



Masterarbeit

Die Kunst ein System zu berühren

Interventionen der systemischen
Organisationsberatung aus Berater-
und Kundensicht

Karin Betschart

Vertiefungsrichtung Arbeits- und Organisationspsychologie

Fachliche Beratung: Dr. phil. Michael Zirkler

Zürich, Juni 2010

Diese Arbeit wurde im Rahmen des konsekutiven Masterstudienganges in Angewandter Psychologie an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung durch das Departement Angewandte Psychologie.

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Departement Angewandte Psychologie,
Minervastrasse 30, Postfach, 8032 Zürich.

Aus den Interviews

„Auf beiden Seiten gibt es immer wieder Erstaunliches und das kriegt man nur zu sehen, wenn man da eine innere Neugierde hat, zumindest eine gewisse Naivität und somit das Grundgefühl, ich weiss eben sehr wenig über das, was beim Kunden jetzt los ist. Und muss da mit ihm auf die Suche gehen. Und das ist eine sehr, sehr hilfreiche Grundhaltung. Und ich habe eigentlich keinen Prozess, wo ich nicht immer wieder ins Staunen komme.“

„Also ich glaube...es ist eher etwas Körperliches, könnte man sagen. Man kriegt nämlich selber Angst. Also ich könnte mal nüchtern sagen: für mich geht Intervention immer dort längs, wie in der Therapie, wo die Angst ist. Also, mir fällt eine Frage ein und ich spüre, darfst du die hier stellen oder nicht? [...] Also wenn es mir unwohl wird, beim Versuch einer Formulierung, innerlich, dann merke ich, das wird jetzt heiss und dann spüre ich, das ist dann eine Grenze, die mir das System setzt. Das darfst du hier nicht sagen und wenn du das System berühren willst, dann musst du genau das sagen!“

DANK AN ...

- ... OSB international - ohne ihr Vertrauen und das wohlwollende Engagement wäre diese Arbeit nicht dieselbe.
- ... Dr. phil. Michael Zirkler – für die Herstellung des Kontaktes zu den Beraterinnen und Beratern sowie die kritische, herausfordernde Betreuung.
- ... die Interviewpartnerinnen und Partner – für die Offenheit bei den Gesprächen.
- ... Hella Kotrubczik, BSc ZFH – für die ausgezeichnete Zusammenarbeit bei der Datenauswertung.
- ... Regula Baumann, lic. phil. – für den unkomplizierten Austausch im Rahmen des Lektorates.
- ... meinen Lebenspartner, Stefan Kläusler – für den PC-Support und das entgegengebrachte Verständnis.

Inhaltsverzeichnis

1.	Abstract	1
2.	Einleitung	2
	2.1 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	3
3.	Theoretischer Teil	5
	3.1 Systemische Organisationsberatung	5
	3.2 Die Organisation als System	11
	3.3 Die Entwicklung des Berater- Klienten - Systems	11
	3.4 Die systemische Intervention	14
	3.5 Die Kunst des Intervenierens	16
	3.6 Der Klient (Kunde) in der systemischen Organisationsberatung	27
4.	Empirischer Teil	31
	4.1 Methodologische Position	31
	4.2 Ziel der Untersuchung	32
	4.3 Erhebungsinstrumente	33
	4.4 Untersuchungsdesign	37
	4.5 Forschungsprozess	39
	4.6 Präsentation der Ergebnisse	44
5.	Diskussion	80
	5.1 Zusammenfassung des theoretischen Teils	80
	5.2 Übersicht: Ziele und Forschungsfragen	82
	5.3 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse	83
	5.4 Kritische Betrachtung der Methode	92
	5.5 Weiterführende Gedanken	94
6.	Abbildungsverzeichnis	96
7.	Tabellenverzeichnis	96
8.	Literaturverzeichnis	97

1. Abstract

Die wissenschaftlich empirische Auseinandersetzung mit Beratungsprozessen der systemischen Organisationsberatung ist bis anhin gering. Literatur in diesem Kontext basiert meist auf Praxiserfahrungen von Beraterinnen und Beratern. In Zusammenarbeit mit einem international tätigen, systemischen Organisationsberatungsunternehmen geht diese qualitative Explorationsstudie der Frage nach, mit welchen handlungsleitenden Konzepten systemische Beratungspersonen Interventionen gestalten. Die empirische Grundlage bilden neun narrative Interviews mit systemischen Beraterinnen und Beratern und deren Kunden sowie zwei teilnehmende Beobachtungen von Beratungssettings. Aus den Daten wurden übergeordnete Kategorien und Themen generiert, die in einem Validierungsprozess mit einer studentischen Forschungspartnerin diskutiert und verdichtet wurden.

Die Ergebnisse zeigen, dass sich Beratungspersonen in verschiedenen Spannungsfeldern bewegen. Diese können mit der Nähe zum Kundensystem (Anschlussfähigkeit) versus Distanz (Beobachtung zweiter Ordnung) sowie mit der Übernahme von Führung im Prozess versus einer Haltung des „Nichtwissens“ beschrieben werden. Die Beraterinnen und Berater scheinen eine gemeinsame systemische Grundhaltung einzunehmen. Aus der Untersuchung geht jedoch hervor, dass sie mit den Herausforderungen der genannten Spannungsfelder unterschiedlich umgehen. Ihr Beratungsverständnis und das Praxishandeln sind individuell geprägt.

Die Kunst, in ein System wirkungsvoll zu intervenieren, beschreiben die Beratungspersonen mit der Fähigkeit, den richtigen Zeitpunkt zu finden, um Interventionen zu setzen und diese so zu gestalten, dass sie die Grenze des dem Kundensystem Zumutbaren berühren. Kunden scheinen in Beratungsprozessen oft zu versachlichen und sozialdynamische Themen zu verdrängen. Gelingt es der Beratungsperson durch eine Intervention diese „abgewandten“ Themen besprechbar zu machen, d.h. mit den Kunden eine Sprache zu finden, um über Gefühle und soziale Aspekte zu kommunizieren, kann dies zu einer neuen, zuvor nicht gekannten Art der Zusammenarbeit führen. Auf der Sachebene entsteht so eine lösungsorientierte, kreative Arbeitsgemeinschaft, die ein produktives Vorankommen ermöglicht. So kann das besprechbar Machen „abgewandter“ Themen als Erfolgsfaktor in Beratungsprozessen bezeichnet werden.

2. Einleitung

Das Gebiet der Organisationsberatung ist wissenschaftlich noch wenig aufgearbeitet. Einen Überblick zum Forschungsstand liefert Zirkler (2005). Saam (2007) publizierte eine Metaanalyse zu bisherigen Arbeiten. Der Grossteil der Abhandlungen ist deskriptiver Natur mit Fokus auf der Fachberatung, da jene im deutschsprachigen Raum mit bis zu 85% den höchsten Marktanteil einnimmt (vgl. Wagner, 2004). Oftmals bleibt auch unklar, welche Form von Beratung näher beleuchtet wird. Die vorhandene Literatur im Bereich der systemischen Organisationsberatung basiert meist auf praktischen Erfahrungen von Beraterinnen und Beratern. Lediglich ein geringer Teil der Wissenschaft setzt sich mit dem Gegenstand der Beratung empirisch auseinander. Aufgrund der Tatsache, dass Beratungsunternehmen oft kleine Organisationen sind, liegt wenig empirisch gesichertes Wissen über Beratungsprozesse und Methoden vor (Zirkler, 2005). Im Allgemeinen ist eine Intensivierung der Beratungsforschung erst seit wenigen Jahren im deutschen wie im angelsächsischen Raum beobachtbar, wobei sich diese vorwiegend der Beraterseite widmet. Die Kunden werden oft vernachlässigt (Mohe, 2005). Wenige neuere Untersuchungen stellen die Sicht der Beratungspersonen der Sicht der Klienten entgegen (z.B. Sommerlatte, 2000) oder legen den Fokus ganz auf das Kundensystem (z.B. Kolbeck, 2001). Die Arbeit von Susanne Mingers (1996; zit. nach Zirkler, 2005) kann für den Bereich der Beratungsforschung als wegweisend bezeichnet werden. Sie definiert drei Differenzbegriffe zwischen dem Beratersystem und dem Kundensystem als erfolgskritische Faktoren im Bezüge auf die Anschlussfähigkeit von Interventionen. Titscher (2001; zit. nach Zirkler, 2005) evaluierte in seinen Studien die Voraussetzung für Erfolgreiche Beratung und welche Kriterien zu Misserfolg führen können.

Obwohl die gesellschaftliche Relevanz von Organisationsberatung unbestritten ist, befinden sich die soziologischen und organisationspsychologischen Überlegungen noch in den Anfängen. Erst zögerlich beginnt sich eine Soziologie der Beratung zu entwickeln (Degele, 2001; Scherf, 2002).

Walger (1995) identifizierte mit der systemischen Organisationsberatung, der Organisationsentwicklung, der Expertenberatung und der gutachterlichen Beratungstätigkeit vier idealtypische Beratungsformen. Im Unterschied zur klassischen Experten- oder Fachberatung, die sich auf betriebswirtschaftliche Theorien beruft, wurzelt die systemische Organisationsberatung unter anderem in der Systemtheorie und der systemischen Familientherapie. Während die klassische Beratung von der unmittelbaren Zweckrationalität ihres Schaffens aus-

geht und in dieser Hinsicht der Ursache-Wirkungserwartung der meisten Klientensysteme entspricht, indem sie ihre Aufgabe in der Analyse von Problemen und derer anschließenden Lösung versteht, fasst die systemische Beratung ihre Aufgabe anders. Sie relativiert diese Vorstellung indem sie Verhalten und Problemlösungsfähigkeit des Klientensystems anstatt der unmittelbaren Problemlösung der Beraterinnen und Berater für ausschlaggebend hält. Auch lässt sie nicht zu, dass Probleme von Kunden an das Beratersystem weitergegeben werden (Armbrüster, 2010). Vertreter des systemischen Beratungsansatzes weisen auf die Unmöglichkeit der Existenz einer einfachen Ursache-Wirkungs-Kette innerhalb komplexer sozialer Systeme, wie zum Beispiel Organisationen, hin (vgl. Wimmer 2001; Boos, Heitger & Hummer, 2005 u.a.). Dies widerspiegelt sich demzufolge in ihrem Interventionsverständnis. Königswieser, Exner & Pelikan (1995, S.53) bezeichnen systemische Intervention in der Organisationsberatung als „zielgerichtete beraterische Kommunikation in Organisationen – wobei diese als soziale Systeme begriffen werden und der gesamte Prozess der Beratung methodisch unter Gesichtspunkten der Systemtheorie reflektiert und angeleitet wird.“ Interventionen orientieren sich am Klientensystem und sollen Impulse für dessen Weiterentwicklung geben (Königswieser et al., 1995). Dieses Verständnis unterscheidet sich von einer linearen Vorstellung des Eingreifen- und Verändern können. Systemische Interventionen versuchen die „Innenlenkung des Systems zu aktivieren, indem sie konstruktiv störend auf das System einwirken.“ (Kommacher & Witschi, S.4)

Im Rahmen des Studiums hat sich die Forscherin durch die Spezialisierung auf Arbeits- und Organisationspsychologie sowohl mit den soziologischen als auch den therapeutischen Grundlagen der systemischen Beratung auseinandergesetzt. Daraus entstand ein persönliches Interesse für die praktische Umsetzung dieses Beratungsansatzes. Wie sehen in der Praxis Beratungswirklichkeiten im Zusammenhang mit Systemischer Organisationsberatung aus? Welches Interventionsverständnis liegt systemischen Beratern und Beraterinnen zu Grunde und wie gestalten sie Interventionen in Beratungsprozessen? Dieses Interesse wurde durch die Lektüre zahlreicher Literatur zur systemischen Organisationsberatung und das Absolvieren eines Praktikums in einer systemischen Organisationsberatungsfirma verstärkt und führte zum Projekt und der Umsetzung dieser Masterarbeit.

2.1 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Für die Untersuchung dieser empirischen Masterarbeit wurde eine interpretative Forschungsstrategie einer quantitativen Herangehensweise vorgezogen. Qualitatives Arbeiten

ermöglicht zum einen die Erschließung des meist impliziten Wissens systeminterner Handlungsexperten. Zum andern können daraus in weiterer Folge gegebenenfalls Rückschlüsse auf die spezifischen Systemdynamiken und Wirkungszusammenhänge gezogen werden (vgl. Froschauer & Luger, 2003).

In Zusammenarbeit mit einem international tätigen systemischen Organisationsberatungsunternehmen, wird in dieser qualitativen Explorationsuntersuchung der Frage nachgegangen, mit welchen handlungsleitenden Konzepten systemische Beraterinnen und Berater Interventionen in der Organisationsberatung gestalten. Ziel der Arbeit ist es, Bilder von Interventionen in der Organisationsberatung aus der Beraterperspektive sowie aus der Kundenperspektive sichtbar zu machen. Dazu werden Interviews mit fünf Beraterinnen und Beratern sowie vier Personen aus dem Kundensystem geführt. Zwei teilnehmende Beobachtungen von aktuellen Beratungsprozessen durch die Forscherin sollen diese Bilder aus der Perspektive der zweiten Ordnung ergänzen. Diese Bilder sollen zu Gebrauchstheorien hinleiten, die darüber Aufschluss geben, welches Interventionsverständnis systemische Beraterinnen und Berater haben und wie sie Interventionen in der Organisationsberatung gestalten.

Die Arbeit ist in einen theoretischen, einen empirischen und einen Diskussionsteil gegliedert. Der *theoretische Teil* besteht aus sieben Kapiteln. Einführend wird die Entwicklung der systemischen Organisationsberatung beleuchtet. Der zweite Teil beschreibt die Organisation, das Klientensystem und das Beratersystem aus einer systemischen Perspektive und versucht die (Un)möglichkeiten von Interventionen im Klientensystem aufzuzeigen.

Der *Hauptteil* dieser Arbeit besteht aus einer *empirischen Untersuchung*, die der Frage nachgeht, mit welchen handlungsleitenden Konzepten systemische Beraterinnen und Berater Interventionen gestalten, wobei der Hauptfokus auf dem Beratersystem liegt. Ergänzend wird die Kundenperspektive beleuchtet. Die acht Kapitel des empirischen Teils geben Aufschluss über die methodologische Position der Forscherin, die Erhebungsinstrumente und das Untersuchungsdesign. Sie führen den Leser und die Leserin durch den Forschungsprozess und die Ergebnisse der Untersuchung.

In den fünf Kapiteln des *Diskussionsteils* gibt eine kurze Zusammenfassung einen Überblick über die wichtigsten theoretischen Erkenntnisse. Die Ergebnisse aus der empirischen Untersuchung werden zusammengeführt und unter den theoretischen Aspekten diskutiert. Die Untersuchungsmethode wird in kritischer Betrachtung geprüft. Zum Schluss werden aus den Erkenntnissen zukunftsweisende Aspekte für die Beratungsforschung abgeleitet.

3. Theoretischer Teil

Die vorliegende Arbeit folgt der modernen Systemtheorie, die Organisationen als komplexe, autopoietische, operativ geschlossene, soziale Systeme qualifiziert.

Im folgenden theoretischen Teil werden die Basiskonzepte der systemischen Organisationsberatung erläutert. Eingangs werden die Wurzeln der systemischen Organisationsberatung und deren Entwicklung beschrieben, um anschliessend näher auf die im Beratungsprozess involvierten Systeme einzugehen. Haltung und Einstellung des Beratersystems, die Interventionen in Beratungsprozessen zu Grunde liegen, sind wichtige Aspekte dieses Teils.

Im Hauptteil wird die systemische Intervention beleuchtet. Dabei werden Möglichkeiten und Grenzen aufgezeigt. Weiter werden dem Leser und der Leserin das eigentliche Interventionshandeln und die angewendeten Interventionstechniken näher gebracht. Diese stellen in der systemischen Organisationsberatung einen Teil des Interventionsrepertoires dar. Um der systemischen Beratung gerecht zu werden wird der Interventionsbegriff in dieser Arbeit jedoch nicht auf einzelne ‚Interventionstools‘ reduziert, sondern in einem breiteren Kontext mit systemtheoretischer Fundierung verstanden. Als Ergänzung zur Beraterperspektive wird die Kundenperspektive in der Organisationsberatung aufgenommen, eine Betrachtungsweise die in der Organisationsforschung oft vernachlässigt wird (Mohe, 2005).

3.1 Systemische Organisationsberatung

Die systemische Organisationsberatung entstand in den 1980er Jahren angesichts der Krise der Organisationsentwicklungskonzepte und der geringen Praxisrelevanz der betriebswirtschaftlichen und organisationstheoretischen Ansätze. Die systemische Organisationsberatung zeichnet sich dadurch aus, dass ihre Wurzeln in den unterschiedlichsten Wissenschaftsdisziplinen liegen (vgl. Boscolo, Cecchin, Hoffman & Penn, 1988; Simon, 1993; Wimmer, 1992a).

„Die Praxis systemischer Organisationsberatung bedeutet Interdisziplinarität. Sie verlangt die Integration verschiedener Wissenschaftsrichtungen im Aufbau einer angemessenen Theorie des eigenen Tuns.“ (Wimmer, 1992a, S. 82).

Die systemische Familientherapie bot eine neue Perspektive, wobei die Transferarbeit vom Familienkontext auf die Organisation als aufgabenorientiertes, soziales System noch zu

leisten war. Diese Entwicklung wurde in den Anfängen im deutschen Sprachraum massgeblich von Beratungsfirmen aus Wien vorangetrieben: der Beratergruppe Neuwaldegg, Connecta und OSB (Boos, Heitger & Hummer, 2005).

Folgende Forschungsrichtungen hatten einen beträchtlichen Einfluss auf die Entwicklung des systemischen Beratungsansatzes (vgl. Wimmer 1992a; Mingers 1996):

- Die Kybernetik und Kybernetik zweiter Ordnung
- Die Chaostheorie
- Der radikale Konstruktivismus
- Die systemtheoretisch orientierte Biologie
- Die soziologische Systemtheorie Luhmannscher Prägung
- Die systemische Therapie und das Mailänder Modell

Die nun folgenden Ausführungen haben die Absicht, die einzelnen Theorien und Forschungsrichtungen, die einen wesentlichen Einfluss auf die Entwicklung der systemischen Organisationsberatung hatten, in ihren Grundzügen vorzustellen.

Die Kybernetik und Kybernetik zweiter Ordnung

Die Kybernetik wurde von Norbert Wiener in den 1940er Jahren entwickelt und als „die Wissenschaft von Steuerung und Kommunikation in Lebewesen“ definiert. Die Kybernetik wird zwar auch als Theorie der Maschine bezeichnet, ihr Hauptinteresse gilt allerdings nicht Gegenständen, sondern Verhaltensweisen. Sie beschäftigt sich mit der Koordinierung, Regelung und Steuerung komplexer Systeme. Diese werden als vernetzte Systeme betrachtet, die durch wiederkehrende Muster bestimmte Strukturen aufrechterhalten (vgl. Groth, 1996)

Grosse Bedeutung für die systemische Organisationsberatung erlangte die Kybernetik durch die Arbeiten Heinz v. Försters. Seine Unterscheidung in triviale und nicht-triviale Maschinen (vgl. v. Foerster 1993) erleichtert dem Berater den Zugang zu komplexen Organisationen, da sie die Unmöglichkeit einfacher Ursache-Wirkungszuschreibungen unterstreicht. Für die systemische Beratung sind Organisationen keine trivialen Maschinen. Auf einen bestimmten Input folgt nicht immer die gleiche Reaktion. Sie sind vielmehr nicht-triviale Maschinen, bei denen man nicht vorhersagen kann, ob sie eine einmal gezeigte Reaktion bei einer Wiederholung des gleichen Vorgangs wieder an den Tag legen werden. Die Reaktion ist somit nicht nur vom Input, sondern auch von der

Geschichte der internen Operationen der Organisation abhängig. Daraus leitet der systemische Berater ab, dass der Fokus seiner Arbeit nicht nur auf der Eingabeseite liegen kann, sondern hauptsächlich auf der Beschaffenheit der Regeln, Strukturen und Muster des Systems. Für Interventionen heisst das, dass diese nur hypothetisch erfolgen können und aufgrund ihrer nur schwer erfassbaren Wirkung überprüft und umgestaltet werden müssen (Königswieser & Exner, 2001).

Die Kybernetik zweiter Ordnung wurde von Heinz von Foerster entwickelt. Sie bedeutet eine Abkehr von der Vorstellung, dass sich ein Beobachter ein ‚objektives‘ (richtiges) Bild von einem Subjekt machen kann und steht damit letztlich im Widerspruch zur Kybernetik erster Ordnung. Galt das Hauptinteresse der Kybernetik erster Ordnung noch einer ‚objektiven‘ Beschreibung der Regelungen und Steuerungen eines Systems, so berücksichtigt die Kybernetik zweiter Ordnung auch die kybernetische Beschaffenheit des Beobachters. Dieser Beobachter entspricht vielmehr einer nicht-trivialen Maschine, weshalb die Sichtweise, die ein Beobachter von einem Subjekt erlangt, mehr über den Beobachter selbst, als über das beobachtete Subjekt aussagt. Nach der Kybernetik zweiter Ordnung entspricht Erkennen mehr einem systemspezifischen Verarbeiten von Beobachtungen als einer objektiven Wahrnehmung. Für den Berater bedeutet dies, dass sein Hauptinteresse der Form der Produktion des eigenen Wissens und des Wissens in einer Organisation gilt und nicht so sehr dem Inhalt dieses Wissens (vgl. Groth 1996).

Die Chaostheorie

Die Chaostheorie ist ein Teilbereich der klassischen Mechanik und befasst sich mit dynamischen, nichtlinearen Systemen. Sie versucht die Frage zu beantworten, wie sich ein gegebener Zustand zeitlich entwickelt. Eine genaue Voraussage zukünftiger Zustände kann laut Chaostheorie unmöglich sein, weil dazu eine exakte Kenntnis der Anfangslage des zu untersuchenden Objektes notwendig wäre, die aufgrund immer vorhandener Messungenauigkeiten nicht gegeben ist (vgl. Pietschmann 1992).

Die Relevanz der Chaostheorie für die systemische Organisationsberatung ergibt sich daraus, dass soziale Systeme als nichtlineare, dynamische Systeme beschrieben werden können.

Der radikale Konstruktivismus

Ein anderer Aufmerksamkeitsfokus des Systemischen Denkens, welcher der Auffassung ist, dass Menschen sich ein Bild von der Wirklichkeit machen, geht auf den Radikalen Kon-

struktivismus von *Ernst von Glaserfeld* zurück. Er geht er davon aus, dass all unser Wissen über die Welt durch unser Gehirn aus Sinneswahrnehmungen konstruiert wird und deshalb eine objektive Erkenntnis nicht möglich ist. Folglich ist der Mensch auf die Daten, die ihm seine Sinnesorgane liefern, beschränkt. Ebenfalls sei jede Erkenntnis eine Konstruktion aus diesen Daten, die aus der Autopoiesis (vergl. nächster Abschnitt) des Wahrnehmenden heraus geschieht (vgl. Glaserfeld 1994). An die Stelle einer objektiv erfassbaren Wahrheit tritt die Perspektive des Beobachters. Beobachter beobachten, indem sie unterscheiden, und es ist daher wesentlich zu fragen, welchen Unterschied (Leitdifferenz) ein Beobachter gewählt hat, um die ‚Welt‘ zu strukturieren. Demzufolge ist es etwas anderes, ob ein Unternehmen durch die Brille eines Finanzinvestors, mit der Erfahrung eines Ingenieurs oder mit dem Blick eines Familienunternehmers analysiert wird. Systemisch gesehen wird man für die Wahl der jeweiligen Perspektive verantwortlich gemacht, da diese Wahl ein Akt ist, für den man sich entscheidet (Boos et al., 2005).

Die systemtheoretisch orientierte Biologie

Dieser Forschungsbereich ist mit den chilenischen Kognitionsbiologen *Humberto Maturana* und *Francisco Varela* verbunden. Aus der Kognitionstheorie *Maturanas*, die auf Untersuchungen zur optischen Wahrnehmung und auf der Reinterpretation einiger Befunde der Neurophysiologie beruht, gingen Erkenntnisse hervor, die Aufschluss über die grundsätzlichen Funktionsweisen lebender Systeme gaben (Ludewig, 1992). Daraus entstand der Begriff der Autopoiese (griech.: selbstmachend, selbstproduzierend (vgl. Wimmer, 1992a). Nach Ludewig (1992) verstehen *Maturana und Varela* alle Lebewesen als autopoietische Systeme, die sich andauernd selbst erzeugen. Autopoietische Systeme zeichnen sich durch strukturelle Determiniertheit, Autonomie, operationale Geschlossenheit sowie durch Zweck- und Zeitlosigkeit aus.

Niklas *Luhmann* übertrug das Konzept der Autopoiesis auf soziale Phänomene. Nach seiner Annahme ist die Autopoiesis als ein rekursives, daher symmetrisches Geschehen zu betrachten, denn das autopoietische System erzeugt selbst die Elemente seiner Existenz und zwar durch eine operative Verknüpfung zwischen den Elementen, aus denen es besteht (vgl. Luhmann, 1996). Dieser Prozess gestaltet sich so, dass die Integrität seiner Struktur erhalten bleibt (vgl. Sprüngli, 1992). Ausserdem spricht man von Autopoiesis,

„um auf die Notwendigkeit hinzuweisen, dass alles Leben zu seiner Selbstreproduktion angewiesen ist, durch ein Netzwerk systemeigener Operationen eigene Strukturen und Grundelemente aufzubauen, um sich dann andererseits bei diesem Schaffungsprozess eben auf diese Strukturen und Elemente zu stützen.“ (Wimmer, 1992b, S 65)

Die Strukturdeterminiertheit des autopoietischen Systems zeigt sich in dem selektiven Abspeichern von den gewonnenen Erfahrungen in Bezug auf die Auseinandersetzung mit seiner Umwelt. Vor dem Hintergrund der vorhandenen Struktur werden die daraus resultierenden Informationen vom System verdichtet, abrufbar bereitgestellt oder bei Bedarf auch wieder vergessen (vgl. Krause, 2001). Dadurch, dass sich ein autopoietisches System als selbst organisierendes System erklärt, das über eine bestimmte Wahrnehmung des eigenen Wesens verfügt, schafft es sich seine interne Organisation und steht zu seiner Umwelt in einer Art Abgeschlossenheit. Es benötigt diese Umwelt jedoch, um die erforderlichen Grenzen ziehen zu können, innerhalb welcher es agiert (vgl. Königswieser & Lutz, 1992). Das System geht mit den für sich relevanten Umwelten eine strukturelle Kopplung ein und bleibt entwicklungsfähig durch ständige Dialoge mit den gleichartig gestalteten Systemen (vgl. Königswieser & Lutz, 1992). „Durch diesen ständigen Austausch mit der Umwelt wird das hohe Ungleichgewicht aufrechterhalten, das die selbstorganisierenden Prozesse in Gang hält. Autopoietische Strukturen sind global stabil, aber niemals ruhend“ (Sprüngli, 1992, S. 65).

So gesehen sind soziale Systeme viel geschlossener als dies von der Organisationsentwicklung oder von der Betriebswirtschaft, die in der Regel von einem einfachen Sender-Empfänger-Modell ausgehen, impliziert wird. Im autopoietischen Prozess achtet das System vor allem auf die interne Anschlussfähigkeit und ist relativ immun gegen Anregungen von aussen. Organisationen sind zwar mit ihren Umwelten verkoppelt, sind aber selektiv in der Aufnahme von Informationen von aussen (Boos et al. 2005). Demnach gibt es keine einfachen, direkt implementierten Interventionen zur Steuerung von Systemen (Königswieser & Exner, 2001).

Die systemische Therapie und das Mailänder Modell

Die systemische Therapie kann als eine Weiterentwicklung der in den 1950er Jahren entstandenen Familientherapie betrachtet werden. Pioniere begannen den Blick auf das soziale Netzwerk ihrer Patienten zu richten, der Ursprung von Pathologien wurde nicht mehr in der Psyche eines Patienten vermutet, sondern den interpersonellen Kommunikationsbeziehungen einer Familie zugeschrieben. Daraus entwickelte sich die systemische Therapie, die

sich damit beschäftigt, „wie in sozialen Systemen Menschen gemeinsam ihre Wirklichkeit erzeugen, welche Prämissen ihrem Denken und Erleben zugrunde liegen und welche Möglichkeiten es gibt, diese Prämissen [...] zu verstören“ (v. Schlippe & Schweizer 1996, S. 17). Die systemische Therapie lieferte entscheidende Impulse für die Entwicklung der systemischen Organisationsberatung. Allerdings handelt es sich bei der systemischen Therapie um einen Oberbegriff für eine Vielzahl von Modellen. Die systemisch-kybernetische Familientherapie, auch bekannt unter dem Namen ‚Mailänder Modell‘ ist mit ihren Perspektiven und Methoden aus dem Repertoire systemischer Beraterinnen und Beratern nicht mehr wegzudenken (vgl. v.Schlippe & Schweitzer 1996).

Das Mailänder Modell beruht auf Arbeiten von vier Ärzten und Psychoanalytikern rund um *Mara Selvini Plazzoli*, die sich 1971 zu einer Gruppe zusammenschlossen und begannen, mit Familien mit magersüchtigen und schizophrenen Mitgliedern zu arbeiten. Die Familie wird dabei als ein von Regeln geleitetes System gesehen (Ausdruck des Einflusses Kybernetik erster Ordnung), die sich über die Jahre entwickelt haben und die die Verhaltensspielräume der Einzelnen beschreiben und begrenzen. Treten in der Familie klinische Probleme auf, dann erfüllen diese Probleme Systemfunktionen und tragen zur Erhaltung des pathologischen ‚Spiels‘ bei.

Im Mailänder Modell wird die Familie als Kommunikations- und selbstorganisiertes Informationssystem gesehen. Daher werden die Ursachen für psychische Störungen nicht im Individuum gesucht, sondern die Kommunikationsstrukturen der Familie in den Mittelpunkt gerückt. Die Therapie richtet sich darauf, „das Familienspiel aus dem Gleichgewicht zu bringen, es zu verändern und die Regeln auszutauschen, nach denen die familiäre Interaktion organisiert ist“ (v. Schlippe & Schweitzer 1996, S. 30). Dies wird dadurch erreicht, dass die Therapeuten durch paradoxe Interventionen die Familie zum Widerspruch und zur Veränderung des Spiels provozieren (vgl. Ludewig, 1992).

Den wichtigsten Beitrag zur systemischen Organisationsberatung leistete das Mailänder Modell dadurch, dass es den Beratern die Grundprinzipien wie Hypothesieren, Zirkularität und Neutralität sowie das nötige Handwerkszeug wie positive Konnotation und zirkuläres Fragen zur Seite stellt (vgl. v. Schlippe & Schweitzer, 1996).

3.2 Die Organisation als System

Mit dem Hintergrund der beschriebenen Konzepte beschreibt die moderne Systemtheorie Organisationen als komplexe, operativ geschlossene, soziale Systeme.

Organisationen sind geschlossene, dynamische Gebilde, die sich ständig selbst reproduzieren (Bäcker, 2003; zit. nach Boos et al., 2005). Nicht Personen oder Gruppen (wie in der Organisationsentwicklung) oder Strukturen und Kosten (wie bei der Betriebswirtschaft) stehen im Vordergrund, sondern der fortlaufende Prozess der Entscheidungen in Organisationen. Die Kunst der Veränderungsarbeit und somit des Intervenierens ins Organisationssystem besteht darin, sich in diesen Prozess so „einzuklinken“ dass Veränderungsimpulse aufgenommen werden und Wirkung zeigen können. Die Wirkung von Interventionen in Organisationen kann sich in Akzeptanz oder Ablehnung äussern (vgl.dazu Kap. 3.6.1).

3.3 Die Entwicklung des Berater- Klienten - Systems

Nach Königswieser (1995) lassen sich bei der Organisationsberatung 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.

3.3.1 Das Klientensystem (Kundensystem) (KS)

Die Systeme, d.h. Organisationen, Firmen, Unternehmen oder Teile von diesen, die im Kontext eines Beratungsauftrags zu Klientensystemen werden, existieren zunächst unabhängig vom Beratungskontext. Die Klientensysteme unterscheiden sich hinsichtlich Branche, Grösse Zielsetzung, Verhaltensmuster und Struktur beträchtlich untereinander. Der externe Berater oder die Beraterin kann davon ausgehen, so behandelt zu werden, wie es das System gewohnt ist, seine Beziehungen zu gestalten. Bereits der erste Kontakt gibt Aufschluss über das Vorhandensein von Vertrauen, Verbindlichkeit und Respekt, auch ob Abwertung, Misstrauen oder Unverbindlichkeit in den Verhaltensmustern reproduziert werden (Königswieser et al., 1995). Nach Wimmer (1992b) bekommt der Berater/die Beraterin in einem Wirtschaftsunternehmen die Logik des Kosten-Nutzen-Denkens zu spüren, in einer Non-Profit-Organisation ist der Beraterkontext häufig mit politischen Überlegungen konfrontiert.

3.3.2 Das Beratersystem (BS)

Das Beratersystem kann aus einer Beraterin/einem Berater oder einem Beraterteam einer Beratungsfirma bestehen. Die Rolle des Beraters/der Beraterin wird durch einen wegweisenden Orientierungsrahmen vorgegeben. Dies ist zielführend, da es aus systemischer Sicht keine vorgefertigten Rollen gibt, in die das Beratersystem schlüpfen kann, die kausal das Klientensystem auf bestimmte Weise beeinflussen kann. Das Prinzip der ‚heilsamen Verstörung‘, auf dem die systemische Praxis beruht, lässt sich nicht kausal herbeiführen. Die Rolle des Beraters/der Beraterin lässt sich am besten „als ein Komplex von Einstellungen oder Haltungen beschreiben“ (Ludewig 1992, S. 128). Haltung wird in diesem Kontext mit den Begriffen Identität, Wahrnehmungsweise oder Wirklichkeitskonstruktion in Verbindung gebracht. Haltung entsteht durch die Geschichte jedes Individuums, wird durch seine Erfahrungen und Bewertungen gebildet und beeinflusst seine Sichtweisen zu sich selbst und zu seiner Umwelt. Sie verdeutlicht, wie man sich mit seiner Aussen- und Innenwelt auseinandersetzt, wie man Beziehungen gestaltet und daraus Denk- Wahrnehmungs- und Verhaltensweisen entwickelt. Die Haltung des systemischen Beraters/der systemischen Beraterin hat Auswirkungen auf die Sicht seiner Professionalität und die bevorzugten Konzepte und Methoden. (Königswieser & Hillebrand, 2005). Königswieser et al. (1995, S. 56; 2005, S.39) beschreiben die Haltung von Beratenden wie folgt:

- Interventionen sind nur Impulse, aus denen das KS das macht, was es machen kann. Die Einflussmöglichkeit ist begrenzt.
- Konflikte innerhalb des Klientensystems sieht das Beratersystem als Entwicklungschance, denn Widerstand ist Energie, die genutzt werden kann.
- Um ein anderes Verhalten der Betroffenen zu ermöglichen, liegt die Aufgabe des Beraters ebenfalls darin, Strukturen, Beziehungsmuster zu erkennen und Sichtweisen zu verändern. Es geht nicht um die Veränderung einzelner Personen.
- Berater können nur den Widerspruch bezüglich Verändern und Bewahren öffnen. Das KS trifft die Entscheidung selbst, wie es damit umgeht.
- Ändert der Berater/die Beraterin den Rahmen des Beobachtungsfeldes, so ändern sich auch wahrgenommene Zusammenhänge und Bedeutungen (Reframing).
- Alles hat seine Funktion in Relation zum Sinn. Es ist hilfreich, nach dem Guten im Schlechten und nach dem Schlechten im Guten zu fragen.
- Die Definition von Funktionalität ist Sache des Klientensystems.
- Alle Beobachtungen des Systemischen Beraters/ der systemischen Beraterin sind nur Ausschnitte und immer subjektiv. Für das BS geht es um das permanente Durchlaufen

der Reflexionsschleife: Informationen sammeln – Hypothesen bilden – Interventionen planen - Intervenieren.

- Zwischen Berater- und Klientensystem ist eine klare Grenze zu ziehen und zu erhalten.
- Das Beratersystem bemüht sich, die Werte des Klientensystems zu verstehen und zu akzeptieren (Neutralität). Wenn die Werte des Klientensystems aus Sicht des BS untragbar sind, wird die Beratung beendet.
- Berater sind Beobachter zweiter Ordnung – im Gegensatz zu Mitarbeitenden der Organisation, die Beobachter erster Ordnung sind.
- Berater wollen nicht einzelne Personen, sondern die hinter der Person wirkende Kommunikationsstruktur erkennen.

3.3.3 Das Beratungssystem (BKS)

Das Beratungssystem (BKS) stellt eine gemeinsame sachliche, zeitliche, soziale und räumliche Schnittmenge des KS und des BS dar. Darin soll eine aufeinander bezogene und folgenreiche Kommunikation ermöglicht werden. Das BKS ist sachlich beschränkt auf die Lösung von Problemen des KS, zeitlich befristet durch die Dauer des Auftrags und sozial auf bestimmte Vertreter des KS und des BS. Das BKS wird also mindestens von zwei Kooperationspartnern mit asymmetrischer, aber komplementärer Aufgabenstellung und Funktion, nämlich sich beraten zu lassen bzw. zu beraten, für eine bestimmte Zeit zur Lösung von Problemen des Klientensystems eingerichtet (Königswieser et al., 1992). Grundvoraussetzung der Berater-Klienten-Beziehung und der weiteren Entwicklung ist ein gutes Beratungsklima. Sowohl auf Berater als auch auf Klientenseite sind Offenheit, Vertrauen, Verbindlichkeit sowie Wertschätzung eine wichtige Grundlage, die einen respektvollen Umgang miteinander voraussetzt (Wagner, 1992). Bestimmte Vereinbarungen im Beratungssystem sind für das Übereinkommen zwischen Beratersystem und Klientensystem unabdingbar, beispielsweise dass der Klient/die Klientin die Wahl zwischen der Annahme oder der Ablehnung einer Hypothese oder Vermutung des Beraters hat und dass das Beratersystem nicht für die Lösung eines Problems verantwortlich ist (König & Vollmer, 1999). Innerhalb des Berater-Klienten-Verhältnisses steigt der Berater/die Beraterin in eine Beobachtungsrolle. Es wird jedoch davon ausgegangen, dass der Berater zunächst seine eigene Konstruktion über das zu beratende Klientensystem sowie handlungsleitende Vorstellungen über die gedachte Wirkung der eigenen Handlungen mitbringt (Exner, Königswieser & Titscher, 1992)

3.4 Die systemische Intervention

Interventionen gelten gemäss Steinkeller (2005, S. 125) als "der Schlüssel zur praktischen Bedeutung der Systemtheorie und des systemischen Denkens". In einem ersten Schritt soll der Begriff "Intervention" genauer beleuchtet werden. Das Kapitel hat zum Ziel darzustellen, wie sich systemische Interventionen in dieser Arbeit begreifen.

Intervention ist vom lateinischen ‚*intervenire*‘ abgeleitet, was mit sich einmischen, eingreifen, sich einschalten übersetzt werden kann. Ganz allgemein wird unter Intervention eine gezielte Veränderung eines Zustandes durch ein überlegenes intervenierendes Subjekt auf ein unterlegenes interveniertes Objekt verstanden. Die Intervention findet dabei in der Gegenwart statt und soll einen verbesserten Zustand für das Objekt in der Zukunft herbeiführen (Steinkeller, 2007). Mit dem Begriff Intervention werden in diesem Kontext alle Kommunikationsereignisse zwischen Berater- und Klientensystem bezeichnet, die in diesem neu kreierte Zusammenhang stattfinden. Sie stossen durch ihre Neugestaltung die Weiterentwicklung der Problembearbeitungskapazität des Klientensystems an und rufen dadurch Reflexionsprozesse hervor (vgl. Wimmer, 1992a).

Willke (1997; zit. nach Steinkeller, 2007) sieht demgemäss Intervention als eine zielgerichtete Kommunikation, in der die Autonomie des intervenierten Systems respektiert wird. Zielgerichtet ist eine Kommunikation dann, wenn sie beim Kommunikationspartner eine bestimmte Wirkung erzielen will. Diese Wirkung abzuschätzen ist mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden, da das intervenierte System selbst bestimmt, was es als relevante Information aufnimmt und wie der autonome Prozess des Verstehens diese verarbeitet (vgl. Willke, 1987). Intervention ist also darauf angewiesen, „in einem grundsätzlich nicht beherrschbaren Feld kalkulierbare Wirkung zu erzielen“ (Willke 1987, S. 351). Dies ist für einen Berater in der Praxis problematisch, da er die Wirkung seiner Interventionen nicht kontrollieren kann, das Angebot wirkungsvoller Konzepte Geschäftsgegenstand von Beratung ist und vom Kunden oft erwartet wird. Um die Wirkungen der Intervention zumindest kalkulierbar zu machen, geht es darum, das Kundensystem zu verstehen. Hier stellt sich die Frage, was verstehen bedeutet und ob dies überhaupt möglich ist.

Der Beginn eines Beratungsprozesses ist durch eine Situation doppelter Kontingenz gekennzeichnet. Berater- und Klientensystem treten in eine Beziehung zueinander, die anfangs von Unsicherheit und unterschiedlichen Verhaltensmöglichkeiten geprägt ist. Daraus entsteht ein neues System, das Beratungssystem (vgl. Kap. 3.3.3). Willke (1987) definiert Verstehen als Rekonstruktion der Selbstbeschreibung eines Systems durch einen Beobach-

ter. Allerdings ist hier auch Missverstehen möglich, da die Rekonstruktion der Selbstbeschreibung nicht adäquat sein muss (vgl. Willke, 1987). Nach *Willke* reicht das Verstehenspotential aus, um Reaktionen des intervenierten Systems auf Interventionen erwartbarer zu machen. Letztlich ist es aber immer „der autonome Operationsmodus des Systems, welcher über Brauchbarkeit und Erfolg von Interventionen entscheidet“ (Willke 1987, S. 351).

Es stellt sich die Frage, ob sich *Willke* mit diesem Modell der steuernden Intervention durch Verstehen nicht vom Terrain der Systemischen Therapie und Beratung wegbewegt. Denn in der systemischen Therapie/Beratung ist nur von Belang, dass die Interventionen des Beraters das Klientensystem verstören und dieses zu einer Überprüfung seiner Selbstbeschreibung bewegen. In welcher Weise allerdings Reaktionen auf Interventionen genau ausfallen, ist nicht von Bedeutung und nicht vorhersehbar.

Ein zentraler Aspekt der systemischen Intervention ist die Kommunikation. Nicht Personen sind Gegenstand der neueren Systemtheorie, sondern Kommunikationen. Es gilt also nicht Interventionen gezielt auf Persönlichkeitsvariablen (wie bspw. Motive und Interessen) zu entwerfen, sondern vielmehr Entscheidungen und Strukturen mit einzubeziehen. Bei Kommunikation handelt es sich gemäss Luhmann (1990b; zit. nach Kasper et al., 1999) um die Verknüpfung der Selektionen Information, Mitteilung und Verstehen zu einer Einheit, an die weitere Kommunikationen angeschlossen werden können. Demzufolge engt Kommunikation die Möglichkeiten für Nachfolgekommunikationen potentiell ein – nicht alles passt zu allen. Zumal Kommunikation nicht unmittelbar beobachtbar ist, wird sie personenbezogenen Handlungen zugerechnet. In Organisationen entstehen Handlungen stets unter Erwartungsdruck (es wird erwartet, dass entschieden wird) und gelten bei Luhmann (1984a; zit. nach Kasper et al., 1990) folglich als Entscheidungen. Kommunikationen und Entscheide als Bausteine sozialer Systeme verstehen sich als Ereignisse, die, sobald sie entschieden sind, auch schon wieder der Vergangenheit angehören. Sie können somit nicht rückgängig gemacht werden, sondern nur durch eine weitere Entscheidung bestärkt, widerrufen oder nicht berührt werden (Kasper et al., 1999). Daraus folgt die Frage: Wie lassen sich derartige Ereignisse durch Interventionen beeinflussen? Ein Angebot aus systemtheoretischer Sicht liegt im Fokussieren der Regeln einer Organisation. Regeln und etablierte Muster werden oft verkannt, in der Praxis sind sie doch von überragender Bedeutung (Willke, 1999). Regeln entstehen, wenn sich vergangene Entscheidungen sowohl absichtlich als auch unabsichtlich verfestigen. In diesem Sinn stellen sie das organisationale Wissen dar – organisationale Regelsysteme bestehen personenunabhängig und bilden den stabilisierenden Kern

sozialer Systeme.

Provozierte Irritationen des Beratersystems im Kundensystem können bewirken, dass verdeckte Kommunikations- bzw. Interaktionsmuster reflektiert werden. Durch diese Art des Eingreifens sollen eingeschränkte Muster der Kommunikation innerhalb des Systems aufgebrochen werden und die Realitätsannahmen vom System selbst zu prüfen sein (Wimmer & Kolbeck, 2001). Dadurch soll eine Weiterentwicklung der Problembearbeitungskapazität des Klientensystems angestoßen werden, um im Anschluss zu einer Optimierung des Systems zu gelangen. Die durch das autopoietische System hervorgebrachten Entscheidungen werden auf dem Weg der Kommunikation entwickelt. Hierbei ist ihrerseits die Kommunikation ein eigenständiger autopoietischer Prozess, der die Mitwirkung des spezifischen Bewusstseins des Klientensystems voraussetzt. (Block, 1997).

Im Rahmen des gemeinsamen Beratungssystems ist die Beobachtung der ablaufenden Kommunikation besonders zu beleuchten, wobei der Systemische Berater/ die Systemische Beraterin die Kommunikationen, die auf seine Beobachtungen hin erfolgen, eine Sensibilität entwickeln muss (Mingers, 1996). Denn „erst an Hand der Kommunikationen, die als Reaktion des Klientensystems auf die jeweilige Intervention erfolgen, kann das Beratersystem die Anschlussfähigkeit und Wirksamkeit seiner Impulse und Anregungen nachvollziehen und überprüfen.“ (Mingers, 1996, S. 69). Diese besondere Art der Kommunikation innerhalb des Beratungssystems führt zu einer spezifischen Rolle des Beraters während des gesamten Prozesses.

3.5 Die Kunst des Intervenierens

Teilweise wird die systemische Organisationsberatung mit der Anwendung bestimmter Interventionsinstrumentarien gleichgesetzt. Die unter 3.5.4 beschriebenen Interventionstechniken stellen in der systemischen Organisationsberatung einen nutzbringenden Teil des Interventionsrepertoires dar. Gleichzeitig würde man der systemischen Beratung nicht gerecht, wenn man sie auf ein bestimmtes Methodenrepertoire reduzieren würde. Die systemische Beratung ist ‚systemisch‘, wegen ihrer systemtheoretischen Fundierung (vgl. Kap. 3.1 und 3.4) und nicht aufgrund der Anwendung einer Reihe von definierten Instrumenten.

Neben der Kompetenz zur Gestaltung mikro-sozialer Situationen (Gesprächsführung, Coaching, Moderation usw.) benötigt der Berater/die Beraterin Fähigkeiten, die die makro-soziale Ebene betreffen: Er/sie sollte wissen, wie man etwa für ein Strategieentwicklungs-

vorhaben geeignete Prozessdesigns anlegen kann, was die kritischen Fragen im Laufe des Prozesses sind, welche Tools man einsetzen kann, wen man wann miteinbinden soll und welche flankierenden Massnahmen jeweils zu berücksichtigen sind (Prozesssteuerung, Kommunikation, Qualifizierung etc.). Dabei kann es immer wieder deutliche Überlappungen zu Wissens- und Kompetenzbereichen geben, die bislang eher dem fachorientierten Unternehmensberater zugeschrieben worden sind (Hilse, 2001).

Die Kunst der Intervention besteht auf Seite des intervenierenden Systems darin, den richtigen Zugang – die "Druckstellen" zu finden, durch die das System irritiert bzw. angeregt werden kann, sich zu verändern. Unterstützend sind dabei Interventionen, die auf Hypothesen über die Veränderungsfähigkeit der Organisation basieren. Rückkopplungen und Abweichungen werden nicht als Fehlleistungen, Widerstand oder Irrationalität gesehen, sondern vielmehr als Teil des Veränderungsprozesses (Boos et al., 2005). Nach Wimmer (1995) können sich Beratendeninterventionen zudem darauf fokussieren diejenigen Prozesse zu stören, die ein vom KS angebotenes Problem reproduzieren. Königswieser und Exner (2001) sehen in der Gestaltung der Interventionen einen kreativen, künstlerischen sowie intuitiven Prozess. Ausschlag gibt dabei immer die Haltung der Beratungsperson. Eine idealtypische systemische Haltung ist an der Balance und Integration von zwei vermeintlich gegensätzlichen Polen zu erkennen, so wie beispielsweise die Distanz zur Situation bei gleichzeitigem sich Einlassen. Hierbei begegnet die Beratungsperson oft Widersprüchen und Paradoxien (Hillebrand & Königswieser, 2006). Baecker nennt dies die Fähigkeit "angesichts von Widersprüchen aller Art den Punkt der Oszillation in den Blick zu fassen und nicht aus den Augen zu lassen" (2006, S. 114). Die Paradoxie lähmt die Beobachtenden, nicht aber die Handelnden. Die Beratungsperson kann den oder die Handelnden unterstützen, den Blick darauf zu richten, wovon es sich nicht blockieren zu lassen gilt (Baecker, 2006). Königswieser und Exner nennen demgemäss die wirkungsvollsten Interventionen "solche, die Herzen öffnen" und somit Strukturveränderung tragen" (2001, S. 13). Wichtig dabei ist neben einer Strukturveränderung, das zu intervenierende System in Bewegung zu bringen, damit es aus der Routine heraustreten kann (Königswieser & Exner, 2001).

3.5.1 Die systemische Schleife als Basismodell systemischen Arbeitens

Für das Beratersystem geht es im Interventionsprozess vorwiegend darum, mehrere Schritte zum besseren Verstehen zu durchlaufen. Es wurde bereits verdeutlicht, dass der Berater/die Beraterin im gesamten Prozess die Rolle des Beobachters einnimmt, sich dabei ebenfalls

selbst und die Organisation beobachtet, interveniert und daraus die Fähigkeit für neue Impulse aufbaut (Jarmai & Königswieser, 1992). Dazu benötigt der Berater/die Beraterin „den Kreislauf zwischen Diagnose, Hypothesenbildung und Veränderungsimpulsen in Gestalt von Reflexion und Metakommunikation“ (Jarmai & Königswieser, 1992, S. 261). Zu Beginn des Beratungsprozesses sammelt der Berater/die Beraterin Informationen, welche zu Hypothesen (Annahmen über die Zusammenhänge und Sinnbezüge) führen. Diese werden reflektiert um anschliessend die Intervention zu planen und entsprechende Massnahmen und Impulse zu setzen, also zu agieren, ohne dabei der Illusion zu verfallen, dass die erwünschte Wirkung auch eintreten wird. Ferner kann lediglich durch Selbstreflexion überprüft werden, ob situative Sicht- und Verhaltensweisen mit den systemischen Haltungen korrespondieren oder nicht. Dieser Selbstreflexionsprozess wird „systemische Schleife“ genannt (Königswieser & Exner, 2001).

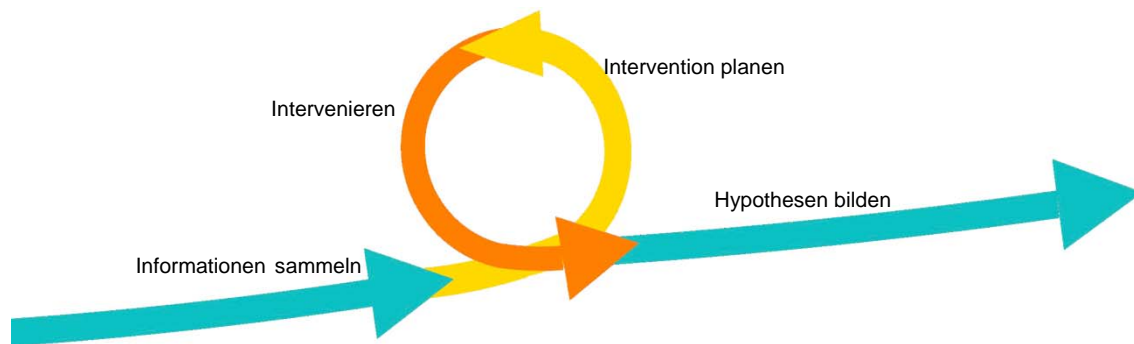


Abb. 1: Prozessmodell "systemische Schleife" (Königswieser & Hillebrand, 2004, S. 46). Darstellung nach Kotrubczik (2008)

Mit Hilfe der ‚systemischen Schleife‘, einem Denk- und Prozessmodell, welches im Beratungsprozess immer wieder ‚gegangen‘ werden muss, wird die systemische Haltung des Beraters/der Beraterin zum Ausdruck gebracht. Dieser während des Beratungszeitraumes zu durchlaufende Prozess bedeutet für das Beratersystem Muster und Regelkreisläufe zu erkennen. Dieses Erkennen ist eine Voraussetzung der erfolgreichen Beratung, denn die Beeinflussung komplexer Systeme erfolgt auch bei der Identifikation von misslungenen Unternehmensentscheidungen oder zur Klärung von Fragen der Unternehmensidentität (Königswieser, 1992).

Die Zeitachse des Beratungsprozesses beinhaltet jedoch mehr als die bereits genannten Vorgehensweisen. Zu Beginn eines jeden Veränderungsprozesses, der durch externe Beratung unterstützt wird, steht ein Klärungsaspekt zwischen dem Beratungssystem, welches zu Entscheidungsprozessen führen soll. Darauf folgend widmet sich der Systemische Berater/

die Systemische Beraterin der Problemerkennung, sammelt die erforderlichen Daten und beginnt mit der Hypothesenbildung. Anhand dieser Informationen diagnostiziert er/sie die Situation und die zu beratende Organisation, bindet die Betroffenen mit ein, plant Massnahmen und führt diese mit entsprechender Unterstützung einiger ausgewählter Interventionen durch. Anschliessend wird eine Erfolgskontrolle mit den Betroffenen vereinbart, daraus folgen gegebenenfalls Anpassungen bis hin zu einem angestrebten erfolgreichen Abschluss des Projektes (Capra, Exner & Königswieser, 1992). Bereits in der Diagnose versucht der Berater/die Beraterin zu verstehen, warum das System so auf bestimmte Umwelten Bezug nimmt und nicht anders (Jarmai & Königswieser, 1992). Während des gesamten Prozesses geht es oft spiralförmig zu, was wiederum auf die systemische Schleife hinweist. Somit sollte die Schleife: Beobachten, Hypothesenbilden und Intervenieren ein permanentes Element systemischer Orientierung sein. Ohne dieses Vorgehen bleibt systemische Beratung lediglich intuitives Agieren (Capra et al., 1992).

3.5.2 Die wichtigsten Interventionsebenen

Die systemische Intervention gliedert sich gemäss Königswieser und Hillebrand (2005) in die drei Hauptebenen Architektur, Design und Interventionstechniken. Auf jeder dieser Stufen gilt es fünf Dimensionen zu beachten: die soziale, die zeitliche, die räumliche, die inhaltliche und die symbolische (vgl. Königswieser und Hillebrand, 2005). In diesem Sprachgebrauch meint Architektur den geplanten Rahmen, den Auftraggebende und Beratende gemeinsam in Form einer Gesamtkonzeption entwickeln. Mit dem Design wird entschieden, wie die oben genannten Dimensionen im vorgegebenen Rahmen gestaltet werden. Die Ebene der Interventionstechniken oder die sogenannte Schatztruhe ist die Art und Weise, wie eine Intervention letztendlich durchgeführt wird (Königswieser, 1995). Die verwendeten Begriffe sind in der praktischen Anwendung allerdings nicht trennscharf. Die Umsetzung beginnt bereits bei den ersten Fragen des Beraters oder der Beraterin, die Bedürfnisse, Ambivalenzen und Ungereimtheiten beim Auftraggeber auslösen. Die fixen durch die Architektur gebauten Räume sollen Freiräume und Strukturen für Prozesse schaffen, was einer eher paradoxen Funktion entspricht. Bei den angesprochenen Themen geht es weniger darum, wie Prozesse inhaltlich gestaltet werden, sondern vielmehr mithilfe welcher Vorgehensweise Verbesserungen, Veränderungen und Lernen organisiert werden können. Für die konkrete Umsetzung werden Architekturelemente wie Steuergruppe, Subprojekte, Sounding Board oder Grossveranstaltungen vorgeschlagen (vgl. Königswieser, 2006). Es fällt auf, dass die Mehrzahl der Architekturelemente auf Gruppenebene angesiedelt ist. Für Kö-

nigswieser sind reife bzw. arbeits- und reflexionsfähige Teams Hyperexperten für komplexe neue Fragestellungen – "beinahe eine Zauberformel für Selbststeuerung und für Lernen in sich verändernden Systemen" (Königswieser, 2006, S. 93). Erfolgreiche Beratende bringen ihre Expertise ein, achten aber darauf, dass sich ihre Klienten und Klientinnen mit dem gesamten Prozess identifizieren können. Die Frage, wer letztendlich die Interventionsarchitektur gestaltet, kann auf einem Kontinuum von "BS, das alleine entscheidet" bis zu "KS, das alleine entscheidet" beantwortet werden. Eine deutlichere Positionierung wie Beratungsprozesse gestaltet werden können, ist auf die Betonung der Planungskompetenz der Beratenden zurückzuführen (Königswieser, 2006).

