

supervision

MENSCH ARBEIT ORGANISATION



IRRITATION

<p>Günther Göttinger Jede Irritation und wer ist Wer ist Hase Torsten Groth Irritierende Erkenntnis – Zum Stellen- wert der Irritation in der Psychoanalyse</p>	<p>Guido Czeija Irritation in der Physik: die Störung Vakuum. Bitte im Hier und Jetzt einchecken. Fünf Irritations- phänomene der gruppen- dynamischen Trainings- gruppe</p>
<p>Günther Göttinger Anlass zum Erkenntnis werden? tisch reflektiert</p>	<p>Maria Spindler Sie landen im Vakuum. Bitte im Hier und Jetzt einchecken. Fünf Irritations- phänomene der gruppen- dynamischen Trainings- gruppe</p>
<p>Christine Kirchhoff Irritierende Erkenntnis – Zum Stellen- wert der Irritation in der Psychoanalyse</p>	<p>Jochen Klein Astronauten stinken nicht. Irritation in der Werbung – und was sie bewirkt.</p>
<p>Kersti Weib Auf neuen Wegen – Irritationen als Anstöße für Spontaneität und Kreativität. Perspektiven aus der Sicht des Psychodra- mas</p>	<p>Helga Stattler Kunst irritiert – und wirkt. Die Künst- lerische Inter- vention als Irritation – Erfahrungs- beispiele</p>
<p>Susanne Ehmer Plädoyer für eine wechsel- seitige be- wusste Irrita- tion – Beraterin irritiert Kunden irritiert Berater</p>	<p>Katharina Witte Das Salz in der Suppe. Irritationen einer Supervisorin als Schlüssel zum Verstehen</p>
<p>Reinhard Töschinger Aus dem Konzept gebracht. Improvisation als Irritation im Kontext von Organisationen. Ein Versuch.</p>	

DIE ZEITSCHRIFT FÜR BERATERINNEN UND BERATER

33. Jahrgang
120
15



Editorial	2	
Günther Gettinger	4	Jede Irritation kann zum Anlass von Erkenntnis werden?!
Torsten Groth	9	Wer ist Hase und wer ist Igel? Irritation systemtheoretisch reflektiert
Christine Kirchhoff	17	Irritierende Erkenntnis Zum Stellenwert der Irritation in der Psychoanalyse
Kersti Weiß	24	Auf neuen Wegen
Susanne Ehmer	30	Plädoyer für eine wechselseitige bewusste Irritation – Beraterin irritiert Kunden irritiert Berater
Literatur zum Thema	35	
Reinhard Tötschinger	36	Aus dem Konzept gebracht – Improvisation als Irritation im Kontext von Organisationen
Guido Czeija	42	Irritation in der Physik: die Störung
Maria Spindler	44	Sie landen im Vakuum. Bitte im Hier und Jetzt einchecken
Jochen Klein	48	Astronauten stinken nicht Irritation in der Werbung – und was sie bewirkt
Helga Stattler	50	Kunst irritiert – und wirkt Die Künstlerische Intervention als Irritation
Katharina Witte	56	Das Salz in der Suppe – Irritationen einer Supervisorin als Schlüssel zum Verstehen
Erlebter Literatur		
Uta-Barbara Vogel	61	Pirates of the Caribbean
Markierungen		
Martin Johnsson	63	Irritiert
Impressum	65	

Torsten Groth

Wer ist Hase und wer ist Igel? Irritation systemtheoretisch reflektiert

IRRITATIONEN ÜBER DIE ANWENDBARKEIT DER SOZIOLOGISCHEN SYSTEMTHEORIE

Wer sich mit „Irritation“ aus systemtheoretischer Sicht auseinandersetzen möchte, kommt nicht umhin, sich mit Grundbegrifflichkeiten der soziologischen Systemtheorie zu beschäftigen und damit in eine Theoriewelt einzusteigen, die eher einem Labyrinth gleicht (vgl. Luhmann 1984, 14). Zur ersten Einordnung ist es zudem hilfreich, einen kurzen Blick auf die bisherige Luhmann-Rezeption durch die Soziologie im Allgemeinen, wie auch die Beratungsprofessionen im Speziellen zu werfen. Der Anspruch Luhmanns, eine universelle Theorie zu formulieren, sowie seine Entscheidung, hierfür auf neuere Entwicklungen aus entfernteren Disziplinen (z. B. Kybernetik, Biologie, Neurowissenschaften) zurückzugreifen, hat zu einer Theoriesprache geführt, die ein geteiltes Echo, sowohl in der Wissenschaft als auch in den beratenden Anwendungsdisziplinen geführt hat. In Selbstanwendung eines später noch zu vertiefenden Irritationsverständnisses liefern Luhmanns Ausarbeitungen zur Theorie autopoietischer Sozialsysteme (vgl. v. a. Luhmann 1984, ders. 2000) sowohl Irritationen in Form heftiger Ablehnungsreaktionen als auch Irritationen in Form wertvoller Anregungen. Es ist interessant zu beobachten – aber dies nur am Rande –, dass die Theorie Luhmanns im Mainstream einer immer mehr auf praktische Anwendbarkeit fokussierten soziologischen Fachdiskussion eher keine Rolle mehr spielt, und zugleich seit Jahrzehnten ein systemisches Beratungsfeld im Wachsen ist, für dessen Begründung mehr oder weniger direkte Anleihen bei der Systemtheorie genommen werden (und dafür die praktisch daher kommenden soziologischen Diskussionen eher ignoriert werden). Während sich die soziologischen Kritiker hauptsächlich am vermeintlichen Vergessen des Individuums verbissen haben (kritisch hierzu Groth 2013), oder auch

In der Vergabe von Beratungsaufträgen wird das Verhältnis von Theorie und Praxis immer wieder als ein Gegensatzpaar behandelt. Berater und deren Konzepte sind entweder praktisch oder aber theoretisch – und da die Beratung praxisnahe Wirkung erzielen soll, beantwortet sich die Frage quasi von alleine, welche Konzepte vorzuziehen sind. Zu anderen Bewertungen und auch zu einem anderen (neuen?) Verständnis von Theorie und Praxis gelangt man unter Rückgriff auf ein systemtheoretisches Verständnis von Irritationen.

