



universität
wien

MAGISTERARBEIT

Titel der Magisterarbeit:

„Der Konstruktivismus im Selbstverständnis
der Wiener Schule der Systemischen
Organisationsberatung.
Eine Fallstudie über die Conecta“

Verfasserin:

Elisabeth Wallner, Bakk. phil.

angestrebter akademischer Grad:

Magistra der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, 2008

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 066 / 813

Studienrichtung lt. Studienblatt: Soziologie

Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Jürgen M. Pelikan

Inhaltsverzeichnis:

1. Einleitung	4
2. Konstruktivismus	7
2.1. Einführung in den Konstruktivismus.....	7
2.2. Die Wurzeln von Konstruktivismus und Systemtheorie	8
2.2.1. Philosophie	8
2.2.2. Mechanistisches versus Systemisches Weltbild.....	9
2.2.2.1. Cartesianisches oder mechanistisches Weltbild.....	9
2.2.2.2. Systemisches Weltbild	10
2.3. Kernthemen des Konstruktivismus	12
2.3.1. Wahrnehmung und Wissen	14
2.3.1.1. Realistische Wahrnehmungstheorie.....	14
2.3.1.2. Konstruktivistische Wahrnehmungstheorie.....	15
2.3.2. Beobachter und Beobachtung	16
2.3.3. Wirklichkeit versus Wahrheit	17
2.3.4. Gibt es eine Welt?	18
2.3.5. Der Prozess der Sinnstiftung.....	18
2.4. Radikaler Konstruktivismus	19
2.4.1. Die Begründer des Radikalen Konstruktivismus.....	20
2.4.1.1. Ernst von Glasersfeld	20
2.4.1.2. Heinz Von Foerster	21
2.4.1.3. Humberto Maturana	22
2.4.1.4. Francisco Varela.....	22
2.4.2. Zentrale Prämissen und Konzepte des Radikalen Konstruktivismus.....	23
2.4.2.1. Heinz von Foersterns Kybernetik	23
2.4.2.2. Maturanas und Varelans Theorie autopoietischer Systeme	25
2.4.2.3. Geschlossenheitshypothese des Nervensystems.....	26
2.4.2.4. Formulierung einer konstruktivistischen Erkenntnistheorie.....	27
2.5. Exkurs: Die Übernahme der Theorien über Autopoiese in die Theorie sozialer Systeme durch Niklas Luhmann	28
2.6. Ausblick: Konsequenzen des Konstruktivismus für das Individuum und die Wissenschaften	29
2.6.1. Individuelle Verantwortung.....	29
2.6.2. Konsequenzen für die Wissenschaften.....	31
2.6.3. Ethik, Spiritualität und Metaphysik.....	32
3. Systemische Beratung	33
3.1. Die Wurzeln der systemischen Beratung.....	34
3.2. Grundannahmen des systemischen Beratungsansatzes.....	35
3.3. Leitlinien systemischer Beratung.....	36
4. Organisationsberatung	37
4.1. Die Geschichte der Organisationsberatung.....	37
4.2. Fachberatung versus Prozessberatung.....	38
4.2.1. Fachberatung.....	39
4.2.2. Prozessberatung.....	40

4.3. Systemische Organisationsberatung.....	40
4.3.1. Grundsätze der Systemischen Organisationsberatung.....	41
4.3.2. Systemische Sicht auf Organisationen.....	42
4.3.3. Leitlinien systemischer Organisationsberatung.....	43
4.3.4. Das Berater-Klienten-System.....	43
5. Exkurs zu Organisationstheorie.....	44
5.1. Interpretative und konstruktivistische organisationstheoretische Ansätze	45
5.1.1. Die objektivistische Umweltkonzeption (social fact paradigm).....	46
5.1.2. Die subjektivistische Umweltkonzeption (social constructionist paradigm).....	46
5.2. Karl Weicks Organisationstheorie.....	47
6. „Wiener Schule“ der Systemischen Organisationsberatung.....	48
6.1. Die Conecta.....	52
7. Konsequenzen des Konstruktivismus für die systemische Beratung.....	53
7.1. Wirklichkeit ist konstruiert und beobachterabhängig.....	54
7.2. Funktion und Rolle des Beraters.....	55
7.2.1. Autopoiese und Einflussnahme.....	56
7.3. Ein systemisches Verständnis von „Problemen“.....	57
7.4. Kausalität: Linearität wird ersetzt durch Zirkularität.....	58
8. Der Konstruktivismus im Selbstverständnis der Conecta.....	60
8.1. Konstruktivistische Konzepte und Prämissen.....	62
8.1.1. „System“.....	62
8.1.2. Verantwortung.....	63
9. Susanne Mingers: „Systemische Organisationsberatung“.....	64
9.1. Das Klientensystem und seine Elemente.....	65
9.2. Das Beratersystem	66
9.3. Interventionen des Beratersystems und systemisches Steuerungsverständnis.....	66
9.4. Schlussfolgerungen: Möglichkeiten und Grenzen externer Beratung.....	68
10. Systemisches Konfliktmanagement.....	69
10.1. Konfliktverständnis.....	69
10.2. „Konfliktgrammatik“	70
10.3. Beobachtungen dritter Ordnung.....	70
10.4. Lösungsansatz des systemischen Konfliktmanagements.....	73
11. „Die Radikale Marktwirtschaft“	74
11.1. Zehn Grundthesen des Modells der „Radikalen Marktwirtschaft“	77
11.2. Verhalten als Ware.....	78
11.3. Unterscheiden als grundlegende Operation der Konstruktion von Wirklichkeit.....	80
11.4. Wie entsteht soziale Ordnung in Organisationen.....	81
11.5. Die Magie Sprache.....	82
11.6. Heinz von Foersters „triviale“ und „nicht-triviale Maschinen“.....	83
11.7. Konsequenzen für das Steuerungsverständnis von Organisationen.....	85
11.7.1. Führung - Management als Hexerei.....	86
11.8. Märkte und Planung.....	87
11.9. Kultur und Unternehmenskultur.....	89
11.10. Lernen.....	90

11.11. Fazit.....	92
12. Transformations-Management.....	93
12.1. Begriffsklärung: „Veränderungsmanagement“ und „lernende Organisation“.....	95
12.2. Transformations-Management (TM).....	97
12.3. Organisationsentwicklung (OE).....	99
12.4. Change-Management (CM).....	100
12.5. Vergleich von Organisationsentwicklung, Change-Management und Transformations-Management.....	102
12.6. Die Adaption des Konstruktivismus im Modell des „Transformations-Managements“.....	103
12.6.1. Autopoiese und strukturelle Koppelung.....	104
12.6.2. Veränderungs-Designs.....	104
12.6.3. Transformationsenergie und Transformationsverantwortung.....	106
12.6.4. Die systemische Schleife.....	107
12.6.5. Fazit.....	108
13. Integrationsansatz der Strategieentwicklung der Conecta.....	109
13.1. Begriffsklärung: „Strategie“ und „Strategieentwicklung“.....	110
13.2. Unterschiedliche Strategieansätze.....	111
13.3. Die „Unternehmerische Schule“ und die „Lernschule“ und ihre mögliche Verknüpfung mit dem Transformations-Management.....	111
13.4. Integrationsansatzes der Strategieentwicklung – Organisationen von Innen strategisch entwickeln.....	115
13.5. Merkmale des Transformations-Managements im Integrationsansatz der Strategieentwicklung.....	116
13.6. Fazit.....	117
15. Literatur:.....	119
16. Anhang:.....	125
16.1. Francisco Varela in „monte grande“.....	125
16.2. Heinz von Foerster in „Das Netz“.....	127
16.3. Zusammenfassung.....	130
16.4. Lebenslauf.....	131

1. Einleitung:

Ausgangspunkt dieser Arbeit war mein Interesse am Radikalen Konstruktivismus sowie an Systemischer Therapie und Beratung. Der Konstruktivismus ist ein interdisziplinärer Diskurs, der in mehreren Wissenschaften aufgegriffen und weiterentwickelt wurde. Die Erkenntnisse, dass Beobachtung und Erkenntnis subjektabhängig sind, hatten weitreichende Konsequenzen für Wissenschaft und Alltagsdenken! Einerseits ergab sich daraus eine massive Wissenschaftskritik, andererseits wurde ein umfassendes Infrage stellen von jeglichem als „gesichert“ geltendem Objektivitätsdenken und Alltagswissen eingeleitet.

Meiner Ansicht nach ist der Konstruktivismus jedoch mehr als eine wissenschaftliche Theorie. Es handelt sich vielmehr um eine bestimmte Art zu denken, die alle Lebensbereiche betrifft, wenn man sich darauf einlässt. Denn konstruktivistisches Denken ermöglicht die Übernahme voller Verantwortung für alles, was wahrgenommen wird, von demjenigen, der wahrnimmt! Der Konstruktivismus bietet gewissermaßen ein singuläres Verständnis von Wirklichkeit an, das ein herkömmliches Ursache-Wirkungs-Denken nicht nur in Frage stellt, sondern grundsätzlich verwirft! Meine Passion für die konstruktivistischen Theorien über Beobachtung und Wahrnehmung, sowie meine persönlichen, jahrelangen Erfahrungen mit unterschiedlichen spirituellen Richtungen, die mich auf einer Erfahrungsebene zu sehr ähnlichen Erkenntnissen führten, nämlich dass die Welt, die ich wahrnehme, lediglich ein Gedanke, ein Konstrukt, in meinem Geist ist, führten zu dem Entschluss, eine Magisterarbeit zum Thema „Konstruktivismus“ und „Systemische Organisationsberatung“ zu schreiben. Durch die Teilnahme an einem Praxislehrgang für „Systemisch-lösungsorientiertes Coaching“, sowie meine beginnende Mitarbeit bei einer Firma für Systemische Organisationsberatung, wurde mein Interesse an der Thematik vertieft. All diese Faktoren waren äußerst hilfreich und trugen zur Fertigstellung dieser Arbeit bei!

In dieser Einleitung werde ich nach einer kurzen Einführung zu konstruktivistischem Denken und Systemischer Beratung, einen Überblick über die Forschungsfrage, Zielsetzung, Analysegegenstand und die einzelnen Kapitel dieser Arbeit geben:

Konstruktivistisches Denken spiegelt sich in den verschiedensten Handlungsfeldern wieder. So stützt sich die Beratungsphilosophie der Systemischen Therapie und Beratung unter anderem auf den (Radikalen) Konstruktivismus als theoretische Basis. Systemische Organisationsberatung ist ein Bereich der Systemischen Beratung, in dem konstruktivistische Konzepte Anwendung finden. Sie geht von einem Organisationsverständnis aus, in welches etliche Prämissen des (Radikalen) Konstruktivismus übernommen wurden. Die sog. „Wiener

Schule der Systemischen Organisationsberatung“ gilt als ein Entstehungsort Systemischer Organisationsberatung. Für diese Arbeit habe ich mich entschieden, die Adaption konstruktivistischer Konzepte in der Literatur der Firma „Conecta“, die in der „Wiener Schule“ angesiedelt ist, zu untersuchen. Ich werde die darin gefundenen Selbstbeschreibungen und das Selbstverständnis hinsichtlich der konstruktivistischen Theorien analysieren und darstellen. Mich interessiert dabei vor allem, wie der Konstruktivismus in Selbstbeschreibungen der OrganisationsberaterInnen der Conecta reflektiert und dargestellt wird, und welche methodischen Prinzipien für die Beratung (Interventionsverständnis, Sicht auf Organisationen etc.) sich daraus ergeben.

Zentrale Themenschwerpunkte werden dabei Wirklichkeitskonstruktionen (Dekonstruktionen) sein, die Mechanismen dieser Konstruktionen sowie Möglichkeiten der Umdeutung derselben und Konsequenzen, die sich durch die Übernahme des Konstruktivismus in die Systemische Beratungstheorie ergeben.

Die zentrale Forschungsfrage meiner Arbeit ist:

Welche konstruktivistischen Prämissen werden in Selbstbeschreibungen der Conecta dargestellt und welche methodischen Prinzipien werden daraus abgeleitet?

Zielsetzung dieser Arbeit ist eine Auseinandersetzung mit Handlungsprämissen hinsichtlich der Verwendung der theoretischen Grundlage des Konstruktivismus im Selbstverständnis der Wiener Schule (insbesondere der Conecta) der Systemischen Organisationsberatung.

Der Analysegegenstand war Literatur der Firma Conecta. Ich habe dazu vier Publikationen von Conecta-BeraterInnen (und einige Artikel und Interviews) analysiert. Die vier Publikationen sind namentlich: „20 Jahre Wiener Schule der Organisationsberatung. 20 Jahre Conecta“ (Conecta: 1996), „Radikale Marktwirtschaft. Grundlagen des systemischen Managements“ (Fritz B. Simon und Conecta: 2001), „Transformations-Management. Organisationen von Innen verändern“ (Alfred Janes, Karl Prammer, Michael Schulte-Derne: 2001) und „Transformation follows strategy. Transformation und Strategieentwicklung von Innen“ (Michael Schulte- Derne: 2005).

Bevor ich mit der Thematik dieser Arbeit beginne, eine kurze Kapitelübersicht:

Die Kapitel zum Thema Konstruktivismus stellen eine ausführliche Analyse der Kernthemen, Prämissen, Entstehungsgeschichten, Begründer und Konsequenzen der konstruktivistischen Theorien dar. Da ich mich in meiner Untersuchung in erster Linie auf den Radikalen

Konstruktivismus beziehe, habe ich diesen gesondert betrachtet und gehe in einem eigenen Kapitel auf die Begründer des Radikalen Konstruktivismus, sowie die Entstehung und Kernaussagen ihrer Theorien genauer ein. Anschließend folgt eine Einleitung zu Systemischer Beratung und Organisationsberatung, zur Wiener Schule und zur Conecta. „Der Konstruktivismus im Selbstverständnis der Conecta“ wird von mir anhand der Untersuchung einzelner Publikationen in einzelnen Kapiteln dazu abgehandelt.

Ich hoffe, dass der Leser/die Leserin ein wenig von meiner Begeisterung für die konstruktivistischen Theorien und die Systemische Beratung spüren kann, und so beim Lesen ein Interesse daran geweckt wird.

2. Konstruktivismus:

2.1. Einführung in den Konstruktivismus:

Der Konstruktivismus ist eine empirisch-neurobiologisch begründete Erkenntnistheorie oder Wissenstheorie mit dem grundlegenden Postulat Heinz von Foersters:

„Die Umwelt, so wie wir sie wahrnehmen, ist unsere Erfindung.“ (von Foerster 1993: 26)

Somit behandelt der Konstruktivismus die Frage „was Wissen ist“ und stellt sich als Denkrichtung vor allem gegen das Postulat einer wahren, prinzipiell unabhängigen Welt mit ihren Strukturen und Gesetzen, die es zu erkennen, zu entdecken, gilt. Konträr dazu steht der Topos der Objektivität, der objektiven Wahrnehmung einer Welt, die sozusagen schrittweise beobachtet und entdeckt werden kann, bis die ganze Welt, so wie sie wirklich ist, erkannt ist. Laut Konstruktivismus dürfen Wahrheit und Erkenntnis auch nicht als Legitimation von Wissenschaft gelten, da sie nie absolut, sondern immer subjektabhängig sind! (vgl. Tomaschek 1998: 12) So kann der Konstruktivismus auch als Aufklärung der Wissenschaft verstanden werden, als Folge der Überwindung des naiven philosophischen Realismus oder als die Überwindung der naiven Gleichsetzung der Wirklichkeit mit dem unmittelbar Erfahrenen. Auf empirisch-neurobiologischen Erkenntnissen aufbauend, wurde durch den Konstruktivismus eine erkenntnistheoretische Wende eingeleitet! Dieser Paradigmenwechsel wird auch als Wende vom objektivistischen zum subjektivistischen Paradigma bezeichnet. Das neue Paradigma beeinflusste neue Ansätze der Beratung, insbesondere den systemischen Ansatz, der auf konstruktivistische Theorien Bezug nimmt. So wurde ein neues systemisches Modell der Beratung entwickelt, welches in dieser Arbeit untersucht werden soll. (vgl. Soeffner 1989: 32 ff.)

Der Konstruktivismus beeinflusste eine ganze Generation von Wissenschaftlern der Naturwissenschaften, sowie Geistes- und Sozialwissenschaften. Es handelt sich jedoch nicht um eine einheitliche Theorie, sondern vielmehr um einen interdisziplinären Diskurs mit verschiedenen Spielarten! So wurden in den letzten 40 Jahren konstruktivistische Überlegungen in den unterschiedlichsten Wissenschaften wie Philosophie, Psychologie, Biologie, Neurophysiologie, Soziologie, Sprach- und Literaturwissenschaften und auch Wirtschafts- und Rechtswissenschaften aufgenommen. In einigen Varianten wird das Wort „Konstruktivismus“ durch den Begriff „Konstruktionismus“ ersetzt. Die beiden Begriffe sind aber synonym zu verstehen. Viele Autoren beziehen sich auch auf den „Radikalen Konstruktivismus“ wenn sie vom „Konstruktivismus“ generell sprechen. Dies gilt auch für diese Arbeit, denn auch von mir werden die Begriffe „Konstruktivismus“ und „Radikaler Konstruktivismus“ synonym verwendet. Da für meine Arbeit vor allem die Prämissen und Konzepte des Radikalen Konstruktivismus relevant sind, habe ich auch auf eine Darstellung der einzelnen konstruktivistischen Richtungen verzichtet, und werde nur als Exkurs auf die Übernahme des Konstruktivismus in die Theorie sozialer Systeme durch Niklas Luhmann eingehen.

In den folgenden Kapiteln werde ich die Wurzeln von Systemtheorie und Konstruktivismus darstellen, und die Kernthemen des Konstruktivismus herausarbeiten. Doch zunächst einige Gedanken zum Begriff „Konstruktion“:

In meinem Verständnis ist eine Konstruktion immer ein Abbild, eine Vorstellung oder eine Erfindung. Sie ist der Versuch in der unendlichen Fülle von möglichen Deutungen, Interpretationen der „Wirklichkeit“, jene richtige oder passende zu finden, die den Umgang und die Interaktion mit der Wirklichkeit ermöglicht bzw. erleichtert. Bei Konstruktionen handelt es sich, meiner Ansicht nach, immer um eine Form der Komplexitätsreduktion durch die Erfindung einer scheinbaren Ordnung! So besagt auch eine Kernthese des Konstruktivismus, dass die Welt, die wir wahrnehmen, buchstäblich eine Erfindung ist. Ein Bild, eine Sicht der Dinge, die von ihrem Beobachter konstruiert bzw. erfunden wurde! Konstruktivistische Theorien werfen somit grundlegende Vorstellungen und implizite Annahmen unseres Alltagsverständnisses um, und ermöglichen eine Analyse von Prozessen, wie Wissen, Erkenntnis und Realität konstruiert werden. Eine Begriffsdefinition und ein Verständnis jedes Konzepts auf tieferer Ebene muss, meiner Ansicht nach, immer sichtbar machen, wie Denken unser Sein beeinflusst. Sonst kann es sich nur um eine konzeptionelle

Beschreibung handeln, die jedoch immer eine Reduktion dessen ist, was beschrieben werden soll. Der Konstruktivismus ist eine Denkschule, die genau dem entgegen wirken kann, weil er die grundlegenden Mechanismen des Erkennens, Beobachtens, Beschreibens und Erklärens aufzudecken versucht, beziehungsweise in konsequenter Weise den Beobachter ins System zurückholt, indem postuliert wird:

„Alles, was gesagt wird, wird von einem Beobachter gesagt.“ (Maturana 1998: 25)

2.2. Die Wurzeln von Konstruktivismus und Systemtheorie:

Die Entstehung von Systemtheorie und Konstruktivismus waren eng miteinander verbunden, obwohl sie in unterschiedlichen Wissensgebieten entstanden. Manche Konzepte mit unterschiedlichen Begriffen beschreiben ähnliche Phänomene oder Ideen und die Logik der einen Ideen ergeben sich aus anderen. (vgl. Simon 2006: 2).

2.2.1. Philosophie:

Die Wurzeln dieser beiden Weltbilder reichen bis in die Philosophie des Abendlandes zurück. So war das erkenntnistheoretische Grundproblem, dass sich „eine Welt an sich“ nicht erkennen lässt, und die Frage, ob objektive Erkenntnis möglich ist und ob wir objektives, allgemeingültiges Wissen erwerben können, schon den griechischen Skeptikern bekannt. Seitdem stehen sich Erkenntnisoptimismus und Erkenntnispessimismus (Skeptizismus) gegenüber. Der Skeptizismus im alten Griechenland stellte sich die Frage, ob die Objekte überhaupt existieren oder ob alles Illusion sei. So behauptet die eine Seite, man könne objektives Wissen auf irgendeine Weise erlangen, die andere hält dies grundsätzlich für unmöglich. Darüber hinaus gibt es viele Positionen, die versuchen dazwischen zu vermitteln. (vgl. von Schlippe/Schweitzer 1996: 49 f.)

In der neuzeitlichen Philosophie unterscheidet man in der Erkenntnistheorie die beiden Gegenpositionen Realismus und Idealismus. Auch im Realismus wird objektives Wissen für möglich gehalten. Es wird davon ausgegangen, dass die Sachverhalte der bewusstseinsunabhängigen Welt zumindest teilweise so zu erkennen sind, wie sie *tatsächlich* sind. Die Erfahrung der Dinge der Außenwelt gilt hier als die einzige Quelle gesicherten Wissens. Alles, was unmittelbar gegeben und vollkommen gewiss ist, seien unsere Wahrnehmungserlebnisse – behaupten die Realisten. (vgl. Roth: Das Gehirn und seine Wirklichkeit. Suhrkamp. Frankfurt am Main 1996 : 303 f.)

Der erkenntnistheoretische Idealismus postuliert hingegen, dass Wissen nur aus dem Geist bzw. der Vernunft kommen kann. Im Gegensatz zum (ontologischen) Realismus, der von der Existenz einer bewusstseinsunabhängigen Welt ausgeht, hält der (ontologische) Idealismus diese Annahme für widersinnig. (vgl. Roth 1996 : 303 f.)

Der Konstruktivismus ist erkenntnistheoretisch dem Erkenntnis pessimismus oder Skeptizismus und dem Idealismus verwandt! Als Vorläufer des Konstruktivismus gelten auch Vico, Berkeley, Hume, Kant, Dilthey, Wittgenstein und Jean Piaget.

2.2.2. Mechanistisches versus Systemisches Weltbild:

In der Literatur zu Systemischer Organisationsberatung werden oft systemisches und mechanistisches Weltbild verglichen. Anhand der geschichtlichen Entwicklung von mechanistischem zu systemischem Weltbild, werde ich hier diese beiden Weltbilder, sowie den Paradigmenprung von der objektivistischen zur subjektivistischen Umweltkonzeption, skizzieren.

2.2.2.1. Cartesianisches oder mechanistisches Weltbild:

Das mechanistische Weltbild löste eine durch Gott erklärte Ordnung ab und gilt als die Wirklichkeitsvorstellung der abendländischen Neuzeit. Der Wissenschaftsansatz, der das mechanistische Weltbild als Grundlage hat, wird auch „Reduktionismus“ genannt. Seine Grundlagen sind in der platonischen Philosophie und vor allem der aristotelischen Logik begründet. Der Reduktionismus ist die Basis des seit der Aufklärung anhaltenden Siegeszuges der westlichen Wissenschaften, die in der Tradition alteuropäischen Denkens stehen. Als rational wird dabei allein ein Argumentieren und Schließen akzeptiert, das den Regeln der zweiwertigen Logik folgt. Demnach sind Aussagen immer entweder wahr oder falsch, eine dritte Möglichkeit gibt es nicht. Durch Paradoxien wird die zweiwertige Logik jedoch an die Grenzen geführt. (vgl. Fritz B. Simon 2006: 11)

Die Ursprünge des mechanistischen Weltbilds gehen auf die Cartesianische Philosophie und die Newtonsche Physik zurück. **René Descartes** (1596-1650) war Mathematiker und Philosoph und hatte das Ziel, eine Universalmathematik zu entwickeln, mit deren Hilfe sämtliche Phänomene der Welt auf dem Wege strenger Deduktion mathematisch erfasst werden können. Er definierte ein Menschenbild, wonach der Mensch als souveränes Subjekt kraft seiner sinnlichen Wahrnehmung und seines logisch-analytischen Verstandes die

Objektwelt quantifizieren und erklären kann. Descartes beeinflusste eine große Anzahl von Wissenschaftlern in ihrem Denken und gilt als einer der wichtigsten Vordenker unseres zeitgenössischen Weltbildes. Das cartesianische Erkenntnismodell beruht auf den Vorannahmen einer statischen Wirklichkeit und einem Geist, der nach Erkenntnis strebt und der Welt gegenüber steht. Seine Beobachtungen haben keinen Einfluss auf die beobachteten materiellen Prozesse. Das Erkenntnisideal des cartesianischen Erkenntnismodells ist „Objektivität. (vgl. Simon 2006: 9 f.)

Isaac Newton (1643-1727) lebte ebenfalls im Zeitalter des Rationalismus und war Mathematiker, Physiker und Astronom. Er begründete mit seinen universellen Gesetzen der Bewegung die klassische Mechanik. Seine Gesetze sagten voraus, auf welchen Bahnen die Planeten die Sonne umkreisten. Die Vorstellung des Universums als ein mechanisches System impliziert die Annahme einer formal-rationalen Logik, linearer Kausalität, Berechenbarkeit und Prognostizierbarkeit. Menschliche Wesen werden in diesem Weltbild als Maschinen betrachtet. Es herrscht der Glaube an unbegrenzten materiellen Fortschritt und eine patriarchalische Weltordnung, in der das Weibliche stets dem Männlichen untergeordnet ist. (vgl. Mingers 1996: 19 f.)

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts wurden die Grenzen des cartesianischen Denkens jedoch langsam offensichtlich! Eindimensionales Ursache-Wirkungs-Denken erschien nicht mehr ausreichend, um komplexe Phänomene zu erklären. Vor allem in der Biologie traten die Mängel des cartesianischen Denkens in den Vordergrund. Dies führte zur Entstehung eines neuen (systemischen) Weltbildes!

2.2.2.2. Systemisches Weltbild:

„In nahezu allen traditionellen Wissenschaftsbereichen hat in der Zeit nach dem zweiten Weltkrieg ein neuartiges Paradigma seinen Siegeszug angetreten. Die Namen, mit denen die jeweiligen Theoriegebäude belegt wurden, unterscheiden sich von Fachdisziplin zu Fachdisziplin (Kybernetik, Systemtheorie, Kommunikationstheorie, Chaostheorie, Komplexitätstheorie...), aber allen gemeinsam ist ein Wandel der Perspektive, der es verdient als revolutionär bezeichnet zu werden: Es wird eine radikal andere Art von Erklärungen für die beobachteten Phänomene konstruiert, d. h., Kausalität wird neu konzeptualisiert.“ (Simon 2006: 12)

Das systemische Weltbild beruht auf den Annahmen der neueren Systemtheorie und des Konstruktivismus. Die Entwicklung der neueren Systemtheorie vollzog sich parallel zur

Entwicklung des (Radikalen) Konstruktivismus. Ihre Entstehung war eng miteinander verbunden. (vgl. Simon 2006: 2).

Um die Entstehung des systemischen Weltbildes ersichtlich zu machen, möchte ich hier einen Überblick über die Geschichte der neueren Systemtheorie und ihre verschiedenen Phasen geben. Denn von „der Systemtheorie“ gibt es zahlreiche Varianten, die unterschiedliche Schwerpunkte setzen und auch jeweils verschiedene Handlungskonsequenzen nahelegen: Um 1900 beschäftigte man sich vor allem in Wien, Graz und Prag mit der Frage, wie man das Entstehen von Ordnung und Unordnung in Systemen erklären könne. Die Wissenschaftler, die sich mit diesen Phänomenen beschäftigten, waren durchweg interdisziplinäre Gelehrte. So wurde in den unterschiedlichsten Wissensgebieten geforscht und neben naturwissenschaftlichen Fragen, auch philosophische, erkenntnistheoretische, sprachwissenschaftliche und politische Fragen diskutiert. In der Physik entstand die sog. „Quantenphysik“. Werner Heisenberg (1901-1976) begann, die Quantentheorie und das „Prinzip der Unschärferelation“ zu entwickeln, das besagt, dass Ort und Geschwindigkeit eines jeden Partikels nicht gleichzeitig beliebig genau gemessen werden können. Aufgrund der Doppelnatur des Elektrons als Teilchen und als Welle ist es trotz perfekter Messgeräte demnach unmöglich, bei physikalischen Messungen absolut genaue und eindeutige Ergebnisse zu erhalten! Aufbauend auf den Erkenntnissen und Fortschritten in der Physik (Einstein, Bohr, Heisenberg u.a.) versuchte der sogenannte „Wiener Kreis“ (Carnap, Gödel, Hahn, Schlick u.a.) eine allgemeine Theorie wissenschaftlicher Erkenntnis unter dem Titel „Das wissenschaftliche Weltbild“ zu formulieren.

Die Vorstellungen und Schlüsselbegriffe zur Erklärung von Systemveränderungen, insbesondere der System-Umwelt-Differenz, wurden jedoch erst allmählich von unterschiedlichsten Wissenschaftlern weiterentwickelt (Mach, Ehrenfels, v. Foerster, v. Glasersfeld etc.) und schließlich von dem Biologen und Philosophen Ludwig von Bertalanffy (1901-1972) zu einer „Allgemeinen Systemtheorie“ zusammengefasst.

Zwischen den Jahren 1930 und 1960 wurden die Systemansätze vor allem in den USA weiterentwickelt, um dann ab 1950 wieder verstärkt nach Europa zurückzukehren.

Die Phase zwischen 1950 und 1980 wird auch als Phase der Entwicklung von *Theorien über beobachtete Systeme* oder als „Kybernetik erster Ordnung“ (Steuerungslehre; griech.: *kybernetes* = Steuermann) bezeichnet. Die Phase der Entwicklung von *Theorien über Beobachter* als „Kybernetik zweiter Ordnung“, oder Kybernetik der Kybernetik, wo die Prinzipien der Kybernetik auf sie selber angewandt werden.

(vgl. von Schlippe/Schweitzer 1996 : 50 ff.)

Der Wechsel von der Kybernetik erster Ordnung zur Kybernetik zweiter Ordnung ist beispielhaft für den Paradigmenwechsel von einer ursprünglich positivistischen Auffassung zum neuen Modell, in dem es einen objektiven, unabhängigen Beobachter nicht mehr gibt, mit der Annahme, dass unsere Erkenntnisse über die Welt Konstruktionen sind, die aktiv eine Wirklichkeit erzeugen! (vgl. Königswieser/Hillebrand 2004: 22 ff.)

Einen starken Einfluss auf die Entwicklung der Kybernetik 2. Ordnung hatten die erkenntnistheoretischen Überlegungen zur Autopoiese (Selbstorganisation) in den 80er Jahren durch Maturana und Varela. Der Fokus lag fortan immer mehr auf der autonomen Selbstorganisation und operationalen Geschlossenheit lebender Systeme, sowie den Grenzen externer Einflussnahme. Sowohl die Theorie der Autopoiese als auch die philosophische Richtung des Radikalen Konstruktivismus kamen zu den gleichen Schlüssen: Leben ist eine Form des Erkennens, Systeme werden durch Wahrnehmung erschaffen und Wirklichkeit ist nicht getrennt vom Beobachter! (vgl. von Schlippe/Schweitzer 1996 : 53 f.)

Fazit der Forschungen war, dass Systeme aus sich selbst heraus, also autopoietisch, neue Strukturen entwickeln und sich verändern können. Die Homöostase wurde so als zentraler Begriff der Systemtheorie abgelöst, denn es interessierte nicht mehr das Gleichgewicht, sondern vielmehr die Veränderung in Systemen, die nicht planbar, sondern überraschend von einem scheinbar stabilen Zustand in eine neue Form übergang. Die Forschungen zeigten auch, dass sich die Dinge immer wieder selbst ordnen, wenn man sie sich selbst überlässt. So verlagerte sich der Fokus immer mehr auf die autonome Selbstorganisation und operationale Geschlossenheit lebender Systeme, sowie auf die Grenzen externer Einflussnahme.

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit einigen Kernthemen des Konstruktivismus. Im weiteren Verlauf der Arbeit werde ich dann konkret auf die Begründer des Radikalen Konstruktivismus (Heinz von Foerster, Ernst von Glasersfeld und Humberto Maturana), sowie auf die Entstehung und Prämissen ihrer Theorien, eingehen.

2.3. Kernthemen des Konstruktivismus:

Die Kernthemen des Konstruktivismus, deren Adaption in der Literatur der Systemischen Organisationsberatung analysiert werden soll, sind: Erkennen, Wahrnehmung, Wissen und Beobachtung.

Die theoretische Essenz davon ist die Annahme, dass diese kognitiven Phänomene nur im Kontext eines Systems von Beobachter und Beobachtung möglich sind, wobei die

Grenzziehung (Unterscheidung) als derjenige Mechanismus angesehen wird, der das System und gleichzeitig die Illusion einer objektiven Beobachtung aufrechterhält! Das System erschafft sich demzufolge durch Beobachtung seine Umwelt selbst und der Ursprung aller Beobachtung oder Wahrnehmung ist immer eine Grenzziehung. „Wirklichkeit“ ist demnach ein Konstrukt oder eine Illusion. Die Bezeichnung „Illusion“ wird hier von mir bewusst gewählt, da es laut Konstruktivismus keinen Beweis für die Existenz einer Außenwelt, einer objektiven Beobachtung, gibt! Jeder Beweis dafür wird immer von einem Beobachter gefunden, der jedoch selbst Teil des Systems ist, das er beobachtet, und deshalb auf keine objektive Referenz außerhalb seines eigenen Geistes Zugriff hat.

Eine von Heinz von Foersters Aussagen zu dieser Thematik lautet:

„Die Umwelt, die wir wahrnehmen, ist unsere Erfindung.“ (von Foerster 1993: 26)

Ich halte diese Aussage für bemerkenswert in ihrer Simplität und Radikalität. Sie bringt jede Beobachtung zu ihrem Ursprung, dem Beobachter, zurück und besagt, dass die (Um-) Welt, so wie wir sie wahrnehmen, nicht existiert, sondern buchstäblich ein Trugbild, eine Erfindung ist. Erfindung deshalb, weil jede Beschreibung einer Umwelt immer eine Projektion von Gedanken ist, die scheinbar innerhalb eines Raum-Zeit-Kontinuums stattfinden, welches jedoch nicht getrennt von dem Geist ist, der dieses konstruiert. Jede Wahrnehmung ist in diesem Sinn ein Spiegel für den Geisteszustand des Beobachters. Er trifft sich sozusagen selbst in einer Idee über selbst, die erfunden ist! Eine unglaubliche Überlegung, die das traditionelle Ursache-Wirkungs-Denken grundlegend in Frage stellt.

Diese Idee der Projektion wurde von Heinz von Foerster auch „Anthromorphisierung“ genannt: „Es ist ein übliches Verfahren, das Bild von uns selbst in Dinge oder Funktionen von Dingen in der Außenwelt zu projizieren. Diese Art der Projektion nenne ich `Anthromorphisierung`. Da wir alle direkte Erfahrungen von uns selbst haben, ist der unmittelbarste Weg zum Verstehen von X für uns, eine Abbildung zu finden, in der wir uns durch X selbst dargestellt sehen können.“ (von Foerster 1993: 77)

Die Fragen, die sich bei all diesen Überlegungen stellen, sind m. E. folgende:

Wenn alle Wahrnehmung subjektiv ist und das, was wir als „Wirklichkeit“ bezeichnen, eine Erfindung ist, was ist dann wirklich bzw. gibt es eine objektive „Realität“ unabhängig von unseren Beobachtungen und unserem Bewusstsein?

Und existiert diese Realität „außerhalb“ von uns oder doch „in uns“, bzw. wer definiert was „innen“ oder „außen“ ist? Gibt es eine existierende Realität, die uns über die Wahrnehmung nicht zugänglich ist, und welchen Beweis gibt es für deren Existenz?

All diese Fragen stellen sich, wenn man die Aussagen des Konstruktivismus zu „verstehen“ versucht. Ich möchte deshalb näher auf einige Schlüsselbegriffe dieses interdisziplinären Diskurses eingehen:

2.3.1. Wahrnehmung und Wissen:

„Wenn man nicht hinschaut, ist es wie eine Welle.

Wenn man hinschaut, ist es wie ein Partikel.“

(Fred Alan Wolf, in: *What the Bleep Do We Know!?*, 2004)

Wissen und Wahrnehmung sind im Kontext der konstruktivistischen Theorien über Beobachter und Wirklichkeit zentrale Themenbereiche. Im Verständnis des Radikalen Konstruktivismus werden Wahrnehmung und Wissen als Ergebnis eines systeminternen, autopoietischen Prozesses verstanden: „Im Schnittfeld von Erkenntnis-, Wissenschafts- und Systemtheorie ist ein allgemeines Kognitionskonzept entstanden, das seinen Ausgangspunkt in der axiomatischen Feststellung nimmt, daß kognitive Systeme als *semantisch geschlossen* aufzufassen sind. Die ontische Realität wird zwar als Quelle potentieller energetischer Einflüsse angenommen; jede Aussage über diese Realität wird jedoch als Produkt systeminterner Bedeutungszuweisungen aufgefaßt.“ (Stadler/Kruse 1990: 141)

Es gibt unterschiedliche Wahrnehmungstheorien, von denen ich einige namentlich erwähnen möchte: Die ökologische Wahrnehmungstheorie besagt, dass jeder Organismus seine Umwelt direkt wahrnimmt, wohingegen die naiv-realistische Wahrnehmungstheorie eine unmittelbare Reaktion der Organismen auf physikalische Parameter annimmt. Die repräsentationalen Wahrnehmungstheorien sehen Wirklichkeit als eine Funktion der Realität an und die konstruktivistische Wahrnehmungstheorie der kognitiven Selbstreferenz betrachtet Wirklichkeit als eine Funktion eben dieser Wirklichkeit (Wahrnehmung ist Wahrnehmung von internen Korrelationen). (vgl. Stadler/Kruse 1990: 134 ff.) Hier interessieren vor allem das traditionelle realistische Modell und das konstruktivistische Modell der Wahrnehmung:

2.3.1.1. Realistische Wahrnehmungstheorie:

Die „naiv-realistische Wahrnehmungstheorie“ geht davon aus, dass der Organismus unmittelbar auf physikalische Parameter reagiert. Wahrnehmung wird als die Aufnahme und Verarbeitung von Informationen durch das kognitive System verstanden. Eine Annahme dieses Modells ist, dass Erkenntnis Informationsaufnahme und Informationsverarbeitung ist. Erkennen findet demnach im Wechselspiel von Umweltreizen, Kontextinformation und Gedächtnis statt. Physikalische Reize treffen auf Rezeptoren, werden in neuronalen Filtersystemen analysiert und in aufsteigender Hierarchie an bewertende Instanzen weitergereicht, so der Realismus. Das Ergebnis ist ein Abbild der Wirklichkeit, die mit der physikalischen Welt gleichgesetzt wird. Diese Beschreibung wird auch die sog. „Abbild-Hypothese“ genannt. Es ist die Vorstellung, dass das Gehirn die Umwelt abbildet. (vgl. Roth 1996: 66 ff.)

2.3.1.2. Konstruktivistische Wahrnehmungstheorie:

Im Gegensatz dazu bezeichnet der Radikale Konstruktivismus Wirklichkeit als eine Funktion eben dieser Wirklichkeit (als ein sich selbst organisierendes abgeschlossenes System). Jede Wahrnehmung ist deshalb immer Wahrnehmung von internen Korrelationen!

In diesem Verständnis gelangen keine physikalischen Reize ins Gehirn, sondern die Umweltreize und Lichtwellen treffen aufs Auge und werden in neuroelektrische, neurochemische Reize umgewandelt. Das Nervensystem kann nur erkennen, dass es einen Reiz gibt und mit welcher Qualität es diesen Reiz gibt, nicht aber was der Reiz bedeutet! Deshalb kann keine „Abbildung“ erfolgen, jede Bedeutungsgebung erfolgt als interner Konstruktions- und Ordnungsprozess. Jede Erkenntnis ist demzufolge Konstruktion!

Auch Humberto Maturana beschrieb, dass Kognition ein Produkt des Operierens autopoietischer Systeme in ihren systemadäquaten Umwelten ist (in denen sich auch andere autopoietische Systeme befinden). Er betrachtete das Nervensystem als geschlossenes System, das keinen Zugang zur externen Realität hat! (vgl. Maturana 1990: 13f.)

„Ich beschloss, etwas längst Bekanntes ernst zu nehmen, nämlich dass in der Erfahrung das, was gemeinhin als `Wahrnehmung´ und das, was als `Illusion´ bezeichnet wird, nicht unterschieden werden kann.“ (Maturana 1990: 14)

Erst durch einen Beobachter wird die Welle zum Partikel, wird Materie „sichtbar“. Davor war sie eine unendliche Fülle an Möglichkeiten. Der Akt der Beobachtung manifestiert jedoch eine bestimmte Frequenz, die stabil oder fest erscheint. Dies ist, was wir Materie nennen. Es handelt sich jedoch um eine Illusion von Materie, da das Licht oder die Energie, die die

Materie konstruiert, die Wirklichkeit hinter der Form ist! Dies sind meine persönlichen Ansichten zu diesem Thema. Bewusstsein hat stets eine ordnungsschaffende Funktion. Es unterteilt die unendliche Fülle an Möglichkeiten der Wahrnehmung eines Ereignisses in Sequenzen, die für ein wahrnehmendes Individuum „Sinn“ Erzeugen. So entsteht Zeit, und aus der Zeitlosigkeit, wurde das, was ich hier einen „Traum von Raum und Zeit“ bezeichnen möchte. „Traum“ deshalb, weil er nur im Geist des Wahrnehmenden existiert und es keinen Beweis für seine Existenz außerhalb dieses Geistes gibt. Wahrnehmung ist also immer subjektiv. Das kognitive System erzeugt also aktiv die Inhalte der Wahrnehmung selbst und konstruiert sich so seine Wirklichkeit!

Auch Ernst von Glasersfeld beschäftigte sich mit der Thematik der Entstehung von „Wissen“. Er war Linguist und kam zu den Schlüssen, dass Wissen vom lebenden Organismus aufgebaut (konstruiert) wird, in dem er den an und für sich formlosen Fluss des Erlebens so weit wie möglich in wiederholbare Erlebnisse und relativ verlässliche Beziehungen zu ordnen versucht. Die „wirkliche Welt“ offenbart sich demzufolge ausschließlich dort, wo unsere Konstruktionen scheitern. (vgl. Glasersfeld 1981: 22 ff.)

Wahrnehmung, Erkenntnis und Wissen sind also laut (Radikalem) Konstruktivismus aktive Prozesse der Ordnungsbildung und Sinnstiftung. Die Erwartungen, Vorstellungen und Bewertungen des Erkennenden bestimmen seine spezifische Wahrnehmung der Wirklichkeit. Er ist deshalb voll verantwortlich für alles, was er sieht, da er ihm die gesamte Bedeutung gegeben hat, die es für ihn hat!

2.3.2. Beobachter und Beobachtung:

„Aus der Perspektive der Quantenphysik wissen wir, was ein Beobachter tut. Aber wir wissen nicht, wer oder was der Beobachter tatsächlich ist. Das bedeutet nicht, dass wir nicht versucht haben, eine Antwort zu finden. Wir haben gesucht. Wir sind in deinen Kopf gegangen. Wir haben in jeder Öffnung nach einem Beobachter gesucht, aber es war keiner da. Da ist keiner im Gehirn. Keiner in den kortikalen, den subkortikalen oder limbischen Regionen des Gehirns. Keiner da, der Beobachter heißt. Und doch haben wir alle die Erfahrung gemacht, dieser `Beobachter´ zu sein, der die Welt da draußen beobachtet.“

(Fred Alan Wolf, in: What the Bleep Do We Know!?, 2004)

Heinz von Foerster war, als einer der Begründer des Radikalen Konstruktivismus, maßgeblich an der Entwicklung der Theorien über Beobachter beteiligt. Ein berühmtes Zitat von ihm ist:

„Objektivität ist die Wahnvorstellung, Beobachtungen könnten ohne Beobachter gemacht werden.“ (zitiert nach E.v.Glaserfeld 1996: 16)

So wurde im Konstruktivismus ein grundlegend neues Verständnis von Beobachtung und Beobachter definiert. Demnach ist die Welt, die jedermann sieht, nicht *die* Welt ist, sondern *eine* Welt, die wir mit anderen hervorbringen und das Problem beim Erklären des "Beobachters" ist ein kognitiver Zirkelschluss. Ein Beobachter kann nicht zwischen Wahrnehmung und Illusion unterscheiden. Er hat keinen Zugang zu einer objektiven Realität. Bei Beobachtungen kann es sich also stets nur um einen kognitiven Zirkel handeln!

