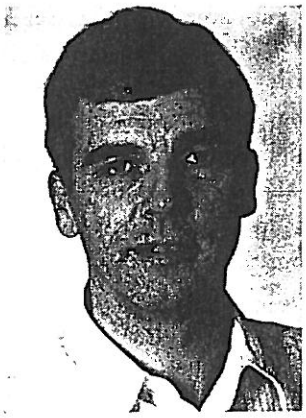
Roswita Königswieser
Alexander Exner
Jürgen Pelikan

Systemische Intervention in der Beratung

Systemische Konzepte, Methoden und Techniken haben Möglichkeiten und Vorgehensweise der Organisationsberatung in den letzten Jahren beträchtlich erweitert und fortentwickelt bzw. auf eine neue theoretische sozialwissenschaftliche Basis gestellt. In diesem Artikel klären wir unser Verständnis von systemischer Intervention im Rahmen der Organisationsberatung.

Dr. Roswita Königswieser
ist Sozialwissenschafterin, Ausbildung in Gruppendynamik und systemischer Familientherapie. Geschäftsführendes Mitglied der Beratergruppe Neuwaldegg und Gründungsmitglied der Forschergruppe Neuwaldegg, Wien



Dipl. Ing. Alexander Exner
ist geschäftsführender Gesellschafter der Beratergruppe Neuwaldegg Ges. m. b. H.; Mitglied der Forschergruppe Neuwaldegg; Aufsichtsratsvorsitzender der Palfinger Holding AG

Univ. Prof. Dr. Jürgen M. Pelikan
ist Professor für Soziologie der Universität Wien, Leiter des Ludwig Boltzmann-Instituts für Medizin- und Gesundheitssoziologie – WHO Kooperationszentrum für Krankenhaus und Gesundheitsförderung.

Einleitung

Wir versuchen mit diesem Artikel zu klären, was systemische Intervention für uns ist. Wir nähern uns dieser Thematik von einer theoretischen Seite und entwerfen ein Modell, setzen aber auch gleichzeitig aus der systemischen Beratungserfahrung praktische Beispiele dazu in Beziehung. Anliegen dieses Artikels ist es auch, die in der Praxis oft intuitiv getroffenen Interventionsentscheidungen in einen systematischen Bezugsrahmen zu stellen. Unsere Weiterbildungsaktivitäten mit systemisch orientierten KollegInnen und vor allem deren Fragen haben uns dafür wichtige Impulse gebracht.

Was verstehen wir unter *systemischer Intervention* im Rahmen einer *Organisationsberatung?* Mit Willke (1987, S. 333) verstehen wir unter Intervention eine zielgerichtete Kommunikation (d.h., eine bestimmte Wirkung beim Kommunikationspartner wird in das Kalkül der Kommunikation einbezogen) zwischen psychischen und/oder sozialen Systemen, in der die Autonomie des intervenierten Systems respektiert wird. *Systemische Intervention* könnte eine zielgerichtete Kommunikation genannt werden, in der man sich der prekären Ausgangslage des Versuchs der wirkungsvollen Beeinflussung eines autonomen sozialen Systems bewusst ist. Systemtheoretisch aufgeklärte Interventionsstrategien zeichnen sich demnach vor allem dadurch aus, dass sie das Risiko von Interventionen in autonome Systeme klarer bestimmen, stärker eingrenzen und deshalb wohl eher tragbar machen (Helmut Willke 1987, S. 357).

Man ist sich der prekären Ausgangslage bewusst, ein autonomes soziales System wirkungsvoll zu beeinflussen.

Mit *Organisationsberatung* meinen wir eine professionelle, vertraglich geregelte Fach- oder Prozessberatung von Organisationen durch aussenstehende Einzelberater oder Beratungsfirmen. «Systemische Intervention in der Organisationsberatung» bedeutet dann zielgerichtete beraterische Kommunikation in Organisationen – wobei diese als soziale Systeme begriffen werden und der gesamte Prozess der Beratung methodisch unter Gesichtspunkten der modernen Systemtheorie reflektiert und angeleitet wird.

Wir bezeichnen Beraterhandlungen nur dann als Interventionen, wenn sie am Klientensystem orientiert sind und eine bestimmte Wirkung erzielen wollen, was voraussetzt, dass vor den Interventionen vom Beratersystem Hypothe-

sen über die Situation und die gewünschte Wirkung der Interventionen gebildet wurden. Dieser Begriff von Intervention unterscheidet sich von einer linearen Vorstellung von Eingreifenkönnen, Verändern-Können. Wir gehen davon aus, dass lebende Systeme nur in ihren tradierten, spezifischen Mustern reagieren können. Gleichzeitig meinen wir mit Willke, dass jedes System «Druckpunkte und Stellen» hat, auf die es sensibel reagiert (Willke, 1992). Grundsätzlich sollen durch Interventionen Impulse für eine Weiterentwicklung des Klientensystems gegeben werden: Freiräume für Handlungsalternativen, Strategien und Entscheidungen sollen vergrössert und Energie soll deblokkiert werden.

Aus der Differenz zwischen der eigenen und der fremden Sicht kann das System Informationen ableiten, die zu Entwicklungsimpulsen führen.

Der Vorteil von Beratern liegt vor allem darin, mit anderen Vorstellungen die Wirklichkeitskonstruktionen und Selbstbeschreibungen der Organisation und ihre Handlungen zu beobachten und daraus Interventionen abzuleiten (Wimmer 1992). Aus der Differenz zwischen der eigenen und der fremden Sicht kann das System Informationen ableiten, die zu Entwicklungsimpulsen führen, die wieder schöpferisches Verhalten ermöglichen (Bernd Schmid, 1989). Dieser Effekt tritt dann ein, wenn sich die Problemlösungskapazität des Systems insgesamt steigert und alternative Selbstentwürfe möglich werden (Wimmer 1992).

1. Die an der Beratung beteiligten sozialen Systeme

1.1 Überblick über die beteiligten sozialen Systeme

Bei der Organisationsberatung lassen sich drei Typen von sozialen Systemen, die den Beratungskontext konstituieren, unterscheiden: das Klientensystem (KS), das sich beraten lässt, das Beratersystem (BS), das die Beratung durchführt, und das Beratungssystem (BKS), ein neuer, gemeinsamer Kontext, der von den beiden genannten Systemen eigens eingerichtet werden muss, damit Beratung wirksam stattfinden kann. Sind der Klient und der Auftraggeber einer Beratung nicht identisch, so ist der Auftraggeber als zusätzliches eigenständiges System zu berücksichtigen. Der Auftraggeber ist vor allem bedeutsam für die Rahmenbedingungen des Beratungssystems (Zielsetzungen, Ressourcen, Terminsetzungen). Auftraggeber werden von uns aber nicht als Teil des BKS, sondern als eine seiner relevanten Umwelten angesehen. Alle drei (bzw. vier) Systeme sind im Regelfall soziale Systeme vom Typus Organisation (Ausnahmen: Einzelberater oder einzelne Personen als Auftraggeber).

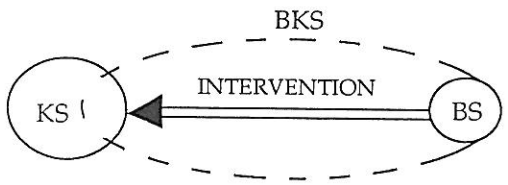


Abb.: Die an der Beratung beteiligten sozialen Systeme

1.2 Gemeinsamkeit der an der Beratung beteiligten Systeme

Folgt man der modernen Systemtheorie, wie sie in den beiden letzten Jahrzehnten in der Biologie (Maturana, Varela), in der Erkenntnistheorie (v. Förster) bzw. in der Soziologie (Luhmann, Willke) entwickelt wurde, so lassen sich die an der Beratung hauptsächlich beteiligten Organisationen folgendermassen qualifizieren: Es handelt sich gleichermassen um Systeme

- im Gegensatz zu Umwelten, und zwar
- um komplexe – im Gegensatz zu einfachen;
- um autonome bzw. autopoietische und damit auch um selbstreferentielle – im Gegensatz zu trivialen oder heteronomen;
- um soziale – im Gegensatz zu maschinellen, organischen oder psychischen und
- um Organisationen – im Gegensatz zu Interaktionssystemen, Gruppen, Netzwerken, funktionalen Teilsystemen oder Gesellschaften.

