

# ARBEIT

Zeitschrift für Arbeitsforschung,  
Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik

SONDERDRUCK

LUCIUS  
LUCIUS



**Heft 2/2005**

*Herausgegeben von*

*Monika Goldberg, Hermann Graf,  
Jürgen Hauschild, Heiko Jacobsen,  
Hermann Korthoff, Hartmut Neundorff,  
Angelika Paul-Korthoff, Gerd Peter,  
Rainer Skretzsch, Ines Ullrich, Karl-Gregor Zimm*

*Inhalt*

---

**Beatrice Hungerland,  
Manfred Liebel, Anja Liesecke,  
Anne Wihstutz**  
*Bedeutungen der Arbeit von  
Kindern in Deutschland*

---

**Richard Croucher**  
*Die Einführung des britischen  
Mindestlohns*

---

**Andreas Bergknapp,  
Heinz Jiranek**  
*Beobachtungen der Beobachtungen.  
Ein systemtheoretisches Beratungs-  
design*

---

**Bernd Kriegesmann,  
Friedrich Kerka, Markus G.  
Schwering, Frank Striewe**  
*Bedingungen betrieblicher  
Innovationsprozesse*

---

**Kerstin Wüstner**  
*Burnout bei Arbeitslosen*

---

*Abstracts (englisch)  
Kurzbeitrag  
Tagungsbericht  
Rezensionen*

ISSN 0941-5025

Andreas Bergknapp, Heinz Jiranek

## Beobachtungen der Beobachtungen

Ein systemtheoretisches Beratungsdesign

### Abstract

Aus einer systemischen Perspektive sind Konflikte das Ergebnis unterschiedlicher Beobachtungen (Wirklichkeitskonstruktionen). Bekommt ein Berater den Auftrag zur Konfliktlösung, dann beobachtet er diese Beobachtungen mit dem Ziel, die festgefahrenen Wirklichkeitskonstruktionen aufzuweichen und blinde Flecke aufzuspüren. Möglich wird dies, weil Berater als Beobachter mit anderen Unterscheidungen operieren. Aber auch Berater haben blinde Flecke, die nur ein anderer Beobachter beobachten kann. Die systemtheoretische Beobachtungslogik wird im Aufsatz auf einen Beratungsfall angewendet, indem die Kombination zweier Beobachtungsebenen (durch zwei Berater) genutzt wird. Der beobachtete Konfliktprozess und die daraus resultierenden Interventionen werden systemtheoretisch begründet und interpretiert durch das Wechselspiel von systemischer Praxis und Theorie.

### 1 Einleitung: Zum Ansatz der systemischen Beratung

In der Unternehmens- und Organisationsberatung gewinnen systemische Ansätze an Bedeutung als ernstzunehmende Alternative zur Expertenberatung (Brunner 2004, 656; Königswieser/Hillebrand 2004, 7). Die systemische Organisationsberatung hat sich in den neunziger Jahren zu einer eigenständigen Form der Beratung entwickelt, auch wenn sie auf dem Gesamtmarkt der Unternehmensberatung noch ein Nischendasein fristet. Konkrete Zahlen hierzu fehlen. Wimmer (2004, 11) schätzt einen Marktanteil von drei bis vier Prozent.

Was verbirgt sich hinter dem Begriff *systemische Beratung*? Zunächst ist wichtig, dass es nicht *die* systemische Beratung gibt. Vielmehr handelt es sich um unterschiedliche Ausprägungsformen, die sich aus unterschiedlichen Quellen speisen. Die wichtigsten Disziplinen und deren prominentesten Vertreter sind: Biologie (Maturana, Varela), allgemeine Systemtheorie (Bertalanffy, Asby, Wiener), Erkenntnistheorie (Spencer Brown, von Glasersfeld, von Foerster), Kommunikationstheorie (Bateson, Watzlawick), systemische Familientherapie (Selvini-Palazzoli, Stierlin, Simon) und Soziologie (Parsons, Luhmann, Willke, Baecker). Aus den Wechselwirkungen dieser unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen ergibt sich eine geänderte Auffassung von Wirklichkeit. Die wohl wichtigste Botschaft besteht im Abschied vom Glauben an Objektivität, Kausalität und Kontrollierbarkeit.

Wesentliche Impulse gehen von der luhmannschen Systemtheorie aus, die einerseits aufgrund ihres Abstraktionsniveaus für Übersetzungsprobleme sorgt, andererseits jedoch einen organisationstheoretischen Zugang bietet, der anderen Beratungskonzeptionen weitgehend fehlt (Hilse 2001, 331). Während in der klassischen Unternehmensberatung trotz (oder wegen) des Theoriedefizits den Kunden suggeriert wird, dass die Berater aufgrund ihrer – wie

auch immer – nachgewiesenen Expertise im Besitz der *richtigen* Beobachtungen sind (und sich dieses exklusive Gut teuer bezahlen lassen), postuliert die Systemtheorie, dass jede Beobachtung vom Beobachter abhängig ist. Durch die daraus resultierende beraterische Bescheidenheit und die Akzeptanz der generellen Nicht-Steuerbarkeit operational geschlossener Systeme grenzt sich der systemische Beratungsansatz von der Expertenberatung ab. Diese systemtheoretischen Annahmen werden im Folgenden in ein konkretes Beratungsdesign übertragen. Von besonderem Interesse ist dabei die Theorie der Beobachtung von Luhmann (1993).

## 2 Zur Logik von Beobachtungen oder: Der Berater als Beobachter zweiter Ordnung

Beobachter haben die Tendenz, die Welt in einer Weise zu beobachten, die bestehende Überzeugungen stützt. Dies ist vertrauter, bequemer und weniger angstbesetzt, kann aber zuweilen gefährlich sein, weil wichtige Aspekte *übersehen* werden. Deshalb fordert Bateson (1981), dass das Beobachten beobachtet werden sollte. Dies ist keine akademische Fingerübung, sondern von hoher praktischer Relevanz, weil die mentalen Modelle, mit denen wir die Welt beobachten, unsere Handlungen bestimmen (Senge 1997, 17; Watzlawick 2001, 25 ff.). Die Logik unserer Handlungen folgt der Logik unserer Beobachtungen: „Jedes Erkennen ist Tun“ (Wittgenstein). Voraussetzung für eine Beobachtung der Beobachtung ist die Klärung der Frage: Was tun Beobachter, wenn sie beobachten? Eine Antwort darauf gibt Luhmann (1990, 266): „Der Begriff der Beobachtung (...) bezeichnet die Einheit einer Operation, die eine Unterscheidung verwendet, um die eine oder die andere Seite dieser Unterscheidung zu bezeichnen“. Beobachter orientieren sich in verschiedenen Realitätsdimensionen, indem sie diese mit Hilfe von Unterscheidungen abtasten. Was beobachtet wird, hängt von der verwendeten Unterscheidung (z.B. Mann - Frau; Recht - Unrecht) ab. Das Ergebnis ist dann das Bezeichnen einer Seite der Unterscheidung (z.B. Frau, Recht).