(vgl. Maturana 1990: 14) Laut Konstruktivismus sagt ein Beobachter immer, wenn er etwas über seine (Um-) Welt sagt, etwas über sich selbst aus! Jede Beobachtung ist somit eine operationell geschlossene Konstruktion. Einen anderen Beobachter zu verstehen, würde bedeuten, dort zu stehen, wo der andere stehe, was (nicht nur) physisch unmöglich ist.

Doch nicht nur der Beobachter wirkt auf die Beobachtung ein, sondern auch die Beobachtung wirkt auf den Beobachter zurück. Die Erfahrung von jedem Ding „da draußen“ wird auf eine spezifische Weise durch die menschliche Struktur konfiguriert, welche „das Ding“, das in der Beschreibung entsteht, erst möglich macht. (vgl. Maturana 1990: 31)

2.3.3. Wirklichkeit versus Wahrheit:

Wirklichkeit und Wahrheit sind sehr „weite“ Begriffe. Sie zu definieren erfordert m. E. große Vorsicht und Genauigkeit. Ich halte „Wahrheit“ für einen absoluten, und „Wirklichkeit“ für einen relativen Begriff. Wirklich ist immer eine spezifische Sichtweise der Dinge, die Wahrheit ist davon jedoch unberührt, sie ist *wahr*, lässt sich erfahren, jedoch nicht konzeptionell begreifen oder beschreiben.

Im Konstruktivismus wurde ein neuer Begriff eingeführt, der den Begriff der „Wahrheit“ ersetzt. Es wird nicht mehr von „wahr“ oder „falsch“ gesprochen, sondern von, Brauchbarkeit, Nützlichkeit bzw. Passfähigkeit, Möglichkeit oder Viabilität. Es war Ernst von Glaserfeld, der den Begriff der Wahrheit durch den Begriff der Viabilität ersetzte. Er stützte sich dabei vor allem auf die Ergebnisse von Jean Piaget, der beschrieb, wie sich ein Kind aktiv Wissen aneignet, indem es lernt, wenn seine eigenen Handlungen nicht seinen Erwartungen entsprechen, also nicht viabel sind (Piaget 1974: Der Aufbau der Wirklichkeit beim Kinde) . Der Radikale Konstruktivismus ist in diesem Sinne unverhohlen instrumentalistisch, da es nicht mehr um wahr oder falsch geht, sondern um Viabilität innerhalb der subjektiven Erfahrungswelt. Alle metaphysischen Ansprüche werden so

verworfen, da der Konstruktivismus nicht mehr zu sein beansprucht, als ein mögliches Denkmodell! (vgl. von Glasersfeld 1996: 55)

2.3.4. Gibt es eine Welt?

Ich halte es bei all diesen Überlegungen für wichtig festzuhalten, dass anders als im Solipsismus der Radikale Konstruktivismus die Existenz einer (Außen-)Welt nicht negiert, sondern lediglich eine vom Subjekt unabhängige Wahrnehmung dieser Realität verneint! (vgl. Tomaschek 1998: 16 ff.)

Die Konstruktivisten sind also der Auffassung, dass eine Außenwelt zwar existiert, sie verneinen jedoch, dass diese äußere Welt – „so wie sie ist“ - erkannt werden kann. Sie kann nicht erkannt werden, weil der konzeptionelle Geist keinen Zugriff auf sie hat, bzw. stets seine eigenen Gedanken reflektiert sieht, eine vergangene Erfahrung, ein bereits vorhandenes Wissen. Die „Wirklichkeit“ wird also im (Radikalem) Konstruktivismus als ein subjektives Konstrukt angesehen, das aktiv aufrechterhalten wird, indem die Grenze zwischen Beobachter und Beobachtung, welche konstitutiv für das gesamte System steht, auf autopoietische Weise reproduziert wird. „Wirklich“ ist demzufolge immer das, was wir für wirklich halten! Die Trennung zwischen Beobachter und Beobachtung wird in diesem Gedankengang aufgehoben. Allein der Beobachter definiert, welche Realität oder Wirklichkeit er beobachten bzw. erfahren möchte.

2.3.5. Der Prozess der Sinnstiftung:

Doch wie entsteht der Glaube an Objektivität?

Eine Antwort darauf ist: Durch die Bestätigung anderer! Das, was wir als „objektive Wirklichkeit“ betrachten, entsteht in der Regel dadurch, dass unser eigenes Erleben von anderen „bestätigt“ wird. Die Dinge, die nicht nur von uns, sondern auch von vielen anderen wahrgenommen werden, gelten landläufig als „real“ und die Folge davon ist die „Realität“. „Objektivität“ entsteht also in der Kompatibilität der Anschauungen und Sichtweisen von, jeweils subjektiven, Beobachtern die vermeintlich glauben, ähnliches zu beobachten. (vgl. Tomaschek 1998: 33)

„Gerade die enge Verbindung zwischen den Wahrnehmungen des einen Menschen und den (ungefähr) gleichzeitigen Wahrnehmungen eines anderen, lassen uns glauben, dass die verschiedenen entsprechenden Wahrnehmungen einen gemeinsamen Ursprung außerhalb von uns selbst haben.“ (Russell 1995: 27)

Der Prozess der Sinnstiftung ist also ein fortwährender Prozess der Unterscheidung, des Entdeckens wiederkehrender Themen, des Kategorisierens und Einteilen „der Welt“ in bestimmte Abschnitte. Er ist deshalb notwendig, weil ein Leben in dieser Welt ohne Annahmen über die Wirklichkeit, das heißt „ohne Sinn“, nicht möglich wäre.

Das Subjekt bemüht sich also fortwährend, ein kohärentes Modell der Erlebenswelt zu schaffen. Isolierte Ereignisse werden mit der Zeit in Kategorien zusammengefasst und die Kategorien, wo immer möglich, miteinander in Beziehung gesetzt. Objekte werden als Symbole für Verhalten, präziser Eigenverhalten des wahrnehmenden Systems gedacht. Objekte sind demnach Zeichen für stabile (viable) Verhaltensweisen.

Diese Kategorien bleiben nur solange tauglich (viabel), als die ganzen Prognosen und Schlüsse, die sie nahe legen, im weiteren Erleben bestätigt werden.

Eine weitere wichtige Funktion im Prozess der Konstruktion von Wirklichkeit übernimmt die Sprache. Das, was wir für wirklich halten, haben wir in einem langen Prozess von Sozialisation und Versprachlichung als wirklich anzusehen gelernt. Systeme konstruieren so gemeinsame Wirklichkeit als Konsens darüber, wie die Dinge zu sehen sind.

(von Schlippe/Schweitzer 1996: 89) Wichtig dabei ist das Verständnis, dass Wörter „Re-Präsentationen“ sind. Es findet also kein Austausch von Information, keine Übertragung von Bedeutung, statt, sondern nur eine subjektive Bedeutungsgabe. Die Bedeutung von Wörtern existiert nur im Geist des Sprechers und nicht im Bereich der sog. realen Gegenstände! Demzufolge ist die Sprache ein Medium der Konsensherstellung und nicht ein Medium der Übereinstimmung. (vgl. Tomaschek 1998: 49)

Wir erzählen uns sozusagen ständig selbst, wie die Welt „ist“ und halten sie damit stabil. Sprache stellt demzufolge einen Rahmen dar, vor dem unsere Erfahrungen Bedeutungen bekommen. Sie ist Steuerungs- und Kontrollorgan unserer Ideen und Erfahrungen.

(vgl. von Schlippe/Schweitzer 1996: 94 f.)

2.4. Radikaler Konstruktivismus:

Da sich meine Analyse der Literatur der Systemischen Organisationsberatung vor allem auf die Prämissen des Radikalen Konstruktivismus bezieht, wird sich dieses Kapitel genauer mit dem Radikalen Konstruktivismus, den Begründern dieser Theorien, sowie der Entstehung derselben auseinandersetzen.

2.4.1. Die Begründer des Radikalen Konstruktivismus:

Der Radikale Konstruktivismus entstand in der Physik, der Neurobiologie und der kognitiven Psychologie. Als die drei Begründer („Altmeister“) des Radikalen Konstruktivismus nennt Siegfried J. Schmidt: Humberto Maturana, Heinz von Foerster und Ernst von Glasersfeld. (vgl. Schmidt 1994: 8).

Humberto Maturana war Humanbiologe und Neurophysiologe. Seine Arbeiten über Autopoiesis (Selbsterzeugung), Strukturdeterminiertheit, neuronale Netzwerke, Evolution und Autonomie brachten bedeutsame Erkenntnisse über die autopoietische Beschaffenheit von lebenden Systemen sowie der operationellen Geschlossenheit des menschlichen Nervensystems. Heinz von Foerster war ein österreichischer Physiker und Kybernetiker und forschte zu den Themen Selbstorganisation und Selbstreferentialität, sowie organisationelle Geschlossenheit von Systemen. Und Ernst von Glasersfeld forschte im Bereich der maschinellen Sprachanalytik, kognitiven Psychologie und der Kognitionstheorie. Er stützte sich in seinem Konzept primär auf Jean Piaget, der bereits in den dreißiger Jahren zeigte, dass die kognitiven Strukturen, die wir „Wissen“ nennen, nicht als „Kopie der Wirklichkeit“ verstanden werden dürfen, sondern vielmehr als Ergebnis eines Prozesses der Anpassung.

In „Wie wir und erfinden“ (1999) sind Tonbandgespräche aufgezeichnet, die im Herbst 1993 entstanden, als Ernst von Glasersfeld, eine Woche bei Heinz von Foerster in seinem Haus in Kalifornien zu Besuch war. Es handelt sich um ein sehr humorvolles Dokument, das Einblick in den persönlichen und professionellen Werdegang dieser beiden Wissenschaftler, sowie die Entstehung des Radikalen Konstruktivismus, gibt. Ich möchte hier einen kleinen Einblick geben, da die Lebensgeschichten der Begründer des Radikalen Konstruktivismus eng mit der Entstehung des Konstruktivismus zusammenhängen.

2.4.1.1. Ernst von Glasersfeld (geb. 1917 in München):

Von Glasersfeld studierte Mathematik in Zürich und Irland und ab 1947 Journalismus in Italien. Durch Silvio Ceccato, seinen Freund, Mentor und Arbeitgeber, trat er in Kontakt mit der „Scuola Operativa Italiana“. Diese Gruppe bestand aus einer Handvoll Wissenschaftler, die gemeinsam an einer neuen Epistemologie und Sprachwissenschaft arbeiteten.

Glasersfeld war von 1970 bis 1987 Professor für Kognitive Psychologie an der Universität von Georgia (USA) und wandte sich hier der Entwicklung der von Jean Piaget begründeten konstruktiven Wissenstheorie zu. (vgl. von Foerster/von Glasersfeld 1999: 29 ff.)

Ein wesentlicher Beitrag seines wissenschaftlichen Werkes waren die Erkenntnisse, dass die

semantischen Analysen der Wörter in einer Sprache fast nie genau auf Wörter anderer Sprachen passten. Die Grundelemente sind zwar die gleichen, aber wie sie in den einzelnen Sprachen kombiniert werden, um Begriffe zu bilden, ist verschieden.

(vgl. von Foerster/von Glasersfeld 1999: 54)

"Unsere Annahme ist, dass diese Bausteine, das heißt die elementarsten mentalen Operationen, in allen menschlichen Sprachen die gleichen sind. Auf einem anderen Planeten, wo es denkende Wesen gibt, könnten sie freilich völlig andere sein. Bei dem Homo sapiens sind sie anscheinend gleich, denn sonst könnte man ja nicht einmal annähernd übersetzen."

(vgl. von Foerster/von Glasersfeld 1999: 56)

2.4.1.2. Heinz Von Foerster (geb. 1911 in Wien, gest. 2002 in Kalifornien):

Heinz von Foerster war österreichisch-amerikanischer Physiker, Philosoph und Kybernetiker. Er war Professor für Biophysik und langjähriger Direktor des legendären „Biological Computer Laboratory“ in Illinois. Eines seiner berühmten Zitate ist:

„In jedem Augenblick kann ich entscheiden, wer ich bin.“ (von Foerster 1993: 71)

Nach dem Studium der Physik in Wien war er in verschiedenen Forschungslaboratorien tätig. Schon als Student hatte er Kontakt zu den Wissenschaftlern des Wiener Kreises, den frühen Vordenkern von Kybernetik und Systemtheorie. 1949 übersiedelte Heinz von Foerster in die USA und stieß dort auf die Macy-Gruppe, wo führende Wissenschaftler saßen. So bekam er Zugang zum inneren Kreis der amerikanischen Wissenschaftselite. Er arbeitete an Forschungen zum Gedächtnis und veröffentlichte Artikel, die ihm weitere Türen öffneten. Er war unter anderem beeinflusst von den Physikern Schrödinger und Heisenberg. 1949 begann er seine Arbeit in Illinois und arbeitete u. a. zu den Themengebieten Wahrnehmung, Theorie der Selbstorganisation und kybernetische Regelung. Heinz von Foerstes erste Arbeiten beschäftigten sich mit biologischen Rechenprozessen. 1960 veröffentlichte er einen Aufsatz über Selbstorganisation, der noch heute als Klassiker gilt. In weiteren Arbeiten setzte er sich mit dem Gedächtnis als einem Schlüsselproblem der Erklärung der Kognition und des Bewusstseins auseinander. Die Veröffentlichung der „Laws of Form“ von George Spencer-Brown hatte starken Einfluss auf des Physikers Denken. Der theoretische Durchbruch gelang ihm aber erst dank dem Einfluss Humberto Maturanas. (vgl. von Foerster 1993: 11 f.).

Gemeinsam mit Norbert Wiener, John von Neumann und Warren McCulloch gründete von Foerster das legendäre „Biological Computer Laboratory“ (BCL) in Illinois (1957). Für die nächsten zwei Jahrzehnte wurde das BCL zu einem kreativen Zentrum für Innovationen im

Bereich der Kybernetik und Kognitionswissenschaften! Von Foerster war Leiter des BCL von 1958 bis 1976. Er arbeitete weiterhin mit Gordon Pask, McCulloch, Margret Mead, Gregory Bateson, u.v.m. zusammen. Diese interdisziplinäre Forschungsgruppe bearbeitete Probleme und Fragen der Kybernetik, der zirkulären Kausalität und Feedback-Mechanismen in biologischen und sozialen Systemen. Sie beschäftigte sich mit rechnenden Netzwerken und mit Fragen des Gedächtnisses. Das Laboratorium gilt als die Wiege der Erkenntnistheorie des Konstruktivismus!

Heinz von Foerster beschreibt die damalige Arbeitsatmosphäre so: „Es war ein unglaublicher *Spirit*, eine wunderbare Stimmung der Zusammenarbeit. Auch die Probleme, die wir bearbeiteten, waren lustig. Sie fanden das alles fabelhaft, und so haben wir dann auch einen schönen Erfolg nach dem anderen gehabt.“ (von Foerster/von Glasersfeld 1999: 168 f.) Im Anhang dieser Arbeit findet sich für den interessierten Leser ein Auszug aus einem Interview mit Heinz von Foerster, in dem er auf sehr humorvolle Weise über seine quantenphysikalischen Erkenntnisse spricht.

2.4.1.3. Humberto Maturana (geb. 1928 in Santiago de Chile):

Maturana ist Biologe (mit dem Schwerpunkt Neurophysiologie) und Philosoph. Er promovierte an der Harvard University im Fach Biologie und studierte anschließend Medizin in Santiago. Er war Mitarbeiter verschiedener Forschungsprojekte in den USA und England. Maturana arbeitete in Cambridge und Massachusetts vor allem an Forschungen über das Auge (visuelle Perzeption, Farbwahrnehmung und Unterscheidung von lebenden und nicht-lebenden Systemen). Ab 1970 verfasste er Arbeiten zum Thema „Biologie der Erkenntnis“. Gemeinsam mit Francisco Varela (sein jüngerer Kollege mit dem er ab 1970 zusammenarbeitete) gilt er als Erfinder des Konzepts der Autopoiese (1970). Seine wissenschaftlichen Arbeiten beschäftigten sich mit Themen wie Autopoiese, Struktur determiniertheit, neuronalen Netzwerken, Evolution und Autonomie. Maturana arbeitete interdisziplinär und wissenschaftsübergreifend zwischen Biologie, Philosophie, Psychologie und Soziologie. Er schaffte es, eine Brücke zu schlagen zwischen Erkenntnistheorie und Biologie, und beschäftigte sich mit der Frage, wie Erkenntnis auf neuronaler Ebene zustande kommt.

2.4.1.4. Francisco Varela (geb. 1946 in Chile, gest. 2001 in Paris):

Francisco Varela Medizin und Naturwissenschaften (Biologie) in Santiago (Chile) und später in Harvard, wo er 1970 zum Dr. phil. in Biologie promovierte. Er hatte Lehrtätigkeiten und

Forschungsarbeiten an den Universitäten von Chile, Costa Rica und den medizinischen Fakultäten der Universitäten von Colorado und New York inne. Varela war stark beeinflusst von seinem Freund und Mentor Humberto Maturana. Die beiden arbeiteten in den 1960er und 1970er Jahren als Kollegen an der Universität von Chile zusammen. Er veröffentlichte mit ihm etliche Publikationen und gemeinsam entwickelten sie das Konzept der Autopoiese. Mitte der 1970er Jahren begann Varela diese Theorien alleine weiterzuentwickeln. Er begründete das Konzept der Neurophänomenologie („Embodied Mind“), wobei er sich auf die phänomenologischen Arbeiten Husserls und Maurice Merleau-Ponty stützte. Varela ist Autor von über vierzig Forschungsberichten über neurobiologische, mathematisch-kybernetische und wissenschaftstheoretische Fragen.

2.4.2. Zentrale Prämissen und Konzepte des Radikalen Konstruktivismus:

In diesem Kapitel werde ich auf die grundlegenden Prämissen des Radikalen Konstruktivismus eingehen, deren Aufnahme in die Literatur der Systemischen Organisationsberatung in dieser Arbeit analysiert werden soll.

Ich beziehe mich dabei in erster Linie auf die Kybernetik Heinz von Foersters, sowie auf die Theorie autopoietischer Systeme von Maturana und Varela. Diese Theorien beinhalten zentrale Prämissen, die in die Theorie der Systemischen Organisationsberatung übernommen wurden.

2.4.2.1. Heinz von Foersters Kybernetik:

Wichtige Themengebiete der Arbeiten Heinz von Foersters sind die Kybernetische Erkenntnistheorie, Prinzipien der Selbstorganisation, sowie Kommunikation und Ethik. Er schlug vor, das „Er-Kennen“ einer Realität in „Er-Rechnen“ umzubenennen. Als seine besondere Leistung gilt, die damals in Amerika stattfindenden revolutionären Entwicklungen in den Naturwissenschaften mit den Arbeiten seines Onkels Ludwig Wittgenstein verknüpft zu haben. (von Foerster 1993: 73).

Heinz von Foerster gilt als Mitbegründer der Kybernetik. Die Kybernetik ist die Wissenschaft der Regelung in einem allgemeinen Sinn. Das Wort wurde bereits vor 150 Jahren von André Marie Ampère benutzt und der Begriff leitet sich vom griechischen Wort „*kybernetes*“ (Steuermann) ab. Eines der kybernetischen Rezepte Heinz von Foersters lautet: „Handle stets so, dass die Anzahl der Wahlmöglichkeiten größer wird!“ (zitiert bei: Scott 1993: 16)

Die Kybernetik zweiter Ordnung beschreibt die zirkuläre Kausalität und Selbstorganisation geschlossener Systeme, die durch nichtlineare Operatoren gekennzeichnet sind.

Zentrale Konzepte dieser Kybernetik sind Feedback und Zirkularität (der Begriff wird heute oft durch „Rekursivität“ ersetzt). Es wird davon ausgegangen, dass Beobachter in der Lage sind, sich selbst zu beobachten, das heißt ihre eigenen Konstrukte distanziert zu betrachten. Diese Idee ist wesentlich für die Systemische Beratungstheorie, die Inhalt dieser Arbeit ist, denn im Systemischen Ansatz der Beratung wird das Ziel verfolgt, das System als Beobachter seiner selbst zu etablieren!

Wie auch Maturana und Varela stellte Heinz von Foerster fest, dass in unserer äußeren Welt keine „Qualitäten“, wie zum Beispiel Objekte, Farben, Musik etc., existieren, sondern nur „Quantitäten“, wie elektromagnetische Wellen, sich bewegende Moleküle und dergleichen! Ein erkennendes, wahrnehmendes System (Mensch) muss, um sich zu orientieren und vor allem handeln zu können, die gesamte Umweltkomplexität, mit all ihrer komplexen Reizvielfalt, in die ihm gemäße Komplexität transformieren. Das bedeutet, ein Mensch muss eine subjektimmanente Realität konstruieren, die für sein System selbst sinnvoll ist. Realität ist demnach eine interaktive Konzeption, in der Beobachter und Beobachtetes strukturell miteinander gekoppelt sind. Der menschliche Organismus demnach ein energetisch offenes, aber informationell geschlossenes System, das auf zirkulärer Kausalität, sowie Selbstreferentialität beruht, sowie autonom und strukturdeterminiert ist.

(vgl. Tomaschek 1998: 17)

Eine weitere wichtige Unterscheidung, die der Physiker Heinz von Foerster, einführte, war die Unterscheidung zwischen „trivialer“ und „nicht-trivialer Maschine“. Auch dieses Konzept wurde von der Systemischen Organisationsberatung aufgegriffen und ist vor allem für das Steuerungsverständnis von Organisationen relevant. „Triviale Maschinen“ werden als Systeme definiert, die in eindeutiger Weise auf einen bestimmten Input reagieren und auf vorhersagbare Weise einen dazu passenden Output erzeugen. Sie sind demnach unabhängig von ihrer Geschichte. „Nicht-triviale Maschinen“ dagegen (dazu werden auch Menschen, Gruppen und Organisationen gezählt) sind Systeme, die auf einen Input nicht vorhersagbar reagieren. Sie werden so beschrieben, dass eine einmal beobachtete Reaktion auf einen gegebenen Stimulus zu einem späteren Zeitpunkt nicht wieder auftreten muss, wenn der gleiche Stimulus auftritt. In dem Sinn sind sie in ihrem inneren Aufbau geschlossen (nicht einsehbare „black-boxes“) und sie sind in der Lage zu lernen. (vgl. von Foerster 1993: 244 ff.)

Das Konzept der „nicht-trivialen Maschinen“ wurde in die Systemische Beratungstheorie der Organisationsberatung übernommen. Auf die Übernahme dieser Konzepte in die Systemische

Beratung werde ich in späteren Kapiteln ausführlich eingehen. Doch zunächst zu der chilenischen Gruppe der Begründer des Radikalen Konstruktivismus und ihren Erkenntnissen.

2.4.2.2. Maturanas und Varelas Theorie autopoietischer Systeme:

Die Geschichte der Theorie autopoietischer Systeme begann 1960, als Maturana und Varela begannen von der gewohnten biologischen Tradition abzuweichen. Sie versuchten, lebende Systeme als Prozess zu verstehen, der diese verwirklicht, und sie nicht durch die Beziehung zu ihrer Umwelt zu erklären! Dieser Ansatz beschäftigte sie während des folgenden Jahrzehnts und fand 1969 seinen ersten klaren Ausdruck in dem Artikel „The neurophysiology of cognition“, in dem einige zentrale Vorstellungen über die zirkuläre Organisation lebender Systeme und das nicht-repräsentationale Funktionieren des Nervensystems dargelegt wurden. (vgl. Maturana 1987: S. 9)

So entwickelten die beiden chilenischen Neurobiologen in den 60er und 70er Jahren ausgehend von neurobiologischen Erkenntnissen eine Kognitionstheorie, deren Kern das Konzept der Autopoiese darstellt. Bei der Theorie der Autopoiese (griech.: *autos* = „selbst“, *poiein* = „produzieren“/„erschaffen“) handelt es sich um einen qualitativen Sprung in der Theorieentwicklung. Die Theorie beschreibt die wesentlichen Struktur- und Organisationsmerkmale lebender Systeme. Eine Definition von Autopoiesis ist:

„Die Organisationsform von Systemen, die Netzwerke der Produktion von Komponenten sind. Diese bringen durch ihre Interaktionen das Netzwerk hervor, das sie produzierte und dabei seine Grenze festlegte.“ (Maturana 1990: 36)

Die Kernthesen der Theorien über autopoietische Systeme besagen, dass Lebewesen sich selbst organisieren und selbst erzeugen. Sie produzieren und reproduzieren die Elemente, als auch deren Organisation, ständig selbst und befinden sich so in einem rekursiven Prozess. Lebewesen charakterisieren sich demzufolge dadurch, dass sie sich buchstäblich andauernd selbst erzeugen. Verschiedene Lebewesen unterscheiden sich durch verschiedene Strukturen, sie sind aber in Bezug auf ihre Organisation gleich! Maturana bezeichnete Lebewesen als interdependent, das bedeutet, dass netzwerkartig alles zusammenhängt.

(vgl. Maturana 1987: 52 ff.)

Die Charakteristiken von autopoietischen Systemen sind, dass sie operationell geschlossen, strukturdeterminiert und selbstreferentiell sind.

„Strukturell determiniert“ bedeutet, dass die jeweils aktuelle Struktur bestimmt, in welchen Grenzen sich ein Lebewesen verändern kann, ohne seine autopoietische Organisation zu verlieren, also zu sterben. „Operationell geschlossen“ nennt man ein System, das nur auf seine

eigenen Zustände reagiert. (vgl. von Schlippe/Schweitzer 1996: 68)

Das Konzept der strukturellen Koppelung beschreibt, wie zwei Lebewesen miteinander in Interaktion treten können. Zwei operationell geschlossene Lebewesen befinden sich in einem Prozess der Ko-Evolution und können in Austausch treten. Dies geschieht, wenn zwei (oder mehr) autopoietische Systeme sich so organisieren, dass ihre Interaktionen einen rekursiven und stabilen Charakter haben. Rekursiv bedeutet, dass die Einheiten sich wechselseitig verstören, und zwar so, dass sie zueinander „passen“, also jeweils vom anderen in der gleichen Weise verarbeitet werden. (vgl. von Schlippe/Schweitzer 1996: 70)

Die Schlussfolgerung dieser Annahmen ist die Ansicht, dass autopoietische Systeme autonom und von außen nicht instruktiv lenkbar sind. Es ist zum Beispiel nicht möglich, das Verhalten eines anderen Menschen (autopoietisches System) zu beeinflussen oder gezielt festzulegen.

Dies entspricht dem Steuerungsverständnis des systemischen Beratungsmodells.

(vgl. von Schlippe/Schweitzer 1996: 69)

Die Theorie autopoietischer Systeme wurde später auf die Theorie sozialer Systeme übertragen (Luhmann) und war maßgeblich an der Entstehung des systemischen Paradigmas beteiligt. Die Berechtigung dieser Übertragung wurde jedoch kritisch diskutiert.

(vgl. von Schlippe/Schweitzer 1996: 67)

So hatte das Konzept der Autopoiese nicht nur auf die Biologie, sondern auch auf die Sozialwissenschaften und Psychologie und in der Folge auf die systemische Familientherapie und systemische Organisationsberatung einen großen Einfluss. (vgl. Simon 2006: 32)

Weitere Fragestellungen, die Maturana und Varela bearbeiteten, waren Fragen des Erkennens, der Zellbiologie, der Arbeitsweise des Nervensystems und der Sinne, sowie der sozialen Phänomene und Ethik. In ihren Theorieentwürfen zu Beobachtung und Selbstbeobachtung lebender Systeme wird die These aufgestellt, dass die zirkuläre Organisation das einzige invariante definierende Merkmal lebender Systeme ist. Die Erkenntnisse ihrer Forschungsarbeiten waren ausschlaggebend für die Begründung des Radikalen Konstruktivismus und beeinflussten das systemische Beratungskonzept.

2.4.2.3 Geschlossenheitshypothese des Nervensystems:

Die Geschlossenheitshypothese des Nervensystems ist Teil der Forschungen Maturanas und Varelas zu autopoietischen Systemen. Der Ursprung davon lag in Forschungen über die Funktionsweise von Nervensystemen von Tauben. Diese Forschungsergebnisse sagten aus, dass in der Natur Farben, so wie wir sie kennen, nicht vorkommen und dass die Aktivität des

Nervensystems etwas mit seinen internen Korrelationen zu tun hat, und nicht mit den externen Objekten. Zwischen den Gehirnfunktionen und den Umweltreizen bestehen demnach keine eindeutigen Beziehungen! Nervensysteme sind demnach strukturell und funktionell geschlossene Systeme, so die These Maturanas und Varelas. Das bedeutet, dass die Zellen eines Nervensystems (Neuronen) im Hinblick auf ihre relevanten Funktionen ausschließlich untereinander verbunden oder "vernetzt" sind, jedoch keine direkte Verbindung zu anderen Körperzellen oder Bezug zum umgebenden Milieu haben. Neuronen brauchen zwar Nährstoffe und unterhalten deshalb Austauschprozesse, sie haben aber keinen direkten Einfluss auf die charakteristischen, chemisch-elektrischen Aktivitäten der Nervenzellen. Diese neurophysiologischen Prozesse spielen sich nur innerhalb des Nervensystems ab und Außeneinflüsse haben keinen Einfluss darauf, wie sie ablaufen! Das Nervensystem operiert demnach rekursiv und bezieht seine Aktivitäten nicht auf die Umwelt.
(vgl. Maturana 1990: 12 ff.)

Die radikale Zusammenfassung dieser Erkenntnisse ist folgende:

Für Menschen gibt es keinen Zugang zur Außenwelt und Aussagen, im Sinne einer Beschreibung der Verhältnisse in der Außenwelt, sind folglich immer spekulativ!
(vgl. Riegas 1990: 99 ff.)

Die Kernthesen der biologischen Kognitionstheorie Maturanas und Varelas sind, dass menschliches Erkennen ein biologisches Phänomen ist, dass Menschen ein operational und funktional geschlossenes Nervensystem haben und dass nicht zwischen internen und externen Auslösern differenziert werden kann. Menschliche Erkenntnis resultiert deshalb aus "privaten" Erfahrungen.

2.4.2.4. Formulierung einer konstruktivistischen Erkenntnistheorie :

Aus der Theorie autopoietischer Systeme und der Geschlossenheitshypothese des Nervensystems entstand eine fundamental neuformulierte konstruktivistische Erkenntnistheorie, die die zentralen Prämissen des Radikalen Konstruktivismus beinhaltet! Die Essenz davon ist die Annahme der Subjektivität der Erkenntnis aus. Eine Konsequenz daraus ist, dass niemand behaupten kann, privilegierten Zugang zur "Wahrheit" zu haben.
(vgl. Maturana 1987: 60) Das Phänomen des Erkennens wurde also grundlegend umgedeutet, indem die Zirkularität und Verkettung zwischen Handlung und Erfahrung als Akt des Erkennens, der eine Welt hervorbringt, in den Mittelpunkt gestellt wurde.
(vgl. Maturana 1987: S. 31)

In Maturanas Worten: „Ich beschloss, etwas längst Bekanntes ernst zu nehmen, nämlich dass in der Erfahrung das, was gemeinhin als ‚Wahrnehmung‘ und das, was als ‚Illusion‘ bezeichnet wird, nicht unterschieden werden kann.“ (Maturana 1990: 14)

Der grundlegende Paradigmenwechsel war also der Sprung von einer scheinbaren Objektivität hinzu der Subjektivität der Erkenntnis! Die Konsequenz daraus war die Erkenntnis: Niemand kann behaupten, privilegierten Zugang zur "Wahrheit" zu haben. (vgl. Maturana 1990: 60)

Zentral dabei ist die Annahme, dass ein autopoietisches System nicht nur sich selbst permanent reproduziert, sondern auch ein ganzes Universum an Bedeutungen erschafft!

„An autopoietic system is a system that creates its own universe of meaning, to put it in other terms. So it is not only a system that creates its own material elements, it is also a system that creates its own meanings. It is a system that attributes meanings to itself and to its environment from nothing in that sense, it's a pure creation.“

(Jean-Pierre Dupuy, in: „monte grande“, 2004)

2.5. Exkurs: Die Übernahme der Theorien über Autopoiese in die Theorie sozialer Systeme durch Niklas Luhmann:

Niklas Luhmann versuchte die für ihn faszinierenden Neuentwicklungen der allgemeinen Systemtheorie und der Kybernetik selbstreferentieller Systeme und autopoietischer Systeme als soziologische Theorie sozialer Systeme zu entwickeln! Er verfolgte das Ziel, eine universale Theorie zu entwickeln, ein komplexes, abstraktes Begriffssystem zum Verständnis sozialer Systeme. Die allgemeine Systemtheorie war in einem tief greifenden Wandel begriffen. Die Veränderung lag vor allem in der Verabschiedung der Vorstellung von der Planung und Steuerung von Systemen in die neue Sichtweise von Selbstreferentialität. So entwarf Niklas Luhmann in den 60er und 70er Jahren eine allgemeine systemtheoretische Soziologie und Philosophie und vollzog 1980 einen bedeutenden systemtheoretischen „Paradigmenwechsel“, durch den seine früheren systemtheoretischen Überlegungen von solchen über autopoietische Systeme abgelöst wurden.

Luhmann stützte sich dabei auf das Konzept der Autopoiese von Maturana und Varela, das Konzept der Beobachtung zweiter Ordnung (die Kybernetik der Kybernetik) von Heinz von Foerster, sowie das Konzept der Differenz von Spencer-Brown. Allen drei Konzepten gemein ist die Prämisse, dass soziale Systeme sich in ihrer Kommunikation immer auf sich selbst beziehen, sich selbst immer wieder neu konstruieren. Autopoietische Systeme sind also allein durch jene Operationsweise – und nur durch sie, nicht etwa durch mehrere Operationen oder

die Systemumwelt – definiert und determiniert, durch die sie sich zugleich produzieren und reproduzieren. Luhmann versuchte nun die *eine* Operationsweise zu definieren, durch die Systeme sich selbst produzieren und reproduzieren. (vgl. Walter-Busch, 1996: 216)

Systemerzeugenden Mechanismen sind laut Luhmann im Falle sozialer Systeme die Kommunikation, im Falle psychischer Systeme das Bewusstsein und im Falle von Organisationen Entscheidungen. Organisationen werden von Luhmann demzufolge als „Systeme, die aus Entscheidungen bestehen und die Entscheidungen, aus denen sie bestehen, durch die Entscheidungen, aus denen sie bestehen, selbst anfertigen.“

(Luhmann, zitiert bei Walter-Busch, 1996: 216)

Der Soziologe beschäftigte sich fortan weniger mit konkreten Organisationsproblemen, sondern vielmehr mit grundlagentheoretischen Erwägungen, die um den Kerngedanken autopoietischer Systeme kreisten. Die Kritik an der Übernahme von Maturanas Theorie in die Systemische Therapie und Beratung ist jene, dass in Frage gestellt wird, ob die Übertragung von Konzepten der Biologie auf Menschen angemessen ist und ob es nicht eher so ist, dass wir *gemeinsam* Wirklichkeiten erzeugen. Selbst Maturana und Varela waren vorsichtig mit der Überlegung, ihre Theorie lebender (biologischer) Systeme auf soziale Systeme zu übertragen.

2.6. Ausblick: Konsequenzen des Konstruktivismus für das Individuum und die Wissenschaften:

Der Konstruktivismus ist als interdisziplinärer Diskurs, als neues Paradigma, auch eine Denkweise und für viele eine neue Lebensweise oder Lebensphilosophie. (vgl. Tomaschek 1998: 9) Ich möchte mich hier mit einigen möglichen Konsequenzen des Konstruktivismus auseinandersetzen.

2.6.1. Individuelle Verantwortung:

„Wenn man die Quantenmechanik ernst nimmt, erlegt sie einem die Verantwortung voll auf, und sie liefert auch keine eindeutigen und tröstlichen Antworten.“

(Jeffrey Satinover, in: What the Bleep Do We Know!?, 2004)

Meiner Ansicht nach ist die wichtigste Konsequenz des Konstruktivismus für das Individuum die Möglichkeit der Übernahme von totaler Verantwortung! Jedes Individuum hat so die

Möglichkeiten der Wahl und des Kreierens neuer Wirklichkeiten für sich selbst, in voller Verantwortung für seine Konstruktionen oder Schöpfungen.

Diese Aussagen von Heinz von Foerster geben das wunderbar wieder: „Ist die Welt die primäre Ursache und meine Erfahrung durch sie bewirkt, oder ist meine Erfahrung die primäre Ursache, die die Welt hervorbringt? Wer sich dafür entscheidet, daß die Welt die primäre Ursache ist, die alle Erfahrung bewirkt, und wer überzeugt ist, daß er über die Welt redet, wenn er über seine Erfahrungen berichtet, der hat sich von der persuasiven Erscheinungsform der Sprache verführen lassen: seine Sprache bleibt monologisch. Er gehört zu denen, die für sich entschieden haben, kein Teil der Welt zu sein, die sie beobachtend Stück für Stück für sich erschließen. Frage ich aber: `Ist meine Erfahrung die primäre Ursache, und wird die Welt durch sie erzeugt?` und antworte ich `Ja`!, dann entscheide ich hier und jetzt nicht nur, wie meine Welt aussieht, sondern auch, wer ich selbst bin. Ich habe diese Position gewählt, denn sie unterwirft meine Handlungen unwiderruflich meiner Verantwortung.“ (von Foerster 1993: 356)

Ich bin der Auffassung, dass, wenn ein Individuum sich seiner Verantwortung als Konstrukteur seiner Welt bewusst wird, es auch ein enormes Maß an Freiheit und Wahlmöglichkeit in Anspruch nimmt, denn Autonomie bedeutet Verantwortung! Wenn jeder selbstständig und autonom entscheidet, dann ist er auch für seine Handlungen voll verantwortlich. Dass diese Radikalität der Übernahme der Verantwortung für alles, was geschieht, zunächst unbequem oder auch unannehmbar erscheinen mag, ist leicht nachzuvollziehen. Paul Watzlawick schreibt dazu sehr treffend:

„Für viele Menschen ist der Radikale Konstruktivismus unannehmbar, ja geradezu skandalös. Sie halten ihn für eine aufgewärmte Form des Nihilismus. Ich behaupte, wenn es Menschen gäbe, die wirklich zu der Einsicht durchbrächen, dass sie die Konstrukteure ihrer eigenen Wirklichkeit sind, würden sich diese Menschen durch drei besondere Eigenschaften auszeichnen. Sie wären erstens frei, denn wer weiß, dass er sich seine eigene Wirklichkeit schafft, kann sie jederzeit auch anders schaffen. Zweitens wäre dieser Mensch im tiefsten ethischen Sinn verantwortlich, denn wer tatsächlich begriffen hat, dass er der Konstrukteur seiner eigenen Wirklichkeit ist, dem steht das bequeme Ausweichen in Sachzwänge und in die Schuld der anderen nicht mehr offen. Und drittens wäre ein solcher Mensch im tiefsten Sinne konzilient.“ (Watzlawick 1992: 75)

Diese Konsequenz der individuellen Verantwortung ist auch bedeutsam für das Modell der Systemischen Beratung, das in dieser Arbeit untersucht werden soll. Denn Systemische

Beratung verfolgt das Ziel, das Klientensystem als Beobachter seiner selbst zu etablieren, und durch diesen Prozess der Übernahme der Verantwortung, dem System die Möglichkeit des Erschaffens neuer Wirklichkeiten zu eröffnen. Denn wenn ich für mich selbst die Rolle des Erschaffers meiner Welt, der Ursache meiner Wahrnehmungen, anerkenne, habe ich auch die Freiheit, neu zu wählen und eine andere „Welt“ zu sehen.

2.6.2. Konsequenzen für die Wissenschaften:

„Wenn es in diesem Jahrhundert so etwas wie eine zentrale intellektuelle Faszination gibt, dann liegt sie wahrscheinlich in der Entdeckung des Beobachters. Es ist schwer zu sagen, ob die beiden anderen großen Theorietheemen dieses Jahrhunderts, die Sprache und die Selbstreferenz, Voraussetzungen oder Folgen dieser Entdeckung sind. Noch schwerer wäre inzwischen die Frage zu entscheiden, welche Wissenschaften tiefer in sie verstrickt sind, Physik, Biologie, Psychologie oder Soziologie. Es kommt auch nicht darauf an, diese Frage zu entscheiden. Nur ein Beobachter könnte sie entscheiden, und ein anderer Beobachter hätte dann Anlass zurückzufragen – ganz zu schweigen von den zahlreichen Beobachtern, die in allen Wissenschaften die Entdeckung des Beobachters am liebsten wieder streichen würden, weil sie mit Recht sehen, dass die traditionelle Logik und Wissenschaftstheorie ernsthaft in Gefahr geraten.“ (Dirk Backer 1993: 17)

Dieses Zitat weist auf die grundlegende Thematik hin, die der (Radikale) Konstruktivismus für die traditionelle Wissenschaftstheorie aufwirft. Die „Entdeckung des Beobachters“ und die Negierung der Möglichkeit einer objektiven Beobachtung haben natürlich immense Folgen für jegliche Aussage über eine Welt, seien sie wissenschaftlich „fundiert“ oder nicht. Auch Francisco Varela beschäftigte sich mit dieser Thematik, wie Bewusstsein und Wissenschaft zusammenhängen. Er spricht darüber in „monte grande“, ein Film von Franz Reichle über Francisco Varela:

“You cannot begin to even think about science, unless you are already conscious, you have already an experience. So in some fundamental sense, consciousness and experience precede science, it’s the ground for science. And therefore the phenomena of consciousness touches on a level of the world or reality that is not just a cognitive function, but something that has to do with the very way in which we become to exist and to know. So in such sense I think that the study of consciousness has the potential to do a major revolution in what science is all about. Because it really takes us, in a more definitive way, beyond the classical picture of the subject-object, the description of a separated subject (...) The study of consciousness requires

the development of first-person-methods. These first-person-methods are a radical departure from classical science, one is disembodied, impersonal, the other one is fully embodied, totally situated and indexed, it points to here, now. (...) The colleagues, that think that consciousness is just going to be another mechanism, do not agree of course. They think the first person is not necessary, that with third person we will get to what consciousness really is. Well, maybe they are right, maybe they are not. I don't think they are, but that's where the debate is today. That's why I am a strong defender and I try to develop, like in these experiments, losing the fear, breaking the tabu about using first-person-methods in good science." (Varela, in: „monte grande“, 2004)

Francisco Varelas Ausführungen zeugen m. E. von der Determination seines Geistes und dem Wunsch, hinter das Offensichtliche blicken zu wollen und den Wissenschaften so ein Feld zu eröffnen, das bislang gemieden wurde. Er weist darauf hin, dass es nicht möglich ist, den Beobachter aus seinen Beobachtungen zu streichen, denn die Gleichung wäre ohne ihn unvollständig. Nach diesem Verständnis ist Bewusstsein der Ursprung jeglichen Seins und Wissenschaft ist Teil dieses Seins, nicht umgekehrt. Meiner Ansicht nach muss jegliche Wissenschaft deshalb mit der nötigen Distanz und Klarheit betrachtet werden, die ihr jeglichen Absolutheitsanspruch abspricht!

