

## Luhmann und Beratung: Beobachtung und Intervention

### Die Paradoxie: eine Beschreibung sozialer Systeme als Fundament für Veränderung

Kann eine Theorie zur Beschreibung von Gesellschaft überhaupt als Fundament für eine Profession, die sich mit der Gestaltung von Veränderungsprozessen in Organisationen befasst, herhalten?

Zu Beginn stand die Frage, Niklas Luhmanns Theorie Sozialer Systeme in praktische Interventionen zu übersetzen. Dies verursacht gleich zu Anfang „Unbehagen“. Die Erwartung steht im Raum, es würden konkrete systemische Interventionen und Handlungsumsetzungen für den Beratungsalltag angeboten. Schon tritt die erste, nicht nur sprachliche Schwierigkeit auf. Interventionen und Handlungen SIND nicht systemisch. Was systemisch sein kann, sind Begründungen und Erklärungen, die man für Interventionen und Handlungen findet.<sup>1</sup> Das erste sinnvolle Kommunikationsangebot scheint somit Enttäuschung von Erwartung zu sein. Dennoch ist der Titel: „Luhmann und Beratung - Beobachtung und Intervention“ mit Bedacht gewählt. Er lädt zu Beginn zum Spiel mit der Paradoxie<sup>2</sup> ein, da er Begriffe, die scheinbar nicht unter einen Hut zu bringen sind, miteinander verbindet. Damit entsteht gleich eine direkte Verbindung zu Luhmann, der das Spiel mit Paradoxien liebte. Sie ziehen sich durch sein gesamtes Denken.

Ein weiterer Gedanke, der hier verfolgt wird, ist der, dass Begrenzung und Einschränkung zu Vielfalt führt. Der gehaltvolle Theoriehintergrund eröffnet eine bestimmte Sicht auf die Welt und durch diese Einschränkung ergibt sich eine hohe Kompatibilität für unterschiedlichste Interventionen. Hoch kompatibel deshalb, da es eine „Denk-Haltung“ ist, die den Blick auf die Welt und somit auch auf Organisationen prägt. Es geht nicht um konkrete Methoden, Techniken oder „Verfahrensanweisungen“. Diese Reduktion von Komplexität schafft erst die Möglichkeit für Komplexität. Das ist ja auch eine Grundaussage die sich in der Systemtheorie findet.

Nicht zuletzt stellt sich, wenn es um konkrete praktische Beratung geht, die Frage nach dem Menschen im Rahmen systemtheoretischer Beratungsansätze, dem systemischen Berater. „Menschen spielen keine Rolle“, so ein oft geäußertes Verständnis über die Luhmannsche Theorie, welches hier jedoch nicht so stehen bleiben soll. Es sind konkrete Menschen, die als Berater systemisch denken und arbeiten. Sie sind im Kontext der Organisationsberatung sowohl „Beobachter“ als auch Transporteure von Intervention, bzw. Irritation.

### Fundament einer systemtheoretischen Beratung

Wer sich auf die Systemtheorie im Beratungskontext bezieht, beschäftigt sich mit einer Systemdefinition, deren zentrales Merkmal die Unterscheidung ist. Ein System wird durch seine Grenze zur Umwelt definiert, die Unterscheidung vom Rest der Welt scheint wesentlicher als das System an sich. Diese elementare Annahme

hat beachtlichen Einfluss auf das Verständnis von Organisationen.

Daran schließt sich fast automatisch die Auseinandersetzung mit Konstruktivismus. Die Frage nach sogenannter Wahrheit in Abgrenzung zur Konstruktion von Wirklichkeit hält Einzug in die Beschreibung und Beratung von Organisationen.

Lässt man sich auf diese Welt ein, wie geht man dann mit der Frage nach richtig und falsch um, die bei jedem Veränderungsprozess entsteht? Es stellt sich die Frage nach der „Bewertung“ von Prozessen im Rahmen der Beratung und dem Umgang mit den Wünschen der Kunden nach der richtigen Veränderung. Ein Bedürfnis, das völlig nachvollziehbar ist, da es manchmal um das Überleben von Firmen, um mehr oder weniger Gewinn oder ähnlich existenzielle Themen geht.

### Beobachtung und Intervention

Systeme werden hier in erster Linie als Instrument zur Beobachtung verstanden. Luhmann wollte ein Modell „zur Erklärung der Welt schaffen“. Der Ansatz stammt aus dem Funktionssystem der Wissenschaft. Organisationsberatung ist dagegen eine Profession, die aus der Praxis kommt und extrem handlungsorientiert ist, die sich mit Diagnose, also Beobachtung, aber in letzter Konsequenz eben mit Interventionen, die zu Veränderung führen sollen, beschäftigt. Beide haben somit erst einmal unterschiedliche Inhalte und Ziele, woraus sich der vermeintliche Spannungsbogen zwischen Beobachtung auf der einen und Intervention auf der anderen Seite ergibt.

Es geht darum, diese Theorie als Hintergrundfolie und Haltung bei der Arbeit zu nutzen, nicht darum, sie als praktische Anleitung zu verstehen. Das eröffnet eine große Freiheit: Wenn die Theorie als Grundlage genommen wird, müssen (und dürfen) die Interventionen, von den jeweiligen Beratern und/oder „Schulen“, selbst abgeleitet werden. Auf der Grundlage der eigenen Beobachtung der Welt werden Interventionen erfunden.