Was bedeuten diese Kennzeichnungen und welche Konsequenzen haben sie für Interventionen in diese Arten von Systemen? Statt mit der Differenz Teil/Ganzes arbeitet die moderne Systemtheorie mit der Differenz System/Umwelt. Im Gegensatz zu Umwelten haben Systeme Grenzen und weisen hinsichtlich ihrer Strukturen und Prozesse Ordnung auf.

Für Beratung folgenreich sind zunächst die Grenzen der beiden involvierten Systeme. Berater gehören in dieser Betrachtungsweise gleichermassen zur Umwelt von potentiellen Klienten, wie diese Teil der Umwelt von Beratern sind. Beide müssen durch den Abschluss eines Beratungsvertrags wechselseitig zunächst zur füreinander relevanten Umwelt definiert werden. Die Grenzen der beiden Organisationen müssen dann durch die Einrichtung von geeigneten intermediären Beratungsstrukturen und -prozessen zumindest prinzipiell für gegenseitige Beobachtungen und Kommunikationen durchlässig gemacht werden.

Inhaltlich ist der Wechsel von Teil/Ganzes zu System/Umwelt als Beobachtungsdifferenz insofern von Bedeu-

tung, als damit die Organisation in ihrer Umwelt bzw. das Verhältnis der Organisation zu ihrer Umwelt zum Thema und Erfolgskriterium der Beratung wird – und nicht einfach die innere Ordnung der Organisation.

Beispiel: Ein Unternehmen geht in Konkurs, obwohl ein Beraterteam das Zusammenwirken von Arbeitsvorbereitung und Produktion wesentlich besser organisiert hat. Leider hat diese Strategie nicht geholfen, die Erwartungen der relevanten Umwelten – Kunden und Banken – zu befriedigen.

Für alle drei in der Beratung involvierten Typen von sozialem System gilt in der Regel, dass sie komplex sind. «Als komplex wollen wir eine zusammenhängende Menge von Elementen bezeichnen, wenn auf Grund immanenter Beschränkungen der Verknüpfungskapazität der Elemente nicht mehr jedes Element jederzeit mit jedem anderen verknüpft sein kann.» (Luhmann, 1984, S. 46).

Was heisst das für den Beratungsprozess und für beraterische Interventionen? Das heisst auf der Ebene von Beobachtungen: Diese Systeme können weder durch sich selbst noch durch Aussenbeobachter vollständig beschrieben oder modelliert, sondern nur (hoch)selektiv erfasst werden – mit allen Risiken, die das beinhaltet. Ein Mittel der Risikominimierung ist – zumindestens auf Seiten der Berater – eine adäquate Organisationstheorie. Ein anderes ist arbeitsteilige Teamarbeit und Intervision der Berater zur Erzeugung und Verbindung unterschiedlicher Beobachterperspektiven hinsichtlich ein und desselben Klientensystems. Eine für Beobachter methodisch höchst bedeutsame Strategie zur Komplexitätsreduktion ist das aktive Fragenstellen an Repräsentanten des Klientensystems – also kommunikative Interventionen – statt passiven Beobachtens im Alltagssinn.

Für Interventionen heisst das, diese können immer nur hypothetisch ins relative System-Dunkel erfolgen und müssen aufgrund ihrer – auch nur begrenzt erfassbaren – Folgen für das System Schritt für Schritt überprüft und modifiziert werden. Das heisst natürlich auch: Einfach-universelle Erfolgsrezepte für Veränderungen sind für komplexe Systeme nicht möglich, sondern nur iterative, massgeschneiderte – und dennoch riskante – theoriegeleitete Interventionen.

Das System spielt nur seine eigene Melodie und kann nur seine eigene Musik hören.

Die beteiligten Systeme sind autopoietisch und selbstreferentiell. Autopoiese im Falle sozialer Systeme heisst mit Willke (1987, S. 336) «Die operative Schliessung eines sozialen Systems zu einem autopoietischen ist also dann gegeben, wenn die ablaufenden Kommunikationen sich an den (vorausgegangenen) Kommunikationen dieses Systems orientieren, d.h. sich bilden als Reaktion auf Kommunikationen, die sich im System ereignet haben.» Nach Maturana können diese strukturdeterminierten, selbststeuernden Systeme von Umweltereignissen nur zu eigenen Operationen angeregt oder angestossen, nicht aber determiniert werden (Maturana nennt diese Art der Umweltbeziehung «strukturelle Kopplung»).

Was heisst das für Organisationsberatung? Es gibt keine einfachen, direkt «steuernden» bzw. determinierenden Interventionen von Beratern in eine von ihnen beratene Organisation. Das System spielt nur seine eigene Melodie und kann nur seine eigene Musik hören. Sogar für Manager mit Linienfunktionen ist in Frage zu stellen, inwieweit sie ihre Mitarbeiter bzw. Organisationen direkt steuern können. Für Berater wird nicht nur die Problemadäquatheit, sondern auch die operative Anschlussfähigkeit und das Irritationspotential zur Voraussetzung für den Erfolg von Interventionen.

1.3 Besonderheiten der an der Beratung beteiligten Systeme

Das Klientensystem

Die Systeme, d.h. Organisationen, Firmen, Unternehmen oder Teile von diesen, die im Kontext eines Beratungsauftrags zu Klientensystemen werden, existieren zunächst unabhängig vom Beratungskontext. Hinsichtlich Branche (z.B. Industrie, Handel, Dienstleistung, Non-Profit), Grösse, Zielsetzung, Verhaltensmuster und Struktur gibt es be-

trächtliche Unterschiede innerhalb der potentiellen Klientensysteme. In der Regel nimmt nur eine Auswahl der in einer Gesellschaft existierenden Organisationen und auch diese nur für bestimmte Phasen ihrer Entwicklung die Rolle des Klienten in einem Beratungssystem ein.

Man kann davon ausgehen, dass man als externer Berater so «behandelt» wird, wie es das System grundsätzlich gewohnt ist, seine Beziehungen zu gestalten. Man spürt schon beim Erstkontakt, ob z.B. Vertrauen und Verbindlichkeit vorhanden sind, ob Respekt oder Abwertung, Misstrauen und Unverbindlichkeit in den Verhaltensmustern reproduziert werden. In einem Wirtschaftsunternehmen wird man die Logik des Kosten-Nutzen-Denkens zu spüren bekommen, in Non-Profit-Organisationen ist man häufig mit politischen Überlegungen oder Moral konfrontiert (Wimmer 1992).

Eine interessante Frage ist es, ab welchem Zeitpunkt ein System sich selbst als Klientensystem versteht. Ist es das bereits bei der Diskussion darüber, ob ein Berater(system) eingesetzt werden soll, beim Bekanntwerden mit dem Beratersystem, beim Angebot oder erst beim Vertragsabschluss? Die selben Fragen stellen sich natürlich auch für das Beratersystem. Unserer Meinung nach ist aus Sicht des Beratersystems das Klientensystem vom Erstkontakt an als ein solches zu definieren.

Das Beratersystem

In dem einen möglichen Grenzfall besteht das Beratersystem aus einem einzelnen Berater, der als Experte Beratungen durchführt, im anderen haben sich mehrere Beratungsfirmen zusammengeschlossen, um gemeinsam zu arbeiten. In der Regel bilden mehrere Berater einer Beratungsfirma ein Team, um gemeinsam einen bestimmten Auftrag hinsichtlich eines Klientensystems zu bearbeiten. Bei Beratungsfirmen handelt es sich um Expertenorganisationen, die auf kommunikative Dienstleistungen spezialisiert sind und je nach Grösse und Struktur mehr team- oder mehr organisationsartig operieren.

Zur Beschreibung des Beratersystems möchten wir drei Dimensionen, nämlich Haltung, Theorien und Strukturen, sowie zwei relevante Umwelten, nämlich Personen und Heimatsystem, heranziehen.

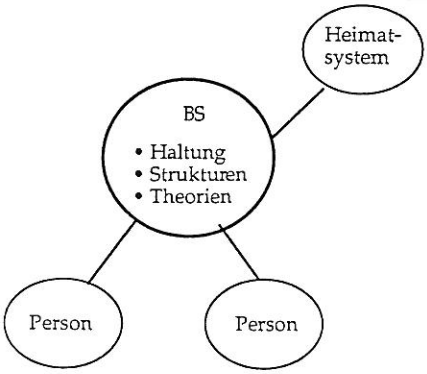


Abb.: Das Beratersystem (BS)

• *Haltung*

Sind Menschen und Organisationen lernfähig? Wie steuerbar sind Systeme? Wieviel Veränderung kann ein System verkraften? Wieviel Nähe können Berater zum Klienten entwickeln? Wann ist die Beratung ein Erfolg? Hinter diesen Fragen stehen Annahmen, Haltungen und Werte, die Prämissen für das beraterische Vorgehen bilden.

