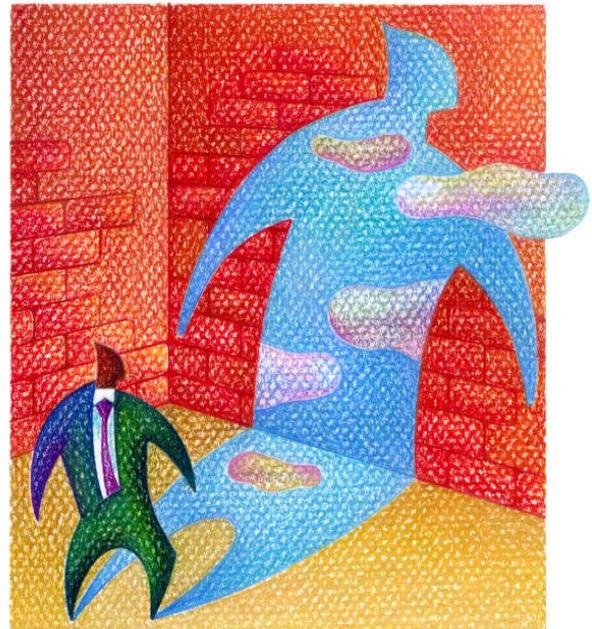


Perspektiven fraktaler Beratung

Das Große im Kleinen, das Eine im Anderen sehen!

In den Weisheitslehren gibt es einen Spruch: Wie im Großen so im Kleinen. Darin steckt die Idee, dass sich wesentliche Konstruktionsprinzipien, wesentliche Ausdrucksformen im Großen genauso zeigen wie im Kleinen. Mikrokosmos und Makrokosmos repräsentieren aufeinander bezogene Prinzipien. Indem nun verschiedene Perspektiven, wie beispielsweise die der Fraktale oder des Hologramms mit systemischer Beratung sowie Personal- und Organisationsentwicklung verknüpft werden, können diese für eine lernende Organisation fruchtbar gemacht werden.

Bernd Schmid und Joachim Hipp



In Beratung und Psychotherapie hat sich in den letzten Jahrzehnten die Idee der Parallelprozesse, der strukturähnlichen Vorgänge etabliert. Dabei geht man davon aus, dass das, was sich in der Beratungssituation abspielt, Ähnlichkeit zu dem hat, was der Klient in seiner Praxis erlebt. Diese Idee ist oft sehr nützlich und sollte durchaus als gute Gewohnheit im Blickfeld bleiben. Doch ist sie zeitweise zu sehr in den Vordergrund gerückt und zu undifferenziert benutzt worden. Denn es ist eben nicht alles nur ähnlich, sondern auch einmalig oder besonders oder situationsbedingt und kein Abbild von etwas anderem.

Die Denkweise in Parallelprozessen ist im medizinischen Bereich durch die so genannten Balintgruppen entstanden. Der Arzt Michael Balint rief Kollegen zusammen, um mit ihnen über deren Patienten zu sprechen. Er meinte, dass sich in der

Art und Weise, wie über Patienten gesprochen wird, etwas von dem manifestiere, was sie intuitiv über diese Patienten wissen, mit ihnen erleben und mit ihnen gestalten. In diesen Gesprächsrunden beobachteten sich die Beteiligten selbst, was in und zwischen ihnen entstanden war und sprachen es aus. Dadurch schufen sie ein Diagnose- und ein Verstehensfeld, aus dem heraus sie dem Arzt, der seinen Patient bzw. den Umgang mit seinem Patient vorstellte, Hinweise und Hilfestellungen geben konnten, mehr von den Vorgängen der Krankheit zu verstehen und in eine heilende Beziehung einzutreten. Sie nahmen intuitiv die Wahrnehmungen aus der Situation, der erzählenden Person, der Reaktionen der Gruppe und aus der sich bildenden Atmosphäre. Sie glaubten, das eine aus dem anderen lesen zu können und hatten damit erstaunlichen Erfolg.