3.5.3 Die Rolle des Systemischen Beraters/ der systemischen Beraterin

Die Bedeutung und die Wichtigkeit des Themas *Haltung* im Beratungsprozess wurde bereits im Kapitel 3.3.2 beschrieben. Ohne eine entsprechende Haltung, wie sie in diesem Kapitel beschrieben wird, werden nach Königswieser und Hillebrand (2005) die differenziertesten Theorien und die besten Techniken keine Wirkung zeigen.

Das Beratersystem in der Rolle des Beobachters

Die Begrenztheit des Wahrnehmungspotentials der Organisation während der Informationsbildung nimmt der Berater/die Beraterin zum Anlass der Beratung. In gewisser Weise ist er/sie selber von der Begrenztheit betroffen, da er/sie ebenfalls als Beobachter/in den Beschränkungen beobachtender Systeme unterliegt. Allerdings unterliegt das Beratersystem aufgrund von Ausbildung, Erfahrungshintergrund, also seiner spezifischen professionellen Merkmale einer anderen Begrenztheit als das Klientensystem. Daher nutzt es genau diesen Unterschied, um sich auf das Beobachten des Klientensystems zu spezialisieren. Es konzentriert sich darauf zu beobachten, in welcher Form das Klientensystem beobachtet und zu seinen Informationen gelangt, die sein Handeln beeinflussen. Auf Grundlage dessen, dass jedes soziale System sich im Laufe seiner Zeit seine eigene Welt schafft und dadurch eine eingeschränkte Sichtweise auf sich und seine Umwelt hat, geht es dem Berater/der Beraterin bei der Beobachtung mehr darum zu erkennen, was das zu beobachtende System dazu bewogen hat, diese Wahrnehmung zu haben (zum Beispiel, weshalb das Klientensystem etwas als problematisch ansieht oder woran sich dies im Alltag zeigt), als das tatsächlich Gegebene zu sehen, wie z.B. seine Problemlösungserwartung (vgl. Wimmer, 1992a). Damit das Beratersystem die Rolle des Beobachters effizient erfüllen kann, muss es über Kenntnisse einer angemessenen Theorie verfügen, die Bereitschaft haben, sich auf die

Sichtweise des Klienten einzulassen und über ein Repertoire geeigneter Interventionsmethoden (vgl. Kap.3.5.4) verfügen (Exner et al., 1992). In seiner Rolle als Kommunikationspartner bedient es sich der Theorie der Kybernetik, indem es als Beobachter zweiter Ordnung das System erster Ordnung, die Organisation, samt dessen blinden Flecken beobachtet. Dadurch versucht es mit Hilfe von Interventionen dem System Einsicht in seine Schwachstellen zu geben und zu Möglichkeiten zu verhelfen, die eigene Autopoiesis zu verändern (vgl. Winter, 1999). In der Theorie des blinden Flecks ist der Beobachter erster Ordnung durch Selbstbeobachtung nicht in der Lage, das Problem zu erkennen bzw. die optimale Lösung für dieses Problem zu finden, da es sich vielleicht im Alternativenraum des blinden Flecks befindet. Wie bereits im Kapitel ‚Kybernetik zweiter Ordnung‘ verdeutlicht, erfährt das Beratersystem durch diese Beobachtung zweiter Ordnung, wie das System mit Veränderungen im System umgeht. Die Aufgabe des Beraters/der Beraterin ist es zu erkennen, wie das zustande kommt, was momentan besteht. Andererseits wird im Organisationsberatungsprozess das Klientensystem selbst zu Beobachtern des eigenen Verhaltens (vgl. Kieser, 1999). Beratung kann sich also darauf spezialisieren, Möglichkeiten zu schaffen, dass Organisationen jeweils aus einem konkreten Anlass heraus die Realitätsangemessenheit ihres Beobachtungs- und Problemlösungspotentials in einem geschützten Rahmen überprüfen. Gegebenenfalls können sie so notwendige Veränderungsprozesse in Gang setzen. Die Aufgabe des systemischen Beraters während seiner Beobachtung ist es, das zu sehen und zu beschreiben, was dem Auge der Beteiligten in der Organisation verborgen bleibt (vgl. Wimmer, 1992a). Die Professionalität des Beratersystems zeigt sich in dem verantwortungsbewussten Umgang mit den gewonnenen Einschätzungen, die es durch intensive Beobachtung erlangt hat (Wimmer, 1992b). Durch das Erkennen, wie das System unterscheidet und bezeichnet, gibt der Berater/die Beraterin den Problemen der Organisation einen Sinn, über den die Organisation selbst nicht verfügen kann. Einerseits erfährt das Beratersystem durch diese Beobachtung zweiter Ordnung, wie das System mit Veränderungen im System umgeht, wodurch der Berater/die Beraterin versucht zu erkennen, wie das zustande kommt, was momentan besteht. Andererseits wird im Organisationsberatungsprozess das Klientensystem selbst zu Beobachtern des eigenen Verhaltens. Durch Reflexionsprozesse und Hinterfragung des Bestehenden, ausgelöst durch Interventionen des Beratersystems, wird versucht, den Klienten ihr eigenes Verhalten und ihre eigene Konstruktionen zu verdeutlichen und im nächsten Schritt alternative Verhaltensweisen zu erarbeiten und auszuprobieren (Wimmer 1992a).

Allparteilichkeit und Neutralität

Hält sich die Beraterin/der Berater an die Grundsätze der Allparteilichkeit, so ist sie/er in der Lage eine nicht-parteiliche Position gegenüber verschiedenen Sichtweisen, Gefühlen etc. innerhalb des Klientensystems einzunehmen. Die Allparteilichkeit ist eng verbunden mit der Neutralität. Diese gehört zu den wichtigsten Prinzipien des systemischen Beraters. Sie wird aber oft damit verwechselt, keine eigene Meinung zu vertreten. Doch der systemische Ansatz versteht Neutralität als eine Art, seine Meinung zu haben, diese jedoch nicht in einer dominanten Form einzubringen. In der systemischen Organisationsberatung kann der Berater/die Beraterin in einzelnen Phasen des Gespräches sehr wohl seine eigene Meinung als Angebot formulieren, doch allein das Klientensystem entscheidet, ob und in welcher Form es dieses annimmt (Schlippe & Schweitzer, 2002). Neutralität wird zum andern auch mit kühler Distanziertheit gleichgesetzt. Doch ist Neutralität vielmehr als eine Balance zwischen Nähe und Distanz zu betrachten. Durch Verständnis und Nähe gibt der systemische Berater/die systemische Beraterin dem Klienten das Gefühl, Anteil an seinen Problemen zu nehmen. Die Distanz ist erforderlich, um aus der Aussenperspektive Prozesse und Strukturen erkennen zu können, daraus Muster abzuleiten und dem Klienten mögliche Alternativen aufzuzeigen, die Änderungen im Verhalten ermöglichen können (Barthelmess, 2001). Insgesamt lassen sich drei Arten von Neutralität unterscheiden, die das Beratersystem berücksichtigen muss: Bei der *Neutralität gegenüber Personen* bleibt unklar, welcher Seite im Klientensystem der Berater/die Beraterin mehr Zustimmung einräumt. Dadurch gerät er/sie in keinen Konflikt zwischen den Mitgliedern und es gelingt, Distanz zu den Einzelnen zu wahren, um den Fokus der Aufmerksamkeit auf das Dazwischen zu richten. Eine weitere Art der Neutralität ist die *Neutralität gegenüber Problemen*, bei welcher der Berater/die Beraterin keine Wertung des Problems (entfernen oder Erhalt fördern) trifft. Durch diese Neutralität besitzt das Beratersystem eine offene, respektvolle Haltung gegenüber dem Problem. Die dritte Art der Neutralität ist die *Neutralität gegenüber Ideen*. Diese ist dadurch gekennzeichnet, dass das Beratersystem keine Stellung zu den Problemerkklärungen, Lösungsideen oder Meinungen der Systemmitglieder abgibt, es hält somit den Beratungsprozess für erweiterte Ideen offen (Schlippe & Schweitzer, 2002).

Das Prinzip der Neugier im Beratungsprozess

Ein weiteres wichtiges handlungsbegleitendes Prinzip ist die Neugier. Die respektvolle Neugier, im Gegensatz zur Gewissheit der Kausalität, wird erst durch die Grundhaltung der zuvor beschriebenen Neutralität begünstigt. Erst die Neutralität, die nicht das Ziel des Be-

wertens, sondern vielmehr das Interesse an vielfältigen Mustern hat, begünstigt die Neugier. Zur Aufrechterhaltung dieser Neugier tragen die Hypothesenbildung und zirkuläre Fragen als technische Mittel bei und erzeugen sich in dieser rekursiven Dreierbeziehung gegenseitig. Würde das Beratersystem davon ausgehen, die ‚richtige Beschreibung‘ gefunden zu haben, würde dies jegliche Neugier auf weitere Beschreibungen oder Möglichkeiten verhindern. Doch die Neugier des Beraters/der Beraterin erzeugt weitere, zusätzliche Beschreibungen. Die Rolle des Beratersystems kann mit einer grenzenlosen Neugier und aus einer Position des Ungewissen – was in seiner Haltung als Ressource verstanden werden kann – die Bedeutung der Geschichten des Klienten kennen zu lernen.

Auch freundliche Aufmerksamkeit ist immer wieder zu beachten, um Unterscheidungen zu den eigenen Erfahrungen sicherzustellen. Würde der Berater/die Beraterin aus einer Perspektive des geglaubten Wissens, geleitet von Theorie oder sogar eigenen Verstehenskonzepten, Fragen an das Klientensystem formulieren, wären die erfragten Ansätze bereits in seinem Denken verankert (vgl. Schlippe & Schweitzer, 2002).

Leitlinien und Ziele des systemischen Beraters/der systemischen Beraterin

Ausgehend vom autopoietischen Systems, das selbstreferentiell und operational geschlossen, und somit durch Umwelteinflüsse angeregt, nicht aber in eine bestimmte Richtung gelenkt werden kann, stellt sich die Frage, wie im Beratersystem mit Zieldefinierungen umgegangen wird.

Nach Wimmer (1992a) wird die Arbeit des systemischen Beraters/ der systemischen Beraterin durch eine Zielorientierung deutlich erleichtert. Ziele steuern und organisieren die eigene Vorgehensweise, schärfen den Fokus der Beobachtungen und helfen die Reaktionen des Klientensystems auf die getätigten Interventionen angemessen zu verarbeiten. In einem ersten Schritt unterstützt der Berater/die Beraterin das Klientensystem bei der Erarbeitung von Informationen über sich selbst und die relevanten Umwelten. Aus deren Erkenntnis soll eine erweiterte bzw. veränderte Sicht auf die eigenen Probleme und auf die Art und Weise, wie sie hervorgebracht werden, ermöglicht werden. Auf der Grundlage dieser Problemsicht hat das Klientensystem in einem beratergeschützten Problembearbeitungsprozess Lösungen herauszuarbeiten, die im günstigsten Fall zu neuen, vorher nicht zur Verfügung gestandenen Optionen führen. Letztlich ist es die Aufgabe des Beratersystems den organisationsinternen Prozess zu ermöglichen und zu fördern. Eine solche Zielerreichung wird häufig durch bestehende Rahmenbedingungen nicht zugelassen oder zumindest erschwert.

3.5.4 Systemische Interventionstechniken

Durch konkrete Methoden und Techniken können ganzheitlich-systemische Zusammenhänge klarer und greifbarer gemacht werden. Wie sehen nun konkrete Interventionen aus, deren sich das Beratersystem bedient? Hauptsächlich wird auf Interventionen zurückgegriffen, die in der systemischen Therapie angewandt werden, weil sich in diesem Bereich das grösste Know-how angesammelt hat. Die Interventionstechniken sind jedoch keine originär systemischen. Dieses Attribut kann nur das zirkuläre Fragen für sich beanspruchen (vgl. Titscher, 1991). In der Folge werden einige Interventionstechniken vorgestellt, die in der systemischen Organisationsberatung Verwendung finden.

Hypothesenbildung

Auf die Relevanz der Hypothesenbildung wird in dieser Arbeit bereits im Kapitel 3.5.1 ‚systemische Schleife‘ eingegangen. Eine Hypothese ist eine vorläufige, im weiteren Verlauf zu überprüfende Annahme über den Ist-Zustand.

Zur Hypothesenbildung hat der Berater/die Beraterin also durch seine Beobachtungen, seine Fragen und durch das Zuhören Daten gesammelt, aufgrund welcher er Hypothesen bildet, diese überprüft und auswertet. Dieser Kreislauf wird so lange durchgeführt, bis der Berater/die Beraterin das Gefühl hat, das System verstanden zu haben. Dabei wird sich jedoch immer wieder herausstellen, dass neue Hypothesen aufgestellt werden müssen, um den Klienten in seiner Operationslogik zu verstehen und um sich mit ihm darin koppeln zu können (Ellebracht, Lenz, Osterhold & Schäfer, 2003). Nach Schlippe und Schweitzer (2007) liegt der Wert einer Hypothese in der systemischen Beratung in der Frage, ob sie nützlich ist. Diese Nützlichkeit misst sich an ihrer Ordnungs- und Anregungsfunktion. Die Ordnungsfunktion dient dem Beratersystem zur Selektion des Bedeutsamen und Irrelevanten aus den vielen Informationen im laufenden Prozess, um sich so einen Weg zu kognitiver Ordnung vorerst in seinem Kopf zu bauen. Die Anregungsfunktion zeigt sich, indem Hypothesen mit Neuigkeitscharakter zuerst dem Berater, dann über die Selbstreflexion dem Klientensystem neue Sichtweisen eröffnen. Dabei ist nicht nur das zu überprüfen, was schon bekannt ist, sondern es sollen neue Möglichkeiten aufgeworfen und untersucht werden. Es geht nicht darum, die eine richtige Hypothese zu finden, denn die Vielfalt der Hypothesen führt auch zu einer ebenso vielfältig neuen Perspektive. Hypothesen, die den gewohnten Beschreibungen entgegenwirken, bieten somit neue und überraschende Erkenntnisse.

Zirkuläres Fragen

Durch systemische Fragen erschliesst der Berater/die Beraterin sich die Welt, wie sie sich für seine Klienten darstellt. Gleichzeitig ermöglichen die Fragen, Zusammenhänge aufzuzeigen, Unklarheiten zu beseitigen und kreative Lösungen zu entwickeln. Systemische Fragen helfen, die Wahrnehmungs- und Beschreibungsfähigkeit der Betroffenen zu erweitern und ermöglichen damit neue Blickwinkel. Solche Fragen erwarten nicht immer Antworten, sondern initiieren Denkprozesse nach neuen bzw. alternativen Lösungen (Ellebracht et al., 2003).

Eine spezifische Art des systemischen Fragens ist das zirkuläre Fragen, das sich auf die Überlegung stützt, dass alles gezeigte Verhalten innerhalb eines Klientensystems immer auch kommunikative Bedeutung hat. Um etwas über dessen Funktion innerhalb des Systems zu erfahren, ist es daher interessanter, jedes Systemmitglied über Verhaltensweisen anderer zu befragen, als die betreffende Person ausführlich über die eigenen Empfindungen berichten zu lassen (vgl. Schlippe & Schweitzer, 1996). Die methodische Anwendung von zirkulären Fragen zielt darauf ab, eine Metaebene zu schaffen, die es ermöglicht, andere Beobachtungsstandpunkte einzunehmen und andere Sichtweisen im Unterschied zu erkennen (Ellebracht et al., 2003). Dabei machen sich komplexe Zusammenhänge deutlich ohne Voraussetzung der Anwesenheit des gesamten relevanten Systems. Anstelle der Frage: „Weshalb wollen Sie diese neue Organisationsstruktur unter keinen Umständen einführen?“, würde eine zirkuläre Frage folgendermassen lauten: „Was, denken Sie, würde es für die Abteilungsleiter bedeuten, wenn Sie diese Organisationsstruktur nicht einführen würden?“ Oder in einem anderen Kontext: „Was, meinen Sie könnte Ihr Vorgesetzter von dieser Beratung erwarten?“. Diese Fragetechnik generiert neue Informationen im System und regt die Organisationsmitglieder zu neuen Sichtweisen und Denkprozessen an. Es wird dabei nach Mustern und nicht nach Dingen gefragt, und Probleme werden als kommunikative Prozesse gesehen. (vgl. Schlippe & Schweitzer, 1996).

Positive Konnotation

Die positive Konnotation wird meist nicht isoliert angewendet, sondern je nach Kontext vorab als Würdigung ausgesprochen oder am Ende des Dialogs als Intervention verwendet. Zum Beispiel kann sie als erster Schritt der paradoxen Intervention gewählt werden (Königswieser & Hillebrand, 2005). Statt die scheinbar negativen Aspekte des Problems in den Vordergrund zu stellen, was in bedrohlicher Weise den Ruf nach einer Veränderung des Systems zum Ausdruck bringt, fokussiert das Beratersystem vielmehr den positiven Aspekt

der problematischen Situation um dadurch die Kommunikation über Unterschiede und Widersprüche zu gewährleisten (Königswieser, 1992).

Symptomverschreibung

Bei der Symptomverschreibung wird gerade das verordnet, was als symptomatisch gilt. Symptome erfüllen eine Kommunikationsfunktion und haben im Gesamtsystem eine wichtige, vielfach rituelle Bedeutung. Durch Verschreibung gerade dieser Symptome erkennen Mitglieder des Klientensystems oft den Nutzen ihrer Rituale, aber auch ihre Fragwürdigkeit und verspüren so einen Druck zur Veränderung (Königswieser & Exner, 2001).

Positive Konnotation und Symptomverschreibung sind Aspekte der *paradoxen Intervention* (vgl. Königswieser & Exner, 2001; Willke, 1987; Groth, 1996). Der Begriff stammt von Viktor E. Frankl und diese Art von Intervention wurde von ihm im Rahmen der logotherapeutischen Therapie eingesetzt.

Der paradox intervenierende Berater anerkennt die Spielregeln des Klientensystems, nach denen das ‚pathologische‘ Verhalten Funktionen erfüllt, die helfen, die homöostatische Stabilität des Systems aufrecht zu erhalten. Dieser Paradoxie wird mit einer Gegenparadoxie begegnet, indem zum Beispiel dem System verordnet wird, das symptomatische Verhalten beizubehalten (Symptomverschreibung), oder dieses Verhalten als gut bezeichnet wird (positive Konnotation) (vgl. Willke, 1987; Groth, 1996).

Reframing

Durch Reframing oder Umdeutung wird versucht, ein präsentiertes Problem in ein anderes Licht zu rücken. Jedes Geschehen ist abhängig vom Kontext, in dem es passiert. So erhält eine Kommunikation durch Veränderung des Rahmens eine vollkommen andere Bedeutung, auch wenn der Inhalt unverändert bleibt. Eine Kündigung kann unter dem Aspekt des Einkommensverlustes, der geringeren sozialen Anerkennung etc. zur Verzweiflung führen, unter der Prämisse der neuen Chance aber auch anspornen. Dies versucht sich die systemische Beratung zunutze zu machen. Durch Reframing werden Situationen in einen anderen Rahmen gestellt und ihnen wird dadurch ein anderer Sinn gegeben. Das primäre Ziel dieser Methode ist es, eine Verstärkung der bisherigen Sicht der Dinge herbeizuführen und dadurch dem Klientensystem neue Wege zu eröffnen (vgl. Schlippe & Schweitzer 1996).

Analoge Interventionen

Die analogen Interventionen bedienen sich der analogen Kommunikation. Bei dieser Form der Kommunikation besteht im Gegensatz zur digitalen Kommunikation eine grundsätzliche Ähnlichkeit zwischen dem, was ausgedrückt wird, und der Art und Weise, wie es ausgedrückt wird. So zählen zur analogen Kommunikation nonverbales und paraverbales Verhalten, Mimik, Gestik, Tonfall, Redetempo etc. (Simon & Stierlin, 1993). In der Beratung werden analoge Mittel eingesetzt, um die Situation einer Organisation auf einem anderen Weg als über die sprachliche Ebene zu verdeutlichen (Groth, 1996). Die häufigsten Formen der analogen Intervention sind: Metaphern, Bilder, Skulpturen, Sketches, Pantomimen, Märchen und Geschichten (Königswieser & Exner, 2001).

3.6 Der Klient (Kunde) in der systemischen Organisationsberatung

Dieses Kapitel nimmt die Kundenperspektive in der systemischen Organisationsberatung auf. Dazu gilt es anzumerken, dass sich die Beratungsforschung überwiegend der Beraterseite widmet und dabei weitgehend das Kundensystem vernachlässigt (Mohe, 2005). Der Klient kommt meistens nur ins Spiel, um zu klären, wer er überhaupt ist (Wimmer, 1995), oder um herauszufinden, wie er über die systemische Beratung denkt (Kolbeck, 2002; zit. nach Mohe, 2005).

Der Beratungsmarkt wird von der klassischen Expertenberatung dominiert. Die systemische Beratung spielt in der Praxis nur eine marginale Rolle. In Deutschland geht man von ein paar wenigen Prozent Marktanteil aus (Walger & Scheller, 1998; zit. nach Mohe, 2005). Ein Grund für die geringe Verbreitung der systemischen Beratung in der Praxis kann darin gesehen werden, dass sie sich für ihre Anwender äusserst voraussetzungsvoll darstellt. Sie greift auf ein nicht leicht zugängliches Theoriegerüst und Begriffsinventar zurück. Die Praxis begegnet ihr mit einer gewissen Skepsis. „Diese Skepsis gründet vor allem darin, dass praktische Beratung und Wissenschaft unterschiedlichen Leitcodes folgen“ (Mohe, 2005, S. 45). Im Gegensatz zur Theorie ist die Managementpraxis beispielsweise darauf angewiesen, Widersprüche möglichst pragmatisch zu behandeln und Komplexität zu reduzieren, anstatt diese zu steigern. Ein weiterer Grund für die geringe Verbreitung des systemischen Ideenrepertoires in der Praxis ist, dass Manager häufig gar nicht an (systemischer) Theorie interessiert sind (Mohe, 2005). Dazu räumt Wimmer (2001, S. 690) ein „Ich bin über all die

Jahre [...] noch nie darauf angesprochen worden, was der theoretische Hintergrund meiner Arbeit sei. Die Kunden haben kein Theorieinteresse. Die Kunden haben ein pragmatisches Problemlösungsinteresse.“

Der nachfolgende Teil der Arbeit versucht aufzuzeigen, wie Interventionen vom Kundensystem aufgenommen werden und inwiefern dieses einen konkreten Nutzen daraus ziehen kann.

3.6.1 Das intervenierte System

Erzeugt eine Intervention beim intervenierten System Irritation, ist sie anschlussfähig und löst im System Wirkung aus. Dem System bleibt indes die Möglichkeit, die anschlussfähige Intervention zu akzeptieren oder abzulehnen (Güttel, 2007). Aus der Sicht der neueren Systemtheorie ist die Umwelt vorerst ein "Rauschen" (Kasper et. al., 1999). Daran schliesst sich die Frage an, wie nun zuerst das Beratungssystem (BKS) und dann das Klientensystem (KS) dazu gebracht werden können, die eigenen Strukturen zu modifizieren. Diese doppelte Anschlussfähigkeit von Interventionen stellt eine zusätzliche Schwierigkeit dar (Güttel, 2007). Sie kann mit der erforderlichen Irritation, die nicht zufällig, sondern über strukturelle Kopplung entsteht, erklärt werden (Luhmann, 1984; zit. nach Seidl & van Aaken, 2007). Die strukturelle Kopplung zwischen den Systemen schliesst eine wechselseitige Anpassung der jeweiligen Systemstrukturen ein, die gegenseitige Irritation wahrscheinlicher macht (Seidl & van Aaken, 2007). Die Stärke der strukturellen Kopplung beeinflusst schliesslich, inwieweit die einzelne Intervention "Rauschen" bleibt oder zu sinnvoller Information wird (Güttel, 2007). Im Detail heisst dies, dass dem "Rauschen" des Systems Relevanz beigegeben werden muss, damit es überhaupt als Kommunikation ins System aufgenommen werden kann. Jedoch impliziert Relevanz keine direkte Übertragung von Kommunikation, vielmehr wird das System angestossen bzw. irritiert (Seidl & van Aaken, 2007). Das System selektiert also einen Umweltreiz (z.B. die einzelne Intervention) gemäss systeminterner Relevanzkriterien und belegt diesen Umweltreiz mit Sinn, um daraus Informationen zu generieren. Einzelne Interventionen aus der Interventionsstrategie des Beratungsprozesses gelten demzufolge als Impulse aus der Systemumwelt und werden zunächst als "Rauschen" aufgenommen. Erst die Irritation bzw. die Anschlussfähigkeit, also die Kompatibilität mit der Systemstruktur, die als innerer Vorgang gilt, über den lediglich das System im Rahmen seiner Operationslogik entscheidet, ergibt die Transformation in sinnvolle Information. Nicht anschlussfähige Interventionen bleiben "Rauschen" und erzeugen demnach keine Reaktionen (Güttel, 2007). Die Wirkung von Interventionen kann sich demnach in Akzep-

tanz oder Ablehnung äussern. Akzeptanz zeigt sich allgemein ausgedrückt durch die Reproduktion bestehender Muster, Ablehnung in Widerstand, Fehlleistungen oder Irrationalitäten, was als Teil des Veränderungsprozesses gesehen wird und Möglichkeiten für Neues eröffnet. In diesem Sinne wirkt sich Ablehnung für das intervenierte System vorerst als Belastung aus, da bisherige Gewohnheiten in Frage gestellt, Konflikte ausgelöst und Widersprüche aufgezeigt werden. Gelingt es jedoch dem Beratersystem das Klientensystem durch Interventionen anzuregen und ihm zu ermöglichen, eine andere Beobachtungsperspektive einzunehmen und aus dem „Schleier der Nichtdiskutierbarkeit“ (Güttel, 2007, S. 284) herauszutreten, besteht die Möglichkeit der Veränderung.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass zwischen dem Beratersystem und dem Kundensystem eine ‚Strukturelle Kopplung‘ entstehen kann, durch die Interventionen Wirkung zeigen. Bei fehlender Anschlussfähigkeit bleiben Interventionen ‚Rauschen‘ und erzeugen keine Reaktionen. Gemäss Seidl und van Aaken (2007) kann gesagt werden, dass die Wahrscheinlichkeit relativ gross ist, dass durch das Beratungssystem im Kundensystem ein Veränderungsprozess angestossen wird, das Kundensystem alleine bestimmt jedoch die Richtung der Veränderung.

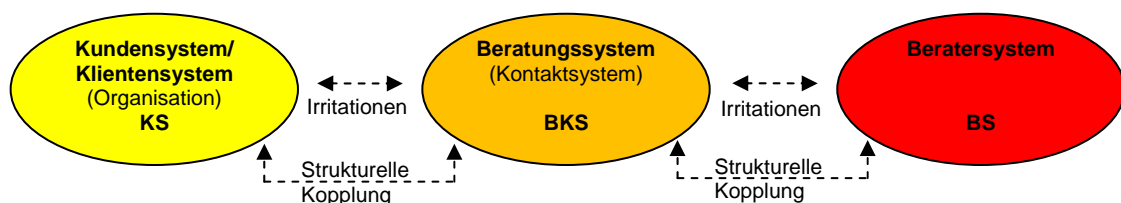


Abb. 2: Das Verhältnis von Kundensystem, Beratungssystem und Beratersystem (vgl. Seidl & van Aaken, 2007). Eigene Darstellung.

Das Timing einer Intervention ist ebenfalls ein wichtiger Aspekt im Bezuge auf die Anschlussfähigkeit. Sie soll einerseits zeitlich passend sein (Titscher, 2001; zit. nach Güttel, 2007) und andererseits benötigen Interventionen oftmals Zeit bis Wirkung sichtbar wird (Güttel, 2007).

Aus den vorgängig gemachten Ausführungen kann gefolgert werden, dass eine allfällige Veränderung nicht einseitig erzwungen werden kann. Jedoch ist das System auf Irritationen angewiesen, die es von der Umwelt holt und die es schliesslich anreichern (Kasper et. al., 1999). Letztendlich können sich Organisationen nur selbst verändern, indem sich ihr autopoietischer Prozess (vgl. Kap. 3.4) verändert (Boos et al., 2005). Eine intensive Auseinandersetzung, wie Lernprozesse durch Impulse beraterischer Interventionen in einem System

umgesetzt werden können, fehlt allerdings weitgehend (Güttel, 2007). Mohe (2005) schlägt hierzu vor, die Beobachtungspositionen anders zu verteilen. Das KS soll zu Beobachtenden zweiter Ordnung (vgl. Kap. 3.1.) werden, um damit die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, zu anderen Wirklichkeiten zu gelangen und sowohl seinen Umgang mit Beratung zu verbessern, als auch erarbeitete Konzepte tatsächlich umsetzen zu können. Nach Mohe (2005) zeichnet sich der Gewinn der Beobachtung zweiter Ordnung für das Kundensystem vor allem dann ab, wenn es über die Beobachtung zweiter Ordnung neue (Ein-) Sichten und damit erweiterte Möglichkeitsräume wahrnimmt. Die Realisierung dieses Zugewinns ist jedoch an voraussetzungsvolle Optionen geknüpft. Klienten müssen das Gewohnte in Frage stellen (wollen), damit neue Möglichkeiten überhaupt ins Blickfeld geraten können. Eine weitere Voraussetzung ist eine Art ‚reflexive Orientierung‘ des Klientensystems, sich selber in die Rolle anderer Akteure zu versetzen, um aus deren Perspektive die eigene Rolle zu sehen. In dem Masse, in dem das Klientensystem in die Position der Beobachtung zweiter Ordnung gelangt, werden Reflexionsprozesse eingeleitet, die zu veränderten Sichtweisen führen können.

4. Empirischer Teil

Der empirische Teil nimmt den Hauptteil dieser Masterarbeit ein. Die Darstellung der Erhebungsinstrumente und des Untersuchungsdesigns führen die Leserin und den Leser durch den Forschungsprozess und ermöglichen Transparenz im Bezüge auf die Entstehung der Ergebnisse.

4.1 Methodologische Position

Die vorliegende Arbeit richtet sich nach den Prämissen einer qualitativ- explorativen empirischen Untersuchung. Nachfolgend werden einige Grundlagen einer solchen Forschungsstrategie sowie die angewendeten Methoden näher erläutert.

4.1.1 Das interpretative Paradigma

Ausgangspunkt von qualitativer Sozialforschung ist die Annahme der Konstruktion von Wirklichkeit als aktiver Prozess. Realität ist demzufolge nicht objektiv gegeben und erfassbar, sondern wird in Interaktionen auf Basis von subjektiven Bedeutungen und Interpretationen konstituiert (vgl. Lueger, 2000). Wissenschaftliche Studien verfolgen diesem Verständnis entsprechend die Erschliessung und Rekonstruktion der Deutungsprozesse durch eine interpretative Herangehensweise (vgl. Lamnek, 2005).

Bei einer solchen Forschungsstrategie sind Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen nicht objektiv und neutral ausserhalb ihres Untersuchungsgegenstandes, sondern genauso Teil des Forschungsprozesses. Dadurch fließt die Person des Forschers/ der Forscherin und ihre Subjektivität ebenfalls in die Erkenntnisse mit ein. Im Unterschied zu alltäglichen Verstandesleistungen zeichnen sich wissenschaftliche Studien jedoch durch eine methodisch kontrollierte Vorgehensweise aus, deren Anliegen eine intersubjektiv nachvollziehbare Rekonstruktion von Wirklichkeit ist. (Hitzler, 2002). Dabei geht es weniger um die Anwendung eines strengen methodischen Regelwerks, sondern um eine spezifische wissenschaftliche Arbeitshaltung, die durch die Prinzipien der Offenheit und Reflexivität gekennzeichnet ist, was sich in der Organisation des Forschungsprozesses und in der Anwendung der Methoden niederschlägt (Lamnek, 2005). Qualitative Sozialforschung verzichtet im Unterschied zu theoriegeprüften Herangehensweisen weitgehend auf Vorannahmen. Hypothesen werden erst im Verlaufe der wissenschaftlichen Arbeit entwickelt und unterliegen durch den konti-

nuierlichen Abgleich mit dem untersuchungsgegenstand Modifikationen (Lueger, 2000). Um dem Anspruch der Rekonstruktion von Bedeutungen zu entsprechen, stützt sich qualitative Sozialforschung auf bestimmte Erhebungs- und Auswertungsverfahren. Diejenigen, die in dieser Masterarbeit verwendet werden, werden in den nachfolgenden Kapiteln dargestellt.

4.2 Ziel der Untersuchung

Auf der Suche nach Literatur zur Organisationsberatung findet man dazu im systemischen Kontext breiten Abstützung verschiedener Autoren und Autorinnen (vgl. Luhmann, Willke, Wimmer, Groth, Königswieser u.a.). Wie sehen jedoch Beratungswirklichkeiten in der Praxis der systemischen Organisationsberatung aus? In dieser Untersuchung wird dabei der Fokus auf Interventionen in Beratungsprozessen gelegt.

Das Hauptmerk dieser qualitativen Explorationsuntersuchung liegt auf der Erkundung von individuellen und kollektiven Bildern von systemischen Beraterinnen und Beratern über Interventionen in der systemischen Organisationsberatung. Diese Bilder sollen darüber Aufschluss geben, mit welchen handlungsleitenden Konzepten systemische Beratende Interventionen gestalten.

Konkret bedeutet dies, dass versucht wird, auf folgende Leitfragen Antworten zu finden:

- Nach welchen Theorien und Konzepten gestalten Systemische Beraterinnen und Berater Interventionen?
- Welche Haltungen führen zu einem spezifischen Interventionsverständnis?
- Welche Voraussetzungen begünstigen eine positive Wirkung von Interventionen im Kundensystem?

Handlungsleitende Verständnisse sind für ihre Träger selbstverständlich und werden kaum explizit reflektiert. Oft wird davon ausgegangen, dass eigene Theorien und Verständnisse für andere ebenfalls gelten (Bergold & Flick, 1987). Diese Arbeit macht den Versuch implizite Theorien und Konzepte explizit zu machen und so einen reflektiven Austausch anzuregen.

Nach Mohe (2005) und Wimmer (1995) wird die Kundenperspektive in der Beratungsforschung weitgehend vernachlässigt. Beratung ist eine wechselseitige dynamische Beziehung zwischen dem Berater- und dem Kundensystem. Beide Systeme sind erforderlich, dass Be-

ratung stattfinden kann. Diese Untersuchung ermöglicht neben der Beratersicht auch einen Einblick, wie Interventionen in der Organisationsberatung von der Kundenseite wahrgenommen werden. Welche Erwartungen hat das Klientensystem von Beratung? Wo decken sie sich mit dem Verständnis der Beraterinnen und Berater und wo sind sie verschieden? Solche Erkenntnisse können Beraterinnen und Berater zur eigenen Reflexion in Bezug auf das Beratungsverständnis anregen und haben somit eine rückkoppelnde Wirkung. Aus der Kundenperspektive stellen sich folgende Leitfragen:

- Wie werden Interventionen in der systemischen Organisationsberatung vom Kundensystem wahrgenommen?
- Welche Erwartungen hat das Kundensystem von der systemischen Organisationsberatung ?

Es geht in dieser Arbeit nicht um die Suche nach einer objektiven Wahrheit. Ziel ist es vielmehr, die „Bilder“ über Beratungsprozesse und Interventionen der Beraterinnen und Berater sowie des Kundensystems in Erfahrung zu bringen. Für dieses Vorhaben bietet sich der qualitative Forschungsansatz an. Bei der qualitativen Forschung geht es darum, Phänomene möglichst in ihrem Kontext und ihrer Gesamtheit zu erkunden (Müller, Nagel & Zirkler, 2006). Sie versucht Handlungen, Ereignisse und Perspektiven durch die Augen der Interviewten zu betrachten und nicht – wie es im quantitativen Forschungsparadigma der Fall ist – aus der Perspektive des Forschers/der Forscherin (Bryman, Bresnen, Beardsworth & Keil, 1988). Qualitative Forschung hat in der Regel eine starke Anwendungsorientierung. Darüber hinaus ist sie dem Gedanken der Kontextualität verpflichtet und versucht, die Unterschiedlichkeit der Perspektiven der Beteiligten zu berücksichtigen (Flick, 2004). Daten werden in der qualitativen Forschung in der Regel aus Interviews, Beobachtungen oder Feldstudien erhoben.

4.3 Erhebungsinstrumente

Das Hauptinstrument in dieser Untersuchung ist das *narrative Interview* (z.B. Mayring, 2002, Czarniawska, 2004). Die Methode des narrativen Interviews knüpft an die in der qualitativen Forschung etablierte Forschungsrichtung der Grounded Theory¹ und Ethnomethodologie an (Müller et al., 2006). Im narrativen Interview geht es nicht um Antworten auf

¹ Grounded Theory von Glaser und Strauss (1998) und Strauss und Corbin (1996) ist eines der am weitesten verbreiteten Verfahren des qualitativ-interpretativen Paradigmas (Strübing, 2004). Ziel dieser qualitativen Forschungsmethodologie ist die Theoriebildung auf Basis empirischer Daten.

konkrete Fragen, sondern im vorliegenden Kontext um Beratungserfahrungen in Form von Geschichten. Diese Form unterscheidet sich vom Experteninterview, bei dem man die fachliche Expertise, Meinungen, Erfahrungen usw. erfragt, oder von Leitfadeninterviews, bei denen die Forschenden Antworten auf Fragen erwarten, die aus ihrer Sicht relevant erscheinen, aber aus Sicht der Interviewten nicht unbedingt relevant sein müssen (Müller et al., 2006). Beraterinnen und Berater sind sich der sie steuernden Selbstverständnisse und der hintergründigen Handlungstheorien, Sichtweisen oder Überzeugungen teilweise nicht bewusst. Sie können sie auch nicht auf Anhieb konkret benennen. Fragt man sie beispielsweise konkret nach wirkungsvollen Interventionen, würde sich ihre Antwort vermutlich auf deklarierte Theorien stützen. Diese müssen mit ihren impliziten, tatsächlich handlungsrelevanten Sichtweisen und Annahmen nicht unbedingt übereinstimmen. (vgl. Argyris & Schoen, 1975).

Will man an die impliziten Gebrauchstheorien herankommen, müssen Forschende ihre eigene Relevanzstruktur unverfälscht darstellen können. Je weniger die Forscherin durch ihre Fragen strukturierend in die Erzählungen eingreift, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit ‚gute‘ Daten zu erhalten. Je mehr sie nachhaken muss (oder will), desto eher findet sich ihr Weltverständnis in den Daten wieder, weil dieses über die Fragen induziert wird. Ein gutes narratives Interview erkennt man daran, dass der Interviewpartner/die Interviewpartnerin nach dem Gespräch das Gefühl hat, er/sie habe sehr viel erzählt, wisse aber nicht, ob es den Interessen der Zuhörerin entsprochen habe. Nicht selten kommt es vor, dass Interviewpartner erzählen, sie seien selber überrascht, dass sie im Interview Dinge erzählt hätten, über die sie zuvor noch nie gesprochen hatten (Müller et al., 2006).

Im narrativen Interview berichten die Gesprächspartner frei von ihren Erlebnissen und Erfahrungen. Sie bringen ihre Perspektiven, Gesichtspunkte und Deutungen zum Ausdruck, indem sie Erlebnisse, Handlungsabläufe, eigene und fremde Reaktionen usw. schildern, dabei Passagen betonen oder wiederholen und bestimmte Ereignisse interpretieren oder Lehren daraus ziehen. Die Auswahl und die erzählerische Ausschmückung solcher vergangener Episoden sagen etwas aus über das gegenwärtige Verständnis von Beratung (vgl. Burla, Alioth, Frei & Müller, 1994). Es wird zudem argumentiert, dass Befragte, die frei erzählen, im sogenannten ‚Erzählzwang‘ oftmals auch Gedanken und Erinnerungen preisgeben, die sie auf direkte Fragen nicht äussern können oder wollen (Hopf, 2004). Das narrative Interview ermöglicht nicht nur den Zugang zu den Bezugssystemen der Befragten, sondern verspricht darüber hinaus auch Aufschluss darüber, wie sich das Beratungsver-

ständnis im Laufe der Zeit entwickelt hat und durch persönliche und soziale Ereignisse beeinflusst wurden (Bresnen, 1995).

Die Interviews wurden in Anlehnung an den Ansatz des Appreciative Inquiry (AI) geführt. Bei AI geht es kurz zusammengefasst um ein wertschätzendes Erkunden von Menschen und Organisationen. AI sucht nach Dingen, die in der Organisation funktionieren. Der Ansatz geht davon aus, dass wir das finden, wonach wir fragen. Fragen wir nach Fehlern oder Defiziten, finden wir diese sofort. Fragen wir nach Stärken und Ressourcen und nach Lösungen, finden wir verstärkt diese, wobei Mängel und Dinge, die nicht funktionieren ebenfalls erzählt werden. (vgl. Cooperrider, Sorensen, Whitney & Yaeger, 2000; Bonsens u. Maleh, 2001). Eine Besonderheit des Interviews nach dem AI-Ansatz ist die positive Stimmung, die im Interview entsteht, und die begeisterte, zukunftsorientierte Haltung die im Gegenüber durch die besondere Art der Fragestellung erkennbar wird (Betschart, 2008).

Alle Interviews wurden auf der Basis eines ‚offenen‘ Leitfadens zu der dieser Masterarbeit zu Grunde liegenden Thematik „Interventionen in der systemischen Organisationsberatung“ geführt. Das heisst, dass im Sinne des Postulats der Offenheit (vgl. Kap. 4.1.1) die Strukturierung der Gespräche und der Verlauf des Interviews zu einem grossen Teil den befragten Personen überlassen werden. Sämtliche Interviews wurden mit folgender Frage, die eine ‚Einladung zum Erzählen‘ darstellt, begonnen:

Um zu beginnen, erzählen Sie mir bitte von der Anfangszeit des laufenden Beratungsmandates.

Wie sind Sie zu diesem Mandat gekommen?

Was waren die ersten Eindrücke?

Was macht den Unterschied zu andern Mandaten aus?

Wie eingangs dieses Kapitels erwähnt, ist es Ziel dieser Arbeit neben der Beraterperspektive auch ein Bild der Kundensicht zu erhalten. Aus diesem Grund wurden Interviews mit Beraterinnen und Berater sowie mit Kunden geführt.

Die ebenfalls nach einem ‚offenen‘ Leitfaden geführten Interviews im Kundensystem wurden mit folgender Frage begonnen:

Um zu beginnen, erzählen Sie mir bitte von Ihren ersten Eindrücken dieser Beratung?

Was haben Sie daran besonders geschätzt?

Was macht den Unterschied zu anderen Beratungen aus, die Sie erlebt haben?

Neben den narrativen Interviews im Kunden- und Beratersystem waren fünf *teilnehmende Beobachtungen* (vgl. Mayring, 2002) von Beratungsworkshops vorgesehen. Der Anwen-

dungsbereich der qualitativen Beobachtung liegt dort, wo Untersuchungsbereiche von außen schwer einsehbar sind und die Fragestellung einen explorativen Charakter hat (Mayring, 2002). Dies sind Voraussetzungen die für die Untersuchung dieser Masterarbeit zutreffen. Das Erhebungsdesign war so vorgesehen, dass zuerst die Beobachtungen der Beratungsworkshops gemacht worden wären, um im Anschluss die Interviews im Kunden- und Beratersystem zu führen. Das Vorhaben der teilnehmenden Beobachtung solcher Beratungsprozesse erwies sich in der praktischen Umsetzung als schwierig. Die Anwesenheit einer Beobachterin im Beratungssystem (vgl. Kap. 3.3.3) wird von Beratern und Kunden als nicht zu unterschätzende Intervention wahrgenommen. Voraussetzung für die Durchführung der Beobachtung eines Beratungsworkshops war, dass es weder auf der Berater- noch auf der Kundenseite Vorbehalte gab. Insbesondere das Klientensystem reagierte auf ein solches Vorhaben teilweise mit Verunsicherung. Dazu kamen terminliche Schwierigkeiten. So konnten lediglich zwei teilnehmende Beobachtungen, durchgeführt werden. Für die Untersuchende waren diese zwei Beobachtungen von Bedeutung. Auf diese Weise konnte Organisationsberatung praxisnah erfahren und beobachtet werden. Nach Mayring (2002) verspricht man sich davon, näher am Gegenstand zu sein und die Innenperspektive erleben zu können. „Mit der teilnehmenden Beobachtung will der Forscher eine grösstmögliche Nähe zu seinem Gegenstand erreichen, er/sie will die Innenperspektive der Alltagssituation erschliessen.“ (Mayring, 2002, S. 81). Beobachtung ermöglicht nicht nur Nähe zum Forschungsgegenstand, sondern auch die Sicht auf den Gegenstand aus einer gewissen Distanz, die Sicht aus der zweiten Ordnung (vgl. Kap. 3.1) oder anders ausgedrückt die Beobachtung der Beobachtenden (vgl. Luhmann, 1998; zit. nach Mohe 2005). Der Zugewinn der Idee eines Beobachters zweiter Ordnung liegt darin, durch das Beobachten des Beobachters allfällige blinde Flecken zu erkennen (Mohe, 2005). Für die vorliegende Arbeit bedeutet das, dass durch die beobachtende Forscherin eine zu den Erzählungen (Beobachtungen) in den Interviews ergänzende Beobachtungsebene eingenommen werden kann. So kann nach Simon (2007) beleuchtet werden, welche Themen in den Fokus der Aufmerksamkeit treten und welche unbeachtet bleiben. Dies ermöglicht Aussagen darüber zu machen, welche Bedeutung wahrgenommene Unterschiede haben und welches Selbstbild und welche Modelle die Welt des Berater- und des Kundensystems bestimmen.

Die Beobachtungen wurden in Form von Notizen festgehalten und anschliessend protokolliert. Aufgrund der geringen Anzahl der durchgeführten Beobachtungen erfolgt die Hauptauswertung dieser Untersuchung aufgrund der Daten der narrativen Interviews, wobei die in

den teilnehmenden Beobachtungen erhobenen Daten, im Sinne von Ergänzungen, in die Auswertung einfließen.

4.4 Untersuchungsdesign

Das Untersuchungsdesign kann als Aktionsplan verstanden werden, der durch den Untersuchungsprozess führt. Die grundsätzlichen Überlegungen bezüglich des Vorgehens zur Datenerhebung und Datenauswertung sowie die Erwägungen hinsichtlich Vorzügen, Güte und Limitierungen beziehen sich dabei auf den qualitativen Forschungsansatz. Erkenntnisse und allfällige Lösungswege zur Entwicklung zukünftiger Realitäten sollen anhand von Praxiserfahrungen aus dem untersuchten Kontext der systemischen Organisationsberatung gewonnen werden (Ulrich, 1981).

Aufgrund des eher ‚weichen‘ Charakters muss die qualitative Forschungsmethodik klar nachvollzogen werden können und sich an Gütekriterien messen lassen. Diese werden zur Kontrolle des Forschungsprozesses und der Ergebnisse herangezogen.

In der nachfolgenden Darstellung werden diese Kriterien und deren Umsetzung im Untersuchungsvorgehen dargestellt:

Gütekriterien qualitativer Forschung	Umsetzung in der Masterarbeit
1. Verfahrensdokumentation: Detaillierte Dokumentation des Untersuchungsprozesses sowie der Ergebnisse mittels Gesprächsprotokollen	<ul style="list-style-type: none"> • Darstellung des Verfahrens im vorliegenden Kapitel • Verwendung eines Audioaufnahmegerätes (narrative Interviews) • Transkription der Aufnahmen (narratives Interview) • Beobachtungsnotizen während den teilnehmenden Beobachtungen • Erstellen eines Beobachtungsprotokolls
2. Argumentative Interpretationsabsicherung	<ul style="list-style-type: none"> • Verarbeitung der Erkenntnisse der grundlegenden Literatur der relevanten Forschungsfelder
3. Regelgeleitetheit: Einhalten von Verfahrensregeln und systematische Arbeitsweise	<ul style="list-style-type: none"> • Verwendung eines Interviewleitfadens • Analyse der Interviewdaten • Analyse der Beobachtungsdaten
4. Nähe zum Gegenstand: Enge Anbindung des Forschers an die Alltagswelt der beforchten Subjekte	<ul style="list-style-type: none"> • Die Interviews der Beraterinnen und Berater fanden bis auf 2 Ausnahmen am Arbeitsort statt • Sämtliche Interviews der Kunden (Klientensystem) fanden am Arbeitsort statt • Beobachtung von Beratungswshops

<p>5. Triangulation: Erhöhung der Forschungsqualität durch Heranziehen mehrerer Analysegänge und unterschiedlicher Datenquellen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Anwendung von 2 Datenerhebungsverfahren (narrative Interviews und teilnehmende Beobachtung) • Interviews in 2 Systemen (Beratersystem und Kundensystem) • Mehrere Analysegänge bei der Einzelanalyse • Zweitanalyse mit Forschungspartnerin
--	--

Tabelle 1: Gütekriterien qualitativer Forschung und deren Umsetzung (in Anlehnung an Mayring, 2002).
Eigene Darstellung.

4.4.1 Sampling

Das Sampling erfolgte nicht mit dem Ziel statistische Repräsentativität zu erreichen. Stattdessen sollte das Typische im Einzelnen oder das Gemeinsame in der Vielfalt gesucht werden (vgl. Müller et al., 2006) und dadurch eine mögliche Übertragbarkeit auf andere systemische Beratungskontexte gewährleistet werden. Um dies zu erreichen, muss nach Merkens (2004) der Untersuchungsgegenstand facettenreich und in einer maximalen Variation erfasst werden. Wenn sich trotz aller Vielfalt gemeinsame Muster im Praxisfeld finden lassen, kann man sicher sein, auf wesentliche Aspekte und Dimensionen für das Verständnis der betreffenden sozialen Wirklichkeit gestossen zu sein (Patton, 2002; zit. nach Müller et al., 2006). Dieser Forderung kann in diesem Untersuchungsprozess teilweise nachgekommen werden. Ziel der Forschung war es, bezüglich Geschlecht im Berater- und Kundensystem ein ausgeglichenes Verhältnis zu erlangen und Kunden aus verschiedenen Unternehmungen zu erreichen. Nachfolgende Beschreibung der Interviewpartner zeigt, dass dieses Vorhaben in der Praxis nicht vollständig umgesetzt werden konnte.

Beratersystem

Eingangs ist hier zu erwähnen, dass diese Untersuchung nur möglich war, weil eines der führenden systemischen Beratungsunternehmen im deutschen Raum ein Interesse daran hat, die eigene Beratungsarbeit zu reflektieren. So stellten sich *fünf Berater, B1-5*, (zwei Beraterinnen und drei Berater) für Interviews zur Verfügung. Die Beraterinnen und Berater sind in zwei verschiedenen Niederlassungen in Deutschland und Österreich tätig. In zwei Beratungsworkshops (zweier verschiedener Berater in unterschiedlichen Unternehmungen) konnten zudem teilnehmende Beobachtungen durchgeführt werden. Der Berater und die Beraterin dieser Workshops waren zugleich Interviewpartner, ebenfalls die in den Workshops beteiligten Kunden. Die Beraterinnen und Berater stellten Kontakte zum Kundensystem her, was das Führen von Interviews im Kundensystem möglich machte.

Kundensystem

Die vier Interviewpartner die in dieser Untersuchung das *Kundensystem*, K 1-4, vertreten, sind männlich. Auf diesem Hintergrund wird in den nachfolgenden Beschreibung der Kundenbegriff durchgehend in der maskulinen Form verwendet. Auch in den Interviews der Beraterinnen und Berater werden sehr oft männliche Kunden erwähnt. Es lässt sich hier vermuten, dass im Kundensystem die Männer überwiegen. Die Interviewpartner arbeiten für drei verschiedene Unternehmungen. Alle sind in der öffentlichen Verwaltung (Kommunikation / Forschung und Technik) anzugliedern.

Hierzu gilt es anzumerken, dass die Verfügbarkeit der Interviewpartner und Partnerinnen und deren Bereitschaft zur Mitarbeit eine Rolle bei der Zusammenstellung des Samples spielte.

4.5 Forschungsprozess

Die Schritte des tatsächlichen Forschungsprozesses können der nachfolgenden Übersicht entnommen werden:

Forschungsprozess		
Aufgabestellung	Zeitraum	Arbeitsschritte
Kontaktaufnahme	Januar 2009 - Februar 2009	<ul style="list-style-type: none">• 1. Kontaktaufnahme mit systemischer Beratungsfirma• Treffen Beraterinnen und Berater, Austausch über mögliche Forschungsfragen
Vorbereiten	März 2009 - April 2009	<ul style="list-style-type: none">• Identifizierung des Forschungsbedarfes in der Praxis• Ausarbeitung der Fragestellung
Grundlagen	April 2009 - Mai 2009	<ul style="list-style-type: none">• Recherche theoretischer und methodischer Grundlagenliteratur• Lektüre Grundlagenliteratur
Instrumente	Mai 2009 - Juni 2009	<ul style="list-style-type: none">• Forschungsdesign• Entwicklung der Interviewleitfaden Beratersystem (BS) und Klientensystem (KS)
Probeinterview	Juli 2009	<ul style="list-style-type: none">• Durchführung eines Probeinterviews im BS und KS• Anpassung des Interviewleitfadens
Erhebungsphase	Juli 2009 - Januar 2010	<ul style="list-style-type: none">• Durchführung der Interviews und teilnehmenden Beobachtungen
Auswertungsphase 1	Oktober 2009 - Februar 2010	<ul style="list-style-type: none">• Transkription der Interviews• Erstellen der Beobachtungsprotokolle• Verdichten der Beobachtungsprotokolle• 1. Auswertung der Interviews – Herausarbeitung von Themen in Einzelarbeit

Auswertungsphase 2	Februar 2010 - März 2010	<ul style="list-style-type: none"> • 2. Auswertung der Interviews mit Forschungspartnerin, gemeinsames Sichten und Hinterfragen der Themen • Gemeinsame Bildung von Themen-Clustern und Kategorien • Gemeinsame Suche nach Hauptthemen aus sämtlichen Interviews • Entwickeln von übergreifenden Kategorien • Entwickeln einer Themenlandschaft für das BS und KS(siehe Anhang)
Auswertungsphase 3	März 2010 – April 2010	<ul style="list-style-type: none"> • Ergänzen der Ergebnisse mit den Ergebnissen aus den Beobachtungsprotokollen • Verdichtete Beschreibung der Ergebnisse
Theoretischer Teil der Arbeit	Februar 2010 - März 2010	<ul style="list-style-type: none"> • Vertiefte Literaturrecherche und Sichtung • Verfassen des Theoretischen Teils der Masterarbeit
Methodenteil und Diskussion	März 2010 – April 2010	<ul style="list-style-type: none"> • Verfassen des Methodenteils und der Diskussion
Überarbeitung	Mai 2010	<ul style="list-style-type: none"> • Kritische Prüfung der Ergebnisse • Lektorat und Überarbeitung

Tabelle 2: Ablauf des Forschungsprozesses. Eigene Darstellung

4.5.1 Datenerhebung

Nach der Erstellung des Interviewleitfadens wurde mit einem Berater und einem Kunden ein Probeinterview durchgeführt mit der Erkenntnis, dass sich das Beraterinterview anders gestaltete als das Kundeninterview. Der Berater war sich offensichtlich gewohnt in der narrativen Form zu erzählen. Die Fragen regten ihn zum Geschichten Erzählen an, wobei er die Geschichten selber strukturierte, teilweise am Schluss nochmals auf meine Frage einging und die Antwort nochmals kurz zusammenfasste. Das Beratersystem war offenbar durch ‚berührende‘ Frage anzuregen, längere Geschichten zu erzählen, ohne dass ein Nachfragen erforderlich war. Auch kam es in Erzählungen teilweise wieder auf vorangegangene Fragen zu sprechen und ergänzte diese selbständig. Auf Grund der Erfahrungen dieses Probeinterviews wurde der Leitfaden des Beratersystems nochmals gekürzt.

Beim Probeinterview mit einem Kunden waren die Erfahrungen etwas anders. Kunden schienen eher dazu zu tendieren Fragen kürzer zu beantworten, also ‚Sachverhalte‘ kurz und klar auf den Punkt zu bringen. Teilweise war auch ein Nachfragen notwendig. Auf Fragen, die beim Kunden etwas ‚anzustossen‘ schienen, erzählte dieser jedoch durchaus auch längere Geschichten. Der Fragebogen des Kundensystems wurde nach diesem Probeinterview mehrheitlich belassen.

Die Interviews im BS und im KS dauerten wie geplant ca. eine Stunde. Die Interviewleitfäden können im Angang dieser Arbeit eingesehen werden.

Bis auf zwei Interviews mit Beratern, die aus terminlichen Gründen in einem Hotel durchgeführt wurden, fanden sämtliche Gespräche am Arbeitsort der Kunden und Beraterinnen und Berater statt. Im Sinne der Transparenz wurden die Interviewpartner bereits bei der Terminvereinbarung über das Thema des Gesprächs informiert, sodass sie sich gedanklich darauf einstellen konnten.

Mit dem Einverständnis der Interviewpartner und Partnerinnen wurden die Interviews elektronisch aufgezeichnet. Die Gesprächspartner wurden darüber informiert, dass die Daten in anonymisierter Form transkribiert und die Aufzeichnungen anschliessend gelöscht würden.