Dass beim Beobachten Unterscheidungen gemacht werden, klingt auf den ersten Blick trivial, ist aber auf den zweiten Blick folgenreich. Nur allzu oft wird übersehen, dass es der Beobachter ist, der mit diesen Unterscheidungen Unterschiede konstruiert, die das System maßgeblich beeinflussen. Beispielsweise existiert das Attribut ‚Bosheit‘ aufgrund der Unterscheidung zwischen gut und böse. Wird ein Teammitglied als ‚böse‘ bezeichnet, dann wird ein Unterschied zwischen diesem Akteur und den anderen Teammitgliedern gemacht, die implizit als ‚gut‘ definiert werden. Der Beobachter wird meist nicht darüber nachdenken, dass er einen Unterschied konstruiert hat, der seine Eigenleistung ist. Vielmehr wird er dazu neigen, Bosheit als ein Persönlichkeitsmerkmal des anderen zu betrachten (Tomm 2001, 102).

Der Prozess des Beobachtens ist bei Luhmann (1993) nicht an einen menschlichen Beobachter gebunden, sondern auch soziale Systeme (Interaktions- oder Organisationssysteme) beobachten. Organisationen beobachten mit spezifischen Unterscheidungen ihre innere und äußere Umwelt. Diese beobachtungsleitenden Unterscheidungen sind dominiert vom Code des Wirtschaftssystems (Zahlung – Nicht-Zahlung), hängen von der primären Aufgabenstellung der Organisation ab (so werden Unternehmen anders beobachten als Universitäten) und sind stark von der jeweiligen Überlebens- und Lerngeschichte beeinflusst. „Dieser Selbstbestätigungsprozess von Beobachtungen durch die Resultate eben dieser Beobachtungen führt organisationsintern zum Aufbau stabiler Bedeutungen, er verdichtet situative

Einschätzungen zu festen Erklärungs- und Deutungsmustern, zu Grundüberzeugungen, die dann auch durch abweichende Erfahrungen nicht mehr so leicht zu erschüttern sind“ (Wimmer 1992, 73). Bei dieser (Eigen-)Produktion von Wissen über sich und die Umwelt sind blinde Flecke unvermeidlich. „Ein System kann nur sehen, was es sehen kann. Es kann nicht sehen, was es nicht sehen kann. Es kann auch nicht sehen, dass es nicht sehen kann, was es nicht sehen kann“ (Luhmann 1990, 52). Diese systemspezifische Blindheit ist unvermeidlich, wenn ein System beobachtet. Wird dieses System durch ein anderes System beobachtet (Beobachtung zweiter Ordnung), können einige der blinden Flecken beobachten werden, die dem beobachteten System durch seine eigene Operationsweise auferlegt sind. Keine Beobachtung kann sich im Moment der Beobachtung selbst beobachten und somit ist es unmöglich, die in der Beobachtung verwendete Unterscheidung zu beobachten. Diesen Umstand können die Berater für ihre Arbeit nutzen (bzw. diese damit legitimieren). Denn aufgrund ihrer spezifischen professionellen Merkmale unterliegen die Beratersysteme anderen Begrenzungen (bzw. operieren mit anderen Unterscheidungen) als die Klientensysteme. „Sobald der Berater beginnt zu beobachten, wie das Unternehmen beobachtet oder wie im Unternehmen beobachtet, das heißt unterschieden und bezeichnet wird, kann er den Problemen dieses Systems einen Sinn geben, über den das System selbst nicht verfügen kann“ (Luhmann/Fuchs 1989, 215). Für Manager bedeutet dies, dass sie als Ordnung-Machende nicht zugleich mit ihrem Ordnung-Machen beschäftigt sein und über dieses Ordentliche oder Unordentliche ihres Tuns reden können, allenfalls im Nachhinein (obgleich dies nicht mehr dasselbe ist) (Vogel 1996, 162).

Entstehung und Aufrechterhaltung von Problemen und Konflikten werden auch durch die Beobachtungen erster Ordnung bestimmt: Es kommt zur Kollision der Wirklichkeitskonstruktionen. Beobachtbar sind meist nur die Kollisionen, nicht aber die zugrunde liegenden Beobachtungen. Denn der Beobachter, der mit seinen gewohnten Unterscheidungen seine eigenen Beobachtungen beobachtet, sieht nur das, was er schon weiß. Die konfliktär verstrickten Beobachter drehen sich selbstreferenziell im Kreis und schaffen damit die Voraussetzung für eine Eskalation des Konflikts, der aus eigener Kraft nicht mehr bewältigt werden kann; denn es kann nicht erwartet werden, im Konflikt die eigenen Attributionstendenzen zu erkennen (Jiranek/Edmüller 2003, 28 f.). Spätestens dann ist es an der Zeit, einen Berater als Beobachter zweiter Ordnung zu beauftragen, die Beobachtungen erster Ordnung zu beobachten. An diesem Punkt beginnt auch der folgende Fall.

### **3 Ausgangslage**

#### **3.1 Vorgeschichte**

Auftraggeber für den Beratungsprozess ist Herr Schmitt, der Personalchef eines weltweit operierenden Unternehmens. Der Organisationsberater Heinz Jiranek und er kennen sich seit 5 Jahren. Jiranek hat ihn schon häufiger in verschiedenen Fragen (beispielsweise Verhandlungsführung oder Konfliktbearbeitung) beraten. Zwischen den beiden hat sich ein gutes persönliches und offenes Verhältnis entwickelt. Inzwischen hatte Schmitt das Unternehmen gewechselt. Sein Anliegen war, die Situation in seinem neuen Team mit Jiranek zu besprechen und über mögliche Maßnahmen zu reden, da „es gehörige Probleme gäbe.“

### 3.2 Erstgespräch: Schmitt – Jiraneck

Die guten Erinnerungen an die gemeinsame Vergangenheit stellen sich sofort wieder ein. Es kommt sehr schnell zu einem sehr offenen Gespräch über die Situation. Die Diagnose von Schmitt zur Teamproblematik steht dabei ebenso bereits fest, wie sein Lösungsansatz: Das Arbeitsklima ist schlecht, und das Team ist nicht wirklich leistungsfähig. Es existiert keine Kooperation, und Austausch gibt es nur dann, wenn es gar nicht anders möglich sei. Das Team besteht aus fünf Teammitgliedern, die er wie folgt beschreibt. Dabei identifiziert er mit Winkler und Müller zwei besonders schwierige Personen: Bei Winkler liegt es einfach an seiner Persönlichkeit. Er ist schon älter, schrullig und unnahbar, völlig uninteressiert an irgendeiner Form des Austauschs, fachlich aber akzeptiert. Den Ursprung aller Schwierigkeiten bildet jedoch Müller, der schon weit über 15 Jahre im Unternehmen ist, und in dieser Zeit sehr viel Macht und Aufgaben angesammelt hat. Er ist vollkommen unkooperativ und hat selbst viele Konflikte im eigenen Mitarbeiterstab. Ein zentrales Problem ist die sehr gute Beziehung von Müller zu dem Vorstand, der auch direkter Vorgesetzter von Schmitt ist. Auch zu anderen Vorstandsmitgliedern unterhält Müller gute Beziehungen. Dies gibt Müller eine Menge Rückendeckung und steigert seine Machtfülle. Hierfür schildert Schmitt erstaunlich viele Beispiele (z.B. Informationsfluss und Entscheidungsfindung an Schmitt vorbei). Schneider und Malz werden als „Mitläufer“ geschildert. In Huber setzt Schmitt große Hoffnungen, weil dieser kreativ und intelligent und zur Mitarbeit bereit ist.