.....
Bernd Schmid leitet das *Institut für systemische Beratung* in Wiesloch, das Fach- und Führungskräfte bezüglich der Steuerung von Organisationen in Veränderungsprozessen qualifiziert.

Joachim Hipp ist Geschäftsführer von *Wengel & Hipp - Institut für systemische Organisations- und Karriereberatung* in Frankfurt/Main und ist als Lehrtrainer u.a. am *Institut für systemische Beratung* tätig.

Die Analogie des Hologramms

Die Idee, dass etwas von der Substanz im Kleinen bzw. in jedem Teilprozess spürbar ist, drückt sich auch in der technischen Metapher des »Hologramms« aus. Die Metapher des Hologramms besagt, dass in jedem Teil eines Wirklichkeitsbildes die gesamte Information enthalten ist, allerdings in unterschiedlicher Dichte. Aus jeder Betrachtungsperspektive kann die gesamte Information erschlossen werden, sie ordnet sich aber in unterschiedlicher Dichte, in Vorder- und Hintergründigkeit an. Daher ist es möglich, aus verschiedenen einzelnen Perspektiven in ein Bild hineinzuschauen und doch das Ganze zu begreifen, wenn das Hintergründige auch bei geringer Dichte mit erfasst wird.

Diese Idee rechtfertigt auch, in einer Beratungssituation kleine Stichproben zu nehmen und sich darin zu üben, vielfältige Betrachtungen anzustellen, anstatt große Stichproben zu nehmen mit relativ einfältigen Betrachtungsmustern. Beim Bildungscontrolling oder bei Bildungsbedarfserhebungen werden z.B. oft mit einfachen Schemata viele Leute befragt. Meist erfährt man dann quantitativ gesichert, was man schon wusste. Dabei könnte man von viel weniger Leuten besseres erfahren, wenn ein vielschichtiger Geist auf Seiten der Befragung tätig wäre. Das wirkt sich natürlich auch ökonomisch aus. Menge bei Einfalt ist teuer und dumm, Qualität bei Vielfalt ist intelligent und außerdem billig. Qualitative Verfahren sind daher auch in der Wissenschaft wieder im Vormarsch.

Verborgener oder ungesehen?

Die wichtigen Dinge sind nicht verborgen, sondern der Beobachter muss sich verändern, um sie sehen zu können. Man muss eine eigene Struktur- und Wahrnehmungsänderung vornehmen, um in seine innere Landkarte aufzunehmen, was dann problemlos abzubilden ist.

So gesehen lässt sich Verborgenes nicht dadurch erkennen, dass man bohrt, sondern indem man bezüglich der Wahrnehmungs- und Verstehensmöglichkeiten dazulernt. Der Betrachter wird in dieser Haltung auf sich selbst, sein Weltverstehen oder Erkenntnisvermögen zurückgeworfen statt eingeladen, den Erkenntnisgegenstand so zu manipulieren, dass er seine Geheimnisse offenbart. Hier treffen wir Vorläufer der wirklichkeitskonstruktiven Perspektive im systemischen Ansatz, die ebenfalls davon ausgeht, dass Erkenntnis von den Erkenntnismöglichkeiten und -interessen des Beobachters abhängt und nicht von Eigenschaften des Betrachtungsgegenstandes.

Ist mehr Information bessere Information?

Eine ebenfalls reflexhaft als gültig angesehene Idee ist die, dass die Chance zur Erkenntnis größer wird, wenn möglichst viele Daten in möglichst

vielen Kategorien verarbeitet werden.

Doch die Vielfalt von Daten und Kategorien ist im Gegenteil oft dazu geeignet, Information zu vernichten. Bateson definiert Information als einen Unterschied, der einen Unterschied macht. Mit Informationen arbeiten heißt demnach, nur solche Daten zu berücksichtigen, die für die notwendige Beurteilung und Steuerung in einem bestimmten Kontext einen Unterschied machen. Es geht darum, nur die als wichtig angesehenen Kontraste zu erzeugen, mithilfe derer man eine relevante Figur erkennen kann.