Im Zeitraum von Juli 2009 bis Januar 2010 wurden fünf Interviews mit Beraterinnen und Beratern sowie 4 Interviews mit Kunden geführt. Insbesondere bei interpretativen Analysen steigt die Qualität der Forschung nicht durch den Umfang der Erzeugten Datenmengen – im Gegenteil. Meist fehlt es nicht an Material, sondern eher an der gewissenhaften Interpretation der verfügbaren Materialien (vgl. Froschauer & Lueger, 2003).

Aus den im Kapitel 4.3 beschriebenen Gründen konnten im selben Zeitraum lediglich zwei und nicht wie geplant fünf teilnehmende Beobachtungen von Beratungssequenzen durchgeführt werden. Die erste Beobachtung war als eine Art ‚Probelauf‘ gedacht. Sie fand in einem Kommunikationsunternehmen in Deutschland statt. Vor Ort waren ein Teamleiter, die Beraterin und die Forscherin in der Rolle der Beobachterin. Der Abteilungsleiter konnte aus terminlichen Gründen nicht anwesend sein und wurde über ‚Videokonferenz‘ auf einem Bildschirm zugeschaltet. Auf diese Weise konnte man sich gegenseitig sehen und hören. Ein nicht alltägliches Beratungssetting von ca. zwei Stunden Dauer. Die Beobachterin beobachtete diese Sequenz im Bewusstsein der Unvollständigkeit und der Subjektivität mit einer offenen Haltung und ohne kriteriengeleiteten Raster. Die Eindrücke wurden in Form von Notizen festgehalten. Nach Bachmann (2009) erfolgt qualitative Beobachtung in der Regel frei bzw. unstandardisiert, d. h. ohne Beobachtungsschema. Von der Beobachtung im Alltag unterscheidet sich die Beobachtung als Methode der Datenerhebung dadurch, dass sie zu einem bestimmten Zweck ausgeführt wird und daher fokussiert ist (2009). Im Rahmen der Beobachtung war der Fokus der Beobachterin natürlich auf das der Untersuchung zugrundeliegende Thema ‚Interventionen‘ gerichtet. Es ging darum zu beobachten, wie Interventionen in der Praxis beobachtet werden können und wie die Reaktionen im Kundensystem sind.

Im Anschluss wurden die Notizen und Eindrücke in einem Protokoll festgehalten.

Die zweite Beobachtung konnte anlässlich eines zweitägigen Beratungsworkshops in einem

Forschungs- und Technologieunternehmen durchgeführt werden. Der firmeninterne Workshop mit sechs Teilnehmern (fünf Abteilungsleiter, ein Vorgesetzter) wurde von einem Berater geleitet. Die Beobachtung wurde mittels oben beschriebener Methode durchgeführt, ohne Anspruch auf Vollständigkeit und Objektivität, sondern im Wissen, dass es sich bei diesem Datenmaterial um Bilder und Eindrücke handelt, die zu den Auswertungen der Interviews im Sinne von Ergänzungen herangezogen werden.

4.5.2 Datenauswertung

Aufbereitung der Daten

Die Interviews wurden wörtlich transkribiert. Alle Interviewpartner sprachen deutsch, was eine Übersetzung der Interviews von Mundart in die Schriftsprache erübrigte. Bei der Transkription wurde gemäss den Richtlinien von Froschauer und Lueger (2003) auf die Genauigkeit der Verschriftlichung unter Beibehaltung von sprachlichen Auffälligkeiten, Dokumentation von Pausen, nonverbalen Äusserungen etc. geachtet. Während der Transkription sich ergebende Ideen (sog. ‚analytische Sofortassoziationen‘), also Assoziationen zu andern Interviews oder Daten der Beobachtungen wurden der Transkription als Anmerkung beigefügt und bei der weiteren Auswertung herangezogen.

Nach Bachmann (2009) ist die qualitative Beobachtung insofern systematisch, als die beobachteten Ereignisse und Handlungen möglichst ohne Verzögerung in einem Beobachtungsprotokoll festgehalten werden. So wurden die handschriftlichen Beobachtungsnotizen im Anschluss protokollert.

Einleitend umfasst das Protokoll eine räumliche und soziale Beschreibung des Settings. Nachfolgend ist es in zwei Spalten unterteilt, in denen die Ereignisabläufe und Interaktionen sowie einige Zitate aus dem Berater- und Kundensystem, sowie die subjektiven Eindrücke der Beobachterin festgehalten werden.

Datenanalyse

„Das Verfahren des Kodierens in der Grounded Theory zeichnet sich dadurch aus, dass es einerseits gegenüber dem recht geschlossenen Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring stärker den Prinzipien der Offenheit und der Rekonstruktion gerecht wird.“ (Rosenthal, 2005, S. 212). Während bei der Inhaltsanalyse nach Mayring (2002) die Auswertung auf Grund vorgefasster Kategorien erfolgt, zeichnet sich das Vorgehen der Datenauswertung der Grounded Theory durch die Entdeckung von Themen und Entwicklung von

Kategorien im Auswertungsprozess aus (vgl. Rosenthal, 2005).

Die Auswertung der Interviews dieser Masterarbeit und deren Validierung erfolgte in mehreren Schritten, die nachfolgend skizziert werden.

In einem ersten Auswertungsschritt wurden die Interviews durch die Verfasserin alleine ausgewertet. Die verschiedenen Episoden wurden gelesen und die Anliegen der Interviewpersonen als Themen herausgearbeitet. Ziel war es, pro Interview eine Liste mit ca. 10-12 Themen zu erstellen. Ein Thema entspricht einem Anliegen, das für die Interviewperson Bedeutung hat und etwas über das Selbstverständnis der Person aussagt. Ein Thema ist innerhalb des Interviews an mehreren Textstellen festzumachen.

Nach dieser Einzelarbeit wurden die Ergebnisse mit einer studentischen Forschungspartnerin diskutiert. Diese hinterfragte Themen und Textstellen kritisch, sodass der Einfluss persönlicher Themen und Standpunkte der Auswerterin minimiert werden konnte. Nun wurden die Themen der einzelnen Interviews zu Clustern zusammengefasst und dazu Kategorien mit höherem Abstraktionsgehalt gebildet.

In einem dritten Schritt wurden die Themen der Einzelinterviews (nachfolgend Unterthemen genannt) aufgelistet und auf gemeinsame Themen (aus allen Interviews) durchsucht. Gemeinsam sind Themen, die sich in verschiedenen Interviews finden lassen. Aus diesen gemeinsamen Themen wurden Hauptthemen mit mehreren Unterthemen. Aus diesen Hauptthemen wurden wiederum Kategorien gebildet. Neben den gemeinsamen Themen wurde auch ein Fokus auf Unterschiedlichkeiten gelegt. Dabei ging es darum, neben den Gemeinsamkeiten auch individuelle Unterschiedlichkeiten aufzuzeigen.

Dieser Prozess wurde in einem ersten Durchgang mit den Interviews des Beratersystems durchlaufen und in einem zweiten Durchgang mit den Interviews des Kundensystems. Daraus ergaben sich eine Themenlandschaft des Beratersystems und eine des Kundensystems.

In einem vierten Schritt wurden die beiden Themenlandschaften zusammengeführt, mit einem Fokus auf Gemeinsamkeiten, wie auch auf Unterschiede. (Die Themenlandschaft kann im Anhang eingesehen werden.) Diese Auswertung wurde mit den verdichteten Ergebnissen aus den Beobachtungsprotokollen verglichen und ergänzt. Der erste Workshop, der beobachtet werden konnte, dauerte lediglich zwei Stunden, der andere hingegen zwei Tage. Aufgrund dieser zeitlichen Ungleichheit nehmen die Daten aus dem zweiten Workshop in der Auswertung eine stärkere Gewichtung ein. Die Ergebnisse werden in aggregierter Form in nachfolgendem Kapitel 4.6 präsentiert.

4.6 Präsentation der Ergebnisse

Mit der Darstellung der Ergebnisse beinhaltet dieser Abschnitt den Kern des empirischen Teils der Arbeit. Die gesamte Auswertungsübersicht ‚Themenlandschaft-Bilder von Interventionen in der systemischen Organisationsberatung aus der Berater- und Kundenperspektive‘ kann im Anhang eingesehen werden. Die Aggregation der Daten brachte die vier Kategorien Interventionshandeln, Interventionsverständnis, Zeitdimension und Erfolgskriterien versus Misserfolg und Scheitern hervor. Das nachfolgende Modell stellt die Kategorien und ihre Hauptthemen übersichtlich dar.

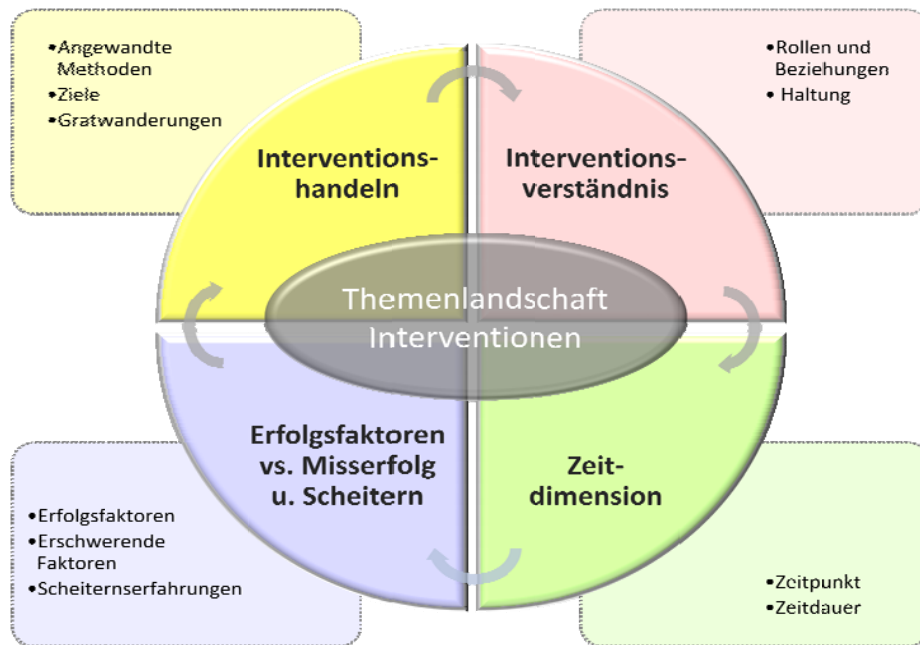


Abb. 3: Modell Kategorien und Hauptthemen der Untersuchung. Eigene Darstellung.

Thematisch gliedert sich das Kapitel in die Bereiche der vier Kategorien. Um eine Übersicht zu gewährleisten, werden die Kategorien mit den jeweiligen Themen eingangs als Abbildung dargestellt. Die Kernaussagen zu den jeweiligen Themen werden aus Berater- (B1- B5) und Kundensicht (K1-K4) in zusammengefasster Form dargestellt und mit anonymisierten Zitaten aus den Interviews sowie Hinweisen aus den teilnehmenden Beobachtungen untermalt.

4.6.1 Interventionshandeln

Kategorie Interventionshandeln	
Hauptthemen	Unterthemen
Angewandte Methoden	<ul style="list-style-type: none"> • Explizit angewandte Methoden • ‚Nicht augenscheinliche‘ Methoden
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Zielgerichtetes Vorgehen versus das System treiben lassen • Theoriebegründetes Arbeiten
Gratwanderungen	<ul style="list-style-type: none"> • Den Mut haben ein Risiko einzugehen • Oszillieren zwischen... • Umgang mit Unsicherheit

Dieses Kapitel soll darüber Aufschluss geben, was Beraterinnen und Berater unter Interventionshandeln verstehen, welche Methoden sie in Beratungsprozessen anwenden und welche Ziele sie dabei verfolgen. Die nachfolgenden Themen werden mit der Kundenperspektive verglichen und mit Beiträgen aus den teilnehmenden Beobachtungen ergänzt.

Angewandte Methoden

Berater und Beraterinnen verwenden systemische Interventionstechniken sozusagen als Instrumente in ihren Beratungsprozessen. Sie verstehen Interventionshandeln jedoch viel breiter gefasst und in nahem Zusammenhang mit ihrem Interventionsverständnis (vgl. Kap. 4.8.3) In den Interviews unterscheiden die Beraterinnen und Berater zwischen ‚explizit angewandten systemischen Einzelmethode(n)‘ (Instrumente) und ‚nicht augenscheinlichen Methoden‘ die nicht als einzelne „Tools“ angewendet werden, sondern aus einem gesamten systemischen Beratungsverständnis heraus entstehen und sich über den gesamten Beratungsprozess erstrecken. Aus den Gesprächen wird erkennbar, dass sämtliche Berater und Beraterinnen beide Methoden anwenden. Die einen legen ihren Fokus jedoch stärker auf Einzelmethode(n), andere auf die „nicht augenscheinlichen Methoden“. Nachfolgend aufgeführte Methoden werden von den Beraterinnen und Beratern bei Erzählungen in den Interviews erwähnt:

Interventionsmethoden	Textbeleg
Dem System eine Hausaufgabe geben	B2 116
Einzelne zu sehr persönlichen Themen interviewen, während die Gruppe zuhört	B1 168-169
Einzelinterviews mit den Beteiligten führen, um sich ein Bild zu machen – die Ergebnisse und Hypothesen den Beteiligten vorstellen	B3 119-121
Durch Reframing eine Umdeutung ermöglichen	B4 235-237
Dem Kundensystem Bilder über seine Muster zur Verfügung stellen, Beobachtungen spiegeln , Feedbackangebote machen, mit dem Hinweis an das KS, dass dies subjektive Konstruktionen sind und das KS entscheiden kann ob es passt oder nicht	B3 146, 284
Moderieren, übersetzen (Kommunikationspsychologie)	B3 297-301

durch Fragen blinde Flecken ausleuchten und Veränderung bewirken	B3 480-486
Durch Fragen Unterschiede sichtbar und besprechbar machen	B4 220-225
Rückmeldungen geben über das Wahrgenommene	B4 226-240
Improvisationstheater	B1 38 ff.
Bilder malen zur Situation, in der sich das KS befindet	B1 24-25
Aufstellungen	B1 155 ff.
Kunden Spaziergänge machen lassen	B1 155 ff.
Mit dem KS einen gemeinsamen Dialog starten, das KS in einen gemeinsamen Austausch bringen, wie es die Dinge sieht	B3 288-289

Aus Sicht des **Kunden** kann gesagt werden, dass Interventionsmethoden des Beratersystems wahrgenommen und die Methodenvielfalt positiv bewertet wird. Das Kundensystem erkennt, dass Interventionen Wirkung zeigen, d.h. dass sie einen Unterschied machen zu Prozessen, die beispielsweise durch eine interne Führungsperson moderiert werden (K1 68-73, K2 60-64). Interventionen können im Moment Emotionen wie Ratlosigkeit, Unsicherheit, Wut und Irritation auslösen. Oft wird der Mehrwert einer Intervention erst in der nachträglichen Reflexion erkannt, wie durch einen Kunden im nachfolgenden Text erzählt wird (K2 254-260).

K2 265 – 281 „Aus dieser Beratungsstunde, in die ich ganz arglos gegangen bin, ist dann **ein zirkuläres Fragen** von 1 ½ Stunden gegangen. **Ich war hinterher total gerädert**. Hatte allerdings auch was gelernt, habe das aber erst drei Tage später gemerkt, **erstmalig war ich nur genervt**, weil da geht man da hin, zahlt dafür ja auch, stellt einen Auftrag in Aussicht und was kriegt man- nichts erzählt, sondern **einen Sack voll dummer Fragen!** Da war ich schon hoch **irritiert**. Aber zu seiner Ehrenrettung oder zu meiner, ich habs ja in dem Moment nicht begriffen, es hat natürlich einen **Klärungsprozess bei mir selbst** ausgelöst.“

Andere nehmen zu Interventionen eine wenig reflektierte Haltung ein. Ist der Berater oder die Beraterin im System soweit anschlussfähig, dass das Kundensystem seinen/ihren beraterischen Kompetenzen vertraut und den Mehrwert der Beratung erkennt, hinterfragt es einzelne Interventionsmethoden wenig. Solche Kunden gehen davon aus, dass das Beratersystem weiss, was es tut, und Prozesse zielgerichtet vorwärts lenkt.

K4 79-82 „Interventionen konnte ich wie gesagt daran erkennen, wenn einer die gleichen Argumente wieder und wieder vorbringt, dann hat er das gestoppt. **Sonst habe ich keine Interventionen erkannt**. Das zeichnet ja auch einen guten Coach aus, dass er es so macht, dass es eben nicht auffällt, dass er in Wirklichkeit das Gespräch lenkt.

Würde man den Fokus lediglich auf einzelne Interventionsinstrumente legen würde man der systemischen Beratung nicht gerecht werden (vgl. Kap. 3.5). Sämtliche interviewten Beraterinnen und Berater betonten, dass es bei Interventionen in der systemischen Beratung nicht um einzelne Methoden gehe, sondern um ein **„systemisches Sehwerkzeug“**, das erarbeitet und angewendet werde. Mit diesem Sehwerkzeug geht es darum, Bilder, die das Kundensystem erzeugt, zu erkennen, zu hinterfragen und für das KS sichtbar zu machen.

B4 267 „Interventionen sind doch eher als **Gesamtpaket** zu verstehen, nicht nur auf der Instrumentenseite.“

B2 345ff „Es ist nicht die einzelne Intervention systemisch...es passt mal das, sondern dass ich mir ein **Schwerkzeug erarbeitet habe, ein Beobachtungsrepertoire**. Dies ist, ich glaube schon, der Komplexität der Organisationsverhältnisse mit denen wir operieren, angemessener, dass ich nicht zu geschwind Dinge vereinfache, sondern immer wieder nach weiteren relevanten Einflussfaktoren suche und immer wieder auch Bilder, die man erzeugt hat, und Einschätzungen wieder in Frage stelle und anreichere durch neue, überraschende Erfahrungen. Also dieses rekursive Überlegen was los ist und was da hilfreich sein kann.“

Beratungsworkshops finden oft an angenehmen Örtlichkeiten ausserhalb der Organisationen statt. Dieses Heraustreten der Kunden aus der gewohnten Umgebung, mit der Absicht sich Zeit zu nehmen und sich störungsfrei auf den Beratungsprozess einzulassen wird von den Beratern als eine nicht zu unterschätzende Intervention bezeichnet (B4 197-205).

Das Kundensystem soll eine kollektive Verantwortung für den Prozess übernehmen (B2194-195). Das Beratersystem nutzt einzelne Klienten mit gezielten Fragen als ‚**Seismographen**‘, um zu erkennen, wie verbindlich mit Verantwortlichkeiten umgegangen wird und auf welcher Ebene miteinander gearbeitet werden kann. Also, ob beispielsweise eine Vertrauensbasis vorhanden ist, um offen über Gefühle zu sprechen. Um Verbindlichkeit im System herzustellen wird auch die Methode der ‚**öffentlichen Herausforderung einer Führungsperson**‘ genutzt (B2 171-176). Zeigt diese Transparenz und Ernsthaftigkeit, was die Prozessarbeit angeht, sowie den Willen zur Übernahme von Verantwortung, hat dies einen massgeblichen Einfluss auf das Beratungssystem.

Dem Kundensystem zu ermöglichen, **Unterscheidungen, die es macht, ins Erleben** zu bringen und Gemeinsamkeiten und Unterschiede benennen zu können, wird als wichtige Intervention verstanden, die u.a. Nähe schafft.

B5 115ff.„Die Intervention bestand darin, dass die, glaub ich, sich zum ersten Mal sich **gemeinsam darüber verständigt haben: Wie sehen wir eigentlich das Problem**. Und da merkte ich, das war extrem wichtig, weil die sich vorher interessanterweise darüber nicht verständigt haben. [...] Die Intervention war an der Stelle, Begegnungsraum schaffen und Themen ermöglichen, die jeder so für sich merkte, aber die noch nicht gefasst waren. [...] In solchen Führungskreisen geht es oft darum, dass die **unterschiedlichen Perspektiven zur Sprache kommen**, also dass man über Unterschiede in der Perspektive redet, dass man Konflikte benennen kann, die von unterschiedlicher Herkunft kommen. Wir haben in dem Fall nach Stärken und Schwächen geguckt und geschaut, wie stellt der einzelne Bereich sich dar. Und diese Art Bestandsaufnahme, dass die Führungskraft ihren Bereich und sich selber darstellt und den andern zu Gehör gibt, ist, glaub ich, die wesentlichste Einstiegsintervention. Die Intervention war an der Stelle, Begegnungsraum schaffen und Themen ermöglichen, die jeder so für sich merkte, aber die noch nicht gefasst waren. [...] **Ich glaube, dass das Erlauben von Unterschieden Nähe ermöglicht**. Oder das Beschreiben von Distanz ermöglicht Nähe. Und das ist auch das, was da sozusagen passiert ist, die sagten, so haben wir noch nie miteinander geredet, soviel wussten wir gar nicht voneinander.

B5 183-191„Für mich geht es immer um den Versuch, auf unterschiedliche Arte und Weise, zu erkennen, **welche Art von Unterscheidung wäre im Augenblick gerade angezeigt und wie kriegt man eine Unterscheidung, die die ohnehin schon machen, ins Erleben**. Also stell dich mal auf und sag mal, wo dein Bereich steht, ist ja eine Intervention, weil das öffentlich nicht passiert normalerweise, und das macht einen **Unterschied, wenn man das öffentlich macht** und nicht auf dem Flur und nicht unter vorgehaltener Hand.“

Das Kundensystem zu ermächtigen, eigene Denkschemata und Beobachtungsprinzipien zu erkennen und zu hinterfragen, also zu lernen, sich selber zu beobachten und dies in den Arbeitsalltag zu integrieren wird von den Beratern als wichtige Intervention bezeichnet. Sie beschreiben, wie Kunden nicht nur Methoden, sondern auch die Haltung und Art des Beobachtens beim Beratersystem ‚abgucken‘ und teilweise übernehmen und anwenden (B2 353ff., B1 389-394).

Diese weniger ‚augenscheinlichen‘ Methoden, die eher mit einer systemischen Haltung, oder wie dies beschrieben wurde, mit einem systemischen Sehwerkzeug zu tun haben, werden vom **Kundensystem** aus nachvollziehbaren Gründen weniger erkannt und beschrieben. Solche Beschreibungen würden bei Kunden eine Reflexionsbereitschaft über den Prozess voraussetzen, die in dieser Tiefe offenbar nicht vorhanden ist. Es kann an dieser Stelle vermutet werden, dass Kunden aus den Beratungsprozessen mehr mitnehmen und für sich nutzbar machen, als sie dies in den Interviews explizit beschreiben.

Ziele

Dieser Abschnitt soll darüber Aufschluss geben, welche Ziele Beraterinnen und Berater im Beratungsprozess durch Interventionen verfolgen. Der Begriff Zielorientierung scheint das Beratersystem zum Nachdenken anzuregen. Eine lineare Zielvorstellung im Sinne einer Zielerreichung entspricht nicht dem beraterischen Bild (B2 370ff., B3 371-373) .

B3 349-355 „Das ist ganz interessant...ich habe nämlich auch gerade, als ich das Wort Ziel benutzt habe da habe ich gedacht ahh....Also was, **ich glaube, Ziel im Sinne von was will ich erreichen, passt nicht**, weil das hätte dann ja eine sehr lineare Vorstellung davon, ich kick den Ball an und der kommt auf jeden Fall da hinten raus...Es ist eher im Sinne von **Verflüssigung und Flexibilisierung**, also, ich bewirke mit einer Frage, dass was in Bewegung kommt und dann bin ich neugierig, was das für eine Bewegung wird. Und das Ziel wäre an der Stelle Bewegung, aber nicht die Form von Bewegung soll es sein.“

Interventionen werden in der Beratung durchaus als zielgerichtete Art der Arbeit beschrieben. Im Beratungsprozess sollen mit dem Kunden Vorstellungen darüber entwickelt werden, wie ein Zukunftsbild aussehen könnte um auf dieses Zukunftsbild Energien zu mobilisieren. D.h. Interventionen im Beratungsprozess sollen eine Art von Zielgenerierung im Kundensystem anstossen, auf die im Prozess immer wieder abgestützt werden kann. Es sind also nicht die Ziele der Beraterin oder des Beraters, die verfolgt werden. Vielmehr beschreiben Berater wie sie das Kundensystem zur eigenen Zielfindung begleiten (B2 370ff., B4 472-479).

B3 371-373, „Also ich kann eine Zielsetzung haben und sagen: Ich gehe in die Richtung. Aber wie weit und in welcher Qualität sich an der Stelle jemand weiterentwickelt, das habe ich überhaupt nicht im Griff. Das kann ich mit meiner Intervention auch gar nicht erzeugen. Ich kann eine Plattform schaffen, auf der der Mensch sich bewegen kann und Impulse aufnehmen kann und die verarbeiten kann, oder er kann es belieben lassen. Aber ob er es tut oder bleiben lässt, das ist nicht meine Entscheidung.“

Das **Kundensystem** hat zum Thema Zielorientierung unterschiedliche Erwartungen. Die eine Hälfte der Befragten sieht das Ziel im Beratungsprozess mit der Beraterin/ dem Berater, gemeinsam Lösungen zu erarbeiten (K2 48-56). Diese gemeinsame Lösungserarbeitung wird als Mehrwert gegenüber der Fachberatung bezeichnet. Wie dies im nachfolgenden Zitat ausgedrückt wird, erwartet der Kunde nicht, dass das Beratungssystem Lösungsvorschläge in den Prozess einbringt:

K3 113-116 „Ich hatte mich bei McKinsey immer gefragt, **woher wissen die eigentlich was für uns das Richtige ist?** Die können ja eine Beratung machen, die in zwei Jahren völlig falsch sein kann. Beim Berater von O sehe ich das nicht so. **Hier erarbeiten wir die Lösungen zusammen, gemeinsam und das ist ganz wichtig.**“

Die andere Hälfte der Kunden erwartet vom Beratersystem mehr Steuerung und eine lösungsfokussierte Art des Vorgehens. Das Ziel der Beratung wird in einer raschen geradlinigen Lösungsfindung gesehen (K3 56-58; K4 61-65; K4 102-105; K3 24).

K4 61-65, „Ich fand das war relativ **zielgerichtet**. Erst mal Bestandesaufnahme, dann Ideen sammeln, extrahieren und wie wollen wir denn das realisieren, das war für mich eigentlich relativ geradlinig die ganze Sache. [...] Also, da gab es nie einen Punkt, wo ich dachte: Ich weiss gar nicht, wie es weiter gehen soll. Sondern das war ziemlich genau, auf das Ziel, das wir haben wollten, ausgearbeitet.“

In den Geschichten, die von den Beraterinnen und Beratern erzählt werden, wird die Intention erkennbar, das Kundensystem zu ‚ermächtigen‘ durch den Beratungsprozess zu lernen und das Gelernte in eigener Kompetenz anzuwenden; dem Kundensystem auch einen Zugang zu ermöglichen, zu einem Sehwerkzeug, um sich selber zu beobachten. Dies heisst zu erkennen, auf welche Art und Weise es eben beobachtet und die Welt konstruiert (B2 353ff; B1 389-394). Mit andern Worten versucht das Beratersystem dem Kundensystem den Zugang zur Beobachtung zweiter Ordnung zu ermöglichen.

Aus **Kundensicht** wird beschrieben, wie Vorgehensweise und Methoden, die im Beratungsprozess erfahren werden, in eigener Kompetenz angewendet werden. Somit findet ein Transfer von Beraterwissen zu Kundenwissen statt. Dieses Wissen, wie Prozesse gestaltet werden können, kann zu einer neuen Sichtweise und Kultur im Kundensystem führen. (K3 13-23). Wie ein Kunde nachfolgend erzählt, hat er nicht nur Methoden der Beraterin übernommen, sondern lässt sich durch ihre Fähigkeit, Offenheit im Beratungssystem zu erzeugen inspirieren und sieht dies als Kompetenz, die er selber erlangen möchte.

K1 74-87 „Was mir persönlich einfach nicht so liegt [...] ist diese ausgesprochen vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen [...] wie soll ich sagen, **noch mehr Offenheit zu erzeugen**. Das ist beispielsweise auch was, was ich bei mir noch sehen würde, woran ich noch arbeiten könnte, [...] noch mehr Offenheit herzustellen.[...] **Das ist eine Geschichte, die ich sozusagen, die ich mir dort abgucken kann** [...] Und sich ausreichend Zeit für ein Problem zu nehmen und dafür auch einen Raum zu schaffen. Das gelingt im Tagesgeschäft schwer. Das habe ich für mich abgeleitet.“

Im Beratersystem wird das Thema ‚Lernen vom Kunden‘ nicht explizit beschrieben. Das Kundensystem erkennt jedoch, dass im Beratungssystem ein gegenseitiges Lernen stattfindet, also dass die Beraterin/der Berater auch viel vom Kundensystem lernen kann. Dieses gelernte Wissen trägt zu einer guten Anschlussfähigkeit bei und kann in der Beratung eingesetzt werden.

K4 40-44, „Ich denke auch der Herr A (Berater) **lernt ganz schön viel dazu**, auch die technischen Fachbegriffe, die wir haben, die er ja nicht kennt. Er muss ja was moderieren, wo er das Spezialwissen nicht hat, also da lernt er unheimlich schnell. Und sobald er mal die Hintergründe bei uns verstanden hat, weshalb wir bestimmte Sachen so machen, lenkt er auch das Gespräch in die Richtung.“

Im Beratersystem ist eine starke Intension theoriegeleitet zu arbeiten, d.h. Interventionen theoriebegründet zu setzen, erkennbar. In den Erzählungen scheint ein Teil der Beratenden näher bei der Theorie, der andere Teil näher bei den nutzbaren Praxiserfahrungen zu sein. Hier stellt sich die Frage, ob Interventionen im Beratungsprozess tatsächlich theoriegeleitet initiiert werden, oder ob diese aus der Intuition entstehen und nachträglich theoretisch begründet werden (B1209-213; B1 217-234; B1 256-271; B3 488-495).

B1 256-271 Aber ich vermute, dass Interventionen sehr viel bewusster bemerkt laufen, als ich dies früher vermutet hätte und **sehr viel stärker durch Theoriehintergrund gesteuert werden**. [...] Das hätte ich mir früher nicht zugeschrieben, dass ich so theoriegeleitet arbeite. Da bemerk ich auch eine Veränderung in den letzten zwei Jahren, dass ich mir sehr wohl sage, ich habe da theoriegeleitet gearbeitet. Im Moment, habe ich noch das Gefühl: Das ist sehr stark eine Intuition, die ich jetzt hole. Wenn ich es aber überprüfe, denke ich: Nein das war total, sehr stimmig und da habe ich theoriegeleitet gehandelt.“ [...] Ich merke, natürlich fließt die Theorie ein in meine Arbeit. Das ist aber ein langsamer Prozess. [...] Das ist schon ein Lernprozess und das hat aber glaube ich auch mit unterschiedlichem Arbeitsstil zu tun. Also ich glaube, ich werde immer von mir sagen, ich bin nicht der grosse Theoretiker.“

B3 332-338 „Ich bilde eine Hypothese, überlege mir, welche Intervention sinnvoll ist, mache diese Intervention, reflektiere hinterher was passiert ist...so im Sinne dieses Loops...Dies hat eine Einstiegsschneise: ich nehme wahr, bilde Hypothesen und plane...**Ich glaube, dass ich auch viel intuitiv tue...und auch das ist irgendwie eine Intervention. Und wenn ich hinterher darüber nachdenke dann fällt mir auf, was passiert ist.**“

B4 276-292, „Also ich glaube, dass das wirklich kontinuierlich auf den verschiedensten Ebenen ist, jeweils mit unterschiedlichen Prioritäten, was gerade notwendig ist, wobei ich das glaub ich **gar nicht so explizit habe, sondern das ist mehr intuitiv, dass ich dem folge und sage, was ist denn da notwendig zu tun, im Augenblick** und dann mach ich das.“

Gratwanderungen

Beraterinnen und Berater befinden sich im Beratungsprozess kontinuierlich auf Gratwanderungen. Es geht um ein sensibles Auskosten von Grenzen, oder wie dies ein Berater treffend mit einem „der Welle entlang surfen“ (B5 266) beschrieben hat. Diese Metapher beschreibt die Suche nach dem Punkt, der die Beratenden gerade noch trägt, bevor sie wie der Surfer unter den Strudel der Welle geraten würden. Damit eine Intervention im System nicht nur ein Rauschen bleibt, sondern das System berührt (vgl. Kap. 3.6.1), soll sie zunächst Irritation auslösen. Das Beratersystem muss dabei erkennen, was es dem System gerade noch zu-

muten kann und wo die Grenzen liegen.

B5 263-278 „Also wenn es mir unwohl wird beim Versuch einer Formulierung, innerlich, dann merke ich: **Das wird jetzt heiss und dann spüre ich, das ist dann eine Grenze, die mir das System setzt: das darfst du hier nicht sagen.** Und wenn du **das System berühren willst, dann musst du genau das sagen...**“

B3 190-196 „Was passiert im System in dieser Situation, also wie geht ein System mit neuen Informationen um. Und die haben richtig hart daran gekämpft, ihre Deutungen beizubehalten **und damit war auch klar, dass ich als Beraterin da gar nicht weiter...äh dass eine weitere Intervention auf unserer Ebene, [...] dass die kaum eine Chance hat.**“

Interventionen zu setzen, die das System berühren, erfordern eine Risikobereitschaft und Mut, radikal was anderes zu tun, beispielsweise mit analogen Methoden, wie dies anschaulich von einer Beraterin beschrieben wird

B5 231-239 „Welche konkrete Intervention man wann und wo macht, das kann unterschiedlich sein. Das muss man spüren und man kann sich da total vergreifen. Also in bürokratischen Systemen, die sind, ich nenns mal angstgetrieben. Wie Polizei zum Beispiel. Polizei ist zum Beispiel eine angstgetriebene Organisation. So habe ich sie erlebt, auf jeden Fall. **Und in der Polizei über Angst zu reden, ist ja extrem gefährlich. Also man könnte sagen, häufig ist es genau das Thema, um das es geht, das in der Tabuzone liegt oder im blinden Fleck.** Ein Polizist darf ja keine Angst haben, trotzdem ist seine Organisation Angstgetrieben [...]Und da merkt man, dass es eins der Themen ist, wenn man Veränderung haben will, dann geht es unter anderem um dieses Thema.“

B1 88ff u. 107 ff. „Das war das erste **Mal, dass ich mich getraut habe, so einen radikalen Schritt zu machen und wirklich so was radikal anderes zu wagen** und ins Theaterspielen zu gehen [...]Das hat Mut erfordert, ja, **in dem Fall hat das Mut erfordert, ja, weil sowas dann wieder schwer einzufangen ist**, wenn es nicht gut geht und ich traue mich seitdem schon auch stärker in solche radikalen Schritte zu gehen.“

B1 78-82 „Und was für mich das Schlüsselerlebnis daran war, ist dass es diese **anderen Formen braucht**, dass es dieses Spielerische manchmal braucht, dass man Leute auch durchaus in ganz neue Formen hineinbringen muss, **damit sie loslassen können von den Tabus, in denen sie stecken**

Im Zusammenhang mit Gratwanderungen in der Beratung wird auch ein Oszillieren zwischen zwei Gegenpolen beschrieben. Das Beratersystem pendelt beim Setzen von Interventionen zwischen Zumutung und Zugeständnis gegenüber dem Kundensystem. Es geht also darum auszuloten, wann dem System bewusst etwas zugemutet wird, d.h. mit ihm an die Grenzen gegangen wird, Aber auch zu erkennen, wann das System dem Berater/der Beraterin seine Grenzen aufzeigt und nicht bereit ist, weiter zu gehen, vom Beratersystem also ein Zugeständnis einfordert (B2 129ff.; B3 171-177).

Veränderungsprozesse sind für das Kundensystem mit Unsicherheit verbunden. In Beratungsprozessen zeigen Kunden ein Bedürfnis nach Sicherheit. Vom Beratersystem erfordert es viel Fingerspitzengefühl zu erkennen, wo es dem KS Sicherheit geben und wo es bewusst Unsicherheit erzeugen will.

B4 300-335 „Für die Kunden sind ja diese Beratungen immer mit einer Menge an Unsicherheit verbunden. Deshalb möchten Kunden eigentlich ein sehr detailliertes Vorgehenskonzept haben und wissen: Was ist der nächste, der übernächste, der Endschrift und so weiter. [...] Es gibt auch Situationen wo ich den Kunden bewusst verunsichere. Das ist, wenn er schon vorgefertigte Lösungen im Kopf hat und ich nicht das Gefühl habe, dass diese Lösungen wirklich zum Ergebnis führen oder ich der Meinung bin: Es ist

hilfreich an dieser Stelle nochmals den Denkraum zu öffnen, dann produziere ich Unsicherheit. Ich tue dies, indem ich in Frage stelle, ob das was sie da gerade formulieren, das einzig Richtige ist. Das ist schon eine ganz gute Intervention. Das zweite ist, ich gucke, dass andere Aspekte auch nochmals eine Rolle spielen. Das dritte ist, dann wird es schon heftig, dass ich sage, aus meiner Beraterperspektive und als Experte für diese Themen schlage ich vor, einen Zwischenschritt einzuführen und nochmals hier und dort hinzugucken [...]. In solchen Situationen erlebe ich die Kunden verunsichert.“

Im Kundensystem wie auch im Beratersystem besteht die Intension ein Ziel zu erreichen und zu Lösungen zu gelangen. Wie beschrieben gibt es Kunden, die dazu die Absicht haben, sehr schnell zu Lösungen zu gelangen. Andere neigen dazu, den Prozess immer wieder zu öffnen, und kommen so kaum zu tragfähigen Lösungen. So sind Beratende gefordert, zu erkennen, wann das System ein Öffnen braucht und wann ein Schliessen „den Sack zutun“ (B1 180) erforderlich ist. Die Herausforderung dabei ist, dass die Intension des Kundensystems und des Beratersystems diametral verlaufen. Wenn also das KS vorschnell versucht zu schliessen, indem es einen Prozess zur Lösung bringen will, oder wenn Kunden sich dem Prozess gegenüber verschliessen und nicht bereit sind, die eigentlichen Themen und Anliegen zu besprechen, versucht das Beratersystem zu öffnen und umgekehrt.

B2 94ff.„Dann ging es darum, das war vor etwa 2 Monaten, zu sagen: Ja, entwickeln wir mal Ideen. **Das Ganze ist ja noch nicht in Stein gemeisselt.** Einfach damit man Alternativen hat, wie so eine Organisationsarchitektur ausschauen könnte.“

B1 68-71 „Das Spannende war für mich, dass da plötzlich alles auf dem Tisch war. **Es war plötzlich alles besprechbar, was vorher verschwiegen wurde oder was tabuisiert wurde,** im Sinne von: Da brodelte was, aber es ist nicht besprechbar und es war dann wirklich alles besprechbar.“

B1 145-181„Das ist ein Horror, weil ich weiss, also ich hatte wirklich **die Befürchtung, die werden am Schluss, alles was wir in diesem Jahr in kleinsten Schritten geschafft haben, wieder aufmachen.** Das war wirklich meine ganz große Befürchtung. Und das hat sich auch schon angedeutet und wir hatten auch so ein Gefühl...Da habe ich mir dann gedacht: wir machen das in einer ganz andern Form als wir es in den vorherigen Workshops gemacht hatten in dem ganzen Jahr. [...]wir haben dann zwar noch einen ziemlich argen späten Nachmittag gehabt, aber wir haben dann den Sack wirklich zubekommen.“

Aus den Erzählungen der **Kunden** geht hervor, dass diese die Gratwanderung, auf die sich die Beraterinnen und Berater begeben, erkennen. Sie bezeichnen diese als risikobehaftet und beschreiben sie beispielsweise mit dem Grat zwischen Beleidigung und erlaubter Provokation.

K2 41 – 47„**Mit Schweigen ist es ganz schwierig.** Und da habe ich gelernt, die Fähigkeiten von C zu **bewundern, weil er es fertig gebracht hat, die Leute zum Reden zu bringen.** Also die zu konfrontieren mit ihrer Ablehnung und zwar so, dass der **Grat zwischen Beleidigung und erlaubter Provokation, der war schmal.** Und das hat er wunderbar hinbekommen.“

Sie sprechen dem BS dabei eine besondere Fähigkeit zu und haben die Erwartung, dass es Situationen rasch wieder auffangen kann.

K4 56-57 „Ich glaube aber dass er dadurch dass er Psychologe ist, das relativ schnell spürt und das dann auffangen kann.“

Das Eröffnen neuer Perspektiven und das Raumgeben wie auch das Eingrenzen der Lö-

sungsmöglichkeiten um zu einer Entscheidung zu gelangen wird vom Kundensystem in den Geschichten beschrieben. Kunden erkennen, dass es in der Absicht ein bestmögliches Ergebnis zu erreichen ein Öffnen, wie auch ein Schliessen des Beraters oder der Beraterin erfordert.

K1 208-209 „Durch die Beratung kommt ein dritter Pol hinein, der dann nicht nur sagen kann links oder rechts sondern **es gibt noch eine weitere Dimension.**“

K1 338-350 „Die Streuung sozusagen von Interpretationen,[...] der Streuwinkel wird deutlich verkleinert. Die Gemeinsamkeit wird also gestärkt. **Vielfältige Meinungen werden doch stärker in eine Richtung gebündelt.** Jetzt gar nicht durch eine Ansage, oder sonst irgendeine Direktive, sondern das hat man sich halt erarbeitet, die Lösung stärker einzugrenzen.“

Abschliessend werden zum Thema *Interventionshandeln* die Ergebnisse der **teilnehmenden Beobachtungen** der Forscherin präsentiert.

Beide Berater geben zu Beginn der Workshops eine Zielausrichtung bekannt. Diese Zielausrichtung gibt nicht vor, was erreicht werden soll, aber welche Themen diskutiert werden sollen.

Die Annahme, in den Workshops könne ein breites Methodenrepertoire beobachtet werden, wird in der Praxis nicht bestätigt. Die Beraterin und der Berater bedienen sich hauptsächlich der Methode des Moderierens. Beiträge werden bezüglich Inhalt geklärt, zusammengefasst und durch Visualisierung auf dem Flipp Chart strukturiert. Das Beratersystem benennt unterschiedliche Meinungen und Haltungen und macht diese für das Kundensystem sichtbar: „Herr Z, kann man sagen, hier bestehen also unterschiedliche Vorstellungen?“ „Herr K., kann man dies so sagen, da gibt es noch unterschiedliche Bewertungen, was die Aufgabe dieser Abteilung ist, ob sie Forschung betreibt, oder eine reine Kontrollabteilung ist...“

Übersetzungsleistungen aus der Kommunikationspsychologie haben die Funktion die Perspektive zu erweitern und eine Umdeutung durch eine neutrale Formulierung des Beraters oder der Beraterin zu ermöglichen. „Wenn ich Ihnen zuhöre, beschäftigen mich dazu folgende zwei Fragen [...]. Sind das auch die Fragen, die Sie beschäftigen?“

Bemerkenswert ist, dass Humor in den Workshops durchaus seinen Platz hat. Die Atmosphäre ist von einer gewissen Vertrautheit geprägt, die Humor zulässt. Beide Berater bedienen sich humorvoller Aussagen um zu intervenieren: „Ihre ‚Bauchschmerzen Herr X, gehen die (mit dieser Entscheidung) nun also zu der andern Abteilung? ‚Ich hatte auch was auf der Zunge, Herr M, aber Sie waren da deutlich schneller!“ „Der Kunde, Herr Y, der gehört bei Ihnen also auch noch dazu? Ich dachte schon, D (Firma) würde sich nur mit sich selber beschäftigen!“ Humor verhilft in den Workshops zu, einem Ungezwungenen Umgang,

mehr Offenheit und schafft Nähe.

Durch die Moderation und Strukturierung wird den Beiträgen eine Gewichtung beigemessen, was die Beratenden in eine gewisse Machtposition bringt. Die Beraterin und der Berater nehmen durch ihre Persönlichkeit und die Moderationsrolle eine Führungsposition ein. Im einen Setting verlässt der Berater für eine Weile den Raum. In diesem Moment wird sichtbar, wie das Kundensystem ‚die Führung‘ und die Sicherheit verliert, obwohl ihr Vorgesetzter in der Runde anwesend ist. Nach kurzer Zeit bricht die Diskussion ab, die Kunden sitzen ratlos da und ‚was sie weiter tun sollen. Sie warten, bis der Berater wieder Anwesend ist und die einzelnen Beiträge anhört. Dies ist für das Kundensystem offenbar wichtig. Es kann vermutet werden, dass dem Berater hinsichtlich einer Ziel- und Entscheidungsfindung im Prozess eine wichtige Rolle zugeschrieben wird.

Gratwanderungen, die der Berater begeht, werden insbesondere im zweiten Workshop erkennbar. Hier zeigen einzelne Personen des Kundensystems eine emotionale Betroffenheit. Diese äussert sich in einem gereizten, nachdrücklichen Kundtun der Meinung und anschließendem resignierten Rückzug. Dies sind kritische Stellen im Prozess. Der Berater erkennt sehr schnell, dass es wichtig ist, diese Personen ‚im Boot zu behalten‘. Er macht die Situation durch Fragen transparent. Dadurch ermöglicht er den Betroffenen ihre Sichtweise einzubringen und wieder in den Prozess einzusteigen: „Herr Z, was müsste für Sie an dieser Stelle geklärt werden, damit es für Sie wieder Sinn macht, weiter zu diskutieren?“ „Was ist Ihre Sorge, Herr A?“

Bei den Beratenden sind Momente erkennbar, in denen sie das Kundensystem zum anregen, bei der Lösungserarbeitung eine breitere Perspektive einzunehmen, also zu ‚öffnen‘. „Das ist eine sehr gute Lösungsvariante, die sie uns hier präsentiert haben. Gäbe es denn nun noch ganz andere Lösungen, die wir noch nicht angedacht haben?“ „Ja grübeln Sie nur laut Herr B!“

Mehr noch als das ‚Öffnen‘ kann im Prozess erkannt werden, dass Beratende Methoden anwenden um zu ‚Schliessen‘. So werden Vorschläge zusammengeführt, um das System anzuregen zu Entscheidungsfindungen zu gelangen: „Ich sehe daraus zwei Schritte, die notwendig werden. 1. Problemanalyse, 2. Was heisst dies für die Zusammenarbeit der Abteilung?“ „Sie scheinen sich noch nicht einig zu sein, wie Sie diese Einteilung machen wollen. Kann man dies in Vorhabens- und Projektforschung einteilen?“ „Wir können uns nun über die Tragödie unterhalten. Wir können aber auch schauen, was zu tun wäre, damit es funktioniert!“ „Wenn Sie nun dem Vorstand Entwicklungsziele präsentieren müssten, was wür-

den Sie dort sagen, was Ihre Ziele sind?“

Gelangt das System zu einer Entscheidungsfindung fasst der Berater nochmals zusammen und holt im System ein verbindliches Zugeständnis ab: „Sie haben nun Folgendes entschieden (fasst zusammen). Können Sie da alle dahinter stehen?“

Das Kundensystem des einen Workshops hat eine Tendenz, sehr lange im Kreise zu diskutieren und sich nicht einig zu werden. Vermutlich gibt es im Hintergrund Themen, die nicht offen auf den Tisch gelegt werden. Aus der Beobachtungsperspektive lassen diese Diskussionen beim Berater eine gewisse Langeweile und Ungeduld aufkommen. Die Langeweile lässt sich daran erkennen, dass er im Prozess nicht mehr so präsent und aufmerksam wie gewöhnlich ist. Es ist bei ihm eine Unsicherheit zu vermuten, im Bezuge darauf, ob er diese Diskussion laufen lassen oder unterbrechen soll. Er entscheidet offenbar nicht zu intervenieren, d.h. seine Unsicherheit nicht zu thematisieren und die Diskussion laufen zu lassen.

4.6.2 Interventionsverständnis

Kategorie Interventionsverständnis	
Hauptthemen	Unterthemen
Rollen und Beziehungen	<ul style="list-style-type: none">• Rollenbilder• Wie wird die Beziehung zum KS beschrieben• Rolle der Organisation• Nähe und Distanz
Haltung	<ul style="list-style-type: none">• Grundhaltung des Nichtwissens versus Führung übernehmen und Steuern• Emotionen

Die Rolle der Beraterin oder des Beraters lässt sich nach Ludewig (1992) am besten als ein Komplex von Einstellungen oder Haltungen beschreiben. Haltungen führen zu einem spezifischen Interventionsverständnis Dieses Kapitel zeigt auf, welche Rollenzuschreibungen vom Berater- und Kundensystem vorgenommen werden und welche Bedeutung Beziehung im Beratungsprozess einnimmt.

Der zweite Teil des Kapitels macht Aussagen über Aspekte zum Thema Haltung, die in den Geschichten der Beraterinnen und Berater sowie der Kunden angesprochen werden. Ohne eine entsprechende Haltung werden nach Königswieser und Hillebrand (2005) die differenziertesten Theorien und die besten Techniken keine Wirkung zeigen. Die beraterische Haltung ist eine der wichtigsten Grundlagen für Interventionen.

Rollen und Beziehungen

Die Rollen, die sich die Beraterinnen und Berater zuschreiben, sind facettenreich. Es zeigt

sich, dass sich Beratende unterstützende Rollen, wie die der Hebamme, des Übersetzers oder des Moderators zuschreiben (B1 8-13; B2 112-116).

B4 91-97, „**Meine Rolle ist vergleichbar mit der einer Hebamme**, ja, eines Geburtshelfers, der, ich sage mal, den Raum zur Verfügung gestellt hat, in dem wir das Thema diskutiert haben, der auf die verschiedensten Aspekte hingewiesen hat, die für eine solche Neugründung sinnvoll sind, der die Diskussion angeregt hat, der Argumente gebracht hat, ähm ja, eigentlich wie ein Geburtshelfer, ja. Die Idee kam von der Gruppe und die Form der Umsetzung das war ja dann sozusagen ein Gemeinschaftswerk, wo wir dann alle unsere Gedanken zusammen auf den Tisch geschmissen haben und daraus ein Vorgehenskonzept entwickelt haben.“

Es werden aber auch Rollen mit stärkerem Lenkungs- und Führungscharakter wie Coach, Kutscher, Bergführer oder Dirigent beschrieben.

B2 112-116, „Wir haben ein längeres Gespräch geführt, mit der Ministerin, die sicher auch ein Stück vielleicht sogar verführbar war, den Ball zu nehmen, ich habe sie so beraten, dass wir den Ball nicht zurück nehmen und darauf beharren.“

B4 449-450, „ich glaube, dass in den Beratungen, die ich durchführe **zwei auf dem Kutscherbock** sitzen, einmal der Auftraggeber und ich.“

B4 357-360, „Ich glaube die haben von mir stark ein Bild von einem **Bergführer, der sie da durch den Prozess begleitet**, im Sinne von: Der wird schon wissen was er macht. Wir kennen ihn und wir vertrauen ihm, also geh mal voran. Das wäre so eine Vermutung, dass dies so deren Bild ist...“

B4 372 ff „Es gab dadurch eine Lücke zwischen dem einen und dem andern und ich glaube, diese Lücke für diesen Prozess, die hab ich gefüllt, oder füll sie noch. Aus diesem Grunde habe ich vielleicht die **Rolle des...Dirigenten**, Dirigent, das wäre vielleicht das richtige Wort für diese Phase.“

Um im Kundensystem überhaupt intervenieren zu können, werden Anschlussfähigkeit des Beratersystems und eine tragfähige Beziehung zum Kunden als die wichtigsten Voraussetzungen bezeichnet. Anschlussfähigkeit basiert nach den Beschreibungen der interviewten Beraterinnen und Beratern auf verschiedenen Ebenen. Vertrauen wird aus der Beraterperspektive sozusagen als Grundvoraussetzung betrachtet. Vertrauen kann zu einer Öffnung des Gestaltungsspielraums sowie einer besseren Anschlussfähigkeit von Interventionen führen. Diese bleiben folglich nicht Rauschen in der Umwelt des Systems, sondern entfalten Wirkung. Auf einer Vertrauensbasis können tragfähige Beziehungen entstehen, die teilweise langfristig halten. Solche Beziehungen sind eine ideale Voraussetzung um in einem System ‚mutig‘ intervenieren zu können und das System an dem beschriebenen Punkt ‚zu berühren‘.

B3 65-69, „Und es ist natürlich toll, da gut anschlussfähig zu sein, da auch zu merken, dass man als Person **da auch einen guten Respekt, einen guten Ruf genießt und nicht so viel rackern und arbeiten muss um einfach auch intervenieren zu dürfen**.“

B3 96-99, „Also wie kann ich überhaupt **eine Brücke bauen, die dann fest genug ist, um intervenieren zu können**, ja, um auch vielleicht konfrontative aufzutreten, nenn ich es jetzt mal. Also auch schwierige Hypothesen zu formulieren.“

B3 428-431 „Und das war auch **eine Intervention um Kontakt herzustellen, zu gucken, erzählt er mir das überhaupt, also gelten die Brücken von früher noch?** Also auch das ist so eine Überprüfung, krieg ich den mit ins Boot?“

Die Art und Weise, wie eine Vertrauensbasis geschaffen werden kann, wird von den Interviewten unterschiedlich beschrieben. Zum einen wird das Schaffen von Vertrauen vor allem über die Persönlichkeit erwähnt. Nähe zum Kundensystem, Natürlichkeit und Offenheit, sowie eine an das Kundensystem angepasste Sprache spielen dabei eine wichtige Rolle.

B3 77-80 „Also ich glaube, dass ich jemand bin, die sich sehr schnell in die **Sprache des Kunden ein-denkt** und die eigene Sprache schnell adaptiert, ich glaube, dass ich ein Mensch bin, der **persönlich sehr leicht in Kontakt kommt**, also über eine Zugewandtheit und ich glaube auch über eine hohe Natürlichkeit.“

B3 162 ff. „Die hatten eine wahnsinnige Angst davor, dass irgendwas von dem was sie mir erzählt haben, in die Öffentlichkeit dringt. **Ich war sehr stark daran zu sichern, dass sie das Vertrauen haben, dass ich nichts erzähle.**“

B4 141-147 „In Veränderungsprozessen, die sehr viel mit Unsicherheit zu tun haben, da geb ich glaub ich, sehr viel Sicherheit. Es gibt dieses Modell des ‚Trusted Advisers‘ und ich glaube, dass mein Beratungsansatz sehr stark dahin fokussiert, für meine Kunden ein ‚Trusted Adviser‘ zu sein, dem sie sehr persönlich vertrauen.“

Um bei einem System anschlussfähig zu sein, scheint fachliches Know-how neben den persönlichen Aspekten ebenfalls wichtig zu sein. Kunden müssen erkennen, dass die Beraternen eine fundierte Vorstellung darüber haben, mit welchen Themen und Fragestellungen sie sich beschäftigen müssen, um im Markt bestehen zu können. Darüber hinaus wird vom Beratersystem betriebswirtschaftliches Know-how erwartet. Das heisst, es soll die verschiedenen Organisationsmodelle in den Grundlagen kennen und über ein Wissen verfügen, für welches Geschäftsmodell sich welches Organisationsmodell eignet.

B5 316-321 „Letztlich glaube ich dass das zwei Sachen sind. Ich glaube, dass **der Kunde das Gefühl hat, man hat das Thema verstanden.** Und das andere ist, dass man eine persönliche Akzeptanz findet, die man vielleicht am ehesten mit **Vertrauen** beschreiben könnte, wo die Leute sagen, es gibt eine Relation, wo die Leute sagen, da kann man mit Problemen ankommen oder offenen Fragen.

B4 69-72 „Und das war schon sehr herausfordernd für mich, zu verstehen, was heisst eigentlich Raumflugbetrieb. Innerhalb einer Beratungspraxis ist das ein Exot. Das ist eine eigene Welt, eine eigene Sprache, ganz schön taff das zu verstehen, das nachzuvollziehen.“

Damit systemische Beratung in einer Organisation anschlussfähig ist, braucht es im Organisationssystem die Bereitschaft sich ein Stück weit zu öffnen. Ein System mit zu starren Grenzen und einer Undurchlässigkeit wird vermutlich eher auf eine Fachberatung zurückgreifen, als einen systemischen Berater oder eine Beraterin zu engagieren (B3 36-48).

B3 242-24 „Das System braucht die Bereitschaft...ein System mit sehr festen Grenzen, mit einer grossen Undurchlässigkeit nach aussen, mit dem wird es immer sehr schwierig sein, in einen Beratungsprozess zu kommen, weil du ja überhaupt keine systemischen Interventionen machen kannst...die kommen ja nicht an! (lacht) Die prallen an der Grenze ab, wenn du so willst! **Es braucht schon eine gewisse Öffnung,**

auch eine Berührbarkeit an der Stelle zu haben, ob das die Person, das Team oder das System insgesamt ist, mit dem du arbeitest. Und das hängt ja auch immer zusammen.

B5 88-98., Und das war ziemlich interessant und ich glaube für die auch erhellend, nützlich, weiterführend und der damalige Vorstandsvorsitzende hat irgendwie eine Idee davon gekriegt, dass er sagte, das ist ja doch nützlich. Also der war total sperrig zu Anfang, fand das irgendwie nicht so toll und R hatte sich durchgesetzt, das zu machen und am Ende fand er das nützlich, das weiter zu machen. Und der Vorstand hat sich entschieden mit mir weiterzuarbeiten.“

Wie beschrieben wurde, ist die persönliche Nähe zum Kundensystem ein Faktor, der die Anschlussfähigkeit begünstigt. Die Beraterinnen und Berater sprechen in den Erzählungen oft von ‚wir‘ und meinen damit das Beratungssystem (BKS) (B1 388-399; B4 97-100; B1 24-26;). Aus diesen Beschreibungen geht hervor, dass seitens des Beratersystems eine hohe Identifizierung mit dem Kundensystem besteht und dass das Beratungssystem, das in der Theorie beschrieben wird, in der Praxis tatsächlich existent ist. Das Beratungssystem entwickelt eine produktive Dynamik in der Gestaltung von Prozessen und wird ‚gegen aussen‘ als wirkungsvoll und durchsetzungsstark beschrieben.