Angeregt durch die Geschichte vom Wettlauf zwischen Hase und Igel (den der Igel mit List gewinnt) weisen die folgenden Überlegungen darauf hin, dass es Beratungskonzepten, die mit betonter Praxisnähe überzeugen wollen, ähnlich ergehen kann, wie dem Hasen auf den Feldern vor Buxtehude. Sie kommen immer zu spät. Theoriegeleitete Konzepte hingegen verfolgen eine Igel-Strategie, sie sind immer schon (doppelt) da.

der vermeintliche Konservatismus ein Thema war (vgl. Habermas 1985), ist es einem Wiener Kreis an Beratern gelungen, „den Luhmann“ für die praktische Arbeit bekannt zu machen, und einen systemischen Beratungsansatz am Markt zu etablieren (vgl. Krizanits 2009). Im Ergebnis führte dies zur Neuaufteilung der Beraterszene. Der bekannten Aufspaltung in Experten- vs. Prozessberatung wurde ein dritter Weg an die Seite gestellt (vgl. Wimmer 1992, vgl. Groth, Wimmer 2004). Diese Dreiteilung hält seit nunmehr 25 Jahren an, auch wenn viele weitere Ansätze und Methoden (z. B. Aufstellungsarbeit) aufgekommen sind, die kurzfristig hochgejubelt wurden, aber es nie geschafft haben, den Status eines vierten Ansatzes der Organisationsberatung zu erlangen.¹

Innerhalb der systemischen Szene wurde Luhmanns Theorie hauptsächlich genutzt, um ein Verständnis von größeren Sozialsystemen, v. a. Organisationen mit ihren

¹ Neuerdings werden verstärkt Konzepte diskutiert, die das Zusammenwirken von fachlicher und systemischer Kompetenz betonen, sei es „komplementär“ (vgl. Königswieser u. a. 2006), oder auch an Luhmanns Sinndimensionen orientiert, im 3. Modus“ (vgl. Wimmer, Glatzel, Lieckweg, 2014 – vgl. dazu supervision 4.2014, S. 62 ff.).

„autopoietischen“ Besonderheiten zu bekommen. Geprägt durch Organisationsentwicklung und Gruppendynamik war die beraterische Arbeit vieler späterer systemischer Organisationsberater fokussiert auf die Gestaltung von Interaktionen, insofern konnte mit Luhmann ein „blinder Fleck“ bearbeitet werden. Wenn es jedoch praktisch werden sollte, wurde eher auf die Tools der systemischen Familientherapie verwiesen (vgl. Königswieser et al. 1995). Die soziologische Systemtheorie liefere zwar die theoretische Basis für die Arbeit,

»Wenn Komplexität nach Baecker (1992) eine Lösung ist und kein Problem, dann haben sich Irritationsversuche an den beobachtbaren Selektionsstrategien auszurichten.

aber gebe zu wenig praktische Hinweise, so eine weit verbreitete Erkenntnis auch unter den Luhmann nahestehenden Beratern. – Gründe genug, einen erneuten Blick auf einen systemtheoretischen Irritationsbegriff zu werfen, der sich als Grundlage für eine allgemeine (System-)Theorie der Beratung (siehe hierzu zuletzt Simon 2014) eignet. Dieser sollte sich auch daran messen lassen, mehr zu sein und zu bieten, als eine theorieinspirierte Grundlage systemischer Beratungsansätze. Er müsste auch erklären können, warum z. B. Fachberatung der großen Unternehmensberatungen funktioniert (also Wirkungen erzeugt), oder auch eine Schlagzeile der Bild-Zeitung.

IRRITATION ALS SYSTEMINTERNES KONSTRUKT

Wie ist Irritation zu denken? Einer von vielen möglichen Startpunkten zur Beantwortung der Frage ist die Komplexität sozialer Systeme. Gerade weil der Begriff immerfort Verwendung findet, lohnt es, die klassische Definition heranzuziehen. Als komplex wird ein System bezeichnet, „wenn auf Grund immanenter Beschränkungen der Verknüpfungskapazität der Elemente nicht mehr jedes Element jederzeit mit jedem anderen verknüpft sein kann“ (Luhmann 1984, 46). Sobald man es mit Komplexität zu tun hat, ist von prinzipieller Undurchschaubarkeit auszugehen. Und diese Undurchschaubarkeit ist es dann auch, die oftmals herangezogen wird, um die Unmöglichkeit direkter Beeinflussung zu untermauern. Eine solch schnelle (Ab-)Wendung ist

im systemtheoretischen Sinne nicht falsch, verpasst aber den Kern des Umgangs mit Komplexität. Kurz und knapp fasst Luhmann zusammen. „Komplexität im angegebenen Sinne heißt Selektionszwang, Selektionszwang heißt Kontingenz, und Kontingenz heißt Risiko“ (Luhmann 1984, 47). Das Argument der Komplexität führt geradewegs zur Frage, mit welchen „Selektionsstrategien“ (Luhmann 1984, 48) soziale Systeme mit ihrer Komplexität auf Umweltkomplexität reagieren. Dieses Argument kann weit mehr zu Beratungszwecken genutzt werden und als Basis eines Irritationsverständnisses dienen, als das pure Argument der Undurchschaubarkeit. Nicht die Undurchschaubarkeit ist das Problem, zu problematisieren ist vielmehr, wie Systeme mit der Überforderung umgehen, also wie sie eine mit dem eigenen Überleben vereinbare Komplexitätslösung finden. Ein solches Denken führt zu hoch relevanten Fragen: Welche Vereinfachungen werden gewählt? Wie wird vor dem Hintergrund, dass alles immer auch anders sein könnte, dennoch auf eine nicht zufällige Art und Weise Komplexität reduziert? Wie wird mit dem Risiko umgegangen, dass sich jede gewählte Festlegung zukünftig als falsch herausstellen könnte? – Als erstes bleibt festzuhalten: Wenn Komplexität nach Baecker (1992) eine Lösung ist und kein Problem, dann haben sich Irritationsversuche an den beobachtbaren Selektionsstrategien auszurichten.