Sein Vorgänger ist an dieser Konstellation gescheitert. Schmitt möchte die Situation konstruktiv angehen, wobei er folgenden Lösungsvorschlag präferiert: Bei einer 2-tägigen Teamentwicklung unter Leitung von Jiraneck müsse einfach mal alles auf den Tisch.

Jiraneck macht einen anderen Vorschlag. Denn erstens kann es bei kalten Konflikten kontraindiziert sein, im Team „alles auf den Tisch“ zu bringen (Glasl 1999), und zweitens hat Jiraneck mit nur einer Sicht auf die Dinge seinem Gefühl nach zu wenig Information für eine fundierte Interventionsplanung, vor allem auch deswegen, weil es offensichtlich eine lange Konfliktgeschichte gibt. Er schlägt deshalb folgende Vorgehensweise vor:

- Jiraneck lernt das Team in einem ersten Treffen kennen. Hier kann Schmitt sein Anliegen beschreiben.
- Den Teammitgliedern wird vorgeschlagen, mit Jiraneck Einzelinterviews zur Analyse der Teamsituation zu führen.
- Die Ergebnisse werden anschließend dem Team präsentiert, um vor diesem Hintergrund mögliche Maßnahmen zu diskutieren.

Schmitt akzeptiert diesen Plan, was sich als ein großer Vertrauensvorschuss Jiraneck gegenüber interpretieren lässt.

## 4 Beobachtungen zweiter Ordnung: Gruppendiskussion, Einzelgespräche und Fragebogen

### 4.1 Das Gespräch mit dem Team

Zu Beginn des Treffens stellt Schmitt dem Team Jiranek vor und formuliert sein Anliegen. Er spricht dabei offen von Verbesserungspotentialen und von Konflikten, nennt jedoch keine Namen oder spezifische Vorfälle. Die Anwesenden sind zunächst friedlich und höflich (Schulz von Thun verwendet hier die Bezeichnung „friedhöflich“), öffnen sich mehr und mehr, und es kommt zu einem guten Gespräch. Dabei wird deutlich, dass es bereits vor ca. einem Jahr einen Teamworkshop gegeben hat, der als recht katastrophal beschrieben wird, weil man sich nur angeschwiegen hat und mit einem sehr dünnen Ergebnis (ab und zu mal Besprechungen einzuberufen!) nach Hause gegangen ist. Es wird sehr schnell deutlich, dass die Idee eines Teamentwicklungstreffens hochgradig mit Widerständen belegt ist. Jiranek nimmt das so, wie es ist und schlägt vor, sich in Einzelinterviews und mit Fragebögen ein Bild zu verschaffen und erst dann über Maßnahmen zu sprechen. Die Teilnehmer stimmen – mit etwas Druck von Schmitt – diesem Vorschlag zu. Sie äußern aber auch ihre Befürchtungen, dass das vermutlich wieder auf eine Teamentwicklung hinausläuft. Jiranek sichert zu, dass es verschiedenste Ansätze geben könnte, auch den, gar nichts zu tun. Einen Workshop gegen den Willen der Betroffenen zu veranstalten lehnt er deutlich und offen ab.

### 4.2 Die Einzelgespräche

Die Einzelgespräche sind von einer hohen Mitteilungsbereitschaft der Interviewpartner geprägt. Nur Winkler äußert sich sehr knapp und zurückhaltend. Müller („Das Problem“) sieht Probleme mit dem neuen Chef (Schmitt) und deutet aber auch an, man werfe ihm zu Unrecht einiges vor.

Beispielhafte Statements aus den Interviews zur Teamdiagnose sind:

- *Wir sind von der Aufgabe her Vordenker und zerfleischen uns stattdessen.*
- *Wir begegnen uns immer vorwurfsvoll. An bestimmten Stellen sind wir nicht offen.*
- *Wir gehen nicht zum Kollegen, wenn es nicht sein muss. Klima des Misstrauens. Fluchtverhalten. Man grüßt sich mit Mühe.*
- *Wenn Schulterchluss absolut erforderlich ist, dann schaffen wir's. Was wir zu tun haben, klappt.*
- *Es kann nicht sein, dass hier jeder sein Eigenleben führt.*
- *Jeder hat seine Macken, also kann sich die Rücksichtnahme in Grenzen halten.*
- *Es geht ein Riss durch das Team. Es ist wie im Film ‚Rosenkrieg‘.*

Die Teamsitzungen (Besprechungen) werden wie folgt skizziert:

- *Ich nehme die Sitzungen nicht ernst, unangemessen!*
- *Schlechte Stimmung.*
- *Kaum freiwillige Beiträge.*
- *Wahnsinnig wichtige Themen.*
- *Wirklich Wichtiges (Strategie) wird nicht diskutiert.*
- *Sie sind besser geworden.*
- *Das Schlimmste wäre, wenn das 14-tägige Treffen stürbe.*

Alle(!) Befragten sind sich darin einig, dass Müller das Problem ist. Dabei unterscheiden sich die Beschreibungen und Attributionen der Teammitglieder kaum von der Sichtweise von

Schmitt. Zu ihm wird kritisch bemerkt, dass er mehr den Kontakt suchen solle, ansonsten sei man froh, dass es nun jemanden gäbe, der Entscheidungen treffe.

Veränderungsideen oder Ansatzpunkte werden in den Interviews nur spärlich sichtbar. Man weiß aber, was man nicht will („Bloß kein Workshop!“/ „Was nicht funktionieren wird: Alle in einem Raum!“). Und doch wünscht sich keiner den aktuellen Teamzustand, die wenigen geäußerten Anstöße bleiben jedoch auch nach vertiefenden Fragen im Appellativen: „Man müsste ... offener umgehen / die Vergangenheit auf sich beruhen lassen / wenigstens mal dahin kommen, über die Arbeit zu reden. Auf lange Sicht ist Offenheit besser. ...“ Die Veränderungserwartung fokussiert auf den Chef: Man wünscht sich mehr Kommunikation mit ihm.