Die Aufgabe kann man mit der Beleuchtung eines Kunstwerkes vergleichen. Nehmen wir an, ein vielgestaltiges Objekt steht in der Mitte eines Raumes und wird von Scheinwerfern in verschiedenen Varianten angeleuchtet. Je nach Beleuchtungswahl werden andere Eigenarten des Gegenstandes lebendig und geben andere Verstehensmöglichkeiten frei. Was da an Gestalten aufscheint, wird außer vom Gegenstand selbst wesentlich dadurch bestimmt, in welchem Licht er dargestellt wird.

Man könnte glauben, den Gegenstand besser erkennen zu können, indem man möglichst viele Scheinwerfer einschaltet. Doch wenn man die Schatten ausmerzt, gehen auch Informationen verloren, vielleicht sogar die für eine bestimmte Betrachtungsweise wesentlichen. Etwas in einem bestimmten Licht zu sehen heißt also, durch Beleuchtung etwas hervorzuheben, wobei man den Kontrast zum nicht Beleuchteten braucht. Beides zusammen schafft die Information. Wem das klar ist, der merkt, dass die wesentliche Entscheidung beim Betrachter liegt – die Entscheidung darüber, was ins Licht gerückt werden soll.

Der wesentliche Punkt ist also, dass Wahrnehmung eine Frage der Beobachtungsabsicht ist, der eigenen Haltung, des Erkenntnisinteresses und des nachfolgenden Steuerungsinteresses, für das man Informationen generiert.

In der Beratung kann man im Prinzip gut mit der Annahme arbeiten, dass sich im Großen etwas vom Kleinen und im Kleinen etwas vom Großen abbildet. Daneben muss man sich aber die Frage stellen, was von dem Vielen, das sich immer abbildet, das ist, das man eigentlich betrachten will. Dazu muss man sich die eigene Profession und Professionskultur sozusagen im Rückspiegel anschauen. Dieses holographische Gegenbild in der professionellen Begegnung gehört zum Verstehen des Vorgangs.

Die Perspektive der Fraktale

Seit einigen Jahren beschäftigt sich die Wissenschaft mit Fraktalen, mit sich selbst ähnlichen Strukturen. Die fraktale Betrachtungsweise legt entsprechend nahe, jeweils jene Strukturen zu betrachten, die aus jeder Entfernung, bei Weitwinkel- wie bei Telebetrachtungen ähnlich bleiben.

Inzwischen sind Fraktale in Kreisen der systemisch Interessierten zu einer ähnlichen Mode geworden wie zuvor der legendäre Flügelschlag des Schmetterlings, der einen Wirbelsturm auslösen kann. Berater können so lernen, in Ähnlichkeitsrelationen wahrzunehmen und sich zu organisieren, weil die Selbstorganisation über Ähnlichkeiten sehr viel schneller und effektiver ist als über systematische Betrachtungen.

Ziemlich sicher organisieren wir uns auch in unserem Erfahrungslernen nicht analytisch, sondern über Ähnlichkeiten. Viele haben Ähnlichkeitskategorien von Menschen im Sinne von: die Sorte Mensch kenne ich schon. Dabei sind diese Menschen natürlich verschieden. Trotzdem bezieht man sich auf sie und experimentiert, indem man erlebte Ähnlichkeiten zur Wahrnehmung und zur Aktivierung von Begegnungsprogrammen nutzt. Allerdings weiß jeder aus schwierigen Erfahrungen, dass die Schnelligkeit und Steuerungswirksamkeit solcher Ähnlichkeiten nicht automatisch Richtigkeit oder auch nur Nützlichkeit gewährleistet.

Vermutlich arbeitet das Gehirn in hohem Maße mit Ähnlichkeiten. Diese Idee trifft sich auch mit der Definition von Intuition als blitzschnelles, wahrscheinlich über Ähnlichkeitsrelationen erklärbares Zusammenziehen von Eindrücken zu einem Urteil über Wirklichkeit, das unmittelbar in Handlung umgesetzt werden kann.

