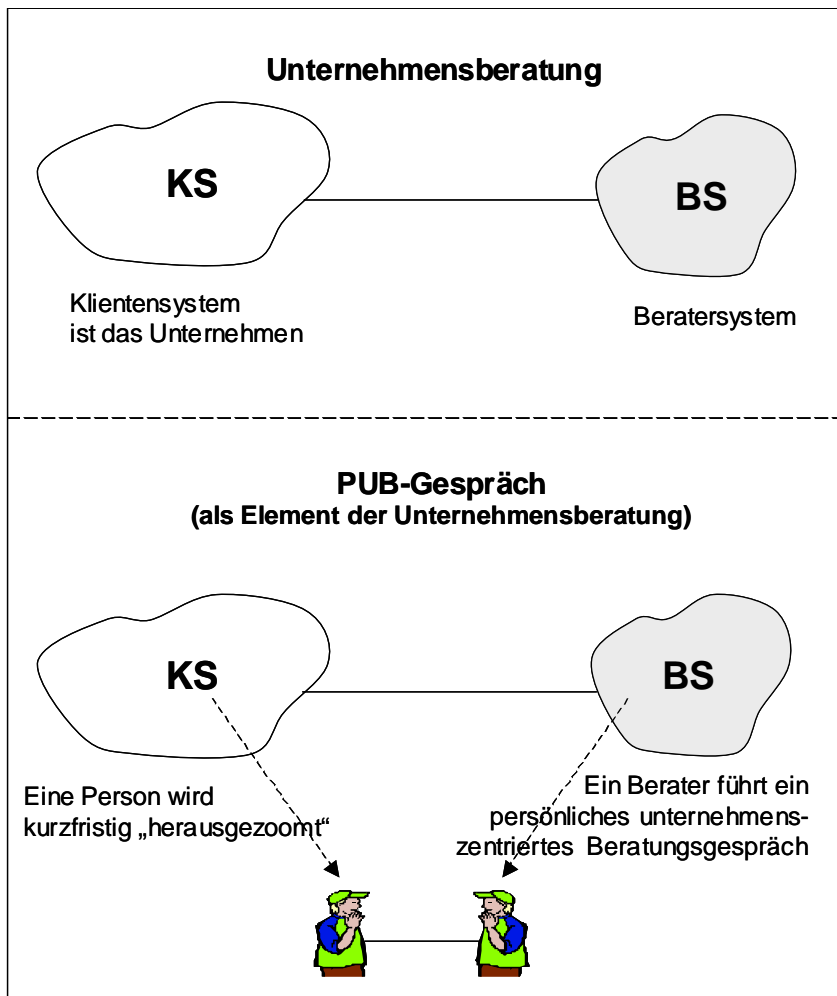


Abbildung 1: PUB-Gespräch

Solche persönlichen Beratungsgespräche entstehen gewollt und ungewollt im Rahmen eines Beratungsprozesses. Sie können mächtige Interventionen darstellen, zu Hoffnungen und Verpflichtungen führen. Wir hatten lange Zeit Schwierigkeiten, diese Gespräche in unser Beratungs- und Coachingmodell einzuordnen, es gab dadurch Konflikte im Beratersystem und Effizienzverluste in der Beratung, und wir weckten auch bei den Gesprächspartnern Erwartungen hinsichtlich persönlicher Beratung, die zwangsläufig in Enttäuschung mündeten. Wir haben versucht, aus dieser unbefriedigenden Situation herauszukommen und für uns Klarheit zu finden, und möchten Ihnen nun hier unseren diesbezüglichen Diskussionsstand vorstellen. Es ist uns wichtig zu betonen, daß wir mit der Idee des PUB-Gesprächs nicht etwa eine Lehrmeinung aufstellen, sondern einen Ausschnitt unseres gemeinsamen Entwicklungsprozesses, mit Theorieansätzen unterlegt, darstellen wollen.