Systemische Beratung lässt sich nach unserem Verständnis durch folgende Punkte skizzieren:

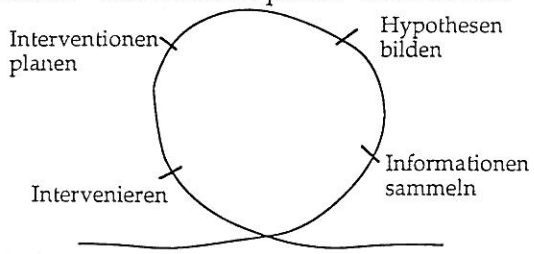
- Interventionen sind nur Impulse, aus denen das KS das macht, was es machen kann. Die Einflussmöglichkeit ist sehr begrenzt.

- Berater können nur den Widerspruch bezüglich Verändern und Bewahren öffnen. Das Klientensystem trifft die Entscheidung, wie es damit umgeht, selbst.

- Alles hat seine Funktion in Relation zum Sinn. Es ist hilfreich, nach dem Guten im Schlechten und dem Schlechten im Guten zu fragen.

- Die Definition von Funktionalität ist Sache des Klientensystems.

- Für das BS geht es um das permanente Durchlaufen der Reflexionsschleife: Informationen sammeln – Hypothesen bilden – Interventionen planen – Intervenieren.



Vor der Intervention sind Hypothesen über die Situation zu bilden und ist die beabsichtigte Wirkung der Intervention zu planen. Gleichzeitig gilt es aber, nicht der Illusion zu verfallen, dass die erwünschte Wirkung eintreten wird.

- Das Beratersystem selbst muss ein stabiles System sein (Qualifikation des BS ist mehr als die der einzelnen Berater).

- Zwischen Berater- und Klientensystem ist eine klare Grenze zu ziehen und zu erhalten.

- Das Beratersystem hat sich zu bemühen, die Werte des Klientensystems zu verstehen und zu akzeptieren (Neutralität). Wenn die Werte des Klientensystems aus Sicht des BS untragbar sind, ist die Beratung zu beenden.

- Berater sind Beobachter zweiter Ordnung – im Gegensatz zu den Mitarbeitern des Unternehmens, die Beobachter erster Ordnung sind.

- Als Berater hat man darauf zu achten, nicht Personen, sondern die hinter den Personen wirkende Kommunikationsstruktur des Systems erkennen zu wollen.

• *Theorien*
Alle impliziten und expliziten Theorien beeinflussen die Interventionsentscheidungen. Wir unterscheiden zwischen Paradigmen bzw. Weltsicht und Beratungstheorien. Auf der Ebene des Paradigmas macht es sicherlich einen Unterschied, ob man der systemischen Sichtweise eines «Gärtners und Kultivators» oder der traditionellen eines «Machers und Beherrschers» anhängt (Capra, Exner, Königswieser, 1992). Wir vertreten die Meinung, dass der systemische Ansatz – bei allen unterschiedlichen Praxisweisen – die Art und Weise ist, wie die Welt wahrgenommen werden sollte. Er ist letztlich eine Haltung.

Es macht einen Unterschied, ob man der systemischen Sichtweise eines «Gärtners und Kultivators» oder der traditionellen eines «Machers und Beherrschers» anhängt.

Auch die explizite Arbeit an Beratungstheorie erscheint uns wichtig. Haben wir vor einigen Jahren noch kritisch angemerkt, dass es sehr wenige Arbeiten zu diesem Thema gibt (Exner, Königswieser, Titscher, 1987), so ist erfreulicherweise in den letzten Jahren eine verstärkte Auseinandersetzung auf diesem Gebiet zu beobachten. Insbesondere verweisen wir auf das Buch Organisationsberatung von Wimmer (1992).

• *Struktur*
Welche Struktur sich das Beratersystem gibt, ist ebenfalls von Bedeutung. Ob es aus einem oder mehreren Beratern besteht, kann Einfluss darauf haben, wieviel Zeit für Reflexion und Staffarbeit eingeplant ist. Interventionen wirken unterschiedlich – je nachdem, ob es einen Seniorberater mit Junioren gibt, ob gleichwertige Kollegen miteinander arbeiten, ob interne oder externe Berater ein Projekt betreuen. Auch Differenzierungen (etwa in Projektleiter und Berater) oder die Zusammensetzung von Beraterteams (nur Frauen bzw. Männern oder gemischt zusammengesetzt) oder Unterschiede in der Honorierung sind Strukturmerkmale, die wesentlichen Einfluss haben. Je mehr Klarheit im Beratersystem vorhanden ist, desto besser ist die Eigendynamik der Beziehung zum Klientensystem zu handhaben. In diesem Zusammenhang wollen wir auch auf die Wichtigkeit der Staffarbeit aufmerksam machen. Gemeinsame Reflexion, Hypothesenbildung und Interventionsplanung sind nötig, um erfolgreich und professionell arbeiten zu können und die Arbeitsfähigkeit zu erhalten. Nur so schafft man es, die nötige Distanz zu behalten (Wimmer 1992).

• *Personen*
Natürlich sind die einzelnen Berater – als eine sehr relevante Umwelt des Beratersystems – eine zentrale Einflussgrösse für die Interventionsentscheidungen und deren Auswirkungen. Sie spielen mit ihrer Geschichte, ihren Charakteren und ihren persönlichen Haltungen eine wesentliche Rolle. Es geht um Authentizität, um die soziale Kompetenz des Intervenierenden, um die eigene Reflexions- und Kommunikationsfähigkeit. Professionalität bedeutet einen hohen Aus- und Fortbildungslevel und damit permanente Arbeit an sich selbst. Ohne diese permanente Selbstreflexion ist die nötige Distanz zum Klientensystem und zu sich selbst schwer aufrechtzuerhalten.

• *Heimatsystem*
Eine andere wichtige Umwelt kann das Heimatsystem der Berater sein. Besteht das Beratersystem aus mehreren Beratern, die alle der selben Firma angehören, wird dieser Einfluss dann besonders wirksam werden, wenn diese Beraterfirma starke Normen und Regeln über die Art von Interventionen gebildet hat. Dieses Heimatsystem schaut sozusagen über die Schultern der Berater und kanalisiert die vielfältigen Möglichkeiten von Interventionen.

Das Beratungssystem

Das BKS ist ein neues System und begrenzter als die beiden es konstituierenden sozialen Systeme. Es stellt sozusagen eine gemeinsame sachliche, zeitliche, soziale und räumliche Schnittmenge des KS und des BS dar, in der eine aufeinander bezogene und folgenreiche Kommunikation zumindest prinzipiell ermöglicht werden soll. Es ist sachlich beschränkt auf die Lösung von Problemen des KS, zeitlich befristet durch die Dauer des Auftrags und sozial eingeschränkt auf bestimmte Vertreter des KS und des BS. Beratung bedarf also eines gemeinsamen Problemfokus. Beratung erfordert, wie alle Prozesse, Zeit – nicht nur die eigens zu bezahlende Arbeitszeit der Repräsentanten des BS, sondern als Opportunitätskosten auch entsprechende Zeit von den involvierten Rollenträgern des KS. Und Beratung ist auf soziale Verankerung im KS und im BS angewiesen.

Das BKS wird also von zumindest zwei Kooperationspartnern mit asymmetrischer, aber komplementärer Aufgabenstellung und Funktion, nämlich sich beraten zu lassen bzw. zu beraten, für eine bestimmte Zeit zur Lösung eines oder mehrerer, genau spezifizierter oder noch offener Probleme des Klientensystems eingerichtet. Ein einmaliger oder in Schritten immer wieder bzw. kontinuierlich auszuhandelnder Vertrag (Auftrag, Arbeitsbündnis) regelt die sachlichen, zeitlichen, sozialen und ressourcenmässigen Grenzen des Beratungssystems, innerhalb welcher der Kommunikationsprozess der eigentlichen inhaltlichen Beratung stattfinden kann. Diese Vorstellung von Beratungssystem schliesst nicht aus, dass es sich bei Beratung auch um ein fraktioniertes Unterfangen handeln kann, das mit Unterbrechungen in der Zeit stattfindet. Bezüglich der sozialen Dimension ist es auch möglich, dass getrennt an der gemeinsamen Beratungsaufgabe gearbeitet wird: im Klien-

tensystem in Abwesenheit der Berater bzw. im Beratersystem ohne Anwesenheit der Klienten.