## 5 Zur Notwendigkeit von Beobachtungen dritter Ordnung

Zurück zur Systemtheorie: Die systemspezifische Blindheit eines Beobachtersystems gilt für Beobachtungen generell und damit auch für die Berater als Beobachter zweiter Ordnung, die wiederum ihre Unterscheidungen nicht beobachten können. Die Beobachtung zweiter Ordnung bietet zwar das Potential für reflexive Einsichten, aber sie erfolgt aus keiner privilegierten Erkenntnisposition (Kneer/Nassehi 1993, 101). Als Marketingargument dient diese theoretische Erkenntnis nicht. Weil Berater-Beobachtungen teuer sind, verweisen Berater darauf, das Wesentliche herausfinden zu können. Schließlich werden sie dafür bezahlt, dass sie *das* Problem erkennen und *die* Lösung dafür parat haben. Solch treffsicheres Markieren unterstellt, dass die Beobachter über Kriterien verfügen, die unabhängig von der Eigenheit (der spezifischen Kultur, Geschichte und Kommunikation) der Organisation gelten, und dass aus diesen Kriterien richtige oder angemessene Unterscheidungen abgeleitet werden können. Vor diesem Hintergrund erhalten Management-Begriffe die magische Kraft von Zauberformeln, die suggerieren, dass das Bedeutete auch bedeutend sei, und dass es bei richtiger Anwendung auch das bewirkt, was es zu bewirken verspricht (Vogel 1996, 163). Berater begründen ihre umfassendere und klare Sicht allzu gerne mit dem Argument, dass sie die Übersicht behalten, wo andere im Gestrüpp des Alltags verstrickt sind. Ganz abgesehen von dem allgemeinen Argument, dass eine Sicht, die sich als ganzheitlicher und umfassender ausgibt, sich selbst verblendet, weil sie das Ausgeblendete negiert, sind auch Berater in einem Gestrüpp verstrickt und sehen sich einem interdependenten Geflecht von Erwartungen und Zwängen konfrontiert, das ihre beobachtungsleitenden Unterscheidungen beeinflusst. Im Kontakt mit dem Klientensystem werden Berater mit zahlreichen unterschiedlichen Rollenerwartungen konfrontiert. Diese reichen vom bezahlten Jobkiller, Sanierer, Sprengmeister, Spitzel, Sterbebegleiter über Showman, Macher, Weismacher, Königsmacher, Sündenbock, Schmerzensgeldempfänger bis hin zu Richter, Katalysator oder Moderator (siehe zu weiteren Rollen: Neuberger 2002, 136 Abb. 1; Schumacher 1997, 295 f.). Ein Berater als Erfüllungshelfer oder Sündenbock wird mit anderen Differenzschemata operieren als ein Expertenberater. Das Ausmaß des Einflusses der Rollenerwartungen wird davon abhängen, ob der Berater die Verführung erkennt (d.h. beobachten kann) und ob es ihm gelingt, diese für den Beratungsprozess zu nutzen.

Diese Überlegungen deuten an, dass von einer ‘objektiven’, ‘distanzierten’ Beobachterperspektive nicht die Rede sein kann. Dies gilt umso mehr, wenn man sich einige der Kontextbedingungen von Beratungssystemen vor Augen führt:

- Beratung ist ein intransparenter Markt auf dem starke Konkurrenz herrscht.
- Beratung ist ein Geschäft, das sich bezahlt machen muss, und wenn nach Zeit und Aufwand bezahlt wird, wird eben beides entsprechend produziert.
- Beratung lebt vom repeat business und von aktuellen Moden, d.h. Klientensysteme sollten abhängig gehalten werden, und die neuesten Trends sollten in die eigene Philosophie (ob sie nun passen oder nicht) integriert werden.
- Berater sind meist keine Einzelkämpfer, sondern selbst in eine Beratungsorganisation eingebunden, was wiederum internen Selektions-, Konkurrenz- und Profilierungsdruck bedeutet (Neuberger 1997, 146 ff.).

Zwischenfazit: Auch die Beobachtungsperspektive zweiter Ordnung von Beratern blendet vieles aus und ist von eigenen Interessen, Motiven, widersprüchlichen Anforderungen und externen Zwängen mitbestimmt.

Nimmt man das systemtheoretische Konzept der Beobachtung ernst, so liegt die Forderung für eine Beratung der Berater nahe, um deren blinde Flecke zu erhellen. In der Praxis geschieht dies in Form von Coach the Coach-Angeboten oder Beratersupervisionen. Aber auch diese neue Beobachtungsperspektive weist blinde Flecken auf, die wiederum durch eine neue Beobachtungsperspektive aufzudecken wäre und so weiter. Damit würde ein infinites Regress entstehen, der einer notwendigen Komplexitätsreduktion des Systems entgegenlaufen würde und letztendlich den Erhalt des Systems bedroht. Das System würde der Paralyse durch Analyse blinder Flecken anheim fallen. Deshalb ist „(...) nicht zu sehen, wie komplex alles ist, (...) die Voraussetzung für das Inangriffnehmen großer Vorhaben, aber dieses Nicht-Sehen darf man nicht sehen: Ignoranz der Ignoranz ist die Bedingung des Anfangens“ (Neuberger 1997, 33). Diese Ignoranz war im vorliegenden Fall ebenfalls vonnöten, um die komplexen und vielschichtigen Beobachtungen dritter Ordnung zu einer veröffentlichungsfähigen Form zu komprimieren.

## 6 Zur Form des Beobachtungssystems dritter Ordnung im Fall

Im Fallbeispiel haben wir es somit mit drei unterschiedlichen Beobachtungsebenen zu tun: Der Beobachtungen *erster Ordnung* des Klientensystems, die von Jiranek als Beobachter *zweiter Ordnung* beobachtet werden. Diese Beobachtungen zweiter Ordnung sind wiederum Gegenstand der Beobachtungen *dritter Ordnung* von Jiranek und Bergknapp. Die Beobachtungssysteme dritter Ordnung sind das *Interaktionssystem Jiranek – Bergknapp* und das *psychische System Bergknapp*. Das Interaktionssystem konstituiert sich über mehrere Wochen durch Kommunikationen unterschiedlicher Art (persönliche Gespräche, Telefongespräche, schriftliche Kommunikation). Durch dieses Interaktionssystem wird die systemische Forderung nach Anschlussfähigkeit bei gleichzeitiger Unterschiedlichkeit (Mücke 2001) strukturell verankert. Etwas vereinseitigend ausgedrückt: Jiranek sichert durch seine unmittelbare strukturelle Kopplung mit dem Klientensystem die Anschlussfähigkeit, während Bergknapp keinen (direkten) Kontakt zum Klientensystem hat. Die Produktion von Unterschieden fällt aus dieser distanzierten Position leichter, weil die oben erwähnten Kontextbedingungen, mit denen Berater üblicherweise konfrontiert werden, (weitgehend) entfallen. Zudem muss die Komplexität des Klientensystems durch das ‚Nadelöhr der Kommunikation‘ und wird dadurch erheblich reduziert. Gleichzeitig ist das Beobachtungssystem durch die Kombination der Rollen *Berater* (Jiranek) und *Wissenschaftler* (Bergknapp) komplex genug, um in



Differenz zur Komplexität des Klientensystems bestehen zu können. An dieser Stelle soll nochmals betont werden, was aus dem systemtheoretischen Beobachtungskonzept logisch folgt: Die Bezeichnungen erste, zweite und dritte Ordnung implizieren keine hierarchische Logik der Besserwisserei. Auf jeder Ebene wird mit unvermeidlichen blinden Flecken beobachtet. Die Erhellung dieser blinden Flecken wird jedoch durch das permanente Wechselspiel zwischen den Perspektiven wahrscheinlicher.

## 7 Beobachtungen dritter Ordnung: Reflexion der Konfliktkonstellation

Zu Beginn führen Jiranek und Bergknapp ein zweistündiges Gespräch über die aktuelle Konfliktkonstellation im Team. Das Gespräch wird aufgezeichnet und zentrale Aspekte werden visualisiert. Die erzählte Geschichte ist der erste mittelbare ‚Feldkontakt‘ des Beobachtungssystems dritter Ordnung. Im nächsten Schritt versucht Bergknapp die Logik dieser Geschichte zu analysieren. Wichtig dabei ist, dass die Geschichte keine genuine Geschichte des Klientensystems, sondern eine des Beratungssystems zweiter Ordnung ist, d.h. das Klientensystem muss immer in Relation zum Berater gesehen werden. Die Rekonstruktion der im Klientensystem ablaufenden Prozesse kann hier nur verkürzt wiedergegeben werden.