Kommen wir im zweiten Schritt zum Verhältnis von System und Umwelt (ausführlich hierzu: Groth/Wimmer 2004). Jedes Irritationsverständnis ist eng gekoppelt an die Frage, wie das Verhältnis von System und Umwelt, bzw. etwas allgemeiner als Innen und Außen konzeptualisiert wird. Auch hier wird ein Denken entwickelt, das sowohl dem Alltagsverständnis, aber auch vielen anderen gängigen Systemverständnissen widerspricht. Allein die Benennung der Unterscheidung von System und Umwelt suggeriert eine Zweiteilung in einerseits ein Innen, also das System, und andererseits etwas Äußeres, also die Umwelt. Das Kontraintuitive gerade der Luhmannschen Systemtheorie liegt in einer zirkulären Verschränkung von System und Umwelt. Damit sind sie paradox konstituiert (s. u.), was sich recht leicht mit der Kurzformel kenntlich machen lässt (vgl. Baecker 2000): $\text{System} = S(S,U)$.

„Systeme“ sind somit keine Dinge, die in einer „Umwelt“ agieren, sie sind vielmehr zu verstehen als kommunikative Einheiten, die in ihrem Prozessieren die Einheit der Differenz von System und Umwelt

Torsten Groth (1969)

Dipl.-Soz.-Wiss., Dozent am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU), selbstständiger Organisationsberater und Lehrtrainer systemische Organisationsberatung
tg@torsten-groth.org, www.torsten-groth.org



kommunikativ reproduzieren (vgl. Luhmann 1992, 214). Die Umwelt wird somit zum Teil der Systems, Umwelt wird verstanden als „Negativkorrelat“ (Luhmann 1984, 249); man könnte auch sagen, das System ist ein autopoietischer Prozess der kommunikativen Grenzziehung, der die Unterscheidung System und Umwelt entfaltet. Für ein Irritationsverständnis sind diese Überlegungen fundamental. Wenn Systeme als Einheit der Differenz von System und Umwelt verstanden werden, sind jegliche Überlegungen ausgeschlossen, nach denen etwas von Außen nach Innen kommt. Es geht nicht mehr „um eindimensionale Wirkungszusammenhänge zwischen der Umwelt und der Organisation, sondern um Grenzziehungen, um Prozesse der Selbstabgrenzung eines Systems von seiner Umwelt“ (Groth/Wimmer 2004, 234).

Doch wie könnte ein Irritationsverständnis aussehen, das diesen Überlegungen gerecht wird, dabei jedoch weder die Unmöglichkeitssseite überbetont und das Intervenieren entmutigt, noch der Versuchung erliegt, man könne mit (systemischem) Geschick oder Nachdruck doch planbar in ein System intervenieren? – Die Lösung ist hier, wie auch schon zuvor beim Thema Komplexität, die Beraterische Beobachtung 2. Ordnung auf die praktizierten Strategien des Umgangs mit dem zirkulären System-Umwelt-Verhältnis zu lenken. Neben den Selektionsstrategien, mit denen Komplexität bearbeitet wird (s.o.), ist mit Blick auf das Verhältnis von System und Umwelt nach der Selbstversorgung eines Systems mit Information zu fragen. Wie erzeugt eine Organisation aus dem Rauschen in ihrer Umwelt Information und wie verdichtet sie diese anhand selbstgewählter Prämissen zu entscheidbaren Problemen. Bateson, auf den viele der Luhmannschen Ideen zurückgehen, hat diese auf die viel zitierte Formel gebracht „Eine Information ist ein Unterschied, der einen Unterschied

macht“ (1985). Nichts anderes meint Luhmann, wenn er schreibt: „Das Konzept des selbstreferentiell-geschlossenen Systems steht nicht im Widerspruch zur Umwelt-offenheit der Systeme; Geschlossenheit ist vielmehr eine Form der Erweiterung möglichen Umweltkontaktes; [...]“ (Luhmann 1984, 63).

All diese Praxen der Selbstversorgung mit Information sind, so sehr Luhmann das Verhältnis auf die Theoriespitze treibt, durchaus beobachtbar. Weick gibt

»Das System ist ein autopoietischer Prozess der kommunikativen Grenzziehung, der die Unterscheidung System und Umwelt entfaltet. Für ein Irritationsverständnis sind diese Überlegungen fundamental.

hierzu den Hinweis, sich stärker mit Labelling-Prozessen zu befassen: „Allgemein formuliert beeinflusst die Umwelt Organisationen durch unerwartete Ereignisse und alles, was sich in der Umwelt ändert. Schaut man aber genauer hin, merkt man, dass die überraschenden Umweltereignisse und Veränderungen aufgrund von Etikettierungen, die ihr von den Organisationen angeheftet werden, überhaupt erst ausgemacht werden. Wenn eine Organisation die Umwelt als feindlich oder bösartig betrachtet und sich entsprechend verhält, wird die Umwelt auch diese Eigenschaften ‚haben‘. Kurz: *Die Umwelt beeinflusst Organisationen durch die Art, wie sie wahrgenommen wird!*“ (Weick 2001, 133).

Zu kurz gegriffen wäre es, wenn Beratung beim Kundensystem (also fremdreferentiell) ein System-Umwelt-Verhältnis unterstellt, das durch systemintern produzierte Etikettierungen imaginiert wird. Auch Beratung hat für sich, oder auch für das gemeinsam mit dem Kunden kreierte Berater-Kunden-System zu unterstellen,

dass Umweltkontakt durch beidseitige Imagination zustande kommt (vgl. Luhmann 2000, 78). Beratung wird nur in Abhängigkeit von den Zuschreibungen (Etikettierungen) des Systems zur Umwelt und kann erst anschließend versuchen, Beraterisch zu agieren. „Für Berater erwächst hieraus das Problem, dass sie nicht per se Umwelt eines Systems sind, wie es noch in frühen System-Umwelt-Modellen suggeriert wurde. Sie sind es erst dann, wenn sie in die reflexive Verschleifung von System und Umwelt eingebunden sind und in der Art und Weise, wie ein System sich ‚seinen eigenen Reim darauf macht‘“ (Groth/Wimmer 2004, 235).

Nicht verwundern vermag es angesichts dieser Sichtweise, dass Fachberatung zunächst einen guten Zugang zu Klienten finden kann. Ihnen gelingt es, mit Verweis auf ausgewiesene Expertise und Reputation auf Verunsicherung beim Kunden über angemessene Umweltkonstruktionen antworten zu können. Im Repertoire systemischer Berater fehlen zumeist solche Konzepte 1. Ordnung, die sie den Unternehmen andienen können. Dafür haben sie Möglichkeiten, mit dem Kunden an Formen der internen Erzeugung eines Außen zu arbeiten, was man als Veränderung 2. Ordnung bezeichnen könnte. Hierzu bietet es sich an, mit dem Konzept Paradoxie/Paradoxieentfaltungen zu arbeiten.