Aus der Differenz zwischen Aufbau und Erhaltung der Beratungsstruktur (siehe soziale Architektur) und Beratungsprozess resultieren für das Beratungshandeln Interventionen unterschiedlicher Zielrichtung und Funktionalität – sozusagen Interventionen für das und Interventionen in das Beratungssystem. Einerseits müssen Verhandlungen geführt und Interventionen gesetzt werden, um die notwendigen strukturellen Bedingungen für die Möglichkeit von Beratung überhaupt erst herzustellen und kontinuierlich aufrechtzuerhalten. Sind bei einem Auftrag Auftraggeber und Klient nicht identisch, so ist die grundsätzliche Struktur des Auftrags – und damit des Beratungssystems – zunächst mit dem Auftraggeber abzuklären. Danach ist das Beratungssystem mit dem Klienten zu konstituieren, ein Arbeitsbündnis ist zu begründen und zu erhalten. Für die Herstellung dieses für die soziale Architektur der Beratung notwendigen Rahmens, also für die Grenzen und Möglichkeiten des BKS – trägt das BS die Verantwortung. Es ist ein wesentliches Kennzeichen von beraterischer Professionalität, die für die eigene Arbeit notwendigen Bedingungen zu kennen und diese entweder herstellen zu können – oder einen Auftrag unter für ein bestimmtes Beratersystem «unmöglichen» Bedingungen abzulehnen.

Alles beraterische Interventieren muss durch das Nadelöhr der kommunikativen Interaktion (Luhmann).

Andererseits müssen dann innerhalb dieser Struktur im Prozess der Beratung Interventionen gesetzt werden, die auf die sachliche Bearbeitung der inhaltlichen Probleme des Klientensystems abzielen. Die gewählten Interventionstechniken zur Aufrechterhaltung des BKS bzw. zur Bearbeitung der Probleme des BS mögen sich häufig nicht sehr stark voneinander unterscheiden, wichtig ist aber, dass das BS während der gesamten Beratung beide Aufgaben (Beratungssystemaufrechterhaltung und Problembearbeitung) als zumindest gleichgewichtig im Auge behält.

Alles beraterische Intervenieren muss durch das Nadelöhr der kommunikativen Interaktion (Luhmann). Wie aber sollen durch gemeinsame Kommunikation im Beratungssystem Veränderungen in den Handlungen und Operationen des Klientensystems induziert werden, um die es letztlich gehen muss, soll die Überlebens- oder Entwicklungsfähigkeit des Klientensystems tatsächlich verbessert werden? Erklärtermassen können die Operationen des KS nicht direkt im BKS durch Interventionen des BS verändert werden. Dies ist nur im KS selbst möglich. Für direkte operative Veränderungen müsste das BS ein Teil des KS werden und dort Positionen einnehmen, die direkte Eingriffe in operative Vollzüge zulassen (in Ausnahmefällen geschieht dies auch, wenn z.B. Berater in einem Unternehmen Managementfunktionen auf Zeit einnehmen). In der Kommunikation des BKS können nichtkommunikative Handlungen oder Operationen des KS, aber auch seine Selbstbeschreibungen, lediglich thematisiert oder bestenfalls in Rollen- oder Planspielen simuliert werden. Es muss bei einer erfolgreichen Beratungsarbeit also darum gehen, jene Selbstbeschreibungen des KS im BKS zu thematisieren, die konstitutiv für sein tatsächliches, als problematisch bewertetes Operieren sind.

2. Kontexte der systemischen Intervention

Jede Intervention – als eine zielgerichtete Kommunikation zwischen BS und KS – kann einerseits von analytischen Kalkülen und andererseits von Intuition getragen sein.

Wir versuchen in diesem Abschnitt Kontexte, in denen Interventionen ablaufen, aufzuzeigen. Natürlich ist die Ausdifferenzierung dieser Kontexte eine willkürliche Angelegenheit, und zusätzlich sind diese Kontexte miteinander vernetzt und in Wechselwirkung. Wir haben jedoch in unserer Praxis die Erfahrung gemacht, dass diese Kontexte für das Planen und Reflektieren von Interventionen hilfreich sind, und möchten sie daher hier näher beschreiben.

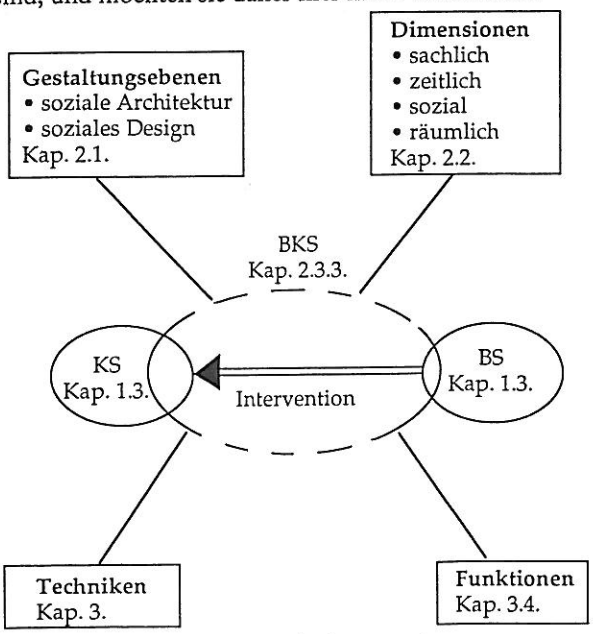


Abb.: Kontexte der Intervention

2.1 Gestaltungsebene der Intervention

Die Gestaltung der Form, in der sich soziale Prozesse und Interventionen entwickeln können, nennen wir soziale Architektur und soziales Design, weil diese Entwürfe einige Parallelen mit der Arbeit von Architekten und Designern aufweisen. Auf der Basis von Annahmen und Rahmenbedingungen (Zielsetzungen, Zeit, Geld, Bedürfnisse, räumliche Gegebenheiten) werden soziale Räume entworfen, die wiederum ihrerseits einen Rahmen für soziale Ereignisse und Kommunikationsprozesse darstellen. Soziale Architektur und soziales Design determinieren Kommunikationsflüsse, strukturieren Entscheidungsabläufe und Konfliktbearbeitungsmöglichkeiten.

Wie unterscheiden zwischen sozialer Architektur bzw. sozialem Design und Interventionstechniken.

• *Soziale Architektur*
So wie ein Architekt die Umgebung, den Baugrund und die Bedürfnisse des Bauherrn als Basis seiner Entwürfe berücksichtigen muss und die Planung immer wieder überarbeitet, gestaltet der Berater seine Interventionsplanung abhängig von der Organisation des Klientensystems und schafft Strukturen, die die erwünschten Kommunikationsabläufe erleichtern und Blockaden verhindern sollen. So wie der Architekt Räume gestaltet, muss das Beratersystem den Gesamtablauf eines Beratungsprozesses planen und gemeinsam mit dem KS gestalten. Es muss sich überlegen, an welchen manifesten und latenten Inhalten gearbeitet werden soll und in welcher Abfolge, in welchen Rhythmen soziale Strukturen aufgebaut werden sollen. Die Klärung der Frage, wie der Berater als solcher das Problem beantwortet, ist eine wichtige Weichenstellung für den weiteren Prozess.

Soziale Architektur und soziales Design determinieren Kommunikationsflüsse, strukturieren Entscheidungsabläufe und Konfliktbearbeitungsmöglichkeiten.

Beispiel: Zielsetzung einer Beratung ist die Arbeitsfähigkeit des Vorstands einer Tochterfirma eines grossen Industriekonzerns zu erhöhen. Als soziale Architektur wurde folgendes geplant: Schwerpunkte der inhaltlichen Arbeit sollen die Relation zum Gesamtkonzern und die Teamfähigkeit des Vorstands sein. Es wird ausschliesslich mit dem Vorstand gearbeitet, ansonsten gibt es nur Interviewkontakte mit relevanten Umwelten. Es wird vierteljährlich in Form einer eintägigen Klausur mit dem Gesamtvorstand – immer im gleichen Hotel – gearbeitet. Dazwischen gibt es zwei- bis dreistündige «Minicoaching»-Termine mit den einzelnen Vorstandsmitgliedern.