Dieses abschließende Zitat des deutschen Physiker und Nobelpreisträger Werner Heisenbergs formuliert dies klar und treffend:

„Je tiefer der Wissenschaftler schaut, desto mehr sieht er sich selbst.“ (Heisenberg 1975: 17)

2.6.3. Ethik, Spiritualität und Metaphysik:

„Die tiefste Ebene der Wahrheit, die von Wissenschaft und Philosophie entdeckt wurde, ist die fundamentale Wahrheit der Einheit. Auf der tiefsten subnuklearen Ebene unserer Realität sind du und ich eins.“ (John Hagelin, in: What the Bleep Do We Know!?, 2004)

Die dargelegten Theorien zu Autopoiese und Geschlossenheit des Nervensystems beinhalten auch ein spezifisches Verständnis von Ethik, auf die Maturana immer wieder hinwies. Er schrieb dazu: „Die Erkenntnis der Erkenntnis verpflichtet. Sie verpflichtet und zu einer Haltung ständiger Wachsamkeit gegenüber der Versuchung der Gewissheit. Sie verpflichtet uns dazu, einzusehen, dass unsere Gewissheiten keine Beweise der Wahrheit sind, dass die Welt, die jedermann sieht, nicht *die* Welt ist, sondern *eine* Welt, die wir mit anderen hervorbringen. Sie verpflichtet uns dazu zu sehen, dass die Welt sich nur ändern wird, wenn

wir anders leben. (...) Bezugspunkt dieser Ethik ist die Bewusstheit der biologischen und sozialen Struktur des Menschen. Es ist eine Ethik, die aus der menschlichen Reflexion entspringt, und die die Reflexion, die das Menschliche ausmacht, als ein konstitutives soziales Phänomen in den Mittelpunkt stellt.“ (Maturana 1987: 265)

Abgesehen von den ethischen Bezugspunkten der konstruktivistischen Theorie ist es meines Erachtens offensichtlich, dass die Erkenntnisse des Radikalen Konstruktivismus einen starken Bezug zu Spiritualität, Religion und Metaphysik haben. Die Begründer des Radikalen Konstruktivismus scheuten sich nicht nur, über den Zusammenhang von Spiritualität und Wissenschaft zu sprechen, sondern waren zum Teil auch Praktizierende diverser spiritueller Richtungen. Francisco Varela war praktizierender Buddhist und Freund des Dalai Lama. Jean-Pierre Dupuy spricht über Varela in „monte grande“:

“Francisco was not an ordinary scientist. He was one of the few scientists today, who is or was capable of interacting at a very deep level with philosophy and the deepest metaphysical issues, like the issue of origin.” (Jean-Pierre Dupuy, in “monte grande”, 2004)

So war Varela ein Wissenschaftler, dem es gelungen ist, in unglaublicher Weise den Wissenschaftsbegriff zu erweitern. Er baute Bruecken zu Philosophie, Meditation, Kunst, und holte gleichzeitig nicht nur diese Felder in die Wissenschaft herein, sondern auch die Wissenschaft in diese Felder. (vgl. Hans Ulrich Obrist, in: “monte grande”, 2004)

Da ich auf die Thematik des Zusammenhangs von Konstruktivismus, Metaphysik und Spiritualität hier nicht näher eingehen kann (sie hängt nur am Rande mit dem Thema dieser Arbeit zusammen), habe ich für den interessierten Leser im Anhang dieser Arbeit einige Auszüge aus dem Film „monte grande“ von Franz Reichle, in dem Francisco Varela offen über den Zusammenhang von Wissenschaft und Spiritualität spricht, eingefügt, und werde mich nun mit der Aufnahme der konstruktivistischen Theorien in die Systemische Beratungstheorie, insbesondere der Wiener Schule der Systemischen Organisationsberatung und der Conecta, auseinandersetzen.

3. Systemische Beratung:

Systemische Beratung umfasst verschiedene Tätigkeitsbereiche: systemisches Coaching, systemische Familienberatung, Paarberatung, Supervision und Teamentwicklung, sowie Systemische Organisationsberatung und Organisationsentwicklung. Diesen Ansätzen gemein

ist eine systemische Sicht und systemische Haltung, die sich aus diversen theoretischen Ansätzen ableiten lässt. (vgl. Buchinger 2006: 34 f.)

Systemische Berater stützen sich bei all diesen Formen auf die sogenannte „systemische Haltung“. Diese systemische Haltung basiert auf unterschiedlichen Theorien, Thesen und Weltbildern. Der systemische Ansatz wird oft „ganzheitlich“ genannt, weil davon ausgegangen wird, dass jeder Eingriff in das System Auswirkungen auf das ganze System hat. (vgl. Königswieser/ Hillebrand 2004: 20)

Bei der Definition des systemischen Beratungsansatzes werde ich mich zunächst auf die Wurzeln und die theoretischen Grundlagen des systemischen Ansatzes der Beratung beziehen, um dann die daraus abgeleiteten Grundannahmen, die sog. „systemische Haltung“ und einige Leitlinien der systemischen Beratung zu erklären.

3.1. Die Wurzeln der systemischen Beratung:

Systemische Beratung hat ihre Wurzeln in der systemischen Familientherapie, die in den 50er Jahren entstand, und seither eine Vielzahl von Beratungsformen beeinflusste. Da der Grossteil der systemischen Interventionstechniken, die in der systemischen Organisationsberatung Verwendung finden, in der Familientherapie entstand, möchte ich hier kurz auf die Geschichte der Familientherapie eingehen:

Die Wurzeln der Systemischen Familientherapie reichen weit in die Psychotherapiegeschichte hinein. In den 50er Jahren begannen erste Pioniere, mit Familien anstelle Einzelpersonen therapeutisch zu arbeiten. (vgl. von Schlippe/Schweitzer 1996: 23)

Das Mailänder Modell (Mailänder Schule) hatte für die Entwicklung der systemischen Therapie und Beratung eine große Bedeutung. Perspektiven wie Zirkularität, Neutralität und Methoden wie zirkuläre Fragen sind bis heute Bestandteil systemischer Therapeuten und Berater. Der Name "Mailänder Modell" ist eng verbunden mit den Namen von vier Therapeuten, die 1975 ein Aufsehen erregendes Buch veröffentlichten, es hieß auf Deutsch: „Paradoxon und Gegenparadoxon“, und beschrieb ein Therapiemodell von Familien mit schizophrenen Mitgliedern. Die vier Therapeuten waren Mara Selvini Palazzoli, Luigi Boscolo, Gianfranco Cecchin und Gioliana Prata. Die Mailänder Schule versuchte schon früh, einen kybernetischen Konstruktivismus zu verwirklichen. Dabei wurden Motive, Gefühle, Bedürfnisse und Konflikte als Konstrukte einer überkommenen Epistemologie betrachtet und Familie als Regel geleitetes System angesehen, in der sich im Laufe der Zeit Regeln bilden, die die Verhaltensspielräume der Personen beschreiben und eingrenzen.

(vgl. von Schlippe/Schweitzer 1996: 26 ff.)

Diese Techniken gelten heute als die bedeutsamsten, die von dem Mailänder Team in die systemische Therapie eingeführt wurden.

3.2. Grundannahmen des systemischen Beratungsansatzes:

Die theoretischen und wissenschaftlichen Grundlagen, die die systemische Beratung beeinflussten, sind vielfältig. Darunter sind Konzepte der Kybernetik, Soziologie (Systemtheorie von Luhmann), Biologie (Maturana/Varela), Psychoanalyse (Freud), Kommunikationstheorie (Bateson, Watzlawick) und nicht zuletzt der erkenntnistheoretischen Position des Konstruktivismus (von Foerster, von Glasersfeld). (vgl. Königswieser/Hillebrand 2004: 35) Susanne Mingers nennt fünf Forschungsrichtungen, die dem systemischen Beratungsansatz zugrunde liegen: die systemtheoretisch orientierte Biologie (Maturana, Varela), die neuere Systemtheorie (Luhmann, Willke), die Kybernetik 2. Ordnung (von Foerster), die Chaostheorie (Cramer, Küppers) und die systemische Familientherapie (Simon/Stierlin, Palazzoli et al.). (vgl. Mingers 1996: 22 f.)

Die Gemeinsamkeiten aller Ausprägungen des Systemansatzes sind, dass die Illusion von Objektivität durch das Mehrbrillenprinzip aufgehoben wird und die Autonomie und Selbststeuerung von Systemen betont wird. Es wird von der Selbstorganisiertheit von Systemen ausgegangen. Soziale Systeme sind demnach von außen nicht dirigierbar, sondern selbstbestimmt. Im systemischen Ansatz werden Probleme, Dynamiken und Konflikte „ganzheitlich“ betrachtet. Organisationen werden als autopoietisch und selbstreferentiell angesehen und ihre Fähigkeit der Weiterentwicklung soll anerkannt werden, so Susanne Mingers. Deshalb wird versucht, die Verantwortung weitestgehend im System zu lassen. Auf einer Metaebene soll die Möglichkeit zur Herstellung neuer Ordnungen geschaffen werden. Systemiker beschreiben ihre Position oft als Gegenüberstellung zu einem mechanistischen, geradlinigen Denken. Es waren vor allem die Erkenntnisse Humberto Maturanas und Varelas, sowie die Kybernetik Heinz von Foersters, die das mechanistische Verständnis von Subjekt-Objekt-Spaltung widerlegten. Ihre Erkenntnisse führten zu einem Paradigmenprung (eine sprunghafte Entwicklung des Wirklichkeitsmodells). Das neue Wirklichkeitsmodell folgte dem sog. systemischen Paradigma. Dieses unterstützte nicht mehr den Kampf um die eine, richtige Wirklichkeitssicht, sondern ging von der Nicht-Berechenbarkeit, Nicht-Vorhersagbarkeit und Nicht-Linearität der Wirklichkeit aus! (vgl. Mingers 1996: 20 ff.)

Systemisches Denken ist die Verabschiedung vom Glauben an Objektivität. Dieser wird ersetzt durch die Erkenntnis, dass Wirklichkeit konstruiert ist und die Position des Beobachters nicht von seiner Beobachtung zu trennen ist. Aufgrund dessen wird davon ausgegangen, dass es „viele Wahrheiten“ gibt und es nicht mehr um „richtig“ oder „falsch“ bzw. „Schuld“ oder „nicht Schuld“ geht, sondern vielmehr um Funktionalität und die Erweiterung von Möglichkeiten. Zentral dabei ist, dass die Idee der (Fremd-) Steuerung von Systemen aufgegeben wird, zugunsten des Autopoiese Konzepts, das besagt, dass Systeme sich selbst erzeugen und organisieren. (vgl. Königswieser/Hillebrand 2004: 28)

Grundsätze des systemischen Beratungskonzept sind deshalb: Zirkularität,

Wirklichkeitskonstruktion und die Annahme, dass Systeme nicht direkt steuerbar sind.

Widersprüche sollen als Ausdruck von Unterschieden, sowie Reichtum und Vielfalt betrachtet werden. Eine weitere Grundannahme ist, dass jedes Problem eine funktionale Bedeutung für das System hat. Deshalb verlagert sich der Fokus von der Idee einer raschen Problembhebung zu einer dynamischen Veränderung im System, bei der die Möglichkeit einer Umstrukturierung dieser funktionalen Beziehungen entsteht und so Energie freigesetzt wird. Bei systemischer Beratung geht es also um das Herausfinden der Funktion eines Problems, dessen „Nutzen“ und in der Folge um eine positive Umdeutung der Wahrnehmung des Problems. Ein Ziel systemischer Beratung ist es, für mehrere Perspektiven Raum zu schaffen. (vgl. Königswieser/Hillebrand 2004: 40)

Auch auf die sog. „systemische Haltung“ wird immer wieder hingewiesen. Laut Roswita Königswieser zeichnet sich eine „systemische Haltung“ durch Wertschätzung und Vertrauen in die Fähigkeit zur Selbsthilfe sowie Entwicklungsfähigkeit von Menschen und Organisationen aus. Dabei geht es um Bescheidenheit hinsichtlich der Grenzen der Intervention und um den Glauben an die Selbstverantwortlichkeit und Selbstheilungskräfte lebendiger Systeme. In erster Linie sollten Ressourcen, Potenziale und nicht Defizite fokussiert werden. Eine wichtige Funktion bei einem Beratungsprozess hat die Selbstreflexion des Beratungssystems. (vgl. Königswieser/Hillebrand 2004: 41)

3.3. Leitlinien systemischer Beratung:

Arist von Schlippe nennt folgende Leitlinien systemischer Beratung:

1. Den Möglichkeitsraum vergrößern:

Alles, was die Zahl der Möglichkeiten begrenzt, (Tabus, Dogmen etc.) sind zu vermeiden.

2. Hypothesenbildung: Es geht darum, nicht die eine richtige Hypothese zu finden, sondern

eine Vielfalt an Hypothesen und somit Sichtweisen zu generieren.

3. Zirkularität: Zirkularität ist der Versuch, das Verhalten eines Systems als Regelkreis zu beschreiben.

4. Neutralität: Ist Teil einer professionellen Haltung für systemische Beratung. Ein Berater sollte, um von allen Beteiligten als kompetent akzeptiert zu werden, möglichst neutral agieren.

5. Neugier: Neugier steht im Gegensatz zu Gewissheit und linearem Kausalitäts-Denken.

6. Irreverenz: Respektlosigkeit gegenüber jeglichen Gewissheiten.

7. Therapie als Verstörung und Anregung.

8. Ressourcenorientierung und Lösungsorientierung:

Das Prinzip wurde von der Gruppe um Steve de Shazer, Kim Lipchik und Insoo Kim Berg ausgearbeitet. Es geht von der Annahme aus, dass jedes System bereits über alle Ressourcen verfügt, die es zur Lösung seiner Probleme benötigt. Der Fokus liegt von Anfang an auf der Konstruktion von Lösungen. Lösungsorientiertes Denken steht in pragmatischem Gegensatz zu Defizit-Konzepten welcher Herkunft auch immer.

9. Kundenorientierung: Der Kunde ist der „Kundige“. Professionelle Intervention soll sich nach dem subjektiven Bedarf des Kunden richten.

(vgl. von Schlippe / Schweitzer 1996: 116 ff.)

4. Organisationsberatung:

Dieses Kapitel wird sich allgemein mit dem Thema Organisationsberatung, ihrer Geschichte, den verschiedenen Formen und dabei vor allem mit der Differenz zwischen Fach- und Prozessberatung auseinandersetzen. Systemische Organisationsberatung wird als Thema dieser Arbeit gesondert behandelt.

4.1. Die Geschichte der Organisationsberatung:

Die Geschichte der externen Beratung als Profession begann mit F. W. Taylor (1856-1915) in den USA. Taylor gilt als der erste Unternehmensberater. Die Entwicklung der deutschen Unternehmensberatung begann um etwa 1920. Heute ist Organisations- oder Unternehmensberatung ein etablierter Dienstleistungssektor des Wirtschaftssystems. Beratung und insbesondere Organisations- oder Unternehmensberatung ist ein Phänomen, das durch viele Subsysteme beeinflusst und genährt wird (Wissenschaft, Wirtschaft, Bildung etc.). Die Zahl der Beratungsfirmen ist in den letzten Jahrzehnten stark angestiegen. So expandiert die Branche beständig, da Organisationen heutzutage ein hohes Niveau an Umweltkomplexität

bewältigen müssen und einem immer schneller vor sich gehenden Wandel, einer beschleunigten Veränderungsdynamik ihrer Umwelt (Gesellschaft), begegnen. Komplexität will reduziert werden, um ein ökonomisches Überleben sicherzustellen. Waren es früher hauptsächlich Großunternehmen, die die Dienstleistung von Beratung in Anspruch nahmen, so sind es mittlerweile häufig mittelständische Unternehmen sowie öffentliche Verwaltungen, Schulen und Krankenhäuser. Auf wissenschaftlicher Seite herrscht jedoch weiterhin ein Defizit an theoretischer Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Ansätzen, sowie deren Grundannahmen und Konsequenzen. (vgl. Mingers 1996: 16).

4.2. Fachberatung versus Prozessberatung:

So sind die Varianten, mit denen in der gegenwärtigen Gesellschaft Organisationsberatung betrieben werden, vielfältig. Die Ansätze reichen von der klassischen, inhaltsorientierten, vor allem betriebswirtschaftlich ausgerichteten Fachberatung, zur eher prozessorientierten Beratung. Zu letzterem Ansatz zählen vor allem die Systemische Organisationsberatung und die Organisationsentwicklung (OE). Der größte Teil der Unternehmensberatung wird jedoch von der klassischen, betriebswirtschaftlich orientierten, Unternehmensberatung abgedeckt. Doch aufgrund den immer umfassender werdenden Anforderungen an die traditionelle Organisationsberatung und der Tatsache, dass sich die innere Komplexität von Organisationen immer mehr erhöht, da mit einer sich immer schneller verändernden Umwelt interagiert werden muss, erfreuen sich der systemische Ansatz in der Organisationsberatung und die Organisationsentwicklung immer größerer Beliebtheit! Diese Ansätze sind in erster Linie Prozessberatung. Die Berater sehen sich in erster Linie als Experten für die Initiierung von Lernen. Sie sind somit nicht die, die die Veränderung vollziehen. Die Systemische Unternehmensberatung gilt als die theoretisch fundierteste Form der Unternehmensberatung. Unternehmen werden als soziale Systeme betrachtet, die über Beobachtungen ihre spezifisches Wirklichkeitsverständnis aufbauen und bestätigen. In einem systemischen Verständnis sieht sich der Berater selbst als Beobachter des Prozesses der Wirklichkeitskonstruktion. Wesentlich für die Lösung des Problems ist das Erarbeiten einer angemessenen Problemsicht, in einer Weise, dass Irritationen der herrschenden Problemsicht entstehen können. Diese Irritationen können die eingespielten Wahrnehmungs- und Erklärungsmuster für das bestehende Problem durcheinander bringen. Das Klientensystem kann so seiner eigenen Beobachtungsweise ansichtig werden und diese reflektieren. (vgl. Walger 1995: Vorwort V ff.)

Systemische Organisationsberatung geht von einem ganzheitlichen Verständnis von Organisationen aus und nimmt sowohl auf komplexe, dynamische Veränderungen innerhalb von Organisationen Rücksicht, als auch auf deren Wechselwirkungen mit der Umwelt. Systemische Organisationsberatung kann als Antwort auf die erhöhte Vernetzung und Veränderungsdynamik in Organisationen verstanden werden.

Hinsichtlich des Wirklichkeitsmodells, das den verschiedenen Ansätzen zugrunde liegt, können der **mechanistische** und der **systemische Beratungsansatz** differenziert werden.

Ich möchte hier die wesentlichen Unterschiede zwischen Fach- und Prozessberatung, zwischen mechanistischem und systemischem Beratungsansatz, herausarbeiten.

Dabei erscheint es mir jedoch wichtig anzumerken, dass diese Ansätze in ihrer Reinform heute in der Praxis der Organisationsberatung kaum mehr vorkommen, sondern oftmals eine Kombination und Vermischung von Fach- und Prozessberatung praktiziert wird. Diese Kombination stellt für die heutige Unternehmensberatungsbranche eine große Herausforderung dar.

4.2.1. Fachberatung:

In der klassischen Fachberatung geht es vor allem um Expertise, um fachliche Aussagen und inhaltliche Lösungen, die vom Beratungssystem entwickelt werden. Fachberatung trifft grundsätzlich Entscheidungen, welche Lösungen wie im System umgesetzt werden. Ein großer Teil der Verantwortung liegt also bei den BeraterInnen, wohingegen die Prozessberatung (vor allem systemisch) das Klientensystem als autopoietisch ansieht, das selbst in der Lage ist, Lösungen zu kreieren und umzusetzen. FachberaterInnen sind also häufig BranchenspezialistInnen, die fertige Rezepte liefern, welche dann möglichst rasch und effizient umgesetzt werden sollen. Fachberatung ist vor allem bei zu geringen Systemressourcen sinnvoll, wenn ein spezielles Fach Know-How benötigt wird. Die Stärken liegen in der Schnelligkeit und der Produktion von relativ radikalen Lösungen, die Schwächen dieses Ansatzes sind das oftmals fehlende Prozesswissen und die mangelnde Implementierung der vorgeschlagenen Lösungen. (vgl. Prammer/Grottenthaler/Königswieser/Friedinger 2001: 26 ff.)

4.2.2. Prozessberatung:

Prozessberatung wird vor allem mit der Systemischen Organisationsberatung und der Organisationsentwicklung (OE) verbunden. Bei diesen Ansätzen geht es um eine

Hilfestellung bei der Definition und Umsetzung der Ziele, die vom Klientensystem selbst vorgenommen werden. Es werden kaum inhaltliche Vorgaben gemacht, Lösungs-Inputs werden, wenn überhaupt, in Form von Vorschlägen als Optionen gemacht. Prozessberatung soll dabei helfen, Wege aufzuzeigen, wie das Klientensystem selbst zu Lösungen gelangen kann. Das Klientensystem soll selbst lernen, geeignete Lösungen zu entwickeln. Die Beratung ist in erster Linie Prozesssteuerung. So hilft ein Prozessberater in erster Linie beim Nachdenken und Reflektieren. Ziel dieses Modells ist es, die Problemlösungsfähigkeit des Systems zu erhöhen bzw. Lösungen zweiter Ordnung zu erzielen. Prozessberatung ist vor allem bei komplexen, organisationalen Veränderungsprozessen sinnvoll. (vgl. Prammer/Grottenthaler/Königswieser/Friedinger 2001: 26 ff.)

4.3. Systemische Organisationsberatung:

Da die Systemische Organisationsberatung, und insbesondere die „Wiener Schule“ und die Conecta, Thema dieser Arbeit sind, werde ich an dieser Stelle eine allgemeine Einführung zu Systemischer Organisationsberatung vornehmen. Anschließend widme ich mich konkret der sog. „Wiener Schule“ und der Firma Conecta.

Bei der Definition von „Systemischer Organisationsberatung“ gibt es die Schwierigkeit, dass es keine einheitliche Definition dieses Begriffes gibt. Der Ansatz entstand aus der Notwendigkeit heraus, dass viele traditionelle Beratungsformen an bestimmte Grenzen zu stoßen schienen. Er kann als eine Antwort auf die zunehmende Komplexität und Dynamik von Lebenswelten und die damit verbundene Unsicherheit und Unsteuerbarkeit gesehen werden. (vgl. Königswieser/ Hillebrand 2004: 5f.)

Die Systemische Organisationsberatung gilt als einer der theoretisch fundiertesten Beratungsansätze. Ausgehend von der systemischen Familientherapie wurden seit Anfang der 80er Jahre neue Konzepte und Methoden der Organisationsberatung entwickelt, die sich „systemisch“ nennen. Die theoretischen Ansätze, die die systemische Beratung beeinflussten, sind vielfältig. Darunter sind Konzepte der Kybernetik, Soziologie – insbesondere der Systemtheorie von Luhmann -, Biologie (Maturana, Varela), Psychoanalyse (Freud), Kommunikationstheorie (Bateson, Watzlawick) und nicht zuletzt der erkenntnistheoretischen Position des Konstruktivismus (H. von Foerster, von Glasersfeld).

Als Folge der Aufnahme dieser Theorien in die systemische Beratung zählen zu den Kernkonzepten dieses Beratungsansatzes: Zirkularität, Selbstorganisation und Autopoiese,

sowie Lösungsorientierung, prozesshaftes Denken und Ressourcenorientiertheit. Soziale Systeme gelten in diesem Beratungsverständnis als autopoietisch (sich selbst erschaffend), und es wird davon ausgegangen, dass die Lösung der Probleme eines Systems nur von innen heraus entwickelt und nicht von außen gesteuert werden kann. Das System kann sozusagen nur irritiert, aber nicht beeinflusst werden. Der Fokus der systemischen Organisationsberatung ist ein ganzheitlicher, da der Anspruch besteht, Organisationen in einem gesamtgesellschaftlichen Kontext zu betrachten. (vgl. König 1996: 193)

Königswieser/Hillebrand definieren als Ziel der Systemischen Organisationsberatung: „Ziel der systemischen Beratung ist es, langfristig, nachhaltige Lern- und Erneuerungsprozesse zu initiieren und zu begleiten, um Systeme (Organisationen) überlebensfähiger, erfolgreicher und effizienter zu machen. Das ist der Punkt um den sich alles dreht.“ (Königswieser/Hillebrand 2004: 20)

Systemische Organisationsberatung legt großen Wert auf die Beobachtung der Organisation als soziales System. Einzelne Personen scheinen zunächst außen vorgelassen. Grundsätzlich werden Organisationen aus systemischer Sicht als autopoietische Systeme betrachtet. Mitarbeiter bzw. Mitglieder der Organisation sind in diesem Verständnis ein Teil der „inneren“ Umwelt des Systems. Sie liefern der Organisation sozusagen das geistige Gerüst zu ihrem Funktionieren. Das zentrale Element dieser Annahme ist, dass ohne Kognition, ohne Wahrnehmung oder Gedächtnis der Personen, es keine Kommunikation der Organisation gäbe, und damit das Konstrukt „Organisation“ nicht in der Form weiter bestehen würde! Dieses Organisationsverständnis bezieht sich auf das Konzept der Autopoiese. Soziale Systeme existieren demnach immer nur dann als Systeme, wenn sie sich in ihrer Kommunikation auf sich selbst beziehen, das heißt sich selbst immer wieder neu „hersagen“, also sich ihre spezifische Identität bzw. ihre Grenzen immer wieder selbst „einreden“.

4.3.1. Grundsätze der Systemischen Organisationsberatung:

Im systemischen Ansatz werden Probleme, Dynamiken, Konflikte, Blockaden „ganzheitlich“ betrachtet. Es wird also versucht, auf einer Metaebene die Möglichkeit zur Herstellung neuer Ordnungen zu schaffen. Störungen in einer Organisation werden systemisch so betrachtet, dass die Beratung sich nicht vornehmlich auf einzelne Aspekte (Individuen, Abteilungen etc.) der Organisation konzentriert, sondern die Beziehungen zwischen den einzelnen Teilen der Organisation im Vordergrund stehen. Die Menschen und ihre Eigeninteressen gelten als

relevante Umwelten des Systems. Die systemische Organisationsberatung versucht eine langfristige Weiterentwicklung und Stabilisierung des Systems zu erreichen.

Dabei steht die Kultur der Organisation im Mittelpunkt. Im Beratungsprozess wird also versucht, verborgenes Lern- und Veränderungspotential der Organisation zu wecken und die Kräfte zur autonomen Weiterentwicklung zu mobilisieren. Die Hilfe der Organisationsberater konzentriert sich dabei vor allem auf Hilfe zur Selbsthilfe. Es soll nicht nur ein Problem auf möglichst raschem Weg beseitigt werden, sondern die Lernfähigkeit des Systems (die Kompetenzen für die Problemlösung) gefördert werden.

4.3.2. Systemische Sicht auf Organisationen:

Die systemische Sicht auf Organisationen besagt, dass Organisationen nicht wie „triviale Maschinen“ funktionieren, sondern ein autonomes Eigenleben führen und nicht direkt beeinflussbar und durchschaubar sind. Sie reproduzieren sich mittels Kommunikation ständig selbst, sind in permanenter Veränderung begriffen und schaffen immer neue Ordnungsgefüge in Form von erinnerter Geschichte, strukturell festgehaltenen Erfolgen und Wahrnehmungsmustern. Dieses „Selbstverständnis“ verdichtet sich in Sinnkonstrukten und Weltbildern, die aus der Innensicht als Leitbilder in die Umwelt projiziert werden. Diese verleihen Sicherheit und Stabilität, behindern aber gleichzeitig das Reagieren auf Veränderungen einer dynamischen, sich rapide verändernden Umwelt. Das Innenleben von Organisationen wird so über Reduktion von Komplexität gesteuert, bzw. die Organisation steuert sich selbst über geteilte Sinnbilder, Wertehierarchien und Visionen, über Rituale und Rollenzuteilungen, sowie über Objektivierung und Vereinbarung. Systemische Organisationsberatung geht davon aus, dass Organisationen nicht nur aus Not und auf Druck von außen lernen können, sondern auch proaktiv, indem sie sich selbst und ihre jeweiligen Umwelten aktiv und kreativ umgestalten. In der fortlaufenden Spannung zwischen Dauer und Wandel und der Spannung zwischen Innenwelt und Umwelt entsteht die Geschichte der Organisation als ein Kontinuum von Vergangenheitserfahrungen, sowie Gegenwartswahrnehmung und Zukunftserwartung. (vgl. Königswiese/Hillebrand 2004: 34f.) Das Verhältnis von System und Umwelt ist eine zentrale Kategorie in der systemischen Sicht auf Organisationen. Diese Dimension stammt aus der Systemtheorie und besagt, dass Klienten als Systeme nicht autark sind, sondern immer nur in Relation zu anderen Systemen zu sehen sind. In der Beratung gilt es diese Komplexität und Unfassbarkeit wertzuschätzen und mit Ehrfurcht zu begegnen.

4.3.3. Leitlinien systemischer Organisationsberatung:

Kurt Buchinger nennt folgende Leitlinien systemischer Organisationsberatung:

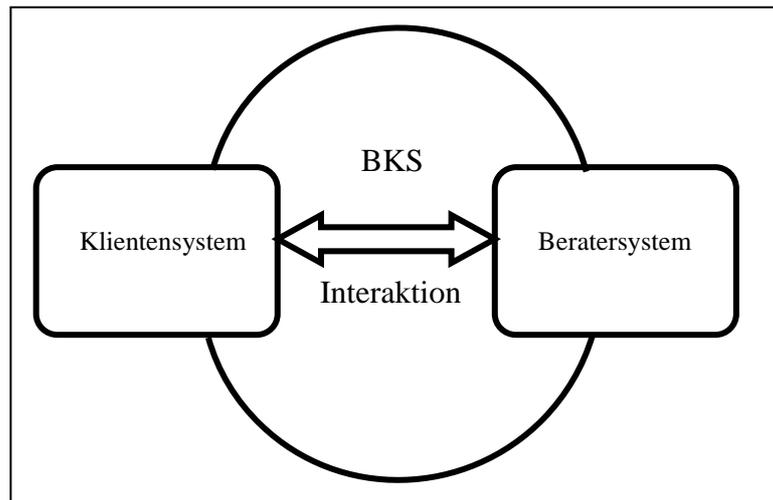
- Systemische Beratung ist Prozessberatung.
- Der Berater ist Teil des Systems (BKS).
- Die Organisation wird als ein mehrdimensionales, soziales System angesehen.
- Vernetztes Denken: Sowohl die Einbettung in eine dynamische Umwelt als auch interne Vernetzung in Organisationen sind wichtige Augenmerke.
- Lösungsorientierung: die Analyse von Problemen ist zwar ein wichtiger Schritt der Informationsbeschaffung, die Beratung fokussiert aber nicht auf das Problem bzw. versucht, sich lange damit aufzuhalten, sondern der Fokus sollte sich auf die Stärken und Potentiale, die Ressourcen (Problemlösung) der Organisation verlagern.
- Prozessorientierung: Der Berater sieht sich in erster Linie als Experte für Prozesse, die zur Problemlösung führen (sollen).
- Intuition und Emotion: Anstelle von harten Fakten und rationaler Analyse, wird die Beratungskompetenz erweitert durch „weiche“ Faktoren“, wie Intuition und Emotion.
- Wertschätzung und Anerkennung: Anerkennung der Eigendynamik des zu beratenden Systems ist wesentlich für eine fundierte Beratungstätigkeit. Jedes System (ob psychisches oder soziale) folgt einer spezifischen Eigenlogik, die man kennen und respektieren muss. Diese Eigenlogik ist immer charakterisiert (ebenso wie die Vernetzung mit anderen Systemen) durch Widersprüche zwischen Werten.

(vgl. Buchinger 2006: 38)

4.3.4. Das Berater-Klienten-System:

Das Berater-Klienten-System ist ein wichtiger Begriff, auf den ich mich im weiteren Verlauf dieser Arbeit immer wieder beziehen werde. Die systemische Organisationsberatung geht davon aus, dass an dem Beratungsprozess zwei miteinander in Interaktion tretende soziale Systeme beteiligt sind: Das Beratersystem oder Beratungssystem (BS) und das Klientensystem (KS). Für einen bestimmten, festgelegten Zeitrahmen entsteht durch den Prozess der Beratung ein gemeinsames Interaktionssystem, das Berater-Klienten-System (BKS). (vgl. Königswieser/Hillebrand 2004: 36)

Folgende Graphik versucht, dieses Modell zu veranschaulichen:



Das Beratungssystem (vgl. Königswieser/Hillebrand 2005: 36)

Die beiden im Berater-Klienten-System involvierten Systeme treten also miteinander in Interaktion, sie beeinflussen sich gegenseitig und das Klientensystem wird nicht mehr als passives, die Intervention „empfangendes“ System aufgefasst.

(vgl. Königswieser/Hillebrand 2005: 36)

5. Exkurs zu Organisationstheorie:

Theorien der Organisation sind unumgänglich, wenn Organisationen verstanden oder darin interveniert werden soll. Der Begriff „Organisation“ bedeutet altgriechisch ("organon") "Werkzeug, Instrument, Körperteil, Körper“. Im Spätmittelalter wurde von diesen Begriffen ausgehend mittellateinisch neu das Substantiv "organisatio" („Beschaffenheit, Gestaltung, Herstellung natürlicher Körper“) gebildet. (vgl. Walter-Busch 1996: 5 ff.)

Der Organisationsbegriff im systemischen Sinn ist ambivalent. Einerseits wird damit eine zielgerichtete, soziale Einheit mit Systemcharakter verstanden, andererseits ein Interaktionsmuster von Systemkomponenten. Interaktionen sind dabei die basalen Elemente von Systemorganisation. (vgl. Hejl/Stahl 2000: 13 ff.)

In der Conecta- Literatur findet sich folgende Definition für Organisation:

„Organisationen sind geniale Erfindungen, sie selektieren, bündeln und verknüpfen Ressourcen unterschiedlichster Art, um Bedürfnisse durch Produkte und/oder Dienstleistungen zu befriedigen. (...) Organisationen müssen, um als solche wahrgenommen zu werden, eine Grenze ziehen: `Seht her, das sind wir!`. Damit beginnt eine

eigendynamische Entwicklung, die darauf ausgerichtet ist, sich selbst als das, was man ist (möglichst ungestört von außen, z. B. von Kunden und Klienten), zu erhalten.“

(Schober/Schulte-Derne 1996: 97)

Es gibt zahlreiche unterschiedliche theoretische Ansätze, die versuchen, Organisationen verständlich zu machen. Ich möchte hier auf Emil Walter-Busch verweisen, der in „Organisationstheorien von Weber bis Weick“ einen guten Überblick über mehrere Organisationstheoretische Ansätze gibt. (Walter-Busch, Emil: Organisationstheorien von Weber bis Weick. 1996)

Für meine Arbeit interessieren hier vor allem Interpretative und Prozesstheoretische Ansätze, sowie Konstruktivistische Ansätze, da diese dem systemischen Weltbild und der systemischen Organisationsberatung bzw. einem systemischen Verständnis von Organisation am nächsten sind.

5.1. Interpretative und konstruktivistische organisationstheoretische Ansätze:

„Ob eine wissenschaftliche Theorie gut ist oder nicht, entscheidet aus der konstruktivistischen Perspektive nicht, wie genau sie die Realität beschreibt, sondern ihre Brauchbarkeit.“

(Kößler 2000: 94)

Interpretative organisationstheoretische Ansätze gewannen zunehmend in den 70er Jahren an Bedeutung, als quantitative Forschungsmethoden an ihre Grenzen zu stoßen schienen. Vor allem in den Vereinigten Staaten entwickelten sich qualitative Methoden der Organisationsforschung. Unter diesen qualitativen Ansätzen galt ein „prozesstheoretischer“ Ansatz als besonders innovativ, der die Prozesse zu bestimmen versuchte, durch die Organisationen ihre Alltagsrealitäten konstruieren.

Konstruktivistische Ansätze der Organisationstheorie entstanden im Zuge der um 1980 aufkommenden allgemeinen Theorieskepsis und einem ausgeprägten Theorienpluralismus. Der Glaube, dass nur eine Organisationstheorie dazu geeignet war, Organisationen zu erklären, wurde aufgegeben. Dazu kam das Verständnis einer sozial konstruierten Wirklichkeit. Die Idee einer „objektiv abbildbaren Realität“ wurde aufgegeben zugunsten eines konstruktivistischen Verständnisses von Perspektivenvielfalt und subjektiver Realitätssicht. Damit waren sowohl Alltagswissen als auch „theoretisch fundiertes, wissenschaftliches Wissen“ gemeint. In die Organisationstheorie Einfluss fanden Konzepte des Radikalen Konstruktivismus, wie die Theorie autopoietisch geschlossener, sich selbst erzeugender Systeme, die Sozialwissenschaftler begannen, auf psychische, soziale, politische

und wirtschaftliche Systeme anzuwenden.(vgl. Walter-Busch 1996: 64 f.)

Grundsätzlich kann zwischen einer objektivistischen und einer subjektivistischen Umweltkonzeption unterschieden werden, die in objektivistischen und subjektivistischen Organisationstheorien vertreten werden. Ich möchte zunächst kurz die Unterschiede zwischen diesen beiden Modellen erklären und dann auf die Organisationstheorie Karl Weicks eingehen, da dieser sich stark auf den Konstruktivismus bezieht und dessen Prämissen in seine Organisationstheorie übernommen hat.

5.1.1. Die objektivistische Umweltkonzeption (social fact paradigma):

Das „social fact paradigma“ ist die Grundlage für objektivistische Organisationstheorien. Die ontologische Grundhaltung (*Ontologie: griech. "Seinswissenschaft", Lehre vom Sein*) dieser Theorien ist realistisch. Der Realität wird Objektivität unabhängig von der Existenz eines Beobachters zugesprochen (Umwelt als Determinante). Die Methodologie dieser Konzeption ist reduktionistisch (quantitativ orientiert).

Dieses Modell ist Grundlage der etablierten, traditionellen Organisationstheorie.

Organisationen unterliegen nach der Auffassung dieses Modells einem Adaptionsdruck, der sie zwingt, sich an die Dynamik und Komplexität der Umwelt anzupassen, wenn sie auf längere Sicht überleben wollen. Die beiden Annahmen, die dem Modell zu Grunde liegen sind, dass die Umwelt unabhängig von der Organisation existiert und dass die Umwelt die Organisation monokausalistisch determiniert.

5.1.2. Die subjektivistische Umweltkonzeption (social constructionist paradigma):

Die „subjektivistische Umweltkonzeption“ bietet eine alternative Sichtweise an: Sie spricht der Umwelt ihre objektive, vom Beobachter unabhängige, Existenz ab. Die Umwelt wird nicht als objektiv messbare Variable, sondern als sozial konstruiert angesehen. Der Konstruktivismus ist die Philosophie dieses subjektivistischen Paradigmas. Die Ontologie dieses Paradigmas ist nominalistisch. Das bedeutet, dass sich Aussagen über die soziale Welt (Wörter, Namen und Beschreibungen) auf keine Realität beziehen, die außerhalb des Bewusstseins des Beschreibenden liegt. (vgl. Köbler 2000: 1 f.)

Subjektivistische Organisationstheorien, die diese Umweltkonzeption vertreten, betrachten die Wirklichkeit als sozial konstruiert. Das Interesse verlagert sich weg von der Umwelt „dort draußen“ zu einem internen Konstruktionsprozess. Diese Theorien postulieren, dass das, was

die Verhältnisse, die Ziele und Probleme der Organisation ausmachen, durch soziales Handeln (Interaktion) der Mitglieder herbeigeführt und aufrechterhalten wird. Jenseits dieser Interaktion und Interpretation gibt es keine Wirklichkeit. Jedes "Wissen" über die Welt wird im Verständnis der subjektivistischen Organisationstheorien durch einen Filter der Interpretation konstruiert. Die Umwelt, der sich die Organisation gegenübersteht, ist in diesem Sinne ein von der Organisation selbst geschaffenes Konstrukt! Die Organisation betrachtet die Umwelt durch eine Brille, deren Beschaffenheit festlegt wie sich die Ereignisse dem Betrachter darbieten. (vgl. Weick 1985: 36)

"Das Bild der vermeintlich objektiven Umwelt, der sich die Organisation gegenübersteht, ist das Ergebnis eines Sinngebungsprozesses, in dessen Verlauf die Organisationsmitglieder aufgrund ihres bestehenden Wissens aktiv Teile aus der Umwelt auswählen, diese aus einer gewissen Perspektive beurteilen, mit Sinn belegen und ihre Annahmen über die Beschaffenheit der objektiven Welt mittels Versuch und Irrtum testen. In dieser Sichtweise wird die Grenze zwischen Umwelt und Organisation brüchig bzw. verschwimmt. "
(Köbler 2000: 35)

5.2. Karl Weicks Organisationstheorie:

Eine der bekanntesten interpretativen Organisationstheorien, die die subjektivistische Umweltkonzeption vertreten, stammt von Karl Weick. Weick veröffentlichte 1969 seinen prozesstheoretischen Ansatz der Organisationstheorie. Er untersuchte die soziale Konstruktion gemeinsamer Bedeutungs- und Erwartungsmuster in Organisationen. Damit wirkte er am Wiederaufschwung qualitativer Konzepte und Methoden der Organisationsforschung mit, der um 1980 auch in den USA quantitative Ansätze zur Erforschung von Organisationen immer mehr in Frage stellte. Im Zuge dessen wurden Ende der 70er Jahre auch ältere qualitative Ansätze wieder aufgewertet – darunter der Symbolische Interaktionismus (G.H. Mead, A. Strauss, E. Boffman u.a.), die phänomenologische und ethnomethodologische Soziologie (A. Schütz, T. Luckmann, H. Garfinkel u.a.).

Karl Weicks Ansatz geht davon aus, dass eine Organisation nichts Stabiles ist. Er formulierte sein radikales Verständnis, dass es jenseits der Menschen, die sich zu einer Organisation zusammenschließen, keine Organisation gibt! Die tägliche Tätigkeit der Organisationsmitglieder, der Prozess des Organisierens, ist deshalb die Organisation und sobald die Menschen nach Hause gehen, hört die Organisation zu existieren auf, so Weick! Organisationen entdecken demnach keine Umwelten, sondern sie erfinden sie im Zuge ihrer

Wirklichkeitskonstruktion: „Die soziale Wirklichkeit in Organisationen lebt und stirbt also mit den Menschen, die sie durch ihre Interaktionen und Handlungen fortwährend erzeugen. Sozial konstruierte Wirklichkeiten sind von den Organisationsmitgliedern jedoch nicht beliebig veränderbar bzw. formbar. Der Konstruktionsprozess ist ein ständiger Interaktions- und Aushandlungsprozess, durch den jeweils anderen Personen eigene Wirklichkeitsvorstellungen untergeschoben, werden, sei es durch Suggestion, Überzeugung oder auf dem Wege der Kompromissfindung.“ (Köbler 2000: 38)

Die Erkenntnis des Radikalen Konstruktivismus, dass jedes „Wissen“ über die Welt eine Interpretation der Welt ist, wurde hier also auf Organisationen übertragen, denn auch Organisationen haben keinen Zugang zur Welt „an sich“, sondern operieren über bestimmte „Interpretationsfilter“, die im Zuge eines Sinngabungsprozesses ihre Wirklichkeit konstruieren. (vgl. Köbler 2000: 36 ff.).

Die Konsequenzen dieser konstruktivistischen Sicht auf Organisationen sind die Annahmen, dass die Beschreibungen der Wirklichkeit einer Organisation immer die Perspektive derjenigen enthalten, die an der Wirklichkeitskonstruktion beteiligt waren. Eine Wirklichkeitskonstruktion kann mithin nicht als „falsch“ oder „richtig“ beurteilt werden. Das einzige, was entdeckt werden kann, sind persönliche Motive, Erwartungen, Werthaltungen, Ziele und Handlungen der Organisationsmitglieder. Somit befreit das interpretative Paradigma die Menschen in einer Organisation von zwei Eigenschaften: der Rationalität und der Determinierbarkeit. Dieses deterministische Weltbild wird durch eine radikale Individualisierung und eine Betonung der Verantwortlichkeit und des freien Willens von Individuen ersetzt! (vgl. Köbler 2000: 41)

6. „Wiener Schule“ der Systemischen Organisationsberatung:

Doch nun zum eigentlichen Thema dieser Arbeit. Es handelt vom „Konstruktivismus im Selbstverständnis der Wiener Schule der Systemischen Organisationsberatung“. Als Beobachtungsobjekt wurde ein bestimmter Ansatz der Systemischen Organisationsberatung ausgewählt, der in der Wiener Schule angesiedelt ist. Es handelt sich dabei um die Organisationsberatungsfirma „Conecta“. Die Begriffe „Konstruktivismus“, sowie „Systemische Organisationsberatung“ wurden hinreichend erklärt, doch wie lässt sich die sog. „Wiener Schule“ charakterisieren?

Als Wurzeln der „Wiener Schule“ der Organisationsberatung gelten im Wesentlichen drei Ansätze. Die zeitlich erste Wurzel war die Gruppendynamik, deren Erkenntnisse und Erfahrungen aus Groß- und Kleingruppen-Laboratorien auf die Beratung von Organisationen ausgedehnt wurden. Als zweite Wurzel nennt Fritz B. Simon die Methoden der systemischen Familientherapie. Darunter befinden sich all jene Interview- und Interventionstechniken, die es ermöglichen, „die implizite Normativität von Beratungsstrategien zu reflektieren und ihre Nützlichkeit in Frage zu stellen.“ (Simon 1996: 279). Die beiden Ansätze ergänzen sich, da in der Gruppendynamik soziale Entwicklungsprozesse beobachtet werden konnten und in der systemischen Therapie Veränderungs- und Beharrungsprozesse von längerfristig bestehenden, dysfunktionalen sozialen Strukturen studiert werden konnten. Als dritte Wurzel wird von Simon die in der Soziologie entworfene Theorie sozialer Systeme genannt, die den Beobachter in den Mittelpunkt stellt und die beiden aus der Praxis abgeleiteten Ansätze zu einem einheitlichen Theoriegebäude zusammenfügt und darüber hinaus den Berater in seiner Rolle und Funktion als Beobachter thematisiert. (vgl. Simon 1996: 279 f.)