Als Hintergrund ist sicherlich auch unser Zugang zur Beratung und zum Coaching bedeutsam: Vor etwa zehn Jahren haben wir begonnen, gemeinsam Beratungsprozesse in Unternehmen

durchzuführen. Unsere Zusammenarbeit, ursprünglich von sehr unterschiedlichen Zugängen geprägt – einerseits kommen wir von der Unternehmensberatung, andererseits vom Coaching her –, war und ist anstrengend, wenngleich außerordentlich fruchtbar, da wir den Umgang mit den Gesprächspartnern aus sehr unterschiedlichen Perspektiven betrachteten. Immer wieder reflektierten wir unsere Interventionen und unterzogen deren Seriosität – und zwar vor allem die des anderen – einer sehr strengen und genauen Prüfung. Zu unseren permanenten Diskussionsthemen zählten u. a. die Fragen: „Wie sieht das Zusammenspiel zwischen Coaching und Beratung aus? Ist eine Kopplung von Coaching und Beratung überhaupt möglich?“ Ursprünglich waren wir der Meinung – die auch sehr stark von unserem gruppensystemischen und systemischen Zugang geprägt war –, daß eine extreme Abstinenz (hinsichtlich persönlicher Gespräche) gegenüber dem Klientensystem eine unverhandelbare Prämisse sei. Dies führte zu der Folgerung, daß der systemische Berater mit den Menschen im Klientensystem kein privates Wort wechseln sollte. Diese beraterische Abstinenz war für uns *die* Lehrmeinung. Im Laufe der Zeit sind wir davon etwas abgerückt und zu der Überzeugung gelangt, daß das persönliche Gespräch ein wertvolles Element im Beratungsprozeß sein kann.

Aber welche Bedeutung hat das persönliche Gespräch? Was ist das Coaching? Bei der intensiven Untersuchung der Begriffe „Beratung“ und „Coaching“ und deren Abgrenzung (siehe Abschnitt 5 dieses Beitrags) sind wir zu dem Schluß gekommen, daß Coaching innerhalb eines Beratungsprozesses nicht möglich ist. Coaching geht über die Beratung hinaus, weil es für den Coachee (den Klienten des Coachs) auch eine ganz persönliche Entlastungs- und Reflexionsbasis bietet – es sollte aber keinesfalls die Form einer Therapie annehmen.

Aufgrund dieser Auseinandersetzungen haben wir den Begriff „PUB-Gespräch“ entwickelt. Viele gemeinsam bearbeitete Beratungsfälle waren dafür wegweisend. So entstand ein neues Interventionselement, welches wir bewußt in die Architektur des Beratungsprozesses einbauen.

3. Wie der Begriff PUB-Gespräch zustande kam

Wie kamen wir zu dem Begriff? Wie immer ist die Praxis der beste Lehrmeister.

Ein Ereignis:

Im Zuge eines Workshops zur Strategieentwicklung eines Unternehmens wurde in Untergruppen gearbeitet. Der Eigentümer, der auch unser Auftraggeber war, mußte parallel dazu die Aufgabenstellung allein bearbeiten. Wir, die Berater, hatten inzwischen Zeit für einen Kaffee. Einer von uns kam bei dem Eigentümer vorbei, der die Gelegenheit wahrnahm, um dem Berater eine Frage zu stellen. Daraus entwickelte sich ein persönliches Gespräch, das sich für den Beratungsprozeß als höchst relevant und meinungsbildend erwies. Der Auftraggeber öffnete sein persönliches „Sorgensacker!“ (siehe Abschnitt 6), indem er seine Ambivalenz gegenüber einigen Mitarbeitern darstellte. Aufgrund des kurzen Gesprächs („Um was geht es wirklich?“) konnte der Auftraggeber eine klare Entscheidung treffen. Im Berater-Staff entbrannte anschließend sofort eine heftige Diskussion zum Thema „Loyalität“: Wem hat sie in dieser Sequenz gehört – dem Eigentümer oder dem Unternehmen?

Aufgrund dieses und etlicher vergleichbarer Geschehnisse merkten wir, daß es um die Klärung folgender Begriffe ging (siehe Abschnitt 4):

- systemische Unternehmensberatung;
- Coaching;
- Therapie.

Im Zuge dieser Begriffsklärungen erkannten wir, daß wir einen zusätzlichen Begriff einführen mußten, um für uns selbst Klarheit und Professionalität zu gewährleisten. So kreierten wir den Begriff „PUB-Gespräch“ als Bezeichnung für ein persönliches – jedoch letztlich unternehmenszentriertes – Beratungsgespräch. Das PUB-Gespräch hat – unter der Prämisse, der Unternehmensberatung zu dienen – folgende Funktionen:

1. Aus Sicht des Beraters dient das Gespräch dazu,
 - seine eigene Anschlußfähigkeit an das Klientensystem (Informationen bekommen, sozialen Kontakt herstellen/erhalten) zu erhalten bzw. zu erhöhen;
 - den Gesprächspartner nachhaltig bezüglich seiner Rolle im Veränderungsprozeß zu motivieren.
2. Aus Sicht des Gesprächspartners des Beraters bietet das PUB-Gespräch die Möglichkeit, sich hinsichtlich seiner Rolle/Funktion/Wirkung im Unternehmen besser orientieren zu können.