• *Soziales Design*
Soziales Design lässt sich mit der Arbeit eines Innenarchitekten vergleichen. So wie der Innenarchitekt die vom Architekten vorgegebenen Räume mit Einrichtung und Leben füllt, gilt es – im Rahmen der Metaentscheidungen der sozialen Architektur – soziale Räume weiterzugestalten, die der Erreichung der Zielsetzungen des Beratungsprozesses hilfreich sind.

Einen anderen Kontext stellen die sachlichen, zeitlichen, sozialen und räumlichen Dimensionen für die Intervention dar.

Beispiel: Im Rahmen des o.a. Beispiels wird folgendes soziale Design für die erste Klausur mit dem Gesamtvorstand geplant: Zuerst werden die Interviewergebnisse mit relevanten Umwelten rückgespiegelt und dann die Reaktionen der Vorstände eingeholt. Abschliessend sollen die Themenschwerpunke für die nächsten Monate festgelegt und in Form von Aktivitätenplänen verabschiedet werden. Es werden Arbeitsformen für die einzelnen Arbeitsschritte innerhalb der Klausur geplant (z.B. die Reaktionen auf die Interviewrückspiegelung in Gesinnungsgruppen durchzuführen) und Arbeitszeiten für diesen Tag festgelegt. Bezüglich der räumlichen Ordnung wird entschieden, dass im Plenum mit einer kreisförmigen Sitzordnung ohne Tische gearbeitet wird und die Gruppenarbeiten in verschiedenen Räumen durchgeführt werden.

2.2 Dimensionen der Intervention

Einen anderen Kontext stellen die sachlichen, zeitlichen, sozialen und räumlichen Dimensionen für die Intervention dar.

• *Sachliche Dimension*
Eine wesentliche Weichenstellung erfolgt durch die Definition der Aufgabe bzw. der inhaltlichen Schwerpunkte und Zielsetzungen des Beratungsprojekts. Das Einbringen eines inhaltlichen Inputs kann dann als systemische Intervention gesehen werden, wenn es im Verständnis einer Energiezufuhr bzw. «Verstörung» des KS erfolgt und es dem KS überlassen bleibt, was es damit macht.

Beispiel: Es kann das Aufzeigen von möglichen Varianten einer Aufbauorganisation oder die Gestaltungsmöglichkei-

ten eines strategischen Planungsprozesses als Intervention eingesetzt werden. Im Unterschied zu einer Fachberatung dient das Aufzeigen möglicher Varianten dem Vitalisieren des KS, und es wird kein inhaltlicher Einfluss durch das BS auf die entstehende Problemlösung genommen. Als vorteilhaft hat sich für solche Phasen ein Splitting (siehe Kap. Interventionstechniken) zwischen einem Berater, der Input gibt, und einem zweiten, der die Verarbeitung der Informationen durch das KS leitet, herausgestellt.

• *Zeitliche Dimension*
Häufig ist uns nicht bewusst, dass nicht nur das Timing der Intervention auf der Interaktionsebene ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist, sondern auch die unsichtbaren bzw. impliziten Zeitdimensionen eine Rolle für den Beratungsverlauf spielen. Schon im Gesamtprojekt sollte es einen klaren Anfang – das ist meist eindeutig inszenierbar – und eine klares Ende geben. Im Sinne des Projektmanagements sind auch die Meilensteine als Zwischenchecks eine günstige Erfolgskontrolle. Damit verknüpft sind die zeitgerechte Terminplanung, das Einhalten der Termine und damit Verbindlichkeit. Die Entscheidung, wieviel Geschichtsaufarbeitung etwa bei Interviews oder Konfliktsituationen angebracht erscheint, oder ob vor allem die Zukunft fokussiert werden soll, liegt ebenfalls in dieser Dimension.

Die zeitlichen Rhythmen und Fixierungen strukturieren Rahmenbedingungen und Sinnzusammenhänge. So verlieren zu häufige oder zu seltene Standortklausuren ihren Sinn als Reflexionsform von Rückblicken und Entwürfen für die Zukunft. Die Erfüllung dieser Funktion ist an den Jahres- und Planungsrhythmus gebunden: Ein- bis zweimal im Jahr scheint meist passend.

Je nach Arbeitsgeschwindigkeit und Unternehmenskultur sind auch die Zeiten für Gruppenarbeiten oder Plenumsprozesse verschieden zu bemessen. Will man keine tiefergehende Auseinandersetzung, gibt man weniger Zeit – mehr Zeit bringt eher auch latente Themen nach oben.

Zeitliche Strukturen geben sozialer Architektur und sozialem Design erst ihren spezifischen Charakter und sind ein wesentliches Strukturelement der Gestaltung. Gruppendynamik etwa ist in aller Tiefe nicht innerhalb nur eines Tages erlebbar.

• *Soziale Dimension*
Es ist wichtig, welche personelle Zusammensetzung das Beratersystem hat und welche Personen des Klientensystems in das Beratungssystem direkt involviert werden. Innerhalb der sozialen Architektur und des sozialen Designs ist grosses Augenmerk darauf zu legen, welche Personen zu welchen Ereignissen, in welcher Zusammensetzung eingeladen bzw. kontaktiert werden. Oft scheitern Beratungen schlicht daran, dass die zentralen Entscheidungsträger nicht genügend integriert waren oder es verabsäumt wurde, das «Problemsystem» (K. Deissler, unveröffentlichtes Manuskript) zusammenzubringen, d.h. jene Leute, die für die Lösung relevant sein können. Man kann z.B., wenn der Vertrieb «schwach ist», mit einer Vertriebsgruppe arbeiten oder aber auch Vertreter der Produktion, der Händler oder auch interne Dienstleister miteinbeziehen.

Es ist von unterschiedicher Auswirkung – und sozial ein massiver Eingriff – ob bestimmte Themen (z.B. Konflikte zwischen zwei Subsystemen) in einer Grossgruppe, in mehreren Untergruppen (vier bis zehn Leute) oder in Kleingruppen (drei bis vier Leute) durchgearbeitet werden. Entscheidungen über die soziale Dimension hängen eng mit unseren eigenen Annahmen, Erfahrungen und Theorien zusammen.

• *Räumliche Dimension*
Der räumlichen Dimension wird eigenartigerweise in der Praxis häufig viel zuwenig Aufmerksamkeit gewidmet. Dabei bedeutet es z.B. ein wesentliches Gestaltungselement, ob die Beratungsarbeit mit dem Klienten innerhalb oder ausserhalb der Firma stattfindet. Normalerweise läuft eine Klausur in einem Hotel ungestörter ab als in Unternehmensräumlichkeiten. Natürlich spielt auch die Gestaltung des Raumes eine Rolle: von der Beleuchtung, den Farben, bis zur «Aufgeräumtheit», der Sitznähe und Tische. Ob Arbeitsgruppen in eigene, Intimität schaffende Räume geschickt werden oder ob man sie alle in einem grossen Plenumsraum arbeiten lässt, in dem man die Energie aller spürt, bewirkt Unterschiedliches.

Out-door-Übungen geben der Arbeit einen anderen Charakter als ausschliessliche In-door-Übungen. Sie nutzen das landschaftliche Umfeld.

Die relevanten Unterschiede zwischen Teilnehmern werden schlagartig sichtbar, wenn sie sich auch durch die Sitzordnung im Raum sinnlich ausdrücken – so fühlt man die Zusammengehörigkeit und Abgrenzung verschiedener Bereiche intensiver.

3. Interventionstechniken

Die Art und Weise wie wir als Berater versuchen, mit verschiedensten Interventionstechniken zu intervenieren, hängt von unseren Erfahrungen, unseren inneren Bildern und Vorstellungen ab, aber auch von allen anderen be-

schriebenen Kontexten. In jedem Fall sind sie ein wesentlicher Fundus für unsere Arbeit. Wir nennen sie auch «Schatztruhe». Das drückt ihren Sinn besser aus als das Wort «Techniken».