Der Biologe und Konstruktivist Humberto Maturana sagt, dass was gesagt wird, immer von einem Beobachter gesagt wird und das heißt in der Weiterführung, dass alles was beobachtet wird, von einem Beobachter beobachtet wird. Die Schein-Sicherheit der „Objektivität“ wird verlassen um das unsichere Land der konstruierten Wirklichkeit zu betreten. Das mag banal klingen, heißt aber in praktischer Konsequenz beispielsweise, dass man es nicht mehr einfach mit einer schlecht funktionierenden Firma zu tun hat oder dass ein Unternehmen unzureichende Ergebnisse bringt und deshalb verändert werden muss. Es ist nicht mehr nur eine Verwaltungskraft zu langsam und sabotiert, oder es sind suboptimale Prozesse. Beobachtung heißt hier also Unterscheidung oder schlicht ausgedrückt: worauf wird das Interesse gerichtet, was wird in den Fokus der Aufmerksamkeit gestellt und gemeinsam mit dem Kunden als beratungswürdig, oder beratungsbedürftig definiert. An dieser Entscheidung das Konstruierte dann so zu nennen, sind in der Praxis der Beratungssituation beide, die Organisation und der Berater beteiligt.

<sup>1</sup> Fritz B. Simon, Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus. 2008

<sup>2</sup> Para doxa: gegen Meinung

Und was wird dabei eigentlich beobachtet? Bei sozialen Systemen, also bei Organisationen, die Kommunikation. Diese ist die grundlegende Operation dieser Systeme und auch diese Operation ist es, die in der Beratungsarbeit, beim Intervenieren, genutzt wird. Denn, um hier den umgangssprachlichen Gebrauch von Kommunikation zu benutzen: es wird mit Organisationen bzw. den Mitgliedern von Organisationen im Rahmen von Beratung und Veränderung gesprochen, Sprache hat hier einen zentralen Stellenwert. Verändert wird die Kommunikation, die dann zu anderen Handlungen führt (führen kann).

### Systemtheoretische Fundstücke im Kontext der Beratung und die Bedeutung von Sprache und Begriffen

Aus der Fülle der Theorie werden hier einige Fundstücke heraus gegriffen, ganz im Sinne Luhmanns: „wir entscheiden, was wir beobachten“, um sie im Hinblick auf Beratungsarbeit zu betrachten und „organisationsberaterisch“ zu interpretieren.

Die Inspiration zu diesem Vorgehen kommt von Ernst von Glaserfeld einem der Begründer des Konstruktivismus. Er sammelte Zitate um sie konstruktivistisch zu interpretieren. *„Ich mach mir da keine Gewissensbisse, was ich lese so zu interpretieren, denn ich sage mir, wer immer diese Sachen liest, muss sie interpretieren. Und der Kontext, innerhalb dessen man interpretiert, der ist sowieso nicht der des Autors.“*



So sind die Fundstücke „Vokabeln“ aus der Sprache der Systemtheorie. Sprache erschafft Welten, da sie immer konnotativ ist, nie neutral und jeder Sprache liegt eine andere Weltkonstruktion zu Grunde. Denkt man z.B. an die Eskimos, die im Unterschied zu anderen viele unterschiedliche Worte für das Phänomen Schnee haben, da sie in einer Welt aus Schnee und Eis leben. Schaut man sich die Sprache der Mathematik an, unterscheidet sie sich von der der Psychologie, oder wie schwierig ist es, einen japanischen Text ins Deutsche zu übersetzen. Sich einlassen auf die Sprache der Systemtheorie oder auch Luhmanns Sprache, heißt, sich einlassen auf die dadurch erschaffene Welt.

Das ist die eine Weltsicht, die Sprache eröffnet. Dies führt unweigerlich zum Zusammenspiel unterschiedlicher Konstruktionen, denn „Sprache ist ein Instrument, das sich an die Ideen im Geiste der Anderen richtet“<sup>3</sup>. So kommt man dazu, dass die Sprache eine Welt konstruiert, oder die Konturen einer Welt, die dann aber „im Geist“ des Anderen erst Gestalt annimmt, und das eben auf dessen Weise.

<sup>3</sup> Ernst von Glaserfelds Auslegung von Susanne Langer in: Wie wir uns erfinden. Eine Autobiographie des radikalen Konstruktivismus. Ernst von Glaserfeld, Heinz von Förster. 2006

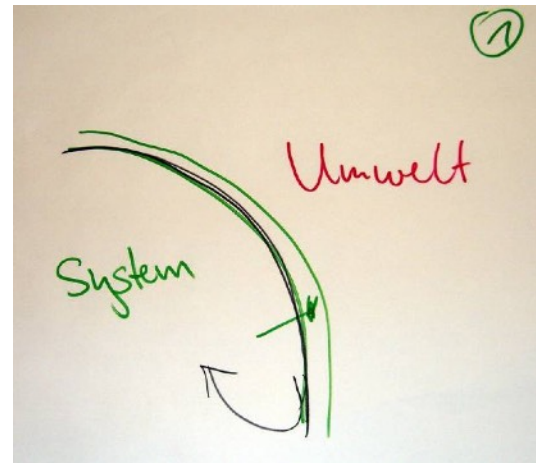
<sup>4</sup> Niklas Luhmann: Soziale Systeme 1987