Auch Mathias Weyrer, ein geschäftsführender Gesellschafter der Conecta, schreibt, dass die „Wiener Schule“ und damit die Conecta sich als ausgewogene Kombination von Systemtheorie, Gruppendynamik und Tiefenpsychologie definieren lassen. Diese Methodenvielfalt sei typisch für den „Wiener Ansatz“. Er gibt an, dass die Gruppendynamik ein feines Instrumentarium im Umgang mit sozialen Prozessen liefere und die Tiefenpsychologie zu erkennen helfe, aus welchen Grundkonflikten und Grundmotiven heraus menschliches Verhalten gesehen werden kann. (vgl. Weyrer 1996: 290)

„Das Verknüpfen dieser drei Konzepte macht nun das aus, was man aus meiner Sicht den Charakter der `Wiener Schule´ nennen kann: den systemischen Ansatz radikal zu praktizieren und weiterzuentwickeln, sich mit der Problematik von Beziehungen zu konfrontieren, sich selbst in diesen Beziehungen zu bewegen, sich darauf einzulassen und in Beratergruppen (!) den Dingen immer wieder konsequent auf den Grund zu gehen.“ (Weyrer 1996: 290 f.)

Zur „Wiener Schule“ zählen im Wesentlichen vier große systemische Organisationsberatungsfirmen, die alle in Wien angesiedelt sind: die CONECTA, die Beratergruppe Neuwaldegg, die OSB und Königswieser & Network. Die Conecta ist die älteste dieser Beratungsfirma mit gruppendynamischem Kern und gilt als Initiatorin der sog. „Wiener Schule“. Danach entstand die Beratergruppe Neuwaldegg und einige Jahre später die OSB (1988). Königswieser & Network ist die jüngste dieser vier Beratungsfirmen.

(vgl. www.conecta.com)

Unter diesen Beratungsfirmen herrscht ein reger Austausch, Kooperation und Zusammenarbeit! So findet sich auch auf der Homepage der Conecta (Rubrik: „Pressespiegel“) ein Auszug aus dem „Weiterbildungsbrief“ (datiert mit Nov. – Dez. 96). Er gibt einen Einblick in das Zusammenwirken der BeraterInnen, die gemeinsam das konstituieren, was hier „Wiener Schule“ bezeichnet wird. (Es wird in diesem Artikel von drei anstelle vier Beratungsfirmen gesprochen, da Königswieser & Network als jüngste Firma erst 2002 gegründet wurde): „Die Wiener Schule der Organisationsberatung ... Drei Firmen, eine Marke. Gemeint sind mit diesem Label vorrangig drei Beratergruppen. Die `CONNECTA`, die `OSB, Organisationen systemisch beraten` sowie die `BGN, Beratergruppe Neuwaldegg`. Obwohl Gesellschafter verschiedener Firmen, kennen sich die meisten der insgesamt 25 Berater seit Jahren, wenn nicht Jahrzehnten. Sie haben sich gemeinsam Ausbildungen organisiert, immer wieder mit Beratern der `Konkurrenz` gemeinsam Projekte durchgeführt und allesamt ein Beratungsverständnis, das auf denselben systemtheoretischen Grundannahmen beruht. Gerade die ständige Weiterentwicklung dieses systemischen Beratungsverständnisses – sowohl der Theorie als auch des praktischen Instrumentariums in der Arbeit mit Wirtschaftsunternehmen – unterscheidet diese drei Unternehmen von vielen anderen.“ (Der Weiterbildungsbrief, Nov.–Dez. 1996: www.conecta.com/deutsch/index.html)

Auch Karl Prammer bestätigt, dass es seit jeher eine Zusammenarbeit dieser Firmen, nicht nur auf struktureller Ebene, sondern auch auf der Personen-Ebene, gab. Er beschreibt, dass sie alle aus einem ähnlichen Kontext der Gruppendynamik entstanden sind, sich sehr ähnlich sind und in einem gesunden Wettbewerb stehen. (vgl. Prammer 2004: 31)

Diese kooperative Haltung gegenüber anderen systemischen Beratungsfirmen der Wiener Schule unterstreicht die Tatsache, dass sich auf der Homepage der Conecta unter dem Link „Unternehmen / Kooperationen“ zum Beispiel die OSB wieder findet. Um die Vernetztheit und Charakteristik der „Wiener Schule“ hervorzuheben, möchte ich einen Ausschnitt dieser Beschreibung der OSB auf der Homepage der Conecta wiedergeben: „Neben freundschaftlichen Beziehungen verbindet die OSB und die C/O/N/E/C/T/A eine langjährige Kooperationsbeziehung. Diese schlägt sich in Form gegenseitiger Ressourcenbereitstellung – im Sinne der Ergänzung des eigenen Staffs um interessante Berater / TrainerInnenprofile – nieder, oder durch gemeinsame Angebotslegungen und Projektabwicklungen, aber auch durch gemeinsame Theoriearbeit zu bestimmten Aspekten systemischer Beratung bzw. Trainingsarbeit.“ (www.conecta.com/deutsch/index.html)

Vielleicht macht dieser Auszug deutlich, wieso ich mich entschieden habe, für diese Arbeit die Literatur einer Firma der Wiener Schule zu analysieren – der CONECTA. Nach langer Überlegung und dem Versuch einer umfassenden Bearbeitung von insgesamt ca. 50 Publikationen aller Vertreter der Wiener Schule, bin ich zu dem Schluss gekommen, die Literaturanalyse einzugrenzen, da eine Analyse aller Publikationen, die von BeraterInnen dieser vier Firmen der Wiener Schule in den letzten Jahren veröffentlicht wurden, den Rahmen meiner Arbeit sprengen würde und es mir insbesondere nicht möglich wäre, alle diese Werke in der Tiefe zu analysieren. So habe ich mich entschieden, die **CONECTA** auszuwählen, da sie als eine der großen Firmen und Initiatorin der „Wiener Schule der Systemischen Organisationsberatung“ gilt. Darüber hinaus ist sie die älteste der vier Firmen und es sind etliche interessante Publikationen zu Systemischer Organisationsberatung unter ihrem Namen erschienen. Da die vier von mir genannten Firmen zwar alle Systemische Organisationsberatung betreiben und somit konstruktivistisch oder systemtheoretisch geprägt sind, jedoch in den Selbstbeschreibungen dieser vier Firmen ein unterschiedlich starker Fokus auf den einzelnen Theorien liegt, hielt ich es für sinnvoller, mich auf eine Firma zu konzentrieren und Literatur dieser Firma in der Tiefe zu analysieren, anstelle einen Überblick über alle vier Firmen zu geben. Ich bitte jedoch den Leser/die Leserin eine möglicherweise auftretende Unvollständigkeit hinsichtlich der „Wiener Schule“ zu entschuldigen – es erschien mir sinnvoller das Risiko der Unvollständigkeit einzugehen, anstatt den Preis einer oberflächlichen Analyse aller Firmen zu zahlen.

Ein weiterer Grund, weshalb ich für meine Arbeit Literatur der Firma Conecta wählte, ist eine bereits bestehende Diplomarbeit von Marianne Ajayi, die sich mit dem systemischen Ansatz von Roswita Königswieser auseinandersetzt. Roswita Königswieser gilt als eine Schlüsselfigur der Wiener Schule der Systemischen Organisationsberatung. Sie war von 1985 bis 2001 Gesellschafterin der Beratergruppe Neuwaldegg und gründete schließlich eine eigene Beratungsfirma (Königswieser & Network). Königswieser verfasste etliche Publikationen zum Thema Systemische Organisationsberatung (darunter eine sehr gute Einführung). Da ihre Publikationen bereits von Marianne Ajayi bearbeitet wurden, möchte ich hiermit auf diese Arbeit verweisen (Ajayi, Marianne: Von der Einheit zur Differenz. Systemtheoretische Beobachtungen über den systemischen Organisationsberatungsansatz um Roswita Königswieser. Magisterarbeit. Wien 2006), und nicht näher auf Königswiesers Ansatz eingehen.

Darüber hinaus bin ich (in einem systemischen Verständnis) der Ansicht, dass jeder Teil des Systems auf die Gesamtheit zurückwirkt und gewissermaßen als Spiegel für das Ganze zu sehen ist. Die Basis meiner Arbeit Literatur von AutorInnen der Conecta. Ich verweise jedoch auch darauf, dass die Erkenntnisse meiner Arbeit als Ausblick für die gesamte Wiener Schule der Systemischen Organisationsberatung gelesen werden können.

6.1. Die Conecta:

Zuerst einige Daten zur Conecta: Die Firma wurde 1976 gegründet und hat ihren Sitz in Wien. Die vier Gründungsgesellschaften hatten die Absicht, in einem ganzheitlichen Verständnis von Beratung die vier Konzepte Betriebswirtschaft, Gruppendynamik, Organisations- und Tiefenpsychologie zu verbinden. In den 80er Jahren wurde die Systemische Familientherapie sowie Systemtheorie als Meta-Theorie in das Systemische Beratungskonzept der Firma integriert. Als unabhängiges Unternehmen ist die Conecta international tätig und bietet Organisationsberatung, Managementtraining sowie Coaching an. Zu den Tätigkeitsfeldern zählen Human Resources, Leadership, Transformations- und Integrationsmanagement, sowie Strategieentwicklung. In der Conecta sind 11 geschäftsführende GesellschafterInnen und ca. 25 KonsulentInnen tätig.

(vgl. www.conecta.com)

Auf der Homepage der Conecta heißt es weiters: „Wir sind stolz darauf, dass es in erster Linie unsere Kunden waren, die unserem Beratungsansatz diesen Namen gaben: Die Wiener Schule der Organisationsberatung.“ (<http://www.conecta.com/deutsch/index.html>)

Seit den 80er Jahren entwickelte die Conecta eine spezifische systemische Beratungstheorie, die in dieser Arbeit (mit Fokus auf die Aufnahme konstruktivistischer Konzepte) von mir untersucht wird. Um zunächst die geistigen Impulsgeber und Grundsätze der Beratungsarbeit der Conecta zu charakterisieren, beziehe ich mich auf Selbstbeschreibungen der Conecta, die sich in „20 Jahre Wiener Schule der Organisationsberatung. 20 Jahre CONECTA“, einem Sammelband der zum 20jährigen Bestehen der Beratungsfirma erstellt wurde, wieder finden. Dieses Buch gibt einen Überblick und Querschnitt in das Wirken der Conecta innerhalb der letzten 20 Jahre. Als geistige Impulsgeber werden von Monika Veith: Heinz von Foerster, Luhmann, Maturana, Selvini, Stierlin, Watzlawick und Willke genannt, als die praktischen: Fürstenau, Hirsch, Simon, Heintel und Welter-Enderlin.

Gleichzeitig wird jedoch darauf hingewiesen, dass jede Theorie nur eine Art ist, Wirklichkeit zu betrachten, denn es gibt so viele Wirklichkeiten, wie es BetrachterInnen gibt. (vgl. Veith 1996: 7 ff.)

Die Grundsätze der Beratungsarbeit werden folgendermaßen umschrieben:

- Beratung ist Begleitung. Im Beratungsprozess werden Entwicklungen initiiert und unterstützt.
- Es geht um Verknüpfung von Fachberatung mit der Beratung der notwendigen Entwicklungs- und Implementierungsprozesse.
- Nach Lösungen wird gemeinsam mit den Kunden gesucht. Diese sind nicht endgültig, sondern sollen weitere Entfaltung ermöglichen und die Funktionalität für das Ganze im Auge behalten, sowie das Gleichgewicht von Bewahren und Verändern balancieren.
- Bei der Beratung geht es darum, die Selbstentwicklungskraft der Organisation zu fördern und durch Mitgehen, Distanzieren, Spiegeln vorhandene Ressourcen zu nützen und neue Wege gemeinsam zu *erfinden*. (vgl. Veith 1996: 9 f.)

7. Konsequenzen des Konstruktivismus für die systemische

Beratung:

Bevor ich mich der Beantwortung der Forschungsfrage und der Analyse der Conecta-Literatur widmen werde, möchte ich einige mögliche Konsequenzen der konstruktivistischen Theorien für die Systemische Therapie und Beratung, beschreiben. Ich beziehe mich hierfür vor allem auf Literatur von Fritz B. Simon, Uwe Grau und Jens Möller, sowie Arist von Schlippe und Jochen Schweitzer. Der Bezug zu Fritz B. Simon besteht, da er der Wiener Schule und vor allem der Conecta sehr nahe steht und es mehrere Kooperationen zwischen Simon und der Conecta gab, unter anderem ist aus dieser Zusammenarbeit ein Buch entstanden („Radikale Marktwirtschaft“). Auf Uwe Grau und Jens Möller beziehe ich mich, da sie die Begründer des Kieler Beratungsmodells sind und dieses Modell sich stark auf die erkenntnistheoretische Basis des Radikalen Konstruktivismus stützt. Arist von Schlippe und Jochen Schweitzer gehen konkret auf einige interessante Konsequenzen des Konstruktivismus für die Systemische Therapie und Beratung ein.

Um einige mögliche Konsequenzen der konstruktivistischen Theorien für die systemische Therapie und Beratung darzustellen, werde ich bestimmte konstruktivistische Prämissen gesondert betrachten und deren Adaption in der genannten Literatur analysieren. Ich möchte jedoch v. a. mein persönliches Verständnis darlegen, wie konstruktivistische Ideen in eine systemische Theorie Beratung aufgenommen werden können.

7.1. Wirklichkeit ist konstruiert und beobachterabhängig:

„Der erkenntnis-theoretische Schlüsselsatz von Maturana und Varela `Alles Gesagte wird von einem Beobachter gesagt´, relativiert Erkennen zu einem Konstruieren von `Wirklichkeiten´ und eröffnet zugleich die beraterisch zu nutzende Möglichkeit zum Neukonstruieren problemhafter `Wirklichkeiten´.“ (Grau/ Möller 1992: 271)

Eine zentrale Prämisse des Konstruktivismus ist, dass Wirklichkeit konstruiert ist und von einem Beobachter abhängig ist. Wirklichkeit ist demnach als Ergebnis konsensueller Übereinkünfte sozial konstruiert. Sie kann demnach nie losgelöst von ihrem Betrachter gesehen werden. Das heißt nicht, dass es keine Realität an sich gäbe, es bedeutet jedoch, dass es sinnlos ist, von ihr zu sprechen, ohne den konstitutiven Prozess zu berücksichtigen, der in der Wechselwirkung zwischen einem erfahrenden System einem zu erfahrenden System liegt. (von Schlippe/Schweitzer 1996: 87)

Erkennen als das Vornehmen von Unterscheidungen ist ein grundlegende Mechanismus, durch den Wirklichkeit konstruiert wird. Ohne eine Reduktion der Komplexität, welche das Wahrnehmen von „Wirklichkeit“ möglich macht, ohne ein „Landkarte“, wäre jede auch noch so simple Handlung unmöglich! Wir sind also in der Lage, die Weltkomplexität auf verschiedene Weise zu reduzieren, und uns so unsere „Wirklichkeit“ zu kreieren. Doch neigen wir oft dazu, zu vergessen, dass es sich bei unserer Wahrnehmung nicht um eine absolute Wahrheit handelt, die von uns unabhängig existiert. Beim Prozess der Konstruktion der Wirklichkeit handelt es sich aber nicht nur um einen individuellen Prozess, sondern vielmehr um einen gemeinsamen, sozialen Prozess der Sinnstiftung und Erfindung!

„Das, was wir für wirklich halten, haben wir in einem langen Prozess von Sozialisation und Versprachlichung als wirklich anzusehen gelernt. Systeme konstruieren gemeinsame Wirklichkeiten als Konsens darüber, wie die Dinge zu sehen sind.“

(von Schlippe/Schweitzer 1996: 89)

Aufgrund der Annahme, dass Wirklichkeit konstruiert ist, vertritt der Konstruktivismus den Standpunkt, dass grundsätzlich jede Konstruktion berechtigt ist und geachtet werden sollte. Eine Konsequenz dieser Annahme für die Systemische Beratung ist der Grundsatz der Neutralität, der Anspruch, dem Klienten dabei zu helfen, zu erkennen, dass „die Wirklichkeit“ nicht existiert, sondern durch einen Beobachter erschaffen wird. Jeder Mensch besitzt eine subjektimmanente Wirklichkeit und ist in jedem Moment in der Lage, sein Denken darüber zu verändern, und einer anderen Wirklichkeit gewahr zu werden. Diese Veränderung des Denkens, oder dieses „Neukonstruieren problemhafter Wirklichkeiten“, liegt im Verantwortungsbereich des Klientensystems, da nur dort die Korrektur der Wahrnehmung stattfinden kann. Eine Aufgabe Systemischer Beratung ist folglich die Irritation des zu beratenden autopoietischen Systems, das durch einen Moment der Reflexion, des Hinweisens auf bestehende (Gedanken-)Muster, zu einer Neukonstruktion angeregt werden kann. Ich vertrete die Auffassung, dass Zeit hierbei keine Rolle spielt, da Zeit eine Illusion ist, und nur in einer Wirklichkeit, die einer scheinbaren Ursache-Wirkungs-Beziehung Aufmerksamkeit verleiht, eine Funktion erfüllt. Die problemhafte und die lösungsorientierte Wirklichkeit existieren sozusagen parallel und gleichzeitig, sie sind beide im System vorhanden. In der Beratung muss es deshalb vor allem darum gehen, dem System zu helfen, verdecktes Potential (Energie) zu mobilisieren und an die Oberfläche des kollektiven Bewusstseins zu bringen. Diesen „Prozess“ möchte ich hier als das „Neukonstruieren problemhafter Wirklichkeiten“ benennen.

7.2. Funktion und Rolle des Beraters:

Systemtheorie und Konstruktivismus gehen also davon aus, dass die Mitglieder menschlicher Systeme bestimmte Wirklichkeitskonstruktionen entwerfen, die Vorannahmen widerspiegeln, wie man sich verhalten soll, wie man sich zu bestimmten Aufgaben, Lernerfahrungen befähigt, und wie man sich zukünftige Entwicklungen vorstellt. Solche Ideen sind „innere Landkarten“ und diese Konstruktionen gehen mit diversen Mustern der Interaktion einher! Die regelhaften Muster der Interaktion wirken wieder auf die Realitätskonstruktion zurück. Muster und Realitätskonstruktionen bedingen oder bestätigen und erhalten sich also in einem rekursiven Prozess. (vgl. Simon 1997: 78 ff.)

Eine Konsequenz daraus ist, dass die systemische Therapie und Beratung auf Hypothesenbildung anstatt auf eine individuumszentrierte Diagnose setzt. Ein Grundsatz ist, dass stets versucht wird, eine beziehungsdynamische Diagnose zu stellen. Es geht nicht darum, die "richtige" Hypothese zu finden (erfinden) - sie dient als Richtschnur, roter Faden

für Intervention. Fritz Simon geht auf diese Thematik ausführlich ein. Er definiert Therapie und Beratung in erster Linie als Kommunikationssystem, als soziales Konstrukt. Wesentlich dabei ist, dass der Therapeut oder Berater immer als Beobachter und Intervenierender auch Teilhaber und Mitkonstrukteur der jeweiligen Beziehungswirklichkeit ist! Er kann deshalb nicht den Anspruch haben, im Besitz der „richtigen“ oder „einzig guten“ Lösung für einen Klienten zu sein. Ein systemischer Berater muss deshalb darauf achten, wie in der Interaktion Kommunikation entsteht (oder auch nicht), wie die strukturelle Koppelung zwischen Therapeut und Patient bzw. Therapeut und Familie erfolgt. (vgl. Simon 1997: 81)

Bezug nehmend auf die Theorien des Konstruktivismus, stellt Fritz Simon weiters fest, dass in den Fokus der Aufmerksamkeit systemisch orientierter Therapeuten oder Berater Fragestellungen treten, die sich mit der Beziehung von Wirklichkeit und Erkenntnis beschäftigen. Denn durch das In-Frage-Stellen von Vorannahmen, die das Alltagsdenken ebenso betreffen wie das etablierte wissenschaftliche Denken, müsse man sich von der Prämisse verabschieden, man könne irgendwelche, von den Bedingungen der Beobachtung unabhängige, objektiven Aussagen über Klienten machen. Für den Berater oder Therapeuten ergibt sich als Konsequenz dieser epistemologischen Sicht der Anspruch, die eigene Rolle als Beobachter ständig zu hinterfragen! Interessant wird für die Beratung vielmehr eine Analyse davon, wie die einzelnen Mitglieder des Systems ihre unterschiedlichen subjektiven Wirklichkeiten konstruieren und aus welchen Interaktions- und Kommunikationsmustern sie sich ableiten. Fragen nach der Ursache der Phänomene, die man beschreibt, werden so relevant. Konsequenterweise muss also immer das Beratungssystem (BKS) in seiner wechselseitigen Bedingtheit untersucht werden. Denn ein Berater, der mit einem sozialen System arbeitet, sei immer auch Element des sozialen Systems und insofern den Gefahren der Selbstbezüglichkeit aufgeliefert! (vgl. Simon 1997: 12 ff.)

7.2.1. Autopoiese und Einflussnahme:

Welche Möglichkeiten haben Berater auf soziale Systeme „Einfluss zu nehmen“?

Fritz Simon, gibt an, dass ein systemischer Berater in erster Linie versuchen kann, Veränderungen anzuregen, indem er die von ihm als dysfunktional gesehenen Muster oder als einschränkend gesehenen Ideen irritiert und Ideen und Perspektiven einführt, die neue Optionen schaffen. So können neue Entwicklungen in Gang gesetzt werden, und individuell wie systemweit der Spielraum für Freiheit erweitert werden. Ein Berater kann dem System so helfen, sich in neuer Weise zu organisieren. Die jeweiligen Wirklichkeitskonstruktionen und Interaktionsmuster werden dabei nicht nur als Quelle von Störungen, Blockaden und

Symptombildungen gesehen, sondern auch als Ressourcen, so Simon. (vgl. Simon 1997 :81)
So geht es bei systemischer Beratung vor allem um eine Irritation des Klientensystems und nicht um instruktive Einflussnahme. Da die systemische Therapie und Beratung von der Autopoiese und operationellen Geschlossenheit von lebenden Systemen ausgeht, wird die Möglichkeit einer gezielt gelenkten Einflussnahme eines Systems von außen (durch den Berater oder Therapeuten) nicht angenommen. Vielmehr kann es innerhalb eines neuen Kommunikationssystems (BKS) zu einer Irritation des Klientensystems kommen, die dazu führt, dass das System selbstständig neue Strukturen und Muster (er-)findet und etabliert. Alle Veränderung kann aber nur durch das zu beratende System selbst geschehen, so ein systemisches Verständnis. Die Beratung kann dem Klientensystem bloß Gelegenheit zur Konstruktion neuer Wirklichkeiten, einer neuen Identität, geben.

"Voraussetzung jeglicher Therapie ist irgendeine Form der Koppelung, das Entstehen eines Kommunikationssystems. (...) Veränderung - und damit Therapie - ergibt sich nur dort, wo eine Form der Kopplung gelingt, welche die internen Strukturen des Patienten in einer Weise stört, dass Reorganisation nötig wird. Die Interaktion zwischen Patient oder Familie muss also so sein, dass beide sich nicht lediglich in ihren Eigen-Strukturen gegenseitig bestärken. In einem solchen Fall würde sich das therapeutische System schließen und erstarren. Der Therapeut gestaltet das therapeutische System, ohne seine Gestalt bestimmen zu können - das ist sein Dilemma, hier liegt seine Verantwortung, hier findet sie ihre Grenzen."

(Simon 1997: 193)

Systemische Beratung geht also davon aus, dass das neue Muster nur aus dem Klientensystem selbst heraus entstehen kann und muss. Der Berater kann nur irritieren und so Raum für neue Wirklichkeiten schaffen und Energie mobilisieren:

"Systemisches Vorgehen erfordert nicht nur, dass wir uns in eine komplexe Beziehungsdynamik einfühlen, sondern auch die befreienden Ressourcen des Klientensystems erkennen und nutzen. Und es erfordert schöpferische Kraft, um durch Interventionen neue Wirklichkeiten entstehen zu lassen." (Simon 1997: 93)

7.3. Ein systemisches Verständnis von „Problemen“:

„Um ein wie auch immer, möglicherweise sogar zufällig, entstandenes Verhalten oder Thema herum entwickelt sich ein durch die Kommunikationen über das Problem charakterisiertes Sozialsystem. Ein Problem erschafft ein System.“ (von Schlippe/Schweitzer 1996: 102)
Grundsätzlich versteht sich Systemische Beratung als eine Dienstleistung, bei der es darum

geht, von einem „Problem-Zustand“, zu einem „Nicht-Problem-Zustand“ zu kommen. Dies kann auf vielfältige Weisen geschehen: durch die Initiierung neuer Zustände, der positiven Umdeutung des alten Zustandes oder durch die Akzeptanz der Unveränderbarkeit desselben. (vgl. von Schlippe/Schweitzer 1996: 104)

Probleme sind in einem systemischen Verständnis also nicht Ausdruck einer inhärenten Dysfunktionalität, sondern ein Folge von Verkettung von Umständen. In erster Linie geht es deshalb nicht darum, „das Problem“ zu beheben, sondern die Sichtweisen und die Kommunikation über das Problem zu verändern und so neue Beobachtungsmöglichkeiten zu schaffen! Hier kann H. v. Foersterns „Kybernetik zweiter Ordnung“ in der Praxis angewandt werden, wenn versucht wird, dem Kunden seine ständige Beobachterposition bewusst zu machen, und ihn dann als Beobachter zweiter Ordnung seines beruflichen Systems und seiner selbst zu etablieren. Eine Aufgabe der Berater kann es demnach sein, den Kunden zum Beobachter des eigenen beruflichen Systems werden zu lassen. Dies wird durch die Erfahrung des Reflektierens in der Beratungssitzung gefördert, indem alternative Sichtweisen erprobt und dadurch Veränderungen im Berufsalltag initiiert werden können.

(vgl. Tomaschek 1998: 89)

Das Etablieren einer Beobachterposition zweiter Ordnung ist m. E. jener Sprung im Bewusstsein eines selbstreferentiellen Systems, der es ermöglicht, bestehende, sich wiederholende Muster System neu zu bewerten und zu verändern! Die Neukonstruktion geschieht in erster Linie durch eine Bewusstwerdung des bestehenden Konstruktionsprozess und dem Ausprobieren neuer „Erfindungen“. Dieses Ausprobieren ist der erste Schritt zur Gestaltwerdung der neuen Realität, da Realität konstruiert ist und nur Ideen widerspiegelt, die zu einem bestimmten Zeitpunkt gedacht wurden. Da die Elemente eines Systems netzwerkartig miteinander verknüpft sind, ist, meiner Ansicht nach, jede Veränderung der Sichtweise einer einzelnen Person gleichzeitig die Veränderung des Bewusstseins des gesamten Systems.

7.4. Kausalität: Linearität wird ersetzt durch Zirkularität:

In der neueren Systemtheorie wird beschrieben, dass eine Veränderung in einem Teilbereich eines Systems auch eine Veränderung in allen anderen Bereichen bewirkt! So wird in sozialen Systemen von der Rekursivität sozialer Prozesse ausgegangen. Das bedeutet, dass Verhaltensweisen des einzelnen durch die der anderen mit bedingt sind und gleichzeitig andere bedingen, diese schließt eine linear kausale Sichtweise aus. Denn jede Veränderung ist ein Phänomen, die von unterschiedlichen Beobachtern unterschiedlich

wahrgenommen/konstruiert wird. Diese Ideen gehen auf die Kybernetik Norbert Wieners zurück, in der er erklärt, wie Teile eines System in Wechselwirkung aufeinander einwirken. Mit allem was jemand tut, hat er demzufolge eine Auswirkung auf das gesamte System und ist Teil eines komplexen Wechselwirkungsgefüges. (vgl. von Schlippe/Schweitzer 1996: 90)

Die Konsequenz dieser Annahmen, die in der Literatur der systemischen Beratung daraus gezogen wird, ist: An die Stelle der Suche nach Ursachen, tritt die Suche nach Mustern! Das Augenmerk richtet sich auf Muster von Beziehungen und Wechselwirkungen. Für die Ursache eines Problems werden nicht länger einzelne Personen und deren Verhalten gehalten, sondern das Verhalten von Personen wird als Ausdruck einer bestimmten funktionalen Beziehung im System gesehen! Nicht einzelne Personen erzeugen also Probleme, sondern Probleme entstehen im Kontext funktionaler Beziehungen, so die systemische Beratungstheorie. Dieses Verständnis der Wechselwirkung und zirkulären Kausalität ist insofern hilfreich, da so unnötige Schuldzuschreibungen vermieden werden können. So wird ein Symptom in der Systemischen Therapie und Beratung eher als Signal oder Hilferuf verstanden: „Im Lichte einer systemischen Erkenntnistheorie wird die Frage nach der Ursache der Störung bedeutungslos. Die Suche nach Antwort auf die Frage nach der Ursache erübrigt sich, da es sich um ein Problem der Frage handelt und nicht der Antwort. Daher leistet die Systemtherapie weder eine Behandlung der Ursachen noch eine der Symptome, sondern sie gibt lebenden Systemen Anstöße, die ihnen helfen, neue Muster miteinander zu entwickeln, eine neue Organisationsgestalt anzunehmen, die Wachstum ermöglicht.“ (von Schlippe/Schweitzer 1996: 93)

Auch das Interventionsverständnis der systemischen Therapie und Beratung stützt sich auf viele Prämissen des Radikalen Konstruktivismus. Ich möchte hier jedoch nicht auf alle systemische Interventionstechniken eingehen, da dies den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde, sondern auf Roswita Königswiesers Publikation zu diesem Thema verweisen, welche einen sehr guten Überblick über Systemische Interventionstechniken gibt: „Systemische Intervention“ (1998).

8. Der Konstruktivismus im Selbstverständnis der Conecta:

Nach diesen einführenden Überlegungen zum Thema Konstruktivismus und dessen Bedeutung und Konsequenz für die Systemische Beratung, möchte ich mich nun dem „Konstruktivismus im Selbstverständnis der Conecta“ widmen. Ich werde auch hier zunächst auf einige allgemeine Stellungnahmen von Karl Prammer (er ist ein Berater und Geschäftsführer der Conecta) eingehen, die sich mit dem Konstruktivismus und dessen Prämissen auseinandersetzen. Anschließend werden von mir drei Publikationen von Conecta-BeraterInnen: „Radikale Marktwirtschaft“ (Simon / Conecta 2001), „Transformations-Management“ (Janes / Prammer / Schulte-Derne 2001) und „Transformation follows strategy“ (Schulte-Derne 2005) und die darin vorgestellten Ansätze und Modelle in einzelnen Kapiteln präsentiert und hinsichtlich der Adaption konstruktivistischer Konzepte und Prämissen untersucht.

Doch zunächst zu einigen allgemeinen Aussagen Karl Prammers:

Dieser gibt in einem Interview, welches 2004 in „WING-business“ erschienen ist, an, welche systemtheoretischen bzw. konstruktivistischen Wissenschaftler für die Arbeit der Conecta relevant sind: „Zum Beispiel Luhmann, Bertalanffy, Maturana, Varela und Heinz von Foerster, der sicher eine ganz zentrale Figur für uns darstellt und mit dem wir auch oft kooperiert haben. Wir arbeiten auch mit Fritz B. Simon zusammen, mit dem wir auch ein Buch geschrieben haben. (...) Dafür erfährt die Wissenschaft, wo das Leben da draußen eigentlich tickt – damit im Elfenbeinturm auch mit Frischluft gearbeitet wird und nicht nur mit Sauerstoffflaschen, die vor zwanzig Jahren abgefüllt wurden.“ (Prammer 2004: 31) Das Buch, auf das Karl Prammer hier verweist („Radikale Marktwirtschaft“), ist aus der Kooperation mit Fritz B. Simon entstanden. Es ist meiner Ansicht nach ein bemerkenswertes Buch, da darin viele konstruktivistische Prämissen adaptiert wurden und eine interessante Theorie beschrieben wird, die „Verhalten als Ware“ definiert.

Jede Theorie gleicht jedoch in einem konstruktivistischen Verständnis immer einer „Landkarte“, die jedoch nicht mit der „Landschaft“ selbst verwechselt werden sollte. So Prammer: „Das Wissen ist immer im Hintergrund und bietet Modelle für die Praxis. Wir schreiben auch Bücher und gießen dabei unsere Erfahrungen in Modelle. Und diese Modelle setzen wir im Sinne von Landkarten auch wieder in der Praxis ein, wobei wir wissen, dass es Landkarten sind und nicht die Landschaft selbst. Landkarten sind für uns Orientierungspunkte, aber manchmal können sie auch völlig daneben sein. (...) Die praktische

Landschaft ist nicht berechenbar. Landkarten sind immer nur theoretische Hypothesen. Je mehr Erfahrungen und Modelle jemand mitnimmt, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein Schlüssel auch in das Schlüsselloch passt.“ (Prammer 2004: 31)

Dieses Zitat halte ich für ein gutes Exempel des „konstruktivistischen Selbstverständnisses“ der Conecta: Nur auf einer Meta-Meta-Ebene (ich definiere hier Systemtheorie als Meta-Ebene) ist es möglich, genug Distanz zum (eigenen) System aufrechtzuerhalten, in der eine Irritation noch möglich ist. Auch Systemtheorie und Konstruktivismus sind Modelle, „Landkarten“ - so Prammer. Die Landschaft selbst ist nicht berechenbar (ungewiss) und nur als ein Bezugspunkt, eine Definition, wirkt sie solide und berechenbar. Dieser Eindruck ist jedoch eine Illusion, da wir keinen Zugriff zu einer externen Realität haben, sondern nur innerhalb der eigenen Systemreferenz Wahrnehmung kreieren, die dann als Wirklichkeit bezeichnet wird. Jede Theorie ist somit ein Modell, ein Versuch zur Beschreibung von Wirklichkeit, jedoch nicht die Wirklichkeit selbst! Das besondere an Systemtheorie und Konstruktivismus ist aber, meiner Ansicht nach, dass sie innerhalb des eigenen Rahmens nicht den Anspruch auf Gültigkeit erheben, sondern vielmehr die Forderung der Anwendung der eigenen Prämissen auf sich selbst stellen und sich dadurch relativieren. Systemtheorie und Konstruktivismus, auch im Selbstverständnis der Conecta (so verdeutlichen die Aussagen von Karl Prammer exemplarisch), sind also nur Bezugspunkte oder Hilfsmittel, die das Arbeiten in einer scheinbaren Landschaft ermöglichen. Sie reduzieren Komplexität genügend, um auf systemische Weise irritierend neue Wege zu beschreiten. Wichtig ist jedoch, nicht zu vergessen, dass es sich auch dabei bloß um „Landkarten“ handelt, um eine Sprache, deren Funktion es ist, einer spezifischen (Beratungs-)Wirklichkeit Form zu verleihen und so ein Kommunikationssystem (Beratungssystem) aufrechtzuerhalten und auf autopoietische Weise zu reproduzieren.

Auch das System der Beratung ist ein Konstrukt, ein autopoietisches System, das bestimmte Modelle verwendet, um eine spezifische Wirklichkeit zu definieren und simultan zu erschaffen! Im Falle der systemischen Beratung nennen sich diese Modelle unter anderem „Konstruktivismus“ und „Systemtheorie“. Nur selbstreflexiv angewendet, auf einer Ebene der Beobachtung dritter Ordnung, ist es m. E. jedoch sinnvoll und möglich, den Konstruktivismus in der systemischen Beratungstheorie authentisch zu integrieren.

8.1. Konstruktivistische Konzepte und Prämissen:

Ich werde hier einige Konzepte Prämissen des Radikalen Konstruktivismus separat betrachten und die Übernahme dieser Begriffe in die Beratungstheorie der Conecta analysieren:

8.1.1. „System“:

Im Radikalen Konstruktivismus wird die Auffassung vertreten, dass ein System nicht etwas ist, das dem Beobachter präsentiert wird, es wird vielmehr vom Beobachter erkannt. Wenn man es radikal ausdrückt, gibt es „ein System“ gar nicht, da ja nur sinnvoll von ihm gesprochen werden kann, wenn es in Beziehung zu dem steht, der es erkennt.

(vgl. von Schlippe/Schweitzer 1996: 86)

In diesem singulären Verständnis von Realität, ist es der Beobachter, der durch seine Beobachtung das System erschafft. „Das System“ existiert sozusagen nur innerhalb einer temporären Objekt-Subjekt- Beziehung, der durch Aufmerksamkeit Wirklichkeit verliehen wird. Außerhalb dieses Konstrukts ist es nicht vorhanden! In einem konstruktivistischen Verständnis ist ein „System“ also immer abhängig von einem Beobachter, der bestimmte Elemente zum „System“ macht. Die Beobachtung besteht nur innerhalb dieser scheinbaren Relation von Beobachter und Beobachtungsobjekt, als Wirkung eines Gedankens, der Form annimmt und sich selbst ständig reproduziert (Autopoiese).

In Hinsicht auf die Forschungsfrage interessiert mich hier vor allem, wie diese konstruktivistischen Prämissen im Selbstverständnis der Conecta präsentiert werden. Ich beziehe mich dazu wieder auf eine Aussage Karl Prammers, der sich darin mit dem Begriff „System“ auseinandersetzt:

„System ist das, was man zum System implizit oder explizit erklärt. Es ist ein relativ willkürlicher Akt, bei dem gefragt wird, welche Elemente oder Teile einen inneren Zusammenhang, eine Logik oder eine Beziehung zueinander haben. Zum Beispiel können wir uns beide als System sehen: Sie sind Mitglied des Systems Universität, wobei Sie ein Interview machen und Artikel schreiben, um dadurch Wissen zu generieren. Wir sind dabei ein System, das sich in einer halben Stunde wieder auflöst, um gemeinsam einer Fragestellung nachzuspüren. (...) Das ist ein Konstrukt, ein sozialer Akt.“ (Prammer 2004: 30)

Ich bin der Ansicht, dass Prammer hier den Begriff „System“ in einem konstruktivistischen Verständnis beschreibt. Als sozialen Akt, der konstruiert ist!

Welche Konsequenzen hat dies für die systemische Organisationsberatung? Diese Sichtweise muss m. E. zu einem radikalen Umdenken in der Beratung führen, und, wie das Zitat erkennen lässt, hat es dazu bereits geführt. In einem systemischen Verständnis lässt sich nicht länger von „der Organisation“ oder „dem System“ sprechen, ohne eine komplette Einbeziehung der Erkenntnisse des Konstruktivismus, dass Beobachtung immer beobachterabhängig ist und dass die Sichtweise das Problem und die Lösung definiert. „Das Problem“, welches in einem Beratungskontext geklärt und bearbeitet werden soll, ist eine Idee über eine Idee, die innerhalb eines sozialen Rahmens entstanden ist und durch Kommunikation darüber aufrechterhalten wird! Ideen oder Gedanken sind in erster Linie Energie. Ein systemisches Verständnis von Beratung, muss deshalb, meiner Ansicht nach, sehr umsichtig mit Begriffen wie „System“, „Organisation“, oder „Problem“ umgehen, um nicht der Illusion zu verfallen, dass diese „wirklich“ außerhalb des Beratungskontextes existieren. Denn alle Vorstellungen darüber sind letztendlich Konstrukte. Die Aufgabe der Beratung muss es deshalb sein, innerhalb des Beratungssystems Wege zu finden, die Energien (Aufmerksamkeit) so zu lenken, dass eine Wirkung dieser Veränderung der Sichtweisen, die durch die Beratung initiiert wird, sich in der Welt des Klienten entfalten kann. Mein Verständnis von Beratung ist das einer „Hilfestellung“, die es dem System ermöglichen kann, den bereits vorhandenen Ideen Form oder Sprache zu verleihen. Wichtig dabei ist, dass es im Sinne der Autopoiese nicht möglich ist, als BeraterIn dem System die eigenen Ideen instruktiv „aufzusetzen“ und sie so zu verwirklichen, sondern das Problem und Lösung dort gefunden und bearbeitet werden müssen, wo sie entstanden: in der autopoietischen Verfasstheit der Organisation!

8.1.2. Verantwortung:

Ein wichtiger Aspekt im Selbstverständnis von (Organisations-)BeraterInnen ist das Ausmaß der Verantwortung, das die BeraterInnen für die Steuerung von Lern-Prozessen, den inhaltlichen und zeitlichen Ablauf, sowie für den Inhalt und die Form des Ergebnisses übernehmen. Karl Prammer gibt dazu eine klare Stellungnahme bezüglich des Selbstverständnisses der professionellen Identität von BeraterInnen:

Interviewer: „Und wenn die Beratung nicht fruchtbar ist, dann ist es die Schuld des Systems?“

Prammer: „Nein, es besteht eine eindeutige Verantwortungsteilung. Für den Prozess selbst ist der Berater verantwortlich. Für die Projektstruktur und die Spielregeln während der Beratung übernehmen sowohl die Berater als auch das Projektteam der Klienten die Verantwortung. Die Berater bringen dabei kreative Alternativen ein. Was aber wirklich die Lösung ist, dafür

haftet das Klientensystem. Das zwingt den Klienten wieder, Verantwortung für die Lösungen zu übernehmen.“ (Prammer 2004: 30)

Ich halte diese Aussagen für einen Hinweis dafür, dass die Conecta einen systemtheoretisch und konstruktivistisch aufgeklärten Ansatz der Organisationsberatung verfolgt. Auch das folgende Zitat, in dem explizit auf die konstruktivistischen Prämissen von Autopoiese, Selbstreferentialität und Steuerungsverständnis Bezug genommen wird, unterstreicht dies:

Interviewer: „Welche Erkenntnisse haben Sie durch die Beschäftigung mit systemischen Ansätzen gewonnen?“

Prammer: „Zum Beispiel, dass soziale Systeme, also auch Klientensysteme, eine eigene Logik haben und sich nach ihrer inneren Logik entwickeln, bewerten und Entscheidungen treffen. Auch die Kommunikation mit Externen läuft nach der inneren Struktur des Systems. Was sie hören oder nicht hören, was sie daraus entscheiden, hängt von der inneren Struktur ab. Ein System kann von außen angeregt, aber nicht beeinflusst werden. Und das war so ein Aha-Erlebnis. Ich kann als Berater nicht wirklich vorschreiben, wie sie handeln, ich kann ihnen nur einen kreativen Dialog ermöglichen. Das, was ist, oder das, was gut ist, das was Thema wird oder auch nicht, leitet sich nicht sachlich logisch unmittelbar ab, sondern entsteht aus einem Konstruktionsprozess von den Beteiligten, die miteinander zu einem Thema arbeiten. Ansonsten hat man sein Papier eingeführt und ein Ablauforganigramm erstellt, aber gelebt wird ganz etwas anderes.“ (Prammer 2004: 30)

9. Susanne Mingers: „Systemische Organisationsberatung“:

Beim Buch „Systemische Organisationsberatung. Eine Konfrontation von Theorie und Praxis“ handelt es sich um eine Studie über die Conecta, die Susanne Mingers 1994/95 verfasste. Mittlerweile arbeitet sie selbst als geschäftsführende Gesellschafterin und Beraterin bei der Conecta und ihr Buch erscheint auch auf der Webseite der Firma unter Publikationen, wird also intern zur Conecta-Literatur gezählt. Da es sich dabei aber in erster Linie um eine Studie über die Conecta handelt und das Buch nicht aus der Innen-Perspektive als Selbstbeschreibung verfasst wurde, möchte ich das Werk nur kurz inhaltlich skizzieren. Denn für diese Arbeit sind in erster Linie Selbstbeschreibungen der Conecta relevant.