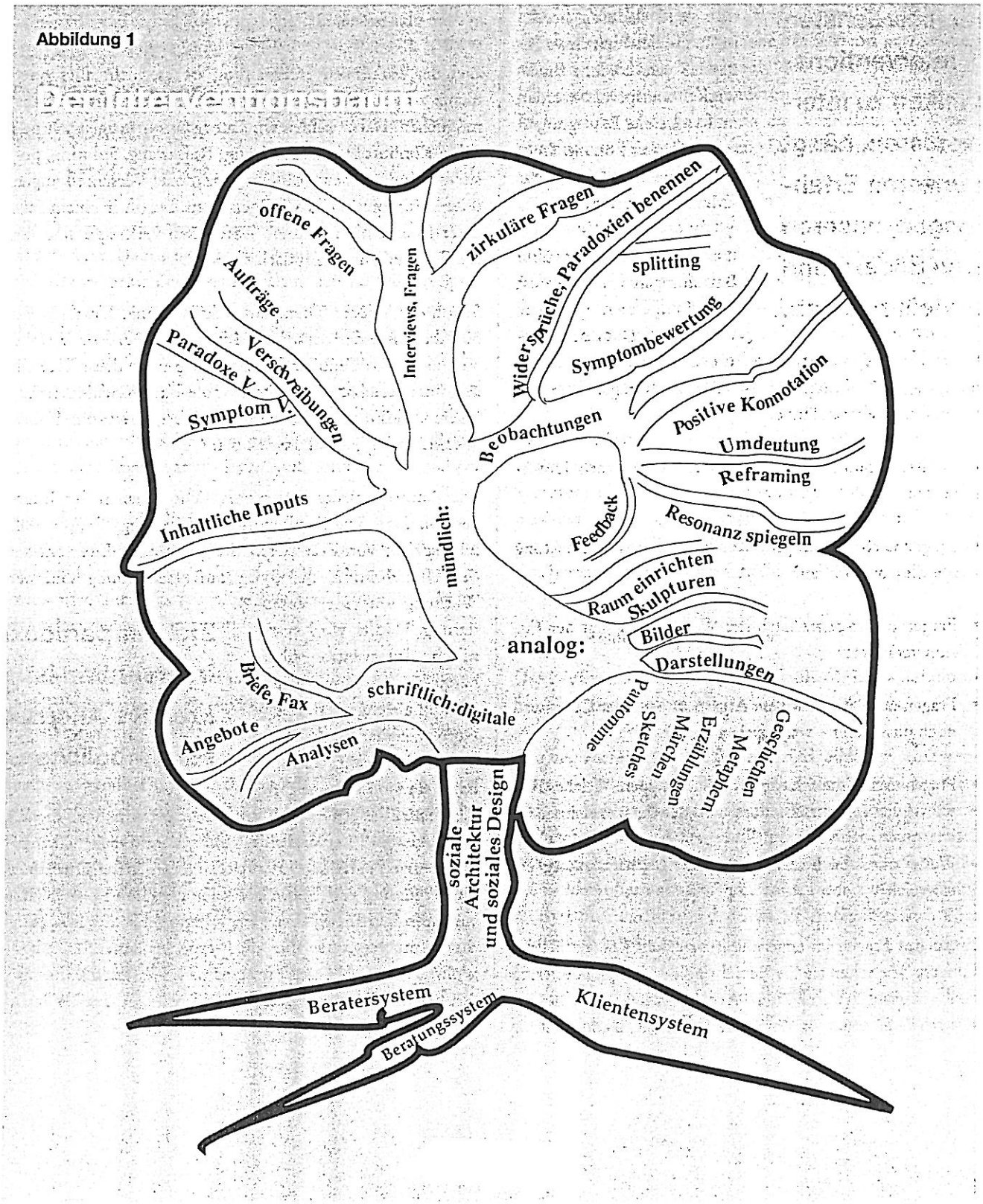
Es haben sich in Praxis und Theorie oft unterschiedliche Begriffe für zum Teil sehr ähnliche oder gleiche Techniken herausgebildet, so dass es nahezu unmöglich erscheint, einen systematisierten Überblick zu geben.

Sehr häufig wird übersehen, dass abgesehen von den mündlich – face to face – durchgeführten Interventionen auch schriftliche Interventionen (Briefe, Fax, Berichte) grosse Wirkung erzielen können.

Beispiel: Ein schriftliches Angebot – mit der Darstellung von Ausgangssituation, Zielvorstellungen und vorgeschlagenen Vorgangsweise –, das von mehreren Personen im Klientensystem diskutiert wird, kann bereits eine so erhebliche Wirkung haben, dass die Beratung unter Umständen bereits damit sehr wirkungsvoll durchgeführt wurde.

Wir möchten im folgenden einige typische «systemische» Interventionstechniken darstellen.

Abbildung 1



3.1 Zirkuläres Fragen

Um die relationalen Strukturen eines Wirkungsgefüges ausfindig zu machen, um komplexe Handlungsabläufe klarer zu machen und um die selbstregulierenden Mechanismen zu erkennen, braucht man Informationen. Um diese zu bekommen, ist zirkuläres Fragen gut geeignet. Zirkuläre Fragen sind in der Praxis fast immer mit offenen Fragen kombiniert. Das zirkuläre Fragen, das von Selvini-Palazzoli entwickelt wurde, bringt aber nicht nur Informationsgewinn, sondern hat auch die Funktion einer Intervention, weil dadurch bereits im Laufe des Interviews für das KS verschiedene Blickwinkel transparent werden und so bereits Bewegung in starre Muster kommt. Steve de Shazer nennt das das «Mehrbrillenprinzip».

Wie wir als Berater versuchen, mit verschiedensten Interventionstechniken zu intervenieren, hängt von unseren Erfahrungen, unseren inneren Bildern und Vorstellungen ab.

Indem die Befragten über Beziehungen von Personen und Ereignissen sprechen, vermittelt sich auf einer Metaebene eine Systemstruktur, die der Zirkularität Rechnung trägt. Wir unterscheiden zirkuläres Fragen im engeren und im weiteren Sinne.

Im weiteren Sinne zählen dazu alle Fragen nach Unterschieden:

- Fragen nach Rangfolgen: Wer hat die grösste Belastung mit diesem Problem?
- Fragen nach vorher/nachher: Was hat sich seit der Fusion verändert?
- Fragen nach Alternativen: Angenommen, der Chef wird noch unsicherer – was passiert dann?
- Fragen nach Unterschieden von Subgruppen: Welches Bild würde die Verkaufsabteilung von der Firma zeichnen?
- Wann wäre die Beratung für die Geschäftsleitung erfolgreich?

Zirkuläres Fragen im engeren Sinn bezieht sich auf Beziehungen: Wie sehen sie die Beziehung der Gruppenleiter zu den Abteilungsleitern? Diese Art des Fragens ist eine Art Klatsch über andere in deren Anwesenheit. Dadurch können verdeckte Koalitionen und Tabus relativ leicht in Erfahrung gebracht werden.

3.2 Paradoxe Intervention

Wir wollen unter der paradoxen Intervention alle jene Interventionsformen verstehen, die entgegen den Erwartungen des Klientensystems darauf abzielen, dem Klientensystem zu signalisieren: Sie können sich nur ändern, wenn Sie so bleiben, wie Sie sind, oder Sie können nur so bleiben, wie Sie sind, indem Sie sich ändern. Paradoxe Interventionen sind alle Interventionsrichtungen, die nicht eine auf Veränderung drängende Position einnehmen und die es dem Klientensystem überlassen, die Gegenposition selbst auszutragen.

Ziel der paradoxen Intervention ist es, nicht alles oder nichts zu verändern, sondern kreative Alternativen zu ermöglichen. Daher zählen wir Interventionsformen wie positive Konnotation, Umdeutung, Reframing, Splitting, positive Symptombewertungen, paradoxe Verschreibungen oder Symptomverschreibungen dazu. Da oft in einem Satz einer Intervention mehrere Techniken verknüpft sind, ist die Trennung nur analytisch sinnvoll.

Schon der Wiener Therapeut Viktor Frankl hatte vor ca. 30 Jahren mit der paradoxen Intervention grossen Erfolg. Vor allem die Familientherapeuten griffen diese Technik auf, um scheinbar unlösbare Double-bind-Situationen auflösen zu können: M. Selvini-Palazzoli, Erickson, Haley, Weakland, Papp, Watzlawick u.a.