Darauf baut letztlich systemische Beratung auf. Die Kunden können das Angebot an ihre Organisation, das Berater, entworfen mit deren Sprache, machen, auch nur mit ihren eigenen Ideen verknüpfen und in ihrem eigenen „Geist“ Gestalt annehmen lassen. Das Kundensystem verarbeitet Information im Rahmen der eigenen Logik, des eigenen Musters, mit Eigen-Sinn. Dies macht die Begrenzung des Einflusses von Beratung deutlich. Wie Vorschläge verstanden und dann verarbeitet werden, hängt vor allem vom Kundensystem ab.

### Der Systembegriff und die System/Umwelt-Definition als erste gemeinsame Verhandlung und Intervention

Luhmann selbst sagt, dass es immer um die Differenz von System und Umwelt geht. Wie reagiert eine Einheit auf alles andere, welche Grenzen werden gebildet und wie filtern Grenzen die Information aus der Umwelt, die im System als Information erlebt und verarbeitet werden.

Laut Luhmann hat man also mit jedem System sozusagen die ganze Welt im Blick, aber immer gespalten durch die Differenz von System und Umwelt.<sup>4</sup>



Das Spannende ist hier, dass Systeme immer durch ihre Abgrenzung zur Umwelt definiert werden. Welche Unterscheidung wird dabei gewählt und was wird daraufhin beobachtet? Der Fokus richtet sich plötzlich auf das, was außerhalb des Systems ist. Sie reduzieren Komplexität und sind weniger komplex als ihre Umwelt. Hier zeigt sich eine wesentlich andere Akzentsetzung als bei vielen anderen Systemdefinitionen, denkt man etwa an: „das Ganze ist mehr als die Summe der Teile.“

Bei Organisationen, die beraten werden, bekommt die System/Umwelt-Definition eine wichtige Bedeutung. Eine erste Verhandlung mit dem Kunden entsteht bei der Frage darüber, was als relevantes System im Kontext der Beratung gesehen wird.

Welche Entscheidungen werden getroffen, wenn es darum geht zu definieren, wer zum System gehört? Sind das auch Freiberufler und Vertreter, die permanent beschäftigt werden oder nur Festangestellte, wer gehört nach der eigenen Definition zu einem bestimmten Team, wo werden Abteilungs-grenzen gezogen? Wer ist am Prozess zu beteiligen oder vermeintlich schon am

Problem beteiligt? Dies bestimmt den Beratungskontext, den Beratungsinhalt und somit das Ergebnis der Beratung.

System/Umwelt-Grenzen verdeutlichen, was eine Organisation als ihre relevante Umwelt definiert und was sie ausklammert und was möglicherweise in einem gemeinsamen Prozess wieder eingeschlossen oder sichtbar werden sollte. Denn Systemgrenzen und Umweltdefinition haben Einfluss darauf, welche Informationen eine Organisation überhaupt wahrnimmt und welche sie dann verarbeiten kann. Wenn eine Firma ihre Endverbraucher gar nicht als relevante Umwelt sieht, sondern nur die Vertriebspartner und Zwischenhändler, hat das Einfluss darauf, welche Rückmeldungen überhaupt zur Kenntnis genommen werden. Möglicherweise führt diese reduzierte Wahrnehmung dazu, dass Reklamationen, Wünsche und Interessen der Verbraucher keinen Einfluss auf die weitere Produktentwicklung haben. Genauso problematisch können Grenzziehungen innerhalb einer Organisation sein. Definiert die Buchhaltung den Vertrieb als relevante oder irrelevante Umwelt? Wie beeinflusst dies die Wahrnehmung und Berücksichtigung von Informationen aus dieser Abteilung, werden diese verarbeitet, oder interessiert die Abteilung sich nur für Rückmeldung von Geschäftsführung, Lohnbüro und Finanzamt? Werden diese Rückmeldungen nicht beachtet, könnte das mit verantwortlich für Störungen oder Fehlentwicklungen sein.

Eine Intervention kann es sein, die Durchlässigkeit für weitere Informationen zu schaffen, also an der Systemdefinition von Firmen oder Abteilungen zu arbeiten. Dies führt in der Regel zu einer höheren Komplexität innerhalb der Organisation mit der dazugehörigen Fähigkeit auch mehr Informationen zu verarbeiten und schafft ein größeres Handlungsspektrum.