B2 93-97“Dann ging es darum, das war vor etwa 2 Monaten, zu sagen: ja, **entwickeln wir mal Ideen**. Das Ganze ist ja noch nicht in Stein gemeißelt. Einfach damit man Alternativen hat, wie so eine Organisationsarchitektur ausschauen könnte. **Wir** waren so weit, dass die bestehenden Strukturen das nicht bringen würden

B4 217ff „Ich habe da initiiert zu sagen: da machen **wir** den nächsten Workshop in Köln. Da gehen **wir** hin und da geben **wir** den Kölnern die Möglichkeit Köln darzustellen. Das haben **wir** dann gemacht [...] Und **ich glaube wir haben die doch problematische Situation in Köln etwas gelöst**.“

An dieser Stelle stellt sich die Frage nach Abgrenzung. Das Beratersystem befindet sich also auf einer Gratwanderung zwischen Nähe und Distanz. Durch die Nähe und Vertrautheit zum Kundensystem kann ein Gefühl der Verantwortung für Prozesse entstehen. Solche Gefühle der Verantwortung sind durch das Beratersystem zu reflektieren und kritisch zu hinterfragen.

Auf der einen Seite erfordert Anschlussfähigkeit beim Kunden Vertrauen und Nähe, auf der anderen Seite sollen Beratende aus einer komplementären Position heraus spiegeln und blinde Flecken erkennen. Das Beratersystem befindet sich also auf einer Gratwanderung zwischen Anschlussfähigkeit (Nähe) und Abgrenzung (Distanz), die notwendig ist, um einen Unterschied zu generieren und damit als Berater auch wirksam werden zu können. Dies unterstreichen auch Hillebrand und Königswieser (2006), die eine idealtypische systemische Haltung mit der Balance und Integration von zwei vermeintlich gegensätzlichen Polen beschreiben. Einen Weg zu finden zwischen einer zu starken Abgrenzung und zu viel Systemnähe, sozusagen ins ‚System Fallen‘ oder ‚im System drinnen zu sein und dieses operativ zu führen“ wird von den Beratenden als Herausforderung beschrieben.

B3 80-86 „Also ich komme sehr schnell in Nähe. Das Risiko ist bei mir eher mangelnde Distanz, also draussen bleiben zu können und nicht ins System zu fallen. Aber darüber gelingt es mir, glaube ich ziemlich schnell, Vertrauen aufzubauen...Ich bin wenig, also das was die Leute so über die Beraterszene denken, das sind irgendwie so coole Leute, die eingeflogen kommen in Anzug oder Kostüm und viel Staub aufwirbeln und hinterher merkt man, das hätten wir selber auch gewusst.“

B4 456-464 „[...]das passiert immer wieder in meiner Form von Beratung, [...] dass ich nicht in eine Position des Danebenstehens gehe, sondern dann projektmässig die Zügel mit in die Hand nehme und, äh, da weiterziehe.“

Kunden stellen kein homogenes System dar, zu dem die Beraterin oder der Berater eine einheitliche Beziehung hat. Im Kundensystem hat es Personen, die im Sinne einer Lösungsfindung konstruktiv mitarbeiten, und andere, die aus verschiedenen Gründen eine Haltung des Widerstands einnehmen und versucht sind, „aus dem Boot“ zu steigen.

Oft hat es im KS einen Vorgesetzten, der auch Auftraggeber ist. Die Beziehung zu dieser Person ist im Vergleich zum übrigen Kundensystem asymmetrisch. Das Beratersystem befindet sich zum Auftraggeber in einer gewissen Abhängigkeit. Auch hat die Person in der Vorgesetztenrolle im Vergleich zum übrigen Kundensystem mehr Macht. Wie in nachfolgendem Zitat beschrieben wird, stellt sich für das Beratersystem die herausfordernde Aufgabe, mit einer allparteilichen Haltung in diesen asymmetrischen Verhältnissen einen Weg zu finden.

B3 168 ff.„Gleichzeitig musste ich aufpassen, nicht zu sehr die Führungskraft und nicht zu sehr das Team, zu sehr in Schutz zu nehmen, gleichzeitig aber auch nicht beide zu sehr zu konfrontieren, sondern irgendwie auch Angebote zu machen in den Deutungen, den Hypothesen, die ich beschrieben habe.“

In einer andern Beschreibung wird das asymmetrische Verhältnis in der Beratung bewusst genutzt. Das Beratersystem bemüht sich aktiv um einen guten Kontakt zum Vorgesetzten (Auftraggeber) und nutzt die so geschaffene Machtposition in der Beratung.

B4 416-431.„Also ich gucke da schon auch, dass ich mit dem Herrn L (Auftraggeber) einen guten Kontakt habe, einen guten Draht habe, um möglicherweise diese Karte spielen zu können. Denn wenn wir beide verbunden sind, dann ist das schon Autorität und Macht, das zieht, ja. Also, da guck ich schon, dass ich für solche Machtverhältnisse Sorge, dass ich gut arbeiten kann. Ich gucke immer, dass ich eine gute persönliche Beziehung zu dem sozusagen Amtsinhaber habe. Also zu demjenigen, der die institutionelle Macht und Autorität hat und dann nutze ich meine Expertenautorität, meine Macht für das Porzessdesign.“

Das vorangehende Zitat leitet zum Thema Führung und Macht in Beratungsprozessen hin.

Dieses Thema wird unter dem Titel *Haltung* genauer beleuchtet. Nachfolgend wird die **Kundenperspektive** zu den Themen Rollen und Beziehungen aufgezeigt.

Die Rollenbilder die in den Geschichten der Kunden erscheinen, decken sich weitgehend mit den Rollen, die sich die Beraterinnen und Berater zuschreiben. Den nachfolgenden Zita-

ten kann entnommen werden, dass die Kunden im Beratersystem einen deutlichen Mehrwert der ‚neutralen Drittperson‘ erkennen. Diese Drittperson kann aus einer erweiterten Perspektive andere Sichtweisen einbringen.

K1 390ff.; „Das war auch wieder die **Wirkung des unabhängigen Dritten**. [...] wenn ich nochmals in so eine Situation komme, da würde ich mir gleich mal am Anfang so eine unabhängige dritte Kraft suchen.“

K1 178-186 „Aus eigener Kraft wars offensichtlich auf Grund der Interessenkonflikte nicht immer möglich, die beste Lösung zu identifizieren. [...] Und mit externer Beratung ist das besser gelungen **Es kam noch eine dritte Meinung dazu, die mal völlig unvoreingenommen gespiegelt hat**. Was sind denn die Vor- und Nachteile der bisherigen Handhabung und wie müsste das Zielbild aussehen. Das war für mich schon ein Schlüsselerlebnis, dass da Einfluss entstanden ist.“

K3 36-40, „Als Externer gibt er uns Tipps, die, wenn wir das bei uns machen, nicht kommen, weil wir zu stark in der Organisation behaftet sind. **Ein Aussenstehender kann das anders beurteilen, der hat eine andere Sichtweise**. Er gibt uns also Denkanstösse, die wir selber wahrscheinlich nicht entwickeln würden, also dass wir über den Teller rausgucken.“

Der überwiegende Teil der interviewten Kunden sieht das Beratersystem in der Rolle des Moderators/der Moderatorin (K1 35-37; K2 32-34; K2 107ff.; K4 17-21).

K1 368-371 „Wenn ein **Moderator** diese Runde moderiert, dann kippen auch mal Mauern und man öffnet sich, das habe ich als angenehme Überraschung empfunden.“

Mit einer noch stärkeren Akzentuierung, als dies aus den Rollenzuschreibungen der Berater und Beraterinnen erkennbar ist, besetzen die interviewten Kunden das Beratersystem mit führenden und direktiv lenkenden Rollen. Solche Rollen wie der ‚Coach‘ oder ‚der Chef im Ring‘ werden dem Beratersystem nicht nur zugeschrieben sondern vom Kundensystem in Beratungsprozessen beobachtet. Die Kunden haben die Erwartung, dass die Beraterinnen und Berater eine führende, teils auch direktive Rolle einnehmen. Keiner der Kunden äussert sich in den Interviews kritisch zu diesen wahrgenommenen Rollen.

K4 23-30 „Zum Beispiel, als ich als neuer Institutsleiter kam, probierten die Abteilungsleiter natürlich ihre Machtposition zu stärken. Die Verträge der Abteilungsleiter müssen regelmäßig verlängert werden. Das stand nun eben wieder für 5 Jahre an und da hat er mir gesagt: Nein, das würde er mir nicht empfehlen, das hat er vor der ganzen Runde gesagt, spontan. Ich soll das nur mal ein Jahr machen, damit ich mich dann in aller Ruhe entscheiden kann. Und das haben die dann geschluckt. Sonst hätte ich mich im Prinzip verteidigen müssen und sagen: Ich will das jetzt noch nicht. **Und vor dieser Stolperfalle hat er mich bewahrt**. [...] Deshalb ist so ein **Coach** ganz gut.“

K1 242-243, „Also, wenn es um so eine moderierte Veranstaltung geht, ist sie ja sozusagen, auch von der Methodik her, **der Chef im Ring**“

K4 7-11, „Wenn es mal heiss zu und her geht, dann sagt er, OK, jetzt haben wir genug darüber gesprochen und ich sehe die und die Quintessenz da raus [...] Können wir das so machen? **Er bringt also die Leute wieder zur Raison**. Wenn es verschiedene Meinungen gibt, dann sagt er gut, jetzt haben wir alles gehört und jetzt sollten wir zu so und so einem Ergebnis kommen, können wir so fortfahren?“

K4 15-17 „Wenn ein Externer dabei ist, wenn der sagt: **Jetzt ist aber Schluss**, dann wird das eher akzeptiert als wenn man sich intern sozusagen einigen muss.“

K 4 3-5 „Mir fällt auf, der macht das sehr ruhig. Und er ist da wirklich der Katalysator, weil wenn es ein **Externer ist, der die Leute zurechtweist**, ist das ganz was anderes, als wenn es von intern passiert. Der kann ja relativ frei sprechen.“

In den Erzählungen der Kunden ist eine Bewunderung des Beratersystems erkennbar. Wenn sie den Beratungsprozess als erfolgreich bewerten, sprechen sie ‚ihrer‘ Beraterin oder ‚ihrem‘ Berater eine Art ‚Heldenrolle‘ zu. Diese Heldenrolle ist personifiziert. Der Erfolg wird also primär der Beraterpersönlichkeit und nicht ‚Systemischer Beratung‘ zugeschrieben.

K1 56-60 „Das war für mich ein ganz **herausragendes Moment, wo ich gesagt habe: das finde ich richtig gut**. Das ist bei weitem nicht bei allen Beratern gleich....Da könnte ich jetzt auch bei O (Beratungsunternehmen) bleiben, ich kenne eine Handvoll Berater aus gemeinsamen Veranstaltungen und ich würde sie nicht alle gleich bewerten. **Also Frau A (Beraterin) spielt da in der Hinsicht schon eine herausragende Rolle.**“

K2 42 – 48 „Und da habe ich gelernt, die **Fähigkeiten von C (Berater) zu bewundern**, weil er es fertig gebracht hat, die Leute zum Reden zu bringen. Also, die zu konfrontieren mit ihrer Ablehnung, und zwar so, dass der Grat zwischen Beleidigung und erlaubter Provokation, der war schmal. Und das hat er wunderbar hinbekommen, also wirklich bewundernswert.

K2: 82 – 84 „Wir bräuchten eigentlich dringend auf der ersten und zweiten Leitungsebene sowas wie Strategiebildung. Wir haben das einmal **mit C gemacht, da waren alle sehr angetan.**“

K2 271 – 273: „C (Berater) war aus meiner Sicht und die Methoden die er vertritt, **das Ideale**, um mit relativ trockenen Leuten sowas wie einen Strategieentwicklungsprozess zu führen. Die Trainerpersönlichkeit ist neben den Instrumenten, das gehört zusammen, nicht, also Sie können so einer Runde nicht jeden vorsetzen.“

Die Kunden erkennen demnach die Fähigkeiten der Beraterinnen und Berater und wissen diese auch zu schätzen. Auf der andern Seite scheinen sie auch gut zu erkennen, welche Art von Beratung und welche Beraterpersönlichkeit sie für ihr Anliegen bevorzugen. Für welche Aufgabe demnach eine Beraterin oder ein Berater passt und wo nicht. Es kann an dieser Stelle vermutet werden, dass das Kundensystem sich die passende Beratung weitgehend selber sucht.

K2 379-393 Wir haben hier zur Zeit einen grossen anderen Beratungsprozess laufen, mit einem anderen Trainer, da gibt es eine Vielzahl von Prozessen, die holprig laufen...Und wir haben da einen Prozess angestossen, dass mit den Mitarbeitern, dass die einmal auf TA-Basis trainiert werden, das empfinden die durchwegs, ich habe alle Trainings besucht, als grosses Moment der Wertschätzung: Die sehen uns als Person und kümmern sich um uns‘. Und der zweite Effekt: Sagt, was euch stört, und wir ändern es- und zwar so, dass innerhalb einer Lebensspanne Veränderungen erfahrbar sind, also das sollte jetzt ein Witz sein, die Leute auch merken, dass was passiert. **Da weiss ich nicht, ob ich Herrn C (Berater) engagieren würde**. Also, ich habs jedenfalls nicht gemacht, **weil mir ein Systemiker dann doch einfach zu dröge ist. Da muss auch ein bisschen mehr mit Herz und...man muss die Gefühle der Leute da stärker ansprechen.**

Hauptsächlich werden dem Beratersystem Rollen zugeschrieben, die sich auf die Prozessberatung beziehen. Von der Hälfte der interviewten Kunden werden vom Beratersystem Handlungen wahrgenommen, die in den Bereich der Fachberatung gehen.

K3 46-48 „Also, bei uns geht es nun ja um eine strategisch neue Ausrichtung. Da hat er Vergleiche aus der Industrie gebracht, über bestimmte Entscheidungen, die sich dort als falsch herausgestellt haben.“

K4 87-94 „Der Berater hat zuerst mal die Argumente gesammelt. Dann hat er sich natürlich die Sachen auch angeschaut, ob das wirklich das Beste für uns ist, weil wenn man im eigenen Teller sitzt dann kann man über den Rand nicht hinausschauen. Er hat das also von aussen betrachtet und hat dann **seine Meinung dazu mitgeteilt, wie er die Sache sieht, was gut und was schlecht ist.** [...]Also das ist nicht so, dass er mir etwas erzählt, was ich eh schon weiss, sondern er hat nur dafür gesorgt, dass die Informationen konzentriert gesammelt wurden und hat dann auch, **sag ich mal seine Argumente gebracht, wo es gut oder wo es schlecht ist, wo er die Gefahren sieht.**“

Die Wichtigkeit von Vertrauen zu den Beraterinnen und Beratern wird im Kundensystem als durchgängige Zugangsformel beschrieben. Es geht nicht um das Produkt ‚Systemische Beratung‘. Im Vordergrund des Interesses stehen die beratenden Persönlichkeiten. Beraterisches Know-how wird vorausgesetzt, was vom Kundensystem jedoch als besonders wichtig eingeschätzt wird, ist das Vertrauen in den Berater/die Beraterin. Vertrauen wird an der Persönlichkeit, einer offenen Atmosphäre und Transparenz im Beratungsprozess sowie an klaren Rahmenbedingungen festgemacht.

K2 375-379 „**Der muss auch auf einen Schlag vertrauenserweckend** sein und in seinem ganzen Auftreten **bei den Leuten das Gefühl auslösen: Na ja, da wird schon nichts passieren.** Und dann eben dass trotzdem was passiert, das ist auch seine Kunst.“

K1 42-46 „Wir reden ja konkret über Frau A, ja. Bei Frau A habe ich stets die sehr **offene Atmosphäre** geschätzt und das liegt ganz bestimmt in ihrem Wesen begründet, dass sie sehr stark auf ihre Gesprächspartner auch zugeht. [...] Ich habe auch empfunden, dass dort ein **Vertrauensverhältnis aufgebaut wurde.**“

K1 48-53 „Ich glaube durchaus, je nachdem wie ein externer Berater agiert, kann das bei der Zielgruppe Vertrauen aber auch Misstrauen erzeugen und da liegt ganz stark der Schwerpunkt auf einer **Atmosphäre die auch von Vertrauen gekennzeichnet war.** Dass auch die Rahmenbedingungen für dieses Vertrauensverhältnis nochmals geklärt wurden, vertrauliche Gruppe, wir reden offen, wir stimmen ab, was wir davon nach draussen geben, so solche Grundsätze haben wir beredet.

Auf die Rolle der Organisation im Bezuge auf Anschlussfähigkeit geht nur ein Kunde ein. Er beschreibt, dass es auf oberster Ebene im Kundensystem Personen braucht, die systemischer Beratung mit einer offenen Haltung begegnen und in ihr einen Mehrwert für die Organisation erkennen. Ist dies nicht der Fall, kann es zu einem Abbruch der Beratung kommen, obwohl diese sehr gut funktioniert hat.

K2 6-10 „Wir haben inzwischen den Vorstandsvorsitzenden ausgewechselt. Der Neue hält von dieser Form der Beratung nicht so viel. Der ist ja Techniker, man sagt 2 x 2 ist 4 und dann ist das so...Ich arbeite aber mit C (Berater) schon seit 2002 zusammen.“

K2 347-354 „Schade ist nur, dass wir den Weg nicht fortsetzen können, weil wir jetzt erst mal wieder einen neuen (Vorstandsvorsitzenden) integrieren müssen. Der kommt in diesem Falle von XY (Organisation) und hat eine etwas andere Kultur erlebt als studierter Physiker. Er hält von solchen Beratungsprozessen und Gesprächen wie wir sie hier gerade führen, nicht viel, dann braucht es einige Zeit, bis man den...und das ist lästig...“

Das Thema Nähe und Distanz scheint für das Kundensystem eine geringe Relevanz zu haben. Vermutlich wird vom Kundensystem in Beratungsprozessen der Umgang mit Nähe und Distanz unauffällig erlebt, d.h. weder zu nahe noch zu distanziert. Von einem Kunden

wird beschrieben, dass er wahrgenommen hat, dass der Berater seine Nähe gesucht hat, um das System besser kennenzulernen.

K3 68-77 „**Er sucht auch die Nähe.** Also, das habe ich immer wieder gemerkt. [...]Und er kam dann immer zu mir, wenn er spezielle Fragen hatte. Das fiel mir auf. Da kam er dann zu mir. Vielleicht auch **Fragen die vertraulich** sind, hab ich gemerkt, dass er da immer wieder bei mir nachhakt, um sich ein Bild machen zu können. Somit hat er recht schnell verstanden, wie wir eigentlich miteinander funktionieren müssen. Das ist wichtig für seine Beratung. Auch die persönlichen Gespräche mit den Abteilungsleitern, das ist wichtig. Auch die Pausengespräche, auf der Suche nach persönlichen Gesprächen, dass er das einfach ausnutzt, um sich näher zu kommen, das fand ich gut.“

Haltung

Die systemische Grundhaltung des Nichtwissens, also das in ein Kundensystem Hineingehen mit der Haltung, sich nicht auszukennen, steht in einem Widerspruch zu Führung und Steuerung im Prozess. Die interviewten Beraterinnen und Berater scheinen zu diesem Thema unterschiedliche Haltungen einzunehmen. Wie nachfolgende zwei Zitate sehr schön beschreiben wird diese Haltung des Nichtwissens und „des mit dem Kunden auf die Suche Gehen“, in Beratungsprozessen gelebt.

B2 264 ff. „Das ist ein Grundprinzip der systemischen Organisationsberatung, dass wir mit der **Grundhaltung hinein gehen, dass wir uns eben nicht auskennen**, ja, beim Kunden. Dass wir da auf die Suche gehen, mit einem ethnologischen Zugang. Und wenn man da eben auf **die Seite des Nichtwissens** geht und eben gerade nicht auf die Seite des Wissens wie in der Expertenberatung, dann hat man auch die **Antennen für das Ungewöhnliche und das Überraschende**. Das heißt, sich überraschen lassen und da noch **staunen können, was da alles passiert**, und was da auch an Ungewöhnlichem, sowohl jetzt auf der Seite der problemgenerierenden Muster und Prozesse, aber auch auf der Seite der Ressourcen entsteht, auf das man zurückgreifen kann, um auch da die Entwicklungsfähigkeit eines sozialen Systems voranzutreiben.“

B2 274 ff. „Auf beiden Seiten gibt es immer wieder Erstaunliches und das kriegt man nur zu sehen, wenn man da eine **innere Neugierde hat**, zumindest eine gewisse Naivität und somit das Grundgefühl, **ich weiss eben sehr wenig über das, was beim Kunden jetzt los ist. Und muss da mit ihm auf die Suche gehen**. Und das ist eine sehr, sehr hilfreiche Grundhaltung. Und ich habe eigentlich keinen Prozess, wo ich nicht immer wieder ins Staunen komme. Also so, wie jetzt auch mit diesen Beamten, also die haben mich echt überrascht, da hätte ich jede Wette verloren. Also auf beiden Seiten, dass sie die Aufgabe zuerst sozusagen nicht gemacht haben und, dann dass sie die Aufgabe dann eben so gut gelöst haben, beides war überraschend!“

Im Bezüge darauf, ob und wie stark Beraterinnen und Berater im Prozess Führung übernehmen und wie sie den Umgang mit Macht beschreiben, unterscheiden sie sich interindividuell. Wie in den vorangehenden Zitaten beschrieben, nehmen einige Berater in Prozessen bewusst eine komplementäre, beobachtende Haltung ein. In einigen Erzählungen werden die Themen Führung Lenkung und der Umgang mit Macht kaum angesprochen. Dies kann bedeuten, dass diese Themen wenig Relevanz haben oder dass sie möglicherweise tabubehaftet sind und aus diesem Grund nicht angesprochen werden. Insbesondere für einen Berater scheinen die Themen Führung und Lenkung Relevanz zu haben. In seinen Geschichten erscheinen diese an mehreren Stellen. Er beschreibt, wie er Beratungsprozesse

steuert und lenkt und wie er klar Führung übernimmt. Er erklärt sein Handeln insbesondere mit Persönlichkeitseigenschaften, die zu diesem Beratungsverständnis führen, das sich vom theoretischen Ansatz der systemischen Beratung unterscheiden.

B4 206-213 „Auf der Prozessebene erinnere ich mich sehr daran, wie ich den Übergang mit ihnen besprochen habe, von Herrn W zu dem Herrn H, wo ich gesagt habe: OK, **was ist denn hier auf den verschiedensten Ebenen zu tun?** Was müsste der Herr W tun, was müssten die Leitungskräfte tun? Was müsste der Herr H tun und was ist wann entsprechend zu tun, also ihnen so eine Matrixorganisation darzustellen, was muss wann prozessmässig gemacht werden, **also sehr handfest, sehr konkret steuernd.**“

B4 437-448 „Wie gesagt, **ich glaube, dass ICH den Beratungsprozess führe**, nur ist dieses Führen, wenn ich das sage: Ich tue das, ähm, etwas was ja nicht nur alleine auf meinem Mist wächst, sondern **das ist sehr stark in der Kommunikation mit den Auftraggebern**, wo ich da intensive Kommunikation pflege, die auch von den andern, so wie ich das zurückgemeldet bekommen habe, sehr geschätzt wird [...] **Und durch diese intensiven Gespräche entsteht Führung** – Passieren die nächsten Schritte. Also was wollen wir tun? Wie wollen wir es tun, wann wollen wir es tun? Diese Fragen, die ja Führung zu beantworten hat. Was ist eigentlich unsere nächste Intervention, wie die nächste Intervention gestaltet werden und wann passiert die nächste Intervention, diese Themen werden intensiv mit den Auftraggebern durchgesprochen und dabei entsteht Führung.“

B4 453-463 „Ich glaube, dass in den Beratungen, die ich durchführe **zwei auf dem Kutscherbock sitzen, einmal der Auftraggeber und ich**. Es gibt nur, ich glaube, das ist meine persönliche Verführung oftmals auch die Situation, dass ich mich **nicht nur in dieser Position auf dem Kutscherbock befinde, sondern dann bildlich gesprochen auch neben die Pferde springe und diese Pferde am Zügel führe und neben dem Wagen herlaufe** oder neben den Pferden und das ist ziemlich anstrengend. Und ich glaube das passiert immer wieder in meiner Form von Beratung, dass ich dann **nicht in eine Spiegelposition oder eine komplementäre Position des Danebenstehens gehe, sondern dann projektmässig die Zügel mit in die Hand nehme und äh da weiterziehe**, ja. Also ich glaube diese Aussage ist ganz typisch für mich. **Führung übernehme ich im Beratungsprozess**, also meine Klienten würden mich nicht als den komplementären Beobachter bezeichnen, vermute ich, sondern eher denjenigen der drin im Geschehen ist, der nah dran am Geschehen ist, der dabei ist.“

B4 416-431 „Also ich gucke da schon auch, dass ich mit dem Herrn L (Auftraggeber) einen guten Kontakt habe, einen guten Draht habe, um möglicherweise diese Karte spielen zu können, **denn wenn wir beide verbunden sind, dann ist das schon Autorität und Macht**, das zieht, ja. Also da guck ich schon, dass ich für solche **Machtverhältnisse Sorge, dass ich gut arbeiten kann**. Ich gucke immer, dass ich eine gute persönliche Beziehung zu dem sozusagen Amtsinhaber habe. Also zu demjenigen der die **institutionelle Macht und Autorität hat und dann nutze ich meine Expertenautorität, meine Macht für das Prozessdesign** und dann gucke ich auf das Spiel innerhalb der Organisationen, also welche Themen müssen hier bespielt werden, wann bespielt werden, wie bespielt werden, damit auch in dem organisationalen Kontext das Thema akzeptiert und durchgesetzt werden kann.“

Der Umgang mit Unsicherheit und Unvorhergesehenem gehört zum Beruf systemischer Beraterinnen und Berater. Das Beratersystem tritt diesem Thema mit einer Gelassenheit gegenüber. Unsicherheiten werden im Beratersystem nicht als verunsichernd wahrgenommen oder verdrängt. Im Gegenteil, das Zulassen der eigenen Unsicherheit und Irritation wird als Kompetenz beschrieben, die im Beratungsprozess eine Funktion hat. Beraterinnen und Berater beschreiben, wie sie versuchen eigene Unsicherheit aus einer Metaebene wahrzunehmen und zuzulassen. Eigene Unsicherheiten und Irritationen haben in Beratungsprozessen eine Funktion. Beraterinnen und Berater beschreiben sie beispielsweise als Indikato-

ren zum Initiieren von Interventionen (vgl. dazu Kap. 4.8.3). Unsicherheiten und Irritationen werden wie beschrieben zugelassen und teilweise dem Kundensystem zur Verfügung gestellt.

B1 285 ff. „Ich glaube, Irritation oder Unsicherheit ist etwas, das dauernd da ist in einem Beratungsprozess. Und da meine ich jetzt nicht Unsicherheit im Negativen, sondern die Fähigkeit sich überhaupt irritieren, verunsichern zu lassen. Wenn ich in einen Beratungsprozess hineingehe und das Gefühl habe, ich muss sicher sein, dann kann das, glaub ich, gar nicht funktionieren. „

B1 109-112. „Ich traue mich seitdem schon [...] **offenzulegen: Ich weiss jetzt auch nicht mehr weiter.** Also dass ich dann auch den Gruppen sage, ich stehe jetzt auch an, ich weiss nicht, wie wir hier weiterkommen, wir probieren jetzt mal ganz was anderes. Also dieses auch stärkere Offenlegen.“

B1 35ff. „Ich gedacht, jetzt reicht mir. Jetzt reicht mir wirklich! **Ich bin dann auch schon emotional geworden.** Sie müssen sich vorstellen, das war an einem See in Südösterreich. Draussen hat die Sonne geschienen. Es war ein wunderschönes Hotel mit einem wunderschönen Seminarraum, also paradiesische Zustände um gut zu arbeiten. Es war aber nichts, **es war nur Schwere und Schweigen.** [...] Es war eine Unlust und es war auch so, dass man das Gefühl hatte, da trauen sich einige nichts zu sagen, obwohl sie es vielleicht doch gerne sagen würden, also es war ganz, ganz schwierig und irgendwann habe ich gesagt: jetzt reicht mir! Jetzt machen wir etwas ganz anderes. Vergessen wir was wir hier tun und wir machen jetzt Improvisationstheater.

B1 278 ff. „Ich finde aber durchaus gut, ja, und dazu muss man auch stehen können, sozusagen in diesen Themen die eigenen Emotionen zur Verfügung zu stellen und ähnliches, ich glaube das ist auch eine Stärke und das würde ich mir gerne beibehalten.“

Emotionen (Unsicherheit, Wut) werden nicht nur im Beratersystem wahrgenommen und dem KS zur Verfügung gestellt, sondern auch beim Kunden abgeholt. Eine solche Intervention kann Nähe schaffen und ist eine Informationsquelle für das Beratersystem. Die Reaktion des Kundensystems ist ein Indikator dafür, ob es bereit ist, auf dieser Ebene mit der Beraterin oder dem Berater zusammenzuarbeiten.

B3 338-341 „Wenn wir nun beispielsweise die Gesprächskonferenz vom letzten Freitag nehmen. Da habe ich ja den Herrn P **nach seinen Gefühlen bei der Übernahme dieser Leitung gefragt.** Dies war eine Intervention. Dies habe ich wirklich bewusst gemacht.“

B3 414-420 „Ich habe ihn ja auch gefragt, **wie er sich fühlt in seiner neuen Situation.** Mich interessiert eigentlich die emotionale Seite, also sozusagen die Stimmungsseite von diesen ersten Wochen. Also schlägt er die Hände über dem Kopf zusammen, kriegt er Lust aufzuräumen oder was zu tun, eine Veränderung in Gang zu setzen, ist er motiviert, da etwas zu bewegen? Also was ist da so der Impuls und worauf kann ich mich einstellen... Also hat er Lust etwas zu bewegen.“

Die Grundhaltung des Nichtwissens wird aus der **Kundenperspektive** beim Beratersystem wahrgenommen und in den Interviews thematisiert. Das KS erlebt die Beraterinnen und Berater als neutrale Drittpersonen, die aus einer Metaebene unterschiedliche Perspektiven einnehmen können. Im Unterschied zur Fachberatung erkennt es den Mehrwert der gemeinsamen Lösungserarbeitung anstelle einer vorgefertigten Lösung des Beratersystems, die dem Kundensystem „übergestülpt“ wird. (K1 390-480)

K3 113-119, „Ich hatte mich bei McKinsey immer gefragt, **woher wissen die eigentlich was für uns das Richtige ist?** Die können ja eine Beratung machen, die in zwei Jahren völlig falsch sein kann. Beim Berater sehe ich das nicht so. **Hier erarbeiten wir die Lösungen zusammen, gemeinsam und das ist ganz wichtig.** [...] Für mich ist ja so diese Arbeit, auch mit dem Berater, so wie eine Teamarbeit. Das ist schon anders, wie ich das früher kennengelernt habe. Das ist der Weg, den wir zusammen gehen und der auch zu unseren speziellen Position passt.“

Das Thema Unsicherheit und Irritation scheint beim Kundensystem nichts anzustossen. Es wird in Erzählungen kaum aufgenommen. Diese Emotionen scheinen eher negativ konnotiert (im Sinne von fehlender Kompetenz und Zielorientierung), zu sein und werden mit dem Beratersystem nicht in Verbindung gebracht.

K4 77 ff. „Ich selber war nie irritiert und ich spürte auch keine Irritation bei den andern. Der Berater der hatte die Sache im Griff, der arbeitete sehr zielorientiert, da erkannte ich keine Irritation und das soll auch so sein.“

Emotionen werden vom Kundensystem im Allgemeinen kaum thematisiert. Nachfolgendem Zitat kann entnommen werden, dass im Kundensystem die Intension besteht, dass Prozesse möglichst ruhig ablaufen und „man sich einer Meinung“ ist.

K4 50-53 „Veränderung habe ich eigentlich gar nicht wahrgenommen, in der Gruppe also ich fand dass die Gespräche alle ziemlich **ruhig ablaufen**, also im Prinzip ist man sich im grossen und Ganzen der **gleichen Meinung** was zu tun ist, vielleicht die Umsetzung differenziert es, aber ich fand das alles sehr **zielgerichtet**“

Abschliessend wird versucht aus der Perspektive der *Beobachtungen* der zwei Beratungsworkshops Aussagen zum Thema Interventionsverständnis zu machen.

Beide Beratenden kennen das Kundensystem schon von früheren Beratungen. Vor Beginn der Workshops und in den Pausen finden ungezwungene Gespräche statt, die auf eine gewisse Nähe schliessen lassen. In solchen informellen Gesprächen erhält das Beratersystem wichtige Informationen über den Kunden. Es werden Themen teilweise nochmals angesprochen, die offenbar relevant sind. Auch werden im Zweiergespräch oft Aspekte ausgetauscht, die in der Gruppe nicht angesprochen werden. Das Beratersystem nimmt bei solchen Gesprächen eine professionelle Distanz ein und grenzt sich auch ab.

In beiden Settings werden die Beratenden in einer führenden Rolle wahrgenommen. Diese Rolle wird ihnen auch vom Kundensystem zugesprochen. Sie sind die Personen, die klar durch den Prozess leiten, und machen dabei auch immer wieder deutlich, auf welcher Ebene diskutiert wird. Sie entschleunigen dort, wo Themen noch nicht befriedigend geklärt sind „ich höre zwischen den Zeilen...“ und strukturieren und versuchen den Prozess vorwärts zu bringen. Ausschweifende Beiträge einzelner werden klar auf die Zielausrichtung zurückgeführt: „Das ist sehr interessant, wir sind nun aber hier zu-

sammengekommen, um über XY zu sprechen.“ Im zweitägigen Workshops sind im Kundensystem Störungen durch Zwischengespräche zu erkennen. Bei solchen Störungen interveniert der Berater nicht sofort. Halten diese Störungen länger an, interveniert er klar und übernimmt dadurch sofort wieder Führung im Prozess: „Darf ich Sie bitten, meine Herren...!“ „Ich denke es wäre wichtig, wenn wir uns hier alle zuhören würden!“ Der Berater spricht Personen oft beim Namen an, was Wirkung zeigt. „Herr X und Herr Y möchten sie das was sie gerade zu zweit besprochen haben, der Runde zur Verfügung stellen?“ Das Kundensystem wird durch solche Interventionen nicht irritiert. Im Gegenteil es scheint diese zu erwarten und lenkt sofort ein. Es ist jedoch erkennbar, dass das Kundensystem Grenzen auch auslotet und schaut, wie weit es gehen kann, was also vom Berater akzeptiert wird und was nicht.

Es wird im Prozess sichtbar, dass einzelne Personen auch persönliche Interessen verfolgen und sich mit Beiträgen sehr stark in den Vordergrund stellen. Solche Beiträge schränkt der Berater auf eine charmante Art und Weise ein und zeigt dem System dadurch Grenzen auf: „Herr M, Sie haben jetzt mal einen Vorschlag gebracht und auch schon Namen ins Organigramm eingefügt. Aber wie wir gesagt haben sind die auch noch auswechselbar. Es geht ja vorerst mal um die Struktur...“

In beiden Workshops ist die Zusammenarbeit mit dem Kundensystem durch eine sehr wertschätzende Grundhaltung des Beratersystems geprägt. Die Berater nehmen Beiträge sehr wohlwollend entgegen. „Sie haben da ja ganz schön was zusammengetragen, Herr A. Damit können wir nun arbeiten.“ „Sie haben das anhand Ihrer Präsentation sehr schön vorgestellt, Herr B. Nun geht es darum, dass wir die Themen mit Ihren Kollegen besprechen.“ „Herr H, dies ist nun ein ganz wichtiger Hinweis. Es sollte also bei dieser Stelle nicht nur um die Koordination sondern auch um das Setzen von Prioritäten gehen.“ Kompliment, meine Herren, so offen, wie Sie dies hier nun tun, das machen nicht alle so, und das ist emotional auch nicht einfach.“

Beide Berater nehmen im Setting eine auffallend offene und neugierige Haltung ein. Sie zeigen ein echtes Interesse, die Operationslogik eines Systems kennen zu lernen. Dieses „mit dem Kunden auf die Suche gehen und staunen können“, wie es in den Interviews beschrieben wird, ist durchaus durch verschiedene Äusserungen erkennbar: „Das ist ja spannend, das war mir bis jetzt noch gar nicht bewusst, dass dies bei Ihnen so ist!“ „Das interessiert mich jetzt, erzählen Sie mir doch bitte genauer, wie das bis jetzt funktioniert hat,“

Durch diese wertschätzende und neugierige Haltung fühlen sich die Kunden mit ihren Themen ernst genommen. Sie erkennen, dass ihre Erfahrungen und ihr Wissen gefragt sind. Dadurch entsteht eine produktive Atmosphäre, in der sich die Teilnehmenden dazu ermutigt fühlen, mitzudenken und sich aktiv zu beteiligen.

Aus der Beobachtungsperspektive ist es schwierig, Aussagen zum Umgang mit Emotionen zu machen, da sich Affekte innerlich abspielen. Sobald sie jedoch in die Kommunikation kommen, können sie beobachtet werden. Es wird ihnen dabei Sinn zugeschrieben, wodurch sie sich von dem was sich intrapsychisch abspielt, unterscheiden. Bei diesen Beobachtungen handelt es sich also um die Wahrnehmung von Emotionen, die sich als Reaktionen zeigen.

In einem Workshop gibt es eine Situation, in der sich eine Person durch eine neue Struktur, die sie präsentiert, einen hierarchischen Vorteil verschaffen will. Insbesondere eine Person reagiert darauf mit Wut und Ärger. Ihre Äusserungen werden zunächst lauter und sind emotional geprägt. Es wird bei ihr ein Widerstand erkennbar und später zieht sie sich zurück. Wie bereits beschrieben, erkennt der Berater diese Situation sehr schnell. Es gelingt ihm, diese einzufangen und die Person wieder ins ‚Boot‘ zu holen. Es kann davon ausgegangen werden, dass Emotionen in Beratungen einen Stellenwert einnehmen der oft unterschätzt wird. Bezeichnend ist, dass vom Kundensystem in den Interviews Emotionen nicht thematisiert werden. Es wird betont, dass „man ruhig miteinander rede“ und „anständig miteinander umgehe“. Dies kann darauf hinweisen, dass Emotionen eher negativ bewertet und vom Kundensystem ‚aus der Beratung draussen‘ gehalten werden wollen.

Im andern Workshop lenkt die Beraterin das Gespräch von einer inhaltlichen Ebene bewusst auf die Gefühlsebene. Sie fragt den Kunden (Vorgesetzter), ob sie ihm eine persönliche Frage stellen dürfe und kündigt so den Wechsel der Ebene an. Die Frage, wie sich der Vorgesetzte nach der Übernahme der Leitung fühle, zeigt im System Wirkung und die Beraterin erhält Informationen auf mehreren Ebenen. Der Vorgesetzte ist durch die Frage sichtlich berührt und es gelingt ihm, sich zu öffnen und ehrlich über seine Gefühle zu erzählen. Dass er dies vor seinem Mitarbeiter tut, lässt erkennen, dass eine Vertrauensbasis vorhanden ist, die ein solches Gespräch zulässt. Die Beraterin kann davon ausgehen, dass sie im Kundensystem soweit anschlussfähig ist, dass es bereit ist auch auf einer emotionalen Ebene zu kommunizieren.

Aus den Workshops wird nicht erkennbar, dass das Beratersystem dem Kundensystem eigene Emotionen zur Verfügung stellt. Wie beschrieben war beim einen Berater erkennbar, dass er sich durch wiederholende Diskussionen gelangweilt fühlte und eine gewisse Ungeduld zeigte, was er im Kundensystem aber nicht thematisiert hat.

4.6.3 Zeitdimension

Kategorie Zeitdimension	
Hauptthemen	Unterthemen
Zeitpunkt	<ul style="list-style-type: none"> • Zu welchem Zeitpunkt werden Beraterinnen und Berater in die Organisation geholt • Zeitpunkt für Interventionen (Auslösende Momente?)
Zeitdauer	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitinvestition für Interventionen?

Der Zeitaspekt hat im Beratungsprozess auf verschiedenen Ebenen Relevanz. Zunächst wird in diesem Abschnitt der Frage nachgegangen, zu welchem Zeitpunkt der Beratende in die Organisation geholt werden. Beim setzen von Interventionen stellt sich für Beraterinnen und Berater die Frage nach dem „richtigen“ Zeitpunkt. Gibt es aus Sicht des Beratersystems „auslösende Momente“ für Interventionen?

Zeitinvestition im Sinne von Zeitaufwand und Ertrag ist in den Erzählungen der Beraterinnen und Berater ebenfalls ein Thema, das sie beschäftigt.

Die Kundenperspektive gibt einen interessanten Einblick, welche Relevanz zeitliche Aspekte im Kundensystem haben.

Zeitpunkt

In den Geschichten der Beraterinnen und Berater werden verschiedene Gründe genannt, weshalb sie vom Kundensystem in die Organisation geholt werden. Aus nachvollziehbaren Gründen scheinen Organisationen Berater zu engagieren, wenn sie auf Grund von Reorganisationsprozessen unter Druck stehen (B2 61-62; B2 389-390; B1 125-126; B3 60-62).

B1 16-18 „Also es war ein ziemlich starkes Gegeneinander und **sehr konfliktgeladen. Da wurden wir geholt**, d.h. wir waren 3 oder 4 Berater damals, um an den unterschiedlichsten Führungsthemen zu arbeiten“

B5 109ff. „Da sassen wir mit dem Vorstand zusammen und wir versuchten ein gemeinsames Verständnis von den **Herausforderungen und den Problemen, die mit dieser Fusion zu bewältigen sind**, zu erlangen, ein Bild zu erzeugen, worum geht es hier denn eigentlich?“

Beraterinnen und Berater werden auch engagiert, um nach Fusionen neues Wissen ins Management einfließen zu lassen (B3 8-12).

B4 43-49 „Die wurden ja bezahlt am öffentlichen Dienst und da passte damals eigentlich die Bezahlung nicht zu dem was sie geleistet haben. Da gab es eine heftige Unzufriedenheit. Das war auch der Grund, weshalb mich W damals überhaupt reingeholt hat, weil er gesagt hat, wir brauchen hier **eine Know how Infusion im Thema Management**. So bin ich damals da reingekommen.“

Die Frage nach dem „richtigen“ Zeitpunkt zum Setzen einer Intervention scheint das Beratersystem zu beschäftigen. Sämtliche interviewten Beraterinnen und Berater sprechen in ihren Erzählungen über dieses Thema. Als auslösende Momente nennen Sie zum einen ‚den Stillstand‘ des Systems, wenn sich im System nichts mehr bewegt.

B1 30-48 „Wir saßen da und es war alles schwer und es ist nichts weiter gegangen und am zweiten Tag habe ich gedacht, jetzt reicht mir. Jetzt reicht mir wirklich! [...]Es war eine Unlust und es war auch so, dass man das Gefühl hatte, da trauen sich einige nichts zu sagen, obwohl sie es vielleicht doch gerne sagen würden, also es war ganz, ganz schwierig und irgendwann habe ich gesagt: jetzt reicht mir! Jetzt machen wir etwas ganz anderes. Vergessen wir was wir hier tun und wir machen jetzt Improvisationstheater.“

Kritische Stellen, bei denen das Beratersystem das Gefühl hat, „jetzt geht es in die falsche Richtung“, werden als Entscheidungsmomente bezeichnet, eine Intervention zu initiieren.

B1 213-218 „Ich würde sagen, wenn ich arbeite, eine bewusste Intervention setze ich schon um Dinge zu verhindern, **wenn ich das Gefühl habe, das geht jetzt in eine Richtung, die ist jetzt überhaupt nicht mehr stimmig** oder so, Dinge zu verhindern, um [...] Entwicklungen sozusagen in eine andere Richtung zu bringen. Da habe ich das Gefühl, da ist eine Intervention notwendig.“

B2 129 ff. „Das war eine **kritische Stelle im Prozess**, ob man das Aussteigen aus der Verantwortung, nicht aus dem Prozess, ob man das annimmt, weil man ihnen das nicht zutraut und ihre Ängste ernst nimmt, das könnte man ja sagen, es ist eine Zumutung. Man entlastet sie da und nimmt sozusagen die Rückdelegation an, aber dann hätte ich für den ganzen Prozess eine sehr schlechte Prognose gehabt, weil sie sich danach, vor allem in der Umsetzung immer hätten darauf berufen können. Man weiß ja, wenn sie den Beamtenapparat mit den Schlüsselpersonen nicht gewinnen können, dann kriegen Sie solche Veränderungen nicht wirklich gebacken.“

B4 183-185 „Es gibt dann, wenn es sozusagen, wenn ich merke, **dass es schwierig wird, diesen Container zu gestalten, dann wird er sozusagen zum Inhalt der Beratung**.“

Wie dies in nachfolgenden Zitaten sehr anschaulich beschrieben wird, scheint das Beratersystem Emotionen, wie beispielsweise Angst oder Unsicherheit, die zur Auslösung einer Interventionsschleife (vgl. Kap. 3.5.1) führen, teilweise körperlich wahrzunehmen. Auslösende Momente scheinen demzufolge eher intuitiv zu sein. Nimmt das Beratersystem diese Intuition wahr, scheint es die Ebene zu wechseln und sich kognitiv zu überlegen, was diese Intuition für den Beratungsprozess für eine Bedeutung hat. Das Setzen der Intervention kann demzufolge als eine Wechselwirkung zwischen Intuition und Kognition beschrieben werden. (B4 276-280).

B5 258ff. „Also ich glaube...es ist eher **etwas Körperliches, könnte man sagen. Man kriegt nämlich selber Angst**. Also ich könnte mal nüchtern sagen: für mich geht Intervention immer dort längs, wie in

der Therapie, wo die Angst ist. Also, mir fällt eine Frage ein und ich spüre, darfst du die hier stellen oder nicht? [...] **Also wenn es mir unwohl wird, beim Versuch einer Formulierung, innerlich**, dann merke ich, das wird jetzt heiss und dann spüre ich, das ist dann eine Grenze, die mir das System setzt., **Das darfst du hier nicht sagen und wenn du das System berühren willst, dann musst du genau das sagen!**“

B1 242-248, „**Ich glaube, es ist viel Intuition, es ist viel auch emotional Spüren**, was ist da gerade los und das auch...oft denke ich: **Komisch, dass ich jetzt so müde werde**, ich bin heute nicht müde, also ich bin nicht müde hineingegangen. Und dann fängt es an in meinem Kopf zu überlegen: Was könnte dies denn mit der Situation zu tun haben? Also dass ich sozusagen **meine eigenen Emotionen überprüfe**..oder dass ich Kopfweh kriege, oder sonst irgendwie komische Gefühle, also das hat schon was mit Intuition zu tun. **Aber dann überprüfe ich das verstandemässig und denke mir, was könnte das mit der Situation zu tun haben, dass ich jetzt dieses Gefühl habe und dann fange ich an über die Intervention nachzudenken.**“

B3 436-445, „Ich weiss den Moment gar nicht mehr, irgendwie ist das durch **eine Intuition**, aber schon bewusst auch, geschehen. Ich glaube, **es schossen mir eben die Gedanken, die ich eben beschrieben habe so links, rechts, quer durch den Kopf und dann habe ich mir überlegt, wie ich dies formulieren kann**...Also diese Frage an sich war nicht so leicht zu formulieren, das weiss ich noch...Mit seinen Gefühlen, also nicht nur wie fühlen sie sich sondern auch das zu erklären, dass ich jetzt plötzlich die Ebene wechsle. Ich habe die Frage angekündigt. Ich glaube ich habe gesagt, ich frage sie jetzt mal was Persönliches und gucken sie selber ob sie darauf antworten mögen. Mich würde mal interessieren, wie das eigentlich persönlich für sie ist.“

Welches für das Beratersystem auslösende Momente zum Setzen einer Intervention sind, scheint das **Kundensystem** aus nachvollziehbaren Gründen nicht weiter zu beschäftigen. Dieses Thema wird in den Erzählungen der Kunden nicht erwähnt. Wie aus Kap. 4.8.1 zu erkennen ist, nehmen die Kunden zwar einzelne Interventionsmethoden wahr und erkennen auch deren Wirkung. Erscheint ihnen der Zeitpunkt, zu dem Interventionen gesetzt werden, passend, machen sie sich darüber wohl keine weiteren Gedanken. Es kann vermutet werden, dass sie einen ihrer Ansicht nach unpassend gewählten Zeitpunkt bemerken würden.

Die Wahrnehmung der Kunden, zu welchem Zeitpunkt Beratende in die Organisation geholt werden, deckt sich weitgehend mit den Erzählungen der Beraterinnen und Berater. Insbesondere nach Fusionen oder grossen Veränderungen haben Organisationen die Erwartung, zusammen mit dem Beratersystem das Beste aus dem Bestehenden herauszuholen und dort wo nötig, neue Strategien zu entwickeln. (K2 15-20; K2 51-56; K1 138-145; K1 162-168). Von einem Kunden wird beschrieben, dass seine Unternehmung sich die Beratung „aus einem gesunden Zustand heraus gönnt“.

K3 7-10 „Wir sind eigentlich jetzt in diese Beratung mit Herrn A **aus einem gesunden Zustand reingegangen** und haben uns diese Beratung, wie soll ich jetzt mal sagen, wie wenn eine Frau zur Massage geht oder zur Kosmetikerin, gegönnt. Man gönnt sich das einfach und das bringt auch was.“

Zeitdauer

Die Zeitinvestition für Interventionen, also wie viel Zeit für eine Intervention im Sinne von Zeitaufwand und Ertrag (Zielerreichung) eingesetzt werden soll, wird vom Beratersystem nur am Rande thematisiert. Solange das Kundensystem sich diesbezüglich zufrieden zeigt, scheint sich das Beratersystem als Anbieter zu diesem Thema keine wesentlichen Gedanken machen zu müssen.

B1 41-44 „Im Grunde hatte ich noch Themen, die ich gerne mit ihnen abgearbeitet hätte, d.h. ich hatte auch noch etwas **Zeitknappheit** und ich dachte: Na gut, wenn ich jetzt den ganzen Nachmittag Improvisationstheater mache, **dann wird es schwierig, dass wir das zeitlich wieder einfangen.**

B1 175-177 „Das hat uns **viel Zeit gekostet** und ich war mir auch da sehr unsicher, **ob die Zeit das wert ist**, weil ich mir gedacht habe: So viel Zeit haben wir nicht und wir müssen ‚den Sack zukriegen‘.

Das Kundensystem macht sich über die Zeitinvestition für die Beratung Gedanken. Es ist sich bewusst, dass Beratungsprozesse zeitintensiv sind, bewertet die Zeitinvestition im Sinne eines ‚Returns on Investment‘ positiv. (K1 7-9).

K1 426-433 „Da ist dann diese volle Bandbreite nochmals richtig aufgemacht worden. Das fand ich sehr, sehr hilfreich. Ob das aus eigener Kraft... also es wär sicherlich aus eigener Kraft gelungen, das glaube ich schon, aber ob man sich dafür so viel Zeit genommen hätte und auch jeder der Beteiligten sich selbst so viel Zeit nimmt dafür, das ist eine andere Frage. **Man wird sozusagen gezwungen, und ich meine das positiv, richtig Zeit zu investieren** und das Problem jetzt mal richtig an sich heran zu lassen.“

K2 298 – 306 K2: Also zum Beispiel in diesen Strategiebildungsprozess der ja **nur einmal 2 Tage stattgefunden** hat, dass dort am Ende **vier gemeinsame Projekte übergreifend Statistik, IT, gestanden haben**, die auch durchweg erfolgreich inzwischen geendet sind, das hätte sich vorher keiner vorstellen können. Das wäre ein endloser Prozess gewesen, des Austauschs, bis man überhaupt dorthin gekommen wäre.“

Die Erkenntnisse aus den **Beobachtungen** sind im Rahmen der Zeitdimension weniger aufschlussreich. Es ist erkennbar, dass das Kundensystem sich voll und ganz auf die Beratung einlässt. Obwohl diese in der Organisation selber stattfindet, gibt es keine Störungen. Man nimmt sich ausreichend Zeit. Die Beratung dauert bis in den späteren Abend hinein, worauf sich das Kundensystem offenbar eingestellt hat. Wie im Kap. 4.8.1 dreht sich eine Diskussion im KS sehr lange im Kreise. Es scheinen Themen „auf der Hinterbühne“ vorhanden zu sein, über die man nicht spricht. Auf der Sachebene sucht man vordergründig nach Lösungen, die keine sein können, weil das ‚eigentliche Problem‘ nicht angesprochen wird. Diese lang andauernde Diskussion, aus der keine tragfähige Lösung hervorgehen kann, scheint den Berater zu langweilen. Offenbar verpasst er jedoch den richtigen Zeitpunkt zu intervenieren und lässt diese Diskussion dann laufen.

4.6.4 Erfolgskriterien versus Misserfolg und Scheitern

Kategorie Erfolgsfaktoren versus Misserfolg und Scheitern	
Hauptthemen	Unterthemen
Erfolgsfaktoren (was begünstigt die positive Wirkung von Interventionen?)	<ul style="list-style-type: none"> • Die ‚kleine Bühne‘ bereiten, um das Abgewandte besprechbar zu machen • Auf „verschiedenen Flughöhen“ unterwegs sein
erschwerende Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Schwierige Beziehungen im Klientensystem • Ablehnung und Widerstand
Scheiternserfahrungen	<ul style="list-style-type: none"> • Nicht tragfähige Beziehungen im KS • Überforderung des KS • Zuschreibungen von Scheiternsgründen

Aus Erfolgsgeschichten, wie auch aus Erfahrungen des Scheiterns können für die Beratungspraxis interessante Erkenntnisse gezogen werden. Gibt es in der Systemischen Beratung Erfolgsfaktoren? Was begünstigt die positive Wirkung von Interventionen und woran wird erschwertes Intervenieren festgemacht? Wie werden Scheiternserfahrungen beschrieben und wem werden Scheiternsgründe zugeschrieben?

Erfolgsfaktoren

In Organisationen wird gerne versachlicht. Bei der Bearbeitung von Problemen und Fragestellungen haben Gefühle und ein offener Austausch darüber, was die Beteiligten wirklich bewegt, meist keinen Platz. In Unternehmen herrscht eine technische oder betriebswirtschaftliche Sach-Logik vor, in der ein Austausch über Gefühle und soziale Aspekte weitgehend fehlt (Doppler, Fuhrmann, Lebbe-Waschke & Voigt, 2002). Systemische Beratung zielt darauf ab, Widersprüche, Wirklichkeiten und Beziehungen für alle Beteiligten sichtbar und auch spürbar zu machen (Kommischer & Witschi, 1992). Gelingt es dem Beratersystem durch Interventionen die emotionale und sozialdynamische Ebene zu beleuchten, entsteht eine neue Möglichkeit der Zusammenarbeit. Eine solche Zusammenarbeit begünstigt die Arbeit auf der Inhaltlichen Ebene. Das Beratersystem bezeichnet dies als ein lustvolles, produktives Vorankommen, das gewissermaßen als eine Art Flow²-Zustand erlebt wird. Nachfolgende Zitate beschreiben dies eindrücklich. Das Beratersystem bewertet es als Erfolgsfaktor, wenn es gelingt, „das Abgewandte“ sichtbar zu machen und dem Kundensystem sozusagen eine „kleine Bühne zu bereiten, um das nicht besprechbare besprechbar zu machen“ (B1 21-24; B1 24-39; B1 157-159; B2 154ff.; B3 325-327).

² Nach Csikszentmihalyi (1990) geht ein Individuum im Flow-Zustand vollkommen in der Aufgabe auf. Es befindet sich in einem energetischen Fluss und vergisst darüber Zeit, Raum und sich selbst.