4. Definition von Unternehmensberatung, Coaching und Therapie

Plakativ ausgedrückt, kamen wir bei der Unterscheidung dieser drei Begriffe zu folgenden Ergebnissen:

- Die *systemische Beratung* sieht den Menschen als *Mittel – Punkt!*
Dabei ist „Mittel“ nicht im tayloristischen Sinn (Mensch, Maschine, Material) zu verstehen. Der Mensch ist insofern „Mittel“ für ein soziales System, als er die Handlungen transportiert (siehe Abschnitt 9).
- Das *Coaching* betrachtet den Menschen als *Mittelpunkt* und sieht das Unternehmen als Mittel – Punkt! Hier ist das Unternehmen für den Menschen „Mittel“ im Sinne einer äußerst relevanten Umwelt.
- Die *Therapie* begleitet den Menschen bis zu seinem *Mittelpunkt*.
Die Diskussion, was der Mittelpunkt des Menschen sei, überlassen wir der jeweiligen Theorie und Praxis der Therapeuten.

5. Gemeinsamkeiten von und Unterschiede zwischen Coaching und Unternehmensberatung

So wie wir systemisches Coaching und systemische Unternehmensberatung verstehen, gibt es ein gemeinsames Fundament beider.

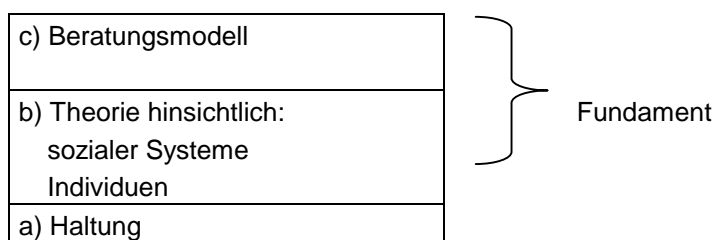


Abbildung 2: Gemeinsamkeiten von Coaching und Unternehmensberatung

Auf der *Ebene der Haltung* (a) (siehe Abschnitt 9) ist der Respekt des Beraters bzw. des Coachs vor der Einzigartigkeit und Autonomie seines Gegenübers ein wesentliches Element, egal ob es sich um eine Person oder ein soziales System handelt. Bei der *Theorie hinsichtlich sozialer Systeme bzw. Individuen* (b) (siehe Abschnitt 9) werden gleiche Beobachtungskategorien angewandt. Das *Beratungsmodell* (c) (siehe Abschnitt 9) basiert auf:

- einer eindeutigen Festlegung, wer als Klient (-ensystem) fungiert;
- einer klaren Abgrenzung zwischen Klient und Berater;
- einer präzisen Vorstellung davon, was eine Beraterintervention ist.

Trotz dieser sehr wesentlichen Gemeinsamkeiten, die auch eine hohe Anschlußfähigkeit zwischen Unternehmensberatung und Coaching herstellen, gibt es unserer Meinung nach einen gravierenden Unterschied zwischen Coaching und Unternehmensberatung, der in der folgenden Abbildung dargestellt ist:

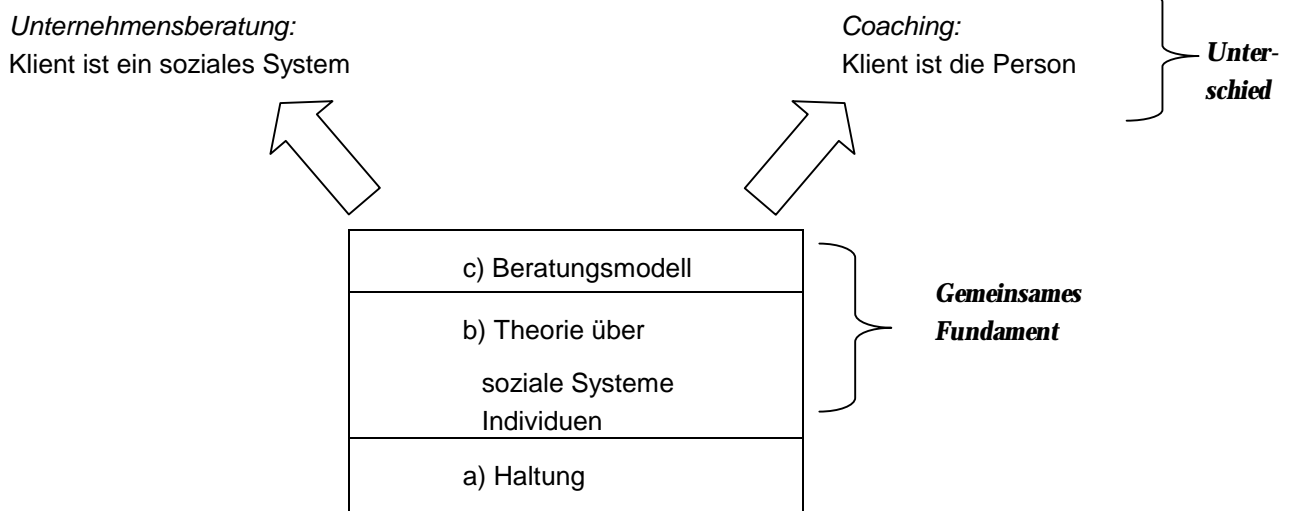


Abbildung 3: Unterschied zwischen Coaching und Unternehmensberatung

Wir sind der Auffassung, daß man als Berater/Coach im Rahmen eines Auftrags jeweils nur *einen* Klienten und nicht gleichzeitig mehrere beraten kann, weil es andernfalls zu unlösbaren Interessenkonflikten kommen muß. Es ist daher kompromißlos die Entscheidung zu treffen, ob man das Unternehmen *oder* einzelne Menschen im Unternehmen berät. Wenn die Zielsetzung eines Auftraggebers dahingehend lautet, daß das soziale System in seiner Lebensfähigkeit gestärkt werden soll, ist es unserer Meinung nach unfair und unprofessionell, die beteiligte Person in dem Glauben zu lassen, daß es um ihr persönliches Wohlbefinden gehe. Trotzdem sind selbstverständlich die Menschen als relevante Umwelten des Unternehmens von großer Bedeutung und daher entsprechend zu behandeln. Hierbei spielen auch die ethischen und moralischen Kategorien des Beratersystems eine entscheidende Rolle und bestimmen, wie mit den Menschen im Unternehmen umgegangen wird und in welcher Form sie beachtet und geachtet werden.

Aus der Tatsache, daß in der Beratung das Unternehmen und im Coaching der Mensch der Klient ist, folgt für uns eindeutig und ohne Kompromiß, daß Beratung und Coaching zwei voneinander getrennte und zu trennende Vorgänge sind. Sie haben verschiedene Zielsetzungen und sind von völlig getrennten Berater- bzw. Coach-Staffs durchzuführen. Die einzige lose Koppelung, die sich ergeben kann, besteht darin, daß im Rahmen eines Beratungsprozesses Coaching angestoßen werden kann – bzw. umgekehrt Coaching zu Beratungsprozessen führen kann. Anschließend laufen die beiden Prozesse voneinander völlig getrennt und können sich höchstens gegenseitig befruchten. – Ein Beispiel aus einem Unternehmen der Dienstleistungsbranche:

Wir haben dieses Unternehmen in einem mehrjährigen Beratungsprozeß begleitet. Zielsetzungen einzelner Projekte waren: Restrukturierung des Unternehmens, Entwickeln von Geschäftsfeldern, Weiterentwicklung der Form der Unternehmensführung und der Zusammenarbeit.

Im Verlauf der Beratung stellte sich heraus, daß zwei Geschäftsführer klaren Bedarf an persönlichem Coaching hatten. Wir kamen ihrem Wunsch, daß einer von uns das Coaching durchführen sollte, nicht nach, sondern empfahlen jedem von ihnen jeweils zwei mögliche Coachs und stellten die entsprechenden Kontakte her. Den Coachs lieferten wir einen kurzen Überblick über unsere Sichtweise der Situation.

Danach erhielten wir ausschließlich die Information, ob die Geschäftsführer mit einem Coach arbeiteten – bzw. mit welchem sie arbeiteten. Ansonsten gab es keine Kommunikation zwischen uns als Beraterstaff und den ausgewählten Coachs.

6. Abgrenzung zwischen PUB-Gespräch, Coaching und Therapie

Eine für uns hilfreiche Abgrenzung zwischen dem PUB-Gespräch, dem Coaching und der Therapie kann man in bezug auf das „Sorgensackerl“ aufzeigen. Dieser Begriff meint, daß jeder Mensch kleinere oder größere Sorgen mit sich trägt. Es ist hilfreich, dieses „Sorgensackerl“ ab und zu zu öffnen, weil schon alleine das Besprechen der Sorgen und der Überforderung durch übergroße Komplexität (vgl. Exner & Exner 1999: Der Umgang mit dem Unfaßbaren) Erleichterung und Aufhebung von Blockierungen bringen kann. Im „Sorgensackerl“ stecken implizite Hoffnungen und Wünsche, die der lösungsorientierte Berater auch nutzt, weil sie wesentliche Ressourcen darstellen.

