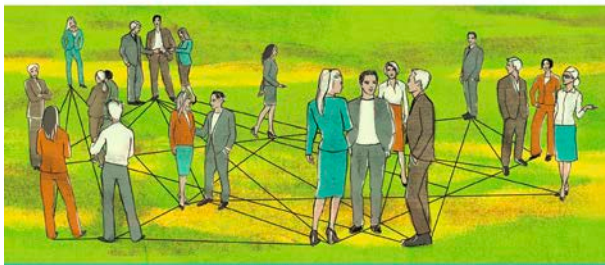


Eckard König
Gerda Volmer



Handbuch Systemische Organisationsberatung

2. Auflage

WEITERBILDUNG · QUALIFIKATION

BELTZ

Leseprobe aus: König, Volmer, Handbuch Systemische Organisationsberatung, ISBN 978-3-407-29368-8
© 2014 Beltz Verlag, Weinheim Basel
<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-29368-8>

Zur Grundlegung der systemischen Organisationsberatung

Neben Einzel- und Familienberatung hat sich seit Mitte des 20. Jahrhunderts Beratung von Organisationen als Schwerpunkt etabliert. Dabei ist nach einigen frühen Ansätzen unter der Bezeichnung »Betriebsberatung«, »Industrieberatung«, »Wirtschaftsberatung« (Schleip 1966, S. 107 ff.) seit der Gründung des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater 1954 Beratung von Organisationen vor allem unter dem Begriff »Unternehmensberatung« geläufig (vgl. z. B. Niedereichholz 2010/2012; Schwetje 2013). Unternehmensberatung sieht sich bis heute überwiegend als Expertenberatung:

»Unter Unternehmensberatung kann man die kommunikative Interaktion zwischen einem Ratsuchenden und einem Ratgebenden verstehen, die darauf abzielt, dem Ratsuchenden eine durch methodisches Vorgehen erarbeitete Handlungsempfehlung zur Lösung einer/s betriebswirtschaftlichen Fragestellung/Problems zu geben« (Schwetje 2013, S. 11).

In Abgrenzung dazu findet sich seit Ende der 1980er-Jahre zunehmend der Begriff »Organisationsberatung« (z. B. Nevis 1988; Wimmer 1992). Hinter dieser Abwendung vom Begriff »Unternehmensberatung« dürften mehrere Gründe stehen.

- Während der Gegenstand der Unternehmensberatung in erster Linie betriebswirtschaftliche Probleme sind, geht es hier um »weiche« Themen wie Kommunikation, Führung, Unternehmenskultur.
- Damit verbunden ist eine Abwendung von (technisch oder betriebswirtschaftlich orientierter) Expertenberatung. Bei den unter dem Begriff »Organisationsberatung« angesiedelten Ansätzen steht Prozessberatung im Vordergrund: den Klienten bei der eigenständigen Problemlösung zu unterstützen.
- Schließlich deutet sich damit eine Ausweitung gegenüber herkömmlicher Unternehmensberatung an: Organisationsberatung hat nicht nur Unternehmen, sondern auch andere Organisationen wie Verwaltungen, Kliniken, Schulen, soziale Einrichtungen zum Gegenstand.

Dabei wird seit Mitte der 1980er-Jahre analog zu anderen Beratungsansätzen zunehmend auf therapeutische Konzepte zurückgegriffen:

- Organisationsberatung auf der Basis der klientenzentrierten Therapie und Beratung (z. B. Huse/Cummings 1985)
- Organisationsberatung auf der Basis der Transaktionsanalyse (z. B. Rüttinger 1992)
- psychoanalytische Organisationsberatung (z. B. Buchinger 2002; Fürstenau 2002, S. 120 ff.; Sievers u. a. 2003)
- Organisationsberatung auf der Basis der Gestalttherapie (z. B. Nevis 1988)
- Organisationsberatung auf der Basis der »Integrativen Therapie« von Hilarion G. Petzold (Petzold 2007, S. 211 ff.)
- Organisationsberatung auf der Basis der Themenzentrierten Interaktion (z. B. Freudenreich/Meyer 1992)
- Organisationsberatung auf der Basis der Lösungsorientierten Therapie im Anschluss an Steve de Shazer (z. B. Bentner 2007)
- Organisationsberatung auf der Basis der Hypnotherapie (z. B. Schmidt 2007, S. 387 ff.)
- Schließlich wird auch auf den Action-Research-Ansatz in der Tradition Lewins (Krizanits 2013) zurückgegriffen.