### **Selbstreferentialität und Autopoiesis**

Der Begriff Autopoiesis, übersetzt mit „selbst erschaffen“, kommt aus der Biologie und bedeutet dort, dass sich eine Zelle aus ihren eigenen Anteilen reproduziert. Das gilt in übertragenem Sinne auch für soziale Systeme. Selbstreferentialität ist wesentlich, um Organisationen zu verstehen. Sie reproduzieren sich aus ihren eigenen Elementen und beziehen sich bei der Verarbeitung von Informationen immer nur auf sich selbst. Wenn ein Problem mit der Zuverlässigkeit besteht, wird mehr kontrolliert, mangelt es an Engagement werden Motivationsversuche gestartet, wird zu wenig verkauft, werden Werbung und Engagement der Verkäufer verstärkt. Sind Organisationen selbstreferenziell und operational geschlossen, sind sie zu nichts anderem als „mehr desselben“ fähig. Von Außen kann nichts in ein System „hinein transportiert“ werden. Das heißt eine Organisation kann nicht von außen verändert werden. Veränderungsvorschläge von Beratern wird eine Organisation nur integrieren können, wenn sie „anschlussfähig“, das heißt irgendwie bekannt und vertraut sind. Dadurch ist schon Begrenzung für jegliche Veränderung geben.

In diesem Licht wird verständlich, warum viele Firmen z.B. Prozessveränderungen, die Unternehmensberater vorschlagen, oft nicht umsetzen oder warum vermeintlich „gute“ Ideen versanden. Es ist notwendig herauszufinden, wie ein System „tickt“, auf welche elementaren Operationen es sich bezieht, wie seine Erklärungsmuster funktionieren. Gelungene Interventionen müssen von der Organisation als relevante Informationen betrachtet werden können, als Operation also vertraut sein und gleichzeitig so irritierend, dass sie gerade nicht das „mehr desselben“ unterstützen. Dabei geht

es um das Verstehen der Organisationssprache und Kommunikation, der Regeln und Werte die eine Firma bestimmen.

Eine hilfreiche erste Orientierung ist die Luhmannsche Unterscheidung in Funktionssysteme mit grundlegenden Codierungen. Interventionen müssen für eine Organisation im Feld der Wirtschaft mit der Unterscheidung: Haben/Nichthaben und dem Medium Geld andere sein, als bei einer Organisation eher wissenschaftlicher Ausrichtung mit der Unterscheidung: wahr/unwahr und mit dem Medium Erkenntnis. Handelt es sich bei der zu beratenden Organisation um eine werteorientierte Einrichtung (eher Non-Profit, Tendenzbetrieb, kirchliche Einrichtungen) stehen Moral und Werte mit der Differenz: gut/böse im Zentrum. All dies gibt Hinweise, worauf sich die Organisation im Rahmen ihrer Kommunikation bezieht, woraus sie „mehr desselben“ produziert, aber auch welche Kommunikation irritierend und doch anschlussfähig sein kann.

In der praktischen Beratungsarbeit heißt das, für jede Organisation oder jeden Organisationsteil ähnliches zu „erfinden“, um zu beobachten, welche Leitdifferenz eine Organisation hat, entsprechend ihrer Ausrichtung, ihrer Produkte und ihres „Sinns“.

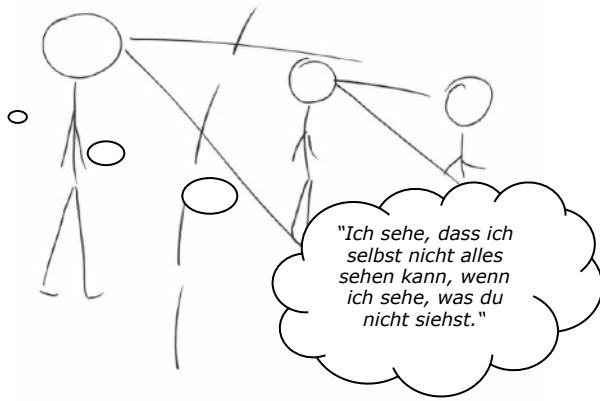
In einem Vertrieb gilt es herauszufinden, was Vertriebsprache ist, wie dort Zielorientierung wirkt, welche Regeln und Strukturen Sinn ergeben, welche Werte und Vorstellungen bei Interventionen berührt werden. Verkauf ist die oberste Prämisse und sinnvoll ist, was dafür relevant ist. Möglicherweise sind vermeintliche Oberflächlichkeit, schöner Schein wichtig, ebenso wie schneller Geldfluss und Verkaufszahlen. Wie prägt das die Kommunikation, was wird entsprechend gar nicht zur Kenntnis genommen, nicht verarbeitet?

Wie wirkt sich im Gegensatz dazu ausgeprägte Regelorientierung, wie sie in einer Buchhaltungsabteilung zu finden ist, auf Kommunikation und Struktur aus? Der Zwang zur Genauigkeit, zu einzig richtigen Verhaltensregeln, Absicherung und möglichst keine Improvisation, keine individuellen Entscheidungen. Grundlegende Kommunikationsformen könnten eher „eindimensional“ sein, klar und ohne Prosa, da es keine Alternativoptionen geben darf. Interventionen und Veränderungen, die zu Unklarheit und qualitativen Ergebnissen führen wären nicht anschlussfähig.

Mit der Selbstreferentialität zu arbeiten bedeutet, das System und seine Sprache kennen zulernen und dann anschließend gezielt Irritationen zu setzen, die fremd genug sind um Veränderungen zu bewirken, aber bekannt genug um nicht ignoriert oder abgespalten zu werden.