OPERIEREN IM NETZWERK EIGENER OPERATIONEN – ZUGANG ÜBER PARADOXIEN

Mit einer Zuspitzung auf Paradoxien besteht die Möglichkeit, die Leistungen eines Systems darin zu sehen, Informationen aus zirkulären Verhältnissen zu gewinnen.² Die beobachtbaren Praktiken der Entparadoxierung geben Hinweise auf die (Selbst-)Irritation von Systemen und erhöhen die Wahrscheinlichkeit, Möglichkeiten der unmöglichen Intervention zu reflektieren. In seinem Buch „Organisation und Entscheidung“ (2000) verdichtet Luhmann eine Unterscheidungstheorie, eine Kommunikationstheorie, und eine Zeittheorie zu einer Organisationstheorie (vgl. Baecker 2004, *grundlegend Luhmann 2000*). Wer sich mit der (Selbst-)Irritationsfähigkeit von organisierten Sozialsystemen befassen möchte, kann ausgewählte Aspekte dieser drei Theoriezugänge getrennt nutzen und drei Stabilisierungs- und auch Informationsgenerierungsmechanismen in den Blick nehmen. Wenn Irritation als ein systeminterner Prozess zu sehen ist, geht es vor allem darum, Erklärungsmodelle zu nutzen, die aufzeigen, wie Systeme neben Offenheit und Geschlossenheit (Unterscheidungstheorie) auch

Stabilität und Wandel (Kommunikationstheorie) sowie Vergangenheit und Zukunft (Zeittheorie) intern prozessieren. Kurz, wie sie ihr Überleben in einer Umwelt sichern, die, s. o., immer „nur“ ihr eigene sein kann.

Bezogen auf die drei Zugänge kann Beratung die folgenden Strategien der Enttautologisierung beobachten oder auch zum Inhalt der Beratungskommunikation machen:

- a) Wie wird ein Außen imaginiert, das „steuernde“ Wirkung auf ein System ausübt, obgleich das Außen doch intern konstruiert ist? – Die „Lösung“ eines Systems besteht darin, den tautologischen Zirkel, dass das Außen ein Innenabbild ist zu unterbinden und wenigen „Außenereignissen“, Objektivität zu unterstellen („Der Markt hat sich verändert“).
 - b) Wie bilden sich Strukturen heraus, die eine Form von Beständigkeit suggerieren, obgleich alles, was passiert, sich einzig auf der Ebene der Elemente, also flüchtig vollzieht? – Die „Lösung“ eines Systems besteht darin, den Zirkel, dass eine Struktur auch immer nur ein Ereignis ist, zu unterbinden, und ausgewählten Strukturen Beständigkeit und relative Unveränderlichkeit zuzusprechen („Das haben wir schon immer so gemacht!“).
 - c) Wie werden Vergangenheiten und Zukünfte imaginiert, die immer „nur“ gleichzeitig, als in einer Gegenwart vorkommen? – Die „Lösung“ eines Systems besteht darin, den tautologischen Zirkel, dass alles, was passiert, immer nur in der Gegenwart passiert, zu unterbinden, und eine Zeit in der Zeit zu erfinden, die eine Differenz zur Gegenwart darstellt („Schon der Gründer hat gesagt“, bzw. „In drei Jahren wird dieses Produkt nicht mehr modisch sein“).
- Wie man sieht, bleiben alle Fragen in den zirkulären Prämissen des Konstruktivismus verhaftet. Die Figur Tautologie und Paradoxie erinnert an Münchhausens Schopf und weist auf den Mehrwert einer paradoxie-theoretischen Betrachtung hin. Mit dieser lässt sich zeigen, dass jedes System Auswege aus der Tautologie gefunden hat und sich selbst auf diese Weise (selbst)irritationsfähig aufstellt. Von hoher Relevanz ist hierbei das Gedächtnis, denn „nur Erfahrungen des Systems mit sich selbst, und zwar Erfahrungen, die im Systemgedächtnis festgehalten sind und reaktualisiert werden können, können dem System zeigen, welche Umweltannahmen sich bewähren und welche nicht“ (Luhmann 2000, 153). – Sowohl Verfahren und Aktenführung als auch Themen und Geschichten dienen einem System

² Dies kann an dieser Stelle nur angedeutet werden; zum Nutzen dieser Denkfigur „Tautologie/Paradoxie“ siehe grundlegend: Luhmann 1987.

als Gedächtnis, unter dessen Inanspruchnahme ein System entscheidet, ob Phänomene nicht beachtet werden („Rauschen“) oder irritieren, und ob diese Irritation als neu, bekannt, oder abweichend bewertet wird (vgl. Luhmann 1995, 63). – Der Rückgriff auf ein Systemgedächtnis ist insofern als eine weitere Praxis der Enttautologisierung zu betrachten.

Mithilfe einer Paradoxiethorie wird (Selbst-)Irritation denkbar, und in den Praktiken der Enttautologisierung wird dies sichtbar. Der externe Beobachter wird Kontingenzen dort beobachten können, wo ein Unternehmen eine Lösung hat.

IM BERATUNGSSYSTEM

Die genannten systemtheoretischen Denkfiguren, die bisher vornehmlich fremdreferentiell argumentiert wurden, sind im nächsten, vorletzten Part dieses Artikels auf Beratung als System zu beziehen. Sie machen darauf aufmerksam, dass sich Beratung ohne operativen Zugang zum Kundensystem vollzieht. Dies ist grundlegend schon in den frühen Arbeiten zur systemischen Organisationsberatung reflektiert worden (vgl. Wimmer 1992). Die Bezeichnungen Klientensystem, Beratersystem und Beratungssystem bzw. Berater-Klientensystem machen auf die Trennung aufmerksam, ohne dass es in praxisnäheren Arbeiten immer in der Radikalität der Trennung weitergedacht wurde (vgl. Willke 1992). Kein Berater kann kausal auf ein Unternehmen einwirken – kein Fachberater, kein Prozess- und kein noch so systemisch agierender Berater. Beratung funktioniert immer nur unter den Bedingungen dieser „Kommunikations-sperre“ (Luhmann 1992).