Die Autoren zählen unterschiedliche Formen der Intervention dazu. Die Familientherapeutin Peggy Papp (1988) z.B. spricht von drei Arten der paradoxen Intervention: der Umdefinition, der Symptomverschreibung und der Warnung vor einer Veränderung. Häufig wird systemische Intervention überhaupt mit paradoxer Intervention gleichgesetzt. Peggy Papp meint auch, dass eine paradoxe Vorgangsweise nur dann sinnvoll sei, wenn der Widerstand gegen Veränderung sehr gross ist und direkte aufdeckende Interventionen nicht ankommen. Unangebracht seien paradoxe Interventionen in Krisensituationen wie Trennung und Tod. Hier seien als Hilfe besser Strukturkontrollen anzubieten. Peggy Papp führt aus, dass paradoxe Interventionen für die verdeckt laufenden, altgewohnten und sich stets wiederholenden Interaktionsmuster (rigide Schleifen) gedacht sind, die auf direkte Interventionen nicht ansprechen.

Ziel der paradoxen Intervention ist es, kreative Alternativen zu ermöglichen.

Warum hat die paradoxe Intervention oft eine grössere Wirkung als andere Interventionsformen? Ohne Paradoxon bleibt jede Beziehung steril. Luhmann sagt, das Leben sei das schönste Beispiel für ein Paradoxon. Daher trifft die paradoxe Intervention auf jene Widersprüche, die das Leben ausmachen. Schon das Aufzeigen und Beschreiben der vorhandenen Widersprüche und Paradoxien kann ein Reflexionsschub für das Klientensystem sein.

Durch Umdeutung kann mehr Flexibilität, Beweglichkeit und Selbstbewusstsein erreicht werden und dadurch wird die Eigenkomplexität erhöht.

Wir möchten im folgenden drei Spielarten der paradoxen Interventionen – Symptomverschreibung, Umdeutung und Splitting – etwas näher beschreiben.

• *Symptomverschreibung:*
Es wird von den Beratern gerade das verordnet, was als symptomatisch oder krank gilt. Dadurch verändern sich der Schuldkontext und Interaktionsmuster. Dahinter steht die Annahme, dass Symptome eine Kommunikationsfunktion haben, dass sie eine Art Sprache, eine Verständigungsform sind, eine eigene Dynamik und daher im Gesamtsystem eine wichtige Bedeutung haben. Sie dienen oft als Schlüssel zu besserem Verstehen. Durch die Verschreibung gerade dieses Symptoms – dass z.B. immer eine Abteilung schuld sein muss, wenn es Probleme gibt – übernehmen oft Mitglieder der Organisation die Rolle, Zusammenhänge zu analysieren, statt Schuldige zu suchen.

• *Umdeutung oder Reframing:*
Damit soll die innere Sicht des Klientensystems in einem anderen Licht erscheinen. Durch die Verschiebung des Rahmens wird auch das jeweilige Denken, Fühlen und Handeln eher veränderbar.

Durch Umdeutungen kann mehr Flexibilität, Beweglichkeit und Selbstbewusstsein erreicht werden und dadurch wird die Eigenkomplexität erhöht, was wiederum eine gute Voraussetzung für die komplexere Informationsverarbeitungskapazität gegenüber den Umwelten ist. Oft läuft es auch auf eine Entdramatisierung hinaus, weil im Kontext verschiedener Logiken auch scheinbar dramatische Ereignisse normal sein können. Aus Schuldigen werden Helden, aus Chaoten werden Kreative, aus Sturheit wird Stärke, aus Dominanz wird Verantwortung, aus Paranoia wird Verzicht usw.

Bei der Umdeutung von Rollen z.B. sind auch Verdichtungen zu erkennen. Wird ein autoritärer Chef etwa als Mann beschrieben, der bereit ist, viel Verantwortung auf seine Schultern zu nehmen, wird das Verhalten somit positiv beschrieben, umgedeutet, und damit wird signalisiert, dass Veränderung nicht erwünscht ist.

• *Splitting*
Wenn es eine dem Klientensystem explizit sichtbar gemachte Rollenteilung im Beratersystem gibt, sprechen wir von Splitting.

Was im System strukturell an Widersprüchen vorhanden ist, wird in die Intervention übernommen. Je ein/e Berater/in repräsentiert eine Seite des Widerspruchs. Arbeitet man allein, kann das Splitting durch ein «Einerseits/Andererseits» angebracht werden (Fritz Simon Definition). Dadurch, dass beide Widersprüche des Systems repräsentiert sind, sorgt man für Verwirrung und Überraschung – gute Voraussetzungen für Veränderung. Durch diese Art der Intervention wird gleichzeitig die Neutralität der Berater gewahrt und Partei ergriffen. Die Widersprüche werden nicht abgewertet.

Eine andere Rollenteilung ist das «Drinnen/Draussen». Diese aus der systemischen Familientherapie stammende Arbeitsform besteht in einer Arbeitsteilung zwischen zwei BeraterInnen. Während ein Kollege die Gruppe «innen» moderiert, setzt sich der zweite «hinaus», beobachtet während der Arbeitssequenz und sagt am Ende seine Eindrükke – meist in einer positiven Umdeutungsform.

• *Positive Konnotation, positive Symptombewertung*
Durch eine positive Reaktion auf eine Situation oder auf ein Symptom, über das sich ein System ärgert, soll ein verändertes Bewertungssystem eingebracht werden, das einen Denkanstoss bieten soll. Wieder gilt, dass das Akzeptieren einer Situation bereits der erste Schritt zu deren Beseitigung bedeutet.

3.3 Analoge Interventionen

Die häufigsten Formen sind: Metaphern, Bilder, Skulpturen, Sketches, Pantomimen, Märchen, Geschichten.

Beispiel: Metaphern: Metaphern sind bildliche Redewendungen, die in einem übertragenen Sinn verwendet werden. Sie erhalten die wesentlichen Elemente analoger Kommunikation, weil sie das gefühlsmässige Erleben ansprechen und weniger das logisch-analytische Denken. Die Symbolik, die in Metaphern ausgedrückt wird, fördert die Assoziationsdynamik und wirkt dadurch als Anregung, auch über tabuisierte Inhalte zu sprechen.

Beispiel: Märchen, Geschichten erzählen: Eine andere Möglichkeit der analogen Kommunikation ist das Erzählen von

Geschichten, um zu intervenieren. Die Berater können ihren Eindruck entweder selbst in Geschichtenform bringen, oder man kann Teilnehmer dazu anregen, ihren Eindruck z.B. von einer anderen Gruppe oder einer Situation als Märchen wiederzugeben. Märchen haben durch ihre verdichtete Form eine hohe Aussagekraft über Rollen, zwischenmenschliche Beziehungen und die zentralen Muster des Systems. Simon (1984) bringt in Erinnerung, dass Bateson sagt, Menschen dächten in erster Linie in Geschichten, diese seien Muster in der Zeit, und durch ihre Metaphern würden Identifikationsmöglichkeiten geschaffen, die neue Perspektiven für Problemlösungen eröffnen könnten.

Auch die räumliche Dimension (siehe Punkt 2.2) hat oft beträchtliche Wirkung.

Beispiel: Bei einer Grossveranstaltung der obersten Führungskräfte eines in strategischen Geschäftseinheiten (SGE) strukturierten Konzerns setzt man die jeweiligen für eine SGE verantwortlichen Geschäftsführer an einen Tisch. Bei Doppelmitgliedschaften bleibt der Stuhl, der gerade nicht besetzt werden kann, weil der Geschäftsführer sich bei der anderen SGE aufhält, bei der er auch Geschäftsführer ist, frei. Haben nun alle Geschäftsführungen parallel unter Zeitdruck zu einem Thema zu arbeiten, wird sehr schnell analog spürbar, was Doppelmitgliedschaft in dieser Situation bedeutet.

3.4. Funktionen der Intervention

Je nachdem, was mit einer Intervention erreicht werden soll, werden sowohl intuitiv als auch bewußt geplant, die verschiedenen Kontexte verknüpft sein.