### **Beobachtung 1. und 2. Ordnung**

Alles was beobachtet wird, wird von einem Beobachter beobachtet. Beobachter können nur das beobachten, was ihnen ihre interne Logik und Verarbeitungsstruktur zu sehen erlaubt. So werden auch Konstruktionen darüber, wie Organisationen **sind**, von jemand **gemacht**. Jede Entscheidung etwas zu beobachten, hat zur Folge, dass gleichzeitig anderes nicht gesehen wird. Hier hat die Subjektivität ihren Ausgangspunkt: wer entscheidet was „das Problem“ ist, was in einer Organisation gut oder schlecht läuft, womit man sich überhaupt beschäftigen will?



Berater haben, durch die Entscheidung, etwas zum Thema zu machen und anderes nicht, ebenfalls blinde Flecken und sollten nie vergessen, dass sie selbst nicht alles sehen können, wenn sie sehen, was Andere nicht sehen. Systemische Beratung ist im Idealfall die Beobachtung 2. Ordnung im Luhmannschen Sinne. Hier als kontrollierte Beobachtung, die dann auch die Beobachtung immer wiedereinführt, die blinden Flecken der Organisation sieht und rückmeldet. Was wollen ein Unternehmen und die darin arbeitenden Personen selbst nicht sehen, was wird ausgeblendet und ignoriert? Werden Kundenrückmeldungen wahrgenommen, Entwicklungen in der Technologie „gesehen“, Konkurrenten die sich verändern „beobachtet“?

Organisationen selbst werden immer beobachtet, der Markt tut das und gibt auch Rückmeldungen. Sie werden aber häufig reaktiv verarbeitet oder manchmal auch gar nicht zur Kenntnis genommen. Systemische Beratung soll aktive und präventive Verarbeitung ermöglichen und „Übersetzungshilfe“ anbieten, damit die rückgemeldeten Beobachtungen auch verarbeitet, anschlussfähig gemacht werden können.

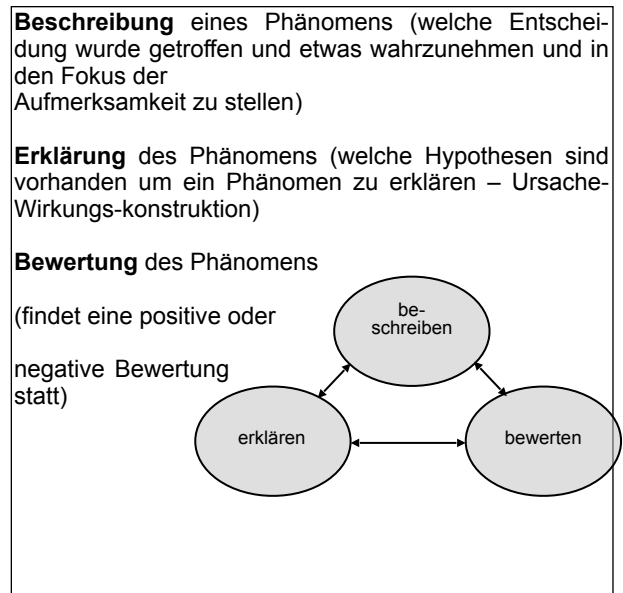
Intervention bedeutet hier, die Organisation für die eigene Blindheit sensibel zu machen, das heißt die „Sicherheit“ der richtigen Sichtweise erst einmal in Frage zu stellen und zu irritieren, um damit neue Beobachtungen zu ermöglichen. Dabei wird jeder Berater, sobald er mit einer Organisation arbeitet, wenigstens temporär, auch Teil des Systems, also vom Beobachter 2. Ordnung zum Beobachter 1. Ordnung. Er muss seine eigene Blindheit und Verstricktheit immer wieder reflektieren.

Die Subjektivität und Selektivität der Beobachtung bedeutet, dass die Verantwortung dafür, was beobachtet wird, beim Berater und beim Kunden liegt. Deshalb ist es zwingend notwendig den Kunden an der „Problembeschreibung“ und jedem weiteren Prozessschritt zu beteiligen. Schon Problembeschreibungen sind häufig nicht reine Beschreibungen, sondern schon mit Bewer-

tungen verbunden sind. Fritz Simon, Berater und XY nennt diesen Automatismus bei der Wirklichkeitskonstruktion „dichte Beschreibung“, und meint damit die Vermischung von beschreiben, erklären und bewerten.

Eine erste Intervention ist die „Verflüssigung dichter Beschreibungen“, das heißt die Prozesse von Beschreibung, Erklärung und Bewertung voneinander zu trennen und den Weg für alternative Hypothesen und Bewertungen freizumachen. Ziel ist dabei ein Bewusstsein für diese drei Selektionen zu schaffen. Was wird wahr- (und wichtig) genommen, welche Erklärung dafür angeführt (Hypothesen über die Ursache des Phänomens) und wie wird das Ganze auf Grund der Erklärung bewertet?

Formuliert eine Führungskraft: „Hier läuft alles schief, weil die Sekretärin so faul ist“, ist das eine „dichte Beschreibung“. Es geht darum, erst einmal festzustellen, dass Arbeit liegen bleibt. Die nächste Frage könnte sein, ob es an der Sekretärin oder an jemand anderem liegt und die nächste Frage dann danach, ob sie nicht möchte, oder ob sie nicht kann, weil sie vielleicht nicht eingearbeitet wurde. Für ein Phänomen gibt es mehrere mögliche Erklärungen und Bewertungen, die jeweils zu unterschiedlichen Veränderungsansätzen führen.