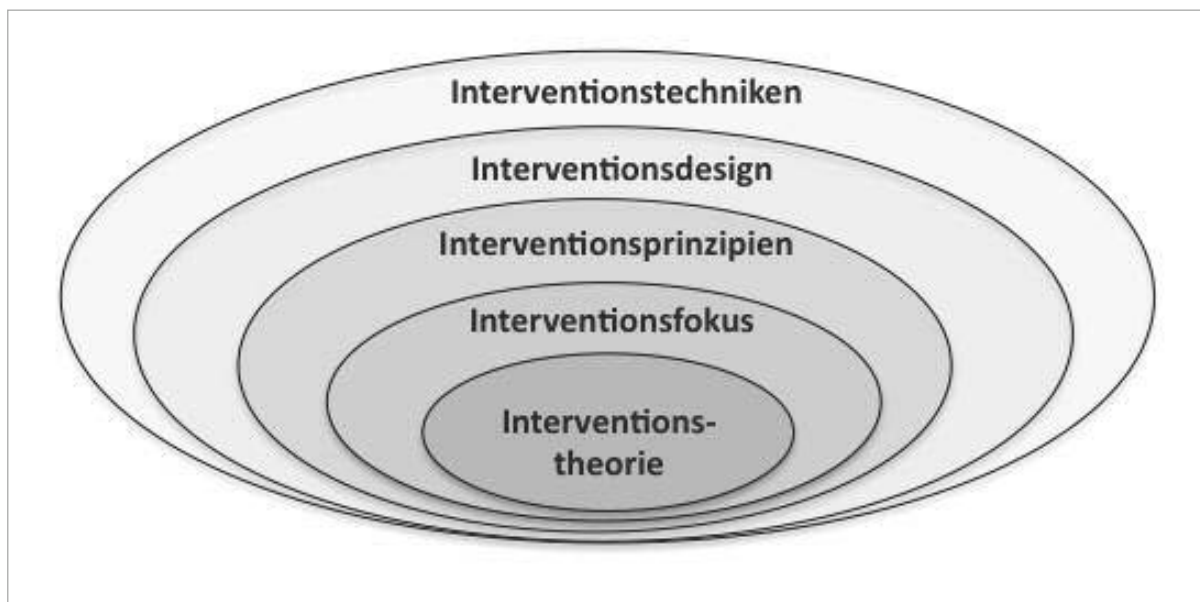
Die Unmöglichkeit der direktiven Intervention ist keineswegs zu verwechseln mit der Unmöglichkeit der Intervention. Denn Beeinflussung findet ja beobachtbar statt, aber eben nicht durch Grenzüberschreitung, sondern auf der Basis „beidseitiger Projektion“ (Fuchs 1999, 139). Deshalb können in dem Drittsystem Beratung Stimuli gesetzt werden (vgl. Wimmer 1992, 84). Berater haben zwar keinen „Durchgriff“, aber all das, was Beratung unternimmt, oder was der Kunde ihnen unterstellt, kann unter dem Gesichtspunkt „Auslösekausalität“ (Fuchs 2014, 9) betrachtet werden. Irritationen bleiben gebunden an das Verhältnis von Systemen zueinander als „konditionierte Co-Produktion“ (vgl. Fuchs 1999, 138 ff.). Nicht zu vergessen ist hierbei auch das Verhältnis von Psyche und Kommunikation, das hier nur ganz kurz angerissen werden soll. In den vielen Diskussionen

um die vermeintliche Nichtbeachtung des Individuums (vgl. Groth 2013) wurde dem Umstand wenig Beachtung geschenkt, dass soziale Systeme nicht wahrnehmen können. Hierzu bedienen sie sich organisch-psychischer Ressourcen der Wahrnehmung. Auf die Ressource Wahrnehmung wird aber nur höchst selektiv zugegriffen, denn alle Wahrnehmung kann einzig über Kommunikation, nach Maßgabe der Strukturen eines Systems, also auch als (Selbst-)Irritation Einfluss nehmen. Die große Chance des Sozialsystems Beratung liegt gerade darin, dass andere Selektivitäten wirken, so dass Beratung Wahrnehmungen (Sorgen, Ängste, Bauchgefühle, Tabus) in die Kommunikation bringen kann, die unter den Prämissen in Organisationen nicht eingebracht werden.

Damit sind wir schlussendlich beim Thema Interventionsstrategie gelandet. Erstens ist es keineswegs beliebig, welche Selektionsentscheidungen im beraterischen Vorgehen getroffen werden und zweitens vollzieht sich Beratungskommunikation in einem Prozess, der permanenten „Kontrolle von Intransparenz“ (Luhmann 1997), in dem z. B. Angebote des Beobachtens, Vorgehens, Denkens, Hinterfragens nachgesteuert werden können. Wenn Beratung nicht direkt intervenieren kann, so kann sie jedoch anhand der Reaktionen des Kunden auf Versuche der Einflussnahme vieles über das weitere beraterische Vorgehen lernen und reflektieren.

INTERVENTIONSSTRATEGIE – DIE PRAXIS BERATERISCHER IRRITATION

Mit den bisherigen Überlegungen sollte verdeutlicht werden, dass ein systemtheoretisches Verständnis von Irritation nicht vom Intervenieren abhalten sollte, sondern ganz im Gegenteil eine Ermutigung darstellt. Die anfängliche Engführung auf Konzepte wie z. B. Auto-poiese und operative Geschlossenheit mitsamt der Folgerung einer unmöglichen instruktiven Intervention hat ein weit zu negatives Bild systemischer Interventionen gezeichnet. Gerade unter Bedingungen der Unmöglichkeit direkter Einflussnahme empfiehlt es sich, eine Interventionsstrategie zu entwerfen, die es ermöglicht, erfolgreiche und vor allem erfolglose Versuche der Einflussnahme auf die Selbstirritationsfähigkeit des Kunden zu reflektieren. Hierzu bietet es sich anhand eines Schalenmodells an, die fünf Kategorien „Interventionstheorien“, „Interventionsfokus“, „Interventionsprinzipien“, „Interventionsdesign“ und „Interventions-techniken“ zu trennen (siehe Abb. nächste Seite).