Seit den 1980er-Jahren finden sich zunehmend systemtheoretische Konzepte für die Beratung von Organisationen (z. B. Christ/Wedekind 1988; Elfgen 1991; König 1992; Schober 1991). Dabei wird teilweise explizit auf Luhmann zurückgegriffen, teilweise versucht, system- und handlungstheoretische Ansätze zu verbinden.

Systemische Organisationsberatung in der Tradition Luhmanns

Auf der Basis der Systemtheorie Luhmanns skizziert Rudolf Wimmer 1992 ein Konzept systemischer Organisationsberatung (Wimmer 1992). Für Wimmer sind Kommunikationsereignisse die »Basiselemente sozialer Systeme« (1992, S. 65). Aufgabe systemischer Organisationsberatung ist es, Regelkreise im Kommunikationssystem der Organisation zu stören: »Hat man einmal begriffen, dass soziale Systeme ständig neuer Aktivitäten bedürfen, um ihre Probleme auf Dauer zu stellen, dann können sich die Beraterinterventionen darauf konzentrieren, jene Prozesse zu stören, die das Problem reproduzieren« (Wimmer 1992, S. 66). Im weiteren Text finden sich dann konkrete Hinweise wie zum Beispiel:

Förderlich ist, in der Anfangsphase zu klären, »wer welche Sicht hat von der zu bearbeitenden Fragestellung ... und warum man meint, überhaupt Beratung zu benötigen« (ebd., S. 87).

Zur Grundlegung
der systemischen Organisationsberatung

Wimmer hat diese Überlegungen 2004 wieder aufgegriffen (2004, S. 270 ff.), zugleich aber die Systemtheorie stärker als theoretischen Rahmen, weniger als Basis für konkrete Interventionen definiert:

»Die neuere Systemtheorie ... beinhaltet ... keinen konkret benennbaren Kanon an beraterischen Vorgehensweisen, die gleichsam kontextunabhängig bestimmte Wirkungen erzeugen ... Sie bietet ein ausreichend elaboriertes Denkinstrumentarium, mit dem sich ein angemessenes Verständnis der jeweiligen Organisation ... und ihrer spezifischen Probleme erarbeiten lässt« (Wimmer 2004, S. 257).

Gleichzeitig wird der Rahmen der Systemtheorie erweitert, indem neben Luhmann auf den radikalen Konstruktivismus, die naturwissenschaftlichen Studien Prigogines und die systemische Familientherapie hingewiesen wird (ebd., S. 256).

Ebenfalls auf Luhmann greift Helmut Willke zurück. Im zweiten Band seiner »Systemtheorie« wird Organisationsberatung als eigener Interventionsbereich neben Therapie und Politik aufgeführt (Willke 2005, S. 140 ff.; urspr. 1994).

Da für Willke im Anschluss an Luhmann soziale Systeme »nicht aus konkreten Menschen, sondern aus Kommunikationen« bestehen (Willke 2006, S. 41), lenkt Organisationsberatung die Aufmerksamkeit auf das Kommunikationssystem:

»Entgegen naiven Vorstellungen von Kommunikation und Handeln kommt es für die Inhalte der systemischen Interaktion nicht auf die Intentionen oder Interessen der beteiligten Individuen an, sondern auf die Gesetzmäßigkeiten der Operationsweise der betroffenen Sozialsysteme« (Willke 2005, S. 160).

Daraus ergeben sich »Leitlinien einer ... Methodologie der Intervention« (Willke 2005, S. 66):

»Die Kunst der Intervention besteht darin, mittels geeigneter Instrumente die empfindlichen und kritischen Parameter und Prozesse eines Systems ausfindig zu machen« (Willke 2005, S. 74).