Im Auftragsgespräch zwischen Schmitt und Jiranek zeigt sich ein typisches Muster der Beobachtung erster Ordnung: ‚Problem ist zweifelsfrei erkannt und wird durch die vorliegende Lösung gebannt‘. Die Problemdiagnose wird durch eine spezifische beobachtungsleitende Unterscheidung bestimmt: Verantwortlich ist eine Person (und nicht die interpersonelle Konstellation, die Geschichte des Teams oder gar die eigenen Verhaltensweisen), konkret: Die Ursache ist Müller. Diese vereinfachenden, personalisierenden Schuldzuschreibungen bilden die Voraussetzung für Konflikte und verstellen den Blick auf alternative Lösungsmöglichkeiten. Denn die Lösung steht fest: Müller muss sich ändern, dann wird sich das Problem lösen. Der Schlüssel hierzu ist eine Teamentwicklungsmaßnahme, die letztendlich die Problemdiagnose von Schmitt bestätigen wird. Dieses Wahrnehmungsmuster trägt nicht nur zur Emotionalisierung des Konflikts bei (weil Schuldvorwürfe produziert werden) und folgt dem gewohnten, linear-kausalen Ursache-Wirkungs-Denken, sondern es führt auch dazu, dass die versuchten ‚Lösungen‘ zur Aufrechterhaltung des Problems beitragen. Dies ist eine alte Erkenntnis der systemischen Therapie und Beratung (Watzlawick/Weakland/ Fisch 1974, 51 ff.; Schiepek 1999, 83).

Da aktuelle Beobachtungsmuster immer erst in Differenz zu früheren Beobachtungen verstehbar werden, gilt die Aufmerksamkeit zunächst der gegenwärtigen Vergangenheit, d.h. der gegenwärtigen Nachwirkung der Vergangenheit des Teams. Der Vorgänger von Schmitt wird als freundlich beschrieben. Aufgrund fehlender Rückendeckung ‚von oben‘ und Widerstand von ‚innen‘ übernahm er kaum Führungsaufgaben. Das Team wurde in der Außendarstellung von Müller vertreten, der sehr gute Beziehungen zum Vorstand hatte. Für das Team bedeutete die formale Führerlosigkeit, dass sich die Bereiche innerhalb des Teams zunehmend voneinander abgrenzten. Bildlich gesprochen sitzen Winkler und Müller jeweils in einer Burg, aus der sie nur selten heraustreten. Da Schutzmauern einer Burg beständig sind, verschwinden sie nicht mit dem Abgang des früheren Chefs. Dies bekommt Schmitt zu spüren, der seinerseits durch emotionale Distanz Mauern errichtet. Zwischen Müller und Schmitt – den Hauptakteuren des Konflikts – bestehen somit *zwei* Mauern, die einen Kontakt verhindern. Auch Jiranek

steht vor diesen Mauern – allerdings nur dann, wenn er mit dem gesamten Team arbeitet. Die Schutzmauern können als konstituierendes Strukturmerkmal des sozialen Systems bezeichnet werden. In den Einzelgesprächen, die sehr offen und kooperativ verlaufen, wird Jiranek Einlass in die Burgen gewährt. Es drängt sich die Vermutung auf, dass an den Berater das Rollenangebot des ‚Hofnarren‘ (Neuberger 1996, Fuchs 2002) herangetragen wird.

Ein weiteres Erbe der Teamvergangenheit zeigt sich in der Kollision der Erwartungen an Führung. Im Laufe der Zeit scheint sich ein spezifisches Verständnis von Führung herausgebildet zu haben: Erwartet wird ein liebenswürdiger Chef, der keine Führungsverantwortung übernimmt. Diese Erwartungen werden durch den neuen Chef auf doppelte Weise enttäuscht: Schmitt tritt als entscheidungsfreudige Führungskraft auf und greift hart durch. Zudem ist er das Gegenteil von ‚liebenswürdig‘. Er wird als ‚kalt‘ und ‚distanziert‘ wahrgenommen. Die erwartungsbasierten Beobachtungsschemata erweisen sich aktuell als untauglich und konfliktär. Diese Beobachtungen können aber vom Team nicht selbst beobachtet werden. Was sie sehen ist das Resultat: Ein Chef, der einen gravierenden Unterschied zu seinem Vorgänger darstellt. Dieser Unterschied wird durchaus unterschiedlich bewertet. Während Müller Schmitt als Gefahr und Gegner wahrnimmt, zeigt Malz die Tendenz Schmitt zu idealisieren. Gemeinsam ist diesen Bewertungen die *personalisierende* Wahrnehmung. In ihren extremen Ausprägungen – Verdammung und Idealisierung – konterkarieren diese Beobachtungsergebnisse eine konstruktive Beziehung zwischen Leiter und Team. Hinzu kommt, dass die gesamte Aufmerksamkeit auf die Person Schmitt gerichtet ist – der eigene Beitrag zum Konflikt im Team wird ebenso übersehen wie die kulturelle und strukturelle Bedingtheit des Konflikts. Wir haben es hier mit dem fundamentalen Attributionsfehler (Ross 1977) zu tun: Bei der Suche nach den Ursachen des Konflikts werden die Persönlichkeitseigenschaften unverhältnismäßig stark betont. Dass die von Schmitt besetzte Führungsposition – unabhängig von seiner Person – prekär ist, wird nicht gesehen. Die Vernachlässigung der Bedeutung des organisationalen Kontextes kann als ein generelles Merkmal von organisationalen Konflikten bezeichnet werden (siehe dazu Buchinger 1997; Bergknapp 2002).

Vor dem Hintergrund dieser Konstellation und den Erfahrungen aus den Einzelgesprächen lassen sich spezifische Erwartungen an den Berater Jiranek ableiten: Als ‚temporärer, sozio-emotionaler Hilfssheriff‘ soll er die Kommunikation im Team wieder herstellen. Als Profi für Konflikte, der hart, aber herzlich auftritt, scheint er der ideale Leiter zu sein – quasi die optimale Mischung aus dem früheren und dem jetzigen Chef. Dies sind *einerseits* gute Voraussetzungen um Veränderungen in Gang zu bringen. Durch seine zugeschriebene Rolle kann Jiranek als Vermittler zwischen den Fronten agieren. Er kann versuchen, Unausgesprochenes anzusprechen und als Vorbild oder Eisbrecher zu fungieren. *Andererseits* darf er sich nicht zu sehr in die Führungsrolle drängen lassen. Dies wäre die beste Gewähr dafür, dass sich nichts ändert: Nach Ende der Beratung wären ein geschwächter Schmitt und exkulpierete Teammitglieder (‚wir haben ja unser Bestes gegeben‘) das wahrscheinliche Resultat. Allerdings: Eine zu starke Zurückhaltung, die ein sehr frühes Betonen der Selbstorganisationsprozesse bedeuten würde, geht mit der Gefahr einher, dass die Irritationen zu schwach sind, weil das Problemsystem nicht aus seinem stabilen Gleichgewichtszustand gebracht wird. Somit steht für Jiranek der Drahtseilakt bevor, den systemische Berater bewältigen müssen, wenn sie die Bedingungen für die Selbstorganisation eines Systems verbessern bzw. sich als Berater überflüssig machen wollen, ohne von Anfang an überflüssig zu sein (Schumacher 1997, 154 ff.).