### Kommunikation

Der Kommunikationsbegriff ist zentral, sowohl in der Theorie als auch in der beraterischen Praxis. Soziale Systeme operieren mittels Kommunikation, und Kommunikation wird durch Kommunikation reproduziert. In der Regel geschieht das durch Sprache. Menschen, also psychische Systeme, sind im Rahmen dieses Denkgabäudes nicht Teil der Kommunikation, sondern gehören zur Umwelt. Das ist anfangs eine ungewöhnliche, teilweise auch von Widerstand begeleitete, Vorstellung. Menschen sollen nicht Teil des Kommunikationssystems sein? Wer dann?

Was das bedeutet wird jedoch klarer, wenn man sich noch einmal Sprache als zentrales Medium der Kommunikation vorstellt. Was aus „meinem Kopf kommt“, der mit Gedanken gefüllt ist, ist kein Gedanke, sondern Sprache. Das ist schon der erste Unterschied: Gedanken im Kopf, also im psychischen System, Sprache in der Kommunikation, im Kommunikationssystem, das ist der Unterschied. Dazwischen liegen mehrere Entscheidungen: welche „Gedanken“ wähle ich aus, um sie

dann mitzuteilen, wie mache ich das und nicht zuletzt beim gemeinsamen Kommunizieren, die Entscheidung, wie versteht der Andere das, was er hört und welche Gedanken entstehen darauf hin bei ihm, was „denkt“ der Andere dann. Diese gedachten Gedanken werden dann wieder in Sprache, Kommunikation, umgesetzt. Selektion wird nun wichtig, Kommunikation beinhaltet immer drei Auswahlprozessen: Selektion von Information, Mitteilung und Verstehen. Spätestens nun folgt man gerne Luhmanns Aussage: „Einmal in Kommunikation verstrickt, kommt man nie wieder ins Paradies der einfachen Seelen zurück (auch nicht, wie Kleist hoffte, durch die Hintertür).“ Folgt man aber dieser Sichtweise, so hat man ein nützliches Modell, das die beraterische Praxis begleitet.

Intervention in sozialen Systemen, also bei allen Organisationen und Teams, ist immer Intervention in Kommunikation. Es werden Kommunikationsmuster irritiert und verändert. Diese Sicht entlastet, denn es geht nicht darum, Menschen oder Haltungen zu ändern, sondern nur die Kommunikation und deren Struktur.

Probleme sind oft von Personen unabhängig zu verstehen, denn Kommunikationsmuster (Strukturen) entstehen und werden unabhängig von den konkreten Personen aufrechterhalten. Ein gängiges Beispiel hierfür sind Teams, die Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit haben. Werden nur Personen ausgetauscht, wenn es Probleme in der Zusammenarbeit gibt (die häufig an Personen festgemacht werden) verändert sich auf lange Sicht meist trotzdem nichts. Dynamiken wiederholen sich, denn die Struktur (Kommunikation) bleibt gleich.

Das heißt aber auch im Umkehrschluss: wenn es gelingt Strukturen und Kommunikation zu ändern, dann ist es unerheblich, ob die Einzelnen „das wollen“. Veränderung tritt ein, wenn sich die Kommunikation verändert. Nicht mehr und nicht weniger.

Konkret ist dazu nötig, Kommunikation zu beobachten und entstehen lassen. Kommunikative Schleifen, die eine Organisation oder ein Team immer wieder durchläuft, ewig gleiche Diskussionen, Lösungsansätze die zu keinen Ergebnissen führen, werden beobachtet, um sie in Form von Metakommunikation der Organisation zurück zu spiegeln und zu entscheiden, welche davon funktional und dysfunktional sein könnten.

Wenn Berater Unternehmen beobachten, beobachten sie deren Kommunikation. Niemand sieht, was gedacht wird, welche Entscheidungen getroffen werden. Sichtbar werden nur die „Ergebnisse“ der Gedanken, die kommunizierten Entscheidungen und daraus resultierenden Handlungen.

Die Selektionen, die aus einer großen Vielzahl von Möglichkeiten gewählt werden, sind immer mit Unsicherheit behaftet: warum wird das eine und nicht das andere als Information gewählt, gesagt und darauf hin etwas Bestimmtes „verstanden“ und etwas anders nicht? Diese Uneindeutigkeit oder Unsicherheit führt zum Thema Kontingenz.

### **Kontingenz - Unsicherheit**

Kontingenz heißt bei Luhmann: „ Es könnte auch alles ganz anders sein“. Kontingenz im Kontext der Kommunikation entsteht, da immer eine Wahlmöglichkeit besteht zu entscheiden, was mitgeteilt, wie es mitgeteilt und wie etwas verstanden wird. Unter schier unendlichen Möglichkeiten treffen wir die Entscheidung für eine bestimmte, das Gegenüber tut das auch, somit

entsteht Unsicherheit auf beiden Seiten oder auch Doppelte Kontingenz. Für das eine System bedeutet Kontingenz Freiheit, für das andere System Erwartungsunsicherheit.