Fünf Ebenen der Interventionsstrategie

Der ausgiebige Theoriefokus im ersten Teil dieses Beitrags lässt erahnen, warum eine **Interventionstheorie** im Kern der Interventionsstrategie stehen sollte. Alle vorgenannten Folgerungen aus der Theorieanlage (Paradoxieentfaltung, Autopoiese, operative Geschlossenheit; Trennung sozialer und psychischer Systeme, Unmöglichkeit direkter Einflussnahme) sind zum Ausgangspunkt einer Interventionsstrategie zu nehmen. Dies muss hier nicht noch einmal wiederholt werden. In der Praxis der Intervention hat es sich zudem bewährt, Anleihen bei der von Luhmann präferierten, „funktionalen Methode“ zu nehmen (*siehe hierzu ausführlich Luhmann 1991; siehe Nassehi 2012*). In aller Kürze ist hiermit eine Suchbewegung gemeint, alle beobachtbaren, sich musterhaft wiederholenden Praktiken auf ihren Beitrag zur Autopoiese eines Systems hin zu beobachten – selbst wenn die Praxis im ersten Moment als wenig sinnvoll erscheinen sollte, oder diese vom Kunden als ein Problem definiert wird, das es abzuschaffen gilt. Die relevante Frage passend zur funktionalen Methode lautet: Was ist das Problem, für das die beobachtbare Praxis eine Lösung darstellt? – Mit einem solchen, aus der Theorie abgeleiteten Beginn, wird aus einer Beobachtungsmethode zugleich ein vielleicht(?) wirksames Instrument der Intervention. Dem Kunden wird ein Reframing seiner Problemsicht angeboten.

Im zweiten Schritt **Interventionsfokus** geht es um den selektiven Prozess der Aufmerksamkeitsfokussierung des Beratersystems. Salopp formuliert ist zu klären, wo wird hingeschaut, und worauf zielen Interventionen ab? Theorie ermöglicht es dem Berater, eine „inkongruente Perspektive“ auf die thematisierten Umstände

beim Kunden zu werfen. Die soziologische Systemtheorie bietet der Beratung ein vielfältig nutzbares Repertoire, den Konstruktionen des Kunden eigene entgegenzusetzen und andere Fokussierungen und Zuschreibungen vorzunehmen. Es wird also auf Konstruktionen von Wirklichkeit fokussiert. Auch wird Beratung eher auf Kommunikationsmuster achten, denn auf Handlungen von Einzelpersonen, es werden Systemtypen unterschieden, die Paradoxiebearbeitungen in der Vordergrund gestellt etc.

Im dritten Schritt nähert man sich bekannterem Terrain beraterischen Arbeitens. Unter **Interventionsprinzipien** werden verallgemeinerungsfähige Leitunterscheidungen zusammengefasst, die die Richtung beraterischer Interventionsbemühungen festlegen. Hiermit sind Versuche der Einflussnahme auf Kommunikationsmuster, Paradoxiebewältigungen oder auch Wirklichkeitskonstruktionen gemeint. Im Rahmen der Beratung ist zu reflektieren, inwieweit Irritationen beim Kunden zu ermöglichen sind, die Kopplungen jeglicher Art loser oder fester werden lassen. Auch gehört die Arbeit an der Härte bzw. Weichheit von Wirklichkeitskonstruktionen zu typischen Interventionsprinzipien, wie auch die Frage nach stärker Trennung oder Verbindung von unterschiedlichen Systemrationalitäten. Besonders hervorzuheben in dieser kurzen Auflistung von Interventionsprinzipien ist die Unterscheidung: Unterbrechung eines Musters oder Etablierung eines neuen Musters. Reicht es aus, wenn Beratung „Verbesserung“ herbeiführt, indem „problematisches Verhalten“ zukünftig nicht mehr auftritt, oder zielt Beratung darauf ab, dass etwas Neues initiiert wird (*vgl. Simon 2014*)?

Beim **Interventionsdesign** geht es um Fragen des „Zuschneidens“ von Kommunikationsmöglichkeiten. Während in vielen Veröffentlichungen üblicherweise allein die Dreiteilung thematisiert wird: Kundensystem, Beratersysteme und Beratungssystem (oder auch Berater-Kundensystem), geht es beim Design um das Ermöglichen neuer oder auch Verhindern angestammter Kommunikationsmuster durch die Gestaltfragen des Beratungsprozesses. Dies geht weit über die Etablierung eines Beratungssystems hinaus. Es gehört mit zu den wichtigsten systemischen Interventionen, Personen, Bereiche, Abteilungen, Standorte etc. in Kommunikationssituationen zu bringen, die einen Unterschied machen zu den alltäglichen Kommunikationsroutinen. Vor allem im Interventionsdesign (oder auch in der Architektur von Veränderungsprozessen) findet der Begriff „konditionierte Co-Produktion“ s. o.) seine Umsetzung. Gerade wenn ich nicht direktiv intervenieren kann, bekommen Design- und Architekturfragen eine besondere Bedeutung.

Nicht zufällig kommen die **Interventionstechniken** am Ende dieser Auflistung einer Interventionsstrategie. Hier geht es um Entscheidungen, wann welche Instrumente der Gestaltung von Beratungskommunikation zum Einsatz kommen; und es geht natürlich auch um die handwerklichen Fähigkeiten, der „Teilhabe“ an Beratungskommunikation. Erinnert sei zum einen an all jene Techniken, die dem Repertoire der systemischen Familientherapie zugerechnet werden, also Umdeutungen, zirkuläres Fragen, paradoxe Interventionen etc. Nicht selten werden diese Techniken als Kernbestandteil der systemischen Beratung gesehen und werden als einzig angemessene Formen systemischen Arbeitens betrachtet. Das hier entwickelte Interventionsverständnis setzt sie jedoch bewusst an den Rand und öffnet das Repertoire bewusst hin zu klassischen Techniken; alle Formen des Fragens oder Spiegeln gehören dazu, wie auch das Setzen von Inputs etc. Sofern Beratung das eigene Vorgehen in einem kongruenten systemischen Zusammenhang reflektieren kann, stehen alle denkbaren Formen des Intervenierens zur Verfügung, wie sie von Fachberatern, Prozessberatern, Aufstellern, Werbeagenturen, Theatergruppen etc. verwendet werden.

Die fünf Ebenen der Interventionsstrategie mögen den Eindruck erwecken, sie seien nicht schlüssig abgegrenzt, und es müsse eindeutiger Hinweise zum Vorgehen geben. Aber, Strategie heißt hier gerade nicht Planung des Beratungsverlaufs. Unter der Prämisse, dass Irritation ein systeminterner Prozess beim Kunden ist, ist Beratung angehalten, ein Repertoire an Verhaltensmöglichkeiten parat zu halten. Insofern ist Beratung weit mehr Kunst als Handwerk und muss in der Lage sein, das „Situationspotential“ (*Jullien*) zu nutzen. Was auch bedeutet, angesichts der Nichtvorhersagbarkeit von Beratungsverläufen darauf vertrauen zu können, brauch-

bare Interventionen ableiten zu können, also Kommunikationsprozesse konditionieren zu können, in denen sich im Entziehen des Kunden und anders Weiterlaufen des Beratungsprozesses zugleich auch Möglichkeiten weiterer Konditionierung ergeben.