Vor dem Hintergrund dieser Reflexionen diskutieren wir mehrere Interventionsmöglich-

keiten (z.B. Prozessberatung durch Teilnahme an Teamsitzungen, weitere Einzelgespräche). In diesem Zusammenhang entsteht die Idee, den Teammitgliedern einen direkten Zugang zu den Beobachtungen dritter Ordnung zu verschaffen, indem wir die Reflexionen überarbeiten und diese als *Teamgutachten* vorlegen. Doch zunächst wechseln wir wieder die Beobachtungsebene und gehen zurück ins Feld.

## 8 Beobachtungen zweiter Ordnung: Präsentation der Ergebnisse des Fragebogens

### 8.1 Der Fragebogen

Mit 5 von 6 ausgefüllten Fragebögen war die Rücklaufquote hoch. Zum Einsatz kam ein von Francis/Young (1981) entwickeltes Instrument. Der Fragebogen mit 112 Fragen ist nicht empirisch-mathematisch faktorisiert, – vielmehr ordnen die Autoren inhaltsanalytisch die Fragen 12 Oberbegriffen zu. Veröffentlichte Normierungen liegen unseres Wissens nicht vor, aber Jiranek hat zum Untersuchungszeitpunkt ca. 400 Auswertungen aus verschiedenen Teams vorliegen, wodurch eine Bewertung der Ergebnisse möglich wird. Gemessen werden verschiedene Dimensionen wie „Führung“, „Qualifikation“, „Gruppenklima“, „Kreativität“, „Engagement“, „Rolle im Unternehmen“. Die Ergebnisse unterstützen vollkommen die kritischen Interview-Aussagen. Bei einer Spannweite der Skalen-Werte von 1 bis 9 (je höher, desto „schlechter“) rangieren „normale“ Teammittelwerte meist zwischen 2 und 3. Im vorliegenden Fall jedoch wird das „Gruppenklima“ mit 6,0 bewertet und der „Umgang mit Kritik“ mit 5,2 (im Mittel!). Analysiert man die Ergebnisse auf der Item-Ebene, so zeigt sich beispielsweise, dass 2 zentrale Fragen von allen (!) Befragten mit JA beantwortet wurden:

- „Die Leute in dieser Gruppe verhalten sich nicht wirklich frei und offen zueinander.“
- „Meistens werden Konflikte zwischen den Mitgliedern nicht sauber gelöst.“

Bei vielen anderen (ebenfalls kritisch formulierten) Items derselben Klassen ergeben sich 80%-ige Zustimmungen.

### 8.2 Die Präsentation der Ergebnisse

Jiranek präsentiert dem gesamten Team (inkl. Schmitt) die Ergebnisse. Dabei adressiert er alle repräsentativen Themen unzensiert, nennt dabei auch ‚Ross und Reiter‘, so wie sie aus der Sicht der Befragten ja ebenfalls genannt worden waren. Natürlich geschieht das beschreibend. Jiranek interpretiert das Ergebnis vor dem Hintergrund seiner bisherigen Erfahrungen mit dem Fragebogen: Insgesamt und in den Details handelt es sich um das schlechteste Ergebnis, das er mit diesem Fragebogen bislang erhoben hat. Die Ergebnisse lassen auf einen desolaten Zustand des Teams schließen. Das Team scheint das wenig zu überraschen. Die Teammitglieder nehmen die Diagnose ‚friedhöflich‘ zur Kenntnis. Eine Diskussion bleibt aus. Für Jiranek ist es ‚unglaublich, wie die das einfach so hinnehmen.‘

### 8.3 Vereinbarungen

Da für alle Anwesenden eine klassische Teambuilding-Maßnahme nicht in Frage kommt, macht Jiranek folgenden Vorschlag: Jeder hat die Chance, die Feedbacks aus den Interviews zu seiner Person, durch Jiranek zusammengefasst, im Einzelgespräch zu erfahren. Zweitens

gebe es die Möglichkeit ein ‚Team-Gutachten‘, das Jiranek zusammen mit Bergknapper stellt, mit jedem einzeln zu diskutieren. Die Gruppe akzeptiert beide Vorschläge.

## 9 Beobachtungen dritter Ordnung: Teamgutachten und paradoxe Intervention

Die Reaktionen des Teams auf die Ergebnisse bestätigen unsere Beobachtung der erheblichen Diskrepanz, die zwischen der Individual- und Gruppenebene existiert. Von der Kooperations- und Kommunikationsbereitschaft im Einzelgespräch ist in der Teamsituation nichts mehr zu bemerken. Die Akteure wirken wie ausgewechselt. Deutlich wird hier die in der Systemtheorie bedeutsame Differenz zwischen psychischen und sozialen Systemen (Luhmann 1993). Die Regeln im Team haben sich weitgehend unabhängig von den Teammitgliedern entwickelt (Simon 1995). Das soziale System verweigert beharrlich die Selbstreflexion. Bildlich gesprochen trifft Jiranek auf eine ‚lächelnde Mauer des Schweigens‘. Unausgesprochen scheint die Regel zu gelten: ‚Lieber Berater, wir hören Dir gerne zu, wir reden auch unter vier Augen mit Dir, aber als Team werden wir uns nicht ändern!‘. Konkret manifestiert sich diese Regel darin, dass eine zweite Runde von *Einzelgesprächen*, in denen auch das Gutachten präsentiert werden soll, vereinbart wurde. Darin liegt die Gefahr begründet, die Individualisierungstendenzen weiter voranzutreiben. Aber in dieser Beratungsphase erscheint dies die einzige Möglichkeit zu sein, den Prozess voranzubringen. Zudem bietet das Gutachten die Chance, die Weichen für das weitere Vorgehen zu stellen.

Aufgrund seiner Nähe zum Team übersetzt zunächst Jiranek die Beobachtungen dritter Ordnung in eine für das Team anschlussfähige Sprache. Diese Nähe ist Vor- und Nachteil zugleich, weil sie einerseits das Gespür für die richtigen Worte ermöglicht, andererseits aber auch zu emotionalen Verstrickungen führen kann (z.B. Ärger über die Ignoranz des Teams). Zur Wahrung der Anschlussfähigkeit bei gleichzeitiger Unterschiedlichkeit erweist sich unser Interaktionssystem als probates Medium. Nach mehreren Entwürfen entsteht ein mehrseitiges Gutachten. Hauptbestandteil ist die Beschreibung der ‚Gesetze‘ des Teams aus einer systemischen Perspektive: 1) Vergangenes hat sich bewährt. 2) Wir überleben alle Änderungsversuche. 3) Konflikte sind gefährlich. 4) Wir tun unsere Arbeit. Wir sind kein strategischer Brückenkopf. 5) Off-Stage und On-Stage wird ganz anders gesprochen. 6) Schuld ist immer der Andere.