Willke entwickelt keine Methoden systemischer Organisationsberatung, sondern er greift auf verschiedene Interventionskonzepte wie »Systems Thinking« von Peter Senge oder die »Paradoxa der Organisationsentwicklung« von Tom Peters zurück. Im Anschluss daran formuliert er folgende »Grundsätze« für die Veränderung von Organisationen (Willke 2005, S. 71 ff.):

- Komplexe Systeme sind aufgrund ihrer hohen Vielschichtigkeit nicht linear vernetzt: »Zwischen Ursache und Wirkung gibt es keine Punkt-zu-Punkt-Zuordnung« (ebd., S. 71).
- Komplexe Systeme haben bestimmte Druckpunkte, die auf Interventionen besonders stark reagieren. Um Veränderungen in einem System erzielen zu können, gilt es, an den »sensitiven« Punkten des Systems anzusetzen. Daraus ergeben sich konkrete Interventionsregeln wie zum Beispiel:
 - *»Je stärker du drückst, desto stärker schlägt das System zurück ...*
 - *Das Systemverhalten wird besser, bevor es schlechter wird ...*
 - *Langsam ist schneller ...*
 - *Kleine Änderungen können große Wirkungen erzielen – aber die sensiblen Druckpunkte des Systems sind am schwersten zu erkennen ...*
 - *Schuldzuweisungen bringen nichts«* (Willke 2005, S. 183).

Solche Interventionsregeln machen jedoch letztlich nur Sinn auf der Basis eines handlungstheoretischen Modells: Die Forderung »Schuldzuweisungen bringen nichts« bleibt leer, wenn sie nicht als Forderung an ein handelndes Subjekt gerichtet ist, das sie verstehen und auch umsetzen kann. Insgesamt: Eine Begründung von Organisationsberatung allein auf der Basis der Systemtheorie von Luhmann ist offenbar nicht durchzuhalten:

»Die (luhmannsche) Systemtheorie ist eine Theorie der Diagnose und der Verständnisses des Sozialen, keine Technologie zu seiner Änderung In ihrer Anwendung wird sie zur Technologie – und das verändert sie zur Unkenntlichkeit Die Praxis der Beratung zwingt – nicht stets, aber immer wieder – zur Aufgabe (auch: Preisgabe) der distanzier-ten Beobachtung und zur Handlung und Intervention« (Neuberger 2007, S. 31).

Systemische Organisationsberatung zwischen System- und Handlungstheorie

Eine Reihe Autoren versucht, Luhmanns Ansatz mit konstruktivistischen und handlungstheoretischen Ansätzen zu verbinden.

- Der »Heidelberger Ansatz« geht auf die Rezeption der Familientherapie im Rahmen eines psychoanalytischen Ansatzes durch Helm Stierlin in den 70er-Jahren des 20. Jahrhunderts zurück (Stierlin 2001) und wurde dann durch Schüler von Stierlin, insbesondere Gunthard Weber, Fritz Simon, Gunther Schmidt und Arnold Retzer in verschiedene Richtungen weiterentwickelt. Dabei liegt

Zur Grundlegung
der systemischen Organisationsberatung

der Schwerpunkt lange Zeit auf der Familientherapie, seit Ende der 1990er-Jahre wird – insbesondere durch Fritz Simon – die Aufmerksamkeit auch auf Organisationen gerichtet. Aufgabe systemischer Beratung ist es dann, Anstöße zur Veränderung des Kommunikationssystems zu geben: »Der systemische ... Berater führt ... alternative Beobachtungsschemata in die Kommunikation des Unternehmens ein« (Simon 2004, S. 322). – Schwerpunkt der Organisationsberatung ist damit die Analyse von Organisationen aus systemischer Sicht (zum Beispiel die Analyse von Regelkreisen: ebd., S. 49 ff., S. 74 ff.), weniger die Entwicklung und Anwendung konkreter Beratungstools.

- Der seit 1984 von Roswitha Königswieser, Alexander Exner, Frank Boos, Barbara Heitger u. a. entwickelte Neuwaldegger Ansatz ist ursprünglich stark betriebswirtschaftlich ausgerichtet und hat dann Luhmanns Systemtheorie rezipiert:

»Unternehmen als soziale Systeme aufzufassen bedeutet, Mitglieder dieser Organisation der inneren Systemumwelt zuzurechnen ... Aus diesen Annahmen folgt, dass Diagnosen und Interventionen nicht bei Personen anzusetzen haben, sondern bei Handlungen und deren Voraussetzungen beziehungsweise Folgen« (Exner 1992, S. 207).