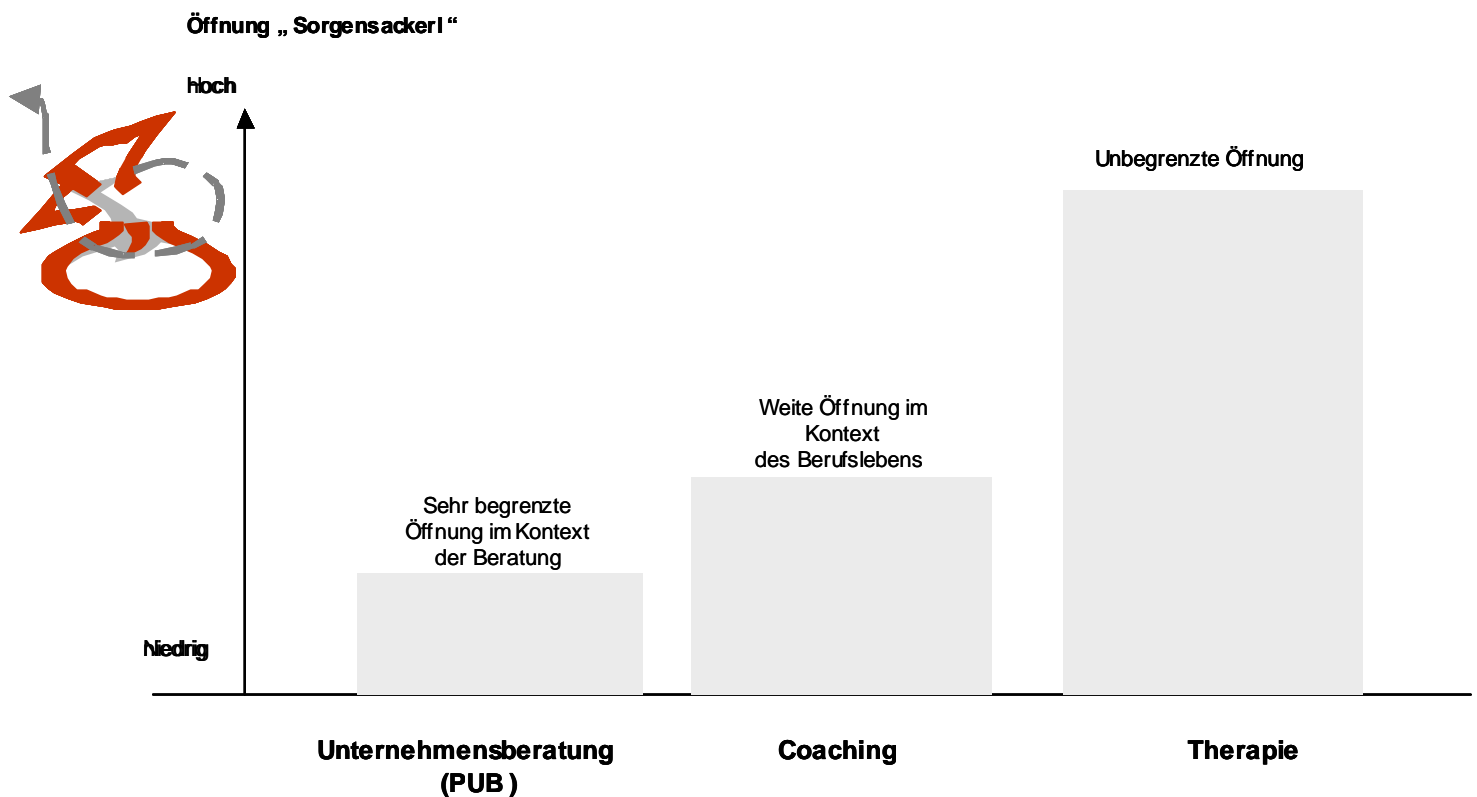


Abbildung 4: Ausmaß der Einbeziehung persönlicher Sorgen, Wünsche etc.