Der erste Teil des Buches ist eine theoretische Abhandlung zum Thema systemische Organisationsberatung und die theoretischen Grundlagen dieses Beratungsansatzes. Susanne

Mingers bezieht sich in ihren theoretischen Beobachtungen über die Systemische Organisationsberatung sehr ausführlich auf die Systemtheorie Luhmanns und Maturanas. Sie erklärt einige grundlegende Begriffe der Systemischen Organisationsberatung, wie „Klientensystem“ und „Beratersystem“. Weiters geht sie auf Interventionsverständnis und Steuerungsverständnis ein. Da diese Begriffe relevant für ein Verständnis des spezifischen Beratungsansatzes der Conecta sind, möchte ich die Essenz davon wiedergeben, mit der Absicht einer Vertiefung des Verständnisses, welche Annahmen dem Ansatz der Systemischen Organisationsberatung der Conecta zu Grunde liegen:

Im theoretischen Teil wird zunächst die Funktionsweise des Klientensystems erklärt. Jedes Klientensystem ist in erster Linie ein soziales System, ein Sinnzusammenhang von sozialen Handlungen, die aufeinander verweisen und sich von einer Umwelt nicht dazugehöriger Handlungen abgrenzen lassen. Soziale Systeme bilden sich in Abhängigkeit von ihrer Grenzziehung auf unterschiedliche Weise aus: als Interaktions-, Gesellschafts- oder als Organisationssysteme. (vgl. Mingers 1996: 28)

9.1. Das Klientensystem und seine Elemente:

Niklas Luhmann stellte die grundlegende These auf, dass es sich bei den Elementen sozialer Systeme nicht um Menschen, sondern um Kommunikationen handelt. (vgl. Mingers 1996: 31) Kommunikation ist dabei die Synthese von Information, Mitteilung und Verstehen. Entscheidungen hingegen definierte er als die Elemente von Organisationssystemen. Luhmann nahm in seine Systemtheorie auch das von Maturana/Varela entwickelte Konzept der Autopoiese auf. Demnach ist die Reproduktionsweise dieser sozialen Systeme autopoietisch. Maturanas Konzept der biologischen Autopoiese wurde also auf soziale Systeme übertragen, wobei als Elemente der sozialen Systeme Kommunikationen definiert werden. (vgl. Mingers 1996: 39)

Susanne Mingers geht auch auf die Konsequenzen dieser Theorien für die externe Beratung ein: Da Klientensysteme als autopoietische Systeme angesehen werden, die sich an ihren eigenen Realitätskonstruktionen bzw. an ihrem eigenen spezifischen Code orientieren, der die Identität des Systems konstituiert, ist die beraterische Intervention als zielgerichtete Kommunikation darauf angewiesen, Anschlussfähigkeit herzustellen, also den systemspezifischen Code zu verstehen und zu berücksichtigen. Das Beratersystem muss demnach seine Mitteilungen an das Klientensystem in dessen „Sprache“ formulieren, sonst

kann keine Kommunikation zustande kommen. Ein autopoietisches System kann auch als „black-box“ betrachtet werden, das von außen nie völlig begriffen werden kann.

(vgl. ebenda: 56 f.)

9. 2. Das Beratersystem:

Wie Klientensysteme werden auch Beratersysteme als soziale Systeme angesehen, die sich auf autopoietische Weise reproduzieren und eine selbstreferentielle Operationsweise haben. Auch sie etablieren die Grenzen zu ihren Umwelten sinngesteuert, und verschließen und öffnen sich gegenüber ihrer Umwelt im Wechselspiel von Selbst- und Fremdbezogenheit. Wie auch andere soziale Systeme, bestehen Beratersysteme aus Kommunikationen bzw. Entscheidungen. In der systemischen Beratung sind die wesentlichen Operationen, die das Beratersystem vollzieht, die der Beobachtung und der Intervention, so Mingers. Beobachtung wird als „Unterscheidung, die eine Bezeichnung vornimmt“, definiert (nach Spencer-Brown). (vgl. Mingers 1996: 61 ff.) Ausgehend von George Spencer Brown und Gregory Bateson charakterisiert Susanne Mingers auch den Unterschied zwischen mechanistischem und systemischem Weltbild. Jede Beobachtung ist demnach immer subjektiv und hat einen oder mehrere „blinde Flecke“. In der systemischen Beratung kann es also nur darum gehen, aufgrund von Beobachtungen 2. Ordnung, die blinden Flecke zu erkennen und diese dem Klientensystem sichtbar zu machen. (vgl. ebenda: 64 f.)

9.3. Interventionen des Beratersystems und systemisches Steuerungsverständnis:

„Betrachten wir die Geschichte der Menschheit als eine Geschichte von Steuerungsversuchen, so wirft dies nicht gerade ein schmeichelhaftes Licht auf die Lernfähigkeit menschlicher Gesellschaft. Steuerung ist allgegenwärtig und Motor unzähliger Institutionen, Organisationen und Aktivitäten in den verschiedensten Lebensbereichen.“ (Mingers 1996: 75)

Die externe Beratung hat es sich zur Aufgabe gemacht, soziale Organisationen bei der Bewältigung von Veränderungs- und Entwicklungsprozessen zu unterstützen.

Die systemische Beratungstheorie, die Susanne Mingers beschreibt, geht davon aus, dass die Funktionsweise und Dynamik eines sozialen Systems von außen nicht veränderbar ist und jede Steuerung nur in der Form von Selbststeuerung wirksam werden kann. Gleichzeitig wird jedoch auch die gegensätzliche Variante der reinen Selbststeuerung ausgeschlossen, da vor dem Hintergrund der funktionalen Ausdifferenzierung unserer Gesellschaft die Interdependenzen zunehmen, und deshalb die nicht erfüllten Funktionen jedes Funktionssystems durch andere Systeme übernommen werden müssen. (Mingers 1996: 78)

Susanne Mingers beschreibt fortführend in Anlehnung an Willke ein interessantes Konzept der kontextuellen Intervention: „Im Gegensatz zu direkter, von außen erfolgender Steuerung einerseits sowie ausschließlicher Selbststeuerung andererseits, bietet die Steuerungsform der kontextuellen Intervention die Möglichkeit, unter Berücksichtigung der partiellen Autonomie sozialer Systeme, operativ geschlossene Systeme zu beeinflussen. Durch kontextuelle Intervention (Kontextsteuerung) wird ein System bei Prozessen der Selbststeuerung angeleitet, indem seine Umwelt bzw. Rahmenbedingungen formiert werden.“

(vgl. Mingers 1996: 78) Gemäß diesem Steuerungsverständnis haben intervenierende Systeme (Beratersysteme) in erster Linie eine katalysatorische Funktion, indem sie bestimmte Selbststeuerungsprozesse im System verstärken oder beschleunigen, aber nicht von außen lenkend eingreifen, denn grundsätzlich wird in der systemischen Beratung davon ausgegangen, dass nur das Klientensystem in der Lage ist, seine Probleme zu diagnostizieren und zu lösen. Die Herausforderung externer Intervention besteht demzufolge darin, die Anschlussstellen zu finden, die ein Ankoppeln ermöglichen und Impulse weiterzugeben, die im Klientensystem auf Resonanz stoßen. Erst durch das Verstehen der Funktionsweise des Systems ist die Mobilisation bestehender Potentiale möglich. (vgl. ebenda: 80)

Als Interventionsfokus der systemischen Organisationsberatung definiert die Autorin organisationelle Strukturen. Individuelles Verhalten ist nicht isoliert, sondern als Systemverhalten zu betrachten. So sind Veränderungen in erster Linie nicht durch individuelle Verhaltensänderungen zu bewirken. Also nicht die Veränderung der einer Organisation angehörenden Personen, sondern in erster Linie die Umwandlung der Strukturen, die als Erwartungen das Verhalten und Operieren des Systems steuern, rücken in den Fokus der Interventionen. (vgl. ebenda: 83)

Das Interventionsverständnis beruht auf der Prämisse, dass Systeme autopoietisch ihre Elemente selbst produzieren. Die Veränderung des Systems kann deshalb nur in Form von Selbstveränderung passieren, so Mingers. Die Möglichkeit des Beratersystems liegt in erster Linie darin, durch kontextuelle Steuerung Prozesse der Selbsttransformation zu initiieren. Dieses Interventionsverständnis berücksichtigt die Annahmen des Radikalen Konstruktivismus, dass Systeme von außen nicht steuerbar sind, da sie strukturdeterminiert und autopoietisch sind. (vgl. ebenda: 91 ff.)

Als wesentliche Aufgabe externer Beratung wird von Mingers folgendes angegeben: das Klientensystem bei der Etablierung von Selbstreflexionsmechanismen und dem Hervorbringen alternativer Selbstentwürfe zu unterstützen. (vgl. ebenda: 104)

9.4. Schlussfolgerungen: Möglichkeiten und Grenzen externer Beratung:

Die Autorin definiert ausgehend vom Konzept der Rekursivität von Beobachtungen und der Subjektivität von Erkenntnis, vier Implikationen für das Beratungsverhältnis:

1. Das Beratersystem verfügt über keine Möglichkeit, objektives Wissen über das Klientensystem zu generieren. Jede Beobachtung des Beratersystems ist von dessen Vorstellungswelt abhängig. So ist jede Information über das Klientensystem eine selbsterzeugte Information, die den Interpretationen und Deutungen des Beratersystems unterliegt, die durch spezifische Wahrnehmungsweisen und Unterscheidungen des beobachtenden Beratersystems zustande kommen.
2. Die zweite Implikation, steht in engem Zusammenhang mit der Kybernetik 2. Ordnung und der Idee von Beobachtungen von Beobachtungen (Beobachtungen 2. Ordnung). So kann das Beratersystem beobachten, wie das Klientensystem sich selbst beobachtet, welche Unterscheidungen das Klientensystem benützt und wie es diese Beobachtungen zu internen Informationen verarbeitet. Durch diesen Vorgang wird genügend Distanz geschaffen, die eine Konstruktion neuer Wirklichkeiten ermöglicht.
3. Die dritte genannte Implikation ist, dass das Beratersystem anschlussfähig sein muss, damit seine Interventionen wirksam sein können. Das heißt es muss versuchen, die innere Landkarte, die spezifische Art der Wahrnehmung und Wirklichkeitskonstruktion, des Klientensystems zu erfassen.
4. Die vierte Implikation beruht auf der Kreisförmigkeit von Interaktionen. Das Berater- und das Klientensystem beeinflussen sich wechselseitig (sind strukturell gekoppelt.) Beratung kann deshalb nicht als Prozess begriffen werden, bei dem das Beratersystem Interventionshandlungen vornimmt und diese zu bestimmten Reaktionen (Wirkungen) im Klientensystem führen. Im Rahmen der strukturellen Koppelung ist nicht nur das Klientensystem Veränderungen unterworfen, sondern das Beratersystem wird selbst auch irritiert! Beratung ist so als ko-evolutionärer Prozess zu verstehen. Zu den Aufgaben externer Beratung gehören demnach auch Selbstbeobachtungen und -reflexionen.
(vgl. Mingers 1996: 89 ff.)

10. Systemisches Konfliktmanagement:

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit dem systemischen Ansatz des Konfliktmanagements, der von Christof Schmitz und Mathias Weyrer (Weyrer ist Berater und Geschäftsführender Gesellschafter der Conecta) im dritten Jahrbuch von „Managerie“ vorgestellt wird. In Hinblick auf die Forschungsfrage dieser Arbeit, interessieren hier vor allem die konstruktivistischen Konzepte/Prämissen, auf die in der Darstellung des systemischen Konfliktmanagements Bezug genommen wird.

In Unternehmen bilden sich zahlreiche Subsysteme (Teams, Bereiche, Tochtergesellschaften etc.), die ihre eigene Sprache und Kultur entwickeln. Aus diesem Grund sind Unternehmen prädestiniert für Konflikte, da eine Vielzahl unterschiedlicher Sichtweisen und Informationen aufeinandertreffen. Konflikt entsteht dann, wenn ein Kampf der (richtigen) Sichtweisen ausgetragen wird. Die Frage, welcher Ausschnitt der Wirklichkeit, der richtige sei endet oft in Schulzuweisungen. (vgl. Schmitz/Weyrer 1995: 120)

10.1. Konfliktverständnis:

Christoph Schmitz und Mathias Weyrer beschreiben ihre erweiterte Sichtweise auf Konflikte und Konfliktmanagement in Unternehmen. Anders als die Annahme, dass Konflikte ein notwendiges Übel darstellen, gehen sie davon aus, dass jeder Konflikt diverse Möglichkeiten und Chancen beinhaltet. Hervorgehoben wird dabei vor allem die organisatorische Dimension und Funktion von Konflikten in der Unternehmensentwicklung.

Ausgehend vom Konzept der „Konfliktgrammatik“ bieten die Autoren vor dem Hintergrund von Wahrnehmungs- und Zuschreibungsprozessen ihr erweitertes Konfliktverständnis an. Weiters beschreiben sie Facetten von Konfliktsystemen und das Phänomen der Eskalation. In den letzten beiden Kapiteln geht es um die Bedeutung von Konflikten für das Management von Komplexität und Instrumente eines systemisch verstandenen „grammatikalisch“ erweiterten Konfliktmanagements. (vgl. Schmitz/Weyrer 1995: 121 ff.). Das Ziel des Konfliktmanagements, das die beiden Autoren darstellen, ist: „andere Optionen der Wahrnehmung und der Handhabung von Konflikten bewerkstelligen zu können, letztendlich mit dem Ziel, mehr Möglichkeiten und einen differenzierten Umgang mit Konflikten zu erreichen.“ (Schmitz/Weyrer 1995: 124)

Dabei geht es um das Aufmachen von Optionen durch Komplexitätsreduktion und Sichtbarmachen versteckter Dynamiken in sozialen Systemen. Das Sichtbarmachen oder „Aufdecken“ ist, meiner Ansicht nach, die Grundlage, die es einem System ermöglicht,

Beobachter zweiter Ordnung (seiner selbst) zu werden und in der Folge selbstverantwortlich neue Entscheidungen zu treffen, also Konflikte zu lösen und positiv zu verwenden.

10.2. „Konfliktgrammatik“:

„Konfliktgrammatik“ ist ein Begriff, der von Schmitz/Weyrer eingeführt wird. Er umfasst folgende Dimensionen: Was als mögliches Konfliktthema identifiziert wird, wer als Konfliktpartner in Frage kommt und wie der Konflikt ausgetragen werden wird.

Bei der Konfliktgrammatik geht es vor allem darum, die Einbettung und Funktion des Konflikts in den Organisationskontext herauszufinden. Im Sinne autopoietischer Systeme, die aus Kommunikation bestehen und sich selbst ständig reproduzieren, regulieren Konfliktgrammatiken mit den Mustern der Kommunikation und Entscheidungen, die sie erzeugen, die Möglichkeiten und Einschränkungen von Kooperationen innerhalb wie außerhalb des Unternehmens. Fazit davon ist: Konflikte entstehen nicht zufällig und singulär, sondern „reguliert“. Sie tendieren dazu, wie alle sozialen Systeme, in ihrem Verlauf und in ihren Lösungen, „innere Landkarten“, die sie mit ausgelöst haben, zu bestätigen (im Sinne von selbsterfüllenden Prophezeiungen), so Schmitz/Weyrer.

(vgl. Schmitz/Weyrer 1995: 121 ff.).

Die Idee autopoietischer Systeme wurde hier also übertragen auf ein Konfliktverständnis, in dem Konflikte selbst als selbstständige, autopoietische Systeme angesehen werden, die innerhalb ihres eigenen Regelsystems operieren und eine bestimmte Logik und Funktion aufweisen!

10.3. Beobachtungen dritter Ordnung:

Der Unterschied zu einem traditionellen oder herkömmlichen Konfliktverständnis liegt darin, dass der Fokus sich von der Festmachung der Ursache des Konflikts an Personen oder „persönlichen Merkmalen“ verlagert, hinzu einer systemischen Sichtweise, bei der es um Beziehungsdynamiken geht. Sehr interessant ist die Erklärung der Autoren, weshalb es uns leichter fällt, in Personenkategorien zu denken/wahrzunehmen. Bei der Analyse von Konflikten in Organisationen, sind wir aufgrund der primären Sozialisation, die im Rahmen familialer Strukturen stattfindet, eine personenadressierte Kommunikation gewohnt. Organisationen im Gegensatz dazu sind auf sekundäre Kommunikation ausgerichtet (Erfüllung von Aufgaben, Sachzielen). So liegen den beiden Systemtypen vollkommen konträre Funktionslogiken zugrunde. Das Problem liegt laut Schmitz/Weyrer darin, dass auftretende Emotionen in etwa immer noch direkt den Personen (personale Zuschreibungen

sind meist eigenschaftsorientiert) zugeordnet werden, die sie verkörpern oder auslösen, anstelle einer abstrakten Zuschreibung, die sich auf die Eigenlogik des Systems selbst bezieht! Unsere kulturellen Hintergründe lassen uns also eher auf das Individuum als auf die kulturellen Gemeinsamkeiten achten. (vgl. Schmitz/Weyrer 1995: 124).

Aufgrund dieser Differenzierung erklären die Autoren ihr Verständnis von „geschlossener“ und „offener“ Wahrnehmung: Personenorientierte Zuschreibungen begünstigen eine „geschlossene“ Wahrnehmung, das heißt sie reduzieren die Wahrnehmungsmöglichkeiten eher als dass sie sie eröffnen. „Offene“ Wahrnehmung hingegen ermöglicht dem Wahrnehmenden (ganz im Sinne eines angewandten Konstruktivismus – „Mehret die Möglichkeiten“), seine eigene Wahrnehmungsweise zu reflektieren und sich einen Spielraum von unterschiedlichen Zuschreibungen zu schaffen. Wahrnehmung soll also dem Wahrnehmenden zu einer Beobachtung zweiter Ordnung, einer Beobachtung seiner eigenen Beobachtung, verhelfen und dadurch mehr Wahlmöglichkeiten eröffnen. (vgl. ebenda: 124 ff.) Dieses Verständnis bezieht sich direkt auf den Konstruktivismus:

„Wir sehen im Sinne konstruktivistischer Grundannahmen Wahrnehmung als wirklichkeitserzeugenden Vorgang. Dieses ‚Schaffen von Welten und Wirklichkeiten‘ erfolgt, indem wir in der Operation des Wahrnehmens uns verfügbare Sichtweisen, Landkarten oder Grammatiken verwenden, die uns Ereignisse und Zusammenhänge erst identifizieren lassen. Wahrnehmung erfolgt nicht in einem Tabula-rasa-Akt, sondern durch das Anbringen von Unterscheidungen durch uns selbst (mittels Sprache, Ideen, Konzepte, Erfahrungen usw.). Erst dadurch können wir ‚erkennen‘, und gleichzeitig tendieren wir dazu, unsere vorgeschaltete Differenzproduktion zu bestätigen. In den Worten von Heinz von Foerster: ‚Wir sehen nicht, was wir nicht sehen.‘“ (ebenda: 126)

Ich halte diese Passage für bemerkenswert, da die Autoren treffend formulieren, dass die grundlegende Operation der Wirklichkeitskonstruktion die der Unterscheidung ist (im Sinne von G. Spencer Brown, „Laws of Form“). Nur durch eine Unterscheidung ist die Wahrnehmung einer scheinbar externen Welt an sich möglich - die Welle wird zum Partikel! Eine unendliche Fülle von Möglichkeiten kann durch einen einzigen Gedanken der Trennung, (eine Unterscheidung) formiert und verdichtet werden - und eine Welt ist konstruiert! Das bedeutet: die Differenzproduktion ist vorgeschaltet, dann erfolgt die Identifikation, die Benennung des Konzepts. Dass es sich dabei um eine Konstruktion handelt, wird leider meist

vergessen. Was kann die Lösung dazu sein? Was ist die Lösung einer sich selbst immer wieder herstellenden Konfliktgrammatik und darauf aufbauenden Konfliktodynamik?

Eine Lösung dafür kann sein: Nicht benennen!

Ist es möglich, in einem einzigen Akt des „Nicht-Benennens“, die gesamte Kette eines einmal in Fahrt gekommenen Konflikts zu durchbrechen, und Raum für das zu machen, was „wirklich“ da ist? Und ist die Gewährwerdung der Differenzproduktion, die Gewährwerdung der ursprünglichen Unterscheidung, die die Ursache der falschen Wahrnehmung war, bereits die Unterbrechung des Musters? Ich bin der Ansicht, dass sie es ist.

Denn auch eine Beobachtung zweiter Ordnung ist eine Operation der Beobachtung innerhalb eines autopoietischen Systems, das weitere Beobachtungen zweiter Ordnung nicht nur ermöglicht, sondern nach sich ziehen muss! Denn jede Operation lässt ein neues (Beobachtung-)System entstehen, das sich wiederum auf selbstreferentielle und autopoietische Weise reproduziert. Die Frage, die sich dabei stellt, und die auf vielfache Weise beantwortet werden kann, ist folgende: Handelt es sich um die Beobachtung einer Differenz, oder ist die Beobachtung selbst die Differenz, die beobachtet wird? Ich halte letztere Aussage für wahrscheinlicher, da darin die Distanz zwischen Beobachter und Beobachtung, Ursache und Wirkung, letztendlich überwunden wird.

Man könnte diese Überlegungen als Beobachtungen dritter Ordnung bezeichnen, die wiederum Teil eines autopoietischen Systems sind und weitere Beobachtungen dritter Ordnung ermöglichen und nach sich ziehen. Dies ist mein persönliches Verständnis von Autopoiese (die Ableitung einer Ableitung einer Ableitung usw.), von Unterscheidungen, die offensichtlich in der Lage sind, ganze Universen entstehen zu lassen. Ich bin der Auffassung, dass all diese Beobachtungssysteme (1., 2. und 3. etc. Ordnung) parallel und gleichzeitig bestehen!

Wenn man den Gedanken konsequent verfolgt, ist es offensichtlich, dass am Ende der Kette von Ursache und Wirkung nur ein Beobachter stehen kann (der gerade dabei ist, diesen Text zu schreiben). Dies ist mein singuläres Verständnis von Theorien über Beobachtungen, welches in der Erkenntnis mündet, dass in dem Kollaps zwischen Ursache und Wirkung alle Systeme der Beobachtung mit eingeschlossen sind, und diesem Kollaps gleichzeitig die illusionäre Natur der Beobachtung offenbart wird und der Beobachter in seinem eigenen Konstrukt verschwindet. Es handelt sich gewissermaßen um den Kollaps eines begrenzten Raum-Zeit-Kontinuums, die Aufhebung von Ideen durch die Übernahme der Verantwortung eines Beobachters. Dies ist gelebter Konstruktivismus, bei dem es sich nicht länger um ein

Konstrukt eines Konstrukts handelt, sondern um eine Aktion des Geistes, die alle Ebenen mit einbezieht!

10.4. Lösungsansatz des systemischen Konfliktmanagements:

Doch um nach diesem Exkurs wieder konkret zu werden:

Konflikte selbst können laut Luhmann als soziale Systeme verstanden werden.

(Luhmann 1984) So entwickeln sie auch eigene, spezifische Konfliktodynamiken, die die Funktion haben, das Konfliktsystem aufrechtzuerhalten. Die Umwelten dieses Systems sind vielfältig: Mitarbeiter, Teams, Organisation, Gesellschaft, Aufgaben und Interaktionen. Jedes dieser Systeme operiert gemäß der ihm innewohnenden Logik. So ist auch ein Konflikt ein Konstrukt, der durch Verantwortungsübernahme und einen Wechsel der Wahrnehmung gelöst werden kann. Dies entspricht auch dem systemischen Verständnis von Konfliktmanagement, der von Schmitz/Weyrer dargestellt wird.

Der spezifische Lösungsansatz den die Autoren aufgrund ihres Konfliktverständnisses vorschlagen, ist folgender: Entpersonalisierung und Verlagerung des Fokus auf das Unternehmen selbst, bei dem Fragen der Strategie, der Struktur oder Kultur in den Vordergrund treten. (vgl. Schmitz/Weyrer 1995: 127 ff.)

Wie dieses Vorgehen ermöglicht werden kann, wird durch eine weitere Bezugnahme auf den Konstruktivismus erklärt: „Es ist eine (Konstruktions-)Leistung im Rahmen der jeweiligen Konfliktgrammatik, zu identifizieren, durch welche Facetten sich ein aktueller `Konflikt´ auszeichnet. Im Spiel der Bedeutungen hat man insofern die Wahl, als man seine Aufmerksamkeit und damit seine Wahrnehmung fokussieren kann.“ (ebenda: 130)

Beim systemischen Konfliktmanagement geht es also darum, zu (re-)konstruieren, welche Muster, welche Konfliktgrammatik, innerhalb des „Systems Konflikt“ dazu führen (geführt haben), dass bestimmte konfliktbehaftete Wirklichkeiten erzeugt werden, um in der Folge dem System eine neue Wahl durch einen Wechsel der Wahrnehmung, einen veränderten Fokus zu ermöglichen.

Die Funktion des Konflikts ist in der Regel in den strukturellen Dynamiken des Systems zu suchen (eingebettet in Strategie, Struktur und Kultur des Unternehmens), und nicht auf der Personenebene. Wird die Ursache des Konflikts auf der Personenebene gesucht, wird gleichzeitig die Sicht auf darüber hinausweisende Zusammenhänge verstellt! Systemische Konfliktberatung muss deshalb immer versuchen, das System so zu irritieren, dass neue Optionen in Sicht kommen, so Schmitz/Weyrer. (ebenda: 130)

Die Ursache eines Konflikts liegt also tiefer als es erscheinen mag. Nicht auf personaler Ebene, welche eine Wirkung der in dem System bestehenden Konfliktgrammatik ist, sondern in den Mustern, die zu einer Reproduktion der Konfliktgrammatik führen. Durch einen Wechsel der Wahrnehmung und eine Veränderung der Fokussierung der Aufmerksamkeit, können diese Muster unterbrochen werden!

Abschließend zum Thema systemisches Konfliktmanagement möchte ich einige paradox erscheinende Empfehlungen der Autoren wiedergeben, die zur „Aufrechterhaltung“ von Konfliktmustern eingehalten werden sollen:

- Gehen Sie davon aus, dass Probleme, die auftauchen, nichts mit Ihnen zu tun haben!
- Betrachten Sie sich selbst als effizient/fähig und die anderen als ineffizient/unfähig!
- Vermeiden Sie um jeden Preis, Anerkennung und Wertschätzung für die Leistungen der anderen Mitglieder auszudrücken!
- Präsentieren Sie Probleme, als ob es sich um klar, eindeutige Sachverhalte handeln würde!
- Wenn Vorschläge und Ideen kommen, nehmen Sie einfach das Schlimmste an!

(vgl. ebenda: 142 f.)

11. „Die Radikale Marktwirtschaft“:

Die „Radikale Marktwirtschaft“ entstand, als einige Mitglieder der Conecta beschlossen, angeregt durch eine Ausbildung bei Fritz B. Simon in Heidelberg, die Theorielandkarten, die sie bei ihrer Arbeit als BeraterInnen leiteten, zu verschriftlichen. In „20 Jahre Wiener Schule der Organisationsberatung. 20 Jahre Conecta“ schreibt Ingrid Kreuzer dazu: „Trotz all der Veränderungen, die wir in unserem Geburtstagsbuch immer wieder zitieren, sind wir glücklich und ganz und gar nicht beunruhigt, dass unsere zentralen Thesen von damals noch immer halten und nach wie vor unserer Arbeit zugrunde liegen.“ (Kreuzer 1996: 244).

In dem Modell der „Radikalen Marktwirtschaft“, welches von Fritz B. Simon und BeraterInnen der Conecta entwickelt wurde, wird eine interessante These aufgestellt, wonach alle Verhaltensweisen als Waren in einer radikal-marktwirtschaftlichen Perspektive betrachtet werden. Die theoretische Begründung für dieses Modell ergibt sich aus den neueren Entwicklungen der System- und Evolutionstheorie, sowie den erkenntnistheoretischen Konzepten des Radikalen Konstruktivismus! Die AutorInnen der Conecta, die gemeinsam mit Fritz Simon das Buch verfasst haben, sind: E. Dachenhausen, G. Drossos, A. Janes, I. Voller-Kreuzer, K. Prammer, H. Raunikar, H. Schober, M. Schulte-Derne und M. Veith.

In meiner Analyse beziehe ich mich auch auf einen im 1. Jahrbuch der „Managerie“ erschienen Artikel von Alfred Janes und Fritz B. Simon, der sich mit diesem Modell auseinandersetzt. (Simon / Janes 1992: 15)

Ich halte dieses Buch für sehr wertvoll und bedeutend für die vorliegende Arbeit, da im Modell der „Radikalen Marktwirtschaft“ auf viele Prämissen des Radikalen Konstruktivismus Bezug genommen wird. So ist auch der Begriff „Radikale Marktwirtschaft“ eher metaphorisch zu verstehen und kann als eine Anspielung auf den Radikalen Konstruktivismus interpretiert werden. (vgl. Simon / Conecta 2001: 16).

Der Begriff soll auf die Verwandtschaft zum Radikalen Konstruktivismus verweisen, merken die AutorInnen in einer Fußnote an: „Der Begriff `Radikale Marktwirtschaft´ ist eher metaphorisch zu verstehen; er soll auf die theoretische Verwandtschaft zum `Radikalen Konstruktivismus´ verweisen.“ (ebenda: 16).

Fritz B. Simon ist Psychiater, Psychoanalytiker, systemischer Therapeut und Organisationsberater, sowie Professor für Führung und Organisation an der Universität Witten/Herdecke. Weiters ist er Autor mehrerer Publikationen zum Thema Systemtheorie, sowie systemische Therapie und Beratung.

Wieso es zur Zusammenarbeit zwischen ihm und der Conecta für dieses Buch kam, und welchen Zweck die AutorInnen dem Resultat ihrer Zusammenarbeit geben möchten, macht folgendes Zitat ersichtlich: „Es geschieht nicht so oft, dass ein Psychiater und eine Gruppe von Managementberatern und –beraterinnen zusammen ein Buch verfassen. Hier scheinen zwei Bereiche aufeinanderzutreffen, die nichts miteinander zu tun haben. Und dennoch: Diese Kombination ist eigentlich nur logisch und konsequent. (...) Aus der Perspektive der Theorie lebender Systeme gehören beide Seiten zusammen, es sind die beiden Seiten derselben Medaille. Es ist sicher kein Zufall, dass der Zusammenprall der Doktrinen in Form langjähriger Zusammenarbeit des Spezialisten für Wahnsinn und der Spezialisten für Realitätssinn zur Entwicklung eines Modells geführt hat, in dem der Gegensatz zwischen Psychologie und Ökonomie aufgehoben wurde. Wirtschaft, so sagt man, sei zu 80 Prozent Psychologie – doch Psychologie erweist sich, radikal-marktwirtschaftlich gesehen, zu 100 Prozent als Ökonomie. Und dennoch sei gewarnt vor diesem Buch beziehungsweise den in ihm dargestellten Modellen. Auch sie sind ein theoretisches Konstrukt, um die Prozesse des Lebens zu erfassen, und auch diese Theorien werden längst vergangen sein, während es immer noch Frösche gibt. Deshalb sei hier noch einmal in aller Bescheidenheit der Anspruch

unseres radikal-marktwirtschaftlichen Modells unterstrichen. Es geht nicht um Wahrheit, sondern um Nützlichkeit, um eine Landkarte, die die Orientierung in einem verwirrenden, oft chaotisch und undurchschaubar erscheinenden Unternehmensalltag erleichtern soll – um nicht mehr (aber das ist ja auch schon eine ganze Menge...)!“ (Simon / Conecta 2001: 168 f.)

Dieses Zitat unterstreicht m. E. die Aufnahme des konstruktivistischen Denkens im Selbstverständnis der Conecta. Die AutorInnen deklarieren hier, dass es sich bei jeder Theorie, wie auch bei ihrem Modell, letztendlich nicht um Wahrheit handeln kann, sondern um eine Sichtweise, ein Konstrukt, bei dem es in erster Linie um die Viabilität (Nützlichkeit) geht. Also darum, welche Funktion das Konstrukt im Sinne von Strukturierung und Orientierung für einen bestimmten Kontext (hier: Unternehmensalltag) erfüllen kann. Essentiell für die Landkarte der „Radikalen Marktwirtschaft“ ist die Kombination von Psychologie und Wirtschaft, wobei interessanterweise nicht die Wirtschaft psychologisiert wird, sondern umgekehrt Interaktionen aus einer ökonomischen Perspektive betrachtet werden! Das in diesem Buch vorgestellte Modell versucht also, alle sozialen Interaktionsmuster aus einer ökonomischen Perspektive zu verstehen. Wo bisher im Wirtschaftsleben Metaphern aus der Biologie verwendet wurden (Unternehmen, Märkte, Volkswirtschaften wurden mit lebenden Organismen, Pflanzen etc. verglichen), verwenden die AutorInnen hier eine umgekehrte Metaphernbildung: Jede Interaktion lässt sich als eine Form der Marktwirtschaft verstehen! Der Gegensatz zwischen Ökonomie und Ökologie wird so aufgehoben, da es laut dem Modell der Conecta im Leben immer und überall um Bewertungen geht. Das Individuum wird mit einem Staat verglichen und innerhalb der Grenzen des Staates gilt eine spezifische Währung, die ihre Gültigkeit und Bewertungsfunktion jedoch nur innerhalb der nach außen hin geschlossenen Grenzen des Systems hat: (vgl. Simon / Janes 1992: 40)

„Die hier vorgeschlagene, radikal ökonomische Sichtweise bietet die Chance, ein Modell zu entwickeln, welches die heimliche Vernunft und Ökonomie des Verhaltens von Individuen, Gruppen und Organisationen im Privat- wie im Arbeitsleben offenlegt. Die Grundlagen für dieses Modell ergeben sich aus neueren Entwicklungen der System- und Evolutionstheorie sowie den erkenntnistheoretischen Konzepten des sogenannten `Radikalen Konstruktivismus´.“ (Simon / Janes 1992: 245)

11.1. Zehn Grundthesen des Modells der „Radikalen Marktwirtschaft“:

Ausgehend von dem englischen Logiker G. Spencer-Brown („Laws of Form“, New York 1969), der analysierte, durch welche Operationen Beobachter ihre Wirklichkeit konstruieren, und in der Folge zeigte, dass sich alle logischen Strukturen auf eine einzige Operation (nämlich das Unterscheiden oder das Ziehen einer Grenze) zurückführen lassen, wird im Modell der Radikalen Marktwirtschaft als Phänomenbereich, in welchem Unterscheidungen vollzogen werden, die Interaktion gewählt. Unterschieden werden also Verhaltensweisen. (vgl. Simon / Janes 1992: 245 f.)

Wer Handlungen setzt, betreibt immer auch Handel, so die Grundthese! Menschliche Verhaltensweisen lassen sich so als Waren betrachten, die bewertet und getauscht werden. Leben wird als Tausch betrachtet, als Aufeinandertreffen von Angebot und Nachfrage nach bestimmten Verhaltensweisen und Handlungen. (vgl. Simon / Conecta 2001: 16)

Die zehn grundlegenden Thesen des radikal-marktwirtschaftlichen Modells sind:

1. Wer handelt, der handelt.
2. Der Markt für Verhalten ist ein Tauschmarkt.
3. Jeder einzelne bewertet das von ihm oder anderen produzierte Verhalten nach seinem individuellen Wertesystem.
4. Jeder Mensch verhält sich immer und überall ökonomisch rational.
5. Jeder führt Konten über Geben und Nehmen aller Interaktionspartner in seiner privaten, nicht konvertiblen Währung.
6. Konkrete Interaktionsmuster entstehen gemäß der individuellen Wertesysteme der Beteiligten und ihrer Methode der Kontenführung.
7. Auch „Persönlichkeit“, „Charakter“ und „persönliche Identität“ lassen sich als Funktion der Unterschiede individueller Kontoführungspraktiken erklären.
8. Menschen können auch mit sich selbst Handel treiben.
9. Ware ist nur, was wahrgenommen wird.
10. Es gibt keine objektiven Bewertungsmaßstäbe für den Wert von Verhalten.

(vgl. Simon / Conecta 2001: 17)

Im Modell der „Radikalen Marktwirtschaft“ wird auf etliche Konzepte und Prämissen des Radikalen Konstruktivismus Bezug genommen. Ich möchte einige Thesen des Modells hier gesondert betrachten und den Bezug zum Radikalen Konstruktivismus herausarbeiten:

11.2. Verhalten als Ware:

Das radikal-marktwirtschaftliche Modell beginnt also, wie der Radikale Konstruktivismus, beim einzelnen Menschen, der sich seine Wirklichkeit konstruiert. Der einzelne Mensch ist in dem Sinn eine nicht-triviale Maschine, von dem man weder sein Fühlen noch Denken direkt beobachten kann, man kann in ihn nicht hineinschauen. Verschiedene Beobachter können sich jedoch einigen, das heißt ihre Beobachtungen lassen sich „objektivieren“. So wird im Modell der Radikalen Marktwirtschaft die Innen- und Außenperspektive der Beobachtung in einem einheitlichen Konzept integriert. (vgl. Simon / Conecta: 40)

Verhaltensweisen sind dabei die Einheiten, die durch die Operation der Unterscheidung konstruiert und bewertet werden. Es wird ihnen von Beobachtern ein mehr oder weniger großer Wert zugeschrieben. Das Neue an dieser Betrachtungsweise ist, dass im Modell der Conecta alle Verhaltensweisen als Waren betrachtet werden. Alle Interaktionen zwischen Menschen werden „zu Markte getragen“ und dieser Markt ist ein Tauschmarkt. So ist jedes Individuum mit einem Unternehmen vergleichbar, das ständig Waren produziert, gemäß dem Grundsatz: „Wer handelt, der handelt“. (vgl. Simon / Janes 1992: 246)

Das Besondere an diesem Markt ist, dass es kein dem Geld vergleichbares, allgemein akzeptiertes Tauschmittel gibt. Dies ist auch der Grund, weshalb es keine abstrakte, situationsunabhängige Bewertung der zu handelnden Waren (Verhaltensweisen) gibt. Es muss also immer im Einzelfall ausgehandelt werden, welches Verhalten gegen welches Verhalten getauscht wird und wie viel es wert ist. Das Individuum wird so mit einem Staat verglichen, in dem eine nicht frei konvertible Währung gilt. Sie kann nur innerhalb des jeweiligen Staates benutzt werden, für Transaktionen ist sie jedoch unbrauchbar. Zur Beurteilung der subjektiven Auswahlkriterien individuellen Verhaltens wird also einzig und allein die interne Bewertung betrachtet! (vgl. Simon / Janes 1992: 246 ff.)

„Da jeder Beobachter seine eigenen Bewertungen entsprechend seiner nicht konvertiblen Währung vornimmt, kann niemand sich auf irgendwelche objektiven Werte berufen und beanspruchen, zu wissen, was `wirklich` richtig und gut, falsch und böse usw. ist. Jeder muss seine eigene Wahl des Währungs- bzw. Wertesystems treffen und die Verantwortung für diese Wahl übernehmen“ (vgl. Simon / Janes 1992: 256)

In diesem Zitat wird schön ersichtlich, wie die Conecta und Fritz B. Simon wesentliche Prämissen des Radikalen Konstruktivismus (Wirklichkeit ist subjektiv konstruiert und es gibt keine objektiven Maßstäbe für Bewertungen) in ihr Modell integriert. Die Verantwortung liegt beim Individuum und ein Wahl- und Wertesystem ist deshalb notwendig, weil es eine zeitlich begrenzte intersubjektive Wirklichkeit konstruiert, innerhalb derer Interaktionen

möglich sind. Als Teil derselben Realitätskonstruktion, die sie beobachten bzw. bewerten, sind diese Operationen der Unterscheidung essentiell und notwendig, um eine Operieren in der Wirklichkeit möglich zu machen! Ich halte es für wichtig anzumerken, dass die Bewertung oder die Beobachtung selbst, die Funktion erfüllt, eine bestimmte Realitätskonstruktion aufrechtzuerhalten. Sie sind m. E. selbst Konstrukt, und nicht nur Spiegel oder Beobachtung des Konstrukts!

Jeder Mensch verhält sich also radikal „ökonomisch-rational“, wie es seiner eigenen, internen Bewertung der zu zahlenden und zu erhaltenden Verhaltensweisen entspricht. Durch eine fehlende verbindliche Währung, mit dessen Hilfe Wert objektiviert (abstrahiert und verdinglicht) wird, ergibt sich die Bewertung aus den unterschiedlichen Wertmaßstäben, die jeder Beobachter perspektivabhängig für sich konstruiert. Der grundlegende Unterschied zu einer materiellen Währung (Geld) liegt darin, dass eine direkte und gesicherte Verbindung von Vergangenheit und Zukunft fehlt. Als materielles Symbol lässt sich Geld in etwa sparen und hat einen gewissen Grad an Beständigkeit. Da die Bewertung von Verhalten als Ware jedoch rein subjektiv und willkürlich ist, kann man nicht von einer genauen „Kontoführung“ sprechen. Vielmehr entstehen die Interaktionsmuster aus dem Zusammenspiel der Bilanzierungsmuster und Kontostände aller Teilnehmer an der Interaktion, so die Conecta-AutorInnen und Fritz Simon.

Geld ist in dem Sinn eine Ware wie alle anderen auch, es unterscheidet sich lediglich durch seine universelle Tauschbarkeit und zeitliche Beständigkeit.

Interessant ist hierbei, dass der Tauschwert eines Verhaltens nicht nur im Tun, sondern auch im Unterlassen einer unerwünschten Handlung liegen kann. Jede Ware hat jedoch nur den subjektiven Wert, den ihr ein Beobachter (Konsument) zuschreibt.

Der Tauschwert für ein Verhalten (der jeweils aktuelle zu erzielende Marktwert für ein Verhalten) wird durch einen Beobachter definiert, er lässt sich von außen nicht direkt beobachten, sondern ist nur der Selbstbeobachtung zugänglich und kann nur aus dem Verhalten gefolgert werden. Die Dinge erhalten ihren Wert nur dadurch, dass jemand ihnen einen persönlichen Wert beimisst. Die Bewertung und der Tausch von Verhaltensweisen sind also eng an den Prozess der Wirklichkeitskonstruktion gebunden. Dieser wird in erster Linie, durch die Fokussierung von Aufmerksamkeit in der Kommunikation gesteuert.

Welche Funktion wird hierbei der Wahrnehmung zugeschrieben?

Der Wortstamm von *Ware* geht auf das altfriesische *ware* zurück, was „Gewahrsam, Aufmerksamkeit“ bedeutet. Ware ist nur, was wahrgenommen wird! Verhaltensweisen, die nicht unterschieden oder nicht unterschiedlich bezeichnet werden, können auch keine

kommunikative Bedeutung und in der Folge Bewertung gewinnen und Waren, die nicht wahrgenommen werden, können nicht gehandelt werden. (vgl. Simon / Conecta 2001: 45)

Das Modell der radikalen Marktwirtschaft bietet also die Möglichkeit einer Außenperspektive, durch die die Spielregeln eines Interaktionssystems, die Komplexität und Vernetzung von Interaktionen beschrieben werden können. Es zeigt, für welche Verhaltensweisen auf dem Markt kurz- oder langfristig welche Preise gezahlt werden. (vgl. Simon / Janes 1992: 248 ff.)

11.3. Unterscheiden als grundlegende Operation der Konstruktion von Wirklichkeit:

Eine grundlegende Prämisse des Radikalen Konstruktivismus ist, dass Wirklichkeit subjektiv konstruiert ist. Dieses Verständnis etabliert den Beobachter als Konstrukteur seiner Welt. Wie bereits in vorangegangenen Kapiteln erklärt, herrscht im systemischen Weltbild das subjektivistische Paradigma, das anders als das mechanistische Weltbild (bei dem versucht wird der Komplexität durch ein geradliniges Ursache-Wirkungs-Denken gerecht zu werden) jegliche Objektivität in Frage stellt. Demnach baut sich jeder Mensch in der Interaktion mit seiner Umwelt sein eigenes, unverwechselbares Bild der Welt auf, und dieselben objektiven physikalischen Ereignisse führen bei verschiedenen Beobachtern zu ganz unterschiedlichen Wahrnehmungen und Weltbildern. So lebt jeder Mensch in seiner eigenen Wirklichkeit. Dieses Konstrukt kann als eine Art „innere Landkarte“ verstanden werden, deren Funktion vor allem Komplexitätsreduktion ist, um ein Operieren in einer sonst chaotischen Welt zu ermöglichen. Die AutorInnen stützen sich bei diesen Erklärungen auf die Erkenntnisse des Radikalen Konstruktivismus, insbesondere auf die Entwicklungspsychologie und Hirnforschung, sowie Ernst von Glasersfeld und Werner Heisenberg.

(vgl. Simon / Conecta 2001: 21 f.)