Organisationsberatung ist dann Veränderung des Kommunikationssystems, nicht eine Veränderung von Personen. Dass eine solche Position jedoch für Beratung nicht durchzuhalten ist, wird bei Roswitha Königswieser und Alexander Exner in dem 1998 erschienenen Band »Systemische Intervention« deutlich: Zwar werden auch hier Personen der Systemumwelt zugeordnet, aber zugleich sind sie »eine zentrale Einflussgröße für die Interventionsentscheidungen und deren Auswirkungen« (Königswieser/Exner 2004, S. 25 f.). Mittlerweile ist für Roswitha Königswieser »Systemtheorie« der Oberbegriff für sehr unterschiedliche Konzepte, wobei die Bandbreite von der Wissenschaftstheorie des logischen Empirismus über die Gestaltpsychologie, die Allgemeine Systemtheorie, Luhmann, die »Kommunikations- und Erkenntnistheorie« von Bateson und Watzlawick bis zur Lernpsychologie Piagets reicht (z. B. Königswieser/Hillebrand 2011, S. 19 ff.).

- Joana Krizanits (2013), Kooperationspartnerin der Beratergruppe Neuwaldegger, greift bei der Begründung systemischer Organisationsberatung auf den Action-Research-Ansatz in der Tradition Lewins (und damit auf ein handlungstheoretisches Konzept) zurück, versucht aber gleichzeitig, das in die Begrifflichkeit des Heidelberger und Neuwaldegger Ansatzes zu übersetzen und die dortige Diskussion mit einzubeziehen (Krizanits 2009). Kernmethode ist die »systemische Schleife«, das heißt der Wechsel von Informationensammeln, Hypothesenbilden, Interventionen planen und Intervenieren (Krizanits 2013, S. 30 ff.), wobei dann unterschiedliche »Kernmethoden« (von der Beschreibung

erster und zweiter Ordnung über die Abstraktionsleiter, systemische Fragen bis schließlich zu Methoden der Objektiven Hermeneutik und Grounded Theory) aneinandergereiht werden.

- Wilhelm Backhausen und Jean-Paul Thommen (2006) greifen bei der Frage nach der Grundlegung von Coaching auf das systemisch-konstruktivistische Denken zurück, betonen aber gleichzeitig die Bedeutung menschlichen Handelns, wenn sie feststellen, »dass Menschen in hohem Maße ihre Realität selber erschaffen und die eigene Zukunft ... unausweichlich kreativ (mit)gestalten« (Backhausen/Thommen 2006, S. 75). Die Frage, was Menschen tun können, um in komplexen Systemen ihre Zukunft zu gestalten (und wie Beratung diesen Prozess unterstützen kann), legt dann das Schwergewicht auf die Entwicklung konkreter Methoden unter anderem zur Implementierung von Coaching in Unternehmen.
- Heiner Ellebracht, Gerhard Lenz, Gisela Osterhold und Helmut Schäfer (2003) beziehen sich bei ihrem Konzept systemischer Organisations- und Unternehmensberatung auf die Allgemeine Systemtheorie beziehungsweise Kybernetik und Chaostheorie, greifen daneben aber auch auf andere Konzepte wie Bateson, Satir, König/Volmer, Sprenger, Kreativitätsforschung, Stressforschung und andere zurück. Systemische Organisations- und Unternehmensberatung ist weniger ein theoretisch geleitetes Konzept als eine Zusammenstellung von Methoden, Fragen, Arbeitsblättern aus unterschiedlichen Ansätzen.

Systemische Organisationsberatung in der Tradition Batesons

Das erste Konzept einer systemtheoretischen Grundlegung der Organisationsberatung direkt im Anschluss an Bateson findet sich bei Mara Selvini Palazzoli, die im Rahmen ihrer familientherapeutischen Arbeit in Kontakt mit der Bateson-Gruppe kommt und diesen Ansatz dann auch auf Organisationen überträgt. Ihr Buch »Hinter den Kulissen der Organisation« aus dem Jahr 1984 schildert ihre Arbeit in vier unterschiedlichen Organisationen (einem Betrieb, einem Forschungszentrum, einer Krankenstation sowie einer Schule). Mara Selvini Palazzolis These ist, dass das Verhalten der jeweiligen Organisationen von »zirkulären Rückkopplungen« (Selvini Palazzoli u. a. 1981, S. 206) gekennzeichnet ist, wie zum Beispiel:

- *»Es kommt zu einer Fülle von Projekten, die nicht verwirklicht werden.*
- *Es kommt zu Spaltungen und Auseinandersetzungen in dem Versuch, das jeweilige Projekt durchzuziehen.*
- *Uneinigkeit an der Spitze einer Organisation sorgt dafür, dass die Spitze auch weiterhin die Kontrolle über alle Vorgänge behält« (Selvini Palazzoli u. a. 1981, S. 205).*

Zur Grundlegung der systemischen Organisationsberatung

Auch die Heranziehung eines Beraters kann in diesem Zusammenhang Teil eines Regelkreises werden, das Verhalten des Beraters hat Einfluss darauf, »dass die Situation sich so und nicht anders entwickelt« (Selvini Palazzoli u. a. 1984, S. 221). Aufgabe von Beratung ist dann, Regelkreise in Organisationen zu verändern – ohne dass allerdings hier ein Instrumentarium zur Verfügung steht, mit dem solche Veränderungen zu erreichen sind.

Als systematische Darstellung eines Konzeptes systemischer Organisationsberatung auf der Basis der Systemtheorie von Gregory Bateson erscheint 1993 die erste Auflage der »Systemischen Organisationsberatung« (König/Volmer 1993):

- Theoretische Grundlage ist die »personale Systemtheorie« in der Tradition Gregory Batesons (König/Volmer 2005).
- Systemische Organisationsberatung wird ausdrücklich als Interventionskonzept verstanden, aus dem sich konkrete methodische Vorgehensweisen ergeben.
- Schließlich ist die systemische Organisationsberatung durch bestimmte Werte und ein bestimmtes Menschenbild in der Tradition der Humanistischen Psychologie gekennzeichnet.

Sicherlich entwickeln soziale Systeme auf der Basis von Regeln und Regelkreisen (des »Kommunikationssystems«) eine Eigendynamik, jenseits der subjektiven Ziele und Absichten der einzelnen Personen. Zugleich sind aber soziale Systeme immer auch »Personensysteme«, das heißt Systeme denkender und handelnder Personen, deren Denken und Handeln vom sozialen System beeinflusst wird, die soziale Systeme durch ihr Handeln aber auch verändern können. Damit lässt sich abschließend folgende Definition systemischer Organisationsberatung formulieren:

Systemische Organisationsberatung



Damit ist gemeint:

- Beratung einzelner Personen im organisationalen Kontext, Beratung von Teams oder komplexen Organisationen
- Unterstützung bei der Entwicklung neuer Lösungen, ohne dem oder den Klienten die Entscheidung abzunehmen
- bei der Lösung von Problemen den Blick auf das soziale System handelnder Personen lenken

Dabei sind zu berücksichtigen:

- die relevanten Personen als Elemente des sozialen Systems
- ihre subjektiven Deutungen

- die sozialen Regeln in der Organisation
- Regelkreise als immer wiederkehrende Verhaltensmuster
- die materielle und soziale Systemumwelt sowie die Systemgrenze zur Umwelt
- die Entwicklung des sozialen Systems

Basis ist ein humanistisches Menschenbild, das die Autonomie des anderen (und damit auch des Klienten, des Teams, der Organisation) betont. Die Interventionen sind in diesem Sinn zu planen und durchzuführen.

Das Menschenbild systemischer Organisationsberatung

Basis systemischer Organisationsberatung ist ein humanistisches Menschenbild. Ob Beratung tatsächlich als Unterstützung und Hilfestellung oder möglicherweise als Versuch der Beeinflussung in eine bestimmte Richtung erfahren wird, resultiert nicht aus dem methodischen Vorgehen, sondern hat etwas mit dem Menschenbild der Beraterin oder des Beraters zu tun. Was aber heißt »Menschenbild«?

»Menschenbild« ist ein faszinierender, aber zugleich unscharfer Begriff. Er bezeichnet etwas, das hinter einzelnen Verhaltensweisen steht und die »eigentliche« Persönlichkeit – zum Beispiel einer Beraterin oder eines Beraters – ausmacht. Auf der anderen Seite ist der Begriff »Menschenbild« unscharf. Was ist ein Menschenbild? Was ist das Menschenbild der Systemtheorie?