B1 59-74, „Das Interessante war dann, dass die in den drei Stunden, die wir dafür eingesetzt haben, **unglaublich viele Konflikte auf dieser kleinen Bühne ausgetragen haben**. Und das mit so einer **Lust, mit so viel Humor**, so viel **Spass**, also die sind durchaus in die **Aggression** gegangen [...], da hatte ich das Gefühl, dass sich da so viel angestaut hatte, da kommt jetzt alles endlich raus. Also es war so **intensiv, lustvoll**, [...] Wir sind dann nachher nochmals 1-2 Stunden gegessen und wir haben nur besprochen. [...] Das Spannende war für mich, dass da **plötzlich alles auf dem Tisch war. Es war plötzlich alles besprechbar, was vorher verschwiegen wurde oder was tabuisiert wurde**, im Sinne von: Da brodelt was, aber es ist nicht besprechbar und es war dann wirklich alles besprechbar, was sie bewegt. [...] und das war für mich ein Schlüsselmoment.“

B1 177-180 „Und das war schon irrsinnig, also ich habe das irrsinnig schön gefunden, weil ich gemerkt habe, **das berührt sie jetzt alle** und die Zeit war es wert. Also wir haben dann zwar noch einen ziemlich argen späten Nachmittag gehabt, weil wir haben dann den Sack wirklich zubekommen. Erstaunlicherweise, mit dem hatte, glaub ich, niemand gerechnet.“

B2 116 ff., „Geholfen hat, dass einer, [...] doch gezeigt hat, dass man sich was anderes einfallen lassen will. Der hatte, über die Qualität kann man streiten, **eine Alternative angedacht und die in den Raum gestellt**. Den haben wir dann sozusagen als Exempel und als Beispiel genommen. Dass man vergleicht mit dem was der da angedacht hat und dass wir sie bitten, bis zum nächsten Mal ihre Hausaufgabe zu tun. **Für mich war das faszinierende dass sie alle mit sehr kreativen Vorschlägen gekommen sind. Da hatten wir einen Durchbruch**. Natürlich merkt man, wie sie kämpfen und auch Angst haben, was heisst das wenn man sich da jetzt auf eine veränderte Aufgabenstruktur einlassen muss.“

B2 198-204 „Die Dynamik unter den Leuten über die Hierarchieebenen untereinander auf der horizontalen Ebene, wie diese Dynamik weiterentwickelt und verbessert und **Blockaden oder Vorbehalte wechselseitig, wie die aufgelöst werden können. Das ist meistens ein latenter Prozess, der unter der Decke oder unter dem Tisch läuft und in der Regel eben nicht so direkt angesprochen werden kann**. Das ist eine der zentralen Herausforderungen in der Beratung, solche parallelen Bearbeitungsprozesse hinzukriegen.“

Berater und Beraterinnen beschreiben die Kunst des Beratens „als ein auf verschiedenen Flughöhen unterwegs Sein“. Sie scheinen gewissermassen über ‚Antennen‘ zu verfügen, die es ihnen ermöglichen auf verschiedenen Beratungsebenen unterwegs zu sein. Das heisst, sie behalten im Beratungsprozess die inhaltlichen wie auch die sozial-dynamischen Ebene gleichschwebend im Auge. Diese gleichschwebende Aufmerksamkeit erfordert einerseits viel Erfahrung und wird als anstrengend beschrieben.

B2 195 ff. „Da habe ich eben gelernt, Beratungsprozesse zu designen, wo diese beiden Bearbeitungsebenen, d.h. die **sachliche inhaltliche Seite**: Wie schaut so ein Organisationskonzept für ein Ministerium aus und wie kann es umgesetzt werden? Und dann die **Dynamik unter den Leuten** über die Hierarchieebenen [...], wie diese Dynamik weiterentwickelt und verbessert und Blockaden oder Vorbehalte wechselseitig, wie die aufgelöst werden können. Das ist meistens **ein latenter Prozess, der unter der Decke** oder unter dem Tisch läuft und in der Regel eben nicht so direkt angesprochen werden kann. **Das ist eine der zentralen Herausforderungen in der Beratung, solche parallelen Bearbeitungsprozesse hinzukriegen**.“

B4 111-124 „Sie haben ja mitbekommen, dass Herr H eher kurz und knapp ist. Da sozusagen für eine Übersetzung zu sorgen, dass nachvollzogen werden kann. Was möchte Herr H, dass er sich mit seinen Führungskräften auch darüber auseinandersetzt, dass diese Auseinandersetzung passiert, an deren Ende. Dass da **ein gemeinsames Verständnis ist, zur Strategie der einzelnen Geschäftsbereiche**, das ist das eine. Das zweite ist, dass ich mit ihnen das Thema Organisation durchdacht habe, ob die Organisation soweit passt oder ob es an irgendwelchen Stellen notwendig ist, eine Veränderung vorzunehmen, [...], also diesen Prozess zu führen und auch die **Dynamik in der Organisation zu halten**, ich glaub das war der zweite Mehrwert. Da war meine Rolle eine **Kombination aus Prozess und Expertenberatung**.“

B4 132-144 „Sie kennen das 3-Ecks Modell, ja? Also Sparringpartner, Prozess und Container. Das Modell glaub ich lieb ich, oder ich versuche es zu lieben. Das heisst ich versuche hier in den **geschäftlichen Themen ein Sparringpartner** zu sein, die Themen mit durchzudenken, eine zweite Meinung zu haben, die entsprechenden Fragen zu stellen. Auf der **Prozesseite hier, da glaub ich, da bin ich der Experte, der weiss, wie so ein Prozess organisiert werden sollte**, mit welchen Schritten man da vorgehen sollte, wer daran beteiligt ist usw. und für die ganzen sozialen Themen, die soziale Dimension, da bin ich auch ein Experte, der guckt da drauf, Mensch, **wie passiert die Gruppendynamik**, wie sind die Teile eingebunden, ist für Veränderungen, die viel mit Unsicherheit zu tun haben, ausreichend Sicherheit da? Da geb ich glaub ich sehr viel Sicherheit über meine Person, aber auch über das Design, über Gespräche mit einzelnen Personen.“

B4 504-509 „Ansonsten ist ja meine Arbeit dadurch gekennzeichnet, dass sie ein hohes Mass an Aufmerksamkeit verlangt. Deshalb finde ich das auch so anstrengend äh, man muss immer dabei sein, man muss immer **aufmerksam sein. Und man muss ja immer diese verschiedensten Dimensionen mitspielen lassen: die Prozessebene, die geschäftliche Ebene, die gruppendynamische Ebene.** Und das ist sehr anstrengend.“

Aus der **Kundensicht** werden Aspekte dieser „Hinterbühne“ ebenfalls thematisiert. Es erkennt die Schwierigkeit für das Beratersystem, „Mauern des Schweigens“ zu durchbrechen und dem Kundensystem zu ermöglichen, Dinge in Kommunikation zu bringen, über die es ihm bis anhin nicht möglich war, zu sprechen. Das KS schreibt dem Beratersystem Mut und Kompetenz zu, wenn es ihm gelingt, durch eine Intervention „das Eis im Kundensystem“ zu brechen.

K2 107-127 „Wenn man halt in einem Raum einen Nachmittag zubringt, wo man einen Input nach dem andern gibt und das Publikum schweigt und man deutlich spürt: Lasst sie doch machen, wenn die Tür zugeht sind die wieder weg und der C (Berater) hat es da halt fertig gebracht, Leuten den **Spiegel vors Gesicht zu halten und sie so mit ihrem eigenen Verhalten zu konfrontieren, dass sie das aufgegeben haben...** [...] Vermute mal, dass er eine Hypothese hatte und er hat die auf eine sehr scharmante Weise mit dieser Hypothese konfrontiert. Und da lag in meiner Wahrnehmung Spannung im Raum. Also ich hab den Atem angehalten, erinnere ich mich, weil ich dachte, jetzt stehen die auf und gehen, der sagt denen ja die Wahrheit. Das ist ja in der Verwaltung eher unüblich **und es ist ihm gelungen, das so zu formulieren, dass die sitzen geblieben sind und dass das Schweigen dann gebrochen war. Also eine gezielte Provokation. Danach war das Eis gebrochen.**“

K1 368-384, Das ist für mich eine positive Überraschung, wenn da ein Dritter dazu kommt und methodisch und von der Erfahrung gefestigt, ein Moderator, diese Runde moderiert. **Dann kippen auch mal Mauern und man öffnet sich. Das habe ich als angenehme Überraschung empfunden.** [...] Ich hab als Überraschung empfunden, wenn einzelne auch mal gesagt haben: Na ja, ich hab schon immer das Problem in dem und dem Bereich da und damit, der hat das aber vorher nie gesagt, sondern das kam dort dann erst, weil einfach **die Umgebungsvariablen entsprechend positiv waren, sodass sich derjenige öffnen konnte, weil eine entspannte Atmosphäre da war, weil kein Zeitdruck da war, keine Störungen.**“

Aus der Kundensicht wird das Erlangen eines gemeinsamen Verständnisses hinsichtlich der zu lösenden Aufgabe als ein wesentlicher Erfolgsfaktor von Beratung genannt. Sich Zeit zu nehmen, für den Austausch auf einer „gemeinsamen Bühne“, eine gemeinsame Sprache zu finden, sind wichtige Voraussetzungen um dieses gemeinsame Verständnis zu erlangen (K2 81-99).

K2 340 – 347 „Ja, die Überraschung für mich war, wie erfolgreich das gewesen ist, wie erfolgreich... Also, dass da wirklich gute Ergebnisse dabei herausgekommen sind und gute Rückmeldungen im

Bezug auf **wir haben ja doch mehr Gemeinsamkeiten als wir früher angenommen haben**, auf der anderen Seite sitzen ja **Menschen wie du und ich, mit denen kann man ja reden.**“

K1 7ff. „Es ging eigentlich immer darum, dass **ein gemeinsames Verständnis** hinsichtlich der Aufgabe, bzw. des zu lösenden Problems hergestellt werden sollte. [...] Also zwischen Kunde und Lieferant eindeutig zu klären, worin der Auftrag jetzt besteht. [...]. Meine persönliche Einschätzung ist schon, dass dies auch bestimmt so zu 80% gelungen ist [...] **in einer sehr hohen Näherung ist dieses gemeinsame Verständnis entwickelt worden.** Und ich persönlich messe den Erfolg dieser Näherung daran, ob denn nun alle Beteiligten jetzt damit zufrieden sind. Und dass war nach meiner Wahrnehmung ganz überwiegend der Fall.“

Erschwerende Faktoren

Beraterinnen und Berater beschreiben verschiedene Faktoren, die Interventionen erschweren können. Die Emotionen Eifersucht, Misstrauen und Angst im Kundensystem haben eine blockierende Wirkung auf Interventionen und somit auf den Beratungsprozess. Sind Kunden in diesen Emotionen gefangen und gelingt es dem Beratersystem nicht, durch Interventionen das System so zu berühren oder wie es genannt wurde „durchzurütteln“, sodass es sich öffnen kann und eine Sprache findet, diese Dinge besprechbar zu machen, bleibt der Prozess stehen. Dies kann anders mit den Bildern der „Vorder- und Hinterbühne“ ausgedrückt werden. Wenn die „Hinterbühne“ mit negativen Gefühlen besetzt ist und diese im Dunkeln bleibt, ist die Arbeit auf der „Vorderbühne“, also auf der sachlichen inhaltlichen Ebene, eingeschränkt. Lösungen, die entwickelt werden, haben keinen nachhaltigen Tiefgang und verbindliche Akzeptanz. Die Gefahr, dass Vereinbarungen, die unter solchen Umständen getroffen werden, wieder umgestossen werden, ist gross.

In nachfolgenden Zitaten beschreiben Beraterinnen und Berater Situationen im Kundensystem, die als blockierend und prozeshindernd empfunden werden.

B2 81-88 „Das sind die Spitzenbeamten [...], die natürlich alle ihre Reviere abgesteckt haben, im Laufe der Zeit. Das sind Personen, **die nicht wirklich miteinander reden, die eifersüchtig darauf wachen, dass die Zuständigkeiten erhalten bleiben** und dass sich da ja nichts bewegt, dass sich da niemand hineinmischt oder jemandem was wegnimmt oder die Machtverhältnisse sich da ändern. Und jetzt sind die aufgefordert, sozusagen dieses Ministerium neu zu erfinden, sich da zu lösen, innerlich, von diesen angestammten Revieren und Machtbereichen und sich vorzustellen, wie die Zukunft aussieht.“

B2 145 ff „Man hat immer wieder gespürt, schon in den Wochen und Monaten zuvor, dass sie **misstrauisch sind**, ob die Frau Minister diese Art von gemeinsamer Verantwortung, dieses Spitzenkreises, ob sie das ernst nimmt oder ob das eine Art Scheinbeteiligung ist [...]. Und ich glaub, das war nochmals so ein Test auch, wie ernst das gemeint ist, da miteinander in die Verantwortung zu gehen.“

B2 125-126 „Natürlich merkt man, wie sie **kämpfen und auch Angst** haben. Was heisst das, wenn man sich da jetzt auf eine veränderte Aufgabenstruktur einlassen muss?“

B4 524-535 „Die Lösung, die wir ja jetzt hier getroffen haben eine Notlösung ist, weil der Kreis es dieser Person im Grunde nicht zutraut, dass diese Person das Thema gut managen kann [...]. Es gibt aber keinen besseren Stelleninhaber als diese Person. Aber da ist das **Misstrauen da und dieses Misstrauen hat sich ja einfach durch die Diskussion durchgezogen.** [...] Niemand ist richtig **glücklich und zuversichtlich**

mit dieser Lösung, im Sinne von: Das ist die beste Lösung, so machen wir das. Und diese **Unsicherheit** war ja da. Das ging ja vor und zurück, was tut der und was nicht, und so weiter.

Scheiternserfahrungen

Beratungen können nicht immer erfolgreich sein. Misserfolge scheinen das Beratersystem aufzuwühlen und zu berühren. Es werden verschiedene Ursachen beschrieben, weshalb Beratungsprozesse von Beraterinnen und Beratern als Scheiternserfahrungen beschrieben werden. In diesem Zusammenhang stellt sich auch die interessante Frage, wem Scheiternsgründe zugeschrieben werden.

Eine nicht tragfähige Beziehung und mangelnde Kooperation im Kundensystem wird, wie ein Berater nachfolgend erzählt, als ein Grund für die erfolglose Beratung beschrieben.

B2 309 -317 „Natürlich gibt es auch [...], dass man richtige **Scheiternserfahrungen** hat. Im Finanzdienstleistungsbereich hatte ich einen Strategieentwicklungsprozess angeregt, der eigentlich gut verlaufen ist, wo wir aber dann, also massiv mit Bomben und Granaten letztlich in der Umsetzung gescheitert sind, weil es nicht gelungen ist, diesen neuen Vorstand, zwei aus der ‚Alten Welt‘ und zwei ‚Neuimplantierte‘... und die vier haben eben **keine Kooperationsbasis** gefunden. Und jetzt durch die Finanzmarktkrise ist das Ganze total im Keller, auch ertragsmässig. Ob die sich jemals erholen, weiss ich nicht...Also das sind sehr **bittere Erfahrungen**. Zu vielen Leuten hatte ich ja eine sehr gute Beziehung und wenn die dann zum Teil weggehen mussten [...] **das sind für mich dann immer sehr berührende Geschichten**, wenn man sieht, dass ein Unternehmen, das gut aufgestellt war den Bach runter geht.“

Damit Beratung greifen kann, scheinen neben tragfähigen Beziehungen im Kundensystem auch grundlegende kommunikative Kompetenzen, Reflexionsfähigkeit und minimale Bereitschaft zu einem offenen Austausch vorhanden sein zu müssen. Wie dies nachfolgend sehr eindrücklich erzählt wird, können Interventionen ein System ansonsten überfordern.

B3 212-219, „Da gibt es Gründe auf unterschiedlichen Ebenen. Einige hatten diese **kommunikativen Kompetenzen nicht**. Also sich offen über Themen auszutauschen, auch einzugestehen, dass eine bestimmte Verhaltensweise vielleicht nicht so in Ordnung war, zuzuhören, sich in die Sichtweisen anderer hineinzusetzen, nicht. Dies fiel ihnen unheimlich schwer. Aber auch dass das System selber, also diese Muster, die sie in der Verarbeitung dieses Konfliktes so fest geübt und verfügt waren und offensichtlich eben auch so einen hohen Nutzen haben. **Und da war ich einfach eine Störung, die ausgespuckt werden musste**. Also das war nicht mehr anschlussfähig.“

B3 203-207 „Und ich ihnen ja eigentlich einen Raum geben wollte, wo sie auch miteinander über das eine oder andere sprechen konnten... und das war für die auch **eine Überforderung**... Also das war so ein Mikrokosmos sag ich mal, den ich in der Intensität von Beratungsarbeit und gefordert Sein auch nicht täglich erlebe!“

Verläuft ein Beratungsprozess erfolglos, reflektieren Beraterinnen und Berater was der eigene Anteil dieses Scheiterns war und wo sie allenfalls anders hätten vorgehen können. Ein Berater beschreibt, dass es ihm nicht gelungen ist, mit dem Kundensystem eine tragfähige Beziehung aufzubauen, die ein ehrliches Feedback zugelassen hätte. In an-

den Geschichten scheinen Beziehungen und Konstellationen im Kundensystem zur Zeit der Beratung so schwierig zu sein, dass ein erfolgreiches Intervenieren zu einem solchen Zeitpunkt fast unmöglich scheint.

B3 199-203 „Ich war danach zwei Tage **völlig platt, habe mich sehr auch schlecht gefühlt** weil ich eben das Gefühl hatte...ich war wirklich ganz platt. Ich habe da richtig im Dreck rum gewühlt, ich hab Abgründe gesehen und beschrieben und benannt und hab gedacht: **Wie können Menschen so miteinander umgehen?**...Hab aber ja auch **Verantwortung gespürt**, dass ich dieses Setting erzeugt habe.

B5 322-336 „Enttäuschungen, da gibt's mehrere. Ich hab da ja von dem Krankenkassenprojekt gesprochen. Das hat letztlich in einer Enttäuschung geendet. Wir haben viel Arbeit gemacht, wir haben gute Arbeit gemacht. Nach unserer Einschätzung auch was erreicht, aber es ist **uns nicht gelungen, wirklich die Organisation zu erreichen**. Da gäbe es eine lange Geschichte dazu zu erzählen... grundsätzlich hat das wahrscheinlich damit zu tun, dass es nicht gelungen ist, auf der Vorstandsebene, das was ich vorher gesagt habe, richtig auf Augenhöhe zu kommen, [...], **mit dem Vorstandsvorsitzenden auf Augenhöhe zu kommen, wo der sich hätte anhören können, dass ich auch was zu seinen blinden Flecken sage, das ist nie tragfähig geworden**. Und von der Sorte hab ich natürlich auch mehrere. Aber das ist immer so von diesem Typus man erreicht den andern nicht, hat Vorstellung wies eigentlich gehen müsste aber erreicht das nicht.“

B2 318-324„Also das ist einer der aktuelleren, **eigentlich muss ich das Scheitern jetzt primär nicht mir selber zurechnen** aber natürlich fragt man sich hinterher: Hätte man das nicht besser machen können? Was hätte man tun können, um diesen Vorstand...ähm da wirklich mit seiner feindseligen...Die sich da gegenseitig bekämpft und bekriegt haben...Aber es bleibt dann eh keiner wirklich...Das ist ja das Spannende, dass bei diesen Kämpfen jeder meint er kann gewinnen. Am Ende des Tages verlieren aber alle.“

B1 368-388„Da haben wir einen Tag wunderbar gearbeitet. Die Führungskräfte haben zuvor gesagt: Das macht überhaupt keinen Sinn, dass wir eine Klausur machen.Das ist noch nie gelungen. Und ich habe gedacht, ach das ist ja alles gar nicht so schlimm. Und so und habe immer wieder gedacht ich bin halt so gut (lacht). Und da kam am Abend der grosse Zusammenbruch, da war doch nichts gut. **Am Schluss haben die Führungskräfte dann ein sanftes Feedback dem Geschäftsführer gegeben. Und daraufhin ist er fast in Weinen ausgebrochen, aber das war so Schrei-Weinen, das heisst aggressiv und gleichzeitig sehr verletzt. Und der hat dann den ganzen Tag Zunichte gemacht**. Er hat dann wirklich gesagt, das war alles Blödsinn und der ganze Tag miserabel. Und wozu machen wir das überhaupt? [...] Wir haben am Abend wirklich abgebrochen. [...] Ich dachte, so jetzt steh ich da...Der Tag ist gut gelaufen, der Abend vollkommen eskaliert.“

Aus **Kundensicht** werden keine Misserfolge im Zusammenhang mit systemischer Beratung thematisiert. Von unerfreulichen Erlebnissen wird im Zusammenhang mit Fachberatung erzählt, wie dies in diesem Ergebnisteil erwähnt wird, meist mit der Begründung, dass den Kunden vorgefertigte Lösungen zu einer Fragestellung „übergestülpt“ worden sind.

Die Frage nach den Erfolgsfaktoren ist aus der **Beobachtungsperspektive** nicht einfach zu beantworten. In beiden Workshops ist gut erkennbar, dass es den Beratern gelingt, eine offene Atmosphäre zu schaffen. Dies wird auch in den Kundeninterviews betont. Wie dies bereits in Kap. 4.8.1 beschrieben wird, geschieht dies vor allem durch eine

wertschätzende Haltung, und dem neugierigen Zeigen von Interesse. Das Zulassen von Humor führt zu einer gewissen Ungezwungenheit. Diese beschriebene Haltung ist während des gesamten Workshops erkennbar und hat eine Auswirkung auf das Kundensystem. Das Kundensystem beobachtet die Haltung des Beraters/der Beraterin und übernimmt diese zu einem Teil. Auf einem Boden dieser beschriebenen Atmosphäre scheint die Wahrscheinlichkeit, dass Interventionen anschlussfähig sind, also das System berühren und somit Wirkung zeigen, hoch.

Zum Thema Scheitern kann aufgrund der Beobachtungen keine Aussage gemacht werden.

5. Diskussion

Eine kurze Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse aus dem theoretischen Teil soll einleitend eine Übersicht geben. Nachfolgend werden die wichtigsten Ergebnisse aus der Untersuchung zusammengeführt und unter theoretischen Aspekten diskutiert. Die Untersuchungsmethode wird in kritischer Betrachtung geprüft. Zum Schluss werden aus den Erkenntnissen zukunftsweisende Aspekte für die Beratungsforschung abgeleitet.

5.1 Zusammenfassung des theoretischen Teils

Die systemische Organisationsberatung stützt ihre Interventionen auf die interventionstheoretischen Erkenntnisse der soziologischen Systemtheorie und deren praktische Durchführung zu einem grossen Teil auf die Methoden der systemischen Therapie. Interventionen haben in der systemischen Organisationsberatung eine Schlüsselfunktion. Willke (1987) bezeichnet eine Intervention als *zielgerichtete Kommunikation*. Somit ist der Ausgangspunkt für eine systemische Vorstellung von Interventionen eine systemische Theorie der Kommunikation. Systemische Interventionen setzen immer an Kommunikationen an, weil diese die einzigen Elemente eines sozialen Systems sind. Zielgerichtet ist die Kommunikation erst dann, wenn sie beim Kommunikationspartner eine bestimmte Wirkung erzielen will, was dadurch erheblich erschwert wird, dass das intervenierte System nur aufnimmt, was es als relevante Information einstuft. Die systemische Organisationsberatung vertritt somit eine eher interventionspessimistische Haltung und sieht das Ziel systemischer Interventionen darin, das Klientensystem anzuregen, seine Wirklichkeitskonstruktionen zu überdenken und die Selbstbeschreibung zu überprüfen, um auf Probleme angemessen reagieren zu können. Sie sieht demzufolge ihre Aufgabe nicht in der Analyse von Problemen und deren anschliessenden Lösung, wie dies die klassische Fachberatung tut, sondern geht von einer eigenen Problemlösefähigkeit des Kundensystems aus.

Für die systemische Beratung verwendete Interventionsformen wie zirkuläre Fragen, Reframing oder paradoxe Interventionen sind nutzbringende Interventionstechniken, die einen Teil des Interventionsrepertoires darstellen. Das, was systemische Beratung im Kern ausmacht, ist ihre systemtheoretische Fundierung, die sich insbesondere in der Rolle und der Haltung des Beratersystems erkennen lässt. In der Rolle des *Beobachters zweiter Ordnung* wirft das Beratersystem einen professionellen Blick auf die Art und

Weise, wie das Kundensystem beobachtet und zu den Informationen gelangt, die sein Handeln beeinflussen. Solche Erkenntnisse können als Grundlage zur Bildung von Hypothesen und dem Initiieren von Interventionen dienen. Durch Reflexionsprozesse, ausgelöst durch Interventionen, wird versucht, dem Kundensystem das eigene Verhalten und seine eigenen Konstruktionen zu verdeutlichen. Im Beratungssystem können alternative Verhaltensweisen erarbeitet und ausprobiert werden (Wimmer, 1992a).

Eine *Haltung der Allparteilichkeit und Neutralität* gehört zu den wichtigsten Prinzipien der systemischen Beratung. Dabei kann die Beraterin/der Berater durchaus eine eigene Meinung haben, soll diese jedoch nicht in einer dominanten Form einbringen. Insgesamt gibt es drei Arten von Neutralität, die für das Beratersystem relevant sind: die Neutralität gegenüber Personen, Problemen und gegenüber Ideen (Schlippe & Schweitzer, 2002). Neutralität kann auch als eine Balance zwischen Nähe und Distanz beschrieben werden. Durch Verständnis und Nähe vermittelt der systemische Berater/die systemische Beraterin dem Kunden ein Gefühl der Anteilnahme und des Verständnisses (Barthelmess, 2001). Um aus der Perspektive der zweiten Ordnung zu beobachten ist hingegen Distanz erforderlich.

Respektvolle Neugier im Gegensatz zur Gewissheit der Kausalität begünstigt ein wertungsfreies Kennenlernen von vielfältigen Mustern und Geschichten des Kundensystems.

Die Kunst des Intervenierens kann aus theoretischer Sicht mit der Fähigkeit ein System an der richtigen Stelle zu berühren, oder anders ausgedrückt, den richtigen Zugang „die Druckstellen“ zu finden, durch die das System irritiert bzw. angeregt werden kann, sich zu ändern, beschrieben werden. Königswieser und Exner (2001) sehen in der Gestaltung der Interventionen einen kreativen, künstlerischen sowie intuitiven Prozess, mit der Intention das zu intervenierende System in Bewegung zu bringen, damit es aus der Routine heraustreten kann. Sie nennen die wirkungsvollsten Interventionen „solche, die Herzen öffnen und somit Strukturveränderung tragen“ (2001, S. 13).

In der nachfolgenden Tabelle werden die wichtigsten theoretischen Ausprägungen der systemischen Organisationsberatung in zusammengefasster Form dargestellt:

Theoretische Ausprägungen der systemischen Organisationsberatung	
Organisationsbegriff	<ul style="list-style-type: none"> • Das Unternehmen ist ein geschlossenes, soziales System mit relevanten Umwelten und Eigenlogik: Selbstorganisation.
Menschenbild	<ul style="list-style-type: none"> • Der Mensch ist ein biologisch individuelles, kommunikatives, autonomes Wesen.
Beratungsverständnis	<ul style="list-style-type: none"> • Der Orientierungsrahmen des Beraters/der Beraterin ergibt sich durch Einstellung und Haltung. • Systemische Beratung ist Prozessberatung mit fachlichem Verständnis.
Relation zum Klientensystem	<ul style="list-style-type: none"> • Das Klientensystem ist primär verantwortlich für inhaltliche Expertise und für Entscheidungen. • ³Koevolution und selbstreferentielle, komplementäre Partnerschaft zwischen Kundensystem und Beratersystem.
Haltung	<ul style="list-style-type: none"> • Balance zwischen Nähe und Distanz zum KS. Anschlussfähigkeit durch Nähe; Aussenperspektive durch Distanz). • Allparteilichkeit und Neutralität gegenüber Personen, Problemen und Ideen • Neugierige Haltung des Nichtwissens
Methoden	<ul style="list-style-type: none"> • Beobachtung zweiter Ordnung ermöglicht dem BS dem KS einen Einblick auf die blinden Flecken zu geben, sodass dieses gegebenenfalls die Sicht auf das eigene System verändern kann. • Interventionen zur Irritation (Verstörung) und Anregung des KS. Dieses entscheidet über Akzeptanz oder Ablehnung der Intervention.

Tabelle 3: Theoretischen Ausprägung der systemischen Organisationsberatung (in Anlehnung an Boos et al., 2005). Eigene Darstellung.

5.2 Übersicht: Ziele und Forschungsfragen

Die Fragestellung dieser Masterarbeit, die nach Bildern systemischer Beraterinnen und Beratern und deren Kunden im Zusammenhang mit Interventionen in der Organisationsberatung sucht, ist bewusst offen gehalten. Sie soll, nach dem systemischen Grundsatz Perspektiven öffnen und zu einem reflektiven Austausch anregen. Interventionen gelten als Schlüssel der systemischen Organisationsberatung. Die Begriffe „Interventionen“ und „systemische Organisationsberatung“ sind eng miteinander verbunden und werden weder in der Literatur noch in der Aufbereitung der empirischen Ergebnisse dieser Arbeit klar unterschieden.

Das Hauptmerk dieser qualitativen Explorationsuntersuchung liegt auf der Erkundung von individuellen und kollektiven Bildern von systemischen Beraterinnen und Beratern über Interventionen in der systemischen Organisationsberatung. Diese Bilder sollen darüber Auf-

³ Koevolution bezeichnet einen evolutionären Prozess der wechselseitigen Einflussnahme zweier stark interagierender Arten aufeinander.

schluss geben, mit welchen handlungsleitenden Konzepten systemische Beraterinnen und Berater Interventionen gestalten.

Dieser Teil der Arbeit geht dem Versuch nach, auf nachfolgende Leitfragen Antworten zu finden:

- Nach welchen Theorien und Konzepten gestalten Systemische Beraterinnen und Berater Interventionen?
- Welche Haltungen führen zu einem spezifischen Interventionsverständnis?
- Welche Voraussetzungen begünstigen eine positive Wirkung von Interventionen im Kundensystem?

Beratung ist eine wechselseitige dynamische Beziehung zwischen dem Berater- und dem Kundensystem. Wie im theoretischen Teil beschrieben, wird die Kundenperspektive in der Beratungsforschung weitgehend vernachlässigt. Beratungsforschung ausschliesslich aus der Perspektive von Beraterinnen und Beratern zu betreiben würde ein unvollständiges Bild vermitteln und eine wichtige Komponente – das Kundensystem – vernachlässigen. Aus den Bildern des Kundensystems können wichtige Erkenntnisse für die Beratung abgeleitet werden. Sie sollen einen Einblick darüber geben, welche Erwartungen sie von Organisationsberatung haben, wo sich ihr Verständnis mit dem der Beraterinnen und Beratern deckt und wo es sich unterscheidet. Aus der Kundenperspektive stellen sich folgende Leitfragen:

- Wie werden Interventionen in der systemischen Organisationsberatung vom Kundensystem wahrgenommen?
- Welche Erwartungen hat das Kundensystem von der systemischen Organisationsberatung?

5.3 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die wichtigsten Erkenntnisse aus den im Kapitel 4.6 dargestellten Ergebnissen in einer verdichteten Beschreibung zusammengeführt und kritisch interpretiert.

5.3.1 Was macht systemische Beratung aus?

Aus den Ergebnissen ist erkennbar, dass systemische Berater und Beraterinnen eine gemeinsame professionelle Basis haben, die auf einem systemischen Grundverständnis aufbaut. Im beraterischen Praxishandeln zeigen sich aber auch deutliche Unterschiede zwischen den Beratern und Beraterinnen. Bei allen ist eine Intension, theoriegeleitet zu arbeiten, d.h. Interventionen theoriebegründet zu setzen und zu reflektieren, erkennbar. Aus den

Erzählungen lassen sich zwei Typen von Beratern ausmachen. Die einen scheinen näher am theoretischen Pol angesiedelt zu sein. Sie haben sich intensiver mit systemtheoretischen Organisations- und Interventionstheorien auseinandergesetzt und verstehen sich als systemische Berater, die ein Interesse haben, systemtheoretische Grundlagen für andere nutzbar und verstehbar zu machen und diese weiterzuentwickeln. Andere verfügen über einen soliden theoretischen Hintergrund, der durchaus in die Praxis einfließt. Sie sind jedoch eher auf der Praxisseite anzusiedeln, d.h. sie verlassen sich stark auf ihre intuitiven Antennen und ihr Methoden- Know-how aus einer breiten Felderfahrung. Sie sehen sich primär als Organisationsberater, mit einem systemischen Hintergrund. Es stellt sich hier die berechnete Frage, wie denn genau die Theorie in die Praxis kommt, bzw. die Praxis in die Theorie und ob Theorie und Praxis überhaupt in einem Zusammenhang stehen. Hier bietet Wimmer (1991) ein Denkmodell an, das sich an die Vorüberlegungen von Luhmann anlehnt. Er hebt darauf ab, dass der Berater/die Beraterin in Auseinandersetzung mit systemtheoretischen Konzepten ein systemisch fundiertes Verständnis von Organisation und Beratung erarbeitet. Dieses systemische Organisations- und Beratungsverständnis ist Denk- und Sprachinstrumentarium, Reibungs- und Reflexionsfläche für das Beratersystem. Es wird mit Erfahrungen angereichert und richtet beraterische Beobachtungen aus. Ein solches Beratungsmodell erfüllt über eine angemessene Konzeptualisierung von Organisation und Beratung hinaus eine weitere Funktion: die Aufrechterhaltung von jener Distanz und Nicht-Identität zwischen Berater- und Kundensystem, die für die Möglichkeit einer Beobachtung zweiter Ordnung unerlässlich ist.

Aus den empirischen Ergebnissen ist die Frage, wie systemische Beratungstheorie in der Praxis erkennbar ist, nicht einfach zu beantworten. Aus den Interviews wie auch aus den teilnehmenden Beobachtungen lässt sich erkennen, dass die Berater und Beraterinnen gegenüber den Kunden eine offene und neugierige Haltung des Nichtwissens einnehmen. Sie betrachten das Kundensystem als Experten für seine Probleme und gehen mit ihm, wie dies in einem Interview anschaulich beschrieben wird „auf die Suche, um mit ihm eine Vorstellung zu entwickeln, wie Lösungen aussehen könnten“. Dieses gemeinsame Schaffen im Beratungssystem wird auch von den Kunden beschrieben. Sie erkennen im Unterschied zur Fachberatung, dass ihnen Lösungen nicht von aussen „übergestülpt“, sondern gemeinsam entwickelt werden. Diese Art des Arbeitens kann mit einem systemischen Verständnis von Organisation und Intervention, wie dies in den Kap. 3.2 und 3.4 beschrieben wird, theoretisch begründet werden. In den Interviews wird beschrieben, wie Interventionen durchaus

aus der Intuition heraus entstehen. Die Professionalität, die sich klar vom Alltagswissen unterscheidet, ist, dass systemische Beraterinnen und Berater in Beratungsprozessen sich bewusst auf eine Metaebene begeben und aus dieser Perspektive, also aus der zweiten Ordnung, beobachten. Sie reflektieren die Intervention, deren Wirkung im Kundensystem, sowie ihre eigene Rolle. Hier achten sie auf eigene Reaktionen und Emotionen, sowie auf Emotionen im Kundensystem. Sie stellen dem Kundensystem die Beobachtungen zur Verfügung und machen sie somit wahrnehmbar und erlebbar.

Die Frage, nach dem Unterschied, wie systemische Beraterinnen und Beraterinnen gegenüber anderen Formen der Beratung arbeiten, lässt sich vermutlich nicht an Methoden oder Techniken festmachen. Über den Theoried Hintergrund definiert sich systemische Beratung auf der Meta Ebene, als Prozess der Beobachtung und Kommunikation zwischen komplexen sozialen Systemen. Wie dies in der Literatur beschrieben wird, geht aus der Untersuchung hervor, dass systemische Beraterinnen und Berater einzelne Interventionstechniken wie zirkuläres Fragen oder Reframing als nutzbringende Basismethoden in Beratungsprozessen anwenden. Das zirkuläre Fragen eignet sich beispielsweise um die spezifische Form des Beobachtens und der Bedeutungszuschreibung im Kundensystem sichtbar zu machen. So wird die Beobachtung zweiter Ordnung, welche ein Grundpfeiler in der systemischen Beratung darstellt, operationalisierbar und erlernbar. Das Interventionsverständnis der Beraterinnen und Berater geht jedoch über Einzelmethoden hinaus. Sie beschreiben es insbesondere als ein systemisches Werkzeug, mit dem sie Bilder, die das Kundensystem erzeugt, erkennen, hinterfragen und sichtbar machen. Es geht darum, dem Kundensystem zu ermöglichen, Unterscheidungen, die es macht, ins Erleben zu bringen und Gemeinsamkeiten und Unterschiede benennen zu können.

In der Beratungspraxis sind in den Beschreibungen der Beratenden Unterschiede erkennbar. Die einen beschreiben die erwähnte beobachtende Haltung aus der Meta-Perspektive als das hauptsächlich angewendete Interventionsinstrument. Sie verwenden also eine Methode, die im Beratungsprozess im Hintergrund läuft, für das Kundensystem aber kaum wahrnehmbar ist. Wie im Kap 4.6.3 ausgeführt wird, wird insbesondere von einem Berater komplementär dazu beschrieben, wie er in Beratungsprozessen klar in eine Führungsposition geht und Lenkung übernimmt. Andere beschreiben ein breiteres Methodenrepertoire das für die Kunden erkennbar und erlebbar ist. Dazu gehören beispielsweise auch analoge Methoden wie das Improvisationstheater und Bilder malen. Alle Interviewpartner und Partnerinnen arbeiten unter dem Namen ‚systemische Berater‘ für dasselbe Beratungsunternehmen und

scheinen mit ihren Methoden Erfolg zu haben. Daraus lässt sich schliessen, dass das Interventionsverständnis- und Handeln sich bei systemischen Beraterinnen und Beratern unterscheidet und auch persönlichkeitsabhängig ist.

Interessanterweise sind auch aus den Erzählungen der Kunden Unterschiede erkennbar. Die einen Kunden beobachten das Beratersystem sehr aufmerksam und reflektieren das, was sich im Beratungssystem abspielt sehr genau. Sie erkennen einen Mehrwert in der Haltung systemischer Berater und Beraterinnen und versuchen diese teilweise selber einzunehmen. Ein Kunde beschreibt beispielsweise, wie ein Führungskreis Vorgehensweisen und Methoden, die im Beratungsprozess erlernt wurden, später in eigener Kompetenz angewendet worden sind. Andere nehmen zum Prozess eine eher wenig reflektierte Haltung ein. Sie anerkennen den Berater als Experten in der Prozessgestaltung- u. -führung. Sie schreiben ihm eine hohe Kompetenz zu und haben das Vertrauen, dass „der das schon gut machen wird und weiss, was er tut“. Bei ihnen ist ein geringes Interesse erkennbar, den Beratungsprozess zu reflektieren. An diesem Punkt stellt sich die interessante Frage, inwieweit das Beratersystem das Kundensystem diesbezüglich beeinflusst und umgekehrt.

Die Frage nach Zielorientierung in der Beratungsarbeit regt die Beraterinnen und Berater zum Nachdenken an und lässt sich aus ihrer Sicht nicht einfach beantworten. Zusammengefasst erklären sie, dass ihre Interventionen im Kundensystem eine Art von Zielgenerierung anstossen sollen, es demzufolge nicht die Ziele der Beraterin oder des Beraters seien, die verfolgt werden. Vielmehr sei es ein Begleiten des Kundensystems zur eigenen Zielfindung. Die erwähnte Unsicherheit könnte im Zusammenhang mit den Erwartungen des Kundensystems erklärt werden. Vielen Kunden ist nicht bekannt, dass die Beratenden nach einem systemtheoretisch fundierten Denkmodell arbeiten. Sie erwarten auch von systemischen Beratenden eine gewisse inhaltliche Expertise, also dass sie Lösungsvorschläge einbringen, den Prozess zielorientiert vorantreiben und dabei auch Führung übernehmen. Diese Erwartung widerspricht der Haltung systemischer Beraterinnen und Berater. Mit einem systemischen Grundverständnis schreiben Beratende die sachlich- inhaltliche Expertise dem Kundensystem zu und sehen das Ziel in der Beratung das Kundensystem zur eigenen Zielfindung anzuregen.

5.3.2 Spannungsfelder

In ihren Beschreibungen erzählen Beraterinnen und Berater, wie sie sich im Zusammenhang mit Interventionen in Beratungsprozessen kontinuierlich auf einer Gratwanderung

befinden. In der Absicht, das System an einem bestimmten Punkt zu „berühren“, geht es um ein sensibles Auskosten von Grenzen, oder wie dies ein Berater sehr treffend beschrieben hat, „um ein Surfen an der Welle“. Es geht also darum zu erkennen, was dem System gerade noch zugemutet werden kann und wo die Grenzen sind, aber auch wie stark sich das Beratersystem dem Kundensystem annähern kann und wo es sich abgrenzen muss. Aus den Beschreibungen der Kunden geht hervor, dass diese die Gratwanderungen, auf die sich die Berater und Beraterinnen begeben erkennen und ihnen diesbezüglich eine besondere Fähigkeit zusprechen. Diese Gratwanderung oder mit andern Worten der Grenzgang, liegt innerhalb eines Spannungsfeldes, in dem sich der Berater seinerseits befindet. Nachfolgende Beschreibungen sollen die Spannungsfelder, in denen sich die Beraterinnen und Berater befinden etwas genauer beleuchten.

Nähe versus beobachtende Distanz

Um im Kundensystem überhaupt intervenieren zu können, wird vom Beratersystem Anschlussfähigkeit und eine tragfähige Beziehung aufgrund von gegenseitigem Vertrauen beschrieben. Beraterinnen und Berater wie auch die Kunden lassen erkennen, dass Vertrauen auf mehreren, sich wechselseitig beeinflussenden Ebenen, aufgebaut werden kann. Die Art und Weise, wie eine Vertrauensbasis geschaffen wird, beschreiben Beratende auf unterschiedlichen Ebenen. Ein Teil schafft Vertrauen vor allem über Persönlichkeit, Natürlichkeit und einer Offenheit und Nähe zum Kundensystem. Nähe im Beratungssystem entsteht insbesondere dann, wenn auch zwischenmenschliche Aspekte auf einer emotionalen Ebene im Beratungsprozess thematisiert werden. Der andere Teil der Interviewten schließt die genannten Aspekte nicht aus, betont jedoch, wie wichtig inhaltliches Wissen über betriebswirtschaftliche Modelle, organisationale Abläufe und spezialisiertes Branchen Know-how ist, um im Kundensystem gut anschlussfähig zu sein. Das Kundensystem muss erkennen, dass die Beraterin/der Berater eine fundierte Vorstellung darüber hat, mit welchen Themen und Fragestellungen es sich beschäftigen muss, um im Markt bestehen zu können. Dies könnte mit einer ‚Nähe auf der inhaltlichen, strukturellen Ebene‘ beschrieben werden. Das Beratersystem beschreibt auch, wie es eine Prozessverantwortung auf der inhaltlichen Ebene, im Sinne einer gewissen Projektverantwortlichkeit übernimmt. Dies kann sich beispielsweise, darin zeigen, wenn es dem Berater bei einem Projekt sehr wichtig erscheint, dass dieses beim Vorstand durchkommt und er diesbezüglich versucht Einfluss zu nehmen. Die Erwartungen aus Kundensicht decken sich mit diesen Aussagen der Beraterinnen und Berater. Kunden haben den Anspruch, dass Berater sich ein Bild der Operationslogik ihres

Systems machen können, über ein gewisses betriebswirtschaftliches Know-how verfügen und dieses im Beratungsprozess auch einbringen.

An dieser Stelle wird ein erstes Spannungsfeld, in dem sich die Berater befinden, beschrieben. Um gut anschlussfähig zu sein, soll zwischen dem BS und dem KS ein Verhältnis der Nähe und des Vertrauens auf der persönlichen wie auch auf der sachlich-inhaltlichen Ebene bestehen. Es stellt sich hier die Frage, wie das Beratersystem diese Nähe herstellen kann und gleichzeitig die erforderliche Distanz einnehmen soll, um aus einer komplementären Position heraus auf einer Meta-Ebene zu beobachten. Wie ist also Nähe mit der Beobachtung zweiter Ordnung in der Absicht beim Kundensystem blinde Flecken zu erkennen und diese sichtbar zu machen, zu vereinen? Hillebrand und Königswieser (2006) beschreiben eine idealtypisch systemische Haltung in der Balance und Integration von Distanz und gleichzeitigem sich Einlassen. Hier stellt sich die Frage, wie gut der Umgang mit Nähe und Abgrenzung in der Praxis überhaupt gelingen kann?

In der Präsentation der Ergebnisse wird beschrieben, dass der Auftraggeber/die Auftraggeberin nicht selten Teil des Kundensystems ist, also in Beratungsprozesse persönlich involviert ist. Hier besteht also insbesondere bei Aufträgen mit einem gewissen Renommee rein schon aus wirtschaftlichem Interesse ein Abhängigkeitsverhältnis zum Auftraggeber. Wie durch einen Berater beschrieben wird, gestalten sich solche Beziehungen in der Praxis vermutlich anders als zum übrigen Kundensystem. Eine solche Beziehung kann dem Anspruch der neutralen Haltung im Sinne einer ‚Allparteilichkeit gegenüber Personen und Ideen‘ kaum genügen:

„Also ich gucke da schon auch, dass ich mit Herrn L (Auftraggeber) einen guten Kontakt habe, einen guten Draht habe, um möglicherweise diese Karte spielen zu können, denn wenn wir beide verbunden sind, dann ist das schon Autorität und Macht, das zieht ja. Also da guck ich schon, dass ich für solche Machtverhältnisse Sorge, dass ich gut arbeiten kann. Ich gucke immer, dass ich eine gute persönliche Beziehung zu dem sozusagen Amtsinhaber habe.“

Der Berater / die Beraterin befindet sich demzufolge in einem Spannungsfeld zwischen der Abhängigkeit und den Interessen des Auftraggebers/der Auftraggeberin und der nach den Prinzipien der systemischen Organisationsberatung neutralen allparteilichen Haltung.

Macht

Das oben aufgeführte Zitat greift das Thema Macht auf. Wie beschrieben nehmen systemische Berater und Beraterinnen in Bezug auf die Wirkung eine eher interventionspessimisti-

sche Haltung ein. In diesem Zusammenhang wird die Wirkungsmacht von Wilke (1996) in der systemischen Sichtweise eher abgeschwächt. Die Texte zur systemischen Beratungstheorie scheinen sich bis anhin nicht ausreichend mit diesem Thema auseinandergesetzt zu haben. Nach Kühl (2005, S. 69) hat die systemische Organisationsberatung nur ein begrenztes Verständnis von Macht, die oft nur zwischen einer „funktionalen“, „guten“ Macht und einer „dysfunktionalen“, „schlechten“ „eigennütigen“ Macht unterscheidet. Überlegungen aus der Organisationssoziologie sind seiner Ansicht nach zu diesem Thema unzureichend rezipiert worden. Gerade in der Organisationstheorie setzt sich jedoch immer mehr ein Verständnis durch, das das Thema Macht nicht mehr in einer bewertenden Form betrachtet, sondern vielmehr als einen unverzichtbaren „Schmierstoff“ ansieht, durch den unvermeidbare Rationalitätslücken in Organisationen gefüllt werden (Kühl, 2005).

Führung

Aus einem Teil der Kundeninterviews geht hervor, dass diese den Beraterinnen und Beratern eine eher direktive Rolle „der Chef im Ring“ wie dies von einem Kunden bezeichnet wird, zuschreiben. Sie erwarten im Beratungsprozess Führung und Lenkung. Kunden scheinen sich in einer Zeit der Veränderung von Markt- und Wettbewerbsbedingungen, nach einer Person zu sehnen, die stabilisiert und Sicherheit vermittelt. Sie erwarten von Beratern im Sinne einer Kontingenzreduktion nicht, dass sie weitere Perspektiven öffnen, sondern dass er Sicherheit vermittelt und den Beratungsprozess zielorientiert vorwärtsbringt. Beraterinnen und Berater scheinen zu diesem Thema unterschiedliche Haltungen einzunehmen. Auf der einen Seite wird eine Grundhaltung des Nichtwissens und mit dem Kunden auf die Suche Gehens, beschrieben. Andere übernehmen in der Beschreibung konkreter Führung und Lenkung. Interessanterweise ist aus den Interviews erkennbar, dass die Kunden, die vom Berater stärker Führung und Lenkung erwarten, diese auch erhalten. Kunden hingegen, die dies weniger thematisieren, sind mit einem Berater/einer Beraterin unterwegs, die weniger führt und lenkt. Daraus lässt sich erkennen, dass das Kundensystem sich offenbar die ‚passende‘ Beraterin‘ oder den ‚passenden‘ Berater sucht und auch findet oder umgekehrt. Abschliessend stellt sich auch hier wieder die Frage, wie weit sich die beiden Systeme gegenseitig beeinflussen.

5.3.3 Was braucht es, dass systemische Interventionen erfolgreich sind?

Wie im Kap. 5.1 zusammenfassend beschrieben wird, nimmt die systemische Organisationsberatung eine eher interventionspessimistische Haltung ein. Es geht darum, beim

Kundensystem „die richtigen Druckstellen zu finden“ und es so zu berühren, dass es angeregt wird, seine Muster und Wirklichkeitskonstruktionen zu überprüfen. So soll das Kundensystem dazu befähigt werden, im Sinne einer eigenen Problemlösefähigkeit auf Herausforderungen und Schwierigkeiten angemessen reagieren zu können. Die systemische Organisationsberatung sieht ihre Aufgabe demzufolge nicht, wie dies die klassische Fachberatung tut, in der Analyse von Problemen und deren anschließenden Lösung, sondern geht von einer Problemlösefähigkeit des Kundensystems aus. Das Kundensystem trägt somit einen wesentlichen Teil der Verantwortung selber, ob das Beratungsprojekt erfolgreich wird oder nicht. Der Erfolg systemischer Beratung kann demzufolge nicht am Projekterfolg gemessen werden, sondern lediglich daran, ob es gelungen ist, eine anschlussfähige Intervention zu setzen, die das Kundensystem anregt oder „durchrüttelt“, wie dies auch genannt wird, damit es eigene Grenzen und Strukturen selbstständig überwinden und Aufgabenstellungen lösen kann. Basierend auf dieser Annahme wird nachfolgend versucht, zu umschreiben, welches die Erfolgsfaktoren sind, damit systemische Interventionen erfolgreich sind.

Das Kundensystem zum „richtigen“ Zeitpunkt an der „richtigen“ Stelle berühren

In diesem Zusammenhang scheint der „richtige“ Zeitpunkt, also wann Interventionen gesetzt werden und was die auslösenden Momente sind, ein Thema zu sein, mit dem sich die Beratenden intensiv beschäftigen. In den Geschichten beschreiben sie Momente, in denen das System „still steht“ oder sich „an Ort dreht“, also wenn sie ein Gefühl von Schwere haben und den Eindruck, dass sich nichts mehr bewegt, als „richtigen“ Zeitpunkt, um eine Intervention zu setzen. Sie beschreiben auch kritische Stellen im Prozess, wo sie das Gefühl haben, das System bewege sich in eine falsche Richtung, als Auslösezeitpunkt.

Auslösende Momente scheinen für Beratende aus einer Intuition heraus erkennbar zu sein. Die Beraterinnen und Berater beschreiben, wie sie eigene Emotionen, wie beispielsweise Angst oder Unsicherheit teilweise körperlich wahrnehmen. Durch eine professionelle Haltung, die auf einem theoretischen Gerüst und Erfahrung baut, gelingt es ihnen, auf eine Meta-Ebene zu wechseln und sich zu überlegen, welche Bedeutung diese Intuition für den Beratungsprozess hat. Demzufolge kann der Prozess des Setzens einer Intervention als Wechselwirkung zwischen Intuition und Kognition beschrieben werden. Das sensible Auskosten, wie viel dem System zugemutet werden kann, damit die Intervention im System Wirkung zeigt (und nicht nur ein Rauschen bleibt) und wo die

Grenzen sind, erfordert vom Beratersystem ein ausgesprochenes Fingerspitzengefühl. Dies wird von einem Berater in nachfolgendem Zitat sehr treffend beschrieben.

„Also wenn es mir unwohl wird, beim Versuch einer Formulierung, innerlich, dann merke ich, das wird jetzt heiss und dann spüre ich, das ist dann eine Grenze, die mir das System setzt, das darfst du hier nicht sagen und wenn du das System berühren willst, dann musst du genau das sagen...“

Das „Abgewandte“ besprechbar machen

In Organisationen wird gerne versachlicht - zumindest auf der „Vorderbühne“, wie Doppler, Fuhrmann, Lebbe-Waschke und Voigt (2002) es treffend nennen. Für Gefühle und einen offenen Austausch ist im offiziellen Bereich der „Vorderbühne“ meist kein Platz. In Unternehmen herrscht eine technische oder betriebswirtschaftliche Sach-Logik vor. Es fehlt oft eine Sprache, um über soziale Aspekte und Gefühle zu sprechen, wodurch diese in den Hintergrund gedrängt werden. Systemische Beratung zielt darauf ab, Widersprüche, Wirklichkeiten und Beziehungen für alle Beteiligten sichtbar und auch spürbar zu machen (Kommischer & Witschi, 1992).

Die „Hinterbühne“ als Pendant zur Vorderbühne wird als persönliche oder emotionale Ebene, als Beziehungsebene oder auch als Konflikt bezeichnet. Gelingt es dem Beratersystem durch eine Intervention beim Kundensystem einen Punkt zu berühren, der es in Bewegung bringt und ‚durchrüttelt‘, mit andern Worten diese „Hinterbühne“ zu beleuchten, entstehen neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit. Durch dieses Berühren können Emotionen freigesetzt werden. Unausgesprochene Themen werden besprechbar. Solche gemeinsamen emotional berührenden Erlebnisse ermöglichen Nähe und Öffnung zu erweiterten Perspektiven. Dadurch kann eine veränderte, bisher nicht gekannte Art der Zusammenarbeit auf der sozialen, dynamischen Ebene die die Arbeit auf der Inhaltlichen Ebene begünstigt, erfahren werden. Das Beratungssystem beschreibt dies als ein lustvolles, produktives Vorankommen, das gewissermassen als eine Art Flow-Zustand erlebt wird. Es bezeichnet es als Erfolgsfaktor, wenn es gelingt, „das Abgewandte“ auf die „Vorderbühne“ zu holen, dem Kundensystem sozusagen eine „kleine Bühne zu bereiten, um das nicht besprechbare besprechbar zu machen.

Beraterinnen und Berater beschreiben wie das Kundensystem eine bemerkenswerte Energie aufwendet, um eine Existenz der „Hinterbühne“ zu verdecken und den Fokus auf der „Vorderbühne“ zu halten. Beratende müssen über ein gutes Sensorium verfügen, d.h. feine ‚Antennen‘ entwickeln, die ein Wahrnehmen dieser „Hinterbühne“ ermöglichen. So können Hypothesen darüber gebildet werden, was sich auf dieser abgewandten

Bühne abspielen könnte. Beraterinnen und Berater beschreiben, die Kunst des Beratens „als ein auf verschiedenen Flughöhen unterwegs Sein“. Das heisst, sie behalten im Beratungsprozess die inhaltlichen wie auch die sozialdynamischen Ebenen gleichschwebend im Auge.

5.4 Kritische Betrachtung der Methode

In diesem Kapitel wird die Methode kritisch betrachtet, um daraus mögliche Erkenntnisse für weiterführende Untersuchungen abzuleiten.

Das narrative Interview stellt das Hauptinstrument dieser Untersuchung dar. In der Anwendung sind die Erfahrungen mit diesem Instrument in Bezug auf diese Untersuchung mehrheitlich positiv. Insbesondere für die Interviews mit den Beraterinnen und Beratern scheint die narrative Form sich sehr gut zu eignen. Diese sind es gewohnt, ihre Erzählungen zu strukturieren, wichtige Aspekte wieder aufzunehmen und am Schluss nochmals kurz auf die Frage zurückzukommen, um das Wichtigste zusammenzufassen. Bei der Datenauswertung lässt sich erkennen, dass ‚gute‘, aufschlussreiche Daten, die implizites Wissen beinhalten, meist aus den persönlichen Beratungsgeschichten, die durch die offene Fragestellung zustande kommen, generiert werden können. Weniger aufschlussreich sind Ausführungen, die auf konkrete Nachfragen folgen, so beispielsweise Fragen nach dem „Verständnis von etwas“. Ein Nachteil des narrativen Interviews ist der Umfang der Datenmenge, die erzeugt wird. Im Sinne einer akkuraten Auswertung können im kleinen Forschungsteam nur eine beschränkte Anzahl Interviews einer kleinen Stichprobe analysiert werden. Die Auswertung der Daten ermöglicht somit keine Generierung allgemeingültigen Aussagen.

Ausgangspunkt dieser qualitativ-explorativen Untersuchung ist die Annahme der Konstruktion von Wirklichkeit als aktiver Prozess. Die Ergebnisse einer solchen Forschungsstrategie haben keinen Anspruch auf Objektivität. Vielmehr wird davon ausgegangen, dass die Forscherin Teil des Untersuchungsprozesses ist und ihre Subjektivität in die Ergebnisse einfließt. Die Aggregation der Daten narrativer Interviews ist ein ausgesprochen anspruchsvoller Prozess des Hinterfragens und der kontinuierlichen Anpassung. Die Auswertung in einer Forschungspartnerschaft oder noch besser im Team ermöglicht eine objektivere Herangehensweise. Der gegenseitige Austausch und das Hinterfragen der Themen verringern eine zu starke Beeinflussung der Auswertung durch persönliche Themen und Standpunkte. Im Ergebnisteil dienen kurze Textauszüge aus den Interviews der Veranschaulichung der

zusammengefassten Aussagen. Die Erzählungen im narrativen Interview leben von der Gesamtheit der Geschichten. Solche kurzen Textbelege haben durchaus Aussagekraft. Sie bergen jedoch die Gefahr, dass sie aus dem Gesamtzusammenhang herausgezogen, die Aussagen des Erzählers oder der Erzählerin lediglich zu einem Teil abbilden oder diese gar eine andere Bedeutung bekommen.

Das Untersuchungsdesign war ursprünglich so vorgesehen, dass jeweils ein Kunde eines interviewten Beraters oder einer Beraterin interviewt worden wäre. In der Praxis war es jedoch aus verschiedenen Gründen schwierig, Kunden resp. Kundinnen für Interviews zu finden. So wurden zwei der vier Kundeninterviews mit Kunden desselben Beraters geführt. Bei zwei Beratern konnte kein Kundenkontakt hergestellt werden. Die Möglichkeit fünf Kundeninterviews aus fünf verschiedenen Beratungssystemen zu führen, würde ein breiteres Bild der Ergebnisse zeichnen.