» **Theoriegeleitete Konzepte und Vorgehensweisen ermöglichen es, den Kunden ... auf eine Art zu beobachten, dass in der Beratungskommunikation der Doppelauftrag der Beratung mit einer höheren Wahrscheinlichkeit gelingt.**

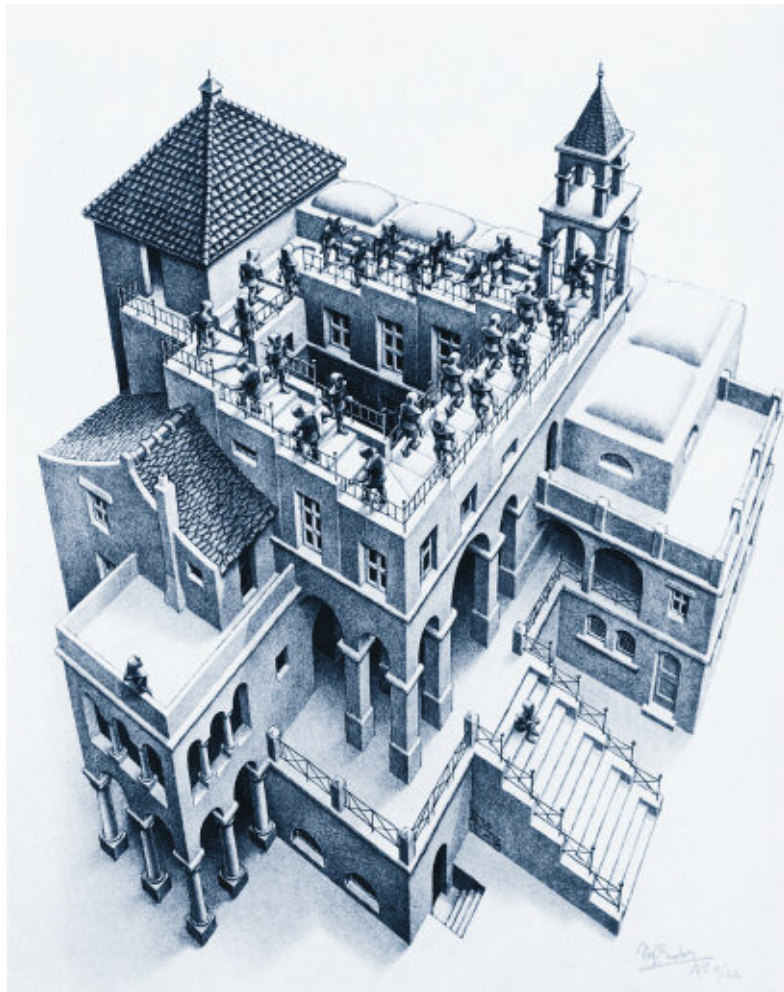
Zum Ende eines Vortrags, den Luhmann aus Anlass seiner Emeritierung gehalten hat, entwirft dieser ein Bild einer resonanzfähigen Gesellschaft, deren Leistung es wäre, „sich selbst disziplinierende Beobachtungsmöglichkeiten freizusetzen, die nicht an die im Alltag oder in den Funktionssystemen eingebundenen Beschränkungen gebunden sind“ (*Luhmann 1993, 259*). Wenn Beratung dies für Organisationen leisten möchte, dann wird ein weiteres Mal deutlich, welchen Beitrag Theorie zur Beratung liefern kann. Sie kann nicht nur für die unmöglichen Möglichkeiten der Intervention sensibilisieren, sie kann auch Unterscheidungen und damit Beobachtungsmöglichkeiten liefern, die im Beratungsprozess abseits der bekannten Praxis zu einer neuen Praxis werden kann.

Theoriegeleitete Konzepte und Vorgehensweisen ermöglichen es, den Kunden in seiner zwar operativ geschlossenen, aber beobachtbaren Operationsweise auf eine Art zu beobachten, dass in der Beratungskommunikation der Doppelauftrag der Beratung mit einer höheren Wahrscheinlichkeit gelingt. Zum einen kann die Anschlussfähigkeit gewahrt werden (der Kunde erkennt sich wieder), und zum anderen können andere Sichten angeboten und neue Fragen aufgeworfen werden, die brauchbare Irritationen beim Kunden hervorrufen. Dies kann man Igel-Strategie nennen, wie beim Wettlauf zwischen Hase und Igel. Bekanntlich gewinnt

der Igel mit der List, seine Frau hinzuzuholen, so dass jeweils an beiden Enden des Feldes einer von beiden dem Hasen zurufen kann: „Ick bün all dor!“ (Ich bin schon da!). 🦔