Menschenbild als begrifflicher Rahmen Ein Menschenbild ist zunächst der begriffliche Rahmen zur Beschreibung menschlichen Tuns. Im Behaviorismus sind das vor allem die Begriffe »Verhalten«, »Reiz«, »Reaktion«. Diese Begriffe bilden gleichsam die Brille für die Betrachtung der Wirklichkeit und lenken die Aufmerksamkeit auf das »Verhalten« zum Beispiel eines Mitarbeiters oder einer Teilnehmerin und auf die »Reize«, die dieses Verhalten ausgelöst haben.

In der personalen Systemtheorie sind das die Begriffe des Systemmodells: im Wesentlichen der Begriff »System«, aber auch die Begriffe »Person« (»Element«), »subjektive Deutung«, »Regel«, »Regelkreis«, »Systemumwelt« und »Entwicklung«.

Menschenbild als Rahmen für Erklärung und Intervention Dieses Begriffssystem lenkt die Aufmerksamkeit auf das soziale System und die in diesem System handelnden Personen und bildet damit einen Rahmen für Erklärung und Intervention: Probleme des unmotivierten Mitarbeiters werden aus den verschiedenen Faktoren des sozialen Systems erklärt – und Intervention kann eben bei diesen Faktoren ansetzen.

Zur Grundlegung der systemischen Organisationsberatung

Menschenbild als zentrale Werte Ein Menschenbild definiert aber darüber hinaus zentrale Werte, die die Grundlage für das Handeln bilden und einzelne Interventionen begründen. Was sind die zentralen Werte der Systemtheorie?

Bei Bateson und auch bei Watzlawick bleibt die Frage nach Werten offen. Damit besteht die Gefahr, dass Interventionen in sozialen Systemen als gerechtfertigt gelten, wenn sie wirkungsvoll sind. Ein Beispiel dafür ist die Technik der »wohlwollenden Sabotage«, die Watzlawick in dem Buch »Lösungen« Eltern vorschlägt:

»Auf jedes freche oder ungehorsame Verhalten des Jungen antworten sie so bald wie möglich mit einem weiteren Sabotageakt: Wenn er sein Bett nicht macht, so macht es die Mutter für ihn, wirft aber eine Handvoll Brotbrösel zwischen die Leinentücher. Wenn er sich darüber beschwert, kann sie es zuerst nicht glauben, gibt dann aber verlegen zu, dass sie beim Bettenmachen Zwieback aß und dass es ihr leid tue« (Watzlawick u. a. 2013, S. 197 ff.).

Werte werden in der Tradition Batesons dann bei der Familientherapeutin Virginia Satir thematisiert. Satir war ursprünglich Sozialarbeiterin und hatte eine psychoanalytische Ausbildung, gehörte zum Gründungsteam des Mental Research Institute (MRI) und ist insbesondere durch die »Systemskulptur«, eine Form, die Dynamik in der Familie darzustellen, bekannt geworden. Satir übernimmt das Begriffssystem der Systemtheorie in Anlehnung an Bateson, was dann bei therapeutischer Arbeit die Aufmerksamkeit nicht nur auf den Klienten, sondern auf das jeweilige soziale System (die Familie) lenkt:

»In meiner langjährigen Tätigkeit als Familientherapeutin sind mir immer wieder die folgenden vier Aspekte des Familienlebens als besonders bedeutungsvoll aufgefallen:

- *Die Gefühle und Vorstellungen, die ein Mensch über sich selbst hat, was ich als Selbstwert bezeichne.*
- *Die Art, wie Menschen sich sinnvoll miteinander verständigen, was ich als Kommunikation bezeichne.*
- *Die Regeln, die Menschen darüber aufstellen, wie sie sich fühlen und wie sie handeln sollten, und die sich schließlich zu dem entwickeln, was ich als Familiensystem bezeichne.*
- *Die Art, wie Menschen zu anderen Menschen und zu Institutionen außerhalb der Familie in Beziehung treten, was ich als Verbindung zur Gesellschaft bezeichne« (Satir 1999, S. 17 f.).*

Sie verknüpft dieses Begriffssystem jedoch mit den Wertvorstellungen der Humanistischen Psychologie im Anschluss an Carl Rogers. Von Rogers übernimmt sie

das »Wachstumsmodell« (Satir/Baldwin 2004, S. 135ff.): die Überzeugung, dass Menschen sich entwickeln können in Richtung größerer Autonomie und dass Wertschätzung, Empathie und Authentizität (Satir spricht im Anschluss an Rogers hier von Kongruenz) dafür entscheidende Faktoren sind. Daraus ergibt sich:

Autonomie als Grundwert Für die Humanistische Psychologie, wie sie neben Rogers unter anderem von Abraham Maslow, Fritz Perls oder Ruth Cohn vertreten wird, ist Autonomie der zentrale Grundwert. Ein voll entwickeltes moralisches Wesen, so Maslow, ist durch »klare und lebensstüchtige Wahrnehmungen der Realität« und durch ein »reales Selbst, eine feste Identität, Autonomie, Einzigartigkeit« gekennzeichnet (Maslow 1959, S. 127). Für Rogers ist menschliche Entwicklung auf das Ziel der Autonomie hin ausgerichtet:

»Der Organismus ... bewegt sich in Richtung auf größere Unabhängigkeit oder Selbstverantwortlichkeit. Seine Bewegung geht ... in die Richtung einer wachsenden Selbstbeherrschung, Selbstregulierung und Autonomie und weg von abhängiger Kontrolle oder Kontrolle durch äußere Kräfte« (Rogers 2000, S. 422).

Satir erläutert Autonomie durch die »fünf Freiheiten«:

»Die Freiheit zu sehen und zu hören, was ist, statt zu sehen und zu hören, was sein sollte oder einmal sein wird.

Die Freiheit zu sagen, was du fühlst und denkst, statt zu sagen, was du darüber sagen solltest.

Die Freiheit zu fühlen, was du fühlst, statt zu fühlen, was du fühlen solltest.

Die Freiheit, um das zu bitten, was du möchtest, statt immer auf die Erlaubnis zu warten.

Die Freiheit, um der eigenen Interessen willen Risiken einzugehen, statt sich dafür zu entscheiden, »auf Nummer sicher zu gehen« und »das Boot nicht zum Kentern zu bringen« (Satir u. a. 2007, S. 80).

Autonomie ist für Satir Grundwert menschlicher Kommunikation – aber zugleich Grundwert in aller therapeutischen Arbeit.

Das Entwicklungsmodell Rogers spricht in diesem Zusammenhang von Aktualisierungstendenz:

»Es wird angenommen, dass der Mensch eine ihm innewohnende Tendenz hat, all seine Fähigkeiten auf eine Art und Weise zu entwickeln, die der Erhaltung oder Steigerung des Organismus dient ... Wenn ein angemessenes Wachstumsklima gegeben ist,

Zur Grundlegung
der systemischen Organisationsberatung

kann man auf die Tendenz, dass der Organismus weiter aktualisiert wird, vertrauen, sogar wenn dabei Widerstände und Schmerz zu überwinden sind» (Rogers/Schmid 2004, S. 211).

Entsprechend formuliert Virginia Satir:

»In meiner Praxis und in meinem Leben stelle ich fest, dass Menschen, die sich als Ganzheit erleben und das Gefühl besitzen, selbst etwas wert zu sein, fähig sind, mit allen Herausforderungen des Lebens in schöpferischer und angemessener Weise fertig zu werden – auch in liebevoller Weise ... Wachstum bedeutet, dass das Leben in ständiger Veränderung besteht, und es gibt keine Möglichkeit, das zu unterbinden ... Menschen sind sich bewusst, dass Veränderungen ihnen neue Wahlmöglichkeiten und Chancen eröffnet, die ihnen nicht zugänglich wären, wenn sie an einem Status quo festhalten würden. Das ist ängstigend, denn neue Gebiete sind unbekanntes Terrain, das uns neuen Risiken aussetzen kann. Veränderung kann aber auch als Möglichkeit begrüßt werden, in neue Gebiete vorzudringen« (Schneider 1983, S. 45, S. 15 ff.).

Dahinter steht die Grundannahme, dass Menschen über die Ressourcen verfügen, die sie brauchen, um sich selbst weiterzuentwickeln – und dass es Aufgabe auch von Therapie und Beratung ist, diese Ressourcen aufzudecken und zu nutzen.