Aus nachvollziehbaren Gründen erlebten die Kunden, die Teil dieser Untersuchung waren, ‚ihre Beratungen‘ durchwegs positiv. Kunden mit negativen Erfahrungen mit systemischer Beratung wären für diese Untersuchung schwierig zu gewinnen gewesen. Es wäre jedoch sehr aufschlussreich, auch solche Interviewpersonen in eine Untersuchung einzubeziehen. Sämtliche Kunden waren männlich. Interessante, allenfalls unterschiedliche Ergebnisse hätten sich unter Umständen auch aus Kundinnensicht ergeben.

Die Beobachtung von Beratungsprozessen ermöglicht der Forscherin/dem Forscher die Betrachtung des Untersuchungsgegenstandes aus einer anderen Perspektive. Auch erweist sich die Teilnehmende Beobachtung als aufschlussreiche, gemeinsame Basis für die nachträglich geführten Interviews. In den Gesprächen wurde immer ein Bezug zu den Beratungsworkshops geschaffen.

Die Beobachtungen der Workshops wurden im Sinne einer möglichst offenen Herangehensweise ohne Beobachtungsraster und Beobachtungskriterien durchgeführt. Im Feld erwies sich dieses Vorgehen als äusserst anspruchsvoll. Das Beobachten auf der Ebene der drei Systeme (Beratersystem, Kundensystem und Beratungssystem) bei gleichzeitigem Erstellen von Notizen war für die Forscherin teilweise überfordernd. Die Schwierigkeit war insbesondere bei der vorhandenen Datenbreite punktuell in die Tiefe zu gehen, um aussagekräftige Daten zu generieren. Ein Untersuchungsdesign, in dessen Vorgehensweise zuerst Interviews geführt werden, um anschliessend Themen zu generieren, wäre zu prüfen. Solche Themen könnten, mit einem offenen Blick für weitere Aspekte, Fokuspunkte für die

Beobachtungen sein.

Die Ergebnisse dieser Untersuchung werden dem Beratersystem zu einem späteren Zeitpunkt zur Verfügung gestellt. In diesem Sinne findet eine Rückkoppelung statt. Aufschlussreich wäre es, das Feedback der Beraterinnen und Berater auf eine solche Rückkoppelung in die Untersuchung einfließen zu lassen.

5.5 Weiterführende Gedanken

In diesem Kapitel werden aus den Erkenntnissen der Untersuchung weiterführende Gedanken und Fragestellungen im Zusammenhang mit der Beratungsforschung abgeleitet.

Die Fragestellung dieser Masterarbeit ist breit gefasst. Interessant für weiterführende Forschung wäre es, einzelne Hauptthemen, die sich in dieser Arbeit abgezeichnet haben, in der Tiefe zu betrachten. Um an implizite Geschichten zu gelangen, eignet sich auch für solche Untersuchungen das narrative Interview. Die offenen Fragen könnten jedoch themenspezifisch gestellt werden, was eine vertiefte Auseinandersetzung ermöglicht.

Im Rahmen dieser Untersuchung hat sich die Forscherin wiederholt mit der Frage nach Unterschieden zwischen systemischer Beratung, Prozessberatung und Fachberatung in der Beratungspraxis auseinandergesetzt. Inwiefern würden sich die Ergebnisse unterscheiden, wenn diese Art der Untersuchung mit Interviewpartnern und -partnerinnen aus andern Beratungsansätzen durchgeführt würde? Wären aus den Ergebnissen tatsächlich Unterschiede erkennbar oder unterscheidet sich die systemische Organisationsberatung insbesondere in ihrer theoretischen Auslegung von den andern Beratungsansätzen?

In der Literatur wird das Konzept der Autopoiesis fast ausschliesslich in Zusammenhang mit Organisationen und dem Kundensystem gebracht. Wie verhält es sich nun aber mit der Autopoiese im Berater- und Beratungssystem? Was bedeutet die Annahme der organisationalen Geschlossenheit, die sich mit ihren Operationen in erster Linie an internen Systemreferenzen orientiert und nur bedingt für Anstösse von aussen offen ist (vgl. Wimmer, 1991), für das Beratungssystem und Beratungsorganisationen? Wie konstruieren sich diese ihre beraterische Wirklichkeit und wie gelingt es Beratersystemen eigene ‚blinden Flecken‘ zu erkennen? Die systemische Beratungsfirma mit deren Zusammenarbeit diese Untersuchung durchgeführt werden konnte, zeigt ein Interesse solche Fragen anzugehen. Durch diese Untersuchung und die Anschliessende Ergebnisrückmeldung kann eine strukturelle Kopplung

stattfinden, die beim Beratersystem ein reflexives Nachdenken anstößt.

Auf Grund dieser Fragestellung würde sich jedoch ein breiteres Forschungsfeld auf tun, das das Augenmerk auf „blinden Flecken“ des Beratungssystems legt. Aus den Ergebnissen dieser Arbeit zeichnet sich ab, dass solche „blinden Flecken“ möglicherweise im Zusammenhang mit den Themen „Übernahme von Führung und Steuerung“, sowie bei der „Funktion von Macht“ in Beratungsprozessen auf findig gemacht werden könnten.

Aus der Auswertung des Datenmaterials aus den Interviews lassen sich Hinweise erkennen, die die Vermutung zulassen, dass es in der Beratertätigkeit genderspezifische Unterschiede gibt. Es lässt sich daraus die Hypothese ableiten, dass sich das Interventionsverständnis von Beraterinnen von dem ihrer männlichen Kollegen unterscheidet. Um den Rahmen dieser Masterarbeit nicht noch weiter zu öffnen, wurden genderspezifische Aspekte nicht in diese Untersuchung einbezogen. Aus einer solchen Hypothese lassen sich jedoch weitere interessante Forschungsthemen ableiten.

Das Hauptmerk dieser Untersuchung gilt dem Beratersystem. Die Kundenperspektive wird in ergänzender Weise einbezogen. Wie aus dieser Arbeit hervorgeht steht die Beratungsforschung, was die Kundenseite betrifft, noch in den Kinderschuhen. Beratung ist eine wechselseitige dynamische Beziehung zwischen dem Berater- und dem Kundensystem. Beschäftigt sich Forschung hauptsächlich mit dem Beratersystem, wird das Kundensystem als wichtiger Teil des Beratungssystems ausgeklammert. Eine differenzierte Beforschung des Kundensystems würde neue Fragestellungen generieren und hätte eine rückkoppelnde Wirkung auf das Beratersystem, das durch diese Erkenntnisse wiederum zur Reflexion angeregt würde.

Rudi Wimmer und Reinhard Nagel nennen einen kombinatorischen Beratungsansatz, der die Strategieentwicklung vermehrt in die systemische Organisationsberatung einzubeziehen versucht, den „dritten Weg“, der Beratung. In diesem Zusammenhang wäre es aus der Beraterperspektive, wie auch aus der Kundenperspektive interessant zu untersuchen, wie viel Strategieberatung der Kundenmarkt seinerseits verlangt und wie viel Strategieberatung der systemische Ansatz erträgt, um sich noch ‚systemisch‘ nennen zu können. Solche Erkenntnisse könnten im Sinne einer deutlicheren Positionierung auf dem Beratungsmarkt und damit für die Steigerung der Marktanteile relevant sein.

6. Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Prozessmodell „systemische Schliefe“ (Königswieser & Hillebrand, 2004, S. 46). Darstellung nach Kotrubczik (2008).	18
Abb. 2: Das Verhältnis von Kundensystem, Beratungssystem und Beratersystem (vgl. Seidl & von Aaken, 2007). Eigene Darstellung.	29
Abb. 3: Modell Kategorien und Hauptthemen der Untersuchung. Eigene Darstellung.	44

7. Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Gütekriterien qualitativer Forschung und deren Umsetzung (in Anlehnung an Mayring, 2002). Eigene Darstellung.	37
Tab. 2: Ablauf des Forschungsprozesses. Eigene Darstellung.	39
Tab. 3: Theoretischen Ausprägung der systemischen Organisationsberatung (in Anlehnung an Boos et al., 2005). Eigene Darstellung.	82

8. Literaturverzeichnis

- Armbrüster, T. (2010). Bedingungen und Grenzen sozialwissenschaftlicher Beratung: Eine Neubewertung bekannter Einsichten. In M. Moldaschl & S. Kühl (Hrsg.) *Organisation und Intervention: Beiträge zur Theorie der Beratung*: München: Hampp.
- Argyris, C. & Schon, D. (1975). *Theory into practice : Increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bachmann, G. (2009). *Teilnehmende Beobachtung*. In S. Kühl, P. Strodtolz & A. Taffertshofer (Hrsg.). *Handbuch Methoden der Organisationsforschung-Quantitative und Qualitative Methoden*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bäcker, D. (2003). *Organisation und Management*. Frankfurt a. Main: Suhrkamp.
- Barthelmess, M. (2001). *Systemische Beratung. Eine Einführung für psychosoziale Berufe*. (2. Aufl.). Weinheim/Basel: Beltz.
- Bergold, J. & Flick, U. (1987). Die Sicht des Subjekts verstehen: Eine Einleitung und Standortbestimmung. In J. Bergold & U. Flick (Hrsg.). *Ein-sichten. Zugänge zur Sicht des Subjekts mittels qualitativer Forschung* (1-18). Tübingen: Deutsche Gesellschaft für Verhaltenstherapie.
- Betschart, K. (2008). *Positive Leadership in der Spitalführung – Eine qualitative Untersuchung am Inselspital Bern*. Bachelorarbeit, ZHAW, Departement-P.
- Block, P. (1997). *Erfolgreiches Consulting: das Berater-Handbuch*. Frankfurt: Campus.
- Boos, F., Heitger, B. & Hummer, C. (2005). Systemische Beratung im Vergleich. Anforderungen und Zukunft. *Organisationsentwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, 1/2005, S. 4–15.
- Boscolo, L. Cecchin, G. Hoffmann, L. & Penn, P. (1988). *Familientherapie – Systemtherapie. Das Mailänder Modell*. Dortmund: Modernes Lernen.
- Bresnen, M. (1995). All things to all people? Perceptions, attributions, and constructions of leadership. *Leadership Quarterly*, 6(4), S. 495-513.
- Bryman, A. Bresnen, M., Beardsworth, A. & Keil, T. (1988). Qualitative Research and the study of leadership. *Human Relations*, 41(1), S.13-30.
- Burla, S., Alioth, A., Frei, F. & Müller, W. (1994). *Die Erfindung von Führung. Vom Mythos der Machbarkeit in der Führungsausbildung*. Zürich: WWZ/VDF.
- Capra, F. Exner, A. & Königswieser, R. (1992). Veränderungen im Management – Management der Veränderung. In: R. Königswieser & C. Lutz (Hrsg.). *Das systemisch-evolutionäre Management: der neue Horizont für Unternehmer* (2. Aufl.). Wien: Orac.
- Carniawska, B. (2004). *Narratives in social science research*. London : Sage.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow. The Psychology of optimal experience*. New York : Simon & Schuster.
- Cooperrider, D., Sorensen P., Whitney D., Yaeger T. (2000). *Appreciative Inquiry- Rethinking human organizations toward a positive theory of change*. Champaign: Stipes Publishing.
- Degele, N. (2001). (Hrsg.). *Soziologische Beratungsforschung: Perspektiven für Theorie und Praxis der Organisationsberatung*. Opladen: Leske u. Buderich.

- Doppler, K., Fuhrmann, H., Lebbe-Waschke B. & Voigt, B. (2002). *Unternehmensveränderung gegen Widerstände*. Frankfurt a.M.: Campus.
- Ellebracht, H., Lenz, G., Osterhold, G. Schäfer, H. (2003). *Systemische Organisations und Unternehmensberatung: Praxishandbuch für Berater und Führungskräfte*. (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Exner, A., Königswieser, R., & Titscher, S. (1992). Unternehmensberatung – Systemisch. In R. Königswieser, C. Lutz (Hrsg.), *Das systemisch – evolutionäre Management: der neue Horizont für Unternehmer* (2. Aufl.). Wien: Orc.
- Flick, U. (2004). Triangulation in der qualitativen Forschung. In U. Flick, E. von Kardoff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (S. 309-318). Reinbeck: Rowohlt.
- Foerster, H. von. (1987). Abbau und Aufbau. In F.B. Simon, (Hrsg.), *Lebende Systeme, Wirklichkeitskonstruktionen in der systemischen Therapie*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Foerster, H. von. (1993). *Wissen und Gewissen*, Frankfurt a.M.:Suhrkamp.
- Froschauer, U. & Lueger, M. (2003). *Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme*. Wien: WUV-Universitätsverlag.
- Fuchs, P. (1999). *Intervention und Erfahrung*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Glaser, B. & Strauss, A. *Grounded Theorie. Strategien Qualitativer Forschung*. Bern: Haupt.
- Glaserfeld, E.v. (1994). Einführung in den radikalen Konstruktivismus. In P. Watzlawik: *Die erfundene Wirklichkeit*. München: Piper.
- Groth, T. (1996). *Wie systemisch ist die „Systemische Organisationsberatung“? Neuere Beratungskonzepte für Organisationen im Kontext der Luhmannschen Systemtheorie*. Münster: LIT.
- Groth, T. (2001). Denkgebäude eines Systemtheoretikers. In T. M. Bardmann & T. Groth (Hrsg.), *Zirkuläre Positionen 3: Organisation, Management und Beratung*. Wiesbaden: Westdeutscher.
- Güttel, W. H. (2007). Anschlussfähigkeit, Akzeptanz oder Ablehnung von Interventionen in Beratungsprozessen. In V. Nissen (Hrsg.), *Consulting research: Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Hilse, H. (2001) Alte Bilder-Neue Herausforderungen: ein Zwischenruf zur systemischen Organisationsberatung. *Gruppendynamik und Organisationsberatung* 32 (3), 323-338.
- Hopf, C. (2004). Qualitative Interviews-ein Überblick. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (349-360). Reinbeck: Rowohlt.
- Hithler, R. (2002). *Sinnrekonstruktion. Zum Stand der Diskussion (in) der deutschsprachigen interpretativen Soziologie*. Forum Qualitative Sozialforschung (online Journal), 3(2). <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-02/2-02hitzler-d.htm>, 03.05.2010.
- Jarmai, H. & Königswieser R. (1992). Problemdiagnose. In: R. Königswieser & C. Lutz (Hrsg.). *Das systemisch-evolutionäre Management: der neue Horizont für Unternehmer* (2. Aufl.). Wien: Orac.
- Kasper, H., Mayrhofer, W. & Meyer, M. (1999). Management aus systemtheoretischer Perspektive – eine Standortbestimmung. In D. von Eckardstein, H. Kasper & W. Mayrhofer (Hrsg.), *Management Theorie – Führung – Veränderung*. Stuttgart: Schäffer-Pöschel.

- Kieser, A. (1999). (Hrsg.) *Organisationsberatungstheorien*. (3. Aufl.) Stuttgart: Kohlhammer.
- Kommerscher, G. & Witschi, U. (1992). Die Praxis der Systemischen Beratung. *Organisationsentwicklung*, 2/1992, S. 4.
- König, E. & Volmer, G. (1999). *Systemische Organisationsberatung: Grundlagen und Methoden*. (6. Aufl.). Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Königswieser, R. & Lutz, C. (1992). Zukunftsarbeit als Prozess. In R. Königswieser & C. Lutz (Hrsg.) *Das systemisch-evolutionäre Management: der neue Horizont für Unternehmer* (2. Aufl.). Wien: Orac.
- Königswieser, R., Exner, A. & Pelikan, J. (1995). Systemische Intervention in der Beratung. *Organisationsentwicklung*, 2/2005, S. 52 – 65.
- Kolbeck, Ch. (2001): *Zukunftsperspektiven des Beratungsmarktes*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Kolbeck, Ch. (2002). Die systemische Beratung: Was denken die Klienten? In M. Mohe, H.J. Heinecke & R. Pfrieder: *Consulting- Problemlösung als Geschäftsmodell. Theorie, Praxis, Markt*. Stuttgart: Klett Kotta.
- Königswieser, R. & Exner, A. (2001). *Systemische Intervention*. (6. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Königswieser, R. & Hillebrand, M. (2005). *Systemic Consultancy in Organisations. Concepts – Tools – Innovations*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Kotrubicz, H. (2008). *(Un)Möglichkeiten von Interventionen*. Seminararbeit ZHAW-Dep. P, unveröffentlichte Arbeit.
- Krause, D. (2001). *Luhmann-Lexikon: Eine Einführung in das Gesamtwerk von Niklas Luhmann* (3. Aufl.). Stuttgart: Lucius und Lucius.
- Kühl, S. (2005). Organisationsberatung. Konturen eines dritten Weges jenseits von betriebswirtschaftlicher Beratung und systemischer Prozessberatung. *Organisationsentwicklung*, 3/2005, S. 64-73.
- Lamnek, S. (2005). *Qualitative Sozialforschung: Lehrbuch*. (4. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Lueger, Manfred (2000). *Grundlagen qualitativer Feldforschung*. Wien: WUV.UTB für Wissenschaft.
- Ludewig, K. (1992). *Systemische Therapie*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Luhmann, N. (1984a). *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1984b). Soziologische Aspekte des Entscheidungsverhaltens. *Die Betriebswirtschaft (DBW)*, 44. Jg., S. 591 – 603.
- Luhmann, N. (1991a). *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. (2. Aufl.). Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1996). *Soziale Systeme*. (6. Aufl.). Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1998). *Die Wissenschaft der Gesellschaft*. (3. Aufl.) Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (5. Aufl.) Weinheim: Beltz.
- Merkens, H. (2004). Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Reinbeck: Rowohlt.
- Mingers, S. (1996). *Systemische Organisationsberatung. Eine Konfrontation von Theorie und Praxis*. Frankfurt/Main: Campus.
- Mohe, M. (2005). Der systemische Klient. Was passiert, wenn Klienten ihre Berater beobachten? *OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, 2/1995, S. 52 – 65.
- Müller, W. Nagel, E. Zirkler, M. (2006): Zugang zur Beratungswelt. In: Dies.: *Organisationsberatung. Heimliche Bilder und ihre praktischen Konsequenzen*. Wiesbaden: Gabler.
- Patton, M.(2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*.(3.Aufl.) Kalifornien: Thousand Oaks.
- Pietschmann, H. Chancen und Grenzen der Chaos-Theorie. In: R. Eschenbach (Hrsg.) *Chaos-Management Neuorientierung der Unternehmensführung?* Wien, S. 6-16.
- Romhardt, K. (o.J.). *Interventionen in die organisatorische Wissensbasis zwischen Theorie und Praxis. Welchen Beitrag kann die Systemtheorie leisten?* [On-line]. Available: <http://know.unige.ch/publications/system.pdf>.
- Rosenthal, G. (2005). *Interpretative Sozialforschung-Eine Einführung*. Weinheim u. München: Juventa.
- Scherf, M. (2002). *Erutung als System: Zur Soziologie der Organisationsberatung*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Schlippe, A.v. & Schweitzer, J. (1996). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*. (10. Aufl.) Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schlippe, A.v. & Schweitzer J. (2002). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*. (8. Aufl.). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Seidl, D. & Aaken, D. van. (2007). Praxistheorie vs. Systemtheorie: Alternative Perspektiven der Beratungsforschung. *Arbeit: Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 16/3, S. 177 – 190.
- Seidl, D. (2005). Organization and Interaction. In D. Seidl & K. Becker (Hrsg.), Niklas Luhmann and Organization Studies. Frederiksberg: Copenhagen Business School Press.
- Simon, F. & Stierlin, H. *Die Sprache der Familientherapie: ein Vokabular*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Simon, F. (1993). *Unterschiede, die den Unterschied machen. Klinische Epistemologie: Grundlagen einer systemischen Psychiatrie und Psychosomatik*. Frankfurt a. Main: Suhrkamp
- Simon, F. (2007). *Einführung in die systemische Organisationstheorie*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Sommerlatte, S. (2000). *Lernorientierte Unternehmensberatung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

- Sprüngli, R. K. (1992). Zur Evolution von Entscheidungen: Reflexion aus der Praxis. In R. Königswieser, C. Lutz (Hrsg.) *Das systemisch-evolutionäre Management: der neue Horizont für Unternehmer* (2. Aufl.) Wien: Orac.
- Steinkellner, P.(2005). *Systemische Intervention in der Mitarbeiterführung*. Heidelberg: Verlag für Systemische Forschung im Carl-Auer Verlag.
- Strauss, A. & Corbin, J. Grounded Theory. *Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. Bern: Haupt.
- Strübing, J. (2008). *Grounded Theory*. (2. Aufl.) Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Titscher, S. (1991). Intervention: Zu Theorie und Techniken der Einmischung. In M. Hofmann (Hrsg.) *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung*. Heidelberg: Physica.
- Titscher, S. (1997). *Professionelle Beratung: Was beide Seiten vorher wissen sollten...* Wien: Ueberreuter.
- Titscher, S. (2001). *Professionelle Beratung: Was beide Seiten vorher wissen sollten*. (2. aktual. und erw. Aufl.). Frankfurt a. Main: Ueberreuter.
- Ulrich, H. (1981). Die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Sozialwissenschaft. In N. Geist & R. Köhler (Hrsg.), *Management – Gesammelte Beiträge*. Bern: Haupt.
- Wagner, Ch.(2004). Unternehmensberatung. Anbieterstruktur-Leistungsspektrum-Entwicklungstendenzen. In W. Egger (Hrsg.), *Wirtschaftsberatung in Österreich. Struktur und Entwicklungen*. Wien/Graz: Neuer Wissenschaftlicher Verlag.
- Wagner, R.H. (1992). *Beratung von Organisationen: Philosophie –Konzepte-Entwicklungen*. Wiesbaden: Gabler.
- Walger, G. (1995).(Hrsg.) *Formen der Unternehmensberatung. Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Entwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis*. Köln: Schmidt.
- Walger, G. & Scheller, Ch. (1998). Das Angebot der Unternehmensberatung in Deutschland, Österreich und der Schweiz: eine empirische Analyse. *QUEM-Report*. Berlin. H. 54.
- Willke, H. (1987). Strategien der Intervention in autonome Systeme. In D. Baecker, J. Markowitz, R. Stichweh, H. Tyrell & H. Willke (Hrsg.), *Theorie als Passion*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Willke, H. (1996). *Systemtherapie II: Interventionstheorie*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Willke, H. (1997). Systemtheoretische Grundlagen des therapeutischen Eingriffs. In L. Reiter, E. J. Brunner & S. Reiter-Theil (Hrsg.), *Von der Familientherapie zur systemischen Perspektive* (2. vollst. überarb. Aufl.). Berlin: Springer.
- Wimmer, R., (1991). Organisationsberatung – Eine Wachstumsbranche ohne professionelles Selbstverständnis. Überlegungen zur Weiterführung des OE-Ansatzes in Richtung systemischer Organisationsberatung. In M. Hofmann (Hrsg.), *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandesaufnahme und Entwicklungsperspektiven*. Heidelberg: Physica.
- Wimmer, R. (1992a) . Der systemische Ansatz- Mehr als eine Modeerscheinung?. In P. Gester, B. Heitger, C. Schmitz (Hrsg.), *Managerie: Jahrbuch für systemisches Denken und Handeln* (1. Aufl.). Heidelberg: Carl Auer.

- Wimmer, R. (1992b). *Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte*, Wiesbaden: Gabler
- Wimmer, R. (1995). Was kann Beratung leisten? Zum Interventionsverständnis der systemischen Organisationsberatung. In R. Wimmer (Hrsg.), *Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte*. (Nachdruck). Wiesbaden: Gabler.
- Wimmer, R. (2001). Organisationsberatung-eine ‚unmögliche‘ Dienstleistung. In: T.M. Bardmann & T. Groth (Hrsg.): *Zirkuläre Positionen 3: Organisation, Management und Beratung*. Wiesbaden: Westdeutscher
- Wimmer, R. & Kolbeck, C. (2001). Stösst der Beraterboom an seine Grenzen? Oder Aufbau und Dekonstruktion von Autorität in Organisationen. In H.A. Wüthrich (Hrsg.), *Grenzen ökonomischen Denkens. Auf den Spuren einer dominanten Logik*. Wiesbaden: Gabler.
- Winter, W. (1999). *Theorie des Beobachters. Skizzen zur Architektonik eines Metatheoriesystems*. Frankfurt a. Main: Neue Wissenschaft.
- Zirkler, M. (2005). *State-of-the-Art der Forschung zur Organisationsberatung: Zusammenfassung und Analyse von Forschungsergebnissen der letzten Jahre*. WWZ Forschungsbericht 10/05. <http://www.wwz.unibas.ch/forum/volltexte/514.pdf>, 01.05.2010.

Anhang

- A Interviewleitfaden Beratersystem**
- B Interviewleitfaden Kundensystem**
- C Themenlandschaft
Bilder von Interventionen in der systemischen Organisations-
beratung aus der Berater- und Kundenperspektive**

Interviewleitfaden - Beratersystem

Einstieg

- 1. Um zu beginnen, erzählen Sie mir bitte von der Anfangszeit des laufenden Beratungsmandates?**
Wie sind sie zu diesem Mandat gekommen?
Was waren die ersten Eindrücke?
Was macht den Unterschied zu anderen Mandaten aus?
- 2. Bitte erzählen Sie mir kurz zusammengefasst, was Ihr Auftrag im laufenden Mandat ist?**
Was tun sie konkret in der Organisation XY?

Kernthemen

- 3. Bitte versuchen Sie sich an Situationen zu erinnern, die für Sie Schlüsselerlebnisse in der Beratung waren. Erzählen Sie mir bitte diese Geschichten.**
Was war wichtig, dass es für Sie zum Schlüsselerlebnis wurde?
- 4. Bitte erinnern Sie sich an eine Intervention, die Ihnen in besonderer Erinnerung geblieben ist.**
Wie haben Sie diese Intervention gestaltet?
- 5. Gab es Momente während des Beratungsprozesses bei denen Sie sich irritiert fühlen? Wie fühlte sich dies an? Erzählen Sie mir bitte die Geschichte?**
- 6. Gab es Überraschungen im Beratungsprozess?**
- 7. Während des Beratungsprozesses haben Sie vermutlich Höhen und Tiefen erlebt. Ich möchte Sie bitten, sich für einen Moment an eine Zeit zu erinnern, die diesbezüglich ein echter Höhepunkt war.**
Gab es Momente, die Sie als Tiefpunkte erlebt haben?
- 8. Sie nennen sich systemischer Berater/Beraterin. Worin unterscheiden sich Ihre Beratung und insbesondere Ihre Interventionen von andern Beratern?**

Abschluss

- 9. Fühlen Sie sich durch dieses Interview zu etwas angeregt?**

Interviewleitfaden - Kundensystem

Einstieg

- 1. Um zu beginnen, erzählen Sie mir bitte von Ihren ersten Eindrücken dieser Beratung?**
Was haben Sie daran besonders geschätzt?
Was macht den Unterschied zu anderen Beratungen, die Sie erlebt haben, aus?
- 2. Zu welchen Themen findet Beratung bei Ihnen (in der Firma) statt?**

Kernthemen

- 3. Bitte erinnern Sie sich an Situationen, die für Sie Schlüsselerlebnisse in der Beratung der OSB darstellt. Erzählen Sie mir bitte diese Geschichten.**
- 4. Bitte versuchen Sie sich an Situationen zu erinnern, die für Sie Schlüsselerlebnisse in der Beratung waren. Erzählen Sie mir bitte diese Geschichten.**
Was war wichtig, dass es für Sie zum Schlüsselerlebnis wurde?
- 5. Wo sehen Sie den Mehrwert des Beraters für Ihre Organisation?**
Wie nehmen Sie den Berater in den Workshops wahr?
- 6. Wie haben Sie Veränderung im Laufe des Beratungsprozesses wahrgenommen?
Worauf führen Sie diese Veränderung zurück?**
Welche Reaktionen haben Sie bei sich selber und in der Gruppe wahrgenommen?
- 7. Während des Beratungsprozesses haben Sie vermutlich Höhen und Tiefen erlebt.
Gab es für sie Momente, die ein echter Höhepunkt waren? Sie dürfen sich für die Beantwortung dieser Frage einen Moment Zeit nehmen.**
Gab es Momente, die Sie als Tiefpunkte erlebt haben?
- 8. Gab es Situationen während des Beratungsprozesses bei denen Sie sich irritiert fühlten?**

Konnten Sie konkrete Interventionen der Beratungsperson erkennen?
Wie haben sich diese gezeigt?
Was lösten sie bei Ihnen/ in der Gruppe aus?
- 9. Welche Wirkung hat das , was der Berater bei Ihnen tut?**
- 10. Gab es Überraschungen im Beratungsprozess?**
Erzählen Sie mir bitte die Geschichte.

Abschluss

- 11. Fühlen Sie sich durch dieses Interview zu etwas angeregt?**

Themenlandschaft

Bilder von Interventionen in der systemischen Organisationsberatung aus der Berater- und Kundenperspektive

Interventionshandeln

Mit welchen Interventionsmethoden gestalten systemische Beraterinnen und Berater die Beratungsprozesse? Was sind die Ziele? Wie werden Gratwanderungen in Beratungsprozessen beschrieben?

1 Angewendete Methoden

Explizit angewendete systemische Interventionsmethoden versus ‚nicht augenscheinliche‘ Methoden, die als Interventionen beschrieben werden.

Explizit angewendete Methoden:

Welche Interventionsmethoden werden vom BS in den Erzählungen explizit erwähnt?

B2 116 ff.

Dem System eine Hausaufgabe geben (Lösungsvorschläge für eine neue Strategie zu entwickeln)

B1 168-169

Einzelne **zu sehr persönlichen Themen interviewen** während die Gruppe zuhört

B3 119-121

Einzelinterviews mit den Beteiligten führen, um sich ein Bild zu machen- die Ergebnisse und Hypothesen den Beteiligten vorstellen

B4 235-237

Reframing eine Umdeutung ermöglichen

„Ich glaube ich kann manchmal die unterschiedlichen Perspektiven, die da sind, neutral formulieren. Also ich kann Unterschiede reframen und damit besprechbar machen. Da war so die Situation dass der Kölner Leiter, dass der seine Organisationen, seine Perspektiven vorgestellt hat und dass ich dann gesagt habe, OK- Was ich von Ihnen höre ist...und dann hab ich das mit meinen Worten wiedergegeben, was ich da sehe und höre und dann hab ich das beschrieben was mir dabei auffällt, wo ich das im Widerspruch sehe zu anderen Interessen und so habe ich dann über meine Beschreibung der Situation die Unterschiede zwischen Köln und München auf den Tisch gelegt und hab auch nochmals verstärkt.“

B3 146, 284

Dem Kundensystem **Bilder über seine Muster** zur Verfügung stellen, **Beobachtungen spiegeln, Feedbackangebote** machen, mit dem Hinweis an das KS, dass dies subjektive Konstruktionen sind und das KS entscheiden kann ob es passt oder nicht

B3 297-301

Moderieren, Übersetzen (Kommunikationspsychologie) „Wenn Sie sich selber hören, wie sie das gerade formuliert haben, wie hört sich das für sie an? Oder wenn ich das höre, dann finde ich das schon sehr verletzend. Wie könnten sie dies anders formulieren?“

B3 480-486

Durch Fragen blinde Flecken ausleuchten und Veränderung bewirken

„Also was ich ganz einfach auch sehr toll finde in der systemischen Beratung ist auch mit Fragen Veränderung zu bewirken. Also auch sozusagen in einen Reflexionsprozess einzusteigen um blinde Flecken auszuleuchten und seine Wahrnehmung zu erweitern, beim Klientensystem, von der ersten Minute an, also nicht zu sagen, erst mache ich Kontrakt und Analyse und dann fängt die Intervention an, sondern ab dem ersten Moment läuft die Intervention, dass ich schon überhaupt komme, dass ich angerufen werde, da fängt die Intervention eigentlich an.“

B4 220-225

Durch Fragen Unterschiede sichtbar und besprechbar machen

„Da geben wir den Kölnern die Möglichkeit Köln darzustellen, das haben die gemacht und dann habe ich in dieser Darstellung der Kölner eigentlich entsprechend interveniert, **Fragen gestellt, geguckt, dass hier diese Unterschiede besprechbar geworden sind.** Sie waren latent vorhanden, aber sie wurden nie so deutlich und ähm ich glaube dazu habe ich beigetragen, dass das passiert ist und hab sie formuliert.“

B4 226-230

Rückmeldung geben über das Wahrgenommene

„Da hab ich ihm eine Rückmeldung gegeben, was ich wahrgenommen habe, habe H eine Rückmeldung gegeben, was ich wahrgenommen habe, sodass jetzt glaub ich, dieses Thema Köln in ein besseres Fahrwasser, ein ruhigeres Fahrwasser hineinkommt.“

B1 38 ff.

Improvisationstheater

„Jetzt machen wir etwas ganz anderes. Vergessen wir was wir hier tun und wir machen jetzt Improvisationstheater [...] Ich hab ihnen anhand von Übungen erklärt wie das geht und die waren irgendwie zuerst total verstört, was das jetzt soll, dass sie da jetzt Theater spielen sollen und improvisieren noch dazu...und das macht den Anlauf ein bisschen schwierig und dann irgendwann haben sie aber eine solche Lust bekommen, das zu tun.“

B1 24-25

Bilder malen zur Situation in der das Kundensystem sich befindet

„Wir haben zum Beispiel Bilder gemalt, über die Situationen, in denen sie stecken.“

B1 155

Aufstellungen

<p>Kundenperspektive Das Kundensystem erkennt die Methodenvielfalt des Beraters und wertet diese positiv.</p> <p>Das Kundensystem erkennt einzelne systemische Methoden (Spiegeln, zirkuläres Fragen) im Beratungsprozess. Es beschreibt dadurch irritiert worden zu sein. Im Nachhinein erkennt es, was solche Methoden auslösen und bewertet dies positiv.</p> <p>Der Kunde erkennt Interventionen lediglich wenn BeraterIn unterbricht, wenn Argumente wiederholt werden. Ansonsten erkennt er keine Interventionen. Er wertet dies positiv, wenn Interventionen nicht erkennt.</p>	<p>B1 155 Kunden Spaziergänge machen lassen</p> <p>B3 288-289 Mit dem Kundensystem einen Dialog starten, das KS in einen gemeinsamen Dialog bringen in dem sie sich darüber austauschen, wie sie die Situation und Dinge sehen</p> <p>K2 60 – 64 „Was ich besonders geschätzt habe, war der Methodenschatz über den er verfügt. Eine gute Struktur in das hineinbekommen, was wir da gemacht haben. Also das war ja jetzt nicht eine Beratungsleistung die in einem Gutachten oder einem Papier endet, sondern die sich in den Prozess einmischt.“</p> <p>K1 68-73 „ Wenn man jetzt mit einer grossen Arbeitsgruppe ein Problem angeht, ist dies ein Muss, sag ich jetzt mal, so ein methodisches Vorgehen, das einfach sein muss, um zum Erfolg zu kommen. Wie gesagt Methaplantechik halte ich noch immer für eine recht untechnische Methode, die zumindest zu einer deutlichen Konkretisierung der Problemlage und auch einer Lösungsoption beitragen kann.“</p> <p>K2 254 – 260 „Eine zentrale Intervention habe ich beschrieben. Ich weiss nicht, wie Sie das klassifizieren. Aber das, einen Befund erheben und zurück spiegeln oder in meinen Worten das bewusste, wie soll ich sagen, nicht sich in eine Diskussion einlassen, sondern in der Frageposition bleiben, ich glaube zirkuläres Fragen nennt man das, das ist für Teilnehmer, die sowas erstmals erleben schon sehr irritierend.“</p> <p>K2 265 – 281 „Die machen ja auch sehr viel in systemischer Beratung [...]und aus dieser Beratungsstunde, in die ich ganz arglos gegangen bin, ist dann ein zirkuläres Fragen von 1 ½ Stunden gegangen. Ich war hinterher total gerädert. Hatte allerdings auch was gelernt, habe das aber erst drei Tage später gemerkt, erstmalig war ich nur genervt, weil da geht man da hin, zahlt dafür ja auch, stellt einen Auftrag in Aussicht und was kriegt man- nichts erzählt sondern einen Sack voll dummer Fragen! Da war ich schon hoch irritiert. Aber zu seiner Ehrenrettung oder zu meiner, ich habs ja in dem Moment nicht begriffen, es hat natürlich einen Klä- rungsprozess bei mir selbst ausgelöst. Na, ja das ist halt eine Methode die sehr über den Kopf läuft.“</p> <p>K4 79-82 „Interventionen konnte ich wie gesagt daran erkennen, wenn einer die gleichen Argumente wieder und wieder vorbringt, dann hat er das gestoppt. Sonst habe ich keine Interventionen erkannt. Das zeichnet ja auch einen guten Coach aus, dass er es so macht, dass es eben nicht auffällt, dass er in Wirklichkeit das Gespräch lenkt.</p>
---	--

„Nicht augenscheinliche“ Methoden:

Interventionen sind keine einzelnen Methoden. Das Interventionsverständnis **ist das Hinterfragen und anreichern von Bildern** des Kundensystems sowie das **Vorleben von Denkmustern**.

- Intervention: **Das Erarbeiten eines besonderen Sehwerkzeug** das die Bilder, die das KS erzeugt hinterfragt und anreichert.

- **Das Kundensystem ermächtigen** im Beratungsprozess **zu lernen und das Gelernte in eigener Kompetenz** anzuwenden.
Auch sich selber zu beobachten (wie beobachtet das System, wie konstruiert das System die Welt?).

B2 345ff

„Es ist nicht die einzelne Intervention systemisch...es passt mal das, sondern dass ich mir ein **Sehwerkzeug erarbeitet habe, ein Beobachtungsrepertoire**. Dies ist, ich glaube schon, der Komplexität der Organisationsverhältnisse mit denen wir operieren, angemessener, dass ich nicht zu geschwind Dinge vereinfache sondern immer wieder nach weiteren relevanten Einflussfaktoren suche und immer wieder auch Bilder die man erzeugt hat und Einschätzungen wieder in Frage stelle und anreichere durch neue überraschende Erfahrungen. Also dieses Rekursive Überlegen was los ist und was da hilfreich sein kann“

B4 267-275

„**Interventionen sind doch eher als Gesamtpaket zu verstehen**, nicht nur auf der Instrumentenseite und überhaupt diesen, ich sag mal diesen Korridor zu kreieren, ähm, dass sich hier drin über eine Fragestellung ausgetauscht werden kann, dass sie zu einer Lösung kommen, die auch von der Organisation akzeptiert wird, auch das ist ja eine Intervention. Und innerhalb diese Korridors, da gibt es konkrete Prozessanweisungen, also hier geht es um die Analyse, hier geht es um die Gestaltung, hier geht es um die Zusammenfassung. Also ich glaube, dass das wirklich kontinuierlich auf den verschiedensten Ebenen ist:“

B5 202-211

„Ich glaube, dass es **zwei Klassen von Interventionen gibt**. Das eine ist die **Geplante**, wo man sich vorher Gedanken macht, wie setze ich das auf, wie kriege ich das hin, wie bau ich die Pinnwände auf, die kann ziemlich geplant sein und die andere Intervention ist **die Intervention unterwegs, also unmittelbar im Prozess. Das sind häufig Fragen. Man stellt eine Frage, die sonst keiner stellen kann**. Das ist die eine Sorte. Dazu muss man selber relativ frei sein und ungebunden. Und das andere ist Rückmeldung, also dass ich etwas sehe oder zu sehen glaube, rückmelde, um es dem System zur Verfügung zu stellen

B2 353ff

„Dieses **Mitnehmen des Kundensystems in diese Art der Komplexitätsbearbeitung**, die **eigenen Denkschemata und Beobachtungsprinzipien**, wie man die Welt konstruiert für sich, dass man die auch sehen lernt und sich selber beobachtbar macht im Hinblick darauf, wie man eben beobachtet und die Welt konstruiert. Das selber zu beherrschen und beherrigen und **nicht nur darüber zu reden, sondern das im alltäglichen Tun einfach drauf zu haben und das routinisiert zu haben**, aber auch den Kunden, dort wo es passt, ein Stück mitzunehmen

<p>Kundenperspektive Das Kundensystem lernt und übernimmt Methode des BS und wendet diese später in eigener Kompetenz an.</p> <p>Das Kundensystem erkennt in der Haltung des Beratersystems (Offenheit zu erzeugen) und versucht diese Haltung bei Prozessen selber einzunehmen.</p> <p>Der Kunde erkennt, dass das KS nicht nur vom BS lernt, sondern auch umgekehrt.</p>	<p>B1 389-394 Das war noch die grössere Überraschung und da haben wir am Schluss wieder eine ähnliche Runde gemacht, nur haben wir da dann gelernt vom Vortag. Wir haben ihn ein Stück aussitzen lassen, aus dem Kreis, so dass er nicht mitreden musste und wir haben ihn aus der Distanz die Themen nochmals zuhören lassen. Und interessanterweise ist das gegangen. Also das war eine ganz interessante Geschichte.</p> <p>K3 13-23 „Und wir haben auch einen Teil seiner Vorgehensweise übernommen. [...] So diese systematische Vorgehensweise. Er hat ja bestimmte Punkte, wie er das macht, so mit dem Fallbringer und wie man sich dann da verhalten muss. Das haben wir uns dann zu Eigen gemacht und wir haben auch diese Runde eingeführt hier, ohne seine Beratung. [...] Wir tun dies regelmässig so ca. alle 14 Tage, wenn das terminlich passt halt. wir kupfern also sozusagen das ab, was er macht. Das ist für uns ganz wichtig geworden, ein ganz wichtiges Führungsinstrument.“</p> <p>K1 74-87 „Was mir persönlich einfach nicht so liegt [...] ist diese doch ausgesprochen vertrauensvolle Atmosphäre, die wie gesagt, die ist auch im Wesen begründet, so, wie soll ich sagen, noch mehr Offenheit zu erzeugen. Das ist beispielsweise auch was, was ich bei mir noch sehen würde, woran ich noch arbeiten könnte, noch mehr Offenheit herzustellen. Ich bin sicherlich offen, aber ich bring das vielleicht nicht so richtig rüber. Das ist eine Geschichte, die ich sozusagen, die ich mir dort abgucken kann, um das mal so zu sagen und nicht zuletzt, was ich auch ein wichtiger Punkt finde, sich ausreichend Zeit für ein Problem zu nehmen und dafür auch einen Raum zu schaffen. Das gelingt im Tagesgeschäft schwer. Das habe ich für mich abgeleitet, dass es einfach wichtig ist, sehr frühzeitig ranzugehen um möglichst alle Leute zu erreichen und dann auch den ungestörten Raum zu schaffen, wo kein Telefon klingelt und so weiter...“</p> <p>K4 40-44 „Ich denke auch der Herr A (Berater) lernt ganz schön viel dazu, auch die technischen Fachbegriffe, die wir haben, die er ja nicht kennt. Er muss ja was moderieren, wo er das Spezialwissen nicht hat, also da lernt er unheimlich schnell und sobald er mal die Hintergründe bei uns verstanden hat, weshalb wir bestimmte Sachen so machen, lenkt er auch das Gespräch in die Richtung.“</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Das Kundensystem in eine kollektive Verantwortung für den Prozess nehmen 	<p>B2 194-195 „[...] dass die sowas wie eine kollektive Verantwortung für diesen Prozess übernehmen und dann auch persönlich dahinter stehen.“</p> <p>B2 107-113 „Ich habe aber darauf sehr viel Wert gelegt, dass wenn man so einen Transformationsprozess dieser Tragweite in Gang setzen will, dann braucht man an der Spitze die Leute, die das tragen. Das kann nicht die Ministerin, da müssen die Spitzenbeamten das wollen. Und zwar ernsthaft wollen. Sonst ist es zum Vornherein zum Scheitern verurteilt. Und das war so eine ganz kritische Stelle, wo die eigentlich aus dem Prozess aussteigen wollten. Und das wieder rückdelegieren und da habe ich dann doch sehr mitgeholfen.“</p>

	<p>“B2 134-136 „Man weiss ja, wenn sie den Beamtenapparat mit den Schlüsselpersonen nicht gewinnen können, dann kriegen Sie solche Veränderungen nicht wirklich gebacken.“</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Führungspersonen öffentlich herausfordern 	<p>B2 171-176 „Ich habe die Ministerin vor allen nochmals gefragt, wie sie dazu steht, wie wichtig ihr das ist, dass das ein gemeinsamer Prozess ist, eine gemeinsame Entscheidung und sie hat da ganz authentisch und spontan das nochmals erklärt, sie ist eine gute Frau, ja, weil sie auch nicht mit gezinkten Karten spielt und ich wusste das, ich hatte ja auch das Zutrauen, dass sie da nicht umfällt. Deswegen konnte ich sie da auch öffentlich challengen, um deutlich zu machen wie ernst sie das meint.“</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Das Kundensystem als Seismographen nutzen 	<p>B3 420-424 „Mit meiner Frage wollte ich ihn sozusagen als Seismographen nutzen, so als verlängerter Beobachter, der noch nicht ganz tief drinnen ist, im System, des Zweiten aber auch die Frage ob er in Anwesenheit des Teamleiters überhaupt schon über so etwas reden kann. Was ist, wenn ich eine solche Frage stelle und sein Mitarbeiter zuguckt, was für eine persönliche Ebene haben die miteinander?“</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Das Kundensystem aus der gewohnten Umgebung herauszunehmen, Zeit haben gemeinsam im geschützten Rahmen nachzudenken <p>Kundenperspektive Das Kundensystem erkennt Mehrwert der anderen Umgebung.</p>	<p>B4 197-205 „Eine Intervention ist ja schon gewesen, dass man überhaupt, dass diese Gruppe sich Zeit nimmt, einen Tag aus ihrem Geschäft herauszugehen und gemeinsam Führungsfragen durchdenkt. Und da ist ja die Intervention, diesen Container bilden, dass man sozusagen hier, in einem geschützten Rahmen Dinge durchdenken kann. Daran erinnere ich mich immer wieder dass das hilfreich war, wenn diese Gruppe damals in mein Büro nach P gekommen ist und wir haben wirklich hier ausserhalb des Tagesgeschäfts nachgedacht. Dieser geschützte Rahmen zu haben, das war eine Intervention.“</p> <p>K3 43-44 „Meist geht man ja auch raus, in eine ganz andere Umgebung. Das macht schon was aus.“</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Unterscheidungen die das Kundensystem macht, ins Erleben bringen, Gemeinsamkeiten und Unterschiede benennen können 	<p>B5 115ff. „Die Intervention bestand darin, dass die, glaub ich, sich zum ersten Mal sich gemeinsam darüber verständigt haben, wie sehen wir eigentlich das Problem und da merkte ich, das war extrem wichtig, weil die sich vorher interessanterweise darüber nicht verständigt haben. [...] Die Intervention war an der Stelle, Begegnungsraum schaffen und Themen ermöglichen, die jeder so für sich merkte, aber die noch nicht gefasst waren. [...] In solchen Führungskreisen geht es oft darum, dass die unterschiedlichen Perspektiven zur Sprache kommen, also dass man über Unterschiede in der Perspektive redet, dass man Konflikte benennen kann, die von unterschiedlicher Herkunft kommen. Wir haben in dem Fall nach Stärken und Schwächen geguckt und geschaut, wie stellt der einzelne Bereich sich dar. Und diese Art Bestandsaufnahme, dass die Führungskraft ihren Bereich und sich selber darstellt und den anderen zu Gehör gibt, ist glaub ich, die wesentlichste Einstiegsintervention. Die Intervention war an der Stelle, Begegnungsraum schaffen und Themen ermöglichen, die jeder so für sich merkte, aber die noch nicht gefasst waren. [...] Ich glaube, dass das Erlauben von Unterschieden Nähe ermöglicht. Oder das Beschreiben von Dis-</p>

tanz ermöglicht Nähe. Und das ist auch das, was da sozusagen passiert ist, die sagten, so haben wir noch nie miteinander geredet, soviel wussten wir gar nicht voneinander.

B5 183-191

„Für mich geht es immer um den Versuch, auf unterschiedliche Arte und Weise, zu erkennen, welche Art von Unterscheidung wäre im Augenblick gerade angezeigt **und wie kriegt man eine Unterscheidung, die die ohnehin schon machen, ins Erleben**, also stell dich mal auf und sag mal wo dein Bereich steht, ist ja eine Intervention, weil das öffentlich nicht passiert, normalerweise **und das macht einen Unterschied, wenn man das öffentlich macht** und nicht auf dem Flur und nicht unter vorgehaltener Hand...sondern wenn man sagt, das gehört jetzt zu diesem Programm, die Unterschiede mal zu beschreiben.“

2 Ziele

Der Begriff Zielorientierung scheint im Beratersystem etwas anzustossen. Systemische Beratung ist das anspruchsvolle Oszillieren zwischen Öffnen und Schliessen, Raum geben und zu konkreten Ergebnissen zu gelangen; „den Sack zu tun“ also. Wie ist der beraterische Umgang mit dieser Kontingenz? Welche Ziele verfolgten Beraterinnen und Berater im Beratungsprozess?

Zielgerichtetes Vorgehen versus das ‚System treiben lassen‘

- Zusammen mit dem Kunden ein Zukunftsbild entwickeln
- Ein zielgetriebener Prozess in Richtung Ziele des Kundensystems

B2 370 ff

„Ich muss ja immer eine Vorstellung darüber haben, was zielführend ist. Das heisst, die systemische Organisationsberatung ist natürlich eine zielgerichtete Art der Arbeit. Das heisst die Kriterien dafür sind selber Teil des Beratungsprozesses, dass man die entwickelt, vor allem mit dem Kunden entwickelt. Es kann hundert Mal für mich zielführend sein, wenn es der Kunde nicht so sieht und auch nicht wertschätzen kann. Es ist im Prozess eine wichtige Stelle, dass der Kunde auch Vorstellungen entwickelt, was anders werden soll, also irgendeine Art von **Zukunftsbild, was anders werden soll**, sodass auf dieses Zukunftsbild hin Energien mobilisiert werden können. **Ohne so eine vergemeinschaftete Basis ist sowas wie kollektive Energie für den Problemlösungsprozess nicht mobilisierbar**. Das heisst es ist eine Schlüsselaufgabe im Beratungsprozess diese Art von Zielgenerierung im Kundensystem anzustossen und dann auch im Prozess immer wieder drauf zu schauen, wie sind wir unterwegs usw., also Evaluierungsschleifen einzubauen, sodass da immer wieder der Abgleich stattfindet: Das ist das was ich meine, es ist ein zielgetriebener Prozess, aber es sind nicht meine Ziele, sondern es sind die Ziele...natürlich habe ich dann auch Vorstellungen, wo das Problem liegt und was da nun getan werden müsste, aber das sind nur diagnostische Hilfen, das sind heuristische Tools für mich, um mit dem Kunden einen solchen Prozess in Gang zu setzten.“

B3 349-355

„Das ist ganz interessant...ich habe nämlich auch gerade, als ich das Wort Ziel benutzt habe da habe ich gedacht ahh....Also was, **ich glaube Ziel im Sinne von was will ich erreichen, passt nicht**, weil das hätte dann ja eine sehr lineare Vorstellung davon, ich kick den Ball an und der kommt auf jeden Fall da hinten raus...Es ist eher im Sinne von **Verflüssigung und Flexibilisierung**, also ich bewirke mit einer Frage, dass was in Bewegung kommt und dann bin ich neugierig, was das für eine Bewegung wird. Und das Ziel wäre an der Stelle Bewegung aber nicht die Form von Bewegung soll es sein.“

B3 371-373

„Also ich kann eine Zielsetzung haben und sagen, ich gehe in die Richtung, aber wie weit und in welcher Qualität sich an der Stelle jemand weiterentwickelt, das habe ich überhaupt nicht im Griff. Das kann ich mit meiner Intervention auch gar

<p>Kundenperspektive Das Ziel des Kundensystems ist es mit dem Berater/der Beraterin im Prozess Lösungen zu erarbeiten. Es erwartet vom Beratersystem keine vorgefertigten ‚Lösungspakete‘.</p> <p>Das Kundensystem bewertet den Gestaltungsprozess zur gemeinsamen Lösungserarbeitung positiv und erkennt darin einen Unterschied zu anderen Beratungsansätzen</p> <p>Der Kunde erwartet im Beratungsprozess ein zielgerichtetes Vorgehen. Er bewertet es positiv, wenn der Berater zielgerichtet vorgeht. Er schreibt dem Berater eine direkte Rolle zu.</p>	<p>nicht erzeugen. Ich kann eine Plattform schaffen, auf der der Mensch sich bewegen kann und Impulse aufnehmen kann und die verarbeiten kann, oder er kann es beleiben lassen. Aber ob er es tut oder bleiben lässt, das ist nicht meine Entscheidung.“</p> <p>B4 472-479 „Ich habe schon Vorstellungen darüber, was in einem solchen Workshop passieren soll. Und wenn ich sehe, das läuft alles in diesem Rahmen, dann kann ich die Zügel wieder locker lassen. Wenn ich sehe OK, und ich glaube das zeigt mir auch meine Erfahrung, wenn ich sehe, dass das und das passiert, dann geht das ganz gut und wenn ich merke, das läuft hier aus dem Ruder heraus oder hier kommen ganz andere Themen auf, dann werde ich in diesem Augenblick verunsichert und dann guck ich, was denn da los ist.</p> <p>K2 48 – 56 „Auch nicht jetzt wirklich eine Beratungsleistung in dem Sinne sondern aktives Mittun, aber diesen Prozess, welche Schritte wir da machen, was wir machen, der stammte natürlich auch aus der Zusammenarbeit mit C. Und dann im dritten Schritt haben wir Workshops gemacht, mit C und mit andern Beratern, um Gesprächssituationen zu reflektieren, Widerstände zu bearbeiten mit dem Thema Verantwortung – wofür bin ich verantwortlich, wofür sind andere verantwortlich? Mit Abgrenzung umzugehen und solche Sachen [...] Also durch den Methodenschatz über den er verfügt, eine gute Struktur in das hineinbekommen, was wir da gemacht haben. Also das war ja jetzt nicht eine Beratungsleistung, die in einem Gutachten oder einem Papier endet, sondern die sich in den Prozess einmischt.“</p> <p>K1 101-109 „Es geht ja dabei um einen Gestaltungsprozess in Sicht der Lösung. [...] und dieses Gestaltungsformat wurde bei O breiter gefasst [...] Dies fand ich schon einen wesentlichen Unterschied zu anderen Beratungen, wo man plötzlich ein Ergebnis präsentiert bekommt und das ist eine Vorgehensweise die ich, na ja, die ich nicht akzeptiere, weil ich gar nicht weiss, was da passiert auf der Strecke. Das halt ich für schwierig. Das habe ich bei O (Beratungsfirma) so nicht erlebt.</p> <p>K3 113-116 „Ich hatte mich bei McKinsey immer gefragt, woher wissen die eigentlich was für uns das Richtige ist? Die können ja eine Beratung machen, die in zwei Jahren völlig falsch sein kann. Beim O- Berater sehe ich das nicht so. Hier erarbeiten wir die Lösungen zusammen, gemeinsam und das ist ganz wichtig.“</p> <p>K3 56-58 „Aber er setzt sich als Moderator auch durch. Wenn wir vom Weg abkommen, dann schafft er ganz klare Randbedingungen, um wieder an diesem Punkt weiterzuarbeiten.“</p> <p>K4 61-65 „Ich fand das war relativ zielgerichtet. Erst mal Bestandsaufnahme, dann Ideen sammeln, extrahieren und wie wollen wir denn das realisieren, das war für mich eigentlich relativ geradlinig die ganze Sache. [...] Also, da gab es nie einen Punkt, wo ich dachte, ich weiss gar nicht, wie es weiter gehen soll, sondern das war ziemlich genau, auf das Ziel, das wir haben wollten ausgearbeitet.“</p>
--	---

	<p>K4 69-75 „Wenn die Diskussion sich im Kreise gedreht hat, dann hat Herr A(Berater) das gestoppt. Das ist also der Vorteil eines externen Beraters, wenn der sagt, OK, ich habe das jetzt schon mal gehört, ihr braucht euch nicht zu wiederholen, jetzt gehen wir einen Schritt weiter. Jetzt beenden wir das Thema und gehen einen Schritt weiter, auf das nächste Ziel hin und dann hat die Gruppe das zu akzeptieren, ich mein dafür ist der Berater da, der hat das letzte Wort, das ist der Moderator. Er ist in dem Moment die Autorität oder der Trainer der sagt, jetzt ist Schluss.“</p> <p>K4 102-105 „Ich bin zufrieden, wie die Beratung abgelaufen ist. Wir haben relativ schnell ein gutes Ergebnis gehabt, würd ich mal sagen, das ich jetzt auch präsentieren konnte, wir haben klare Ziele, die wir durchsetzen wollen, es ist nicht so was schwammiges rausgekommen, also von da her werde ich das sicher wieder machen.“</p> <p>K3 24-24 „Aber man braucht schon auch einen externen Moderator, weil es Konflikte gibt, weil vielleicht die Leute dann vom Thema abkommen...dann braucht es jemand der zielorientiert vorgeht und sie zurückführt.</p>
<p>Muster erkennen und durchbrechen</p>	<p>B1 127-131 „Diese Gruppe hatte so ein Muster dass sie Entschlüsse fasste und Entscheidungen traf und am nächsten Tag wurde wieder alles aufgemacht. Also Entscheidungen wurden wieder umgekippt...und das war wirklich ein so ganz starkes Muster da drin. Also sehr schwierig zum Arbeiten.</p> <p>B1 191-194 „Das war so ein Musterbruch dass man sich mal in einer anderen Form zuhören musste. Die haben sich zugehört, wenn sie ihre Berechnungen angestellt haben und so .und was ist klug und was ist für die Firma sinnvoll aber nicht was ihre eigentlichen Wünsche sind. Also das war, glaube ich eine ganz gelungene Intervention.</p>
<p>Sehnsucht nach Tiefgang und Intensität</p>	<p>B1 74-78 „Am nächsten Tag haben wir dann ganz locker, leicht gearbeitet. Da haben wir dann alle Themen, die noch angestanden sind aufgearbeitet und es war im Gegensatz zu dem was vorher war, da war es schwer und da ist es dann plötzlich tief geworden, also sozusagen es war nicht mehr schwer, es war leicht, aber wir haben sehr stark in die Tiefe gearbeitet.“</p>
<p>Theoriebegründetes Arbeiten Thema: Theoriebegründete Intervention versus Intervention aufgrund von Intuition.</p>	<p>B1 209-213 „Na ja, ich stelle bei mir immer wieder fest, ich habe mir früher eingebildet, ich arbeite überhaupt nicht theoriegeleitet. Und ich habe mich da auch immer ein bisschen heruntergemacht. Ich stelle dann aber jetzt im Nachhinein, weil ich meine Interventionen anschau, irrsinnig oft fest, die kann man ziemlich gut systemtheoretisch begründen (lacht).“</p> <p>B1 217-234 „Da habe ich das Gefühl, da ist eine Intervention notwendig. Ähm und woran ich es festmache, dass ich jetzt eine Intervention setze ist, dass ich mir eine Hypothese bilde. Also ich brauche dies um ein gewisses Bild zu kriegen, was ist denn eine schlechte</p>

Entwicklung überhaupt? Was ist denn da los? Und da ist für mich dann schon die Frage, **das ist das, warum ich früher immer gedacht habe, ich arbeite nicht theoriegeleitet, weil ich das Gefühl hatte, das rennt halt irgendwie ab[...] Aber im Grunde ist das gar kein irgendwie, also das hat schon viel mit Theorie zu tun**, dieses irgendwie. Dass ich eine Hypothese bilde, was ist denn los, was macht hier die Organisation, was machen die einzelnen Menschen, wie spielt das zusammen, was beobachte ich hier, was sind meine Ideen dazu und dann muss ich mir überlegen, was von dem mache ich für den Kunden sichtbar. Also was ist sozusagen meine Idee dazu und was von dem nutze ich jetzt wie. Weil es ist ja nicht immer sinnvoll dem Kunden mitzuteilen, was ich jetzt dazu denke. Genau um diese Überprüfung geht immer und sobald ich in diese Überprüfungsschleife komme, fange ich an, über Interventionen nachzudenken. Und das klingt jetzt so ein bisschen abstrakt im Sinne von ja das ist das eine, ich beobachte was und dann bilde ich eine Hypothese und dann überlege ich welche Intervention.“

B1 256-271

„Aber ich vermute, dass Interventionen sehr viel bewusster bemerkt laufen, als ich dies früher vermutet hätte und sehr viel stärker durch Theoriedesign gesteuert werden. Weil auch die Form wie ich beobachte, etwas mit Theoriedesign zu tun hat. Das hätte ich mir früher nicht zugeschrieben, dass ich so theoriegeleitet arbeite. Da bemerk ich auch eine Veränderung in den letzten zwei Jahren, dass ich mir sehr wohl sage, ich habe da theoriegeleitet gearbeitet. Im Moment, habe ich noch das Gefühl, das ist sehr stark eine Intuition, die ich jetzt hole, wenn ich es aber überprüfe, denke ich nein das war total, sehr stimmig und da habe ich theoriegeleitet gehandelt. Das ist für mich selber spannend, weil ich da für mich ein bisschen rauskomme aus der Selbstabwertung, irgendwie...ich habe ja keine Ahnung von Theorie! Ich kann da nicht alles erklären, so dieses. (lacht) Ich merke, natürlich fließt die Theorie ein in meine Arbeit. Das ist aber ein langsamer Prozess. Das passiert nicht im ersten Jahr, wenn man mit Beratung anfängt, das kommt im Laufe der Jahre, wenn man sich mehr damit beschäftigt, auch merkt, aha ich habe jetzt da wirklich theoriegeleitet gearbeitet und das hat so und so die Auswirkungen. Das ist schon ein Lernprozess und das hat aber glaube ich auch mit unterschiedlichem Arbeitsstil zu tun. Also ich glaube, ich werde immer von mir sagen, ich bin nicht der grosse Theoretiker.“

B3 332-338

„Also theoretisch könnte ich ja sagen, alles was ich tue, ob bewusst oder unbewusst im Kontakt mit dem Klientensystem ist eine Intervention. Dies wäre dann nicht: Ich bilde eine Hypothese, überlege mir, welche Intervention sinnvoll ist, mache diese Intervention, reflektiere hinterher was passiert ist...so im Sinne dieses Loops...Dies hat eine Einstiegsschneise: ich nehme wahr, bilde Hypothesen und plane...**Ich glaube, dass ich auch viel intuitiv tue...und auch das ist irgendwie eine Intervention und wenn ich hinterher darüber nachdenke dann fällt mir auf, was passiert ist.**“

B3 488-495

„Also interessant ist, dass ich dir überhaupt was darüber sagen konnte, was bei mir im Hintergrund dafür ist, was ich im Vordergrund tue. **Mein Gefühl ist oft anders, dass ich eben nur intuitiv arbeite**, aber was ich eben sehr anregend fand, war, mir mal die Zeit zu nehmen und zu überlegen...**was ist an meiner Beratung überhaupt systemisch, dann kommt ja doch eine ganze Menge zusammen und das finde ich ganz faszinierend.**“

B4 276-292

„Also ich glaube, dass das wirklich kontinuierlich auf den verschiedensten Ebenen ist, jeweils mit unterschiedlichen Prioritäten, was gerade notwendig ist, wobei ich das glaub ich **gar nicht so explizit habe, sondern das ist mehr intuitiv, dass ich dem folge und sage, was ist denn da notwendig zu tun, im Augenblick** und dann mach ich das. Ich habe aber A habe ich ein **Konzept, eine Schrittfolge**, wann was kommt und B überlege ich mir eigentlich nach jedem Prozessschritt, **was habe ich denn jetzt erfahren in der Organisation, was habe ich jetzt erlebt, wo stehen die denn im Augenblick und reflektiere das** alleine oder reflektiere das mit einem Kollegen, wo wir gerade stehen und nach dieser Reflexion in Kombination mit dem Konzept, was ich im Kopf habe, komme ich dann zu meinen Erkenntnissen oder meinen Vorstellungen, was denn die nächste Intervention ist und dieses bespreche ich dann mit meinem Auftraggeber. Passt das, passt das nicht? Und dann kommt eine Resonanz, wo gesagt wird, können wir uns vorstellen.“

3 Gratwanderungen

Systemische Beraterinnen und Berater begeben sich in Beratungsprozessen auf eine Gratwanderung. Es geht um ein sensibles Auskosten von Grenzen. Wie was kann dem System zugemutet werden, wo liegen die Grenzen?