Um nicht „verrückt“ zu werden oder vor Unsicherheit gar nicht mehr handlungsfähig zu sein, werden Systeme und Organisationen „erfunden“. Durch Sinn und Regeln im System werden die Wahlmöglichkeiten eingeschränkt. Der Kontext, in dem Kommunikation stattfindet, lässt manche Reaktionen wahrscheinlicher werden als andere, schafft einen Rahmen und gibt den Kommunikationspartnern ein gewisses Maß an Sicherheit, was sie erwarten können und was nicht.

Laut Luhmann ist Kommunikation höchst unwahrscheinlich, gerade weil sie so kontingent ist, sie findet dennoch permanent statt. Also scheinen die Systeme und Organisationen, die unterschieden werden, hilfreich zu sein um manches wahrscheinlicher zu machen als anderes und um sinnvolle Anschlusskommunikation zu erleichtern.

Beispielsweise die Erfindung von Firmen als Systeme mit Regeln und Strukturen wie Stechuhren und Arbeitszeiterfassung: sie erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass Menschen um 6:00 Uhr zur Arbeit erscheinen, obwohl andere Wahlmöglichkeiten um diese Uhrzeit durchaus attraktiv erscheinen. Wie gut, dass das Schild „Lebensmittel“ über einem Tresen eine Orientierung bietet auf die Frage: „Was kann ich für Sie tun“. Niemand wird in den Konflikt gestürzt sich zu entscheiden, welche Facetten des Lebens denn nun hier behandelt werden könnten. Familienstreitereien, der schmerzende Fuß oder die Suche nach der Erleuchtung können außen vorbleiben, Fisch, Butter und Petersilie geordert werden.

Organisationen reduzieren Komplexität manchmal zu stark. Firmen und die Entscheidungsträger darin versuchen Unsicherheit zu vermeiden beziehungsweise zu ignorieren um entscheidungsfähig zu bleiben und Sicherheit zu vermitteln. Das Management in Unternehmen lebt vom Gefühl der „Schein-Sicherheit“ um Entscheidungen treffen zu können. Das mag unter manchen Umständen hilfreich sein, da es Handeln erst ermöglicht, verengt aber den Blick und das eigene Handlungsspektrum. Eine wichtige Intervention ist dann die Wiedereinführung von Kontingenz, das Öffnen für zusätzliche Möglichkeiten, alternative Einschätzungen, alternative Handlungen. Bestehende Erwartungen an Personen und deren Handeln begrenzen Kontingenz. Transparenz über diese Erwartungen und die Einladung zur Überprüfung, ob sie sinnvoll sind ist eine weitere Interventionsmöglichkeit. Zu Beginn führt das meist zur Erhöhung von Komplexität, bedeutet manchmal Entscheidungen zu verlangsamen und zwingt dazu, über Optionen und deren mögliche Ergebnisse nachzudenken.

Das Mitdenken von Kontingenz heißt aber auch, bei den eigenen beraterischen Irritationsangeboten immer damit zu rechnen, dass sie anders wirken können, als geplant. Das führt zur paradoxen Situation, als Berater Verantwortung für das kontingente, selbstgesteuerte Verhalten des Systems mit zu übernehmen.

### **Der Weg zum/r system(theoret)ischen Berater/in**

Die vorangegangenen Fundstücke aus Systemtheorie und Konstruktivismus können unendlich ergänzt werden. Jedes Fundstück führt zu einem weiteren, enthält immer schon neue Ideen, die manchmal erst im Nachhinein durch die Beschäftigung mit dem Nächsten wieder erklärt werden. Genauo verhält es sich mit Bera-

tung und der Entwicklung hin zum systemischen Berater. Man nutzt nach und nach immer mehr „systemische Brillen“ in der konkreten Arbeit. Beobachtungs- und Erklärungsmuster werden immer wieder ergänzt und entwickelt. Es verändert sich die eigene Haltung und Sichtweise.

Dirk Baecker, Soziologe und häufig als Nachfolger Luhmanns bezeichnet, nennt die Systemtheorie eine „Wissenschaft ohne Gegenstand“. Das macht sie zum idealen Fundament für Beratung. Sie wird immer wieder neu für jede zu beratende Organisation be- und genutzt. Berater bedienen sich der Sprache der Theorie um „Sinn“ zu schaffen, für die Organisation, mit der gearbeitet wird und letztlich auch für sich selbst. Konstruktivismus berücksichtigen bedeutet, die Schein-Sicherheit über das einzig oder wirklich richtige Vorgehen in der Beratung aufgeben zu müssen, sich einlassen auf und akzeptieren von Unsicherheit. Es eröffnet sich der Raum für echte Methodenvielfalt, denn es gibt, wie eingangs erwähnt, keine systemischen Handlungen, somit auch keine systemischen Tools, sondern nur eine Haltung die bei der Arbeit gelebt wird. Gerade das macht es aber schwer, genau zu erklären, was denn „das systemtheoretische“ an der Beratung ist.