Wertschätzung, Empathie und Authentizität als Grundhaltungen Entscheidende Grundvoraussetzung für Entwicklung und Wachstum sind Wertschätzung, Empathie und Authentizität:

- **»Wertschätzung« beziehungsweise »bedingungsfreies Akzeptieren«** sind für Rogers Voraussetzung für Beratung und Therapie (1977, S. 23 ff.), wobei »bedingungsfrei« bedeutet, dass das Akzeptieren des Gesprächspartners

»... frei ist von Beurteilung und Bewertungen der Gedanken, Gefühle und Verhaltensweisen des Klienten ... Dies ... ist die Haltung, die mit größter Wahrscheinlichkeit dazu führt, dass der Klient Vertrauen fasst, sein Selbst weiter erkundet und unrichtige Äußerungen korrigiert, sobald sich sein Vertrauen gefestigt hat« (Rogers 1977, S. 24).

Damit ist nicht gemeint, alle Verhaltensweisen eines Klienten als »gut« zu bewerten, sondern es bedeutet, ihn als autonome Person zu akzeptieren, die in der Lage ist, selbst Probleme zu lösen, und die über die dafür erforderlichen Ressourcen verfügt.

- **»Empathie« beziehungsweise »einführendes Verstehen«:** Unter Empathie versteht Rogers,

»dass man die private Wahrnehmungswelt des anderen betritt und völlig in ihr heimisch wird ... dass man empfindsam ist, von Augenblick zu Augenblick, gegenüber den sich verändernden gefühlten Bedeutungen, die in einer anderen Person fließen« (Rogers/Schmid 2004, S. 194).

Empathie bedeutet, das eigene Bild nicht für die Wirklichkeit an sich zu halten, sondern offen zu sein für andere Bilder der Wirklichkeit. Empathie bedeutet, das Bild der Wirklichkeit des anderen als dessen Bild zu akzeptieren, nachzuvollziehen und wertzuschätzen, sensibel zu sein für die Empfindungen des anderen.

- **»Kongruenz« beziehungsweise »Authentizität«:** Für Rogers ist die Kongruenz die grundlegendste Bedingung für Beratung und Therapie:

»Dies ist die grundlegendste unter den Einstellungen des Therapeuten, die den positiven Verlauf einer Therapie fördern. Eine Therapie ist mit größter Wahrscheinlichkeit dann erfolgreich, wenn der Therapeut in der Beziehung zu seinem Klienten er selbst ist, ohne sich hinter einer Fassade oder Maske zu verbergen ... Kongruenz bedeutet, dass der Therapeut seiner selbst gewahr wird, dass ihm seine Gefühle und Erfahrungen nicht nur zugänglich sind, sondern dass er sie auch ... in die Beziehung zum Klienten einbringen kann« (Rogers 1977, S. 26).

Authentizität bedeutet, für sich selbst Verantwortung zu übernehmen und nicht etwas zu tun, zu dem ich als Person nicht stehen kann – und damit auch Übereinstimmung in Denken und Handeln.

Für systemische Organisationsberatung auf der Basis der personalen Systemtheorie bedeutet das, dass Beratung immer auch ein Menschenbild voraussetzt, dass sie keine bloße Technik und Anwendung von Methoden ist, sondern zunächst eine Haltung und Grundeinstellung,

- den Klienten zu akzeptieren, sich auf ihn zu konzentrieren, seine Fragen, Befürchtungen, Ängste, aber auch Wünsche und Hoffnungen ernst zu nehmen,
- auf die Ressourcen des Klienten zu vertrauen, das heißt, darauf zu vertrauen, dass er die Fähigkeit hat, selbst Lösungen zu finden – und dass meine Aufgabe als Beraterin oder Berater darin besteht, ihn dabei zu unterstützen,
- zugleich aber authentisch zu bleiben, das heißt, auch auf sich zu achten, zu dem zu stehen, was ich sage.

Zur Grundlegung der systemischen Organisationsberatung

Literaturtipps



Als Einführung zum Thema Menschenbild sei genannt:

- Bodo Rollka/Friederike Schultz: *Kommunikationsinstrument Menschenbild*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2011

Zum humanistischen Menschenbild:

- Robert Hutterer: *Das Paradigma der Humanistischen Psychologie*. Springer, Berlin 2013

Als Einführungen in das Menschenbild von Rogers und Satir

- Carl R. Rogers/Peter F. Schmid: *Person-zentriert*. Grünewald, Ostfildern 2004
 - Virginia Satir/Michele Baldwin: *Familientherapie in Aktion*. Junfermannsche Verlagsbuchhandlung, Paderborn 2004
-