Als die grundlegende Operation der Konstruktion von Wirklichkeit wird das Unterscheiden definiert. Hier wird Bezug auf den Anthropologen Gregory Bateson genommen, der „Information“ als „einen Unterschied, der einen Unterschied macht“ definierte (G. Bateson: Geist und Natur, Frankfurt 1982: 274, Suhrkamp). Auch auf George Spencer-Brown wird verwiesen, der nachwies dass alle Formen menschlichen Denkens auf Unterscheidungen zurückzuführen seien. Er verglich den Prozess des Unterscheidens mit dem Zeichnen eines Kreises durch den eine Grenze gezogen wird und ein Bereich von innen und außen definiert wird. (vgl. ebenda: 24)

Jede Wahrnehmung beruht also auf einer Unterscheidung, die zu einer Projektion der eigenen Gedanken auf eine neutrale „Leinwand“ führt, die lediglich als Reflektor dient. Die Conecta-

AutorInnen verwenden als Metapher dafür eine Videokamera: „Zwischen der äußeren Realität und dem Bild von ihr besteht keine geradlinige Ursache-Wirkungs-Beziehung, keine zwangsläufige Ähnlichkeit; stets bestimmen die Strukturen des Beobachters, was er beobachtet bzw. beobachten kann.“ (ebenda: 24)

Diese Aussage halte ich für sehr interessant, denn sie besagt, dass der Beobachter ein Bild von sich selbst beobachtet! Er sieht sich selbst, projiziert in eine externe, scheinbar von ihm getrennte Welt. Seine eigenen Strukturen bestimmen, was er beobachten kann, gemäß dem Grundsatz: man sieht nicht, was man nicht sieht! So kann auch nur eine Veränderung des eigenen Denkens eine veränderte Wahrnehmung hervorbringen. Der Beobachter ist in diesem Sinn vollkommen autonom und verantwortlich für seine Projektionen.

Auf die Frage, was der letztendliche Zweck dieses „Spiels der Konstruktionen“ sei, finden die AutorInnen eine sehr pragmatische Antwort: „Erkennen, das heißt die Entwicklung eines individuellen oder kollektiven Weltbildes, hat unter anderem auch eine biologische Wirkung: Der Erfolg erweist sich im Überleben von Organismen, das Scheitern in ihrem Sterben. Dieses Ziel, Überlebenssicherung, ist aber mit sehr unterschiedlichen Wirklichkeitskonstruktionen zu erreichen. Sie müssen nur irgendwie zu dieser Welt, in der sie angewendet werden, passen; das heißt – ganz banal -, es muss möglich sein, mit dem jeweiligen Weltbild zu überleben: Wer überlebt, ist angepasst. (...) Mit solch einer Formel lassen sich die erkenntnis- und wissenschaftstheoretischen Grundpositionen des Radikalen Konstruktivismus beschreiben.“ (Simon / Conecta 2001: 21)

11.4. Wie entsteht soziale Ordnung in Organisationen?

Im Modell der Radikalen Marktwirtschaft wird ein konstruktivistisches Verständnis des Entstehens sozialer Ordnung dargelegt. Demnach ist jeder einzelne Mitarbeiter einer Organisation Beobachter derselben, nimmt Unterscheidungen vor, benennt sie und schreibt ihnen einen Wert zu. Organisation selbst ist also immer ein Ergebnis menschlicher Kommunikation, ein Ereignis, das sich in den Köpfen der Beteiligten abspielt. Demzufolge ist soziale Ordnung nicht geplant, aber wirksam. An jeden Beteiligten sind bestimmte Erwartungen gerichtet, die einen spezifischen Handlungsspielraum definieren (dieser bezieht sich auf die Erfahrungen der Vergangenheit und auf die Zukunft). Diese Erwartungen bestimmen, was zu tun und was zu lassen ist. Sie sind verbunden mit stillschweigenden Zuschreibungen persönlicher Eigenschaften. Eine Rolle entsteht, wenn diese Erwartungen und Zuschreibungen von der ursprünglich konkreten Person abgelöst werden. Ein bestimmtes

Verhalten ist sozusagen „vorgeschrieben“, um das Funktionieren in einer sozialen Situation/einer Organisation sicherzustellen. Durch diese gegenseitigen Erwartungshaltungen wird die Organisation funktionsfähig gehalten, die Komplexität erfolgreich reduziert. (vgl. ebenda: 60 f.).

Diese immer wiederkehrenden Muster der Interaktion, können auch als „Spiel“ bezeichnet werden, das von den vorgegebenen Geboten und Verboten, der Geschichte des Spiels und der Fokussierung der Aufmerksamkeit der Mitspieler definiert wird. Aus dem Zusammenspiel nicht-trivialer Maschinen wird ein regelmäßiges Muster. Der Markt, das Unternehmen, die Abteilungen etc. lassen sich alle als Systeme betrachten, die aus miteinander verknüpften Verhaltensweisen bestehen. Gleichzeitig sind sie aber auch Umwelten füreinander.

Diese Beschreibungen der Conecta und Fritz Simons weisen große Ähnlichkeit mit Niklas Luhmanns (Funktionen und Folgen formaler Organisation 1964) und Karl Weicks Organisationstheorie auf (Der Prozess des Organisierens 1985). Das neue Element in der Theorie der Conecta ist das Verständnis von Verhalten als Ware. Die erwarteten Handlungen und Rollenzuschreibungen werden als Waren definiert, welche die verschiedenen Rollenträger zu liefern haben. Diese Waren werden innerhalb der Organisation hoch oder niedrig bewertet. Es entstehen Handlungsautomatismen, die alltägliche Abläufe verkürzen und vereinfachen. Durch Erwartungshaltungen und Rollenzuschreibungen entsteht also ein begrenzter Rahmen, auf den die Handelnden ihre Aufmerksamkeit richten und sich orientieren können. Dadurch erhalten die Akteure Hinweise, welches Verhalten sie in den Tausch einbringen können. So wird ein Grad an Komplexität des Gesamtsystems erreicht, der das Erkenntnisvermögen der einzelnen weit übersteigt. Die Gesamtorganisation funktioniert, solange sich eine gegenseitige „Mittel-zum-Zweck“-Beziehung zwischen der Organisation selbst und ihren Mitarbeitern herstellt. Gelingt dies nicht, kann es dazu führen, dass die lebenssichere Umwelt in Frage gestellt wird. (vgl. Simon / Conecta 2001: 61 ff.).

11.5. Die Magie Sprache:

Welche Funktion erfüllt die Sprache beim Prozess der Konstruktion der Wirklichkeit?

Sprache ist in erster Linie ein Zeichensystem, das dazu dient Komplexität zu reduzieren. Sie ist ein Medium, in dem sich zu einem großen Teil die Koordination menschlichen Verhaltens vollzieht. Oft wird jedoch vergessen, dass es sich bei der Benennung verschiedener Objekte nicht um die Wirklichkeit dieser Objekte selbst handelt, sondern um eine Ebene die darüber/darunter liegt. Im Modell der Conecta wird Sprache mit Magie verglichen, da sie dieselbe Funktion hat, nämlich Wirklichkeit zu konstruieren!

So wird die These aufgestellt, dass die Magie durch Sprache in Organisationen eine Schlüsselrolle spielt, denn mit ihrer Hilfe werden die Spielregeln der Interaktion festgelegt und aufrechterhalten. Spielregeln können in etwa Rituale wie Bekanntmachungen, Aufforderungen oder Versprechungen sein. Durch diese Rituale werden Identitäten und Rollen zugeschrieben, es wird definiert, wie Interaktionen ablaufen sollen, nach welchen Handlungsspielräumen interagiert werden „darf“. Im radikal-marktwirtschaftlichen Modell handelt es sich bei diesen Arten der Kommunikation um ein Spiel, das nach bestimmten Regeln funktioniert. Es handelt sich also um einen „Markt“, in dem Angebot und Nachfrage aufeinander treffen. Das Machtgefälle liegt in den unterschiedlichen Wahlmöglichkeiten der Partner. Für eine Führungsperson bedeutet dies, dass sobald sie in die Führungsposition versetzt wurde, all ihr Verhalten unter diesem Gesichtspunkt interpretiert wird, es hat sozusagen eine neue Bedeutung, einen (wahrscheinlich höheren) Tauschwert. Aus diesem Grund gilt auch die Devise: Man kann nicht nicht-führen, wenn man einmal als „Führungskraft“ identifiziert ist. So ist Führung selbst ein Spiel, ein Handel mit Optionen, in dem die magische Wirkung von Aufforderungen, Versprechungen und Bekanntmachungen verwendet werden, so die Conecta.(vgl. ebenda: 95 ff.)

11.6. Heinz von Foersters „triviale“ und „nicht-triviale Maschinen“:

Im Modell der Radikalen Marktwirtschaft wird auch explizit auf Heinz von Foersters Konzeption von „trivialen“ und „nicht-trivialen Maschine“ eingegangen.

Wie im Kapitel zum Konstruktivismus bereits erläutert, wird eine „triviale Maschine“ als berechenbar definiert. Über ihre inneren Zustände muss man nichts wissen, da sie im Sinn einer Input-Output-Relation funktioniert. Anders definierte von Foerster eine „nicht-triviale Maschine“: Sie hat sozusagen „Launen“, sie kann „wollen“ oder „nicht-wollen“ und ist komplex. So ist die Anwendung einer schlichten Ursache-Wirkungs-Logik bei solchen „Maschinen“ nicht sinnvoll, denn sie sind weder vorhersagbar noch berechenbar! In allen Bereichen, die mit Lebewesen oder sozialen Systemen zu tun haben (so auch Unternehmen und Märkte), hat man es mit „nicht-trivialen Maschinen“ zu tun, und die Anwendung bzw. Übernahme eines schlichten Ursache-Wirkungs-Denkens ist nicht sinnvoll. (vgl. ebenda: 27 ff.) Da wir jedoch jahrzehntelang in Schulen und Universitäten darauf gedrillt wurden, die Welt als triviale Maschine zu betrachten, kann es einige Anstrengung kosten, das Denken auf Nicht-Trivialität umzustellen. Es ist jedoch notwendig, da sonst die innere Landkarte Gefahr läuft, nicht zur Landschaft zu passen und man stillschweigend davon ausgeht, dass die Welt eine statische, objektiv gegebene Tatsache ist. So ist auch der Versuch der Planwirtschaft, ein

Wirtschaftssystem nach dem Modell der trivialen Maschine zu konstruieren, zum Scheitern verurteilt, da die Evolution eher wie ein Bastler verfährt, der immer wieder neue Strukturen und Ordnungen herstellt, ohne einer externen Logik zu folgen. (vgl. ebenda 31 f.)

Der einzelne Mensch ist also autonom. Er handelt nach seinen inneren Wertmaßstäben und seinen persönlichen Wirklichkeitskonstruktionen. Sein Verhalten ist unberechenbar und von außen nicht steuerbar! Eine Herausforderung für Management und externe Beratung ist es deshalb, einen Weg zu finden, eine große Anzahl unberechenbarer, autonomer Individuen dazu zu bringen, sich ihre Nichttrivialität „abkaufen“ zu lassen. Dies ist die Erklärung der AutorInnen dafür, wie die Zusammenarbeit mehrerer Menschen gelingen kann, denn wenn jeder einzelne Mensch sich seine Nichttrivialität „abkaufen“ lässt, trägt er zu organisiertem Verhalten bei. Er verzichtet sozusagen auf die Nutzung seiner Unberechenbarkeit und verhält sich aufgrund seiner eigenen Entscheidungen, als ob er steuerbar und berechenbar wäre. Er hält sich an Spielregeln, obwohl er es eigentlich nicht müsste. Warum tut er das? Weil es sich für ihn „rechnet“, das heißt, es ist ökonomisch sinnvoll, da die „Kosten-Nutzen-Rechnung“ in seiner persönlichen Währung vorteilhaft ist. Für das Management stellt sich also die grundlegende Frage, welche Art der Bezahlung notwendig ist, um Mitarbeitern ihre Nicht-Trivialität abzukaufen, oder: in welcher Währung jeder einzelne seine Kontoführung führt. (vgl. ebenda: 63) Im Modell der Conecta wird das Paradoxon der Steuerbarkeit von prinzipieller Unsteuerbarkeit mit der Erklärung einer ökonomischen Gleichung gelöst. Meiner Ansicht nach kann dies nur ein Aspekt des Gesamtbildes sein, und ob die Gleichung so „stimmt“ hängt in erster Linie davon ab welche Faktoren als „ökonomisch“ definiert werden.

Auch das Thema „Macht“ weist einen interessanten Zusammenhang zum Konzept der „nicht-trivialen Maschine“ auf. Es wird von der Conecta so beschrieben: Lebewesen stehen miteinander in Wechselbeziehung. Sie bestimmen gegenseitig ihre Lebensbedingungen und können sich beeinflussen, Individuen sind jedoch von außen nie vollständig steuerbar (Heinz von Foersters Verständnis nicht-trivialer Maschinen). Wenn das Ausmaß, in dem eine gegenseitige Beeinflussung möglich ist, für die Beteiligten ungleich ist, kann von einer Machtbeziehung gesprochen werden. Macht hat demzufolge immer derjenige, der die Verhaltensoptionen seines Gegenübers in größerem Maße einengen oder erweitern kann, als sein Gegenüber dies bei seinen Optionen kann, der also im Tausch von Verhaltensweisen den größeren Einfluss auf den Wechselkurs hat. Die Definition von Macht ist im Modell der „Radikalen Marktwirtschaft“ keine Frage von Ursache-Wirkungs-Beziehungen, sondern von

guten und schlechten Geschäften unter unterschiedlichen Marktbedingungen. Die Rahmenbedingung bestimmen, in welchem Maß die Wahlmöglichkeiten der Beteiligten erweitert oder verringert werden können. (vgl. ebenda: 91 f.)

11.7. Konsequenzen für das Steuerungsverständnis von Organisationen:

Laut Radikalem Konstruktivismus sind lebende Systeme (Organisationen) autopoietisch und strukturdeterminiert. Die Conecta-AutorInnengruppe übernimmt diese These und beschreibt, dass ein Manager deshalb stets mit der Problematik konfrontiert ist, dass Organisationen nicht direkt steuerbar sind. Vielmehr handelt es sich bei Organisationen um selbstorganisierte Systeme, die in der Interaktion mit den Umwelten einen Evolutionsprozess durchlaufen, in dem sie selbst und die Umwelt ständig verändert bzw. stabilisiert werden. Als Metapher für einen Manager verwenden die AutorInnen das Bild des Reiters und seines Pferdes, der versucht, ein lebendes System in Zaum zu halten, zu lenken und dessen Verhalten, Gangart und Tempo zu bestimmen. Die Beziehung zwischen beiden ist ungeheuer komplex, denn als Organismen sind sie im Prinzip in der Lage unabhängig voneinander zu überleben, es steht ihnen ein großer Handlungsspielraum offen. Im Idealfall sind die Aktionen des Reiters und des Pferdes koordiniert, das heißt ihre Laufbahnen miteinander verknüpft.

(vgl. Simon / Conecta 2001: 18 f.) Ein Manager operiert also immer in einer dynamischen und sich verändernden Welt, mit deren Komplexität er zu Recht kommen muss. Er muss mit unberechenbaren Märkten, Kunden und Größen jonglieren und hat es vor allem mit Menschen zu tun, die nicht direkt steuerbar sind, sondern autopoietische, lebende Systeme sind!

„Die Welt ist ungeheuer komplex, verwirrend und undurchschaubar, die Welt der Wirtschaft ebenso. Jeder Mensch – nicht nur der Manager – muss sich ein Bild von der Wirklichkeit konstruieren, eine Art innere Landkarte, die ihm sinnvolles Handeln ermöglicht. Der Wert aller Erkenntnisse – der wissenschaftlichen wie der alltäglichen – hängt von den Zwecken und Zielen ab, für die sie gebraucht werden. Es gilt, sich eines angemessenen Verhaltens zu bedienen. Dazu muss die Komplexität der Welt reduziert und eine Auswahl aus dem möglichen Wissen getroffen werden, die Orientierung gibt. Dabei geht es nicht allein um die angemessene Quantität von Informationen, sondern auch um deren Qualität. Nicht Wahrheit ist der Maßstab, an dem sie gemessen wird, sondern Nützlichkeit.“

(Simon / Conecta 2001: 21)

Im Verständnis der Conecta operiert der Manager also nicht in der Welt, sondern buchstäblich innerhalb seines eigenen Konstrukts der Welt, der Organisation. Da jedes Individuum ein selbstreferentielles, operational geschlossenes System darstellt, kann es nur innerhalb dieser

Grenzen operieren. Deshalb geht es nicht um die Wahrheit von Erkenntnissen, sondern um deren Funktion, um den Zweck und ihre Nützlichkeit. Der Zweck oder die Nützlichkeit einer Landkarte ist m. E. das Ausmaß an Wahlmöglichkeiten oder Freiheit, die sie dem Individuum eröffnet. Durch das Anerkennen der Funktion als Schöpfer der Wirklichkeit, bekommt das Individuum die Möglichkeit, neu zu wählen!

11.7.1. Führung - Management als Hexerei:

Ausgehend von den Ausführungen zum Begriff Magie (Sprache), wird im Modell der Radikalen Marktwirtschaft eine weitere Metapher eingeführt: das Bild der Hexe.

Demzufolge hat der Manager gewissermaßen eine Position eines außenstehenden Beobachters inne. Er hat Zugang zu einer neutralen Vogelperspektive, kann Zusammenhänge erkennen und hat so die Chance zu einer distanzierteren Analyse. Als die wesentliche Aufgabe des Managers definieren die AutorInnen der Conecta: Zwischen den Perspektiven der verschiedenen Umwelten zu wechseln, zwischen den Stühlen zu sitzen! Deshalb auch die Verbindung zum Bild der Hexe. Der Begriff leitet sich vom althochdeutschen *hagzissa* oder *hagazusa* ab, wobei *hag* die Bedeutung Zaun hat. (vgl. Simon / Conecta 2001: 99)

Hexen stellten seit jeder die unerschütterlichen Wahrheiten in Frage. Sie wurden im Mittelalter verbrannt, weil sie sich nicht an das allgemeinverbindliche Glaubens- und Verhaltenssystem ihrer Zeit hielten und dadurch die hierarchische, weltliche Ordnung bedrohten. (vgl. ebenda: 98 f.)

Interessant ist, dass die Conecta genau dies als die Aufgabe des Managers definiert:

„Sich nicht mit der Gewissheit unhinterfragbarer Wahrheiten zufrieden zu geben, sondern selbstverständliche Vorannahmen und Glaubenssätze zu bezweifeln und nüchtern die Beziehung zwischen der Organisation, für die und in der er Verantwortung trägt, und ihrer Umwelt samt all ihren Widersprüchen zu analysieren. Nur wenn er immer wieder die selbstverständlichen Wirklichkeitskonstruktionen im Unternehmen hinterfragt, kann er seinen Handlungsspielraum und den seines Unternehmens erweitern und optimal nutzen.“

(ebenda: 100) Das Gegenteil dieser Aufgabe wäre das Ausblenden all solcher Informationen, die Wunschenken und Selbstgewissheit stören können. Die entscheidende Voraussetzung zur Einnahme einer Außenperspektive ist die Neutralität, so die Conecta. Aus einer solchen neutralen Position der Beobachtung kann die Wahrscheinlichkeit erhöht werden, die Muster und Regelmäßigkeiten zu beobachten, die dazu führen, dass Ziele erreicht oder nicht erreicht werden! Da sich lebende Systeme immer so organisieren, dass gegenläufige Tendenzen ausbalanciert werden, ist es nicht sinnvoll zu versuchen, ein System in eine bestimmte

Richtung zu lenken zu versuchen, da dadurch zwangsläufig Gegenkräfte aktiviert werden (Widerstand des Systems). So ist eine der Aufgaben des Managers, sich auf „die andere Seite der Waage zu stellen“ und so Kräfte zu aktivieren, die dieser Tendenz entgegenwirken. „Managen“ ist in diesem Verständnis der Conecta immer auch „jonglieren“, oder eine „Hexenkunst“. Ein „Rezept“ der Conecta für Manager ist demnach, sich in Hexerei zu üben oder sich auf den Zaun zwischen drinnen und draußen zu setzen, also die Perspektive zu wechseln und das Unternehmen und sich selbst von außen zu betrachten. Diese Beschreibung entspricht m. E. einer Beobachtung zweiter Ordnung, die dem Phänomen der Betriebsblindheit entgegenwirken kann. (vgl. ebenda: 101 ff.)

Ich halte diese hergestellte Verbindung zwischen Magie und Management für äußerst interessant. Aufgabe der Magiere bzw. Hexen war es seit jeher, Glaubenssysteme in Frage zu stellen, Konstruktionen zu brechen. Sie hatten Zugang zu einer Welt, die sich außerhalb des gültigen Rahmens befand. Sie waren in der Lage, Konstruktionen erster Ordnung in Frage zu stellen, und andere Ebenen der Wirklichkeit wahrzunehmen. Interessant ist, dass die Conecta „Managen“ als „Hexenkunst“ definiert. Jede Organisation ist das Ergebnis spezifischer Glaubenssätze und Interaktionsmuster, die im System herrschen. Um Veränderungen herbeizuführen, ist es notwendig, dieses System zu irritieren und diese Irritation kann nur durch eine Außenperspektive eingeleitet werden. Management ist deshalb im Verständnis des Modells der Radikalen Marktwirtschaft eine Möglichkeit, bestehende Wirklichkeitskonstruktionen im System, die auf autopoietische Weise reproduziert werden, aufzubrechen und dadurch Raum für neue Konstruktionen herzustellen.

11.8. Märkte und Planung:

Auch in den Ausführungen zum Thema Planung in Organisationen greift die Conecta wesentliche Konzepte von Systemtheorie und Konstruktivismus auf. Ausgehend von der Feststellung, dass Märkte selbstorganisierte Systeme sind und man es bei allen Bereichen der Interaktion zwischen Menschen immer mit „weicher“ Realität zu tun hat (durch die Beschreibungen und Bewertungen der Beobachter ändert sich der Markt), wird ein neues Modell der „evolutionären Planung“ anstelle der „strategischen Planung“ dargestellt, das sich in hohem Maße auf konstruktivistische Prämissen stützt. Zunächst wird festgehalten, dass sich lebende Systeme und ihre Umwelten nicht steuern lassen und dass Beobachtungen in der Lage sind, Realität zu verändern. Der Begriff der „evolutionären Planung“ wird deshalb eingeführt, da dem Umstand Rechnung getragen werden soll, dass die Entwicklung und das Überleben eines Unternehmens nicht nur durch den „Sieg der Konkurrenten“ bedroht werden kann

(„strategische Planung“), sondern auch durch Veränderungen der Umwelt. (vgl. ebenda: 108 f.). Dieses Verständnis entspricht den Selektions- und Veränderungsprinzipien der Evolutionstheorie: „Die Überlebenseinheit in biologischen Evolutionsprozessen ist nie allein eine Art oder Gattung, sondern immer Art oder Gattung plus einer Umwelt, in der sie zu überleben fähig sind. Dasselbe Prinzip gilt auch für Unternehmen. Als Überlebenseinheit sollte nie das Unternehmen allein betrachtet werden, sondern stets das Unternehmen zusammen mit seinen verschiedenen Umwelten (Märkte, Mitarbeiter usw.). Ohne diese Umwelten kann auch das Unternehmen nicht überleben.“ (ebenda: 110)

Das Unternehmen und seine Umwelten werden von der Conecta also als autopoietische Systeme definiert, die autonom sind, durch strukturelle Koppelung aber aufeinander abgestimmt agieren können. Sie stehen in einer Beziehung wechselseitiger Begrenzung von Optionen, wobei die Wechselbeziehung zwischen System und Umwelt bestimmt, welche Strukturen und Verhaltensweisen eines lebenden Systems unmöglich bzw. nicht mit dem Überleben vereinbar sind. Die Beziehungen zwischen Umwelt und Unternehmen werden deshalb nicht als geradlinig-kausal angesehen (die AutorInnen beziehen sich hier auf Maturana), und die Veränderungen des Marktes nie als „die Ursache“ für eine bestimmte Wirkung auf Seiten des Unternehmens, da es immer mehrere Antwortmöglichkeiten des Unternehmens auf die Bewegungen des Marktes gibt. (vgl. Simon / Conecta 2001: 114)

Planung selbst dient in diesem Sinn in erster Linie der Bewältigung von Komplexität, die durch diese unüberschaubare Menge von Faktoren in den Wechselbeziehungen zwischen Unternehmen und Markt entsteht. Das evolutionäre Ziel des Überlebens ist dabei schlichtweg: das Überleben! Da es in evolutionären Prozessen nicht nur einen richtigen Weg gibt, sondern „viele Wege nach Rom führen“, ist es schwierig, objektiv zu klären, welche Entscheidungen getroffen werden müssen, um ein Ziel zu erreichen. Planung erfordert deshalb Abwägen, Verharren und Besinnen, wobei es darum geht, unterschiedliche Sichtweisen sichtbar zu machen, um so ein möglichst breitgestreutes Wissen über die Umweltbedingungen zu erhalten, so die Conecta. Die Teilnehmer eines solchen Planungsprozesses müssen in der Lage sein, ein hohes Maß an Unsicherheit, Vieldeutigkeit und Widersprüchen auszuhalten, da keine der Einzelperspektiven den alleinigen Wahrheitsanspruch hat. (vgl. ebenda: 110 ff.)

Dieses Verständnis der Conecta von „evolutionärer Planung“ entspricht einem konstruktivistischen Wirklichkeitsmodell, da der Grundsatz verfolgt wird, bestehende Wirklichkeitskonstruktionen aufzubrechen, und Raum für eine Vielzahl von Beobachtungsperspektiven, Wirklichkeiten zu schaffen. Ein Ziel dieser Vorgehensweise ist,

immer die Anzahl der Möglichkeiten zu mehr, anstelle der Festlegung von konkreten Zielen, was eine normative und einengende Wirkung hätte!

Offensichtlich wurden von der Conecta-AutorInnengruppe und Fritz Simon viele Grundsätze und Prämissen des Radikalen Konstruktivismus in ihr Modell der „Radikalen Marktwirtschaft“ implementiert. Dies zeigt auch folgendes Zitat: „Auch Märkte kann man nicht küssen, auch sie sind nur ein Hirngespinnst, eine Abstraktion, nicht wahrnehmbar mit unseren fünf Sinne. Es ist immer problematisch, Sachverhalte und Dinge in die Planung einzubeziehen, die es nicht gibt.“ (ebenda: 116) Im Selbstverständnis der Conecta wird der Radikale Konstruktivismus konsequent übernommen und hier auf Begriffe wie „Markt“ angewandt. Jede Wahrnehmung ist ein abstraktes Konstrukt, ein Hirngespinnst. Wenn die Aufmerksamkeit auf die illusionäre Natur der verwendeten Begriffe (wie Planung oder Markt) gelenkt wird, kann, meiner Ansicht nach, ein Grad an Sensibilisierung erreicht werden, der es ermöglicht aus einer distanzierten und neutralen Perspektive Optionen an die Oberfläche zu bringen, die sonst hinter den vorherrschenden Wirklichkeitskonstruktionen verdeckt bleiben.

11.9. Kultur und Unternehmenskultur:

Beim Begriff „Unternehmenskultur“ handelt es sich um eine weitere abstrakte, „magische Formel“, die sich großer Beliebtheit erfreut. Ethnologen und Anthropologen verstehen unter Kultur: „Systeme auslegbarer Zeichen, die einen Deutungsrahmen für gesellschaftliche Ereignisse, Verhaltensweisen, Institutionen oder Prozesse liefern“, oder: „das umfassendere System, in dem Organisationen als geordnete Muster von Verhaltensweisen diese Verhaltensweisen mit irgendwelchen Wirklichkeitskonstruktionen verknüpfen“.

(Simon / Conecta 2001: 129)

Diese Beschreibungen weisen starke Ähnlichkeit zu sozialkonstruktivistischen Theorien (Berger/Luckmann) auf. Muster der Interaktionen erzeugen und stabilisieren die Muster der Bedeutungsgebung, vice versa erzeugen und bestätigen die Muster der Bedeutungsgebung die Muster der Interaktion. Kultur ist demzufolge ein Glaubenssystem, in dem Tabus und Rituale praktiziert werden, die die Beteiligten in ihrer Weltsicht verbinden.

Die Wirkung von Kultur ist demnach:

- Sie bietet Unterscheidungskategorien für die Wahrnehmung.
- Sie bietet einen Deutungsrahmen für Zeichen und Symbole.
- Sie begrenzt die Möglichkeiten des Verhaltens.
- Sie erhöht die Wahrscheinlichkeit bestimmter Verhaltensweisen.

- Sie definiert den Markt und die Marktwerte für Verhalten.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Kultur auf mehreren Ebenen die Grundlage für die individuelle und gemeinsame Orientierung und Bewertung von Handlungen liefert.

Die AutorInnen definieren hierbei drei Ebenen:

1. Ereignisse, Handlungen, Äußerungen
2. Handlungen, verknüpft durch Muster, Regeln, Rituale und Normen
3. Grundannahmen, Identität, Werte, reale Strukturen, Mythen etc.

Doch was bedeutet dies nun für die Kultur eines Unternehmens?

Wenn Kultur sehr allgemein als „ein ineinandergreifendes System auslegbarer Zeichen, das einen Deutungsrahmen für gesellschaftliche Ereignisse bietet“, beschrieben wurde, wird Unternehmenskultur von der Conecta so definiert: „Unternehmenskultur kann als ein System von Verhaltensnormen, Werten und Grundannahmen betrachtet werden, das als solches die Grundlagen für die individuelle Orientierung und Bewertung von Handlungen in einem Unternehmen liefert.“ (ebenda: 142)

Unternehmenskultur ist somit die „weiche“ Wirklichkeit eines Unternehmens. Die Gefahr liegt darin, dass sie selbstverständlich wird. Ich finde es bemerkenswert, wie die AutorInnen in ihren Ausführungen immer wieder darauf hinweisen, bzw. von dem Grundsatz geleitet sind, dass es sich bei allen sozialen Systemen um Konstrukte handelt, die sich selbst ständig auf autopoietische Weise reproduzieren. Die vorherrschenden Muster und Regeln sind demzufolge das Gerüst, das die Wirklichkeit trägt und ihr Energie verleiht, sie „real“ macht. Wirklich ist aber nur, was als „wirklich“ gehandelt wird, da nur „wahr“ ist, was auch wahrgenommen wird.

11.10. Lernen:

Das letzte Kapitel des Buches ist dem Thema „Lernen“ gewidmet. Auch hier übernimmt die Conecta konsequent die konstruktivistischen Prämissen von Autopoiese und operationeller (informationeller) Geschlossenheit lebender Systeme. Ausgehend von dem traditionellen Lern-Modell, der sog. „Speicher-Metapher“, das besagt, dass es eine spezifische Innen-außen-Beziehung zwischen dem lernenden System und seiner Umwelt gibt, wobei das Wissen „von außen“ in das System transportiert wird, wird in der „Radikalen Marktwirtschaft“ ein konstruktivistisches Modell dargestellt, wonach Wissen und Lernen als Begriffe definiert

werden, die von BeobachterInnen verwendet werden, wenn sie das Verhalten bzw. die Veränderung des Verhaltens eines biologischen oder sozialen Systems erklären wollen. Die Prozesse im Inneren eines Systems sind in diesem Verständnis nicht der direkten Beobachtung zugänglich, es handelt sich immer um hypothetische Zuschreibungen! Auch der Begriff „Lernen“ beschreibt nicht, sondern erklärt beobachtetes Verhalten. Er schreibt die Ursache von Verhaltensänderungen eines Menschen oder einer Organisation den Veränderungen in dessen Wissen zu. (vgl. ebenda: 158 ff.)

Lernen und Wissen erfüllen demnach eine bestimmte Funktion: Wissen ist an der Selektion von Verhalten beteiligt und Lernen an deren Veränderung. Diese funktionelle Betrachtungsweise hebt den Unterschied zwischen biologischen, geistigen und sozialen Strukturen auf. Wissen, Erkenntnis, Kognition und Leben haben hinsichtlich ihrer Funktion für das Überleben eines lebenden Systems eine synonyme Bedeutung, so die These im radikal-marktwirtschaftlichen Modell. Abgeleitet werden diese Annahmen von Humberto Maturanas Erkenntnissen, der formulierte: „Der Prozess der Kognition ist das tatsächliche (induktive) Handeln oder Verhalten in diesem Bereich. Lebende Systeme sind kognitive Systeme, und Leben als Prozess ist ein Prozess der Kognition.“ (Maturana 1990: 39)

Demnach *sind* biologische Strukturen bzw. die durch sie bestimmten Prozesse *Wissen*. Auf biologischer Ebene sind es charakteristische Nervennetze, Aktivitätsmuster interagierender Nervenzellen, die das tatsächliche Verhalten eines menschlichen Individuums steuern. Auch hier bezieht sich die Conecta auf einen bekannten Konstruktivisten: Gerhard Roth. (vgl. Simon / Conecta 2001: 161)

Analog dazu können die Strukturen sozialer Systeme auch als kognitive Strukturen betrachtet werden. Das Wissen in einer Organisation manifestiert sich demnach immer wieder durch repetitive Muster der Kommunikation und Interaktion unter den MitarbeiterInnen. Die Gesetzmäßigkeiten solcher Lernprozesse lassen sich mit Hilfe evolutionstheoretischer Modelle analysieren. Die Wechselbeziehungen zwischen System und Umwelt sind sehr komplex: Jedes Lebewesen schafft sich seine Umwelt, indem es bestimmte Verhaltensweisen realisiert und andere nicht. So schaffen sich auch Unternehmen ihre Märkte und verändern sie durch ihr Verhalten! Die Entwicklung von System und Umwelt ist demnach aneinander gekoppelt, es handelt sich um einen Prozess der Koevolution, so die These im Modell der Radikalen Marktwirtschaft. System und Umwelt verändern sich gegenseitig, sie passen sich an und bestimmen füreinander die Überlebensbedingungen. (vgl. ebenda: 162)

Die Conecta stützt sich also auch bei den Ausführungen zum Thema „Lernen“ auf die konstruktivistische Lerntheorie (nach Maturana, Roth):
Informationen werden demzufolge von lebenden Systemen gewonnen, indem sie Unterscheidungen vollziehen. Aus einer Flut von Informationen muss eine Auswahl getroffen werden - es muss bewertet werden! Dementsprechend wird das Verhalten im System in bekannter oder neuer Weise organisiert. So werden frühere Erfahrungen wiederholt und Weltbilder bestätigt oder modifiziert. Lernen, Verlernen und Entlernen sind demnach Veränderungen von Unterscheidungen. Nichtlernen hingegen ist die Aufrechterhaltung von bestehenden Unterscheidungen (durch wiederholtes Verhalten und die Vermeidung von neuen Unterscheidungen). Wissen und Lernen sind deshalb Gegensätze, denn wo Wissen bewahrt wird, muss Lernen verhindert werden. So wird die Erfahrung einer konstanten Welt sichergestellt. Entweder wird durch das eigene Verhalten die Stabilität der eigenen Umwelt erzeugt, oder es wird durch einen systematischen Ausschluss von Informationen eine stabile Wahrnehmung der Umwelt geschaffen (eine neue Wahrnehmung ausgeblendet, um das eigene Weltbild zu bestätigen). Die Bestätigung des Wissens ist daher die beste Voraussetzung für erfolgreiches Nichtlernen. So ist auch ohne Misserfolg kein Lernbedarf gegeben und ohne Leidensdruck kann keine Veränderung entstehen. Wahlfreiheit wird dadurch ermöglicht, wenn die Organisation es schafft, die alltäglichen ablaufenden Verhaltensmuster kritisch zu hinterfragen und in der Folge neue Muster zu initiieren, so die Conecta und Fritz Simon. (vgl. ebenda: 162 ff.)

11.11. Fazit:

Die Conecta übernimmt in ihrem Modell der Radikalen Marktwirtschaft konsequent und genau die Prämissen des Radikalen Konstruktivismus, welche besagen, dass lebende (soziale) Systeme autopoietische, selbstreferentielle, sowie operationell und informationell geschlossene Systeme sind. Die Perspektive, dass Wirklichkeit konstruiert ist und durch eine Fokussierung der Aufmerksamkeit ständig reproduziert wird, ist eine durchgängige Grundannahme im Modell der Radikalen Marktwirtschaft. Nicht umsonst ähnelt der Titel des Buches dem Begriff des Radikalen Konstruktivismus. Die AutorInnen der Conecta und Fritz B. Simon beziehen sich in ihrem Modell hauptsächlich auf die Arbeiten von Humberto Maturana, Glaserfeld, Gerhard Roth und Heinz von Foerster, allesamt Schlüsselpersonen bzw. Begründer des Radikalen Konstruktivismus. Weiters wird auf Gregory Bateson, G. Spencer-Brown und Werner Heisenberg Bezug genommen, sowie auf etliche Arbeiten Fritz B. Simons selbst und auf die Organisationstheorie Karl Weicks.

Ich bin der Ansicht, dass im Modell der Radikalen Marktwirtschaft die Grundannahmen des Radikalen Konstruktivismus ernsthaft und präzise aufgenommen und weiterentwickelt wurden. Das neue Element dabei ist eine interessante ökonomische Perspektive, die Interaktionen auf humorvolle Weise durch einen wirtschaftlichen Gesichtspunkt betrachtet, der innovativ und, meines Erachtens, einzigartig ist!

Ich sehe im Modell der Radikalen Marktwirtschaft deshalb einen Versuch, die beiden Ebenen von Wirtschaft und Systemtheorie bzw. systemische Beratungstheorie, ein Stück näher zusammenzubringen und eine gemeinsame (Sinn-)Ebene zu finden, auf der sich diese beiden Systeme begegnen können.

Die nächsten beiden Kapitel werden sich mit den Ansätzen des „Transformations-Managements“ und dem „Integrationsansatz der Strategieentwicklung“, die von Conecta-BeraterInnen entwickelt wurden, auseinandersetzen.

12. Transformations-Management:

Ein Bereich Systemischer Organisationsberatung hat mit Veränderung in Organisationen zu tun. Heute befinden sich viele Unternehmen in Veränderungsprozessen, die meist radikaler und schneller sind als früher. Die Begriffe, die für Veränderungsmanagement in Organisationen verwendet werden, sind vielfältig und zum Teil verwirrend und missverständlich. Wenn heute ManagerInnen und BeraterInnen mit den Begriffen „Entwicklung“ und „Change“ jonglieren, sind deshalb Missverständnisse vorprogrammiert. Termini wie „Organisationsentwicklung“, „Evolution“, „Change-Management“, „Transformation“ und „Wandel“ werden oft synonym verwendet und eine Abgrenzung wird zunehmend schwierig.

Die beiden gegensätzlichen Pole, die von den Conecta-Autoren in „Transformations-Management“ gegenübergestellt werden, sind das klassische Change Management und die Organisationsentwicklung (Fachberatung einerseits und Prozessberatung andererseits), zwei genuin verschiedene Ansätze zur Steuerung und Gestaltung von Veränderung in Organisationen. Trotzdem scheint die Grenze zwischen den beiden Ansätzen recht unklar. Im Artikel „Transformations-Management in der Beratung: Organisationen gemeinsam mit den Klienten verändern“ (2003) geben Alfred Janes und Karl Prammer an, dass sie als Vertreter der Wiener Schule stark von Gruppendynamik und systemischer Familientherapie sowie der Theorie sozialer Systeme geprägt sind, und dass es bei ihrer Beratung immer um

eine Verknüpfung von Fachberatung, Prozessgestaltung und Reflexion geht. (vgl. Janes/Prammer 2003: 3)

So ist eine der Hauptthesen, die im „Transformations-Management“ aufgestellt wird, dass die beiden Zugangsweisen sorgfältiger unterschieden werden müssen, um die Eigenläufigkeit gegenwärtiger Transformationsprozesse angemessen zu beschreiben.

(vgl. Janes/Prammer/Schulte-Derne 2001: 3).

Die Autoren geben weiters an, dass aufgrund des ständig zunehmenden Zeitdrucks, mit dem Organisationen heute Veränderungsprozesse durchlaufen, die Conecta begann, von dem klassischen Organisationsentwicklungs-Ansatz, der von ihnen lange vertreten wurde, etwas abzukommen, und einen neuen Ansatz zu entwickeln.

Dieser neue Ansatz versucht, die beiden gegensätzlichen Beratungsweisen (Fachberatung und Prozessberatung) miteinander zu vereinen. Die Autoren beschreiben diesen neuen Zugang, der sich über die Jahre entwickelt hat, zwischen Change Management und Organisationsentwicklung angesiedelt ist und Elemente beider Richtungen in sich vereint – er wird „Transformations-Management“ genannt.

Zum ersten Mal wurde dieser Ansatz 2001 im Buch „Transformations-Management.

Organisationen von Innen verändern“ (von Alfred Janes, Karl Prammer, Michael Schulte-Derne - sie alle sind Berater und geschäftsführende Gesellschafter der Conecta) präsentiert und reflektiert. Der Zweck und das Ergebnis des Buches waren zunächst, die beiden Zugänge zu präzisieren und zu differenzieren, um schließlich die eigene Positionierung transparent und nachvollziehbar zu machen. „Der konkrete Auslöser für das Buch war dann, dass wir festgestellt haben, dass wir in den letzten Jahren bereits unterschiedliche Veränderungsvorhaben begleitet haben, die an uns andere Anforderungen gestellt haben und die wir auch anders beantwortet haben als früher. Und einige Fälle schienen uns exemplarisch so interessant und gleichzeitig auch mit einer gemeinsamen Theorie über Transformations-Management verknüpfbar, dass wir uns entschlossen haben, das Buch zu schreiben.“

(Michael Schulte-Derne in: Janes/Prammer/Schulte-Derne 2001: 253)

Auch Alfred Janes gibt an: „Es war an der Zeit, unsere Arbeit und die Veränderungen in unserer Arbeit in den letzten Jahren einmal bewusst zu reflektieren, in eine eigene Sprache zu gießen und unsere eigenen Modelle zu entwickeln.“ (Alfred Janes in: Janes/Prammer/Schulte-Derne 2001: 254)

Um das Modell des „Transformations-Managements“ zu beschreiben und vor allem die Aufnahme konstruktivistischer Konzepte und Prämissen im Selbstverständnis der Conecta zu

analysieren, beziehe ich mich einerseits auf das 2001 erschienene gleichnamige Buch, andererseits auf einen sehr kompakten Artikel, der einen guten Überblick über die drei Ansätze des Veränderungsmanagements (Organisationsentwicklung, Change-Management und Transformations-Management) gibt, die für das Modell der Conecta relevant sind.

12.1. Begriffsklärung: „Veränderungsmanagement“ und „lernende Organisation“:

Doch bevor ich den von der Conecta entwickelten Ansatz des „Transformations-Managements“ untersuche, möchte ich einige allgemeine Gedanken und Definitionen zum Thema „Veränderungsmanagement in Organisation“ und „lernende Organisation“ festhalten, wie sie in Selbstbeschreibungen der Conecta dargelegt werden. Dazu beziehe ich mich auf einen Artikel der Conecta „Veränderungsmanagement und lernende Organisation“ (Janes/Schulte-Derne/Veith 1995) aus dem 5. Jahrbuch des Sammelbandes „Managerie“.