Im Zuge einer *Therapie* kann das „Sorgensackerl“ – dem Wunsch des Klienten entsprechend – uneingeschränkt geöffnet werden. Nichts ist tabu. Im *Coaching* kann das „Sorgensackerl“ einen wesentlich größeren Platz einnehmen als im PUB-Gespräch. Coaching befaßt sich mit dem ganzen Menschen, obgleich der berufliche Kontext immer im Vordergrund steht. Doch ist der Blick ins „Sorgensackerl“ ein relevanter Bestandteil dieser Arbeit. Im Coaching bleibt alles vertraulich, nichts dringt nach außen. Im *PUB-Gespräch* soll dem „Sorgensackerl“ auch Raum gegeben werden, wenngleich es viel weniger Platz beanspruchen darf. Die Öffnung kann nur kurzfristig sein, das Gespräch kann nur sehr begrenzt Persönliches berühren und muß im Kontext des Beratungsprozesses stehen. Der Berater verpflichtet sich nicht, den Gesprächsinhalt vertraulich zu behandeln, legt aber mit dem Gesprächspartner fest, in welcher Form der Inhalt weitergegeben werden darf. Das PUB-Gespräch kann von den Beratern initiiert werden oder sich auch situativ ergeben. Es hat ein Mini-Kontrakt mit dem Gesprächspartner zu erfolgen, und der Berater-Staff wird über die Inhalte des PUB-Gesprächs informiert.

Zur Unterscheidung von Coaching und PUB-Gespräch hilft uns in unserer Rolle als Berater das Kriterium *Loyalität*. Die Loyalität des Coachs gehört dem Coachee, die des Unternehmensberaters ist dem Unternehmen zugewandt. Weiß z. B. der Berater, daß der Person, mit der er ein PUB-Gespräch führt, gekündigt werden soll, wird er überlegen, ob er – in Loyalität gegenüber seinem Klienten, dem Unternehmen – diese Information weitergibt, und sich unter Umständen dafür entscheiden, dies nicht zu tun. Grafisch läßt sich die Abgrenzung der einzelnen Beratungsformen wie in Abbildung 5 darstellen.

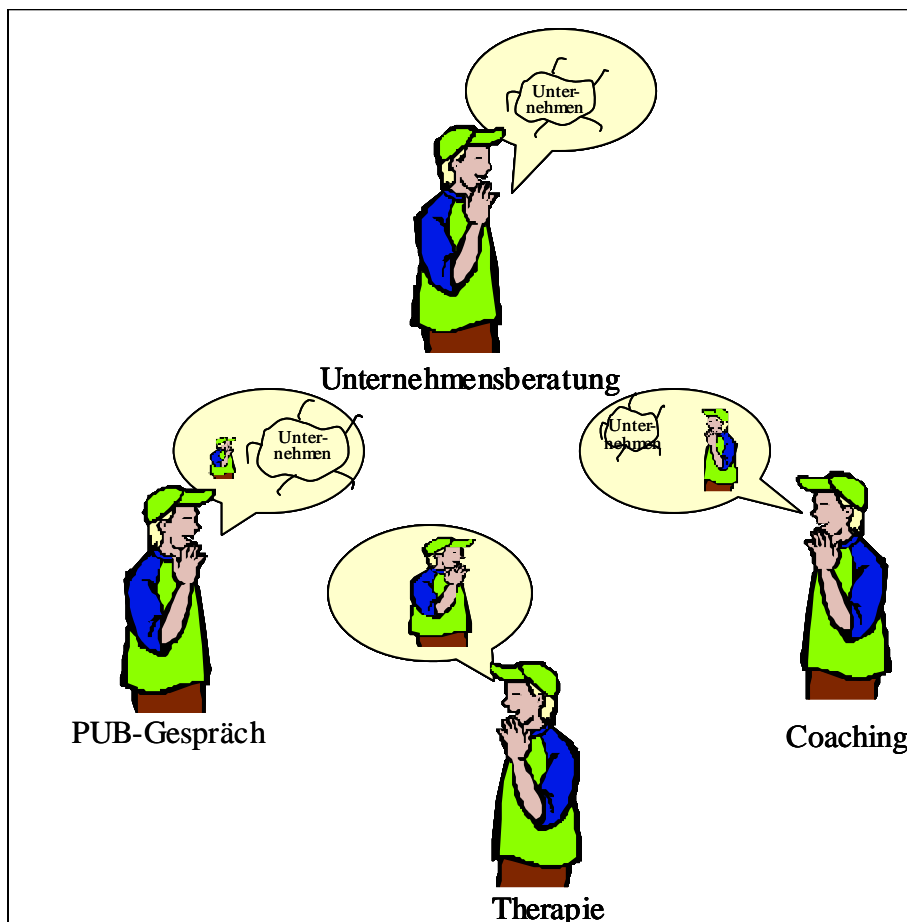


Abbildung 5: Abgrenzung zwischen Unternehmensberatung, PUB-Gespräch, Coaching und Therapie










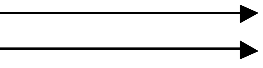
7. Das PUB-Gespräch als Interventionsform in der Unternehmensberatung

Da wir nun Coaching als Element in Beratungsprozessen klar ausschließen und wir die Funktion des PUB-Gesprächs für uns definiert haben, können wir letzteres als Interventionsform in der Unternehmensberatung gut nutzen.