Den Mut haben, ein Risiko einzugehen

Wenn das System still steht setzt der Berater/die Beraterin eine Intervention mit der Absicht, das System zu irritieren. Das Beratersystem nimmt dabei das Risiko, dass die Intervention schiefgehen könnte, in Kauf

- Radikal etwas anderes tun

B1 46ff.

„Ich hatte irgendwie das Gefühl, wenn wir nicht **komplett was anderes tun**, werden wir alle nach drei Tagen vollkommen unzufrieden rausgehen. Also ich habe vollkommen unterbrochen. Ich habe gesagt so, jetzt Improvisationstheater.“

B1 165-172

„Da hatte ich das Gefühl, da hören sie sich nicht richtig zu. **Da habe ich an diesem Tag dann was ganz anderes gemacht als sonst**. Ich habe nicht wieder über die Geschäftsmodelle und was wir jetzt endlich beschliessen müssen, gesprochen und dass wir sozusagen den Sack zubekommen müssen, sondern ich habe fast einen $\frac{3}{4}$ Tag Interviews gewidmet. Also ich habe einzelne zu sehr persönlichen Themen interviewt und habe die ändern zuhören lassen.“

B1 107ff.

„**Das hat Mut erfordert, ja. In dem Fall hat das Mut erfordert, ja, weil sowas dann wieder schwer einzufangen ist, wenn es nicht gut geht** und ich traue mich seitdem schon auch stärker in solche radikalen Schritte zu gehen, oder auch offen zu legen, ich weiss jetzt auch nicht mehr weiter. Also dass ich dann auch den Gruppen sage, ich stehe jetzt auch an, ich weiss nicht, wie wir hier weiterkommen, wir probieren jetzt mal ganz was anderes.“

B1 88-103

„Das war das erste Mal, dass ich mich getraut habe, so einen radikalen Schritt zu machen und **wirklich so was radikal anderes zu wagen und ins Theaterspielen zu gehen**. Also ich habe das Theaterspiel selber bei mir öfters angewandt sonst hätte ich diese Übungen nicht alle gekannt und ich habe so Kleinstgeschichten schon gemacht mit Gruppen, aber eher wenn ich das Gefühl hatte,

<p>Kundenperspektive Das Kundensystem beschreibt den für Interventionen erforderlichen Mut zum Risiko (beim BS)</p>	<p>da passt das jetzt und es war dann so ein klarer, logischer Übergang. Da habe ich dann mal eine solche Übung gemacht oder so. Aber nicht sozusagen in einem Prozess, wo ich das Gefühl hatte der Prozess steht still, ich weiss nicht mehr ein und aus, also sozusagen eine Ratlosigkeit- ich weiss nicht mehr und in meiner Ratlosigkeit mich nun traue, etwas ganz anderes zu tun. Also da habe ich das zum ersten Mal gemacht. Ich arbeite schon viel mit solchen Methoden, aber nicht so... ich habs radikaler empfunden hier. Für mich persönlich war es radikaler, weil ich nicht gewusst habe, was rauskommen wird dabei. Wenn ich sowas als Übung anwende in einem Seminar ist das weniger gefährlich. Aber in dem Fall hätte es natürlich auch schief gehen könne, dass die völlig verzweifelt wären an diesen Übungen. Dann hätte ich gar nicht mehr gewusst, was ich mit ihnen tun soll (lacht)...“</p> <p>B5 247-250 „Also aus meiner Sicht könnte man sagen, ist Intervention immer ein bisschen was Paradoxes, nämlich dass Intervention dann wirkungsvoll ist, wenn sie das tut, was verboten ist, oder das aufdeckt, was verboten ist und dann kann Energie entstehen.</p> <p>K1 450-456 „Die Moderatorin weiss an dem Moment auch noch nicht, wie weit die Tür auf ist, bei der Zielperson oder bei den Zielpersonen. Eine Intervention muss Zielgruppengenau sein und sie erfordert immer einen gewissen Mut, klar, auch vielleicht Mut zum Risiko.“</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Um Muster zu durchbrechen braucht es unkonventionelle Interventionen (analoge Techniken wie Malen, Improvisationstheater etc.) 	<p>B1 48-52 „Ich hab ihnen anhand von Übungen erklärt wie das geht und die waren irgendwie zuerst total verstört, was das jetzt soll, dass sie da jetzt Theater spielen sollen und improvisieren noch dazu...und das macht den Anlauf ein bisschen schwierig und dann irgendwann haben sie aber eine solche Lust bekommen, das zu tun,</p> <p>B1 78-84 „Und was für mich das Schlüsselerlebnis daran war, ist dass es diese anderen Formen braucht, dass es dieses Spielerische manchmal braucht, dass man Leute auch durchaus in ganz neue Formen hineinbringen muss, damit sie loslassen können von den Tabus, in denen sie stecken, also erstens das Spielerische, dann zweitens das komplette Umschalten des Modus, wegnehmen von dem Zwang: ‚wir müssen nun was lösen hier!‘ Also diese analogen Techniken interessieren mich seither noch mehr.“</p>
<p>Oszillieren zwischen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zumutung und Zugeständnis • Konfrontation und Akzeptanz 	<p>B2 129 ff. „Das war eine kritische Stelle im Prozess, ob man das Aussteigen aus der Verantwortung, nicht aus dem Prozess, ob man das annimmt, weil man ihnen das nicht zutraut und ihre Ängste ernst nimmt, das könnte man ja sagen, es ist eine Zumutung, man entlastet sie da und nimmt sozusagen die Rückdelegation an, aber dann hätte ich für den ganzen Prozess eine sehr schlechte Prognose gehabt, weil sie sich danach, vor allem in der Umsetzung immer hätten darauf berufen können. Man weiss ja, wenn sie den Beamtenapparat mit den Schlüsselpersonen nicht gewinnen können, dann kriegen Sie solche Veränderungen nicht wirklich gebacken.“</p> <p>B3 171-177 „Gleichzeitig aber auch nicht beide zu sehr zu konfrontieren, sondern irgendwie auch Angebote zu machen in den Deutungen,</p>

	<p>den Hypothesen, die ich beschrieben habe, die auch eine Brücke schlagen können, zu sagen: sie haben sich da auch in ein gemeinsames Muster begeben, was nun eine so destruktive Spirale ausgelöst hat. Und es gibt ganz schwierige Treiber und das ist auch nicht nur in Ihrem Team so, sondern auch in der Behördenleitung.“</p> <p>B3 190-196 „Das war einfach eine ganz faszinierende Situation eben zu sagen, wie weit kannst du in dieser Hypothesenbildung und Spiegelung überhaupt gehen, was passiert im System in dieser Situation, also wie geht ein System mit neuen Informationen um und die haben richtig hart daran gekämpft, ihre Deutungen beizubehalten und damit war auch klar, dass ich als Beraterin da gar nicht weiter...äh dass eine weitere Intervention auf unserer Ebene, [...] dass die kaum eine Chance hat.“</p> <p>B5 205-205-219 „Die andere Intervention ist die Intervention unterwegs, also unmittelbar im Prozess. Das sind häufig Fragen, man stellt eine Frage, die sonst keiner stellen kann. Das ist die eine Sorte. Dazu muss man selber relativ frei sein und ungebunden. Und das andere ist Rückmeldung, also dass ich etwas sehe oder zu sehen glaube, rückmelde, um es dem System zur Verfügung zu stellen und da gibt es natürlich ganz harte Klassen von Interventionen, also ein Beispiel: Der Vorstandsvorsitzende sitzt im Kreise seiner ersten und zweiten Reihe und der Berater sagt, bei dieser Aussage wirken Sie jetzt aber ziemlich unsicher. Da ist das eine Sorte von Rückmeldung, die möglicherweise hochriskant ist, weil man als Berater das Gefühl haben kann, wahrscheinlich ist das auch eine ziemlich mächtige Intervention und es könnte sein, dass die in die Hose geht.“</p> <p>B5 263-278 „Also wenn es mir unwohl wird, beim Versuch einer Formulierung, innerlich, dann merke ich, das wird jetzt heiss und dann spüre ich, das ist dann eine Grenze, die mir das System setzt, das darfst du hier nicht sagen und wenn du das System berühren willst, dann musst du genau das sagen... Ich beschreibe Beratung oft als Surfen, so surfen an der Welle entlang, so zu gucken, kannst du es noch stehen, oder kannst du es nicht mehr stehen.“</p>
<p>Kundenperspektive Das Kundensystem erkennt die Gratwanderung des Beraters zwischen ‚Beleidigung‘ und ‚erlaubter Provokation‘ Der Kunde spricht dem Berater die Kompetenz zu, Situationen auffangen zu können</p>	<p>K2 41 – 47 „Mit Schweigen ist es ganz schwierig. Und da habe ich gelernt die Fähigkeiten von C zu bewundern, weil er es fertig gebracht hat, die Leute zum Reden zu bringen. Also die zu konfrontieren mit ihrer Ablehnung und zwar so, dass der Grat zwischen Beleidigung und erlaubter Provokation, der war schmal, und das hat er wunderbar hinbekommen.“</p> <p>K4 55-59 „Da wird was bestimmtes abgemacht und eine andere Abteilung sieht das ganz anders und da sind die natürlich erst mal aus dem Häuschen, ich glaub aber, dass der Herr A (Berater) dadurch dass er Psychologe ist, das relativ schnell spürt und das dann auffangen kann und in die entsprechende Richtung lenkt.“</p>
<p>Oszillieren zwischen ‚Öffnen und Schliessen‘</p>	<p>B2 94ff. „Dann ging es darum, das war vor etwa 2 Monaten, zu sagen: ja, entwickeln wir mal Ideen. Das Ganze ist ja noch nicht in Stein</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Öffnen um eine gemeinsamen Entscheidungsfindung zu ermöglichen, mit der Prämisse, dass diese nicht unumstösslich ist 	<p>gemeisselt. Einfach damit man Alternativen hat, wie so eine Organisationsarchitektur ausschaen könnte.“</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Das Beratersystem öffnet, wenn das Kundensystem sich verschliesst. <p>Kundenperspektive Das KS erkennt den Mehrwert des Raum Gebens und des Öffnens in der Beratung.</p>	<p>B1 68-71 „Das Spannende war für mich, dass da plötzlich alles auf dem Tisch war. Es war plötzlich alles besprechbar, was vorher verschwiegen wurde oder was tabuisiert wurde, im Sinne von da brodelte was, aber es ist nicht besprechbar und es war dann wirklich alles besprechbar.“</p> <p>K1208 ff. „Man hat sich den Raum genommen, um eben diese Dinge zu besprechen. Durch die Beratung kommt ein dritter Pol hinein, der dann nicht nur sagen kann links oder rechts sondern es gibt noch eine weitere Dimension...und ich sage mal durchaus mehr Unbefangenheit.“</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Das Beratersystem versucht zu schliessen, um zu Entscheidungsfindungen zu gelangen. <p>Kundenperspektive Das Kundensystem spricht dem Beratersystem zu, durch den gemeinsamen Prozess Lösungsmöglichkeiten einzugrenzen (Schliessen).</p>	<p>B1145-152 „Also es war relativ komplex und dann habe ich diesen letzten Tag gemacht und habe gemerkt, das ist ein Horror, weil ich weiss, also ich hatte wirklich die Befürchtung, die werden am Schluss alles was wir in diesem Jahr in kleinsten Schritten geschafft haben, wieder aufmachen. Das war wirklich meine ganz große Befürchtung und das hat sich auch schon angedeutet und wir hatten auch so ein Gefühl...Da habe ich mir dann gedacht, wir machen das in einer ganz anderen Form als wir es in den vorherigen Workshops gemacht hatten in dem ganzen Jahr</p> <p>K1 338-350 „Die Streuung sozusagen von Interpretationen, der Streuwinkel wird deutlich verkleinert. Die Gemeinsamkeit wird also gestärkt. Vielfältige Meinungen werden doch stärker in eine Richtung gebündelt. Jetzt gar nicht durch eine Ansage, oder sonst irgendeine Direktive, sondern das hat man sich halt erarbeitet, die Lösung stärker einzugrenzen, was schlussendlich Orientierung in solchen, ‚weichen‘ Fragestellungen gibt. Woran orientiere ich mich, wo sind Leitplanken? Auch wenn nie richtige Leitplanken definiert wurden, das ist bei solchen ‚weichen Themen‘ wohl auch gar nicht ohne weiteres möglich, aber zumindest hat die Beratung so auf mich gewirkt und ich habe das auch von meinen Gesprächspartnern so wahrgenommen, dass Beratung diese Wirkung hatte. Also methodische Vereinheitlichung spielt eine Rolle</p>
<p>Oszillieren zwischen: dem Kundensystem Sicherheit geben versus Unsicherheit erzeugen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dem Kunden über ein klares Konzept (Drehbuch) Sicherheit vermitteln mit der Prämisse dies fortlaufend anzupassen 	<p>B4 300-314 „Für die Kunden sind ja diese Beratungen immer mit einer Menge an Unsicherheit verbunden. Deshalb möchten Kunden eigentlich ein sehr detailliertes Vorgehenskonzept haben und wissen, was ist der nächste, der übernächste, der Endschrift und so weiter. Also die möchten praktisch ein Drehbuch haben, wie der Prozess jetzt hier durchgeführt wird [...] und ich gucke dann immer wieder hin, na, wie entwickelt sich denn nun tatsächlich dieser Prozess und dann muss man dieses Drehbuch wiederum verändern. Also es ist mehr dass die mehr Sicherheit haben wollen, also wo ich sage, ja, können wir schreiben, wir sehen aber eh im Laufe des Prozesses wo stehen wir denn gerade, was müssen wir als nächstes machen. Das lässt sich gar nicht so festlegen, aber das sind die Bedürfnisse der Ingenieure. Ich kommuniziere dies aber nicht, dass man dies nicht so festlegen kann, die kriegen</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Den Kunden bewusst verunsichern 	<p>dann das Konzept, damit sie sich sicher fühlen.“</p> <p>B1 47-52 Also ich habe vollkommen unterbrochen. Ich habe gesagt so, jetzt Improvisationstheater und hab ihnen anhand von Übungen erklärt wie das geht und die waren irgendwie zuerst total verstört, was das jetzt soll, dass sie da jetzt Theater spielen sollen und improvisieren noch dazu...und das macht den Anlauf ein bisschen schwierig und dann irgendwann haben sie aber eine solche Lust bekommen, das zu tun.“</p> <p>B4 319-343 „ Es gibt auch Situationen wo ich den Kunden bewusst verunsichere. Das ist wenn er schon vorgefertigte Lösungen im Kopf hat und ich nicht das Gefühl habe, dass diese Lösungen wirklich zum Ergebnis führen oder ich der Meinung bin, es ist Hilfreich an dieser Stelle nochmal den Denkraum zu öffnen, dann produziere ich Unsicherheit. Ich tue dies, indem ich in Frage stelle, ob das was sie da gerade formulieren, das einzig Richtige ist. Das ist schon eine ganz gute Intervention. Das Zweite ist, ich gucke, dass andere Aspekte auch nochmals eine Rolle spielen, das Dritte ist, dann wird es schon heftig, dass ich sage, aus meiner Beraterperspektive und als Experte für diese Themen schlage ich vor, einen Zwischenschritt einzuführen und nochmals hier und dort hinzugucken [...]. In solchen Situationen erlebe ich die Kunden verunsichert. Es ist nicht etwas, was sie besonders freut, was sie wohlmöglich für sinnvoll erachten, wo sie nicht sagen, Klasse, wunderbar, sondern das ist einfach ein Prozess, aus meiner Perspektive, wo es hilfreich ist, auch sehr eng mit ihnen zusammenzuarbeiten, um diese zusätzliche Unsicherheit die dort entsteht, wirklich halten zu können. Ich zeige ihnen dann, wir machen jetzt diese Schritte und hier zeige ich Ihnen, welche Schritte wir machen und an welchem Schritt Sie wiederum Sicherheit unter den Füßen bekommen“</p>
<p>Eigene Unsicherheit wie Intervention im KS ankommen wird</p> <p>Kundenperspektive Der Kunde beobachtet die Gratwanderungen des Beraters während der Beratungsprozesse. Er bewundert diese Fähigkeit beim BS, spricht diesem dadurch eine besondere Kompetenz zu</p>	<p>B1 94-103 „Aber nicht sozusagen in einem Prozess, wo ich das Gefühl hatte der Prozess steht still, ich weiss nicht mehr ein und aus, also sozusagen eine Ratlosigkeit und in meiner Ratlosigkeit mich nun traue, etwas ganz anderes zu tun.[...] Für mich persönlich war es radikaler, weil ich nicht gewusst habe, was rauskommen wird dabei. Wenn ich sowas als Übung anwende in einem Seminar ist das weniger gefährlich. Aber in dem Fall hätte es natürlich auch schief gehen können, dass die völlig verzweifelt wären an diesen Übungen. Dann hätte ich gar nicht mehr gewusst, was ich mit ihnen tun soll (lacht)...“</p> <p>K2 42-48 „Und da habe ich gelernt die Fähigkeiten von C zu bewundern, weil er es fertig gebracht hat, die Leute zum Reden zu bringen. Also die zu konfrontieren mit ihrer Ablehnung und zwar so, dass der Grat zwischen Beleidigung und erlaubter Provokation, der war schmal und das hat er wunderbar hinbekommen, also wirklich bewundernswert.“</p>

Interventionsverständnis

Haltungen führen zu einem spezifischen Interventionsverständnis. Welche Bilder werden zum Interventionsverständnis beschrieben? Welche Rollen nimmt das Beratersystem im Prozess ein? Wie werden Beziehungen zum Kundensystem beschrieben?

1 Haltung

Zulassen der eigenen Unsicherheit

Unsicherheit und Irritation als Kompetenz des Beratersystems. Unsicherheit wahrnehmen, zulassen und dem Kundensystem zur Verfügung stellen.

Kundenperspektive

Für **den Kunden** ist Irritation kein Thema – Es bemerkt weder im Beratersystem, noch im Kundensystem Irritation. Es war im Beratungsprozess nie irritiert. Es konnotiert Irritation negativ.

B1 109-112

„Ich traue mich seitdem schon [...] offen zu legen, ich weiss jetzt auch nicht mehr weiter. Also dass ich dann auch den Gruppen sage, ich stehe jetzt auch an, ich weiss nicht, wie wir hier weiterkommen, wir probieren jetzt mal ganz was anderes. Also dieses auch stärkere Offenlegen.“

B1 285 ff.

„Ich glaube Irritation oder Unsicherheit ist etwas das dauernd da ist in einem Beratungsprozess und da meine ich jetzt nicht Unsicherheit im Negativen, sondern die Fähigkeit sich überhaupt irritieren, verunsichern zu lassen. Wenn ich in einen Beratungsprozess hineingehe und das Gefühl habe, dann kann das glaub ich gar nicht funktionieren. „

K4 77 ff.

„Ich selber war nie irritiert und ich spürte auch keine Irritation bei den andern. Der Berater der hatte die Sache im Griff, der arbeitete sehr zielorientiert, da erkannte ich keine Irritation und das soll auch so sein.“

Grundhaltung des Nichtwissens versus konkret Führung übernehmen und Steuern

- Mit dem Kunden auf die **Suche gehen, staunen können**
- **Antennen** für das Ungewöhnliche, Überraschende haben

B2 264 ff

„Das ist ein Grundprinzip der systemischen Organisationsberatung, dass wir mit der Grundhaltung hinein gehen, dass wir uns eben nicht auskennen, ja, beim Kunden. Dass wir da auf die Suche gehen, mit einem ethnologischen Zugang und wenn man da eben auf **die Seite des Nichtwissens** geht und eben gerade nicht auf die Seite des Wissens wie in der Expertenberatung, dann hat man auch die **Antennen für das Ungewöhnliche und das Überraschende**. Das heisst, sich überraschen lassen und da noch staunen können, was da alles passiert, und was da auch an Ungewöhnlichem, sowohl jetzt auf der Seite der problemgenerierenden Muster und Prozesse, aber auch auf der Seite der Ressourcen entsteht, auf das man zurückgreifen kann, um auch da die Entwicklungsfähigkeit eines sozialen Systems voranzutreiben.“

B2 274 ff

„Auf beiden Seiten gibt es immer wieder **Erstaunliches und das kriegt man nur zu sehen, wenn man da eine innere Neugierde hat**, zumindest eine gewisse **Naivität** und somit das Grundgefühl, ich weiss eben sehr wenig über das was beim Kunden jetzt da los ist und muss da mit ihm auf die Suche gehen und das ist eine sehr, sehr hilfreiche Grundhaltung und ich habe eigent-

<p>Kundenperspektive Das Kundensystem erlebt die Grundhaltung des Nichtwissens im Beratersystem als „neutrale dritte Person“. Mit dieser kann es im Lösungssuchprozess neue Perspektiven einnehmen.</p> <p>Der Kunde erkennt die Haltung des Nichtwissens (im Unterschied zur Fachberatung). Er erkennt es als einen Mehrwert mit dem Berater/der Beraterin zusammen Lösungen zu erarbeiten, die zu den individuellen Bedürfnissen der Organisation passen.</p>	<p>lich keinen Prozess wo ich nicht immer wieder ins Staunen komme. Also so wie jetzt auch mit diesen Beamten, also die haben mich echt überrascht, da hätte ich jede Wette verloren. Also auf beiden Seiten, dass sie die Aufgabe zuerst sozusagen nicht gemacht haben und dann dass sie die Aufgabe dann eben so gut gelöst haben, beides war überraschend!“</p> <p>B4 206-213 „Auf der Prozessebene erinnere ich mich sehr daran, wie ich den Übergang mit ihnen besprochen habe, von Herrn W zu dem Herrn H, wo ich gesagt habe, OK, was ist denn hier auf den verschiedensten Ebenen zu tun, was müsste der Herr W tun, was müssten die Leitungskräfte tun, was müsste der Herr H tun und was ist wann entsprechend zu tun, also ihnen so eine Matrixorganisation darzustellen, was muss wann prozessmässig gemacht werden, also sehr handfest, sehr konkret steuernd.“</p> <p>K1 390-480 „Es gab dazu eine Nachbereitung bei der Beratungsfirma O in B und das fand ich richtig Klasse. Das war auch wieder die Wirkung des unabhängigen Dritten. Auf der einen Seite waren eben Vertreter von der Lieferantenseite, sprich von D da, Produkteverantwortliche, Vorstand, Bereichsleitung, Krisenmanager und dann von der Auftraggeberseite von den Kunden aus verschiedenen Ebenen. Und es war ein wunderbarer Austausch, der da stattgefunden hat, wo ich mir gesagt habe, ich habe diesen ganzen Prozess live miterlebt, habe vieles Steuern müssen und hatte vor allem auch die Verantwortung für diesen Krisenbehebungsprozess gehabt und da habe ich mich gefragt, nur so still für mich, Sie sind jetzt die erste, die das mal so hört, da habe ich mich gefragt: warum haben wir eigentlich nicht vorher schon mal so zusammengesessen? Hätten wir dies vielleicht auch mal zum Anfang der Krise machen Müssen? Beim nächsten Mal würde ich das am Anfang machen, wenn ich nochmals in so eine Situation komme. Da würde ich mir gleich mal am Anfang so eine unabhängige dritte Kraft suchen, um mal zu bewirken, ruhig ‚high Level‘ aus grosser Flughöhe bewirken: Was sind denn eigentlich von hier oben geguckt die Probleme dafür, dass es so schlecht funktioniert...“</p> <p>K3 113-119 „Ich hatte mich bei McKinsey immer gefragt, woher wissen die eigentlich was für uns das Richtige ist? Die können ja eine Beratung machen, die in zwei Jahren völlig falsch sein kann. Beim O (Beratungsfirma) Berater sehe ich das nicht so. Hier erarbeiten wir die Lösungen zusammen, gemeinsam und das ist ganz wichtig. [...] Für mich ist ja so diese Arbeit, auch mit dem Berater, so wie eine Teamarbeit. Das ist schon anders, wie ich das früher kennengelernt habe. Das ist der Weg, den wir zusammen gehen und der auch zu unseren speziellen Position passt.“</p>
<p>Emotionen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Im Beratersystem wahrnehmen, zulassen, zeigen und zur Verfügung stellen 	<p>B1 35ff Ich habe gedacht, jetzt reicht mir. Jetzt reicht mir wirklich! Ich bin dann auch schon emotional geworden. Sie müssen sich vorstellen, das war an einem See in Südösterreich, draussen hat die Sonne geschienen, es war ein wunderschönes Hotel mit einem wunderschönen Seminarraum, also paradiesische Zustände um gut zu arbeiten. Es war aber nichts, es war nur Schwere und Schweigen.[...] Es war eine Unlust und es war auch so, dass man das Gefühl hatte, da trauen sich einige nichts zu sagen,</p>

<ul style="list-style-type: none"> Berater/Beraterin nimmt Emotionen im KS wahr und bewertet diese positiv <p>Kundenperspektive</p> <ul style="list-style-type: none"> Kunde nimmt im Prozess keine Emotionen wahr (spricht nicht davon) wichtig ist ein zielgerichtetes Vorgehen Emotionen gezielt im Kundensystem abholen 	<p>obwohl sie es vielleicht doch gerne sagen würden, also es war ganz, ganz schwierig und irgendwann habe ich gesagt: jetzt reicht mir! Jetzt machen wir etwas ganz anderes. Vergessen wir was wir hier tun und wir machen jetzt Improvisationstheater.</p> <p>B1 278 ff. Ich finde aber durchaus gut, ja, und dazu muss man auch stehen können, sozusagen in diesen Themen die eigenen Emotionen zur Verfügung zu stellen und Ähnliches. Ich glaube das ist auch eine Stärke und das würde ich mir gerne beibehalten.</p> <p>B1 177 – 181 „Und das war schon irrsinnig, also ich habe das irrsinnig schön gefunden, weil ich gemerkt habe, das berührt sie jetzt alle und die Zeit war es wert, also wir haben dann zwar noch einen ziemlich argen späten Nachmittag gehabt, weil wir haben dann den Sack wirklich zubekommen.“</p> <p>K4 50-53 „Veränderung habe ich eigentlich gar nicht wahrgenommen, in der Gruppe also ich fand dass die Gespräche alle ziemlich ruhig ablaufen, also im Prinzip ist man sich im Grossen und Ganzen der gleichen Meinung was zu tun ist, vielleicht die Umsetzung differenziert es, aber ich fand das alles sehr zielgerichtet“</p> <p>B3 338-341 „Wenn wir nun beispielsweise die Gesprächskonferenz vom letzten Freitag nehmen, da habe ich ja den Herrn R nach seinen Gefühlen bei der Übernahme dieser Leitung gefragt- dies war eine Intervention. Dies habe ich wirklich bewusst gemacht.“</p> <p>B3 414-420 „Ich habe ihn ja auch gefragt wie er sich fühlt in seiner neuen Situation. Mich interessiert eigentlich die emotionale Seite, also sozusagen die Stimmungsseite von diesen ersten Wochen. Also schlägt er die Hände über dem Kopf zusammen, kriegt er Lust aufzuräumen oder was zu tun, eine Veränderung in Gang zu setzen, ist er motiviert, da etwas zu bewegen, also was ist da so der Impuls und worauf kann ich mich einstellen...also hat er Lust etwas zu bewegen.“</p>
---	---

1 Rolle und Beziehung

Welche Rollenbilder werden vom Beratersystem beschrieben

<p>Beraterrollen Sanierer/Saniererin</p>	<p>B1 8-13 „Wir haben mit den Führungskräften der zweiten und dritten Ebene gearbeitet und haben im Grunde einen misslungenen Organisationsentwicklungsprozess aufgearbeitet. Also den habe ich nie durchgeführt sondern es war so, dass der in zwei Jahren zuvor gelaufen ist und sehr viel Frust zurückgeblieben ist und dieser Frust ist noch drinnen gewesen, in der Organisation.“</p>
<p>Hebamme</p>	<p>B491-97 „Meine Rolle ist vergleichbar mit der einer Hebamme, ja, eines Geburtshelfers, der ich sage mal den Raum zur Verfügung gestellt hat, in dem wir das Thema diskutiert haben, der auf die verschiedensten Aspekte hingewiesen hat, die für eine solche</p>

	<p>Neugründung sinnvoll sind, der die Diskussion angeregt hat, der Argumente gebracht hat, ähm ja, eigentlich wie ein Geburtshelfer, ja. Die Idee kam von der Gruppe und die Form der Umsetzung das war ja dann sozusagen ein Gemeinschaftswerk wo wir dann alle unsere Gedanken zusammen auf den Tisch geschmissen haben und daraus ein Vorgehenskonzept entwickelt haben. Die inhaltliche Ausarbeitung, das hat die Gruppe gemacht.“</p>
Coach von Führungskräften	<p>B2 112-116 „Wo die eigentlich aus dem Prozess aussteigen wollten. Und das wieder rückdelegieren, da habe ich dann doch sehr mitgeholfen, ich habe mit der Ministerin und ihrem Generalsekretär abgesprochen, wir haben ein längeres Gespräch geführt, mit der Ministerin, die sicher auch ein Stück vielleicht sogar verführbar war, den Ball zu nehmen, ich habe sie so beraten, dass wir den Ball nicht zurück nehmen und darauf beharren.“</p>
Moderator/Moderatorin Übersetzer/Übersetzerin	<p>B3 297-304 „Im Setting selber hab ich viel moderiert. Da habe ich mich dann eher als die Kommunikationspsychologin oder Moderatorin erlebt wie ich es in meinem Ursprung kennengelernt habe, also Übersetzungsfunktion, also dialogunterstützend, wie beispielsweise: Wenn sie sich selber hören, wie sie das gerade formuliert haben, als Feedback für Ihre Kollegin, wie hört sich das für Sie an? Oder wenn ich das höre, dann finde ich das schon sehr verletzend, wie könnten Sie dies anders formulieren. Es geht dabei vor allem darum, Verständigungsprozesse zu unterstützen. Ich weiss nicht, ob dies besonders systemisch ist.“</p>
Kutscher auf dem Kutscherbock	<p>B4 449-450 „Ich glaube, dass in den Beratungen, die ich durchführe zwei auf dem Kutscherbock sitzen, einmal der Auftraggeber und ich.“</p>
Bergführer	<p>B4 357-360 „Ich glaube die haben von mir stark ein Bild von einem Bergführer, der sie da durch den Prozess begleitet, im Sinne von der wird schon wissen was er macht, wir kennen ihn und wir vertrauen ihm, also geh mal voran, das wäre so eine Vermutung, dass dies so deren Bild ist...“</p>
Dirigent	<p>B4 372 ff „Es gab dadurch eine Lücke zwischen dem einen und dem andern und ich glaube diese Lücke für diesen Prozess, die hab ich gefüllt, oder füll sie noch. Aus diesem Grunde habe ich vielleicht die Rolle des...Dirigenten, Dirigent, das wäre vielleicht das richtige Wort für diese Phase.</p>
Trusted Advisor Vertrauensbasierte Kundenbeziehung	<p>B4 144-147 Es gibt dieses Modell des ‚Truste Davosers‘ und ich glaube, dass mein Beratungsansatz sehr stark dahin fokussiert, für meine Kunden ein ‚Truste Davoser‘ zu sein, dem sie sehr persönlich vertrauen.</p>

Kundenperspektive

Welche Rollen schreibt das **Kundensystem** den Beraterinnen und Beratern zu?

- **Coach**
- **Trainer/Trainerin**
- **Moderator/Moderatorin**

K4 23-30

„Zum Beispiel, als ich als neuer Institutsleiter kam, probieren die Abteilungsleiter natürlich ihre Machtposition zu stärken. Die Verträge der Abteilungsleiter müssen regelmäßig verlängert werden. Das stand nun eben wieder für 5 Jahre an und da hat er mir gesagt, nein, das würde er mir nicht empfehlen, das hat er vor der ganzen Runde gesagt, spontan, ich soll das nur mal ein Jahr machen, damit ich mich dann in aller Ruhe entscheiden kann und das haben die dann geschluckt. Sonst hätte ich mich im Prinzip verteidigen müssen und sagen ich will das jetzt noch nicht und **vor dieser Stolperfalle hat er mich bewahrt**. [...] Deshalb ist so ein **Coach** ganz gut.“

K2 373-375

„Die **Trainerpersönlichkeit** ist neben den Instrumenten, das gehört zusammen, nicht, also Sie können so einer Runde nicht jeden vorsetzen.“

K2 107ff.

„Ich habe es ja schon angedeutet, das war eher seine Kunstfertigkeit in der **Moderation**.“

K2 32-34

„Wir haben dann O (Beratungsfirma), also C und seiner Mitstreiterin **den Auftrag gegeben, sie sollten uns Veranstaltungen moderieren**. Wir sind ins Land gegangen und haben an allen relevanten Standorten wo Personal im Überhang war, uns mit den Personalverantwortlichen der Behörden zusammengesetzt und zwei Tagesworkshops gemacht.“

K1 35-37,

„**Die Moderatorin** kommentierte dann, also die Moderatorin hat eine Interpretation versucht, der Verfasser hat gegebenenfalls korrigiert und dann wurden Cluster gebildet.“

K1 368-371

„Wenn ein **Moderator** diese Runde moderiert, dann kippen auch mal Mauern und man öffnet sich, das habe ich als angenehme Überraschung empfunden.“

K4 17-21

„Er ist schon der **Moderator und sagt, ich führ hier das Gespräch und ich erteile jetzt das Wort dem oder dem**, dann fühlt sich keiner zurückgesetzt, weil intern müsste man einen wählen, der sagt, er ist jetzt der, der das letzte Wort hat und das fällt so weg. Der Berater sagt, ich leite die Runde hier und ich bin vollkommen neutral, weil es gar nicht in meinem Interesse ist, was ihr diskutiert und jetzt sag ich, jetzt ist Schluss.“

- Heldin/Held

K2 42 – 48

„Und da habe ich gelernt die **Fähigkeiten von C zu bewundern**, weil er es fertig gebracht hat, die Leute zum Reden zu bringen. Also die zu konfrontieren mit ihrer Ablehnung und zwar so, dass der Grat zwischen Beleidigung und erlaubter Provokation, der war schmal und das hat er wunderbar hinbekommen, also wirklich bewundernswert.“

K2: 82 – 84

„Wir bräuchten eigentlich dringend auf der ersten und zweiten Leitungsebene sowas wie Strategiebildung. Wir haben das einmal **mit C gemacht, da waren alle sehr angetan.**“

K2 289 – 293

„Also die Beratungstätigkeit von C hat im Wesentlichen, wie soll ich das sagen, also die Standardreaktion war: den können wir wieder nehmen. Das ist jetzt auf eine kurze Formel gebracht, dass er, aus welchen Gründen auch immer, **von den meisten als erfolgreich und nutzbringend empfunden wurde.**“

K2 271 – 273

„C war aus meiner Sicht, und die Methoden die er vertritt, **das Ideale** um mit relativ trockenen Leuten sowas wie einen Strategieentwicklungsprozess zu führen. Die Trainerpersönlichkeit ist neben den Instrumenten, das gehört zusammen, nicht, also Sie können so einer Runde nicht jeden vorsetzen.“

K1 56-60

„Das war für mich ein ganz **herausragender Moment, wo ich gesagt habe, das finde ich richtig gut**. Das ist bei weitem nicht bei allen Beratern gleich....da könnte ich jetzt auch bei O (Beratungsfirma) bleiben, ich kenne eine Handvoll Berater aus gemeinsamen Veranstaltungen und ich würde sie nicht alle gleich bewerten. **Also Frau A spielt da in der Hinsicht schon eine herausragende Rolle.**“

- Der Chef im Ring

K1 242-243

„Also wenn es um so eine moderierte Veranstaltung geht, ist sie ja sozusagen, auch von der Methodik her, **der Chef im Ring**“

K4 7-11

„Wenn es mal heiss zu und her geht, dann sagt er, OK, jetzt haben wir genug darüber gesprochen und ich sehe die und die Quintessenz daraus [...] können wir das so machen? Er bringt also die Leute wieder zur Raison. Wenn es verschiedene Meinungen gibt, dann sagt er: Gut jetzt haben wir alles gehört und jetzt sollten wir zu so und so einem Ergebnis kommen, können wir so fortfahren?“

K4 15-17

„Wenn ein Externer dabei ist, wenn der sagt, **jetzt ist aber Schluss**, dann wird das eher akzeptiert als wenn man sich intern sozusagen einigen muss.“

- **Der ‚unabhängige Dritte‘**
Das KS sieht den Mehrwert der Beraterin/ des Beraters in der Rolle der **‚neutralen Drittperson‘**, welcher eine erweiterte Perspektive zugesprochen wird

K1 390ff.

„Das war auch wieder die **Wirkung des unabhängigen Dritten**. [...] wenn ich nochmals in so eine Situation komme, da würde ich mir gleich mal am Anfang so eine unabhängige dritte Kraft suchen,

K1 178-186

„Also ich will damit sagen, aus eigener Kraft wars offensichtlich auf Grund der Interessenskonflikte nicht immer möglich, die beste Lösung zu identifizieren, sondern das war immer auch eine Herkunftslösung und mit externer Beratung ist das besser gelungen und das habe ich schon als einen wichtigen Mehrwert dieser externen Beratung empfunden. **Es kam noch eine dritte Meinung dazu, die mal völlig unvoreingenommen gespiegelt hat, was sind denn die Vor- und Nachteile der bisherigen Handhabung und wie müsste das Zielbild aussehen**, das war für mich schon ein Schlüsselerlebnis, dass da Einfluss entstanden ist. „,

K3 36-40

„Als Externer gibt er uns Tipps, die wenn wir das bei uns machen, nicht kommen, weil wir zu stark in der Organisation behaftet sind. **Ein Aussenstehender kann das anders beurteilen, der hat eine andere Sichtweise**. Er gibt uns also **Denkanstöße**, die wir selber wahrscheinlich nicht entwickeln würden, **also dass wir über den Teller rausgucken. Er gibt uns eine externe Sichtweise.**“

K4 35-38

„**Ich nehme den Berater in den Workshops eigentlich gar nicht so als Berater wahr**. Also das ist also **nicht so, dass man das Gefühl hat, da ist ein Fremdkörper**, sondern der lenkt die Richtung, stellt die Fragen und er ist eigentlich nur der **Vermittler**. Aber bewusst so nehme ich ihn gar nicht wahr und ich glaub, so solls auch sein.“

- **Der Katalysator**

K 4 3-5

„Mir fällt auf, der macht das sehr ruhig und er ist da wirklich **der Katalysator**, weil wenn es ein Externer ist, der die Leute zu rechtweist, ist das ganz was anderes, als wenn es von intern passiert. Der kann ja relativ frei sprechen.“

- **Fachberater**

K3 46-48

„Also bei uns geht es nun ja um eine strategisch neue Ausrichtung. Da hat er Vergleiche aus der Industrie gebracht. über bestimmte Entscheidungen, die sich dort als falsch herausgestellt haben.“

K4 87-94

„Der Berater hat zuerst mal die Argumente gesammelt, dann hat er sich natürlich die Sachen auch angeschaut, ob das wirklich das Beste für uns ist, weil wenn man im eigenen Teller sitzt dann kann man über den Rand nicht hinausschauen, er hat das also von aussen betrachtet und hat dann **seine Meinung dazu mitgeteilt, wie er die Sache sieht, was gut und was schlecht ist**. [...]Also das ist nicht so, dass er mir etwas erzählt, was ich eh schon weiss, sondern er hat nur dafür gesorgt, dass die Informationen konzentriert gesammelt wurden und hat dann auch, **sag ich mal, seine Argumente gebracht, wo es gut oder wo es schlecht ist, wo er die Gefahren sieht.**“

Rolle der Organisation	
<p>Die Rolle der Organisation bei der Problemlösung</p>	<p>B3 36-48 „Ich interessiere mich immer dafür, wenn es darum geht, Menschen die eine bestimmte Rolle, die eher komplex ist, [...] die eine Sonderrolle ist, die darin zu qualifizieren. Und gerade in dieser Kopplung, wenn ich das Gefühl habe, die Rolle ist die Lösung eines Problems der Organisation [...] dieser Aspekt, diese Verknüpfung zwischen Qualifizierung, also im Grunde genommen Personalentwicklung und der Frage, was ist da die Rolle der Organisation, wo ist da der Zusammenhang zum System? [...] Dies zu Verknüpfen mit solchen Qualifizierungen, das finde ich sehr interessant. Ich bin immer ziemlich schnell gelangweilt, wenn es darum geht nur Seminare durchzuführen, also reine Trainings, wo nur die Person im Vordergrund steht und es überhaupt nicht interessiert, was rechts und links ist, also klassische Trainingsprogramme.“</p> <p>B3 242-248 „Das System braucht die Bereitschaft...ein System mit sehr festen Grenzen, mit einer grossen Undurchlässigkeit nach aussen, mit dem wird es immer sehr schwierig sein, in einen Beratungsprozess zu kommen, weil du ja überhaupt keine systemischen Interventionen machen kannst...die kommen ja nicht an! (lacht) Die prallen an der Grenze ab, wenn du so willst! Es braucht schon eine gewisse Öffnung, auch eine Berührbarkeit an der Stelle zu haben, ob das die Person, das Team oder das System insgesamt ist, mit dem du arbeitest. Und das hängt ja auch immer zusammen.</p> <p>B5 88-98 „Da kamen mehrere grosse Themen raus. Das war praktisch die erste gemeinsame Veranstaltung die die überhaupt zusammen gemacht haben. Und das war ziemlich interessant und ich glaube für die auch erhellend, nützlich, weiterführend und der damalige Vorstandsvorsitzende, hat irgendwie eine Idee davon gekriegt, dass er sagte, das ist ja doch nützlich. Also der war total sperrig zu Anfang, fand das irgendwie nicht so toll und R hatte sich durchgesetzt, das zu machen und am Ende fand er das nützlich, das weiter zu machen.“ Und der Vorstand hat sich entschieden mit mir weiterzuarbeiten.“</p>
<p style="color: red;">Kundenperspektive</p> <p>Es braucht auf der obersten Ebene des Kundensystems Personen, die der systemischen Beratung mit einer positiven Haltung begegnen und darin einen Mehrwert für die Organisation sehen.</p>	<p style="color: red;">K2 6-10 „Wir haben inzwischen den Vorstandsvorsitzenden ausgewechselt, der von dieser Form der Beratung nicht so viel hält. Der ist ja Techniker, man sagt 2 x 2 ist 4 und dann ist das so....Ich arbeite aber mit C (Berater) schon seit 2002 zusammen.“</p> <p style="color: red;">K2 347-354 „Schade ist nur, dass wir den Weg nicht fortsetzen können, weil wir jetzt erst mal wieder einen neuen (Vorstandsvorsitzenden) integrieren müssen. Der kommt in diesem Falle von X (Organisation) und hat eine etwas andere Kultur erlebt als studierter Physiker. Er hält von solchen Beratungsprozessen und Gesprächen wie wir sie hier gerade führen, nicht viel, dann braucht es einige Zeit, bis man den...und das ist lästig...“</p>
Wie wird die Beziehung zum Kundensystem beschrieben?	
<p style="background-color: #f2f2f2;">Anschlussfähigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anschlussfähigkeit und Vertrauen 	<p>B3 65-69 „Und es ist natürlich toll, da gut anschlussfähig zu sein, da auch zu merken, dass man als Person da auch einen guten Respekt,</p>

im Kundensystem als Voraussetzung für Interventionen

- Dem KS **Sicherheit** in Veränderungsprozessen geben

einen guten Ruf genießt und nicht so viel rackern und arbeiten muss, um einfach auch intervenieren zu dürfen, sondern sich einfach sagen kann, OK ich frag den jetzt einfach, wie er sich fühlt auf seiner neuen Stelle.“

B3 162 ff.

[...] „und ich habe mich trotzdem dazu entschieden mit dieser Intervention zu arbeiten, denen zu spiegeln, was ich verstanden habe, in den Interviews und ganz nahe daran zu bleiben, was sie mir erzählt haben, gleichzeitig sehr auf Anonymisierung zu achten, die hatten eine wahnsinnige Angst davor, dass irgendwas von dem was sie mir erzählt haben, in die Öffentlichkeit dringt. **Ich war sehr stark daran zu sichern, dass sie das Vertrauen haben, dass ich nichts erzähle.**

B3 77-83

„Also ich glaube, dass ich jemand bin, die sich sehr schnell in die Sprache des Kunden eindenkt und die eigene Sprache schnell adaptiert, ich glaube, dass ich ein Mensch bin, der persönlich sehr leicht in Kontakt kommt, also über eine Zugewandtheit und ich glaube auch über eine hohe Natürlichkeit. Also ich komme sehr schnell in Nähe. Das Risiko ist bei mir eher mangelnde Distanz, also draussen bleiben zu können und nicht ins System zu fallen. Aber ähm, darüber gelingt es mir, glaube ich ziemlich schnell, Vertrauen aufzubauen.“

B4 141-147

„**In Veränderungsprozessen, die sehr viel mit Unsicherheit** zu tun haben, **da geb ich, glaub ich, sehr viel Sicherheit**. Es gibt dieses Modell des ‚Trusted Advisers‘ und ich glaube, dass mein Beratungsansatz sehr stark dahin fokussiert, für meine Kunden ein ‚Trusted Adviser‘ zu sein, dem sie sehr persönlich vertrauen.“

- Anschlussfähigkeit durch **fachliches ,Know-how Branchenverständnis** (Herausforderung)

B4 69-81

„Um in dieser Organisation anschlussfähig zu sein, brauche ich eine **gute fundierte Vorstellung über die verschiedensten Organisationsmodelle und Wissen darüber, für welches Geschäftsmodell sich denn welches Organisationsmodell im Prinzip eignet**. Da brauche ich auf der Organisationsseite ein gutes Verständnis dafür. Auf der andern Seite brauche ich ein Verständnis, was deren Geschäft eigentlich ist. **Was heisst eigentlich Raumflugbetrieb. Also mit was beschäftigen sie sich, welche Themen, welche Fragestellungen müssen die den organisational bearbeiten um diese Leistung, die sie dem Kunden versprechen, tatsächlich erfüllen zu können** und das war schon sehr herausfordernd für mich, zu verstehen, was heisst eigentlich Raumflugbetrieb. Innerhalb einer Beratungspraxis ist das ein Exot. Das ist eine eigene Welt, eine eigene Sprache, ganz schön taff das zu verstehen, das nachzuvollziehen.“

B5 316-321

„Letztlich glaube ich dass das zwei Sachen sind. Ich glaube, dass **der Kunde das Gefühl hat, man hat das Thema verstanden** und das andere ist, dass man eine persönliche Akzeptanz findet, die man vielleicht am ehesten mit **Vertrauen** beschreiben könnte, wo die Leute sagen, es gibt eine Relation wo die Leute sagen, da kann man mit Problemen ankommen oder offenen Fragen.“

Kundenperspektive

Das **KS** bezeichnet die **anschlussfähige Beraterpersönlichkeit** und die passenden Methoden wichtige Voraussetzung zur Anschlussfähigkeit ans Kundensystem.

- Der Berater/die Beraterin soll **Vertrauenserweckend sein** (durch die Persönlichkeit und klare Rahmenbedingungen eine Atmosphäre des Vertrauens schaffen)
- Dem KS das Gefühl geben, es wird uns nichts passieren
- Auf der Kundenseite ist eine gewisse ‚Heroisierung‘ des Beratersystems erkennbar
- Das KS bezeichnet die Beratertätigkeit als ‚Kunst‘

- Anschlussfähigkeit über die Sprache

- Anschlussfähigkeit durch persönliche Nähe und Authentizität

Kundenperspektive

Offenheit, und persönliche Nähe der Beraterin/des Beraters wird vom Kundensystem wahrgenommen und wertgeschätzt.

- Achten auf Allparteilichkeit

K2 371-379

„C (Berater) war aus meiner Sicht und die Methoden die er vertritt, **das Ideale** um mit relativ trockenen Leuten sowas wie einen Strategieentwicklungsprozess zu führen. Die Trainerpersönlichkeit ist neben den Instrumenten, das gehört zusammen, nicht, also Sie können so einer Runde nicht jeden vorsetzen. **Der muss auch auf einen Schlag Vertrauenserweckend** sein und in seinem ganzen Auftreten bei den Leuten das Gefühl auslösen: Na ja, da wird schon nichts passieren und dann eben dass trotzdem was passiert, das ist auch seine **Kunst**.“

K1 46-53

„Ich habe auch dabei empfunden, dass dort ein **Vertrauensverhältnis aufgebaut wurde**. Ich glaube durchaus, je nachdem wie ein externer Berater agiert, kann das bei der Zielgruppe Vertrauen aber auch Misstrauen erzeugen und da liegt ganz stark der Schwerpunkt auf einer **Atmosphäre die auch von Vertrauen gekennzeichnet war**. Dass auch die Rahmenbedingungen für dieses Vertrauensverhältnis nochmals geklärt wurden, vertrauliche Gruppe, wir reden offen, wir stimmen ab, was wir davon nach draussen geben, so solche Grundsätze haben wir beredet.

B3 75-77

Ich glaube, dass ich jemand bin, die sich sehr schnell in **die Sprache des Kunden eindenkt und die eigene Sprache schnell adaptiert**.“

B3 86-89

Und da denke ich, dass ich da einfach einen anderen Stil hab, also einen persönlichen Stil, der leichter anschlussfähig ist. Merke aber auch bei andern Kunden, die genau auf solche Statusorientierung abfahren, dass ich da nicht so leicht Anschlussfähig bin, weil ich auf dieses Theater keine Lust hab.

K1 42-46

„Wir reden ja konkret über Frau A, ja. Äh, bei Frau A habe ich stets die sehr offene Atmosphäre geschätzt und das liegt ganz bestimmt in ihrem Wesen begründet, dass sie sehr stark auf ihre Gesprächspartner auch zugeht, zumindest habe ich dies so empfunden und ich habe auch empfunden, dass dort ein Vertrauensverhältnis aufgebaut wurde.“

B3 168 ff.