Der Wunsch nach klarer Definition und Methoden wird sowohl von Beratern als auch von Kunden immer wieder geäußert, kann und soll aber im Rahmen dieser Sichtweise nicht befriedigt werden. „Tools und Methoden“ sind die „Krücken“ für Berater, die Sicherheit in Instrumenten suchen, um sich nicht mit der eigenen Blindheit auseinandersetzen zu müssen. Mit der Beschreibung allgemeingültiger Instrumente wächst die Gefahr die Probleme und Fragestellungen einem möglichen Verfahren anzupassen. Das umgekehrte Vorgehen ist das „systemische“: Für jedes System und jede Fragestellung wird etwas Eigenes erfunden.

Es kann nur darum gehen, Systeme verstehen zu lernen, zu sehen, wie sie ticken und ihre Logik zu erfassen. Ein Inhalt wird über die Sprache vermittelt, also auch in der Art wie Vertreter einzelner Systeme sprechen. Es entfaltet sich die „typische“ Kommunikationsstruktur unterschiedlichster (Funktions-) Systeme. Dies geschieht in der kommunikativen Auseinandersetzung mit speziellen Systemen, wie z.B. Finanzwesen und Buchhaltung im Kontext von Beratung. Es werden dann Zahlen/Finanzsysteme sichtbar, mit dem Thema Sicherheit, einer klaren eins/null Codierung, der Wirkung eines „in sich geschlossenen“ Systems wie dem der Buchhaltung.

Wie kommunizieren Personalentwickler mit Themen wie zielgerichtetes Lernen und Lehren, Bewertung, Auswahl? Welche Muster zeigen sich im Kontakt mit Vertretern der Organisation Universität und Wissenschaft? Wie wirkt der Anspruch auf Wahrheit, richtig / falsch, Expertentum, die mögliche Dominanz der Lehre als Kommunikationsangebot.

Beobachten und Lernen findet auf 1. und 2. Ebene statt. Immer ist man Teil der Kommunikation und agiert im System. Gleichzeitig beobachtet man sich und die entstehende Kommunikation dabei. Der schwere und zugleich langfristig auch erleichternde Schritt auf dem Weg zu einem Systemtheoretischen Beratungsverständnis ist, dass Kommunikation „ent-menschlich“ wird. Organisationen werden unabhängig von Einzelpersonen begriffen.

Das „psychische System“ ist nicht Teil des Kommunikationssystems. Bewusstseinsystem und Kommunikation sind unterschiedliche Systeme. In Erinnerung an das

Kommunikationsverständnis bei Luhmann heißt das auch, nicht was der einzelne denkt und zu sagen meint erst durch die Anschlusskommunikation des Anderen die Kommunikation bestimmt.

Übertragen auf das eigene Lernen bedeutet das, die konsequente Überprüfung der eigenen Wirkung in Systemen und Gruppen und die Dekonstruktion bisheriger Sichtweisen und „Sicherheiten“. Die Auseinandersetzung mit systemtheoretischen Organisationsberatungsansätzen soll auf Berater als Irritation wirken, es geht um das Verlernen alter, bekannter „Wirklichkeit“ und das Suchen von Fremdheit. Das heißt erleben und aushalten von Unsicherheit und Komplexität, um später in Beratungskontext genau dieses anbieten zu können.

Da auch die individuelle Wahrnehmung einer Organisation im Rahmen des eigenen psychischen Systems verarbeitet wird, sollten Berater ihr eigenes Herkunftsfunktionssystem kennen lernen und die Wirkung und Limitation bei der eigenen Beobachtung erleben. Welche Berufssozialisation hat eine Person, aus welcher Art von „Firma“ kommt sie, wie konstruiert sie entsprechend die Welt und welche Kommunikationsform entsteht dadurch? Denn die „Ideen“ über Andere sind meist auch Aussagen über das eigene Selbst auch das „System Berater“ verarbeitet selbstreferenziell.

Und das bedeutet nicht zuletzt für diesen Artikel, dass er eine subjektive Auslegung systemtheoretischer Ansätze und deren Übertragung auf Beratung und Intervention ist. Jedes geschriebene und gesprochene Wort erleidet das Schicksal und die Chance, von jedem im eigenen Sinne verstanden zu werden. So ist der Anspruch hier nicht, „richtig“ verstanden zu haben, geschweige denn etwas wirklich zu wissen, sondern vielmehr eine Sicht auf Systemische Beratung zur Anschlusskommunikation freizugeben.

## Literatur

Ernst von Glaserfeld, Heinz von Förster. 2006. Wie wir uns erfinden. Eine Autobiographie des radikalen Konstruktivismus.

Niklas Luhmann: Soziale Systeme 1987

Fritz B. Simon, Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus. 2008

Dirk Baecker: Form und Formen der Kommunikation. 2005

Niklas Luhmann, Dirk Baecker. Einführung in die Systemtheorie 2007

## Über die Autorin

Marion Schenk, Jahrgang 1964, Dipl. Psych, Dipl. Kffr. Arbeitet seit 1998 als selbstständige Organisationsberaterin in Berlin. ([www.marionschenk.com](http://www.marionschenk.com)).

Sie ist Mitgründerin und Geschäftsführerin des SIFB Systemisches Institut für Führung und Beratung in Berlin, eines Weiterbildungsinstitutes für Führung und Beratung, in dem Systemtheorie als Grundlage für praktische Beratungs- und Führungsarbeit gelehrt und gelebt wird.