Im PUB-Gespräch greift der Berater auf den Menschen als Handlungsträger zu, der eine relevante Umwelt des Klientensystems darstellt, und versucht dann, die Ergebnisse dieses Gesprächs in den Beratungsprozeß einzubinden. Die Impulssetzung auf relevante Umwelten (wie z. B. auch auf Kunden, Banken, Eigentümer etc.) dient dazu, Wirkung im Klientensystem zu erzielen. Beim PUB-Gespräch wird zwischen dem Menschen als relevante Umwelt des Unternehmens und dem Unternehmen als Klientensystem „vermittelt“, wobei die klare Zielsetzung lautet, primär das Klientensystem in seiner Entwicklung zu unterstützen. Das PUB-Gespräch kann situativ entstehen oder bewußt und gezielt als Architekturelement in den Beratungsprozeß eingefügt werden.

Als Beispiel dient uns hier die Vorstandskonstituierung bei einem Industrieunternehmen:

In einem Industrieunternehmen wurde ein neuer Vierer-Vorstand konstituiert. Ein Vorstand (A) hatte bereits dem vorherigen Vorstandsgremium angehört. Zwei Vorstände (B, C) wurden aus Managern der ersten Ebene rekrutiert, und ein Vorstand (D) wurde extern besetzt. Wir gestalteten folgende Interventionsarchitektur:

Beratungselement	1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal
Arbeit an der Vision	 Klausur	 Großveranstaltung	 Entscheidung
Projekt -Portfolio	 Kick off	 Evaluierung	 Evaluierung
PUB-Gespräche - Alle 4 Vorstände gemeinsam - Je Vorstand individuell	2-tägige Klausur  • A • C • B • D	 • A • B	 • C • D • A • C • B • D
Coaching A ● C ●			

Die PUB-Gespräche (sowohl in der Gruppe als auch einzeln) – mit der Zielsetzung, die Vorstandsarbeit für das Unternehmen möglichst erfolgreich und effizient zu gestalten – wurden von zwei Beratern durchgeführt.

Das Coaching von Vorstand A bzw. C wurde verbindlich als eines der Elemente der Personalentwicklung dieser beiden Vorstände definiert und von zwei von den Beratern unabhängigen Coachs durchgeführt. Inwieweit Ergebnisse aus dem Coaching in die PUB-Gespräche einfließen, oblag eigenverantwortlich den beiden Vorständen.

Der Einsatz des PUB-Gesprächs kann funktional sein, um z. B.:

- relevanten Handlungsträgern (Mächtigen, stark Betroffenen, Verunsicherten, „Widerständlern“ etc.) kurzfristig auch Raum für „Persönliches“ zu geben, damit sie stärker in den Beratungsprozeß eingebunden werden. Themen können hierbei sein:
 - persönliche Entlastung;
 - Reflexion;
 - Ansätze zur individuellen Problemlösung;
- aus den persönlichen Betroffenheiten von relevanten Handlungsträgern Impulse für die Gestaltung des Beratungsprozesses zu erhalten;
- die Anschlußfähigkeit zwischen Beratersystem und Klientensystem zu erhöhen;
- Orientierungshilfe bezüglich der Aufgaben, Rollen und Positionen (sowohl inhaltlich als auch prozeßbezogen) zu bieten;
- das Nähe-Distanz-Verhältnis zwischen Klienten- und Beratersystem zu regulieren.