Unter Veränderungsmanagement verstehen die Autoren:

„Die Begleitung von Veränderungsprozessen in Unternehmen bedeutet für uns, eine Organisation darin zu unterstützen, dass sie die Rahmenbedingungen schafft, die es ihr erlauben, erfolgreich zu lernen. Allerdings nicht als Selbstzweck, sondern um die vorher beschriebenen notwendigen Anpassungsprozesse zu meistern.“

(Janes/Schulte-Derne/Veith 1995: 85)

Eine andere Definition lautet: „Unterstützung und Begleitung organisatorischer Transformationsprozesse, deren Gelingen respektive Misslingen wesentlich davon abhängt, ob bzw. mit welchem Effekt und vor welchem Hintergrund organisatorisches Lernen stattfindet.“ (ebenda: 83)

Die Rolle, die die BeraterInnen der Conecta in Prozessen des Veränderungsmanagements sich selbst geben, wird von einem bestimmten Bild von Organisation abgeleitet, das aus der Biologie und Evolutionstheorie stammt. Dieses Bild entstand in erster Linie aus den Arbeiten von Ludwig von Bertalanffy, Heinz von Foerster und Maturana/Varela – die Begründer des Radikalen Konstruktivismus (vgl. ebenda: 104). Demnach haben Organisationen grundlegend die Fähigkeit, zu lernen. Es besagt weiters, dass eine Organisation, ein Mensch, nicht für sich alleine bestehen kann, sondern nur in Beziehung zu seinem Umfeld. Ein Mensch würde ohne sein Umfeld, ohne Luft, ohne Licht und Wasser, ohne soziale Kontakte nicht lange überleben. So kann auch eine Organisation ohne externe Ressourcen, Beziehungen zum Umfeld, Informationen nicht lange bestehen. Die Organisation kann sich gewissermaßen nur innerhalb

des Umfeldes weiterentwickeln. Auf Arbeiten von Heinz von Foerster verweisend (Principles of self-organisation in socio-managerial context 1984), definieren die Autoren eine Organisation als Überlebenseinheit in ihrem sozialen, ökonomischen und politischen Umfeld. Sie ist eingebettet in ein Netzwerk von Beziehungen mit Kunden, Lieferanten und Mitbewerbern. Wenn diese Beziehungen zusammenbrechen, hat das fatale Folgen für die Organisation. Charles Darwin nannte diesen Mechanismus „The Survival of the Fittest“. Es überleben nur diejenigen, denen es gelingt sich an ihre Umwelt anzupassen. Wenn man diesen Ansatz auf Organisationen überträgt, bedeutet dies, dass die Organisation notwendigerweise sich auf eine sich ständig verändernde Umwelt anpassen muss, um zu überleben: „Wir müssen uns verändern, damit wir die gleichen bleiben!“. Organisationen müssen also ständig dem bestehenden Anpassungs- und Veränderungsdruck standhalten und diesen managen. (vgl. Janes/Schulte-Derne,/Veith 1995: 84)

Die Aufgabe des Veränderungsmanagements besteht demnach nicht darin, das Unternehmen an neue, große Ziele heranzuführen oder ein vorweg definiertes Ziel vor Augen zu haben, sondern vielmehr darin, die Hindernisse für eine erfolgreiche Anpassung und Weiterentwicklung zu beseitigen. (vgl. ebenda: 93)

Was bedeutet nun „Lernen“ in diesem Kontext? Offensichtlich hängen die beiden Konzepte „Lernen“ und „Veränderung“ im Selbstverständnis der Conecta eng zusammen. Die Sichtweise zum Thema „Lernen“, die in diesem Artikel beschrieben wird, ist geprägt von den Ausführungen Gregory Batesons, Chris Argyris` und Donald Schöns. Sie besagt, dass jede Veränderung immer mit Lernprozessen einhergeht. Lernen ist somit unvermeidlich, es stellt jedoch keinen Wert an sich dar, es ist weder gut noch schlecht, sondern nur funktional oder dysfunktional (dies ist am jeweiligen Kontext festzustellen). Die Effektivität eines Lernverhaltens lässt sich an der Relation zur bestehenden Umweltdynamik einschätzen. (vgl. Janes/Schulte-Derne/Veith 1995: 90 f.)

Ich verstehe den Perspektivenwechsel, der in diesem systemischen Verständnis von Veränderungsmanagement vollzogen wurde, so: Es ist nicht möglich, das neue Muster zu definieren bzw. zu etablieren, da das System sich ständig autopoietisch reproduziert. Es ist jedoch möglich, die bestehenden Muster dieser Reproduktion genügend aus dem Lot zu bringen, zu irritieren, um die Herstellung neuer Muster zu ermöglichen. Die Arbeit von Beratung bezieht sich also in erster Linie auf die dysfunktionalen Elemente der Organisation, denn nur da kann eine Korrektur stattfinden. „Veränderungsmanagement bedeutet demnach

zunächst, Bewusstsein zu schaffen für die Spielregeln, nach denen das Handeln bzw. Nichthandeln in Unternehmen funktioniert; nur so wird es möglich sein zu unterscheiden, welche davon für das Überleben der Organisation funktional und welche dysfunktional sind, welche es daher lohnt beizubehalten bzw. zu verändern. Veränderung könnte man in diesem Sinn als das Ergebnis stattgefundenen Lernens bezeichnen.“ (ebenda: 94)

Veränderungsmanagement fokussiert also auf das Ermöglichen von selbstorganisierten Lernprozessen.

12.2. Transformations-Management (TM):

Im Vorwort zu „Transformations-Management“ heißt es:

„Transformations-Management, so wie wir es in diesem Buch vorstellen, steht zwischen Organisationsentwicklung und Change-Management. Unsere Erfahrungen zeigen, dass es damit gelingen kann, die Vorteile beider Ansätze miteinander zu verbinden. Aus dem Change-Management kommen Schnelligkeit und klare Zielorientierung, aus der Organisationsentwicklung kommen Prozessorientierung und die Integration der Betroffenen in den Prozess.“ (Janes/Prammer/Schulte-Derne 2001: Vorwort)

Der Ansatz des Transformations-Managements ist also ein Versuch der Integration von zwei ganz unterschiedlichen Zugangsweisen, Denkweisen und Bildern von Klientensystemen: Fachberatung und Prozessberatung. Konkret handelt es sich um eine Kombination von Organisationsentwicklung (Prozessberatung) und Change-Management (Fachberatung). Die Organisationsentwicklung ist ein prozesshafter, evolutionärer Ansatz, bei dem es darum geht, das Potential zu aktivieren und zu erweitern, das in einer Organisation und ihren Mitgliedern bereits enthalten ist. Wesentlich dabei ist, die kulturelle Identität des Unternehmens zu bewahren und die betroffenen Individuen bei der Entwicklung und Umsetzung von Lösungen mit einzubeziehen. Veränderungsmaßnahmen werden kontinuierlich gesteuert. Die Schwächen dieses Ansatzes liegen in dem enormen Zeitaufwand, wenn es darum geht, schnell zu inhaltlichen Lösungen zu kommen.

Das Change Management hingegen ist betriebswirtschaftlich und technisch orientiert. Lösungen werden von den Beratern präsentiert. Es wird versucht, diese linear, nach Plan und möglichst rasch umzusetzen. Die Ziele und Lösungen entstehen jedoch nicht im System selbst, sondern werden extern vom Beratersystem entworfen. Die Schwäche dieses Ansatzes liegt oft in der fehlenden Implementierung der vorgeschlagenen Lösungen ins System.

In der heutigen Beratungspraxis verschwinden die scharfen Grenzen zwischen diesen sehr gegensätzlichen Beratungszugängen jedoch immer mehr und es ist vermehrt eine Kombination dieser beiden Ansätze erforderlich, um das Klientensystem bestmöglich zu beraten. Die Schwierigkeit, die sich dabei stellt, ist, dass es oft eine gegenseitige Abwertung zwischen Fachberatern und Prozessberatern gibt und diese eine effiziente Zusammenarbeit erschwert. Zugleich fehlt es an eingespielten Teams, die in der Lage sind, beide Ansätze in Kombination anzubieten und ständig abzuwiegen, wo das System Fachinputs benötigt und wo eine Prozessberatung sinnvoll ist. In der klassischen Fachberatung gilt es vor allem, rasch Know-How und vorgefertigte Lösungen ins System einzuschleusen, die Prozessberatung versucht hingegen, dem System dabei zu helfen, selbstständig Lösungen zu entwickeln. Es ist leicht zu erkennen, dass die Problematik darin liegt, wenn versucht wird, zwei Beratersysteme gleichzeitig „zu fahren“, die mit jeweils völlig unterschiedlichen Dynamiken operieren. Während die Fachberatung versucht, dem System möglichst rasch Lösungen anzubieten, stellt die Prozessberatung dieses Vorgehen quasi per Definitionem in Frage.

(vgl. Prammer 2001: 28)

Karl Prammer definiert in einem Interview, das 2001 im „Hernsteiner“ veröffentlicht wurde, den Ansatz des Transformations-Managements: „Ein Versuch der Integration ist unser Ansatz des Transformations-Managements, wo Fachberatung und Prozessberatung in einem eigenen integrierten Ansatz passieren. Auch auf der Personenebene, weil hier Leute agieren, die aufeinander eingespielt sind und / oder sogar beides drauf haben und daher ständig abwägen können, wo braucht das System Fachinputs und wo gilt es vorhandenes Wissen nutzbar zu machen? Im Gegensatz zu klassischen Fachberatern lautet hier die Frage, wie bringe ich das Wissen so ins System, dass sich das System damit aktiv auseinandersetzt? Eine mögliche Antwort wäre: in Form mehrerer grob skizzierter Alternativen, die dann vom Projektteam weiter ausgearbeitet und vom Management entschieden werden müssen.“

(Prammer 2001: 28)

Dieses Zitat gibt die zentrale Logik des TM in seiner Essenz wieder: ein primär prozessorientierter Veränderungsprozess, der jedoch auf Fachberatung in bestimmten Teilaufgaben zurückgreift und vom Beratungssystem extern entwickelte Lösungen zumindest als Alternativen anbietet. Die Entscheidung, welche der Alternativen (oder auch eine ganz neue vom System entwickelte) letztendlich aufgegriffen wird, bleibt in der Verantwortung des Klientensystems. Die klassische Prozessberatung (OE), wie sie früher praktiziert wurde, in der man sich gehütet hatte, irgend etwas in Richtung Expertise auf der Inhaltsebene

einzubringen, scheint überwunden. Die Prozessberatung, die heute praktiziert wird, wird vielmehr im Sinne einer Funktionalität betrieben, die dem Klientensystem bestmöglich dienen soll, so Prammer. (vgl. Prammer 2001: 27)

Zwei der wesentlichen Ansprüche an die Gestaltung und Ergebnisse von Veränderungsprozessen in Organisationen sind einerseits Beschleunigung und andererseits Integration. Beschleunigung hinsichtlich der Zeit, in der ein Veränderungsvorhaben realisiert werden kann und Integration in Hinsicht auf die betroffenen Personen und deren Interessenslagen sowie der Anwendung und Umsetzung entwickelter Ideen. Diese beiden Aspekte (Beschleunigung und Integration) werden von den Conecta-Autoren verwendet, um die drei Ansätze Change-Management, Organisationsentwicklung und Transformations-Management zu differenzieren. Auf Grundlage dieser Koordinaten werden alle drei Ansätze miteinander verglichen. (vgl. Janes/Prammer 2003: 3)

Um das Transformations-Management noch klarer zu präzisieren, möchte ich hier die beiden Ansätze, die darin vereint werden (OE und CM), skizzieren:

12.3. Organisationsentwicklung (OE):

Die Tradition der OE entstand vor etwa 60 Jahren in einem sozial-psychologischen Ideen-Umfeld. Die Konzepte der OE sind geprägt von einem prozesshaften, evolutionären Veränderungs-/(Entwicklungs-) Ansatz. Im Wesentlichen geht es darum, das Potenzial zu aktivieren und zu erweitern, das in einer Organisation und ihren Mitgliedern bereits enthalten ist. So sollen die Organisation und ihre Mitglieder befähigt werden, mit den Anforderungen interner und externer Umwelten umzugehen. Zentral ist, dass die entsprechenden Reaktionen, Antworten und Lösungsansätze von den Organisationsmitgliedern selbst erarbeitet und umgesetzt werden sollen. Bei der OE geht es also immer um die erfolgreiche Steuerung von Reflexions- und Lernprozessen der beteiligten Personen, Gruppen und Organisationen. Dies geschieht vor allem über Coachings, Workshops und Supervisionen. Ein Kernanliegen der OE ist es, die kulturelle Identität des Unternehmens zu bewahren und die betroffenen Individuen und Gruppen in möglichst großem Umfang mit einzubeziehen. Weiters liegt ein Augenmerk darauf, dass Veränderungsmaßnahmen kontinuierlich und prozessartig gesteuert und gestaltet werden. Der theoretische Ursprung dieser Kern-Gedanken liegt in Darwins Verständnis und Beschreibung von Evolution als Anpassung an die Umwelt, sowie deren Weiterentwicklung durch Maturanas und Varelas Theorien über autopoietische Systeme. Evolution wurde durch die beiden Neurobiologen als „ein Prozess der Erhaltung von Anpassung und Autopoiese“

beschrieben, in dem Organismus und Umwelt durch strukturelle Koppelung verbunden bleiben. So kann Entwicklung als ein Prozess des Überlebens einer Art in ihren Umwelten interpretiert werden. Es überleben jene Merkmale, die sich im Kampf ums Überleben als überlegen herausstellen. Obwohl es im letzten Jahrzehnt zu einer produktiven Auseinandersetzung mit den Denkansätzen der biologischen und soziologischen Systemtheorie gekommen ist, bleibt die paradigmatische Basis der OE die eben skizzierte die Evolutionstheorie.

Die wichtigsten Aspekte der OE können folgendermaßen zusammengefasst werden:

- Die Eigenlogik des Systems prägt den Prozess.
- Veränderungsideen entstehen innerhalb des Systems.
- Betroffene Personen und Gruppen werden aktiv an Entscheidungsprozessen beteiligt.
- Der Charakter des Prozesses ist fließend, in Stufen und evolutionär.
- Das Gestaltungsparadigma lautet: Veränderung durch interne Reflexion.

(vgl. Janes/Prammer/Schulte-Derne 2001: 4 f.)

12.4. Change-Management (CM):

Wenn es in Unternehmen der Industrie, in Dienstleistungs- oder Non-Profitunternehmen zu tiefgreifenden, sprunghaften Umwälzungen kommt, werden oftmals andere Veränderungsmanagementansätze bevorzugt, die nicht sozialpsychologisch-systemisch, sondern betriebswirtschaftlich ausgerichtet sind. Internationale Unternehmen wie McKinsey oder Boston Consulting vertreten diesen Ansatz, der Change-Management genannt wird. Eine der Wurzeln des CM sind inhaltliche Modelle und Aussagen darüber, wie Organisationen betrieben werden müssen, um optimal zu funktionieren. So haben BeraterInnen, die das CM vertreten, meist eine Vorstellung darüber, wie eine Organisation aussehen soll und in welche Richtung sie verändert werden muss. Des Change Managers Aufgabe besteht darin, der Organisation diesen Weg möglichst präzise zu weisen. Die treibende Logik ist nicht eine reflexiv-lernende Anpassung, sondern „Frame-breaking“, „Re-engineering“ und radikale Erneuerung. Nach einer Phase von Ist-Analysen, Branchenvergleichen etc. entstehen in den Köpfen der externen Berater neue Strukturen und Geschäftsprozesse, deren Umsetzung dann den Auftraggebern präsentiert wird. Dabei geht es vor allem um ökonomische Aspekte, zentrale Begriffe sind dabei: Strategie, Strukturen, Erträge, Kosten und effizienter Personaleinsatz. Die extern entwickelten Konzepte und Lösungsvorschläge sollen schließlich möglichst schnell und effizient in das System

implementiert werden. Etablierte Spielregeln und Muster werden schlichtweg durch andere zu ersetzen versucht. Der Motor für die Veränderung ist in erster Linie die Energie des Managers, der den Wandel betreibt. Das grundlegende Paradigma für die Veränderung ist hier nicht mehr eine kontinuierlich-stufenweise Anpassung, sondern vielmehr eine schnelle und sprunghafte Veränderung der inneren und äußeren Rahmenbedingungen einer Organisation. Ein wesentlicher Unterschied zur OE liegt darin, dass die inhaltlichen Lösungsvorschläge nicht im System selbst entstehen, sondern extern definiert werden. Außerdem erfolgen die einzelnen Schritte „linear“ einer externen Planungs- und Steuerungslogik. Beispiele für solche Rahmenveränderungen sind Mergers, Outsourcing und Produktbereinigungen.

Die wesentlichen Aspekte des CM sind:

- Eine externe Logik prägt den Prozess.
- Veränderungsideen entstehen außerhalb des Systems.
- Es gibt nur eine punktuelle Einbeziehung und Mitwirkung der Betroffenen in der Informationsgewinnungs- und Analysephase.
- Der Charakter des Prozesses ist schnell, mit Brüchen und sprunghaft.
- Die Vorgabe der Veränderungsziele passiert von außen.
- Veränderungsprozesse werden normativ, linear gesteuert.

(vgl. Janes/Prammer/Schulte-Derne 2001: 5 f.)

Das **Transformations-Management** ist nun ein neues Modell, bei dem versucht wird, die Vorteile von OE und CM miteinander zu kombinieren:

„Das Transformations-Management ist der Weg dazwischen: es werden von außen Themen eingebracht, aber das System muss diese in einem Prozess abarbeiten. Adaptierung bedeutet in diesem Sinne, dass das Klientensystem mehr oder minder Verantwortung dafür übernimmt, wenn es die Lösungen mit uns erarbeitet.“ (Prammer 2004: 29)

TM-Berater designen zwar und gestalten Analyseprozesse, die Lösungsalternativen werden jedoch nur modellhaft entwickelt und durch einen Evaluierungs-, Adaptierungs- und Entscheidungsprozess im Klientensystem in eine Lösung transformiert, die in der Zuschreibung durch die Organisationsmitglieder das Prädikat „intern“ trägt.

(vgl. Janes/Prammer 2003: 25) Das Transformations-Management bleibt also in einem systemischen Verständnis der Autopoiese von Systemen. Die Differenz zu einer streng systemischen Beratung liegt darin, dass die Berater auch Lösungs-Inputs an das System herantragen, in Form von Alternativen. Die Verantwortung der Auswahl und Übernahme der

Lösung bleibt aber im Klientensystem. Im Selbstverständnis der Conecta, bleibt die systemtheoretische Basis in ihrem Ansatz erhalten, neu ist jedoch der Marktzugang an der Schnittstelle zwischen Prozess- und Lösungskompetenz. (vgl. Janes/Prammer 2003: 27 f.)

12.5. Vergleich von Organisationsentwicklung, Change-Management und Transformations-Management:

Bei einem Vergleich der drei Ansätze kann man feststellen, dass die Stärke des OE-Ansatzes darin liegt, dass die betroffenen Personen und Gruppen am Veränderungsprozess mitwirken und beteiligt werden. Umsetzungs- und Implementierungsschritte von Veränderungsvorhaben werden so vereinfacht. Ein Nachteil ist, dass diese Entwicklungsprozesse sozial aufwändig und oft auch sehr langwierig sein können. Wenn Veränderungsvorhaben zu schnell und mechanistisch durchgeführt werden, kann es jedoch geschehen, dass alles, was nicht im Bewusstsein der Mitarbeiter verankert wird, durch das System wieder abgeschüttelt wird (dies entspricht dem systemischen Verständnis von Systemen, die sich autopoietisch selbst erzeugen und selbstreferentiell und operativ geschlossen operieren). Dieses Phänomen kann auch als „organisationaler Widerstand“ bezeichnet werden.

Die Conecta-Autoren beschreiben die von ihnen daraus gezogene Schlussfolgerung zweier strategischer Orientierungen:

1. Es ist wesentlich, die Unternehmen auf ein Nebeneinander oder Hintereinander von kontinuierlichen Anpassungen und radikalen Veränderungen einzustellen.
2. Beratungsunternehmen werden zunehmend gefordert an der Schnittstelle zwischen OE und CM ein wirksames Repertoire an Veränderungsmodellen und Interventionsformen zu entwickeln, die die Vorteile beider Ansätze verbinden.

(vgl. Janes/Prammer/Schulte-Derne 2001: 7 ff.)

Folgende Tabelle stellt einen Vergleich über die drei Veränderungsansätze dar:

	Organisations- entwicklung	Transformations- Management	Change- Management
Logik des Veränderungs- Prozesses	Eigenlogik des Systems prägt den Prozess, Veränderungsideen entstehen innerhalb des Systems	Aktive Verknüpfung von Eigenlogik und externer Logik prägt den Prozess, Transformationsideen entstehen außerhalb und innerhalb des Systems	Externe Logik prägt den Prozess, Veränderungsideen entstehen außerhalb des Systems

Mitwirkung der Betroffenen	Integration betroffener Personen und Gruppen durch aktive Mitwirkung und Beteiligung an den Entscheidungsprozessen	Punktuelle und differenzierte Einbindung der Betroffenen in allen Prozessphasen; Umsetzung auch gegen Betroffene	Punktuelle Einbeziehung nur in der Informationsgewinnungs- und Analysephase; Entscheidung und Umsetzung auch gegen die Betroffenen
Charakter des Prozesses	Fließend, in Stufen, evolutionär	Aktiv gesteuerte Abfolge von evolutionären und sprunghaften Phasen	Schnell, mit Brüchen, sprunghaft
Gestaltungs-Paradigma	Veränderung durch interne Reflexion	Erste Vorgabe der Transformationsziele von außen; zirkuläre Zieleplanung; rekursive Steuerung des Transformationsprozesses	Vorgabe der Veränderungsziele von außen; normative, lineare Steuerung des Veränderungsprozesses

(Janes/Prammer/Schulte-Derne 2001: 9, Tabelle A.1.)

12.6. Die Adaption des Konstruktivismus im Modell des „Transformations-Managements“:

Um die Forschungsfrage dieser Arbeit hinsichtlich des Modells des Transformations-Managements ausführlich zu bearbeiten, werde ich nun versuchen, herauszuarbeiten, auf welche konstruktivistischen Prämissen und Konzepte im „Transformations-Management“ sich die Autoren beziehen und welche methodischen Prinzipien/Handlungsanweisungen sich daraus ergeben.

Ich bin grundsätzlich der Ansicht, dass die Grundannahmen, auf denen der Ansatz des „Transformations-Managements“ basiert, durchweg systemtheoretisch und konstruktivistisch beeinflusst sind: „Was die Gestaltung organisationaler Veränderungsprozesse betrifft, so lassen wir uns bei der Beratungsarbeit in erster Linie von systemtheoretischen Gesichtspunkten und Erkenntnissen leiten.“ (Janes/Prammer/Schulte-Derne 2001: 35)

Dies werde ich nun versuchen, durch meine Analyse einiger zentraler Konzepte des TM zu belegen.

12.6.1. Autopoiese und strukturelle Koppelung:

Ausgehend vom Konzept der Autopoiese, beschreiben die Autoren ihr Verständnis, dass Systeme sich nur dann verändern, wenn das Überleben der Organisation durch „Passung“ an die relevanten inneren und äußeren Umwelten zu sichern ist. Die Frage, ob die Passung gelingt, wird demzufolge jedoch ausschließlich durch die interne Logik der Organisation abgeleitet. So folgen MitarbeiterInnen meist erst dann einem Veränderungskonzept, wenn es sich für sie „lohnt“: Der Gewinn der Veränderung muss also höher sein als der Gewinn der Nichtveränderung. Insgesamt bedeutet das, dass die Frage, ob sich die Veränderung lohnt, vom System in Hinblick auf sein eigenes Überleben entschieden wird. Die Veränderung selbst ist weder gut noch schlecht, sie ist wertneutral.

(vgl. Janes/Prammer/Schulte-Derne 2001: 10 f.)

Die Conecta-Autoren übernehmen hier offensichtlich die konstruktivistischen Prämissen, dass sich Systeme autopoietisch ständig selbst herstellen und so ihr eigenes Überleben sichern. Zusätzlich wird davon ausgegangen, dass die Entscheidung ob und wie die Veränderung stattfindet, nur innerhalb des Systems getroffen werden kann, eine Einflussnahme von außen ist nicht möglich. Dies entspricht dem systemischen Verständnis von Steuerbarkeit von sozialen Systemen.

12.6.2. Veränderungs-Designs:

Im Verlauf des Buches legen Janes, Prammer und Schulte-Derne ihr Verständnis von drei Formen von Veränderungs-Designs dar: Lern Design, Prozess-Design und Organisations-Design. Da es beim Prozess-Design eher um inhaltliche Ansätze auf der konkreten Handlungsebene geht, möchte ich hier nur auf das Lern-Design und Organisations-Design eingehen, da diese sich explizit mit konstruktivistischen Prämissen auseinandersetzen.

Beim Lern-Design geht es um das Konzipieren und Realisieren von Rahmenbedingungen, innerhalb derer die Mitglieder einer Organisation lernen können.

Eine genaue Definition von „Lern-Design“ ist: „die Gestaltung einer sozialen Situation, in der Betroffene eines Veränderungsvorhabens sich reflexiv mit diesem Vorhaben oder mit einzelnen Aspekten des Vorhabens auseinander setzen. Es geht dabei um die Möglichkeit, sich mit neuen Sichtweisen, Informationen und Konzepten so auseinander zu setzen, dass die Ankoppelung zwischen dem Vorhaben und den jeweils eigenen Erfahrungen und Interessenlagen der Beteiligten möglich ist. Effektive Lern-Designs sind das zentrale

Instrumentarium, um Voraussetzungen für Veränderungsprozesse in Organisationen zu schaffen, die nicht nur an der Oberfläche hänge bleiben.“

(Janes/Prammer/Schulte-Derne 2001: 11)

Lern-Designs dienen also dazu, einen Rahmen zu schaffen, indem das System auf eigenständige Weise neue Sichtweisen, Verhaltensweisen erproben und Wirklichkeiten erschaffen kann. Wesentlich dabei ist, dass es um eine „Ankoppelung“ des Vorhabens (der Veränderung) und den bestehenden Interessenlagen der Beteiligten geht. Der Prozess zielt auf das Ermöglichen von selbstorganisierten Lernprozessen ab. Die Verantwortung dafür liegt im autonomen Bereich der Organisation. So sind auch zu Beginn des Prozesses Vorstellungen über das konkrete Ergebnis des Lern-Designs noch offen. Dies entspricht dem systemisch-konstruktivistischen Verständnis von Veränderungs-Management, welches dem Verständnis von Change-Management konträr gegenübersteht. Das neue Muster kann nur innerhalb der Systemreferenz des Klientensystems entstehen und nicht von außen instruktiv „verschrieben“ werden. Lösungen müssen anschlussfähig sein, Sinn ergeben, für die spezifische Wirklichkeitskonstruktion der Mitglieder eines Systems.

Eine mögliche Form von Organisations-Designs sind „Organigramme“: Bilder zur Verteilung von Aufgaben, Kompetenzen und Abläufen in Organisationen. Sie sind Landkarten für die Landschaft einer Organisation. Eine weitere Assoziation mit dem Begriff des Organisations-Designs ist der Begriff „Ordnungsrahmen“. Er strukturiert die in einer Organisation ablaufenden Kommunikations-, Kooperations- und Entscheidungshandlungen. Sie sind ein Aspekt der Selbstorganisation sozialer Systeme. Ordnungsrahmen sind also die Muster, die die im System selbst stattfindenden Kommunikations-, Kooperations- und Entscheidungsprozesse beschreiben. (vgl. Janes/Prammer/Schulte-Derne 2001: 13)

Ich halte folgende Bemerkung der Conecta-Autoren dabei für wichtig:

„Die Beschreibungen dieser Muster sind allerdings nicht neutral, von außen erstellbar. Durch die Beschreibung selbst werden die Muster nämlich immer wieder hergestellt und weiterentwickelt.“ (ebenda: 13) Die Beschreibung der Muster hat also eine funktionale Bedeutung beim Prozess der Wirklichkeitskonstruktion einer Organisation. Diese Aussage formuliert das sehr treffend. Beschreibungen können nur auf einer Ebene der Beobachtung zweiter oder dritter Ordnung unterbrochen werden, und nur da ist eine Korrektur möglich. Die Konstruktion der Wirklichkeit auf der Ebene erster Ordnung (als Beobachter) kann demzufolge unterbrochen und verändert werden, wenn es gelingt die Distanz herzustellen, die

notwendig ist, um eine Beobachtung zweiter oder dritter Ordnung im System zu etablieren. Dies sehe ich als eine Funktion des TM an.

12.6.3. Transformationsenergie und Transformationsverantwortung:

Diese beiden Aspekte sind zwei wesentliche „Anker“ von Transformationsprozessen, im Selbstverständnis der Conecta. Energie ist notwendig für eine anstehende Veränderung, sie muss im System mobilisiert werden. Dabei geht es um die vorhandene Bereitschaft, sich auf ein Veränderungsvorhaben einzulassen und dies geht immer von einer bestehenden Mangelinterpretation aus. Die Verantwortung für die Transformation liegt also im System oder bei den „Akteuren“ selbst, nicht bei den externen Beratern.

(vgl. Janes/Prammer/Schulte-Derne 2001: 17 ff.)

Es wird weiters die Unterscheidung zwischen zwei verschiedenen Beratungsstilen dargestellt, die im Englischen „Counseling“ und „Advising“ genannt werden. Die Autoren geben an, dass sie in ihrer Tätigkeit immer im Sinne des Counselings tätig sind. Ihre Definition von „Counseling“ entspricht im Wesentlichen dem systemisch-konstruktivistischen Verständnis von Beratung: Es geht nicht darum, manipulativ Optionen in den Vordergrund zu rücken, sondern die Verantwortung im System zu lassen, und in erster Linie Fragen zu stellen und Hilfe zur Selbsthilfe zu geben, anstelle Antworten, Ratschläge und Fremdhilfe (Advising). Die Lösung findet das Klientensystem und nicht der Berater/die Beraterin. Entgegen der Versuchung, dem Klientensystem die eigene Beraterlösung aufzudrängen, gilt es, die Dynamik des Entscheidungsdrangs zu entschleunigen und Möglichkeiten/Alternativen aufzumachen. Ein wesentliches Instrument der BeraterInnen ist also die Verzögerung der Entscheidungen und der Veränderungsprozesse. (vgl. ebenda: 31 ff.)

Die Autoren setzen sich auch mit dem Thema Sprache auseinander. Sie definieren Sprache als primäres Mittel, Unterschiede aufzumachen, da Komplexität durch Unterschiede aufgemacht wird (George Spencer-Brown fasst diesen Umstand treffend zusammen in seinem berühmten Satz „Draw a distinction - and a universe comes into being“). Ein Unterschied - und ein ganzes Universum entsteht. Ein Gedanke – und tausende Assoziationen sind damit verbunden, die eine spezifische Wirklichkeitskonstruktion aufrechterhalten. In der Beratung geht es darum, diese Konstruktionen sichtbar zu machen und sie hinsichtlich ihrer Brauchbarkeit zu überprüfen. (vgl. ebenda: 34 f.)

12.6.4. Die systemische Schleife:

Systemische Beratung besteht im Wesentlichen aus dem Vierschritt, der die sog. „systemische Schleife“ ausmacht:

- Informationen gewinnen
- Hypothesen bilden
- Interventionen planen
- Interventionen durchführen (vgl. Janes/Prammer/Schulte-Derne 2001: 35 f.)

Inwiefern in der Beschreibung der Conecta diese Schritte konstruktivistisch geprägt sind, möchte ich kurz beschreiben.

Informationen gewinnen: Dieser Schritt wird als eine Art der Befragung und Beobachtung definiert, die Informationen im und für das Klientensystem schafft. Es geht dabei jedoch nicht nur um Informationen für die Berater, sondern in erster Linie um Informationen für das Klientensystem, denn Informationen sind im Wesentlichen Unterschiede, die beim Prozess der Wirklichkeitskonstruktion eine zentrale Rolle spielen. Nur was wahr-genommen wird, existiert und kann demzufolge verändert werden. Nur an der Oberfläche ist eine Neubewertung und Umorientierung möglich, kann neue Wirklichkeit entstehen.

Hypothesen bilden: In dieser Phase werden die unterschiedlichen Erklärungsmuster (inneren Bilder der Beteiligten) zum Thema gemacht. Ausgehend von den verschiedenen Wirklichkeitskonstruktionen wird nach gemeinsamen Bildern gesucht, weil nur in gemeinsamen Wirklichkeiten auch gemeinsames Handeln möglich ist. So müssen unterschiedliche Ansichten und Logiken ernst genommen werden. Es muss Raum dafür geschaffen werden und nicht nach einer „richtig“ und „falsch“ Logik bewertet werden. Die Funktion der Hypothesen ist in erster Linie: Komplexität zu reduzieren. Sie erheben jedoch nicht den Anspruch, Wirklichkeit zu erfassen. Vielmehr sollen sie das Klientensystem anregen. Interventionen planen und durchführen: In dieser Phase werden gemeinsame Konsequenzen aus den erarbeiteten Hypothesen gezogen. In der letzten Phase sollen diese schließlich realisiert werden. (vgl. Janes/Prammer/Schulte-Derne 2001: 36 ff.)

Im weiteren Verlauf des Buches beschreiben die Conecta-Autoren drei Fallbeispiele ihrer eigenen Beratungspraxis, auf die ich hier nicht näher eingehen möchte, sondern nur einige Passagen aufgreife, die sich explizit auf Konzepte des Radikalen Konstruktivismus beziehen.

In **Kapitel C** in etwa, das einen umfassenden Transformationsprozess der Arbeiterkammer Oberösterreich zum Inhalt hat, gehen die Autoren explizit auf die von Heinz von Foerster eingeführte Differenz zwischen „trivialen“ und „nicht-trivialen Maschinen“ ein. Ausgehend

von der These, dass Organisationen „nicht-triviale Maschinen“ sind, die von außen nicht steuerbar sind, sondern nur irritierbar, wird ein Verständnis von Führung erklärt, das einem traditionellen Führungsverständnis gegenübersteht. Traditionell ist man davon ausgegangen, dass Personen, Gruppen und Organisationen in ihrem Verhalten vorhersagbar sind. Dass man vom gegenwärtigen Zustand ausgehend, eine exakte Folge davon in der Zukunft berechnen könnte. In der Alltagspraxis von Unternehmen führt dieses Verständnis oft zu sog.

„Trivialisierungsversuchen“, bei dem Manager mit viel Aufwand versuchen, ihre Mitarbeiter zu „trivialisieren“. Das Fatale an diesem Vorgehen ist, dass davon ausgegangen wird, dass die Manager verantwortlich für das Verhalten des Systems sind.

Im Sinne von „nicht-trivialen Maschinen“ legen die Autoren nahe, dass man den Input eher als Versuch betrachten sollte, die Reaktion des MitarbeiterInnensystems gezielt und systematisch zu beobachten. Wenn das System gewünscht reagiert, hat man Grund zur Freude, andernfalls, weiß man hinterher mehr über das System.

(vgl. Janes/Prammer/Schulte-Derne 2001: 175 ff.)

12.6.5. Fazit:

Ich bin der Ansicht, dass die Conecta die Prämissen des Radikalen Konstruktivismus in ihre systemische Theorie von Veränderungsmanagement implementiert hat und konsequent eine systemtheoretisch-konstruktivistische Beschreibung ihres Beratungsansatzes verfolgt.

Sowohl die Theorie der Autopoiese als auch der strukturellen Koppelung des Systems an die Umwelt werden (mit expliziten Verweisen auf Maturana, Varela und von Foerster u.v.m.) in ihren (Selbst-)Beschreibungen und Definitionen aufgegriffen und ausgebaut.

Dies möchte ich mit einem abschließenden Zitat unterstreichen: „Unser beratungsmethodischer Ansatz beruht dabei darauf, dass wir unsere Interventionen in die Klientenorganisation nicht als Systemeingriffe verstehen, die eine geradlinige, genau intendierte Wirkung hervorrufen, sondern sie als Umweltimpulse begreifen, die Anregungen geben, welche die Klienten zur Mobilisierung systemeigener Ressourcen nutzen können. Also in `Beratersprache´ ausgedrückt: Anleitung zur Selbststeuerung und Ressourcenorientierung anstelle von Fremdsteuerung, Verordnung und Betonung von systemeigenen Defiziten“

(ebenda: 103)

13. Integrationsansatz der Strategieentwicklung der Conecta:

Das Buch „Transformation follows strategy. Transformation und Strategieentwicklung von Innen“ von Michael Schulte-Derne (Geschäftsführender Gesellschafter der Conecta und Co-Autor von „Transformations-Management“ 2001) ist 2005 erschienen.

Bezug nehmend auf das „Transformations-Management“ (2001), welches im vorigen Kapitel behandelt wurde, untersucht Schulte-Derne das Thema Strategieentwicklung und legt sein systemisches Selbstverständnis davon dar. Er geht dabei auf den Zusammenhang zwischen Transformationsmanagement und Strategieentwicklung ein. Michael Schulte-Derne geht von der These aus, dass sich die strenge Unterscheidung zwischen Veränderungsmanagement und Strategieentwicklung in Organisationen mehr und mehr auflöst. In seiner jahrelangen Tätigkeit als Berater von Organisationen beobachtete er die Entwicklung, dass Auftraggeber zunehmend die Verknüpfung und Verflechtung dieser beiden Beratungsdienstleistungen erwarten und fordern. Auf der Basis dieser Beobachtungen, tätigt der Autor zu Beginn des Buches vier Aussagen, von denen er ausgeht:

1. Strategieentwicklung sowie die Organisation von Veränderungsprozessen in Organisationen werden in der Regel von Seiten der Auftraggeber ohne Bewusstsein und seitens der Berater ohne Offenlegung (und manchmal Reflexion) der zugrunde liegenden theoretischen und handlungsleitenden Ansätze und Konzepte betrieben.
2. Es existiert eine enge Korrelation zwischen Strategieentwicklung und Organisationsentwicklung. Sie sind in einem systemtheoretischen Sinn füreinander „relevante Umwelten“.
3. Diese Korrelation zwischen Strategieentwicklung und Organisationsentwicklung wird zwar auf der faktisch-operativen Ebene gesehen, aber auf der methodisch-instrumentellen Ebene vernachlässigt.
4. Nicht jeder Strategieentwicklungsansatz eignet sich gleichermaßen in Bezug auf jeden Veränderungsansatz.

(vgl. Schulte-Derne 2005: Vorwort: VII ff.)

Im ersten Kaptiel des Buches (A) werden erneut die grundlegenden Unterschiede zwischen Organisationsentwicklung und Change-Management und der Ansatz des Transformations-Management erklärt. Da diese im vorigen Kapitel behandelt wurden, verweise ich darauf und beginne mit Kapitel B, in dem die Begriffe „Strategie“ und „Strategieentwicklung“ definiert werden. Kapitel C beschäftigt sich mit der Darstellung einzelner Schulen der

Strategieentwicklung und ihrer möglichen Verknüpfung mit dem Veränderungsansatz des Transformations-Managements.

13.1. Begriffsklärung: „Strategie“ und „Strategieentwicklung“:

Der Begriff „Strategie“ leitet sich vom griechischen Wort „strategos“ für Feldherr ab.

Allgemein kann man sagen, dass „Strategie sich mit den Zielen und Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Überleben der zu steuernden Einheit (Unternehmen, Unternehmensbereich, Abteilung) in ihrem relevanten Umfeld auseinandersetzt und diese zu gestalten versucht.“

Bei dem Begriff „Strategie“ handelt es sich jedoch um einen außerordentlich vielschichtigen und mehrdeutigen Begriff, der in der Praxis auf unterschiedlichste Weise verstanden und interpretiert wird, was nicht selten zu erheblichen Missverständnissen führt.

(vgl. Schulte Derne 2005: 42)

Mintzberg, Ahlstrand und Lampel vergleichen strategisches Management mit einem wilden Tier, beispielsweise einem Elefanten. Sie heben fünf Dimensionen des Begriffes „Strategie“, hervor: Plan, Muster, sich herausbildende Vorgangsweise, Position und Perspektive.

(vgl. Mintzberg/Ahlstrand/Lampel 1999)

Aufgrund der vielfältigen Assoziationen mit dem Begriff „Strategie“ und der Annahme, dass Sprache Macht ist, geht es in der Praxis der Strategieentwicklung zunächst darum, eine gemeinsame Sprache zu finden und den Klienten jene „Bilder“ zu verdeutlichen, die die Berater von Strategie und Strategieentwicklung haben, so Schulte-Derne. So ist der Begriff „Feldherr“ in einem wirtschaftlichen Bereich nicht immer sinnvoll und in der modernen Managementterminologie wird „Strategie“ oft mit Bildern aus der Biologie und Evolutionslehre verbunden. Hierbei geht es darum, dass das Überleben des Unternehmens nicht nur durch den Sieg der Konkurrenten bedroht werden kann, sondern auch durch Veränderungen der Umwelt. Überleben und Wachstum eines Unternehmens werden auch durch die in der Evolutionstheorie beschriebenen Selektions- und Veränderungsprinzipien bestimmt. Als Überlebenseinheit wird bei systemischer Strategieentwicklung also stets das Unternehmen mit seinen verschiedenen Umwelten (Märkte, MitarbeiterInnen etc.) betrachtet. Strategie dient dabei der Bewältigung von Komplexität. (vgl. Schulte-Derne 2005: 35 f.)

Da die Beziehung zwischen lebenden Systemen und ihrer Umwelt jedoch nie geradlinig-kausal ist (dieses Verständnis leitet sich von der Theorie autopoietischer Systeme ab), können die Veränderungen des Marktes in einem systemischen Selbstverständnis nie als „die Ursache“ für eine bestimmte Wirkung auf Seiten des Unternehmens verstanden werden. Denn

es gibt immer eine Vielzahl von verschiedenen Antwortmöglichkeiten auf die Bewegungen und Wandlungen des Marktes, da lebende Systeme und ihre Umwelten in wechselseitigen Beziehungen von Begrenzung und Optionen stehen. Diese Wechselbeziehungen bestimmen, welche Strukturen und Verhaltensweisen eines lebenden Systems mit dem Überleben des Systems vereinbar sind und welche nicht. Der erste Schritt eines jeden Strategieentwicklungsprozesses besteht demnach darin, der Organisation zu helfen, sich über die Grenzen des Überlebens bewusst zu werden (dies wird auch als „Grenzplanung“ bezeichnet), so Schulte-Derne. (vgl. ebenda: 40 f.)

13.2. Unterschiedliche Strategieansätze:

In „Strategy Safari“ (1999) versuchen Mintzberg, Ahlstrand und Lampel eine Ordnung in die verschiedenen Sichtweisen des Begriffs Strategie zu bekommen. Sie stellen dabei eine Kategorisierung von zehn unterschiedlichen „Schulen der Strategieentwicklung“ auf. Ich möchte sie hier nur namentlich nennen, da Schulte-Derne später zwei dieser Schulen herausgreift, die einem systemischen Verständnis, seiner eigenen Beratertätigkeit am nächsten kommen, und eine Verbindung zum Transformations-Management herstellt.

Die zehn Schulen nach Mintzberg sind namentlich: Designschule, Planungsschule, Positionierungsschule, Unternehmerische Schule, Kognitive Schule, Lernschule, Machtschule, Kulturschule, Umweltschule und Konfigurationsschule.

Die ersten drei Schulen sind präskriptiv (sie schreiben vor, wie Strategien formuliert werden sollten) und die letzten sechs Schulen sind deskriptiv (sie schreiben kein ideales Verhalten vor, sondern beschreiben wie Strategien, ihrer Ansicht nach, zustande kommen).

(vgl. Schulte-Derne 2005: 46)

13.3. Die „Unternehmerische Schule“ und die „Lernschule“ und ihre mögliche Verknüpfung mit dem Transformations-Management:

Die zwei Schulen, die Schulte-Derne auswählt, um die Beratertätigkeit der Conecta zu illustrieren, sind die Unternehmerische Schule und die Lernschule. Diese beiden Schulen haben die Arbeit der Conecta-BeraterInnen am meisten beeinflusst, da ihre Grundannahmen ihrer Beratertätigkeit zu einem Großteil zugrunde liegen, so Schulte-Derne.

Als Gegenpol seines eigenen Verständnisses von Strategieentwicklung, beschreibt er in einem Exkurs die Planungsschule und Positionierungsschule. Ich möchte hier nur das jeweilige

Organisationsverständnis dieser Schulen herausgreifen, da Schulte-Derne dieses anhand von Heinz von Foersters Konzept der „trivialen“ und „nicht-trivialen“ Maschine erklärt: Das Organisationsverständnis der Planungsschule und das darauf aufbauende Bild von Veränderungsmöglichkeiten in Organisationen beruht auf dem Bild einer „trivialen Maschine“ nach Heinz von Foerster. Auf einen bestimmten Input folgt ein bestimmter Output. Organisationen folgen einem einfachen Ursache-Wirkungs-Prinzip, sie sind in ihrem Verhalten vorhersagbar. Im Gegensatz dazu beschreibt der Autor sein eigenes Verständnis von Organisationen als „nicht-triviale Maschinen“, die sehr komplex sind und ihre internen Zustände (in Form eines Eigenlebens) selbst beeinflussen. Da die Geschichte der Maschine nicht von außen beobachtbar ist, kann das Verhalten der Maschine weder aus den Inputs noch aus den inneren Zuständen unmittelbar abgeleitet werden! Die Anwendung eines schlichten Ursache-Wirkungs-Denkens ist bei der Beschäftigung mit Organisationen und Strategieentwicklung also nicht sinnvoll, so Schulte-Derne. Organisationen sind nicht erfolgreich „trivialisierbar“. (vgl. ebenda: 64 ff.)

Dies entspricht einem systemischen Organisationsverständnis, das sich auf die konstruktivistischen Prämissen der Nicht-Steuerbarkeit lebender Systeme bezieht.

Das Organisationsverständnis der Positionierungsschule bezieht sich auf rein quantifizierbare Faktoren, vor allem auf die Themen „Branche“ und „Wettbewerb“. Strategie ist innerhalb der Positionierungsschule keine Perspektive, sondern eine Position, die aus einer bestimmten Anzahl von Möglichkeiten ausgewählt wird.