Horizontale und vertikale Fokussierung von Wirklichkeiten

Wirklichkeitsbetrachtungen innerhalb einer bestimmten Ebene oder Inszenierung lassen sich als horizontale Fokussierung bezeichnen.

Dazu ein Beispiel: Innerhalb eines Projektteams kommt es zu Problemen, weil Verabredungstermine nicht eingehalten und Zeitpläne und Vereinbarungen über zu erbringende Leistungen laufend verschoben werden. Die Verantwortlichen identifizieren das Problem als ein Fehlen von Verbindlichkeit und entscheiden sich für eine Lösung durch ein entsprechendes Training. Die Konzeptualisierung des Problems und die Lösungssuche innerhalb der Szene entsprechen der Kategorie der horizontalen Fokussierung.

Vertikale Fokussierung meint, Prinzipien oder Wesensverwandtschaften über verschiedene Dinge hinweg zu betrachten, d.h. es wird versucht, Prinzipien oder Ähnlichkeiten über verschiedene Szenen hinweg zu erkennen.

Im obigen Beispiel des Verbindlichkeitsproblems in einem Projektteam könnte gefragt werden, in welchen anderen Feldern das Prinzip »Verbindlichkeit« eine Rolle spielt und wie es dort gehandhabt wird, etwa im Umgang mit Kunden, bezüglich Urlaubszusagen gegenüber Mitarbeitern usw. Inwiefern ist Verbindlichkeit im Projektteam ein Beispiel für den Umgang mit Verbindlichkeit in anderen Bereichen? Von hier aus kann dann

wieder gefragt werden, in welcher Szene das Thema Verbindlichkeit am effektivsten inszeniert werden kann. Dies entspricht einer vertikalen Fokussierung.

Die Anwendung eines vertikalen Verständnisses von Wirklichkeit ermöglicht größere Freiheitsgrade innerhalb der Inszenierung horizontaler Szenen. Die Rigidität eines Menschen kann z.B. in verschiedenen Feldern konkretisiert werden, z.B. in der Art und Weise, wie Sitzungszeiten ausgehandelt oder der eigene Führungsstil gestaltet wird.

Wenn man beginnt in vertikalen und horizontalen Fokussierungen zu denken, wird der eigene Handlungsspielraum sehr groß. Wenn man für bestimmte Bühnen kein Mandat hat oder Lernen heikel ist, kann auf anderen Bühnen ein Lösungsmuster abgerufen oder gelernt werden, das sich auch für diese Bühne als hilfreich erweisen könnte. Das heißt, die horizontale Ebene des Verstehens eines Problems und der Gestaltung von Lösungsmustern muss nicht gleichzeitig jene Ebene sein, auf der das Problem relevant wird. Damit können viele indirekte Beratungseinflüsse genutzt werden.

Stets ist es günstig, Lernen auch auf der vertikalen Ebene zu stimulieren – denn sowohl der Verbleib auf der abstrakten Ebene ohne das Erlernen konkreter Handlungsoptionen (das Fehlen des Handwerklichen), wie das Verharren im Konkreten, ohne Essenzen zu ziehen und auf neue Fälle zu übertragen, führen zu Einschränkungen professionellen Handelns. Daher sollten Steuerungskonzepte und Lernprozesse durchgängige Schleifen vom Konkreten zum Abstrakten und zurück vorsehen (deduktives und induktives Lernen).

Sinn und der fragmentarische Ansatz

Mit der fraktalen Perspektive verwandt ist der fragmentarische Ansatz. Ein Fragment ist ein Teil, der für das Ganze steht. Dabei geht es um die Frage, ob eine Person oder Organisation in allem das sein muss, wofür sie steht, oder ob es nicht zum menschlichen Maß gehört, dass dies oft nur in Fragmenten gelingt. Jeder ist Repräsentant einer Idee oder einer Kultur, wenn auch fragmentarisch, von etwas Wesentlichem – und das schafft Sinn und lässt uns an Wesentlichem teilhaben. Sonst würden auch weniger geglückte Fragmente nicht so begeistern.