8. Checkliste für PUB-Gespräche

Zum Abschluß möchten wir noch eine Checkliste hinsichtlich der Führung von PUB-Gesprächen anführen, zudem ein „Mini-Glossar“ (Abschnitt 9):

1. Das PUB-Gespräch ist eine Intervention im Beratungsprozeß.

2. Das PUB-Gespräch muß eine Funktionalität für den Beratungsprozeß aufweisen.
3. Dem PUB-Gespräch muß zumindest ein „Mini-Kontrakt“ zwischen Berater und Gesprächspartner zugrunde liegen, der auf jeden Fall klarstellt, daß dieses Gespräch ein Teil des Beratungsprozesses ist und daß letzterer Priorität hat.
4. Es muß sowohl dem Berater als auch dem Klienten deutlich bewußt sein, daß die Loyalität des Beraters dem Klientensystem (Unternehmen) gehört.
5. Die aus dem Gespräch resultierenden Informationen müssen in den Berater-Staff einfließen.
6. Coaching muß getrennt vom Beratungsprozeß eingesetzt werden.
7. Mit dem privaten Bereich, der zwischen Berater und Gesprächspartner entsteht, ist sehr sorgsam umzugehen, um nicht beim Gesprächspartner womöglich Illusionen zu wecken und in der Folge Enttäuschung zu verursachen.
8. Im Berater-Staff können Konkurrenz und Mißtrauen entstehen, weil z. B. die einzelnen Beraterinnen und Berater unterschiedliche Nähe zu mächtigen Personen im Klientensystem aufbauen. Daher ist bezüglich dieser Themen im Berater-Staff Offenheit und Klarheit notwendig.

9. Mini-Glossar

· *Haltung (systemisch)*

Dieser Haltung kann man im wesentlichen so beschreiben: Alles, was ist, ist sinnvoll und darf sein. Hohe Akzeptanz gegenüber dem „Sinn“ und dessen Funktion. Der Berater kann das Klientensystem nur verstören, aber nicht wirklich beeinflussen. Das Klientensystem macht, was es macht, denn wahr ist, was funktioniert. Was Funktionalität hat, entscheidet der Klient.

Der Berater/Coach kann nur den Widerspruch zwischen Verändern und Bewahren aufzeigen und gemeinsam mit dem Klientensystem prüfen, was wäre, wenn...

· *Theoretische Sichtweise von sozialen Systemen und Individuen*

a) *Soziale Systeme*: Wir folgen der Theorie von Luhmann (2001), der soziale Systeme als Handlungs-/Kommunikationssysteme beschreibt, bei denen der Mensch zwar relevanter Handlungs- bzw. Kommunikationsträger ist, aber nicht dem System angehört.

Die Identität eines sozialen Systems läßt sich anhand folgender drei Beobachtungskategorien beschreiben:

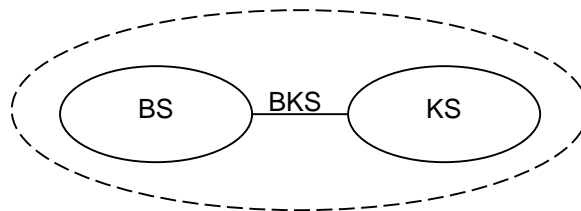
- relevante Umwelten;
- innere Strukturen/Muster;
- Sinn (vgl. Exner 1990).

b) *Individuen*: Hier folgen wir der biologischen Erkenntnistheorie von Maturana und Varela. Diese Theorie basiert aus unserer Sicht aus zwei wesentlichen Grundaussagen:

- *Der Beobachter*: Alles, was gesagt wird, wird von einem Beobachter gesagt. Der Beobachter ist ein menschliches Wesen, das Selbstbewußtsein erlangt, da es sich selbst beobachten kann. Das heißt: Das, was der Mensch sagt, sagt er primär zu sich selbst, denn er teilt sich seine eigenen Beobachtungen mit.
- *Autopoiesis*: Der Mensch ist – wie auch andere Lebewesen – ein autopoietisches System. Der Mensch unterscheidet sich von den anderen Lebewesen durch die Möglichkeit, bewußt Beobachter zu sein. Andere Organismen registrieren unbewußt Veränderungen und reagieren evolutionär entsprechend. Autopoietische Systeme unterwerfen alle ihre Veränderungen der Erhaltung ihrer eigenen Organisation, sie sind deshalb autonom (Maturana & Varela 1991).

· *Beratungsmodell (Literatur: Königswieser & Exner 2002: Systemische Intervention)*

Es gibt ein Klientensystem (KS), das sich über den Beratungsauftrag definiert, ein Beratersystem (BS), in dem ein oder mehrere Berater die Handlungsträger sind, und ein Beratungssystem (BKS), das temporär entsteht und versucht, die gesetzten Ziele zu erreichen.



Das Beratersystem versucht mittels Interventionen, Wirkung beim Klientensystem zu erzielen. Unter *Interventionen* verstehen wir nach Willke (2000) eine zielgerichtete Handlung, die die Autonomie des Klientensystems respektiert und daher auch akzeptiert, daß nur der Klient hinsichtlich der Wirkung der Intervention entscheidet.