Wir unterscheiden zwischen folgenden **idealtypischen Funktionen der Interventionen**, die schwerpunktmäßig angestrebt werden:

- *Entlastung von Einzelpersonen:*
z.B. beim Auftreten von sogenannten Symptomträgern, an denen strukturelle Probleme festgemacht werden. *Beispiel für Techniken:* positive Symptombeschreibung, Umdeutung.
- *Widersprüche öffnen:*
wenn eine Seite des Widerspruchs tabuisiert ist (z.B. strategische versus operative Orientierung). *Beispiel für Techniken:* paradoxe Verschreibung, paradoxe Intervention, Rollenteilung zwischen den Beratern (Splitting, drinnen/ draußen)
- *Informationssammlung:*
kann auf den Ebenen von KS, BKS und BS erfolgen. *Beispiel für Techniken:* Interviews
- *Nähe-Distanz-Regulierung:*
Es ist wichtig, einerseits die Anschlußfähigkeit zum KS nicht zu verlieren und andererseits klare Grenzziehungen zwischen BS und KS aufrechtzuerhalten. Dies kann z.B. auf der sozialen und räumlichen Ebene durch gemeinsam/ getrennt eingenommene Mahlzeiten bzw. gemeinsam/ getrennt verbrachte Pausenzeiten bei Workshops, auf der zeitlichen Ebene durch Vereinbarungen bezüglich der Anfangs- und Endzeitpunkte von Beratungen und auf der sachlichen Ebene durch die Definition des durch die Beratung angestrebten Ziels erreicht werden.
- *Systembildung anregen:*
Sichtbarmachen von bestehenden bzw. entstehenden Systemen/Subsystemen/Unterschieden. *Beispiel für Techniken:* Skulpturen, durch Sitzordnungen bestehende und relevante Strukturen verdeutlichen.
- *Alternative Sichtweisen vermitteln:*
ist oft zum Deblockieren erforderlich. Beispiel für Techniken: positive Symptombeschreibung, Reframing, die relevanten Umwelten zu Wort kommen lassen (live - oder im Rollenspiel).
- *Emotional - rational:*
Nach zu kopflastigen Diskussionen sind oft emotional berührende Übungen sinnvoll: z.B. in Kleingruppen Interviews zu persönlichen Bezügen machen oder Bilder über kollektive Träume zeichnen lassen.

4. Faustregeln

Zum Abschluss möchten wir einige für uns wichtige Regeln darstellen.

Systemische Interventionen sollen...

1. die Grundhaltung des systemischen Ansatzes ausdrücken.
2. auf der Basis von überlegten Hypothesen gesetzt werden.
3. eine dosierte Diskrepanz zwischen Fremd- und Selbstbild des Klientensystem setzen. Die neuen Sichtweisen sollten aber nicht überfordernd sein. Sie sollen überraschen, zum Nachdenken anregen, aber keinen Widerstand erzeugen.
4. einen Kontext des Nichtbedrohtseins schaffen.
5. bildhaft, «künstlerisch» sein, da das Ansprechen der rechten Gehirnhälfte, der Intuition, latente, unbewusste Inhalte leichter aufnehmen lässt.
6. auch Latentes berühren, aber nicht aufdeckend sein, sondern behutsam vorgehen (sachte Verstörung).
7. anschlussfähig sein, d.h. die Sprache des Klientensystems sprechen, an ihr Weltbild anknüpfen, den dem Klientensystem adäquaten Komplexitätsgrad treffen.
8. die vorher klar definierte Grenzziehung des zu beratenden Klientensystems reflektieren.

9. bei Handlungsmustern und -spielen ansetzen, um sie besprechbar zu machen, nicht aber an der Personenebene.

10. nicht nur in Richtung Veränderung intervenieren, sondern auch auf Bewahrenswertes achten.

11. das Gute im Schlechten und das Schlechte im Guten herausarbeiten, d.h. die Funktionalität fokussieren.

12. die Widersprüche aufgreifen, sie in eine Balance bringen.

13. eine bewusste Entscheidung über die soziale Architektur und das soziale Design treffen.

Literaturangaben

Beavers, R:Psychotheraphy and Growth. A family Systems Perspective, New York (Brunner/Mazel) 1977

Capra, Fritjof, Exner Alexander, Königswieser, Roswitha: Veränderung im Management – Management der Veränderung. In: Das systemisch-evolutionäre Management. Orac Verlag, Wien 1992.

De Shazer, Steve: Der Dreh. Auer Verlag, Heidelberg 1990

De Shazer, Steve:Keys to Solution in Brief Therapy. New York 1985

Exner, Alexander, Königswieser, Roswitha, Titscher, Stefan: Unternehmensberatung – systemisch. In: Die Betriebswirtschaft. Heft 3, 1987. S. 266

Hirsch, Sigi: Fragen an den Meister. In: Das systemisch-evolutionäre Management, Königswieser/Lutz (Hrsg.) Orac-Verlag, Wien 1992

Hughes, P.; Brecht, G.: Die Scheinwelt des Paradoxons. Eine kommentierte Anthologie in Wort und Bild. Vieweg Verlag, 1978

Königswieser, R., Pelikan, J.: Anders – gleich – beides zugleich. In: Gruppendynamik 1/90, S. 69 – 94

Königswieser, Roswita: GDI-Impuls: Selektive Wahrnehmung

Luhmann, N.: Soziale Systeme. Suhrkamp, Frankfurt/Main 1984

Papp, P.: Pardoxien. In: Minuchin, Fishman: Praxis der strukturellen Familientherapie. Lambertus Verlag, Freiburg 1988

Schmid, Bernd: Die wirklichkeitskonstruktive Perspektive – Systemisches Denken und Professionalität morgen. In: GOE 4/87, S. 21-42

Selvini-Palazzoli, M., Boscolo, L., Ceccin, G.: Paradoxon und Gegenparadoxon. Klett-Cotta, Stuttgart, 1981

Simon, F., Stierlin, H.: Die Sprache der Familientherapie – Ein Vokabular, Klett-Cotta, Stuttgart, 1984

Titscher, Stefan: Intervention: Zu Theorie und Technik der Einmischung in Managementform. Physik Verlag 1991.

Voigt,B.; Antons, K.: Systematische Anmerkungen zur Intervention in Gruppen. In: Gruppendynamik, 18. Jahrgang, Heft 1, 1987, S. 29 – 46

Weiss, Thomas: Familientherapie ohne Familie, Kösel 1988

Willke, H.: Methodologische Leitfragen systemtheoretischen Denkens: Annäherung an das Verhältnis von Intervention und System. In: Zeitschrift für Therapie, 1983, S 23 – 37

Willke, H.: Strategien der Intervention in autonome Systeme. In: Theorie als Passion, Baecker, D.; Markowitz, J. u.a. (Hrsg.), Suhrkamp, Frankfurt/Main 1987

Willke, H.: Beobachtung, Beratung und Steuerung von Organisationen in systemtheoretischer Sicht. In: Wimmer, R.: (Hrsg.) Organisationsberatung, Gabler, Managementperspektiven 1992, S. 17 – 42

Willke, H.: Zum Problem der Intervention in selbstreferenzielle Systeme. In: ZST 2(7) 1984, S. 191 – 200

Wimmer, R.: Was kann Beratung leisten? Zum Interventionsrepertoire und Interventionsverständnis der systemischen Organisationsberatung. In: Wimmer, R. (Hrsg.): Organisationsberatung, Gabler, Managementperspektiven 1992, S. 59 – 111

Wittgenstein, L: Über Gewissheit, Suhrkamp, Frankfurt/Main, 1970

Wrede, A: Über meine Bereitschaft, gewisse Dinge zu glauben. In ZST 8(2) 1990, S. 94 – 102

Adressen

Dr. Bettina Dilcher/ Prof. Dr. Michael Kittner
IG Metall, Vorstand
Lyoner Strasse 32
D-60528 Frankfurt am Main

DI Alexander Exner/ Dr. Roswitha Königswieser/
Beratergruppe/Forschergruppe
Neuwaldegg,
Gregor-Mendel-Strasse 35
A-1190 Wien

Dr. Cornelia Knobling
Birkenweg 79a
D-24211 Preetz

Univ. Prof. Dr. Jürgen M. Pelikan
Institut für Soziologie,
Universität Wien
Neutorgasse 12/9
A-1010 Wien

Jürgen Schmidt-Dilcher
Fuchstanzstrasse 18
D-60489 Frankfurt

Dr. Tharsi Taillieu
Universität Tilburg
Faculty of Social Sciences
PO Box 90153
NL-5000 LE Tilburg

Dr. Leopold S. Vansina
International Institute for
Organisational and Social
Development (IOD)
55, Predikherenberg
B-3010 Leuven