Umgekehrt erlaubt uns der fragmentarische Ansatz in der Personal- bzw. Organisationsentwicklung qualitativ hochwertige Beispiele zu entwickeln und auf qualitativen Transfer zu setzen, anstatt flächendeckend und dann notgedrungen oberflächlich zu arbeiten. Auch die holographische Idee verlangt nicht, dass Sinn vollständig präsent sein muss: Aus der momentanen Perspektive einen Blick auf ein dahinterliegendes Sinngefüge zu werfen ist hier meist schon viel.

Randscharfe und kernprägnante Betrachtungen

Allerdings stehen dieser Herangehensweise einige uns antrainierte Denkgewohnheiten entgegen. Wir haben gelernt, uns das Wesentliche durch Definieren zu erschließen. Definieren heißt abgrenzen. Man versucht alles, was dazugehört innerhalb der Grenzen zu versammeln und alles andere auszuschließen. Was innen ist, kann nicht auch außen sein und umgekehrt. So haben wir tiefsitzende Gewohnheiten erworben, durch Grenzziehung und Grenzverteidigung Wesentliches für uns in Anspruch zu nehmen, statt auf Wesentliches aus vielerlei Blickrichtungen zu schauen und komplementär zum Wesentlichen beizutragen.

Bezogen auf die Aussagekraft von Begriffen wird in der Linguistik zwischen randscharfen und kernprägnanten Begriffen unterschieden. Randscharfe Begriffe sind solche, die sich definitorisch genau von angrenzenden Begriffen abgrenzen lassen. Kernprägnante Begriffe sind solche, die an den Rändern unscharf werden, jedoch vom Kern oder Wesen des Begriffs her bei allen ein komplementäres und vielschichtiges Verständnis auslösen. Randscharfe Begriffe sind für mechanistische Verständnisse von Wirklichkeit geeignet, kernprägnante für vielschichtig-kulturelle.

Man kann diese Perspektiven auf Konzepte, auf Teamidentität, auf Kerngeschäfts-Verständnis, auf Corporate Identity oder Definitionen von Kernkompetenzen oder Kernelementen der Unternehmenskultur anwenden; und vor allem in Fragen der Identität oder der Unternehmens-

kultur sind in der Regel grenzziehende Diskussionen weniger hilfreich als die Anreicherung der Kernprägnanz des gemeinsamen Verständnisses, worum es geht. Dies kann am besten mit Hilfe von Metaphern und Beispielen, die für den Wesenskern stehen, vorgenommen werden.

Natürlich muss bei der Abgrenzung stets eine gewisse Randschärfe der Verantwortlichkeiten gegeben sein, weil die Prozesse sonst nicht ineinander greifen würden. Auf der anderen Seite können komplexe Prozesse letztlich nicht dadurch verstanden und organisiert werden, dass man ganz auf Durchorganisiertheit und Randschärfe setzt. Stattdessen geht es im Sinne eines Kulturansatzes von Personal- und Organisationsentwicklung darum, ein vielschichtiges Kernverständnis zu entwickeln, aus dem heraus sich alle Beteiligten komplex und intuitiv organisieren können und sich nur situativ und bei Bedarf mit Randschärfe und genauer Passung befassen.

Vitale und sterbende Systeme

Als Hintergrundmetapher bieten sich die Erkenntnisse der Ethnologen Margret Mead und Gregory Bateson zu Merkmalen sterbender bzw. vitaler Kulturen an. Sterbende Kulturen sind demnach solche, die in allen Vollzügen Genauigkeit herzustellen versuchen, und dabei das Wesensverständnis der Kultur verlieren. Vitale Kulturen zeichnen sich dagegen dadurch aus, dass vieles nur bei Bedarf genau geregelt wird, jedoch ein gelebtes gemeinsames Verständnis bezogen auf die Kernelemente der Kultur besteht. ■