Die Unternehmerische Schule und die Lernschule sind die beiden Schulen der Strategieentwicklung, die die BeraterInnen der Conecta bei ihren Strategieberatungen vorrangig leiten (ohne in dieser theoretischen Form immer explizit veröffentlicht zu werden), so Schulte-Derne. Im letzten Kapitel versucht der Autor, die beiden Schulen zu verbinden und eine Verknüpfung zum Transformations-Management herzustellen. (vgl. ebenda 73 f.) Ich werde mich bei der Darstellung der beiden Schulen und deren Organisationsverständnis vor allem auf die konstruktivistischen Konzepte beziehen, die ihnen zu Grunde liegen und die für den Beratungsansatz der Conecta relevant sind. Vorweg: Bei beiden Schulen handelt es sich um deskriptive Schulen. Das heißt: Strategieentwicklung wird als Prozess beschrieben. Bei der Unternehmerischen Schule wird die Rolle einer Persönlichkeit, die hierarchisch weit oben in der Organisation angesiedelt ist, betont. „Strategie“ wird vor allem als Perspektive oder Vision dieser Person angesehen, die Kraft ihrer Intuition und Energie die strategische

Richtung des Unternehmens vorgibt. Wichtig ist hier der Begriff „Vision“. Sie soll als ein gemeinsames Bild von der Wirklichkeit eine Quelle der Inspiration sein. Eine Schwäche dieses Ansatzes mag sein, dass die Vision von einer einzelnen Person abhängig ist.

So gleicht auch das Organisationsverständnis dem einer „trivialen Maschine“ (im von Foerster'schen Sinn). Der Unternehmer wird als in der Lage angesehen, das Unternehmen nach seinen Vorstellungen zu formen. Die Organisation ist im Wesentlichen das persönliche Konstrukt des Unternehmers. Schulte-Derne gibt an, dass dieses Organisationsverständnis mit seinem (dem der Conecta) nicht übereinstimmt. Er hält den Ansatz aber für sinnvoll, wenn Unternehmen noch relativ jung und in der Aufbauphase sind. (vgl. ebenda 74 ff.)

Die Lernschule weist einen starken Bezug zur evolutionären Theorie von Nelson und Winter auf, die den Begriff der „Routinen“ einführen. Damit bezeichneten sie immer wiederkehrende Handlungsmuster in Organisationen, die das Funktionieren des Systems sicherstellen und steuern sollen. Interessant ist, dass sie davon ausgehen, dass Routinen auch für die Herbeiführung von Veränderungen verantwortlich sind. Durch die Interaktion zwischen etablierten Routinen (Mustern) und neuen Situationen wird Lernen gefördert. So ermöglicht die Veränderung von Routinen im systemischen Sinne einen Wandel 2. Ordnung und damit einen Musterwechsel im Handeln.

„Aus dem Blickwinkel der Lernschule entstehen Strategien dadurch, dass Menschen, die gemeinsam handeln, mit der Zeit lernen, dieses gemeinsame Handeln an die jeweilige Situation anzupassen und zunehmend Verhaltensmuster entwickeln, die sie befähigen auch neue Situationen gemeinsam funktional zu bewältigen und zu gestalten.“ (ebenda: 109)

Zwei wichtige Konzepte der Lernschule sind: die sich „herausbildende Strategie“ und die „nachträgliche Erfüllung mit Sinn / retrospektive Sinnerfüllung“.

Beide Konzepte weisen konstruktivistische Elemente auf. So wird bei der sich „herausbildenden Strategie“ die Fähigkeit der Organisation, selbst zu lernen, anerkannt. Die Organisation bildet durch Selbstbeobachtung und institutionalisiertes Feedback sowie Reflexionsschleifen neue passende Handlungsmuster, welche zum Teil der Strategie der Organisation werden. Der Impuls zu einer solchen Strategie kann von einer einzelnen Person ausgehen, kann aber auch durch Gruppen ausgelöst werden. In jedem Fall bewirken innovative Ideen den „Musterwechsel“.

Das Konzept der „retrospektiven Sinnerfüllung“ geht auf Karl Weick zurück. Karl Weicks konstruktivistischer Ansatz der Organisationstheorie wurde im Kapitel zu Systemischer

Organisationsberatung (subjektivistische Umwelkonzeption und subjektivistische Organisationstheorien) bereits näher ausgeführt (Sensemaking in Organizations 1997). Schulte-Derne bezieht sich auf das 1969 erschienene Buch von Karl Weick „The Social Psychology of Organizing“ und rekonstruiert Weicks Verständnis von dem Prozess des nachträglichen Beschreibens des Sinnes des eigenen Handelns. Realität wird demzufolge durch fortwährende Interpretation und Aktualisierung früherer Erfahrungen konstruiert. Lernen ohne Handeln ist für Weick nicht möglich. (vgl. Schulte-Derne 2005: 110) Diese beiden Konzepte (herausbildende Strategie und die retrospektive Sinnerfüllung) sind Grundannahmen der Lernschule, deren Prämissen Mintzberg so zusammenfasst:

1. Die komplexe und unvorhersehbare Natur der Organisationsumwelt schließt eine bewusste Kontrolle aus. Strategieentwicklung muss vor allem die Form eines Prozesses annehmen, in dem Formulierung und Implementierung letzten Endes nicht unterschieden werden können.
2. Im Allgemeinen ist es das kollektive System, das lernt.
3. Dieses Lernen bildet sich heraus durch Verhalten, welches das rückblickende Denken anregt, um dem Handeln einen Sinn geben zu können.
4. Aufgabe der Führung ist es deshalb, den Prozess des strategischen Lernens so zu managen, dass neue Strategien entstehen können.
5. Demzufolge erscheinen Strategien anfangs als Muster aus der Vergangenheit und werden erst später vielleicht zu Plänen für die Zukunft. (vgl. ebenda: 111)

So geht die Lernschule von einem systemischen Organisationsverständnis aus. Lernen hat keinen positiven Wert an sich, sondern kann immer nur im Kontext betrachtet werden. Auch Fritz B. Simon beschreibt in „Die Kunst nicht zu lernen und andere Paradoxien in Psychotherapie, Management, Politik“, dass er ein Unternehmen zunächst als Überlebenseinheit betrachtet. Er schreibt dazu, dass die Entwicklung von Organisationen dadurch geschieht, dass „Beobachter sich gegenseitig beim Beobachten beobachten und über ihre Beobachtungen kommunizieren“. (Simon 1997a: 128).

13.4. Integrationsansatzes der Strategieentwicklung der Conecta:

Im letzten Kapitel des Buches stellt Schulte-Derne einige konkrete Werkzeuge vor, die in dem von ihm vorgestellten Ansatz der Strategieentwicklung verwendet werden. Ich werde darauf nicht näher eingehen, sondern nur eine allgemeine Beschreibung dieses Integrations-Ansatzes

geben, der eine Integration zwischen Unternehmerischer Schule und Lernschule darstellen soll.

Zentral im Organisationsverständnis des Integrationsansatzes der Strategieentwicklung, ist der Begriff der Anpassung. Ein Unternehmen ist nur dann erfolgreich, wenn es vermocht hat, in der Umwelt erfolgreich zu überleben. Die Anpassung an die Umwelt entsteht in einem wechselseitigen Prozess der Anpassung, bei der die jeweiligen Systeme füreinander gegenseitig relevante Umwelten darstellen. Dies ist im systemtheoretischen Sinn ein Prozess der Koevolution und der Koontogenese. Schulte-Derne bezieht sich hier auf Bateson (Geist und Natur, 1983), Maturana und Fritz B. Simon. Er beschreibt Simons systemische Sicht von Organisationen: Koevolution bedeutet, dass die Entwicklung von System und Umwelt aneinander gekoppelt ist. Da beide füreinander Umwelt sind, bestimmen sie füreinander die Überlebensbedingungen. Die Überlebenseinheit ist demzufolge die Einheit aus einem lebenden System und seiner Umwelt. Lebende Systeme sind autonom und strukturdeterminiert, das heißt, sie verhalten sich zu jedem Zeitpunkt so, wie es ihre internen Strukturen bestimmen. Umweltereignisse können lediglich Perturbationen (Störungen) sein. Das System bestimmt selbst, welche Bedeutungen es den Ereignissen seiner Umwelt zuschreibt! Lernen ist also nie eine passive Informationsaufnahme, sondern stets ein aktiv gesteuerter Selektionsprozess. (vgl. Schulte-Derne 2005: 113 f.)

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass ein systemisches Verständnis von Organisationen davon ausgeht, dass Lernen in einem jedem lebenden System ein innewohnender, natürlicher Zustand ist. Strategien des „Nicht-Lernens“ („Strategien der Ignoranz“) wären zum Beispiel die Schaffung einer scheinbar konstanten Umwelt und der systematische Ausschluss von Informationen, also die Weigerung des Systems bestimmte Daten, die von den Umwelten gesendet werden, zu Informationen zu verdichten und anschließend Wissen zu generieren. (vgl. ebenda: 157 ff.)

13.5. Merkmale des Transformations-Managements im Integrationsansatz der Strategieentwicklung:

Schulte-Derne stellt in seinen Ausführungen eine Verbindung zum Ansatz des „Transformations-Management“ der Conecta her, und beschreibt parallele Aspekte von Transformations-Management und dem Integrationsansatz der Strategieentwicklung im Selbstverständnis der Conecta.

Die Kriterien des Transformations-Managements (TM), die in der Darstellung von Schulte-Derne des Integrationsansatzes der Strategieentwicklung aufgegriffen werden, sind folgende:

- Das Prozessdesign des TM sieht eine Abfolge „schließender“ und „öffnender“ Interventionen vor. Schließende Interventionen sind verbindlich vorschreibende Festlegungen, bei öffnenden sind die Betroffenen eingeladen, sich an Entscheidungen zu beteiligen.
- Im Prozess des TM werden durch das Beratersystem Instrumente aktiv bereitgestellt und inhaltliche Positionen eingebracht.
- Es wird von den BeraterInnen jedoch keine Verantwortung für Entscheidungen auf inhaltlicher Ebene übernommen.
- Erfolgreiche TM BeraterInnen erhalten und benötigen die Zuschreibung von Expertentum für bestimmte Themenfelder.
- Im TM ist Allparteilichkeit nicht nur gegenüber Personen, sondern auch gegenüber Lösungen und Entscheidungen des Klientensystems unabdingbare Voraussetzung.

(vgl. Schulte-Derne 2005: 193 f.)

Wie auch das „Transformations-Management“ stellt der „Integrationsansatz der Strategieentwicklung“ den Versuch einer Verknüpfung von strenger systemischer Organisationsberatung oder Organisationsentwicklung und Elementen von Expertenberatung, in welcher auch inhaltliche Lösungsverschlüsse seitens des Beratersystems eingebracht werden können, dar. Man kann also folgende Entwicklung beobachten: Weg von einem strengen, „systemtheoretisch-korrekten“, Beratungsverständnis hin zu einem flexibleren Vorgehen, bei dem das Beratersystem zwar keine Verantwortung für die letztendlichen Entscheidungen des Klientensystems übernimmt, aber in der Lage ist, zu bestimmten Themengebieten Lösungsvorschläge einzubringen! Die essentielle Theorie autopoietischer Systeme wurde also beibehalten, Modifikationen gibt es nur auf der Ebene des Handlungsspielraums des Beratersystems. Auch der Grundsatz der Allparteilichkeit und Neutralität wurde beibehalten, nicht nur auf personaler, sondern auch auf inhaltlicher Ebene. Diesen Aspekt finde ich sehr interessant, da dies bedeuten muss, dass jeder Lösungsvorschlag (seitens des Berater- oder Klientensystems) gleichwertig behandelt werden sollte, und der Gefahr einer Gewichtung hinsichtlich der vom Beratersystem bezogenen Position entgegengewirkt werden sollte. Inwieweit dies in der Praxis umgesetzt werden kann, ist meiner Ansicht nach fraglich.

Denn die vom Beratersystem entwickelten Lösungsvorschläge werden m. E. als Umwelt des Klientensystem stets andere Zuschreibungen und Assoziationen erwecken, als systemintern entwickelte Vorschläge!

13.6. Fazit:

Ich sehe diese Synthese der Conecta von einer streng systemisch orientierten Beratung und Expertenberatung (sowohl im Bereich Veränderungsmanagement als auch im Bereich Strategieentwicklung) als Antwort auf die Tatsache, dass in der heutigen Beratungspraxis die scharfen Grenzen zwischen diesen gegensätzlichen Beratungszugängen immer mehr verschwinden. Die Conecta geht davon aus, dass vermehrt eine Kombination dieser beiden Ansätze erforderlich ist, um das Klientensystem bestmöglich zu beraten.

(vgl. Prammer 2001: 28) Ich denke es ist in erster Linie erforderlich, eine Balance zu finden, zwischen dem Verständnis, dass sich soziale Systeme autopoietisch und strukturdeterminiert verhalten, und der Freiheit und Möglichkeit, vorsichtig Lösungsvorschläge ins System einzubringen, wobei das Bewusstsein vorhanden sein muss, dass jeder vom Beratersystem eingebrachte Vorschlag anders besetzt sein wird, als die vom System selbst entwickelten!

Ich möchte jedoch festhalten, dass letztendlich die grundlegenden konstruktivistischen Prämissen autopoietischer Systeme in Schulte-Dernes Beratungsverständnis in dem von ihm beschriebenen Ansatz der Strategieentwicklung beibehalten wurden! Dies bestätigt auch dieses abschließende Zitat des Autors: „Wir versuchen dies in der Strategieberatung nicht zuletzt über die Verknüpfung und parallele Nutzung von Struktur-, Prozess- und Lerndesigns abzusichern und zu fördern. Dabei gestalten wir – wie beschrieben – einerseits soziale Situationen, in denen sich Betroffene mit den von ihnen betriebenen strategischen Vorhaben (selbst-)kritisch auseinandersetzen, sorgen andererseits aber durch gezielte öffnende und schließende Interventionen auch für einen professionellen Ablauf der Strategieentwicklung und der Strategieumsetzung selbst. Wir tragen zur Findung und Konstruktion zielführender Ordnungsmuster – im Sinne von strategischen Entwürfen – bei und versuchen, einen funktionalen Rahmen für notwendige Selbstorganisationsprozesse insbesondere zur Aneignung des Strategieprozesses durch alle Betroffenen zu ermöglichen und abzusichern.“ (Schulte-Derne 2005: 202)

Die autopoietische Selbstorganisation von sozialen Systemen wird also weiterhin angenommen. Ziel der Beratung ist es, dem System zu helfen, selbst neue Muster zu bilden, die die Verwirklichung der konstruierten Strategie nach sich ziehen können.

Um die Frage, ob es sinnvoll ist, Elemente einer streng systemischen Beratung und Expertenberatung zu verbinden, abzurunden, möchte ich abschließend Kößler zitieren:
„Ob eine wissenschaftliche Theorie gut ist oder nicht, entscheidet aus der konstruktivistischen Perspektive nicht, wie genau sie die Realität beschreibt, sondern ihre Brauchbarkeit.“
(Kößler 2000: 94)

Denn bei jeder Theorie handelt es sich um eine Landkarte, um ein Modell der Wirklichkeit, nicht um die Wirklichkeit selbst! So halte ich persönlich es durchaus für sinnvoll, Grundannahmen des eigenen Beratungsverständnisses von Zeit zu Zeit zu reflektieren und wenn notwendig auch zu modifizieren. Denn als Spiegel der Realität entscheidet über den Wert einer Theorie letztendlich ihre Viabilität oder Brauchbarkeit.

15. Literatur:

Ajayi, Marianne: Von der Einheit zur Differenz. Systemtheoretische Beobachtungen über den systemischen Organisationsberatungsansatz um Roswita Königswieser. Magisterarbeit. Wien 2006

Baecker, Dirk: Organisation als System. Suhrkamp. Frankfurt am Main 1999

Baecker, Dirk: Kybernetik zweiter Ordnung. In: Foerster, Heinz von : Wissen und Gewissen. Suhrkamp. Frankfurt 1993. S. 17 - 25

Bamberger, Günter: Lösungsorientierte Beratung. Beltz, Weinheim 1999

Barthelmeß, Manuel: Systemische Beratung. Beltz Verlag. Weinheim und Basel 1999

Bateson, Gregory: Geist und Natur. Suhrkamp. Frankfurt am Main 1993

Beer: Kybernetik und Management. Fischer Verlag. Frankfurt am Main 1970

Berger, Peter / Luckmann, Thomas: Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Fischer Taschenbuch Verlag. Frankfurt am Main 1997

Buchinger, Kurt: Dimensionen der Ethik in der Beratung. In: Beratung und Ethik. Heintel, Peter (Hrsg.). Leutner. Berlin 2006. S. 24 – 44

Burr, Vivian: An Introduction to Social Constructionism. Routledge. New York 1995

C/O/N/E/C/T/A (Hg.): 20 Jahre Wiener Schule der Organisationsberatung. 20 Jahre Conecta. Eigenverlag. Wien 1996

Dettmann, Ulf: Der Radikale Konstruktivismus. Mohr Siebeck. Tübingen 1999

Foerster, Heinz von: Principles of Self-Organization in a Sociomanagerial Context. In: Ulrich/Probst: Self-Organization and Management in Social Systems. SpringerVerlag. Heidelberg 1984

Foerster, Heinz von / (Siegfried J. Schmidt Hrsg.): Wissen und Gewissen. Versuch einer Brücke. Suhrkamp. Frankfurt am Main 1993

Foerster, Heinz von: Kybernetik einer Erkenntnistheorie. In: Wissen und Gewissen. Versuch einer Brücke. Siegfried H. Schmidt (Hrsg.). Suhrkamp. Frankfurt am Main 1996. S. 50 - 72

Foerster, Heinz von: Der Anfang von Himmel und Erde hat keinen Namen. Eine Selbsterschaffung in 7 Tagen. Albert Müller und Karl Müller (Hrsg.). Döcker. Wien 1997

Foerster, Heinz von: Einführung in den Konstruktivismus. Piper. München 1998

Foerster, Heinz von: Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Carl-Auer-Systeme-Verlag. Heidelberg 1999

Foerster, Heinz von / Glasersfeld, Ernst von: Wie wir uns erfinden. Eine Autobiographie des radikalen Konstruktivismus. Carl-Auer-Systeme-Verlag. Heidelberg 1999

Glasersfeld, Ernst von: Einführung in den radikalen Konstruktivismus. In: Watzlawick: Die erfundene Wirklichkeit. Piper. München 1981. S. 16-38

Glasersfeld, Ernst von: Radikaler Konstruktivismus. Suhrkamp. Frankfurt 1996

Glasersfeld, Ernst von: Wissen, Sprache und Wirklichkeit. Friedr. Vieweg & Sohn Verlagsgesellschaft. Braunschweig 1987

Grau, Uwe / Möller, Jens: Was wäre wenn?- Problem(auf)lösen durch konstruktive Konversation. In: Das systemisch-evolutionäre Management. R. Königswieser (Hrsg.). Wien 1992

Groth, Torsten: Wie systemtheoretisch ist „Systemische Organisationsberatung?“. Neuere Beratungskonzepte für Organisationen im Kontext der Luhmannschen Systemtheorie. LIT Verlag, München 1996

Haferkamp, Hans / Schmid, Michael: Sinn, Kommunikation und soziale Differenzierung. Suhrkamp. Frankfurt am Main 1987

Heintel P., / Krainer L. / Ukowitz M. (Hrsg.): Beratung und Ethik. Leutner Verlag. Berlin 2006

Heisenberg, Werner: Das Naturbild der Physik. Rowohlt. Hamburg 1975

Hejl, Peter M. / Stahl Heinz K. (Hrsg.): Management und Wirklichkeit (Das Konstruieren von Unternehmen, Märkten und Zukünften). Carl-Auer-Systeme Verlag. Heidelberg 2000

Janes, Alfred / Prammer, Karl / Simon, Fritz B.: Radikale Marktwirtschaft oder: Verhalten als Ware. In: 20 Jahre Wiener Schule der Organisationsberatung. 20 Jahre Conecta. C/O/N/E/C/T/A (Hg.). Wien 1996. S. 247 – 269

Janes, Alfred / Schulte-Derne, Michael: Veränderungsmanagement und lernende Organisation. Zur Funktion von Lerndesigns in Veränderungsprozessen. In: Managerie, 5. Jahrbuch. Heitger/Gester/Schmitz (Hrsg.). Carl-Auer-Systeme-Verlag. Heidelberg 1999. S. 83 - 105

Janes, Alfred / Prammer, Karl / Schulte-Derne, Michael: Transformations-Management. Organisationen von Innen verändern. Springer. Wien 2001

Janes, Alfred / Prammer, Karl: Transformations-Management in der Beratung – Organisationen gemeinsam mit den Klienten verändern. In: Beratung der Veränderung - Veränderung der Beratung. Neue Wege in Organisationsberatung, Training und Gestaltung sozialer Systeme. Lobnig, H. / Schwendenwein, J. / Zvacek, L. (Hrsg.). Gabler Verlag. Wiesbaden 2003. S. 93 - 115

Janes / Schulte-Derne / Veith: Veränderungsmanagement und lernende Organisation. In: Managerie, 5. Jahrbuch. Heitger / Gester / Schmitz (Hrsg.). Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg 1995

- Jensen, Stefan: Erkenntnis-Konstruktivismus-Systemtheorie. Westdeutscher Verlag. Wiesbaden 1999
- Kenneth, J. Gergen: Konstruierte Wirklichkeiten. Kohlhammer Verlag. Stuttgart 2002
- König E. / Volmer, G.: Systemische Organisationsberatung - Grundlagen und Methoden. Deutscher Studien Verlag. Weinheim 1996
- König, Eckard / Volmer, Gerda (Hrsg.): Praxis der Systemischen Organisationsberatung. Deutscher Studien Verlag. Weinheim 1997
- Königswieser, Roswita / Hillebrand, Martin: Einführung in die systemische Organisationsberatung. Carl-Auer-Systeme Verlag. Heidelberg 2004
- Königswieser, Roswita / Hillebrand, Martin: Einführung in die systemische Organisationsberatung. Zweite, überarbeitete Auflage: Carl-Auer-Systeme Verlag. Heidelberg 2005
- Königswieser Roswita / Lutz Martin (Hrsg.): Das systemisch-evolutionäre Management. ORAC. Wien 1992
- Königswieser, Roswita: SIMsalabim - Veränderung ist keine Zauberei: systemisches IntegrationsManagement. Klett-Cotta. Stuttgart 2001
- Königswieser, Roswita: Systemische Intervention. Klett-Cotta. Stuttgart 1998
- Kößler, Michael: Organisation, Umwelt, Konstruktivismus – zur Bedeutung des Social Constructionist Paradigmas für die Organisationstheorie. Universitätsverlag Rudolf Trauner. Linz 2000
- Kreuzer, Ingrid: Vorwort: Radikale Marktwirtschaft. In: 20 Jahre Wiener Schule der Organisationsberatung. 20 Jahre Conecta. C/O/N/E/C/T/A (Hg.). Wien 1996 S. 243 – 245
- Luhmann, Niklas: Funktionen und Folgen formaler Organisation. Duncker & Humblot. Berlin 1964
- Luhmann, Niklas: Soziale Systeme. Suhrkamp. Frankfurt am Main 1984
- Luhmann, Niklas: Soziologische Aufklärung 5. Westdeutscher Verlag. Opladen 1990
- Luhmann, Niklas: Beobachtungen der Moderne. Westdeutscher Verlag. Opladen 1992
- Luhmann, Niklas: Die Realität der Massenmedien. Westdeutscher Verlag. Opladen 1995
- Luhmann N./Maturana H./ Namiki M./Reffer V./Varela F.: Beobachter. Konvergenz der Erkenntnistheorien? Wilhelm Fink Verlag. München 2003
- Maturana, Humberto /Varela, Francisco: Autopoiesis and cognition. D. Reidel Publishing Company. Dordrecht 1980
- Maturana, Humberto: Der Baum der Erkenntnis. Scherz Verlag. Bern 1987

- Maturana, Humberto / (Riegas, Volker Hrsg.): Zur Biologie der Kognition. Suhrkamp. Frankfurt am Main 1990
- Maturana, Humberto: Biologie der Realität. Suhrkamp. Frankfurt am Main. 1998
- Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Beltz Verlag. Weinheim 2003
- Mingers, Susanne: Systemische Organisationsberatung. Campus Verlag. New York 1996
- Mintzberg/Ahlstrand/Lampel: Strategy Safari – Eine Reise durch die Wildnis des Strategischen Managements. Ueberreuter. Wien 1999
- Morgan, Gareth: Löwe, Qualle, Pinguin – Imaginieren als Kunst der Veränderung. Klett Cotta. Stuttgart 1998
- Mücke, Klaus: Systemische Beratung und Psychotherapie – ein pragmatischer Ansatz. Klaus Mücke Ökosysteme Verlag. Berlin 1998
- Nagel, Reinhart / Wimmer, Rudolf: Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider. Klett-Cotta. Stuttgart 2002
- Piaget, Jean: Der Aufbau der Wirklichkeit beim Kinde. Klett. Stuttgart 1974
- Prammer/Grottenthaler/Königswieser/Friedinger: Fachberatung, Prozessberatung oder etwas Drittes? In: Hernsteiner 4/2001
- Prammer, Karl: Systemische Unternehmensberatung- und Organisationsberatung. In: WING-business 36. Wien 2004
- Radatz Sonja: Beratung ohne Ratschlag. Institut für systemisches Coaching und Training. Wien 2000
- Reich, Kerstin: Die Ordnung der Blicke. Luchterhand. Berlin 1998
- Riegas, Volker: Das Nervensystem – offenes oder geschlossenes System? In: Maturana: Zur Biologie der Kognition. Suhrkamp. Frankfurt am Main 1990. S. 99 – 116
- Roth, Gerhard: Das Gehirn und seine Wirklichkeit. Suhrkamp. Frankfurt am Main 1996
- Russell, Bertrand: Das ABC der Relativitätstheorie. Fischer-Taschenbuch-Verlag. Frankfurt am Main 1995
- Schlippe, Arist von / Schweitzer, Jochen: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Vandenhoeck & Ruprecht. Göttingen 1996
- Schmidt, Siegfried J. (Hrsg.): Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus. Suhrkamp. Frankfurt am Main 1994

Schmitz, Christof/Weyrer, Mathias: Wer braucht schon Konflikte? Zur Notwendigkeit von Konfliktmanagement in der Unternehmensentwicklung. In: Managerie, 3. Jahrbuch. Heitger/Schmitz/Gester (Hrsg.). Carl-Auer-Systeme Verlag. Heidelberg 1995. S. 120 – 145

Schober, Herbert/Schulte-Derne, Michael: Die Steuerung von Organisationen durch Strategisches Management. In: 20 Jahre Wiener Schule der Organisationsberatung. 20 Jahre Conecta. C/O/N/E/C/T/A (Hg.). Wien 1996. S. 97 – 107

Schulte-Derne, Michael: Transformation follows strategy. Transformation und Strategieentwicklung von Innen. Springer Verlag. Wien/New York 2005

Scott, Bernard: Heinz von Foerster. Eine Würdigung. In: Wissen und Gewissen. Versuch einer Brücke. Foerster, Heinz von / Siegfried J. Schmidt (Hrsg.). Suhrkamp. Frankfurt am Main 1993. S. 9 – 16

Selinger, Martin: Systemische Aufstellungen. Dissertation. Wien 2003

Simon, Fritz B. / Janes, Alfred: Radikale Marktwirtschaft oder: Verhalten als Ware. In : Managerie, 1. Jahrbuch. Carl-Auer-Systeme-Verlag. Heidelberg 1992. S. 245 -257

Simon, Fritz B.: Unterschiede, die Unterschiede machen. Suhrkamp. Frankfurt am Main 1993

Simon, Fritz B. / Stierlin, Helm: Die Sprache der Familientherapie, Ein Vokabular. Klett Cotta, Stuttgart 1995

Simon, Fritz B.: Jenseits des Wiener Moralismus. In: 20 Jahre Wiener Schule der Organisationsberatung. 20 Jahre Conecta. C/O/N/E/C/T/A (Hg.). Wien 1996. S. 279 – 281

Simon, Fritz B. (Hrsg.): Lebende Systeme: Wirklichkeitskonstruktionen in der systemischen Therapie. Suhrkamp. Frankfurt am Main 1997

Simon, Fritz B.: Die Kunst nicht zu lernen und andere Paradoxien in Psychotherapie, Management, Politik. Carl-Auer-Verlag. Heidelberg 1997a

Simon, Fritz B. / Rech-Simon, Christel: Zirkuläres Fragen. Carl-Auer-Systeme Verlag. Bonn 1999

Simon, Fritz B. und C/O/N/E/C/T/A: Radikale Marktwirtschaft. Grundlagen des systemischen Managements. Carl-Auer-Systeme Verlag. Heidelberg 2001

Simon, Fritz B.: Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus. Carl-Auer-Systeme Verlag. Heidelberg 2006

Soeffner, Hans-Georg: Auslegung des Alltags – Der Alltag der Auslegung. Suhrkamp. Frankfurt am Main 1989

Sparrer, Insa: Wunder, Lösung und System : lösungsfokussierte systemische Strukturaufstellungen für Therapie und Organisationsberatung. Carl-Auer-Systeme Verlag. Heidelberg 2001

- Spencer-Brown, George: Laws of Form. Dutton. New York 1979
- Stadler/Kruse: Über Wirklichkeitskriterien. In: Zur Biologie der Kognition: Volker Riegas (Hrsg.). Suhrkamp. Frankfurt am Main 1990 S. 133 – 159
- Tomaschek, Nino: Der Konstruktivismus. Versuch einer Darstellung der Konstruktiv(istisch)en Philosophie. (Diplomarbeit) Wien 1998
- Tomaschek, Nino: Systemisches Coaching. facultas. Wien 2003
- Ulrich/Probst: Self-Organization and Management in Social Systems. Springer Verlag. Heidelberg 1984
- Veith, Monika: Zum Geleit. In: 20 Jahre Wiener Schule der Organisationsberatung. 20 Jahre Conecta. C/O/N/E/C/T/A (Hg.). Wien 1996. S. 7 – 11
- Watzlawick Paul: Wie wirklich ist die Wirklichkeit. Piper. München 1967
- Watzlawick, Paul: Die erfundene Wirklichkeit. Piper. München 1981
- Watzlawick, Paul / Kreuzer, Franz: Die Unsicherheit unserer Wirklichkeit. Piper. München 1988
- Watzlawick, Paul: Vom Unsinn des Sinns oder vom Sinn des Unsinn (Wiener Vorlesungen im Rathaus). Picus-Verlag. Wien 1992
- Watzlawick, Paul / Nardone, Fiorgio: Kurzzeittherapie und Wirklichkeit. Piper. München/Zürich 1999
- Walger, Gerd (Hrsg.): Formen der Unternehmensberatung. Verlag Dr. Otto Schmidt, Köln 1995
- Walter-Busch, Emil: Organisationstheorien von Weber bis Weick. Fakultas. Amsterdam 1996
- Weick, Karl: Der Prozess des Organisierens. Suhrkamp. Frankfurt am Main 1985
- Weick, Karl: Sensemaking in Organizations. Sage Publ. Calif. 1997
- Weyrer, Mathias: Eine Annäherung an die Conecta. In: 20 Jahre Wiener Schule der Organisationsberatung. 20 Jahre Conecta. C/O/N/E/C/T/A (Hg.). Wien 1996 S. 289 – 293.
- Willke, Helmut: Strategien der Intervention in autonome Systeme. In: Theorie als Passion. Baecker/Markowitz (Hrsg.). Frankfurt 1987
- Willke, Helmut: Systemisches Wissenmanagement. Lucius&Lucius. Stuttgart 2001
- Willke, Helmut: Systemtheorie II: Interventionstheorie (Grundzüge einer Theorie in komplexe Systeme). Gustav Fischer Verlag. Stuttgart Jena 1994
- Willke, Helmut: Systemtheorie III: Steuerungstheorie (Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Sozialsysteme). Lucius & Lucius. Stuttgart 2001

Wolf, Joachim: Organisation, Management, Unternehmensführung. Gabler Verlag.
Wiesbaden 2003

Film-Material:

„What the Bleep Do We Know!?!“. Regie: William Arntz, Betsy Chasse, Mark Vicente. Lord
of the Wind Films. USA 2004

“monte grande”. Regie: Franz Reichle. t&c film. Zürich 2004

„Das Netz“. Regie: Lutz Dammbeck. Edition Nautilus. Deutschland 2004

Internet-Quellen:

www.conecta.com :

www.conecta.com/deutsch/index.html : letzter Zugriff: Okt. 2008

<http://www.whatthebleep.com/> letzter Zugriff: Okt. 2008

www.montegrande.ch letzter Zugriff: Sept. 2008

16. Anhang:

16.1. Francisco Varela in „monte grande“:

Konstruktivismus und Spiritualität:

Franz Reichle drehte eine sehr interessante Dokumentation über Francisco Varela, „**monte grande**“ (2004), in dem Varela offen über den Zusammenhang zwischen Wissenschaft und Spiritualität, insbesondere Konstruktivismus und Buddhismus spricht. Varela hebt darin sowohl das Potential der buddhistischen Philosophie als „Geisteswissenschaft“ für die Wissenschaft hervor, sowie den Wert seiner neurobiologischen Erkenntnistheorie für die Spiritualität. Francisco Varela gab selbst an, dass er durch seine spirituelle Praxis der buddhistischen Meditation, die Natur seines eigenen Geistes studierte, nicht auf konzeptioneller, sondern praktischer Ebene. Die Struktur des Films beschäftigt sich mit Varelas nicht-linearem Denken, Autopoiese, Ethik, Bewusstsein und Meditation. Drei Kernthemen des Films sind die Beziehung zwischen Körper und Geist (Verkörperung), der Sinn persönlicher Verantwortung (Autonomie) und Spiritualität. (vgl. www.montegrande.ch)

Hier sind einige **Auszüge aus dem Film:**

„When you start investigating the mind, you are no longer investigating something that’s out there and distant and abstract, although many scientists continue to treat the mind that way, but rather you are investigating something that is really quite at home, quite personal, quite first-personal, and for there to be a science of experience, a science of consciousness, there has to be a transformation within science itself and its needs to pursue that, both using its own resources and methods, but also having both the humility and the confidence to look elsewhere for traditions that already have a well-developed base of knowledge about the mind, for example the traditions of Buddhist practice and psychology and meditation.”

(Francisco Varela in: „monte grande“ von Franz Reichle, 2004)

„There is a great interest not only in what the brain does, but the fact that a person can be conscious of it. So the question is not just how it works, but: what is consciousness in all this? Consciousness is not the perception, is not the movement, is not the memory, is not the emotion, it’s somehow all of that together. When you in a moment of consciousness all of those cognitive attributes come together, in the unitary present.” (ebenda)

„Meditators who are experienced, they are masters of what? They are masters of precisely being able to become aware of what happens in their mind. They are experts in exploring their own consciousness, which is not the case for ordinary people. The main message for me is the importance for human beings to learn how to become experts on their own minds. So here we have an occasion to really bring very much into action, into science, into the hardcore of researching science that idea. Why? Because this is interesting for science, the question of how to study consciousness.” (ebenda)

16.2. Heinz von Foerster in “Das Netz”:

Dies ist ein Ausschnitt aus einem Interview mit dem großartigen (Meta-)Physiker Heinz von Foerster. Es ist Teil des Films „**Das Netz**“ von Lutz Dammbeck (2004).

Diese Aussagen Heinz von Foerster sind, meiner Ansicht nach, ein exquisites Beispiel für das radikale und humorvolle Denken dieses genialen Wissenschaftlers:

Heinz von Foerster: Ich habe erkannt, im Laufe meines Lebens, je mehr ich mich mit der Physik beschäftige, dass ich eigentlich ein „**Meta-Physiker**“ bin. Und damit habe ich mich dann mehr und mehr gespielt. Und wenn Sie mich fragen: „Ja, lieber Heinz von Foerster, was ist ein Meta-Physiker?“, dann sage ich folgendes: Es gibt unter den Fragen, die wir stellen, über die Welt, gibt es solche, die man beantworten kann: „Heinz von Foerster, wie alt sind Sie?“, das kann man beantworten, kann man nachschauen im Katalog: 1911 geboren, Sie sind 90. Oder man kann Fragen stellen, die nicht beantwortet werden können, wie zum Beispiel: „Heinz von Foerster, sag mal, wie ist das Weltall entstanden?“.

Da kann ich eine von den 35 verschiedenen Theorien sagen. Oder ich frage einen Sternkundigen und der sagt: „Da war doch dieser Big Bang vor 20 Millionen Jahren“. Oder ich frage einen braven Katholiken, sagt er: „Jeder weiß, wie das entstanden ist. Da hat Gott die Welt erschaffen und nach sieben Tagen war er müde und hat eine Pause gemacht, das war der Sonntag“. Also da gibt’s verschiedene, sehr interessante Hypothesen, wie das Weltall entstanden ist. Das heißt, es gibt deswegen so viele Hypothesen, weil die Frage nicht beantwortbar ist! So kommt es nur darauf an: Wie interessant ist die Geschichte, die der erfindet, wie das Weltall entstanden ist!

Interviewer: Da ist man natürlich ganz nahe bei der Kunst, wenn es darum geht, ein gute

Geschichte zu erfinden, also eine poetische Geschichte.

Heinz von Foerster: Ja genau, genau, das ist die Sache. Es besteht ein Zweikampf, oder ein Dreikampf oder ein Zehnkampf zwischen den verschiedenen Poeten. Wer erfindet eine lustige, amüsante und interessante Geschichte, bei der jeder sofort glaubt, das muss es gewesen sein?!

Interviewer: Aber Hr. von Foerster, die Wissenschaft und auch gerade ihre eigenen Forschungen, das sind doch nicht nur Erfindungen oder schöne Geschichten?! Das beruht doch auf Mathematik, auf Zahlen, auf Beweisbarkeit, auf wissenschaftlich unbezweifelbaren Daten?!

Heinz von Foerster: Ja, naja, aber es gibt jetzt schon so viele Daten, dass man gar nicht mehr die ganzen Daten in seine Geschichte hineinbringen kann. Da werden dann künstliche Daten erfunden, das sind zum Beispiel Partikel, Teilchen. Da werden Teilchen erfunden, die das machen, was wir nicht verstehen. Also meiner Meinung nach sind Teilchen immer Lösungen von Problemen, die wir nicht andererseits lösen können. Also Erfindungen, um gewisse Probleme erklären zu können - das sind Teilchen.

Interviewer: Jetzt muss ich, jetzt muss ich dumm fragen...

Heinz von Foerster: Ja, das verstehe ich. Ja, lassen Sie mich das ein bisschen besser erklären. Sagen wir, es ist eine Lücke in meiner Theorie, da kann ich nicht mehr d' rüberspringen. Das sind einfach neue Teilchen, die entweder grün, gelb oder sprechen oder ich weiß nicht was alles machen, die ersetzen das Loch in meiner Theorie.

So behaupte ich: Jedes Teilchen, was wir heute in der Physik lesen, ist die Antwort für eine Frage, die wir nicht beantworten können!

Interviewer: Aber das ist doch schrecklich! Wie kann man denn auf der Grundlage einer Theorie, die Löcher hat, also auf so einem anscheinend wackeligen Fundament, weltweit sich ausdehnende Maschinensysteme quasi ins Unendliche wachsen lassen? Ist das denn nicht riskant oder gefährlich?

Heinz von Foerster: Ja, in diesem weltweit funktionierenden Maschinensystem sind alle Aussagen richtig! Und das ist natürlich das, was man gerne haben möchte. Und warum sind die richtig? Weil sie sich alle von anderen Aussagen ableiten lassen!

Interviewer (sichtlich frustriert): Wo führt das hin? Wie geht das denn weiter?

Heinz von Foerster: Ja, immer mit immer weiter ableiten!!

Int.: Ja, aber es gibt doch irgendwo Grenzen?!

Heinz von Foerster: Eben nicht! Das ist das Schöne. Da kann man immer wieder weiter.

Int.: In der Logik.

Von Foerster: Yes! Genau!

Int.: Aber in der Realität?

Von Foerster: Wo ist die Realität?! Wo haben Sie die?!

(Heinz von Foerster in: „Das Netz“ von Lutz Dammbeck, 2003)

16.3. Zusammenfassung:

Die Beratungsphilosophie der Systemischen Therapie und Beratung stützt unter anderem auf den (Radikalen) Konstruktivismus als theoretische Basis. Systemische Organisationsberatung ist ein Bereich der Systemischen Beratung, in dem konstruktivistische Konzepte Anwendung finden. Die sog. „Wiener Schule der Systemischen Organisationsberatung“ gilt als ein Entstehungsort Systemischer Organisationsberatung. So ist das Thema dieser Arbeit „Der Konstruktivismus im Selbstverständnis der Wiener Schule der Systemischen Organisationsberatung“. Die zentrale Forschungsfrage meiner Arbeit lautet: Welche konstruktivistischen Prämissen werden in Selbstbeschreibungen der Conecta dargestellt und welche methodischen Prinzipien werden daraus abgeleitet?

Als Untersuchungsgegenstand wählte ich Literatur der Firma „Conecta“, insbesondere vier Publikationen: „20 Jahre Wiener Schule der Organisationsberatung. 20 Jahre Conecta“ (Conecta: 1996), „Radikale Marktwirtschaft. Grundlagen des systemischen Managements“ (Fritz B. Simon und Conecta: 2001), „Transformations-Management. Organisationen von Innen verändern“ (Alfred Janes, Karl Prammer, Michael Schulte-Derne: 2001) und „Transformation follows strategy. Transformation und Strategieentwicklung von Innen“ (Michael Schulte- Derne: 2005).

Zielsetzung dieser Arbeit war eine Auseinandersetzung mit Handlungsprämissen hinsichtlich der Verwendung der theoretischen Grundlage des Konstruktivismus im Selbstverständnis der Wiener Schule (insbesondere der Conecta) der Systemischen Organisationsberatung.

Die Ergebnisse können folgendermaßen zusammengefasst werden: Die Conecta vertritt einen systemtheoretisch und konstruktivistisch aufgeklärten Ansatz der Systemischen Organisationsberatung. In den genannten Publikationen wurden präzise und konsequent die Prämissen des (Radikalen) Konstruktivismus übernommen, die besagen, dass Wirklichkeit konstruiert ist und dass lebende (soziale) Systeme sich auf autopoietische, selbstreferentielle Weise ständig selbst reproduzieren. Konsequenzen für das Beratungsverständnis sind u. a. ein konstruktivistisches Organisationsverständnis, das davon ausgeht, dass Organisationen autopoietische, operationell geschlossene, soziale Systeme sind, die sich ihre Umwelt selbst kreieren. Eine Einflussnahme von außen ist demzufolge nicht möglich, so die systemische Beratung. Vielmehr geht es darum, dem System zu helfen, Beobachter seiner selbst (Beobachter 2. Ordnung) zu werden, und selbstverantwortlich neue Wirklichkeiten zu kreieren.

Lebenslauf

Wallner Elisabeth, Bakk. phil.

Meisengasse 13
2521 Trumau
e-mail: lisa_talisman@hotmail.com
Geb.datum: 17.09.1979, Wien

Schulbildung:

1986 - 1990: Volksschule Trumau
1990 - 1998: BG / BRG Baden, Biondegasse, Abschluss mit AHS Matura
2003 - 2004: Besuch des EU SekretärInnen Colleg, 1060 Wien
1998 - 2001: Studium der Romanistik (Französisch) und Musikwissenschaft, Univ. Wien
2001 - 2008: Studium der Soziologie, Universität Wien

Berufliche Erfahrung:

1998 - 2003: Anstellung bei der Firma „Wallner Naturprodukte“, 1040 Wien
2004 - 2005: Praktikum bei der Firma Agentia , 1010 Wien
2005 - 2006: Anstellung bei „Natur & Reform“, 1170 Wien
Seit Oktober 2007: Lehrtätigkeit (Englisch und Französisch) am Institut „Lern-Werkstatt“,
2483 Ebreichsdorf
Seit April 2008: Mitarbeit am „Wissenschaftlichen Institut für Beratung und
„Kommunikation“ (WIBK), 1020 Wien

Zusätzliche Ausbildungen:

2000 - 2003: Kurse in buddhistischer Meditation (Vipassana) in Europa und Asien
2003 - 2008: Mehrmonatige Aufenthalte an der „Endeavor Academy“ in Wisconsin, USA,
Ausbildung zur Lehrerin des „Ein Kurs in Wundern“
2007 – 2008: Praxislehrgang für „Systemisch-lösungsorientiertes Coaching“, SYSTWORKS,
Hansmann Consulting, Wien

Sprachen:

Deutsch (Muttersprache),
Englisch und Französisch sehr gut (Wort und Schrift),
Italienisch, Spanisch und Russisch Grundkenntnisse

Interessen:

Energie, Reisen, Spiritualität, Philosophie, Sprachen, Literatur ...