LITERATUR

- Baecker, Dirk (1992):** Fehldiagnose „Überkomplexität“: Komplexität ist die Lösung, nicht das Problem. In: gdi-Impuls 4/1992, S. 55–62.
- Baecker, Dirk (2000):** Die Theorieform des Systems. In: Soziale Systeme, H. 6 (2000), S. 1–24.
- Baecker, Dirk (2004):** Organisation als Begriff. In: Ders.: Wozu Soziologie. Berlin: Kadmos, S. 83-106.
- Bateson, Gregory (1985):** Ökologie des Geistes. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Fuchs, Peter (1999):** Intervention und Erfahrung. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Fuchs, Peter (2014):** Organisation und Communitas – Zur Crux der Selbstbeschreibung von Organisationen als Familien. Manuskript Neubrandenburg
- Groth, Torsten/ Wimmer, Rudolf (2004):** Konstruktivismus in der Praxis: Systemische Organisationsberatung. In: von Ameln, Falko (Hg.): Konstruktivismus. Tübingen/ Basel: Francke, S. 224-243
- Groth, Torsten (2103):** Person und Organisation als eine Seite einer Medaille. In: Schumacher, Thomas (Hg.): Professionalisierung als Passion, S. 86-96.
- Habermas, Jürgen (1985):** Der philosophische Diskurs der Moderne. Frankfurt/M.: Suhrkamp
- Königswieser, Roswita u. a.(1995):** Systemische Intervention in der Beratung. In: Organisationsentwicklung, 14, H. 2, S. 53-65
- Königswieser, Roswita u. a. (Hg.) (2006):** Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozessberatung. Stuttgart: Klett-Cotta
- Krizanits, Joanna (2009):** Die systemische Organisationsberatung. Wie sie wurde, was sie wird. Wien: Facultas Verlag
- Luhmann, Niklas (1984):** Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1987):** Tautologie und Paradoxie in der Selbstbeschreibung moderner Gesellschaft. In: Zeitschrift für Soziologie, 16, H. 3, S. 161-174.
- Luhmann, Niklas (1991):** Funktionale Methode und Systemtheorie. In: Ders. : Soziologische Aufklärung 1. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme. Opladen: Westdt. Verlag, S. 31-53
- Luhmann, Niklas (1992):** Kommunikationssperren in der Unternehmensberatung. In: Luhmann, Niklas/ Fuchs, Peter: Reden und Schweigen. Frankfurt/M.: Suhrkamp, S. 209-227.
- Luhmann, Niklas (1993):** Was ist der Fall? und Was steckt dahinter? Die zwei Soziologien und die Gesellschaftstheorie. In: Zeitschrift für Soziologie, 22, H. 4, S. 245-260.
- Luhmann, Niklas (1995):** Die Behandlung von Irritation: Abweichung oder Neuheit. In: ders.: Gesellschaftsstruktur und Semantik. Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft Band 4, S. 55-100.
- Luhmann, Niklas (1997):** Die Kontrolle von Intransparenz. In: Ahlemeier, Heinrich W./ Königswieser, Roswita (Hg.): Komplexität managen: Strategien, Konzepte und Fallbeispiele. Wiesbaden 1997. S. 51 – 76.
- Luhmann (2000):** Organisation und Entscheidung. Wiesbaden: Westdt Verlag.
- Nassehi, Armin (2012):** Funktionale Analyse. In: Jahraus, Oliver u.a (Hg.):Luhmann- Handbuch. Leben-Werk-Wirkung. Stuttgart; Weimar: J.B. Metzler, S. 83f.
- Simon, Fritz B. (2014):** Einführung in die (System)Theorie der Beratung. Heidelberg: Carl Auer.
- Willke, Helmut (1994):** Systemtheorie II: Interventionstheorie: Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme. Stuttgart:
- Wimmer, Rudolf (1992):** Was kann Beratung leisten? Zum Interventionsrepertoire und Interventionsverständnis der systemischen Organisationsberatung. In: Ders. (Hg.): Organisationsberatung: Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 59-111.
- Wimmer, Rudolf (2012):** Organisationstheorie, Management und Beratung. In: Jahraus, Oliver u.a (Hg.):Luhmann- Handbuch. Leben-Werk-Wirkung. Stuttgart; Weimar: J.B. Metzler, S. 373-378.
- Wimmer, Rudolf u. a.(Hg.) (2013):** Beratung im dritten Modus. Die Kunst, Komplexität zu nutzen. Heidelberg: Carl Auer.



M. C. Escher, Treppauf und Treppab, 1960

Impressum

supervision Mensch Arbeit Organisation

Herausgeber:

Prof. Dr. Winfried Münch,
Prof. Dr. Wolfgang Weigand

Redaktionsleitung:

Dr. Brigitte Hausinger (D),
Prof. Dr. Erhard Tietel (D)

Redaktion:

Dr. Susanne Ehmer (A), Ronny Jahn (D),
Martin Johnsson (D), Andreas Nolten (D),
Andrea Sanz (A), Mirjam Weigand (D)

Redaktionsanschrift/Verlagsanschrift:

Zeitschrift Supervision
Düppelstraße 19, 14163 Berlin
E-Mail: info@zeitschrift-supervision.de
www.zeitschrift-supervision.de
Bitte an diese Anschrift alle redaktionellen Beiträge und Anfragen senden.
Jeglicher Nachdruck oder die Verwendung in elektronischen Medien bedarf der Genehmigung der Herausgeber.

Abonnements, Einzelheftbestellungen und Anzeigen:

Sabine Broll

E-Mail: info@zeitschrift-supervision.de

Tel.: 030.29 77-12 71

Fax: 030.29 77-30 49

supervision erscheint vierteljährlich (im März, Juni, September und Dezember). Der Bezugspreis für das Einzelheft beträgt 12,50 EUR (zzgl. Versandkosten), für das Jahresabonnement (4 Hefte) 42,00 EUR (zzgl. Versandkosten). Kennenlernabonnement: 4 Hefte 30,00 EUR (portofrei/Ausl. 14,- EUR). Das Kennenlernabonnement endet, ohne dass es einer Kündigung bedarf, und wird nicht verlängert.

Abonnements laufen ein Jahr und können mit einer Frist von 8 Wochen zum Vertragsende gekündigt werden.

Anzeigenschluss: 8 Wochen vor Erscheinungstermin. Nähere Informationen zu Anzeigen in den Mediadaten auf www.zeitschrift-supervision.de

Gestaltung:

Enno Hurlin, Berlin

Druck:

Oktoberdruck AG, Berlin

Versand:

VfJ-Werkstätten, Berlin

HEFT 2-2015

ZUGEHÖRIGKEIT

Joanna Pfaff-Czarnecka

Zugehörigkeit heute

Theresa Volk

Hallo? Braucht mich jemand? Zugehörigkeiten unter Druck.
Über das Verschwinden sozialer, professioneller und ideeller Ressourcen und seine Kompensation

Erhard Tietel

Psychologischer Vertrag und organisatorisches Commitment

Hermann Kotthoff

Wozu und warum Zugehörigkeit?
Betriebssoziologische, betriebswirtschaftliche und wirtschaftspsychologische Perspektiven

Interview mit Ursula Holtgrewe

„Umso wichtiger scheint es mir, sich um die Pflege der professionellen
Substanz des jeweiligen Feldes zu kümmern“

Bernhard Krusche

„One Team, One Dream“ – Paradoxien der Zugehörigkeit bei M&A-Prozessen

Monika Möller

Zugehörigkeit als Aufgabe verstehen

Jan Lohl

„ ... dass man mehr von ihm wollte und zugleich ein bisschen Schiss kriegte“
Über die Herstellung von Zugehörigkeit bei Supervisor_innen