Die Erläuterung dieser Prinzipien verfassen wir in einer wertschätzenden, stellenweise leicht ironischen, aber dennoch sehr deutlichen Sprache. Wir wollen den Teammitgliedern mit dieser Beschreibung die Ambivalenz der Teamsituation verdeutlichen: Aus einer abstrakt systemtheoretischen und psychologischen Perspektive entbehren die ablaufenden Prozesse nicht einer gewissen Logik und das System agiert im Sinne der eigenen Homöostase vernünftig. Allerdings ist diese Logik im Hinblick auf die Entwicklung konstruktiver Arbeitsbeziehungen durchaus verbesserungswürdig. Des Weiteren soll das Gutachten den Blick auf den eigenen Beitrag zum Konflikt und die Eigendynamik des Teams lenken. Systemtheoretisch geht es um das Anbieten von alternativen beobachtungsleitenden Unterscheidungen. Ob die beobachteten Beobachter erster Ordnung dieses Angebot annehmen oder nicht, ist allerdings prinzipiell offen. Um die Wahrscheinlichkeit des Widerstandes zu verringern und die Anschlussfähigkeit zu erhöhen, wählen wir folgende Strategie: Wir beschreiben zunächst das, was offensichtlich der Fall ist, was aber keiner im Team ausspricht. Dabei vermeiden wir

es, diese Prozesse als dysfunktional zu bewerten, sondern betonen deren Sinnhaftigkeit und die Ressourcen der Teammitglieder. Dieses lösungsorientierte Vorgehen kombinieren wir im Abschlusskommentar mit einer Symptomverschreibung und einer Beobachtungsaufgabe (de Shazer 1997). Mit dieser Form der Intervention werden die existierenden Mauern respektiert. Alle Versuche diese Mauern einzureißen oder zu erstürmen, sind aus einer systemischen Perspektive zum Scheitern verurteilt. Dies beschreibt Willke (1996, 7 f.) sehr anschaulich am Beispiel des Trojanischen Pferdes. Die Akteure können nur selbst die Tore öffnen. Dies tun sie jedoch nur, wenn sie sich einigermaßen sicher sein können, auch mit durchlässigen Mauern ihre Interessen wahren zu können. Durch die Hausaufgabe sollten die Teammitglieder angeregt werden, darüber nachzudenken, ob es vielleicht auch andere Formen des Umgangs miteinander gibt als die des ‚Mauerns‘. Das Gutachten endet mit folgendem Kommentar:

Das Team funktioniert trotz erheblicher Probleme, die sich in den Interviews und Fragebögen gezeigt haben, erstaunlich gut. Das Team hat eine Möglichkeit der Zusammenarbeit gefunden, die sich zum aktuellen Zeitpunkt als die Bestmögliche bewährt hat. Deshalb empfehlen wir, auf Teamebene diese Art der Kooperation *zunächst* beizubehalten.

Die Gruppenmitglieder sehen andererseits faktischen oder emotionalen Verbesserungsbedarf oder Verbesserungsmöglichkeiten und haben dazu auch Ideen. *Die Entscheidungen zu bestimmten Verbesserungen können nur die Mitglieder selbst treffen.*

Unsere Aufgabe an Sie ist: Nehmen Sie sich jeden Tag fünf Minuten Zeit und überlegen Sie sich, was heute nicht optimal gelaufen ist, worüber sie sich vielleicht geärgert haben. Machen Sie sich eine kurze Notiz zu diesem Vorfall. Notieren Sie auch, wie dieser Vorfall in Zukunft vermieden werden kann. Überlegen Sie sich dabei, was Sie anders machen könnten und was Sie sich vom anderen wünschen würden. Diese Notizen sind nur für Sie persönlich bestimmt. Nach sechs Wochen wird Jiranek sich wieder bei Ihnen melden und Sie können sich entscheiden, ob Sie in einem weiteren Einzelgespräch die Verbesserungsvorschläge diskutieren wollen.

Eine weitere Intention von uns ist, die Verantwortung an das Team und die einzelnen Akteure zurückzugeben, nachdem die Tendenz immer offensichtlicher wurde, dass die Verantwortung für den Prozess immer mehr auf Jiranek übertragen wurde. Durch die verordnete Beratungspause soll zudem erreicht werden, dass sich die Akteure nicht nur auf die Einzelgespräche verlassen, sondern ihre Konzentration auf die täglichen Prozesse im Team richten. Die prinzipielle Stabilität von Beobachtungsmustern berücksichtigend setzen wir auf kleine Veränderungen in den Wahrnehmungs- und Handlungsmustern der Akteure. Denn folgt man der systemischen These, dass soziale Prozesse zirkulär organisiert sind (Tomm 2001), d.h. eine Folge von Ursachen und Wirkungen führen wieder zur Ausgangsursache zurück und bestätigen oder verändern diese (Simon/Stierlin 1985, 393), folgt daraus: Eine kleine Veränderung in der Interpretation eines sozialen Ereignisses führt zu – vielleicht auch nur minimal – veränderten Handlungen, die wiederum vom Interaktionspartner registriert werden, worauf dieser dann seine mentalen Modelle modifiziert und entsprechend handelt usw. Auch wenn mit Beharrungstendenzen, die für stabile Problemsysteme typisch sind, gerechnet werden muss, bietet diese Intervention die Chance für eine nachhaltige Veränderung. Von Nachhaltigkeit sprechen wir deshalb, weil die Veränderung durch das System selbst vollbracht würde. Die Intervention ist quasi eine ‚Anschubhilfe‘ für Selbstorganisationsprozesse. Zur Beobachtung der ersten Reaktionen auf diese Intervention wechseln wir nochmals die Beobachtungsebene:

## 10 Beobachtungen zweiter Ordnung: Einzelgespräche und Reaktionen auf das Gutachten

Die Einzelgespräche verlaufen wiederum in einer guten, fast schon herzlichen Atmosphäre. Überraschend sind die zum Teil sehr persönlichen Mitteilungen. Die versprochenen Feedbacks nehmen alle ohne große Rechtfertigungsversuche entgegen.

Das Gutachten wird aufmerksam gelesen. Die Reaktionen reichen von einer eher rationalen Akzeptanz („Ich kann schon verstehen, dass wir so gesehen werden“) bis hin zu einer emotionalen Betroffenheit. Die zum Teil selbstironischen Kommentare („So schlimm ist es also um uns bestellt“) werden mit einem „Stimmt aber schon!“ quittiert. Insgesamt ist aber wenig Veränderungsmotivation, sondern eher ein Bedauern für die Rolle des Beraters („In Ihrer Haut wollte ich nicht stecken.“) zu spüren. Die Hofnarren-Rolle scheint sich weiter verfestigt zu haben. Deshalb forciert Jiranek - durch die Beobachtungen dritter Ordnung sensibilisiert - die Eigenverantwortung der Teammitglieder und verweist auf die „Hausaufgabe“, Beobachtungen zu notieren und sie nach einer 6-Wochen-Frist mitzuteilen.

## 11 Ausblick: Wie ging der Prozess weiter?

Nach sechs Wochen stellt Jiranek fest, dass Bewegung ins Team gekommen ist. Die verhärteten Fronten zwischen Schmitt und Müller beginnen sich aufzuweichen. Dies zeigt sich u.a. darin, dass beide von Jiranek moderierte Zweiergespräche akzeptieren. Hier arbeitet Jiranek überwiegend mit zirkulären Fragen. Diese aus der systemischen Familientherapie stammende Fragetechnik zielt darauf ab, einerseits Informationen zu gewinnen und andererseits den Systemen zur Verfügung zu stellen. Dabei werden Mitglieder eines Systems über Unterschiede und Beziehungen zwischen anderen Mitgliedern befragt. Auf diese Weise kommt eine Metakommunikation, d.h. eine Kommunikation über die Kommunikation, in Gang (Simon/Stierlin 1984, 391). Diese Interventionsform sorgt dafür, dass zur Überraschung von Schmitt und Müller unvermutete Missverständnisse und aber auch Übereinstimmungen in vielen Bereichen deutlich werden. Schmitt und Müller werden zu Beobachtern zweiter Ordnung und beginnen, sich über ihre Beobachtungen erster Ordnung zu wundern. Mit zwei anderen Teammitgliedern führt Jiranek jeweils mehrere Coachinggespräche. Hier zeigt sich, dass zwar die Gruppennorm („Beratung wird nur im Einzelkontakt akzeptiert“) weiterhin wirkt. Dass aber einer der Coachingklienten daraufhin aktiv das Feedback von Schmitt sucht, ist vor dem Hintergrund der Teamkonstellation als Erfolg zu werten.

Fazit: Der Teamkonflikt ist durch die Interventionen noch nicht aus Welt geschafft. Allerdings geben die kleinen Fortschritte (das Teamklima verbessert sich, es findet mehr Kommunikation statt; Schmitt und Müller, die beiden Hauptkonkurrenten beginnen sich anzunähern) Anlass zur Hoffnung, dass durch die Beratung der Rahmen für Selbstorganisationsprozesse geschaffen wurde, welche die Entwicklung tragfähiger Arbeitsbeziehungen ermöglichen. Die Erwartung, eine dysfunktionale Interaktionsstruktur (König/Vollmer 1999, 201 ff.) nachhaltig unterbrochen zu haben, beruht aber auch auf einer Beobachtung und ist wie jede Beobachtung kontingent (d.h. auch anders möglich).

## Literatur

- Bateson, Gregory (1981): *Ökologie des Geistes*. Frankfurt a.M.
- Bergknapp, Andreas (2002): *Ärger in Organisationen. Eine systemische Strukturanalyse*. Wiesbaden
- Brunner, Ewald J. (2004): *Systemische Beratung*; in: Frank Nestmann, Frank Engel, Ursel Sickendiek (Hg.): *Das Handbuch der Beratung. Band 2. Ansätze, Methoden und Felder*. Tübingen, 655-661
- Buchinger, Kurt (1997): *Supervisionen in Organisationen. Den Wandel begleiten*. Heidelberg
- De Shazer, Steve (1992): *Muster familientherapeutischer Kurzzeit-Therapie*. Paderborn
- Francis, Dave, Don Young (1982): *Mehr Erfolg im Team. Ein Trainingsprogramm mit 46 Übungen zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit in Arbeitsgruppen*. Hamburg
- Fuchs, Peter (2002): *Hofnarren und Organisationsberater. Zur Funktion der Narretei, des Hofnarrentums und der Organisationsberatung*; in: *Organisationsentwicklung* 3, 4-15
- Glasl, Friedrich (1999): *Konfliktmanagement. Ein Handbuch zur Diagnose von Konflikten für Organisationen und ihre Berater*. Stuttgart, 6., erg. Auflage
- Hilse, Heiko (2001): *Alte Bilder – neue Herausforderungen. Ein Zwischenruf zur systemischen Organisationsberatung*; in: *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 32, 3, 323-338
- Jiranek, Heinz, Andreas Edmüller (2003): *Konfliktmanagement. Als Führungskraft Konflikte vorbeugen, sie erkennen und lösen*. München
- Kneer, Georg, Armin Nassehi (1993): *Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme. Eine Einführung*. München
- König, Eckard, Gerda Volmer (1999): *Systemische Organisationsberatung. Grundlagen und Methoden*. Weinheim, 6. Auflage
- Königswieser, Roswita, Martin Hillebrand (2004): *Einführung in die systemische Organisationsberatung*. Heidelberg
- Luhmann, Niklas, Peter Fuchs (1991): *Reden und Schweigen*. Frankfurt
- Luhmann, Niklas (1990): *Ökologische Kommunikation. Kann die moderne Gesellschaft sich auf die ökologischen Gefährdungen einstellen*. Opladen, 3. Auflage
- Luhmann, Niklas (1993): *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt, 4. Auflage
- Mücke, Klaus (2001): *Probleme sind Lösungen. Systemische Beratung und Psychotherapie – ein pragmatischer Ansatz. Lehr- und Lernbuch*. Potsdam
- Neuberger, Oswald (1996): *Gaukler, Hofnarren, Komödianten. Rückwärtsgewandte Überlegungen zur Gegenwart des Vergangenen in der Personalentwicklung*; in: Thomas Sattelberger (Hg.): *Human Resource Management im Umbruch: Positionierung, Potenziale, Perspektiven*. Wiesbaden, 157-184
- Neuberger, Oswald (1997): *Rate mal! Phantome, Philosophien und Phasen der Beratung*. Augsburger Beiträge zu Organisationspsychologie und Personalwesen 19. Augsburg
- Neuberger, Oswald (2002): *Rate mal! Phantome, Philosophien und Phasen der Beratung*; in: Michael Mohe, Hans J. Heinecke, Reinhard von Pfrim (Hg.): *Consulting - Problemlösung als Geschäftsmodell. Theorie, Praxis, Markt*. Stuttgart, 135-161
- Ross, Lee (1977): *The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process*; in: Leonard Berkowitz (ed.): *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol.10. New York, 173-200
- Schiepek, Günter (1999): *Die Grundlagen der systemischen Therapie. Theorie – Praxis – Forschung*. Göttingen
- Schumacher, Bernd (1997): *Die Balance der Unterscheidung. Zur Form systemischer Beratung und Supervision*. Heidelberg
- Senge, Peter M. (1997): *Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. Stuttgart, 4. Auflage
- Simon, Fritz B., Helm Stierlin (1985): *Die Sprache der Familientherapie. Ein Vokabular. Überblick, Kritik und Integration systemtherapeutischer Begriffe, Konzepte und Methoden*. Stuttgart

- Simon, Fritz B. (1995): Die Funktion des Organisationsberaters – Einige Prinzipien systemischer Beratung; in: Gerd Walger (Hg.): Formen der Unternehmensberatung. Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis. Köln, 284-300
- Tomm, Karl (2001): Die Fragen des Beobachters. Schritte zu einer Kybernetik zweiter Ordnung in der systemischen Therapie. Heidelberg, 3. Auflage
- Vogel, Hans-Christoph (1996): Organisationsentwicklung: Vom Einblenden des Ausblendens; in: Heinz J. Kersting, Heidi Neumann-Wirsig (Hg.): Systemische Perspektiven in der Supervision und in der Organisationsentwicklung. Aachen, 157-179
- Watzlawick, Paul (2001): Die Konstruktion klinischer ‚Wirklichkeiten‘; in: Paul Watzlawick, Giorgio Nordone (Hg.): Kurzzeittherapie und Wirklichkeit. Eine Einführung. München, 25-41
- Watzlawick, Peter, John H. Weakland, Richard Fisch (1974): Lösungen. Bern
- Willke, Helmut (1996): Systemtheorie II. Interventionstheorie. New York/Stuttgart, 2. bearb. Auflage
- Wimmer, Rudi (1992): Was kann Beratung leisten? Zum Interventionsrepertoire und Interventionsverständnis der systemischen Organisationsberatung; in: Rudi Wimmer (Hg.): Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden, 59-111

Anschriften der Verfasser:

Dr. Andreas Bergknapp  
WIWI-Fakultät  
Universitätsstr. 16  
D- 86159 Augsburg  
andreas.bergknapp@wiwi.uni-augsburg.de

Heinz Jiranek  
Kopernikusweg 10  
D-85375 Neufahrn  
jiranek@jiranek.de

**Schlagwörter: Arbeitsorganisation/Gruppenarbeit, Beratung, Theorien und Ansätze**