	<p>„Gleichzeitig musste ich aufpassen, nicht zu sehr die Führungskraft und nicht zu sehr das Team, zu sehr in Schutz zu nehmen, gleichzeitig aber auch nicht beide zu sehr zu konfrontieren, sondern irgendwie auch Angebote zu machen in den Deutungen, den Hypothesen, die ich beschrieben habe.“</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Im Kundensystem Führung übernehmen Thema Macht /Thema Autorität Thema Führung und Nähe zum Auftraggeber 	<p>B4 387-397 „Ich glaube, dass es da verschiedene Autoritätszuschreibungen gibt. Und ich glaube, dass es eine Art von persönlicher Autorität gibt, die man mir zuschreibt, über die Erfahrungen, die man mit mir gemacht hat, es gibt ein Thema des Know hows wo ich eine Autorität bin und ich glaube das Machtspiel innerhalb des D und die Autorität innerhalb des D, da halt ich mich sehr weit draussen, das ist nicht sozusagen wo ich mitmische. [...] Das ist ein Spiel, das ich eher beobachte und nur gucke, wenn es irgendwie schief läuft und ich dann dort eingreife.</p> <p>B4 437-448 „wie gesagt, ich glaube, dass ich den Beratungsprozess führe. Nur ist dieses Führen, wenn ich das sage, ich tue das, ähm, etwas was ja nicht nur alleine auf meinem Mist wächst, sondern das ist sehr stark in der Kommunikation mit den Auftraggebern, wo ich da intensive Kommunikation pflege, die auch von den andern, so wie ich das zurückgemeldet bekommen habe, sehr geschätzt wird [...] Und durch diese intensiven Gespräche entsteht Führung – Passieren die nächsten Schritte, also was wollen wir tun, wie wollen wir es tun, wann wollen wir es tun, diese Fragen, die ja Führung zu beantworten hat, was ist eigentlich unsere nächste Intervention, wie die nächste Intervention gestaltet werden und wann passiert die nächste Intervention, diese Themen werden intensiv mit den Auftraggebern durchgesprochen und dabei entsteht Führung.“</p> <p>B4 416-431 „Also ich gucke da schon auch, dass ich mit dem Herrn L (Auftraggeber) einen guten Kontakt habe, einen guten Draht habe, um möglicherweise diese Karte spielen zu können, denn wenn wir beide verbunden sind, dann ist das schon Autorität und Macht, das zieht, ja. Also da guck ich schon, dass ich für solche Machtverhältnisse sorge, dass ich gut arbeiten kann. Ich gucke immer, dass ich eine gute persönliche Beziehung zu dem sozusagen Amtsinhaber habe. Also zu demjenigen der die institutionelle Macht und Autorität hat und dann nutze ich meine Expertenautorität, meine Macht für das Porzessdesign und dann gucke ich auf das Spiel innerhalb der Organisationen, also welche Themen müssen hier bespielt werden, wann bespielt werden, wie bespielt werden, damit auch in dem organisationalen Kontext das Thema akzeptiert und durchgesetzt werden kann.“</p> <p>B4 453-463 „Ich glaube, dass in den Beratungen, die ich durchführe zwei auf dem Kutscherbock sitzen, einmal der Auftraggeber und ich. Es gibt nur, ich glaube, das ist meine persönliche Verführung oftmals auch die Situation, dass ich mich nicht nur in dieser Position auf dem Kutscherbock befinde, sondern dann bildlich gesprochen auch neben die Pferde springe und diese Pferde am Zügel führe und neben dem Wagen herlaufe oder neben den Pferden und das ist ziemlich anstrengend. Und ich glaube das passiert immer wieder in meiner Form von Beratung, dass ich dann nicht in eine Spiegelposition oder eine komplementäre Position des Danebenstehens gehe, sondern dann projektmässig die Zügel mit in die Hand nehme und äh da weiterziehe, ja. Also ich glaube diese Aussage ist ganz typisch für mich. Führung übernehme ich im Beratungsprozess, also meine Klienten würden mich nicht als den komplementären Beobachter bezeichnen, vermute ich, sondern eher denjenigen der drin im</p>

<p>Kundenperspektive Das KS spricht dem Beratersystem eine Führungsrolle zu und hat die Erwartung dass es diese Rolle auch wahrnimmt</p>	<p>Geschehen ist, der nah dran am Geschehen ist, der dabei ist.“</p> <p>K1 225-254 „Es gab schon mal kleine Konflikte, so in der Richtung: Chef will sich mal durchsetzen- das geht ja in bestimmten Konstellationen, wenn man so ein Problem bewegt, nicht unbedingt, dass Chef sich dann durchsetzt, das geht einfach manchmal nicht, weil da hat man sich extra Raum genommen, um darüber mal zu reden, miteinander [...]und ich erinnere mich, dass es mindestens eine Situation gegeben hat, wo sich die Moderatorin dann auch durchgesetzt hat [...] auf eine ganz liebe, nette Art und Weise und völlig...also überhaupt nicht verletzend oder so [...] hat sie auf eine sehr nette, also sehr klar und deutlich gemacht, also was sie will war sehr klar [...], also wenn es um so eine moderierte Veranstaltung geht, ist sie ja sozusagen, auch von der Methodik her, der Chef im Ring, also ich sehe sie zumindest so an und dass sie dies schon auf eine sehr nette Art das deutlich gemacht hat, dass es dann auch so ist. Also manchmal sind das ja auch einfache Aufrufe in die Runde, sozusagen eine Disziplin zu wahren. Also in der Methodik zu bleiben, und so weiter, um das Arbeitsergebnis jetzt auch nicht zu gefährden. Das hat sie jedes Mal so auf ihre Art gemacht. Ich fand das völlig in Ordnung, also da war jetzt nicht eine platte Ansage notwendig sondern sie hat Personen persönlich angesprochen. Das ging durch eine sehr sanfte Intervention.“</p> <p>K3 58-59 „Er muss als Berater irgendwie ja auch Führung übernehmen, sonst funktioniert das Ganze ja nicht.“</p> <p>K3 82-85 „Herr A (Berater) hat dem Herr X klargemacht, dass das so nicht die richtige Vorgehensweise ist, dass man jemanden schlecht macht. Er gab ihm so in der Art einen Hinweis, dass er sagte, Lieber Herr X ich glaube nicht, dass das die richtige Form ist, dass man das so publik macht. Weil eine Führungskraft darf sich so nicht verhalten.“</p> <p>K4 84-86 „Die Wirkung dessen, was der Berater mit uns tut ist einschneidend. Wir legen die Strategie der nächsten fünf Jahre damit fest. Und das, was wir gegenüber dem Vorstand dann auch durchdrücken wollen oder genehmigt bekommen wollen.“</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Tragfähige Beziehungen als Voraussetzung für Interventionen 	<p>B3 96-99 „Also wie kann ich überhaupt eine Brücke bauen, die dann fest genug ist, um intervenieren zu können, ja, um auch vielleicht konfrontative aufzutreten, nenn ich es jetzt mal. Also auch schwierige Hypothesen zu formulieren.“</p> <p>B3 428-431 und das war auch eine Intervention um Kontakt herzustellen, zu gucken, erzählt er mir das überhaupt, also gelten die Brücken von früher noch? Also auch das ist so eine Überprüfung, krieg ich den mit ins Boot?“</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Gutes Einfühlungsvermögen ins Kundensystem 	<p>B2 91-93 „Da haben wir sehr gut, find ich, einfühlsam, das sind durchaus gescheite Leute da an der Spitze, diese Zukunftsherausforderungen von der politischen Seite her, herausgearbeitet.“</p>

<p>Beziehungsqualität Wie wird die Beziehung zwischen dem Kundensystem und dem Berater-System beschrieben?</p> <p>Kundenperspektive KS schätzt Kompetenz und natürliches Auftreten sowie die partnerschaftliche Beziehung, erlebt Beziehung zu BS harmonisch</p>	<p>B1 121-136 „Sehr nette Leute, hochintelligent, also das war eine Hochintelligentgruppe, sehr fordernd auch. Lauter Mathematiker und Physiker, also im Rechnen bin ich nicht nachgekommen (lacht)...und sehr zugänglich, also irgendwie sympathisch und so, also auf der einen Seite war es sehr angenehm mit ihnen, auf der anderen Seite waren sie ganz schwierig, weil jeder so total individuell war. Es war schwierig die sozusagen immer unter ein Dach zu bringen.“</p> <p>B5 288-296 So hab ich selber für mich daraus geschlossen, dass man als Berater das Kommitment für fester hält, als es der Kunde sieht, weil man natürlich in einer andern Positionierung zu dem Laden ist, weil wir halt Kunden brauchen, um zu überleben, wenn man so will, während die Organisationen brauchen keine Berater, also erstmals, um zu überleben. Also da gibt es eine andere Verbindlichkeint, auf die man sich da verlassen kann, deshalb müssen an der Stelle immer wir Kontakt halten, weil die Organisation selber die hat da kein Interesse daran.</p> <p>K3 60-63 „Er ist sehr kompetent und überzeugend. Er hat ein natürliches Auftreten. Man kennt dies ja auch anders von diesen Beratungsfirmen...die haben ein Auftreten, können gut reden, überzeugen, nur weiss ich nicht, ob das was hilft. Ich erlebe seine Beratung partnerschaftlich, also wirklich gut und harmonisch. Das funktioniert.“</p>
<p>Nähe und Distanz</p>	
<p>Als ein System (Berater- Kundensystem) ,wir‘. Beratende identifizieren sich stark mit dem Kundensystem</p>	<p>B1 388-399 „Am nächsten Tag waren wir dann wieder arbeitsfähig. Das war noch die grössere Überraschung und da haben wir am Schluss wieder eine ähnliche Runde gemacht, nur haben wir da dann gelernt vom Vortag. Wir haben ihn ein Stück aussitzen lassen, aus dem Kreis, so dass er nicht mitreden musste und wir haben ihn aus der Distanz die Themen nochmals zuhören lassen. Und interessanterweise ist das gegangen.“</p> <p>B2 93-97 “Dann ging es darum, das war vor etwa 2 Monaten, zu sagen: ja, entwickeln wir mal Ideen. Das Ganze ist ja noch nicht in Stein gemeisselt. Einfach damit man Alternativen hat, wie so eine Organisationsarchitektur ausschauen könnte. Wir waren so weit, dass die bestehenden Strukturen das nicht bringen würden</p> <p>B4 97-100 „Das war ja dann sozusagen ein Gemeinschaftswerk wo wir dann alle unsere Gedanken zusammen auf den Tisch geschmissen haben und daraus ein Vorgehenskonzept entwickelt haben. Die inhaltliche Ausarbeitung, das hat die Gruppe gemacht.“</p> <p>B4 217ff</p>

<p>Kundenperspektive Der Kunde erlebt, dass der Berater bei vertraulichen Fragen seine persönliche Nähe sucht, um sich ein Bild über die Operationslogik des Systems zu machen. Auch darüber, wie das BKS zusammen weiterkommen kann. Dies wird vom KS positiv bewertet.</p>	<p>„Ich habe da initiiert zu sagen, da machen wir den nächsten Workshop in Köln, da gehen wir hin und da geben wir den Kölnern die Möglichkeit Köln darzustellen. Das haben wir dann gemacht [...] und ich glaube wir haben die doch ähm problematische Situation in Köln etwas gelöst.“</p> <p>B1 24-26 „Wir haben zum Beispiel Bilder gemalt, über die Situationen, in denen sie stecken, das heisst nicht ich habe gemalt, sondern ich habe sie malen lassen.“</p> <p>B4 444-448 „Und durch diese intensiven Gespräche entsteht Führung – Passieren die nächsten Schritte, also was wollen wir tun, wie wollen wir es tun, wann wollen wir es tun, diese Fragen, die ja Führung zu beantworten hat, was ist eigentlich unsere nächste Intervention.“</p> <p>K3 68-77 „Er sucht auch die Nähe. Also das habe ich immer wieder gemerkt. [...]Und er kam dann immer zu mir, wenn er spezielle Fragen hatte, das viel mir auf, da kam er dann zu mir. Vielleicht auch Fragen die vertraulich sind, hab ich gemerkt, dass er da immer wieder bei mir nachhakt, um sich ein Bild machen zu können. Somit hat er recht schnell verstanden, wie wir eigentlich miteinander funktionieren müssen. Das ist wichtig für seine Beratung. Auch die persönlichen Gespräche mit den Abteilungsleitern, das ist wichtig. Auch die Pausengesprächen, auf der Suche nach persönlichen Gesprächen, dass er das einfach ausnutzt, um sich näher zu kommen, das fand ich gut.“</p>
<p>Berater/Beraterin beschreibt Vorteile und Risiko der Nähe zum Kundensystem.</p>	<p>B3 79-86 „Ich bin ein Mensch, der persönlich sehr leicht in Kontakte kommt, also über eine Zugewandtheit und ich glaube auch über eine hohe Natürlichkeit. Also ich komme sehr schnell in Nähe. Das Risiko ist bei mir eher mangelnde Distanz, also draussen bleiben zu können und nicht ins System zu fallen. Aber ähm, darüber gelingt es mir, glaube ich ziemlich schnell, Vertrauen aufzubauen...Ich bin wenig, also das was die Leute so über die Beraterszene denken, das sind irgendwie so coole Leute, die eingeflogen kommen, in Anzug oder Kostüm und viel Staub aufwirbeln und hinterher merkt man, das hätten wir selber auch gewusst, so...“</p> <p>B4 453-464 [...]“Sondern dann bildlich gesprochen auch neben die Pferde springe und diese Pferde am Zügel führe und neben dem Wagen herlaufe oder neben den Pferden und das ist ziemlich anstrengend. Und ich glaube das passiert immer wieder in meiner Form von Beratung, dass ich dann nicht in eine Spiegelposition oder eine komplementäre Position des Danebenstehens gehe, sondern dann projektmässig die Zügel mit in die Hand nehme und äh da weiterziehe, ja. Also ich glaube diese Aussage ist ganz typisch für mich. Führung übernehme ich im Beratungsprozess, also meine Klienten würden mich nicht als den</p>

	komplementären Beobachter bezeichnen, vermute ich, sondern eher denjenigen der drin im Geschehen ist, der nah dran am Geschehen ist, der dabei ist . Auch aus meiner Emotionalität heraus, ich bin nicht der Beobachter, der neutrale Rolle. “
Kundenperspektive Grenzen: Der Kunde würde für Prozesse, bei denen es um die individuelle Entwicklung von Mitarbeitenden geht keine systemischen Berater engagieren (Mangelnde Nähe, Herzlichkeit).	K2 379-393 Wir haben hier zur Zeit einen grossen anderen Beratungsprozess laufen, mit einem anderen Trainer, da gibt es eine Vielzahl von Prozessen, die holprig laufen...und wir haben da einen Prozess angestossen, dass mit den Mitarbeitern, dass die einmal auf TA-Basis trainiert werden, das empfinden die durchweg, ich habe alle Trainings besucht, als grosses Moment der Wertschätzung, die sehen uns als Person und kümmern sich um uns. Und der zweite Effekt: sagt was euch stört und wir ändern es- und zwar so, dass innerhalb einer Lebensspanne Veränderungen erfahrbar sind, also das sollte jetzt ein Witz sein, die Leute auch merken, dass was passiert. Da weiss ich nicht, ob ich Herrn C engagieren würde. Also ich hab's jedenfalls nicht gemacht, weil mir ein Systemiker dann doch einfach zu dröge ist. Da muss auch ein bisschen mehr mit Herz und...man muss die Gefühle der Leute da stärker ansprechen.
Zeitdimension Zeitdauer: Wie viel Zeit wird für Interventionen investiert Zeitpunkt: Wann werden Berater in die Organisation geholt? Wann und aufgrund von welchen Entscheidungen werden Interventionen gesetzt? Welches sind die auslösenden Momente?	
1 Zeitinvestition für Intervention (Aufwand und Ertrag)	
Investition von Zeit in die Intervention. Steht die Aufwand der Zeitinvestition in einem Verhältnis zum Ertrag? (Auftragserfüllung)	B1 41-47 „ Im Grunde hatte ich noch Themen, die ich gerne mit ihnen abgearbeitet hätte , d.h. ich hatte auch noch etwas Zeitknappheit und ich dachte, na gut, wenn ich jetzt den ganzen Nachmittag Improvisationstheater mache, dann wird es schwierig, dass wir das zeitlich wieder einfangen, dass wir zeitlich auch zurechtkommen , aber ich hatte irgendwie das Gefühl, wenn wir nicht komplett was anderes tun, werden wir alle nach drei Tagen vollkommen unzufrieden rausgehen. B1 175-177 Das hat uns viel Zeit gekostet und ich war mir auch da sehr unsicher, ob die Zeit das wert ist, weil ich mir gedacht habe so viel Zeit haben wir nicht und wir müssen ‚den Sack zukriegen‘.
Kundensystem ist bereit Zeit in Beratung zu investieren	B3 6-12 „Ich arbeite seit 6 Jahren für D. Für diesen Bereich XY in O. Ich mache mit dieser Organisationseinheit 1-2 mal pro Jahr eine Supervision mit dem Managementteam wo wir auswärts gehen, in ein Hotel und an diesem einen Tag gemeinsam strategische Fragestellungen zu durchdenken. Da nimmt sich wirklich dieses Team Zeit einmal die verschiedensten Aspekte zu durchdenken, mehr Zeit als im operativen Tagesgeschäft vor Ort. “
Verantwortung fürs Vorankommen	B1 146-150

<p>übernehmen (Beratersystem) ‚Ins Handeln kommen‘, auch zu einem Abschluss gelangen</p>	<p>„Und dann habe ich diesen letzten Tag gemacht und habe gemerkt, das ist ein Horror, weil ich weiss, also ich hatte wirklich die Befürchtung, die werden am Schluss alles was wir in diesem Jahr in kleinsten Schritten geschafft haben, wieder aufmachen. Das war wirklich meine ganz große Befürchtung und das hat sich auch schon angedeutet.“</p>
<p>Kundenperspektive Das Kundensystem ist sich der Zeitinvestition im Beratungsprozess bewusst und bewertet diese im Sinne des ‚Return on Investment‘ als positiv</p>	<p>K2 298 – 306 „Ja, weil andere Ergebnisse auf den Tisch gekommen sind, als es ihren Erfahrungen entsprach, aus Sitzungen und Besprechungen heraus. Also zum Beispiel in diesen Strategiebildungsprozess der ja nur einmal 2 Tage stattgefunden hat, dass dort am Ende vier gemeinsame Projekte übergreifend Statistik, IT, gestanden haben, die auch durchweg erfolgreich inzwischen geendet sind, das hätte sich vorher keiner vorstellen können. Das wäre ein endloser Prozess gewesen, des Austauschs, bis man überhaupt dorthin gekommen wäre.“</p> <p>K1 7-9 „Es ging eigentlich immer darum, dass ein gemeinsames Verständnis hinsichtlich der Aufgabe, bzw. des zu lösenden Problems hergestellt werden sollte, was in der Regel nennenswerte Zeit beanspruchte.“</p> <p>K1 426-433 „Da ist dann diese volle Bandbreite nochmals richtig aufgemacht worden. Das fand ich sehr, sehr hilfreich. Ob das aus eigener Kraft...also es wär sicherlich aus eigener Kraft gelungen, das glaube ich schon, aber ob man sich dafür so viel Zeit genommen hätte und auch jeder der Beteiligten sich selbst so viel Zeit nimmt dafür, das ist eine andere Frage. Man wird sozusagen gezwungen, und ich meine das positiv, richtig Zeit zu investieren und das Problem jetzt mal richtig an sich heran zu lassen.“</p>
<p>2 Zeitpunkt für Intervention - gibt es „auslösende Momente“ bei Interventionen?</p>	
<p>Kritische Stellen im Beratungsprozess als Entscheidungsmomente</p>	<p>B2 129 ff „Das war eine kritische Stelle im Prozess, ob man das Aussteigen aus der Verantwortung, nicht aus dem Prozess, ob man das annimmt, weil man ihnen das nicht zutraut und ihre Ängste ernst nimmt, das könnte man ja sagen, es ist eine Zumutung, man entlastet sie da und nimmt sozusagen die Rückdelegation an, aber dann hätte ich für den ganzen Prozess eine sehr schlechte Prognose gehabt, weil sie sich danach, vor allem in der Umsetzung immer hätten darauf berufen können. Man weiss ja, wenn sie den Beamtenapparat mit den Schlüsselpersonen nicht gewinnen können, dann kriegen Sie solche Veränderungen nicht wirklich geba-cken.“</p> <p>B4 183-185 „Es gibt dann, wenn es sozusagen, wenn ich merke, dass es schwierig wird, diesen Container zu gestalten, dann wird er sozusagen zum Inhalt der Beratung.“</p>
<p>Stillstand des Systems Wenn das System steht, etwas ganz anderes tun</p>	<p>B1 30-48 „Wir sassen da und es war alles schwer und es ist nichts weiter gegangen und am zweiten Tag habe ich gedacht, jetzt reicht mir. Jetzt reicht mir wirklich! [...]Es war eine Unlust und es war auch so, dass man das Gefühl hatte, da trauen sich einige nichts zu sagen, obwohl sie es vielleicht doch gerne sagen würden, also es war ganz, ganz schwierig und irgendwann habe ich</p>

	<p>gesagt: jetzt reichts mir! Jetzt machen wir etwas ganz anderes. Vergessen wir was wir hier tun und wir machen jetzt Improvisationstheater.“</p>
<p>Eigene Intuition und Emotionen als Auslöser für Interventionsschleife (eigene ‚Marker‘ im BS)</p>	<p>B1 242-251 „Ich glaube, es ist viel Intuition, es ist viel auch emotional spüren, was ist da gerade los und das auch...oft denke ich komisch, dass ich jetzt so müde werde, ich bin heute nicht müde, also ich bin nicht müde hineingegangen. Und dann fängt es an in meinem Kopf zu überlegen, was könnte dies denn mit der Situation zu tun haben? Also dass ich sozusagen meine eigenen Emotionen überprüfe..oder dass ich Kopfweh kriege, oder sonst irgendwie komische Gefühle, also das hat schon was mit Intuition zu tun. Aber dann überprüfe ich das verstandesmässig und denke mir, was könnte das mit der Situation zu tun haben, dass ich jetzt dieses Gefühl habe und dann fange ich an über die Intervention nachzudenken.(...) Ich vermute, dass Interventionen sehr viel bewusster bemerkt laufen, als ich dies früher vermutet hätte und sehr viel stärker durch Theoriehintergrund gesteuert werden. Weil auch die Form wie ich beobachte, etwas mit Theoriehintergrund zu tun hat.“</p> <p>B1 213-218 „Ich würde sagen, wenn ich arbeite, eine bewusste Intervention setze ich schon um Dinge zu verhindern, wenn ich das Gefühl habe, das geht jetzt in eine Richtung, die ist jetzt überhaupt nicht mehr stimmig oder so, Dinge zu verhindern, um schlecht...ähm, vielleicht Entwicklungen sozusagen in eine andere Richtung zu bringen. Da habe ich das Gefühl, da ist eine Intervention notwendig.</p> <p>B3 436-445 „Ich weiss den Moment gar nicht mehr, irgendwie ist das durch eine Intuition, aber schon bewusst auch, geschehen. Ich glaube, es schossen mir eben die Gedanken, die ich eben beschrieben habe so links, rechts, quer durch den Kopf und dann habe ich mir überlegt, wie ich dies formulieren kann...also diese Frage an sich war nicht so leicht zu formulieren, das weiss ich noch...mit seinen Gefühlen, also nicht nur wie fühlen sie sich sondern auch das zu erklären, dass ich jetzt plötzlich die Ebene wechsele. Ich habe die Frage angekündigt. Ich glaube ich habe gesagt, ich frage sie jetzt mal was Persönliches und gucken sie selber ob sie darauf antworten mögen. Mich würde mal interessieren, wie das eigentlich persönlich für sie ist.“</p> <p>B4 276-292 „Also ich glaube, dass das wirklich kontinuierlich auf den verschiedensten Ebenen läuft, jeweils mit unterschiedlichen Prioritäten, was gerade notwendig ist, wobei ich das glaub ich gar nicht so explizit habe, sondern das ist mehr intuitiv, dass ich dem folge und sage, was ist denn da notwendig zu tun, im Augenblick und dann mach ich das.“</p> <p>B5 231-239 „Welche konkrete Intervention man wann und wo macht, das kann unterschiedlich sein. Das muss man spüren und man kann sich da total vergreifen. Also in bürokratischen Systemen, die sind, ich nenns mal angstgetrieben. Wie Polizei zum Beispiel. Polizei ist zum Beispiel eine Angstgetriebene Organisation. So habe ich sie erlebt, auf jeden Fall. Und in der Polizei über Angst zu reden, ist ja extrem gefährlich. Also man könnte sagen, häufig ist es genau das Thema, um das es geht, das in der Tabuzone liegt. Oder im blinden Fleck. Ein Polizist darf ja keine Angst haben, trotzdem ist seine Organisation Angstgetrieben [...]Und da</p>

	<p>merkt man, dass es eins der Themen ist, wenn man Veränderung haben will, dann geht es unter anderem um dieses Thema."</p> <p>B5 258ff. „Also ich glaube...es ist eher etwas Körperliches, könnte man sagen, man kriegt nämlich selber Angst. Also ich könnte mal nüchtern sagen, für mich geht Intervention immer dort längs, wie in der Therapie, wo die Angst ist. Also mir fällt eine Frage ein und ich spüre, darfst du die hier stellen oder nicht [...] Also wenn es mir unwohl wird, beim Versuch einer Formulierung, innerlich, dann merke ich, das wird jetzt heiss und dann spüre ich, das ist dann eine Grenze, die mir das System setzt, das darfst du hier nicht sagen und wenn du das System berühren willst, dann musst du genau das sagen...</p>
2 Zu welchem Zeitpunkt werden Beraterinnen und Berater ins System geholt?	
<ul style="list-style-type: none"> • Konfliktbeladene Situationen im Kundensystem 	<p>B1 16-18 „Also es war ein ziemlich starkes Gegeneinander und sehr konfliktgeladen. Da wurden wir geholt, d.h. wir waren 3 oder 4 Berater damals, um an den unterschiedlichsten Führungsthemen zu arbeiten“</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Wenn Reorganisationen/ Neuausrichtungen anstehen 	<p>B2 61-62 „Ich bin da gerade in einem Projekt tätig, wo es darum geht, das [...] Schul- und Bildungsministerium zu reorganisieren.“</p> <p>B2 389 – 390 „Ich bin ja in der Zwischenzeit hauptsächlich in den zwei Feldern tätig, also Strategieentwicklung und Neupositionierung von Unternehmen.“</p> <p>B1 125-126 „Also es ging wirklich um den konkreten Umbau der Organisation.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Organisation ist unter Druck (Fusion) 	<p>B3 60-62 „Ich finde es ganz interessant, dass man eben sagen kann, das ist eine Organisation die sehr, sehr stark unter Druck ist inzwischen und eben sehr wenig geradlinig funktionierende Prozesse hat.</p> <p>B5 109ff. „Da sassen wir mit dem Vorstand zusammen und wir versuchten ein gemeinsames Verständnis von den Herausforderungen und den Problemen, die mit dieser Fusion zu bewältigen sind, zu erlangen, ein Bild zu erzeugen, worum geht es hier denn eigentlich?“</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Teamentwicklungen nach Fusionen 	<p>B3 8-12 Dann gab es innerhalb dieses Fusionsprozesses Bereichsentwicklung, also da konnten sich die Führungskräfte teams in Teamklausuren erst mal ‚zurecht rütteln‘ und da habe ich Herrn R kennengelernt, weil ich für das Rechenzentrum diese Teamentwicklung gemacht habe.“</p>
<ul style="list-style-type: none"> • KS erhofft sich ‚Know How‘ Infusi- 	<p>B4 43-49</p>

<p>on im Management</p>	<p>„Die wurden ja bezahlt am öffentlichen Dienst und da passte damals eigentlich die Bezahlung nicht zu dem was sie geleistet haben. Da gab es eine heftige Unzufriedenheit. Das war auch der Grund, weshalb mich W damals überhaupt reingeholt hat, weil er gesagt hat, wir brauchen hier eine Know-how Infusion im Thema Management. So bin ich damals da rein gekommen.“</p>
<p>Kundenperspektive</p> <ul style="list-style-type: none"> • Berater/Beraterin wird geholt um Leben in ein ‚kaltes‘ Projekt zu bringen • Um ‚weiche Faktoren‘ zu bearbeiten • Teamentwicklung nach Fusion (Interdisziplinäre Zusammenarbeit über mehrere hierarchieebenen organisieren) • Im ‚gesunden Zustand‘, um sich (der Organisation) etwas Gutes zu tun „Wellness“ 	<p>K2 15-20 „Also als wir ihn das erste Mal beauftragt haben, war die Aufgabe für mich eine Job-Börse, die es schon gab, umzugestalten. Aus einem passiven vorschriftenorientierten Instrument ein lebendiges Verfahren zu gestalten, das auf Leute zugeht, wirbt, und vermittelt. Also Leben da reinzubringen.“</p> <p>K2 51-56 „Und dann im dritten Schritt haben wir Workshops gemacht, mit C und mit andern Beratern, um Gesprächssituationen zu reflektieren, Widerstände zu bearbeiten mit dem Thema Verantwortung umzugehen– wofür bin ich verantwortlich, wofür sind andere verantwortlich? Mit Abgrenzung umzugehen und solche Sachen...“</p> <p>K1 138-145 „In dieser kommenden Beratungsveranstaltung soll es nun darum gehen, ich sage mal Mittel und Methoden der Zusammenarbeit nochmals vor Augen zu führen, vielleicht zu konkretisieren, Methoden zu konkretisieren, die dieses stark interdisziplinäre, Zusammenarbeit über mehrere Hierarchieebenen hinweg, so zu organisieren, dass sich die Kontinuität und der Erfolg dieses Prozesses deutlich verbessert, relativ ‚weich‘ eigentlich – also wie arbeiten wir eigentlich zusammen, interdisziplinär, hierarchieübergreifend, ohne Weisungsbefugnis.“</p> <p>K1 162-168 „Wir hatten damals viele Problemstellungen die ich [...] auf die unterschiedliche Herkunft, also unterschiedliche Herkunftsunternehmen zurückführe. Da ist mir aufgefallen, dass Bereiche, egal auf welcher Ebene ich das abbilde, die Arbeits- und Vorgehensweise der Bereiche war [...] dominant durch die Herkunft der Führungskräfte geprägt. Das ist mir sehr stark aufgefallen. Mir war es wichtig, aus dem neuen Gemeinsamen, das Beste für die neue Unternehmung rauszuziehen und fortzuentwickeln.“</p> <p>K3 7-10 „Wir sind eigentlich jetzt in diese Beratung mit Herrn A aus einem gesunden Zustand reingegangen und haben uns diese Beratung, wie soll ich jetzt mal sagen, wie wenn eine Frau zur Massage geht oder zur Kosmetikerin, gönnt. Man gönnt sich das einfach und das bringt auch was.“</p>

Erfolgskriterien vs. Misserfolg und Scheitern

Gibt es Erfolgsfaktoren im Bezuge auf systemische Interventionen in der systemischen Beratung? Woran kann festgemacht werden, ob Interventionen erfolgreich sind oder nicht? Was begünstigt die positive Wirkung einer Intervention, respektive was erschwert diese?

1 Das Abgewandte besprechbare besprechbar machen

Die „kleine Bühne“ bereiten, um das nicht besprechbare besprechbar zu machen.

B1 59-74

„Das Interessante war dann, dass die in den drei Stunden, die wir dafür eingesetzt haben, **unglaublich viele Konflikte auf dieser kleinen Bühne ausgetragen haben**. Und das mit so einer **Lust, mit so viel Humor, so viel Spass, also die sind durchaus in die Aggression** gegangen, aber nicht übergriffig, aber schon, ein zwei sind so wirklich aggressiv geworden, da hatte ich das Gefühl, dass sich da so viel angestaut hatte, da kommt jetzt alles endlich raus. Also es war so intensiv, lustvoll, durchaus aber Konflikte da, aber dadurch, dass sie spielerisch bearbeitet worden sind waren sie nicht traumatisch, sie waren also bearbeitbar. Und was für mich das Spannende war, wir sind dann nachher nochmals 1-2 Stunden gesessen und wir haben nur besprochen, was da jetzt war. Ich habe aber mehr oder weniger nichts gesagt. Ich habe sie da nachbesprechen lassen. Das Spannende war für mich, dass da **plötzlich alles auf dem Tisch war. Es war plötzlich alles besprechbar, was vorher verschwiegen wurde oder was tabuisiert wurde**, im Sinne von da brodelt was, aber es ist nicht besprechbar und es war dann wirklich alles besprechbar. Diese zwei Stunden waren dann wirklich so ganz intensiv, das waren schon eher so Psychostunden, ganz intensiv und sehr tief. Was sie bewegt, was für sie schwierig ist in den Situationen. Ja, und das war für mich ein Schlüsselmoment...“

B3 325-327

Wenn ich an dieses Projekt zurückdenke erscheinen mir eher so grössere Bilder. So Bilder beispielsweise der Workshops in einem speziellen Seminarhotel, wo die Leute ganz viel gelernt haben miteinander und wo eine tolle Stimmung war und so....

Dem Kundensystem **das Abgewandte** an die Oberfläche zu holen. Auf einer **vergemeinschafteten Basis** ein kollektives Verständnis erlangen

B2 117 ff.

„Geholfen hat, dass einer, nicht zufälligerweise der, der jetzt kurz vor der Pensionierung steht, dass der doch gezeigt hat, dass man sich was anderes einfallen lassen will. Der hatte, über die Qualität kann man streiten, eine Alternative angedacht und die in den Raum gestellt. Den haben wir dann sozusagen als Exempel und als Beispiel genommen. Dass man vergleicht mit dem was der da angedacht hat und dass wir sie bitten, bis zum nächsten Mal ihre Hausaufgabe zu tun. **Für mich war das faszinierende dass sie alle mit sehr kreativen Vorschlägen gekommen sind. Da hatten wir einen Durchbruch**. Natürlich merkt man, wie sie **kämpfen und auch Angst** haben, was heisst das wenn man sich da jetzt auf eine veränderte Aufgabenstruktur einlassen muss. [...] ja, da bleibt kein Stein am ändern.“

B2 154 ff.

„Wir haben dann auch sehr betont, wie sehr wir das Wertschätzen und wir haben dem hohe Anerkennung und Mut zugesprochen. So sind die ändern dann auch unter Druck geraten die sind ja untereinander in einer Konkurrenz. Das war dann grad der eine, der nicht unbedingt der Beliebteste ist in der Runde, der so die meiste Wertschätzung gehabt hat. (...). Ja und das hat sie **bei ihrem Ehrgeiz gepackt**. (...) **Wir waren dann echt überrascht und angenehm überrascht, auch über die Qualität, das war wirklich...** Ich habe dann ja immer auch Bilder in mir, wenn ich so, wie ich so eine Struktur bauen würde und so weiter und das wa-

ren qualitativ sehr brauchbare Vorschläge.“

B2 198-204

die Dynamik unter den Leuten über die Hierarchieebenen untereinander auf der horizontalen Ebene, wie diese Dynamik weiterentwickelt und verbessert und Blockaden oder Vorbehalte wechselseitig, wie die aufgelöst werden können. Das ist meistens ein latenter Prozess, der unter der Decke oder unter dem Tisch läuft und in der Regel eben nicht so direkt angesprochen werden kann. Das ist eine der zentralen Herausforderungen in der Beratung, solche parallelen Bearbeitungsprozesse hinzukriegen.

B1 21-24

„Also wir, ich hatte die ganze Zeit das Gefühl, ich weiss nicht was wir da tun, also wir sitzen völlig umsonst drei Tage lang, weil es bleibt alles an der Oberfläche. Es wird nichts thematisiert, das von Relevanz ist, gleichzeitig war es aber so spürbar, dass ganz viel da ist.“

B1 24-39

„Wir haben zum Beispiel Bilder gemalt, über die Situationen, in denen sie stecken (...). Auf den Bildern war sichtbar, dass sie in schrecklichen Situationen stecken. Also das waren so Bilder, in denen sie ihre Konflikte ausgedrückt haben, die lauter ungute Situationen dargestellt haben und gleichzeitig war dies nicht verbalisierbar in dieser Gruppe. Die Gruppe sagte, es ist alles wunderbar, es geht uns gut. Wir sassen da und es war alles schwer und es ist nichts weiter gegangen.(...) und es war auch so, dass man das Gefühl hatte, da trauen sich einige nichts zu sagen, obwohl sie es vielleicht doch gerne sagen würden.“

B1 157-159

„[...]Und ich habe immer so das Gefühl gehabt, das eigentliche Problem ist, dass sie sich nicht zuhören bei ihren ganz persönlichen Anliegen, bei ihren ganz persönlichen Themen.“

B1 177-183

„Und das war schon irrsinnig, also ich habe das irrsinnig schön gefunden, weil ich gemerkt habe, das berührt sie jetzt alle und die Zeit war es wert, also wir haben dann zwar noch einen ziemlich argen späten Nachmittag gehabt, weil wir haben dann den Sack wirklich zubekommen. Erstaunlicherweise, mit dem hatte glaub ich niemand gerechnet. Es wurde dann die Champagnerflasche hereingetragen, durch den Kellner (lacht) weil nach einem Jahr kann man sich schon eine Champagner Flasche leisten dafür!“

K2 107-127

„Wenn man halt in einem Raum einen Nachmittag zubringt, wo man einen Input nach dem andern gibt und das Publikum schweigt und man deutlich spürt, lässt sie doch machen, wenn die Tür zugeht sind die wieder weg und der C (Berater) hat es da halt fertig gebracht, Leuten den **Spiegel vors Gesicht zu halten und sie so mit ihrem eigenen Verhalten zu konfrontieren, dass sie das aufgegeben haben**... Na ja, ich vermute er hat eine Hypothese darüber gebildet, was die Leute zu ihrem schweigen bewegt, dass sie sich nicht als Teil des Systems begreifen, also auch keine Verantwortung übernehmen, für das was da passiert, weil sie glauben, man könne das aussitzen, also ich vermute mal, dass dies die Hypothese war und er hat die auf eine sehr scharf-mante Weise mit dieser Hypothese konfrontiert. Und da lag in meiner Wahrnehmung **Spannung im Raum, also ich hab den**

Kundenperspektive

Der Kunde erkennt dass es im **System Dinge hat die nicht besprechbar sind**, nicht in Kommunikation gelangen. Er nimmt diese als prozesshindernd wahr.

- Dem Beratersystem schreibt er **Mut** zu, das KS mit seinem eigenen Verhalten zu konfrontieren: durch eine gezielte Provokation, diese Dinge **anzusprechen und dadurch besprechbar zu machen**. Der Berater als **Eisbrecher**

Atem angehalten, erinnere ich mich, weil ich dachte, jetzt stehen die auf und gehen, der sagt denen ja die Wahrheit, das ist ja in der Verwaltung eher unüblich und es ist ihm gelungen, das so zu formulieren, dass die sitzen geblieben sind und dass das Schweigen dann gebrochen war. **Also eine gezielte Provokation. Danach war das Eis gebrochen.**“

K1 368-384

, Das ist für mich eine positive Überraschung, wenn da ein Dritter dazu kommt und methodisch und von der Erfahrung gefestigt, ein Moderator diese Runde moderiert **Dann kippen auch mal Mauern und man öffnet sich, das habe ich als angenehme Überraschung empfunden.** [...] Ich hab's als Überraschung empfunden, wenn einzelne auch mal gesagt haben, na ja, ich hab schon immer das Problem in dem und dem Bereich da und damit, der hat das aber vorher nie gesagt sondern das kam dort dann erst, weil einfach **die Umgebungsvariablen entsprechend positiv waren, sodass sich derjenige öffnen konnte, weil eine entspannte Atmosphäre da war, weil kein Zeitdruck da war, keine Störungen da waren**, auch das eine oder andere Mal an einem fernen Ort, also nicht direkt in der Arbeitsstätte oder so, und sei es nur am B oder so, das wirkt ja auch noch mal ein bisschen, wenn man sich rein geographisch von seinem Arbeitsort entfernt, so dann auch geographisch distanziert sozusagen denkt. Ja, das waren für mich so Überraschungen.“

Kundenperspektive

Beratung hat bewirkt, dass im Kundensystem eine **gemeinsame Sprache**, ein **gemeinsames Verständnis** entwickelt werden konnte.

K2 81-99

„Die Voreinstellung der Leute aus der Statistik war: Wozu sollen wir nun Strategie, wir machen Statistik. Wir haben gesetzliche Aufgaben, da brauchen wir keine Strategie.[...] Wir wollen in Ruhe arbeiten. Und ich habe gesagt, wenn das so ist, wollen wir doch mal schauen, welche Alternativen es dazu gibt und wenn wir **eine Behörde werden wollen, muss man ja auch die Gesprächsfähigkeit miteinander organisieren** und dazu ist ein Prozess, der sich darauf einlässt oder der die Frage stellt, wo sehen wir uns in 5 Jahren ein geeignetes Mittel und das ist das Themenfeld von C (Berater). Und danach waren die alle begeistert und haben gesagt, warum haben wir das nicht schon eher gemacht und wann ist die nächste Folge.“

K2 340 – 347

„Ja, die Überraschung für mich war, wie erfolgreich das gewesen ist, wie erfolgreich...also dass da wirklich gute Ergebnisse dabei herausgekommen sind und gute Rückmeldungen im Bezug auf **wir haben ja doch mehr Gemeinsamkeiten als wir früher angenommen haben**, auf der anderen Seite sitzen ja **Menschen wie du und ich, mit denen kann man ja reden.**“

K1 7ff.

Es ging eigentlich immer darum, dass **ein gemeinsames Verständnis** hinsichtlich der Aufgabe, bzw. des zu lösenden Problems hergestellt werden sollte.[...] Also zwischen Kunde und Lieferant eindeutig zu klären, worin der Auftrag jetzt besteht. [...]. Meine persönliche Einschätzung ist schon, dass dies auch bestimmt so zu 80% gelungen ist. Ich glaube 100%, das schafft man nicht immer, oder ist stark ausgeschlossen, aber in einer sehr hohen Näherung ist dieses gemeinsame Verständnis entwickelt worden. Und ich persönlich messe den Erfolg dieser Näherung daran, ob denn nun alle Beteiligten jetzt damit zufrieden sind. Und dass war nach meiner Wahrnehmung ganz überwiegend der Fall.“

2 Was begünstigt die positive Wirkung der Intervention

Auf **verschiedenen Flughöhen** unterwegs sein.
Als Berater/Beraterin die sachlich,

B2 195 ff

„Da habe ich eben gelernt Beratungsprozesse zu designen, wo diese **beiden Bearbeitungsebenen**, d.h. die sachlichen inhaltliche Seite, wie schaut so ein Organisationskonzept für ein Ministerium aus und wie kann es umgesetzt werden beachtet werden. Und dann die Dynamik unter den Leuten über die Hierarchieebenen untereinander auf der horizontalen Ebene, wie diese Dynamik

<p>inhaltliche Ebene, wie auch die Prozessebene (Dynamit im KS) als parallele Prozesse im Auge behalten.</p>	<p>weiterentwickelt und verbessert und Blockaden oder Vorbehalte wechselseitig, wie die aufgelöst werden können. Das ist meistens ein latenter Prozess, der unter der Decke oder unter dem Tisch läuft und in der Regel eben nicht so direkt angesprochen werden kann. Das ist eine der zentralen Herausforderungen in der Beratung, solche parallelen Bearbeitungsprozesse hinzukriegen.“</p> <p>B4 111 124 „Sie haben ja mitbekommen, dass Herr H eher kurz und knapp ist, da sozusagen für eine Übersetzung zu sorgen, dass nachvollzogen werden kann, was möchte Herr H, dass er sich mit seinen Führungskräften auch darüber auseinandersetzt, dass diese Auseinandersetzung passiert, an deren Ende. Dass da ein gemeinsames Verständnis ist, zur Strategie der einzelnen Geschäftsbereiche, das ist das eine. Das zweite ist, dass ich mit ihnen das Thema Organisation durchdacht habe, ob die Organisation soweit passt oder ob es an irgendwelchen Stellen notwendig ist, eine Veränderung vorzunehmen, also dieses Durchdenken, die Methoden da zur Verfügung stellen, den Prozess da zu führen, Alternativen mal auszuloten, also diesen Prozess zu führen und auch die Dynamik in der Organisation zu halten, ich glaub das war der zweite Mehrwert. Da war meine Rolle eine Kombination aus Prozess und Expertenberatung.</p> <p>B4 132-144 „Das 3-Ecks Modell Sparringpartner, Prozess, und Container. Das Modell glaub ich lieb ich, oder ich versuche es zu lieben. Das heisst ich versuche hier in den geschäftlichen Themen ein Sparringpartner zu sein, die Themen mit durchzudenken, eine zweite Meinung zu haben, die entsprechenden Fragen zu stellen. Auf der Prozessseite hier, da glaub ich, da bin ich der Experte, der weiss, wie so ein Prozess organisiert werden sollte, mit welchen Schritten man da vorgehen sollte, wer daran beteiligt ist usw. und für die ganzen sozialen Themen, die soziale Dimension, da bin ich auch ein Experte, der guckt da drauf, Mensch, wie passiert die Gruppendynamik, wie sind die Teile eingebunden, ist für Veränderungen, die viel mit Unsicherheit zu tun haben, ausreichend Sicherheit da? Da geb ich glaub ich sehr viel Sicherheit über meine Person, aber auch über das Design, über Gespräche mit einzelnen Personen.</p> <p>B4 504-509 „Ansonsten ist ja meine Arbeit dadurch gekennzeichnet, dass sie ein hohes Mass an Aufmerksamkeit verlangt. Deshalb finde ich das auch so anstrengend äh, man muss immer dabei sein, man muss immer aufmerksam sein und man muss ja immer diese verschiedensten Dimensionen mitspielen lassen, die Prozessebene, die geschäftliche Ebene, die gruppendynamische Ebene und das ist sehr anstrengend</p>
<p>3 Was erschwert die Intervention</p>	
<p>Schwierige Beziehungen im Klientensystem:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Keine Kommunikation • Negative Emotionen: Eifersucht, Miss-trauen, Angst • System will Status Quo wahren 	<p>B2 81-88 „Das sind die Spitzenbeamten, die ihre Abteilungen unter sich haben, die natürlich alle ihre Reviere abgesteckt haben, im Laufe der Zeit. Das sind Personen, die nicht wirklich miteinander reden, die eifersüchtig darauf wachen, dass die Zuständigkeiten erhalten bleiben und dass sich da ja nichts bewegt, dass sich da niemand hineinmischt oder jemandem was wegnimmt oder die Machtverhältnisse sich da ändern. Und jetzt sind die aufgefordert sozusagen dieses Ministerium neu zu erfinden, sich da zu lösen, innerlich, von diesen angestammten Revieren und Machtbereichen und sich vorzustellen, wie die Zukunft aussieht.“</p>

	<p>B2 145 ff „Man hat immer wieder gespürt, schon in den Wochen und Monaten zuvor, dass sie misstrauisch sind, ob die Frau Minister diese Art von Gemeinsamer Verantwortung, dieses Spitzenkreises, ob sie das ernst nimmt oder ob das eine Art Scheinbeteiligung ist, wo sie, wenn es ihr nicht in den Kram passt, dann ohnehin das macht, was sie für richtig hält. Und ich glaub das war nochmals so ein Test auch, wie ernst das gemeint ist, da miteinander in die Verantwortung zu gehen“.</p> <p>B2 99-101 Also die haben die Hausaufgabe, Ideen mitzubringen, nicht gemacht. Die haben ihre Ideen vorgestellt und das war der Status Quo, also sie haben sich bis auf einen null bewegt.“</p> <p>B2 125-127 „Natürlich merkt man, wie sie kämpfen und auch Angst haben, was heisst das wenn man sich da jetzt auf eine veränderte Aufgabenstruktur einlassen muss. [...] ja, da bleibt kein Stein am andern.“</p> <p>B4 524-535 „Die Lösung, die wir ja jetzt hier getroffen haben, ist eine Notlösung weil der Kreis es dieser Person im Grunde nicht zutraut, dass diese Person das Thema gut managen kann [...]. Es gibt aber keinen besseren Stelleninhaber als diese Person. Aber da ist das Misstrauen da und dieses Misstrauen hat sich ja einfach durch die Diskussion durchgezogen. Da sagen einfach alle, ob der das schafft, da machen wir ein grosses Fragezeichen, aber es gibt keine andere Lösung. Aber niemand ist richtig glücklich und zuversichtlich mit dieser Lösung, im Sinne von, das ist die beste Lösung, so machen wir das. Und diese Unsicherheit war ja da, das ging ja vor und zurück, was tut der und was nicht und so weiter.</p>
<p>Ablehnung der Intervention Die Intervention wird verweigert, das Kundensystem geht in den Widerstand um den Status Quo aufrecht zu erhalten</p>	<p>B2 98-101 „In dieser entscheidenden Klausur war schon das Spannende, dass sich eigentlich bis auf einen, dort keiner bewegt hat. Also die haben die Hausaufgabe Ideen mitzubringen nicht gemacht. Die haben ihre Ideen vorgestellt und das war der Status Quo, also sie haben sich bis auf einen null bewegt.“</p>
<p>4 Scheiternserfahrungen Scheiternserfahrungen berühren das Beratersystem persönlich. Welche Bilder von Scheiternserfahrungen werden beschrieben? Wem werden Gründe des Scheiterns zugeschrieben?</p>	
<p>Scheitern aufgrund einer nicht tragfähigen Beziehungsebene im Kundensystem. Scheitern des Mandates berührt Be-</p>	<p>B2 309 -317 „Natürlich gibt es auch [...] dass man richtige Scheiternserfahrungen hat. Im Finanzdienstleistungsbereich hatte ich einen Strategieentwicklungsprozess angeregt, der eigentlich gut verlaufen ist, wo wir aber dann, also massiv mit Bomben und Granaten letztlich in der Umsetzung gescheitert sind, weil es nicht gelungen ist, diesen neuen Vorstand, zwei aus der ‚Alten Welt‘ und zwei ‚Neuimplantierte‘ ... und die vier haben eben keine Kooperationsbasis gefunden. Und jetzt durch die Finanzmarktkrise ist das</p>

<p>rater/Beraterin persönlich</p>	<p>Ganze total im Keller, auch ertragsmässig. Ob die sich jemals erholen weiss ich nicht...Also das sind sehr bittere Erfahrungen. Zu vielen Leuten hatte ich ja eine sehr gute Beziehung und wenn die dann zum Teil weggehen mussten [...]das sind für mich dann immer sehr berührende Geschichten, wenn man sieht, dass ein Unternehmen, das gut aufgestellt war den Bach runter geht.“</p>
<p>Scheitern aufgrund einer Überforderung des Kundensystems durch die Intervention.</p>	<p>B3 196-207 „Deutlich geworden ist, dass der Nutzen dieser ganzen Konfliktsituation so gross ist, also dass die so viel davon haben, dass die die Welt so sehen, wie sie sie sehen, dass es wichtig war, das nicht zu verändern. Ich war danach zwei Tage völlig platt, habe mich sehr auch schlecht gefühlt weil ich eben das Gefühl hatte...ich war wirklich ganz platt, ich habe da richtig im Dreck rum gewühlt, ich hab Abgründe gesehen und beschrieben und benannt und hab gedacht, wie können Menschen so miteinander umgehen?...Hab aber ja auch Verantwortung gespürt, dass ich dieses Setting erzeugt habe und ihnen ja eigentlich einen Raum geben wollte, wo sie auch miteinander über das eine oder andere sprechen konnten... und das war für die auch eine Überforderung...Also das war so ein Mikrokosmos sag ich mal, den ich in der Intensität von Beratungsarbeit und gefordert sein auch nicht täglich erlebe!“</p> <p>B3 212-219 „Da gibt es Gründe auf unterschiedlichen Ebenen. Einige hatten diese kommunikativen Kompetenzen nicht. Also sich offen über Themen auszutauschen, auch einzugestehen, dass eine bestimmte Verhaltensweise vielleicht nicht so in Ordnung war, zuzuhören, sich in die Sichtweisen anderer hineinzusetzen, nicht. Dies fiel ihnen unheimlich schwer. Aber auch dass das System selber, also diese Muster, die sie in der Verarbeitung dieses Konfliktes so fest geübt und verfügt waren und offensichtlich eben auch so einen hohen Nutzen haben. Und da war ich einfach eine Störung , die ausgespuckt werden musste. Also das war nicht mehr anschlussfähig.</p>
<p>Zuschreibungen von Scheiternsgründen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dem Kundensystem 	<p>B2 318-324 „Also das ist einer der aktuelleren, eigentlich muss ich das Scheitern jetzt primär nicht mir selber zurechnen aber natürlich fragt man sich hinterher, hätte man das nicht besser machen können, was hätte man tun können, um diesen Vorstand...ähm da wirklich mit seiner feindseligen...die sich da gegenseitig bekämpft und bekriegt haben...aber es bleibt dann eh keiner wirklich...das ist ja das Spannende, dass bei diesen Kämpfen jeder meint er kann gewinnen, am Ende des Tages verlieren aber alle.“</p> <p>B1 368-388 „Da haben wir einen Tag wunderbar gearbeitet. Die Führungskräfte haben zuvor gesagt, das macht überhaupt keinen Sinn, dass wir eine Klausur machen, das ist noch nie gelungen und ich habe gedacht, ach das ist ja alles gar nicht so schlimm und so und habe immer wieder gedacht ich bin halt so gut (lacht) und da kam am Abend der grosse Zusammenbruch, da war doch nichts gut. Am Schluss haben die Führungskräfte dann ein sanftes Feedback dem Geschäftsführer gegeben und daraufhin ist er fast in Weinen ausgebrochen, aber das war so Schrei-Weinen, das heisst aggressiv und gleichzeitig sehr verletzt. Und der hat dann den ganzen Tag zu Nichte gemacht. Er hat dann wirklich gesagt, das war alles Blödsinn und der ganze Tag miserabel und wozu machen wir das überhaupt...und das ist dann so vollkommen, vollkommen eskaliert. Die Führungskräfte haben nichts mehr gesagt. Ich hatte nicht das Gefühl, dass sie aus Feigheit nichts gesagt hatten, sondern aus Resignation. Die haben sich das eine halbe Stunde angeschaut, wie er sich da...völlig...wie ein verletztes Tier, also das war nicht eine Aggression, dass er da jetzt</p>

	<p>alle niedergebrüllt hätte. Er war zwar laut, aber eher wie so ein Tier, das nicht mehr weiss wies tun soll. [...] Wir haben am Abend wirklich abgebrochen. Die hatten auch keine Lust mehr zu arbeiten, er ist gegangen, sie konnten mit ihm also nicht nachbesprechen. Ich dachte, so jetzt steh ich da...der Tag ist gut gelaufen, der Abend vollkommen eskaliert. Also das hatte ich noch nie, dass ich einen Tag abschliesse mit so etwas...also mit einer Eskalation.“</p> <p>B3.147-160 „Ich muss sagen, das ist ein Team mit sehr unterschiedlichen Leuten. Das sind Leute aus der Registratur einer Behörde, da sitzen Menschen, die sonst nirgendwo mehr gebraucht werden und gleichzeitig sind dies teilweise Leute, die sehr gut bezahlt sind, teilweise sind es Leute die irgendwo ‚über‘ waren. Einer war dabei der eine geistige Störung hat, der schwerbehindert ist und im Kontakt wirklich eine Störung hat, das sind schon komische Leute auch, die sich da versammelt haben...mit der Haltung ‚wir sind die Schmuttelkinder eine Behörde‘..das heisst für die war diese Intervention ‚Teamworkshop‘ wahnsinnig anstrengend. Ein zweitägiger Workshop war für die sehr schwer auszuhalten. Die haben auch signalisiert, dass sie keine Luft mehr kriegen, dass ihnen das Herz rast, also die haben ganz viel somatisiert, um zu signalisieren, dass ihnen etwas zu viel wird. [...]. Die hatten wahnsinnige Verhaltensmuster. Da war das Arbeiten dann schon ganz schwierig.“</p>
<p>Verantwortung des Scheiterns beim Berater- und Kundensystem</p>	<p>B3 196-207 „Deutlich geworden ist, dass der Nutzen dieser ganzen Konfliktsituation so gross ist, also dass die so viel davon haben, dass die die Welt so sehen, wie sie sie sehen, dass es wichtig war, das nicht zu verändern. Ich war danach zwei Tage völlig platt, habe mich sehr auch schlecht gefühlt weil ich eben das Gefühl hatte...ich war wirklich ganz platt, ich habe da richtig im Dreck rum gewühlt, ich hab Abgründe gesehen und beschrieben und benannt und hab gedacht, wie können Menschen so miteinander umgehen?...Hab aber ja auch Verantwortung gespürt, dass ich dieses Setting erzeugt habe und ihnen ja eigentlich einen Raum geben wollte, wo sie auch miteinander über das eine oder andere sprechen konnten... und das war für die auch eine Überforderung...Also das war so ein Mikrokosmos sag ich mal, den ich in der Intensität von Beratungsarbeit und gefordert sein auch nicht täglich erlebe!“</p> <p>B5 322-336 „Enttäuschungen, da gibt’s mehrere, ich hab da ja von dem Krankenkassenprojekt gesprochen, das hat letztlich in einer Enttäuschung geendet. Wir haben viel Arbeit gemacht, wir haben gute Arbeit gemacht, nach unserer Einschätzung auch was erreicht, aber es ist uns nicht gelungen, wirklich die Organisation zu erreichen. Da gäbe es eine lange Geschichte dazu zu erzählen... grundsätzlich hat das wahrscheinlich damit zu tun, dass es nicht gelungen ist, auf der Vorstandsebene, das was ich vorher gesagt habe, richtig auf Augenhöhe zu kommen. Letztlich könnte man sagen, dass es mir nicht gelungen ist, mit dem Vorstandsvorsitzenden auf Augenhöhe zu kommen, wo der sich hätte anhören können, dass ich auch was zu seinen blinden Flecken sage, das ist nie tragfähig geworden. Und von der Sorte hab ich natürlich auch mehrere, aber das ist immer so von diesem Typus man erreicht den andern nicht, hat Vorstellung wies eigentlich gehen müsste aber erreicht das nicht.“</p>

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benützung anderer als der angegebenen Hilfsmittel verfasst habe.

Unterschrift: