



tsO

texte zur systemischen
organisationsforschung

Discussion Paper

No.10

“Walk a mile in my shoes” Systemische Beobachtungen von Diversität

*In: Abdul-Hussain, Surur/Baig Samira (Hg.) Diversity in
Supervision, Coaching und Beratung. Wien facultas (S.-92-120)*

Sabine Eybl und Siegfried Kaltenecker (2011)



ISO

institut für systemische
organisationsforschung

3 “Walk a mile in my shoes” Systemische Beobachtungen von Diversität

Sabine Eybl, Siegfried Kaltenecker

„Systeme kann man nicht küssen“, schrieb uns Fritz B. Simon (1997, S. 14) ins beraterische Stammbuch. Doch was kann frau/mann mit Systemen tun? Was sind überhaupt Systeme? Wie lassen sie sich angemessen erfassen? Und welchen Unterschied macht es, wenn wir ihnen geschlechts-, ethnien- oder altersspezifisch begegnen?

„Die Systemtheorie lässt sich nicht nur nicht küssen“, paraphrasierte einmal eine befreundete Supervisorin, „sie lässt sich nicht einmal lesen!“ Zweifellos ist die kollegiale Polemik nicht einfach von der Hand zu weisen. Systemtheorie wirkt sperrig, akademisch, fern der konkreten Beratungspraxis. Schon ihre Grundannahme ruft Zweifel auf den Plan: Es gibt Systeme, und zwar psychische und soziale Systeme. Diese reproduzieren sich auf der Grundlage von System-Umwelt-Differenzen, sind selbstreferentiell und arbeiten nach eigenen operativen Grundregeln.¹ Dem Zweifel folgt der sprichwörtliche Rattenschwanz an Fragen: Wie sind diese Differenzen beschaffen? Wie kommen sie in der Beratung zum Ausdruck? Und was folgt aus den operativen Regeln, wenn in Richtung Diversität gedacht wird?

Im Folgenden wollen wir diese Grundfragen aufnehmen, um in fünf Schritten nach möglichst konkreten Antworten zu suchen:

- Im Eröffnungsschritt skizzieren wir das systemtheoretische Denken anhand einiger Konzentrationspunkte.
- Mit dem zweiten Schritt möchten wir umreißen, was diese Konzentration für die systemische Beratung bedeuten kann.
- Der dritte Schritt versucht Diversität systemisch zu erfassen.
- Die Nummer vier stellt dar, wie sich systemische Methoden für eine

¹ In Luhmanns Worten: „Es gibt Systeme mit der Fähigkeit, Beziehungen zu sich selbst herzustellen und diese Beziehungen zu differenzieren gegen Beziehungen zu ihrer Umwelt.“ (Luhmann 1987, S. 231) Systemreproduktion und -differenzierung verlaufen über unterschiedliche Operationsweisen: psychische Systeme über Bewusstsein, soziale Systeme über Kommunikation.

diversitätsbewusste Supervisions- und Beratungspraxis einsetzen lassen.

- Und der letzte Abschnitt fasst die vorangegangene Schrittfolge zusammen, um noch einmal den möglichen Nutzen der Systemtheorie für den professionellen Umgang mit Diversität deutlich zu machen.

3.1 Systemtheoretische Konzentrationenpunkte

„Welt als Problem“ titelt Helmut Willke in seinen Grundlagen der Systemtheorie. Komplexität, Kontingenz und Konflikt sind die drei Phänomene, die er für diese Problematik ins Treffen führt.

An einem ersten Beispiel aus unserer Praxis – der Beratung eines Produktionsbetriebes, der die Arbeitsabläufe und Managementprozesse verbessern will – wollen wir diese Phänomene zu konkretisieren versuchen.

Komplexität lässt sich mit Willke (1996, S. 22) über die „Vielschichtigkeit, Vernetzung und Folgelastigkeit eines Entscheidungsfeldes“ definieren.

- Vielschichtigkeit ist in unserem Beratungsbeispiel allein durch die interne Differenzierung des Betriebes gegeben. So bringt die Kerngruppe an Führungskräften, mit denen wir im Rahmen des Gesamtprojekts intensiv arbeiten, sowohl expertisen- als auch funktionspezifische Unterschiede ein. Das Zusammentreffen des Technikexperten, des Produktionsverantwortlichen, der Leiterin der Qualitätssicherung und des Supply Chain Managers bringt bereits ein hohes Maß an Komplexität mit sich. Neben den genannten Differenzen sind individuelle Aspekte wie die persönlichen Lebensumstände der Führungskräfte ebenso bedeutsam für die Vielschichtigkeit wie die projektförmige Zusammenarbeit oder die organisatorischen Vorgaben.
- Die Vernetzung dieser vielschichtigen Unterschiede schlägt sich wiederum in unterschiedlichen Abhängigkeiten nieder. Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Systemteilen: der Produktion und der Logistik, der individuellen Weiterbildung und der teamorientierten Entlohnung, der Stammbesellschaft und den externen MitarbeiterInnen etc.; Abhängigkeiten zwischen den Teilen und dem Systemganzen:

- etwa hinsichtlich der Unternehmensstrategie, der Zielvorgaben oder der Ressourcenverteilung; und last but not least Abhängigkeiten zwischen dem Systemganzen und seinen relevanten Umwelten: ökonomische, politische, soziale oder ökologische.
- Folgelastig werden diese vernetzten Abhängigkeiten durch die Folgeprozesse, die jede einzelne Entscheidung in Gang setzt. Wie der Supply Chain Manager seine Work-Life-Balance definiert, beeinflusst sowohl das Zeitmanagement der gesamten Logistik-Abteilung als auch die Prioritätensetzung der Produktion. Eine Konfliktregelung für die multikulturell besetzten Produktionsteams wirkt sich nachhaltig auf die Qualitätssicherung aus. Und die teamorientierte Kooperation auf Managementebene dient als strukturelles Vorbild für die gesamte Führungskommunikation.

Dass das Entscheidungsfeld komplex ist, heißt allerdings nicht, dass Entscheidungen (auf einer bestimmten Ebene) zwangsläufig (auf einer anderen Ebene) folgelastig sind. Diese Form relationaler Unberechenbarkeit wird im systemtheoretischen Universum mit dem Begriff der „Kontingenz“ bezeichnet.

Kontingenz meint kurz gesagt: Systeme können so, aber auch anders sein. Sie können auf die Entscheidungen von Teilsystemen reagieren. Sie können Umweltturbulenzen wahrnehmen. Sie können vernetzt sein und entsprechend folgelastig handeln. Oder eben nicht. So hatte, um die praktischen Auswirkungen der Kontingenz an unserem Beratungsbeispiel vor Augen zu führen, die Reorganisation der Produktion keine nennenswerten Auswirkungen auf das Supply Chain Management. Die Qualitätssicherung erhielt hingegen eine ganz neue Bedeutung. Und die Zusammenlegung der Büros von Produktionsleitung und Supply Chain Management brachte gleichzeitig neue Kooperationsverhältnisse auf der Führungsebene und unerwartete Konflikte auf der MitarbeiterInnenebene mit sich.

Und die systemtheoretische Moral von der Geschichte? Soziale Systeme sind so wenig linear vernetzt wie psychische Systeme. Beide begegnen einander als klassische *Black Boxes* auf der Grundlage wechselseitiger Intransparenz. Für psychische Systeme heißt das: Keine und

keiner kann „in das Gehirn, das Bewusstsein, die ‚Schaltzentrale‘ des anderen schauen und beobachten, nach welchen Operationsregeln der andere arbeitet“ (Willke 2005, S. 27). Und für soziale Systeme: Die offensichtlichen Kommunikationen und Entscheidungen folgen untergründigen Mustern, die nur bei genauer Beobachtung zu erahnen sind.

Kontingenz heißt also auch: Ursachen und Wirkungen sind nicht eindeutig miteinander verknüpft, Entscheidungen können diese oder jene Folgewirkungen haben (oder eben gar keine). Systeme folgen keiner eindeutigen Logik und sind nicht steuerbar wie eine triviale Maschine (vgl. von Foerster 1985). Genau dies macht, so viel vorweg, nicht nur die Welt, sondern auch die beraterische Intervention in diese Welt zum Problem.

Mit Niklas Luhmann lassen sich die genannten Phänomene folgendermaßen zusammenfassen: „Unter Komplexität wollen wir verstehen, dass es stets mehr Möglichkeiten gibt, als aktualisiert werden können. Unter Kontingenz wollen wir verstehen, dass die angezeigten Möglichkeiten weiteren Erlebens auch anders ausfallen können, als erwartet wurde (...). Komplexität heißt also praktisch Selektionszwang, Kontingenz heißt praktisch Enttäuschungsgefahr und Notwendigkeit des Sicheinlassens auf Risiken.“ (Luhmann 1972, S. 31, zit.n. Willke 1996, S. 30) Folgt frau/mann dem Begriffspaar Komplexität und Kontingenz, ist leicht erklärlich, warum es sich zur systemtheoretischen Triade erweitert. Der Begriff „Konflikt“ pointiert die Problemdynamik einer Welt, die einerseits dem viel zitierten „Land der unbegrenzten Möglichkeiten“ gleicht und andererseits nur wenig Entscheidungssicherheit bietet.

- Komplexität nährt das Konfliktpotenzial aufgrund der überschüssigen Möglichkeiten der Umwelt, die unter dem Gesichtspunkt der Handlungsfähigkeit des Systems reduziert werden müssen. Das erklärt die Luhmann'sche Parole des praktischen Selektionszwangs: Triff eine Entscheidung, wähle aus, lege fest! Und zugleich: ignoriere alle anderen Optionen, leugne die Vielfalt, selbst wenn die Folgen der Entscheidung noch so unsicher sind.

In der Organisationsberatungs- und Supervisionsarbeit haben sich für die Komplexitäts-Konflikt-Bearbeitung entsprechend selektive Fragen als hilfreich erwiesen: Welche relevanten Umwelten welchen Systems sind in Veränderung begriffen? Welchen Einfluss haben diese

Veränderungen auf die internen Prozesse? Und wie lassen sich diese Prozesse neu aus- und einrichten?

- Im Unterschied zur Komplexität nährt die Kontingenz systeminterne Konflikte aufgrund von Handlungsalternativen, die im Hinblick auf bestimmte Umweltbedingungen bewertet und entschieden werden müssen. Folglich lässt sich die Luhmann'sche Enttäuschungsgefahr mit einem klassischen Spruch fassen: „Erstens kommt es anders, und zweitens als man denkt!“ Und Risikobereitschaft kann dann heißen: Geh aufs Ganze – aber rechne damit, dass du dich verrechnest! In der Beratung werden diese Konflikte beispielsweise über folgende Fragen thematisiert: Welche strategischen Ziele werden verfolgt? Welche Strukturen sind dafür nötig? Wie sind die Ressourcen zu verteilen? Und welche Formen der Kommunikation sind zu kultivieren?

3.2 Systemische Beratung

Auf der einen, der Komplexitäts-Konflikt-Seite, steht also die Frage, was relevant ist und was nicht. Auf der anderen, der Kontingenz-Konflikt-Seite, welches Wahrnehmen und Handeln günstiger ist. In diesem Spannungsfeld versucht systemische Beratung zielgerichtete Bewegungen in Systeme zu bringen. Nach Königswieser/Hillebrand (2004, S. 20) ist es Ziel systemischer Beratung, „langfristige, nachhaltige Lern- und Erneuerungsprozesse zu initiieren und zu begleiten, um Systeme (Organisationen) überlebensfähiger, erfolgreicher und effizienter zu machen“. Als systemische BeraterInnen unterstützen wir solche Prozesse, indem wir mit unseren Interventionen bedeutsame Unterschiede in der Operationsweise von Organisationen, Teams oder einzelnen Führungskräften zu bewirken versuchen.

Wie lassen sich nun solche Unterschiede bewerkstelligen? Wie oben ausgeführt, ist für die Systemtheorie die Grundannahme zentral, dass komplexe Systeme ein Eigenleben² führen und daher weder gänzlich

² „Sie reproduzieren sich mittels Kommunikation ständig selbst, sind in permanenter Veränderung begriffen und schaffen immer neue Ordnungsgefüge in Form von erinnelter Geschichte, strukturell festgehaltenen Erfolgen und abgestimmten Wahrnehmungsmustern und Erwartungshaltungen.“ (Königswieser/Hillebrand 2004, S. 35)

durchschaubar noch direkt beeinflussbar sind. Damit ist das Dilemma jeder supervisorischen oder teamentwicklerischen Intervention umrissen. Systemische Beratung versetzt sich nämlich selbst in die paradoxe Situation, nicht intendierbare Intentionen und nicht bewirkbare Wirkungen ausführen zu wollen. Wie die Welt kann also auch die Intervention als vielfältiges Problem erfasst werden. Alles ist möglich: von der direkten, linearen Wirkung einer Intervention über Wirkungslosigkeit bis zum Eintritt des genauen Gegenteils der beabsichtigten Wirkung. Die Wahrnehmung, die Kommunikation und nicht zuletzt die Entscheidungen von Systemen lassen sich eben nicht definitiv vorhersagen. Systemisch betrachtet kann eine Intervention nur ein Impuls sein, aus dem das System macht, was es macht. Mit anderen Worten: „Systemische Intervention könnte eine zielgerichtete Kommunikation genannt werden, in der man sich der prekären Ausgangslage des Versuchs der wirkungsvollen Beeinflussung eines autonomen sozialen Systems bewusst ist.“ (Königswieser/Exner 2004, S. 17)

Wie die Erfahrung vielfältiger Interventionen in Supervisions- oder Beratungssettings lehrt, reagieren komplexe Systeme auf die versuchte Veränderung vieler Systemparameter oft bemerkenswert gering. Vermeintlich „geniale“, hoch differenzierte Interventionen verpuffen, humorvoll gemeinte Pointen bleiben ohne Witz, zielorientiert gemeinte Feedbacks lösen völlig unerwartete Reaktionen aus. Allerdings belegt die Erfahrung ebenso, dass jedes System bestimmte Stellen hat, an denen es sehr sensibel reagiert. Selbst einfache, beiläufig gesetzte Interventionen vermögen dann einen bedeutsamen Unterschied zu bewirken: Das klassische Dreieck von Strategie–Struktur–Kultur macht der Geschäftsführerin einer ebenso erfolg- wie konfliktreichen Design-Firma nachhaltig ihr „eigentliches“ Thema für die Einzelberatung deutlich (nämlich Strukturklärung statt fortgesetztem „Feuerwehr“-Einsatz auf der Konflikt-Kultur-Ebene); ein nebenbei erwähntes Hannah-Arendt-Zitat („Niemand hat das Recht zu gehorchen“) löst eine intensive Debatte über autoritären Führungsstil innerhalb und außerhalb der Supervision aus; und ein als „Pausenfüller“ eingesetzter Song von Annett Lousian („Bleib’ mir vom Leib mit deiner Lösung“) weist eine Projektgruppe in beschwingter Weise auf ihre beharrliche Problemtrance hin.

Die Kunst der Intervention besteht jedenfalls darin, mittels geeigneter Instrumente die empfindlichen Parameter eines Systems ausfindig zu machen und deren bewusste Veränderung anzuregen (vgl. Willke 2005, S. 73). Eingedenk der zwangsläufigen Komplexität, Kontingenz und Konflikthaftigkeit jedes Veränderungsversuches gibt es dafür letztlich nur zwei Werkzeuge: Beobachtung und Kommunikation.

Im Sinne einer kleinen Werkzeugkunde stellen sich zur Beobachtung gleich drei Fragen ein: Wie erfolgt sie? Was steht dabei im Brennpunkt? Und welchen Nutzen bringt sie? Die Struktur der Beobachtung, um gleich mit der Wie-Frage zu beginnen, folgt den bekannten systemischen Grundannahmen. Beobachtung ist immer selbstreferentiell, den eigenen Operationsregeln verhaftet, gewissermaßen in einem anderen Sternsystem als das Beobachtete³. Auf den Punkt gebracht: Die Logik der Beobachtung ist immer diejenige des beobachtenden Systems und seiner kognitiven Struktur. Deswegen sagt, um an dieser Stelle das bekannte Bonmot zuzuspitzen, was Peter über Paul sagt, letztlich alles über Peter und nichts über Paul. Beobachtende BeraterInnen sollten daher jene systemischen Möglichkeiten nützen, mit denen weiße Flächen in die schwarzen Kästen der inneren und äußeren Umwelten gebracht werden können: für die äußere Umwelt die Beobachtung zweiter Ordnung⁴ und eine anschlussfähige Kommunikation⁵; nach innen

³ „Alles, worüber man (sic!) verfügt, ist die Perspektive eines Beobachters (sic!), der beobachten kann, wie andere Beobachter beobachten, was sie sehen können und was für sie unsichtbar ist, und der weiß, dass diese Blindheit auch für ihn selbst als Beobachter gilt. Das ist die Bedingung, auf der Erkenntnis beruht, und sie hat eine ganze Kaskade von Folgen – sowohl ‚negative‘ – das Unmögliche: vor allem Sicherheiten – als auch ‚positive‘ – das Mögliche: was nun angenommen werden kann.“ (Esposito 2003, S. 70)

⁴ Nach Luhmann lässt sich die für die systemische Beratung maßgebliche Beobachtung zweiter Ordnung definieren als „Beobachtung eines Beobachters (sic!) im Hinblick auf das, was er sehen kann, und im Hinblick auf das, (...) was er nicht sehen kann“. Auf diese Weise lässt sich herausfinden, „mit welchen Unterscheidungen ein Beobachter arbeitet, den ich beobachte“ (Luhmann 2003, S. 156). Im Sinne der systemischen Beratung rekuriert die Beobachtung nicht nur auf das Sehen, sondern ebenso auf das Hören, Fühlen, Schmecken und Riechen (vgl. die Unterscheidungen von „Ich spüre ein gewisses Unbehagen“ über „ein Team mit einem unverwechselbaren Stallgeruch“ bis hin zu „Situationen, die einen schalen Nachgeschmack haben“).

⁵ Wofür sich etwa systemische Fragen bewährt haben. Zu diesen und weiteren Interventions-„Werkzeugen“ vgl. die Praxisbeispiele in Kapitel 3.4.

Selbstbeobachtung und Selbstbeschreibung. Die Konzentration auf diese Möglichkeiten verpflichtet systemische BeraterInnen nicht nur zu einer Grundhaltung der Bescheidenheit, sondern auch zu einer zirkulären Reflexivität, die in der sogenannten systemischen Schleife zu einer klassischen Form gefunden hat (vgl. Königswieser/Exner 2004).

Diese Schleife soll an einem zweiten Beratungsbeispiel kurz dargestellt werden. Es handelt sich dabei um ein Supervisionsprojekt mit dem 5-köpfigen Leitungsteam eines sozialökonomischen Betriebs, das vom Autor dieses Beitrags begleitet wurde.

- In der Beobachtungs- oder Informationsphase, dem ersten Teil der Schleifenbewegung, geht es um Grundfragen nach den konkreten Anliegen und einer entsprechend fokussierten Diagnose bezüglich der relevanten System-Umwelt-Differenzierungen (Träger, Financiers, Klienten, Stakeholder etc.), der strategischen Ausrichtung, der organisatorischen Einbettung, der Teamstruktur und der bisherigen Betriebsgeschichte. Wesentlich dabei ist, dass der Supervisor den Informationsschöpfungsprozess steuert, ohne ihn selbst auf sich zu nehmen. Das heißt, dass konsequent das Leitungsteam arbeitet, sodass bereits in dieser Phase neue, zum Teil überraschende Erklärungsmuster zur eigenen Situation entstehen. Das System setzt sich sozusagen selbst in Differenz und macht seine eigenen, zum Teil ungeahnt diversen Unterscheidungen wahrnehmbar (vgl. Wimmer 2004, S. 283f.).
- Bereits im Rahmen des Erstgesprächs entwickelt der Supervisor eigene Hypothesen, die das weitere Intervenieren leiten. Etwa die Hypothese eines Strukturdefizits, die in der Folge Abstimmungsregeln und Entscheidungsmodi ins Zentrum stellt; die Hypothese einer starken Harmonieorientierung, aufgrund derer Dissens forciert wird; oder die Hypothese einer speziellen Resonanz, mit der die Kernaufgabe, nämlich die Unterstützung von arbeitssuchenden Menschen mit Behinderungen, auf das Team zurückschlägt.
- Nachdem also Hypothesen gebildet (Phase 2 der Schleife) und entsprechend hypothesengeleitete Interventionen geplant und gesetzt (Phase 3 und 4) wurden, geht es in der Auswertungsphase (5. Schleifenabschnitt) um die Zusammenfassung der gewonnenen Informa-

tionen. Welche Ansichten dominieren? Wie ist das Kommunikationsnetz beschaffen, also wer hat wie viele Redeanteile, wer reagiert auf wen besonders stark etc.? Und wer äußert welche Ansprüche und Erwartungen?

- Auf der Basis dieser neuen Beobachtungen bildet der Supervisor neue Hypothesen (beispielsweise die einer spezifischen Entscheidungsschwäche), verwirft bisherige (keine für den Supervisor beobachtbaren Resonanzphänomene) oder akzentuiert sie (Mängel in der Wahrnehmung der für das Projekt relevanten Umwelten). Und daraufhin plant und setzt er weitere Interventionen (etwa in Richtung direkterer Konfrontation), beobachtet die Reaktion, trifft weitere Annahmen und so weiter und so fort.

Wie das Beispiel demonstrieren will, liegt der Fokus der systemischen Beobachtung nicht auf den einzelnen Elementen des Systems, sondern auf ihren Relationen (denn nur so treten die Elemente überhaupt in Erscheinung). Die Relationen werden als zentrale Bausteine jeder Organisation angesehen, sodass sich jede Veränderung des Systems nicht auf persönliche Eigenschaften, sondern auf Kommunikationsmuster konzentriert. Für die systemische Beratung ist es also unumgänglich, gewissermaßen durch die Personen hindurch zu sehen, um ein System zu begreifen. Es geht darum, „die hinter den agierenden Personen wirksamen Strukturen und Logiken des Systems zu erkennen und anschlussfähig zu intervenieren“ (Königswieser/Hillebrand 2004, S. 37).

Auf das obige Praxisbeispiel bezogen heißt das, nicht nur das jeweilige Handeln (Was sagt wer zu wem?), sondern auch das Ver-Handeln (Welche Rollenerwartung wird dabei auf welche Weise geäußert?) sowie die Regelung dieses Ver-Handelns (Was wird wie wahrgenommen? Was hat welche Folgelastigkeit?) im Auge zu haben. Im Sinne der Beobachtung zweiter Ordnung ermöglicht dies dem systemischen Supervisor, den SupervisandInnen eine Rückmeldung auf ihre charakteristischen Unterscheidungen sowie auf ihre mutmaßlichen blinden Flecken zu geben (Was sehen sie nicht, während sie einander sehen?). Dabei stehen jedoch nicht die einzelnen Personen im Mittelpunkt, sondern deren erwartungsgeleitete Kommunikationen. Mit anderen Worten: die Mus-

ter und Strategien, die dem Handeln von Systemen die Richtung vorgeben (vgl. Willke 2005, S. 35).⁶

Im Hinblick auf die komplexe Infrastruktur von sozialen Systemen wird klar, dass Entscheidungen immer in ein verzweigtes Netz unterschiedlicher Erwartungen eingebettet sind. Handlungen müssen so lange unbegreiflich erscheinen, wie die BeobachterInnen die Erwartungen gar nicht in Betracht ziehen, die bestimmte Entscheidungen sozusagen erst in Form bringen. Handlungen können dann als die Oberflächenphänomene einer verzweigten Tiefenstruktur von erwartungsgeleiteten Kommunikationen gesehen werden. Zwischen die gut sichtbaren Handlungen und die nur über Umwege erkennbaren Erwartungen sind mehrere strukturierende Muster geschaltet. „Anders gesagt: Erwartungen sind nicht einfach da und Kommunikationen finden nicht einfach statt. Vielmehr folgen sie den in der Systemgenese aufgebauten Strukturmustern. Diese lassen sich verstehen als die kondensierten Traditionen, Lernerfahrungen und Selbstidentifikationen des Systems.“ (Ebd., S. 36) An dem skizzierten Supervisionsbeispiel lässt sich ein solches Verständnis folgendermaßen pointieren:

- Die langjährige berufliche wie private Vernetzung von Betriebsleitung und Stellvertretung und die zumindest ebenso langjährige Konfliktodynamik der Sozialarbeiterinnen sind Traditionen, die das Kommunikationsmuster wesentlich beeinflussen.
- Die wechselseitige Erhellung dieser Traditionen ermöglichte die Klärung der bislang nur implizit kommunizierten Erwartungen an den Gesamtbetrieb und seine Teile.

⁶ Für die professionelle Fokussierung von handlungsleitenden Mustern und Strategien ist die familientherapeutische Arbeit des Mailänder Teams um Mara Selvini Palazzoli wegweisend. Ausgangspunkt für die MailänderInnen war die Familie als regelgeleitetes System: „Das entscheidende System, um das es in der Therapie geht, besteht nicht aus Personen, sondern aus Information und Kommunikation. Daher wird weniger das ‚von Haut umschlossene Individuum‘ als Einheit angesehen, sondern der Fokus liegt auf ‚Einheiten von Bedeutungen, von Regeln‘.“ (Schlippe/Schweitzer 2003, S. 30) Mit Unterstützung der therapeutischen Arbeit gilt es, die Regeln zu verändern, nach denen die familiäre Interaktion organisiert ist. Zur konkreten Interventionstechnik in der systemischen Beratung, wie etwa dem zirkulären Fragen, siehe Kapitel 3.4 dieses Textes.

- Die Offenlegung der Erwartungen löste schließlich auch die tradierten Frontstellungen auf. Sie ließ Rollen wieder gestaltbar werden, brachte neue Unterschiede in die Kommunikation ein und ermöglichte konsensorientierte Entscheidungen, die auf ausgetragenen DisSENS beruhten.

Damit scheint ein abschließender Blick auf den Nutzen der Beobachtung möglich. Was bringt es einem System, wenn systemische Beobachtung im Zentrum steht? Was kann das System dadurch erkennen? Systemtheoretisch lässt sich der Nutzen der Beobachtung über das Verhältnis von *ego* und *alter* definieren. Anders gesagt: über eine spezifische Differenz von System und Umwelt. Die Berechtigung für BeraterInnen, so Helmuth Willkes Conclusio, einer Organisation überhaupt einen besonderen Dienst zu erweisen, liegt nicht darin, dass BeraterInnen es besser wissen (oder auch nur besser sehen). Sie liegt ausschließlich darin, dass sie etwas anderes sehen als die Organisation. (Vgl. Willke 2005, S. 202) Jede Perspektive ist notwendig begrenzt und hat ihre spezifischen blinden Flecken. Beratende Intervention ist der Versuch, die unterschiedlichen Sichtweisen produktiv zu nutzen, um mehr über die systemeigenen Schwächen und Stärken zu erfahren und die Handlungsoptionen entscheidend zu erweitern.

3.3 Diversität systemisch

Was kann nun Diversity zu einer solchen Produktivität beitragen? Welche Stärken und Schwächen sind mit der Konzentration auf die vorhandene Vielfalt zu beobachten? Und welche Optionen sind mit einem professionellen Diversity Management erweiterbar? Auf der Suche nach Antworten wollen wir zuerst einmal den Grundannahmen der unterschiedlichen Diversitätskonzepte nachgehen. Mit systemtheoretischer Brille betrachtet, lassen sich diese Annahmen folgendermaßen umreißen:

- Es gibt Vielfalt in Systemen. Die Identität jeder Organisation, jeder Gruppe und jedes einzelnen Menschen konstituiert sich aus einer Vielzahl von Unterschieden. (Vgl. Gardenswartz/Rowe 2003)
- Der Versuch eines professionellen Umgangs mit Diversität kann als eine systemische Reaktion auf veränderte Umweltbedingungen gese-

hen werden: auf rechtliche Entwicklungen, demografischen Wandel, Wertewandel oder wirtschaftliche Metatrends (Internationalisierung, Globalisierung, Wettbewerbsdruck etc.) (vgl. Stuber 2004, S. 45ff.).

- Systeme funktionieren besser, wenn sie ihre Vielfalt nutzen. Mit Bateson ausgedrückt: Ein Mehr an Unterschieden kann den entscheidenden Unterschied machen.⁷ Betriebswirtschaftlich kann das Ignorieren dieser Unterschiede hohe Folgekosten mit sich bringen: aufgrund interner Konflikte (Stichwort: Kontingenz von Selektionen), aber auch aufgrund mangelhafter Anpassung an die veränderten Umweltbedingungen (Stichwort: Komplexität von Selektionen).
- Ein professionelles Management von Vielfalt kann strategische Ressourcen mobilisieren. Neben dem Kostenargument (bei guter Integration steigen Motivation und Produktivität) und dem Flexibilitätsargument (gesteigerte Offenheit gegenüber internen oder externen Veränderungen) werden hierfür Problemlösungs- bzw. Innovationsargumente (unterschiedliche MitarbeiterInnen sorgen für eine bessere Bearbeitung komplexer Organisationsprobleme), Marketing- und Vertriebsargumente (neue Marktsegmente, höhere Marktanteile, bessere Kundenbeziehungen usw.) sowie Personalmarketingargumente (verbessertes Personalimage, höhere Attraktivität) ins Treffen geführt (vgl. Höher 2002, S. 53f.; Bendl 2004, S. 60; Überacker 2004).
- Die gezielte Nutzung von Vielfalt bedarf besonderer Kompetenzen. Diversity braucht ein professionelles Management, das sich auf eine neue Kombination von „awareness“, „understanding“ und „diversity skills“ stützt. Dabei wird zugleich auf der Ebene persönlicher Vorurteile wie auf der Ebene organisatorischer Präferenzen angesetzt (vgl. Stuber 2004; Koall/Bruchhagen 2005).
- Vielfalt hat jedoch nicht nur ein wirtschaftliches, sondern auch ein politisches Potenzial. Vom Leitgedanken „Diversity & Inclusion“ wird beispielsweise das Recht ungleicher ArbeitnehmerInnen auf ungleiche Behandlung abgeleitet (vgl. Engel 2004). Managing Diversity „zielt darauf ab, soziale Unterschiede in Geschlecht, ethnischer Her-

⁷ Im selten zitierten Original: “A ‘bit’ of information is definable as a difference which makes a difference.” (Bateson 1972, S. 407) Danke an Marion Kremla für das kritische Lektorat und die Paraphrasierung an dieser Stelle.

kunft, Alter, Religion, Schicht oder Lebensstil wahrzunehmen und für eine Weiterentwicklung von Gesellschaft (...) in Richtung einer bewussten Heterogenität zu nutzen“ (Hartmann/Judy 2005, S. 7). Weit über organisatorische Benefits hinaus soll es also um die Einwirkung auf gesellschaftliche Macht- und Dominanzverhältnisse gehen. Dies meint emanzipatorische Arbeit an den konstitutiven Normen, die Veränderung von Erwartungshaltungen, die Etablierung neuer Auswahl- bzw. Differenzierungskriterien, kurz: die Veränderung jener Tiefenstruktur, die in vieler Hinsicht als handlungs- bzw. entscheidungsrelevant erscheint (vgl. Koall 2002, S. 3ff.).

Systemtheoretisch betrachtet, bringt die bewusste Auseinandersetzung mit Diversität jedenfalls eine gezielte Komplexitätssteigerung mit sich. Diversitätsorientierte Interventionen ermöglichen neue Erfahrungen von Differenz und sorgen damit für einen erheblichen Zuwachs an potenzieller Information. Im Sinne einer zum Problemfall erklärten Welt steigert ein bewusster Umgang mit Diversität sowohl die Vielschichtigkeit als auch die Vernetzung der vorhandenen Elemente. Für die Beratung ist es alles andere als unerheblich, ob mit der funktionalen Differenz auch eine Differenzierung nach Geschlecht, Alter, Herkunftssystem, körperlicher Verfassung oder sexueller Orientierung erfolgt. Und in der chronischen Vernachlässigung solcher Differenzierungen kann ein folgelastiger „blinder Fleck“ der Systemtheorie wie der systemischen Beratung gesehen werden.

Wie das obige Beispiel der Teamsupervision zeigt, macht es mitunter einen sehr bedeutsamen Unterschied, ob die Kommunikation auf konflikthafte Diversitätsfaktoren untersucht wird. In diesem Praxisfall wurde das Entscheidungsfeld nämlich nicht nur durch Strukturdefizite, sondern auch durch den gegen den stellvertretenden Leiter erhobenen Vorwurf sexueller Nötigung komplex. So ging es gleichzeitig um den Vorwurf der Nötigung hierarchisch untergebener Frauen (Stichwort: sexualisierte Machtverhältnisse); darum, dass der Vorwurf besonders vehement von einer lesbisch lebenden Mitarbeiterin erhoben wurde (Stichwort: „anderer“ Blick); darum, dass der Stellvertreter mit dem Leiter eng verbunden war (Stichwort: Männerbund); und darum, dass

diese Verbindung lange Zeit eine massive Konfliktverleugnung mobilisierte (Stichwort: patriarchale Seilschaften). Wir gehen davon aus, dass der Supervisor mit einer „rein“ systemischen Beobachtung ebenso deplatziert gewesen wäre wie mit Interventionen, die nicht auf diese Vielfalt fokussieren. Erst die sorgsame Differenzierung im Zuge der diagnostisch-hypothetisierend-intervenierenden Schleifen (Motto: die Verhältnisse mit anderen Augen sehen lernen) und vor allem die kritische Selbstbeobachtung (Motto: unterschwellige Männersolidarität erkennen) halfen, einen Weg aus der kommunikativen Sackgasse zu gestalten. Dass dieser Weg zur Kündigung des umstrittenen Kollegen und einer Neustrukturierung des Projekts führte, verdeutlicht, was Folgelastigkeit in einem diversitätsreichen Konfliktfeld bedeuten kann.

Durch gezielte Komplexitätssteigerung können nicht nur neue Unterschiede sichtbar gemacht werden, sondern auch Widersprüche und Machtasymmetrien.⁸ Kurzum: Mit der Komplexität steigt das Konfliktpotenzial von sozialen Systemen. Lässt sich also die These wagen, dass Diversität einen ganz spezifischen „Druckpunkt“ für die Veränderungsarbeit darstellt? Und dass Vielfalt eine jener sensiblen Stellen markiert, auf die systemische Beratung fokussieren kann?

Bei allen Unterschieden sind aus unserer Sicht zahlreiche Anschlüsse zwischen den Konzepten des Diversitätsmanagements und der systemischen Beratung herstellbar. So unterschiedlich ihre jeweiligen Hintergründe, so verbindend die Einschätzung, dass ...

- ... von der Annahme bedeutsamer Unterschiede auszugehen und dafür die Bedeutung von Sprache als zentral anzusehen ist.
- ... Beobachtung und Kommunikation zentrale Interventionsmedien darstellen und die Instanz der Beobachterin/des Beobachters einer besonderen Reflexion bedarf.
- ... Differenzierungsnormen und Kommunikationsprogramme, Rollenerwartungen und Spielregeln im Brennpunkt stehen.

⁸ Vgl. hierzu Dominik Sandners Bedenken, dass sich viele Managing-Diversity-AutorInnen auf individuelle Unterschiede konzentrieren und nicht auf „Unterschiede in Bezug auf die Zugänge zu Macht und die innerbetriebliche Verteilung derselben“ (Sandner 2004).

- ... vielfältige Perspektiven produktiv sind. Entwicklungspotenzial wird an neue Wahrnehmungen, andere Kommunikationen, alternative Zuschreibungen geknüpft.
- ... frau/mann sich des Widerspruchs zwischen gezielter Komplexitätserhöhung und der notwendigen Selektion spezifischer Unterschiede bewusst sein sollte.
- ... ein zielorientiertes Komplexitätsmanagement, eine gesteigerte Konfliktfähigkeit und der Mut zur Unsicherheit wesentlich sind.

3.4 Diversitätsbewusste Interventionen in der systemischen Beratung

Wie lassen sich diese Verbindungen nun für die Beratung nützlich machen? Wie ist Diversität systemisch zu entfalten? Und welche konkreten Techniken können dafür eingesetzt werden?

In diesem Abschnitt wollen wir praxisorientierte, an weiteren Fallbeispielen ausgeführte Antworten auf diese Fragen versuchen. Im Zentrum steht dabei die diversitätsbewusste Anwendung von drei bekannten Interventionsmethoden:

1. systemisches Fragen,
2. Aufstellungsarbeit,
3. erlebnisorientierte Intervention.

Gemeinsam ist diesen Methoden der Anspruch, unterschiedliche Sichtweisen produktiv zu nutzen und die Handlungsoptionen eines Systems zielorientiert zu erweitern. Um die dafür maßgeblichen tiefenstrukturellen Regeln sichtbar zu machen, gilt es zu beleuchten, wie in „sozialen Systemen Menschen gemeinsam ihre Wirklichkeit erzeugen, welche Prämissen ihrem Denken zugrunde liegen und welche Möglichkeiten es gibt, diese Prämissen zu hinterfragen und zu ‚verstören‘“ (Schlippe/Schweitzer 2003, S. 17).

3.4.1 Systemisches Fragen

Eine von uns oft genutzte Möglichkeit potenzieller Verstärkung sind systemische Fragen. Für unsere Beratungsarbeit besonders bedeutsam aus

diesem „Werkzeugkasten“ ist die Form der zirkulären Fragen,⁹ bei denen beispielsweise eine Person über ihre Beobachtungen von zwei anderen Personen Auskunft geben soll: Wie sieht die Teamleiterin die Beziehung der Kollegin X zum Kollegen Y? Und diversitätsorientierter: Wie nimmt der 56-jährige, britische Projektleiter den Konflikt zwischen seinem 28-jährigen, aus Nigeria stammenden Team-Junior und dem 41-jährigen, ägyptischen *Senior Developer* wahr? Was glaubt die in Russland aufgewachsene Vertriebschefin, wie ihre beiden deutschen Stellvertreter zu ihren Entscheidungen stehen? Oder: Wie erklärt sich die im Rollstuhl sitzende Callcenter-Mitarbeiterin die unterschiedlichen Rückmeldungen, die ihr von ihrem körperlich gesunden Chef und dessen sehbehinderter Stellvertreterin gegeben werden? Mit solchen Fragen nach vermuteten Einstellungen können im Rahmen von Supervisions- oder Teamberatungsprojekten die Spielregeln des sozialen Systems ins Blickfeld gerückt werden.¹⁰ Zudem sind zirkuläre Fragen sehr gut geeignet, um die Komplexität von Handlungsabläufen deutlich zu machen. Durch die fragegeleitete Informationsgewinnung werden kontingente Voraussetzungen und potenziell konflikthafte Wirkungsmechanismen transparent.

Konflikte kann frau/mann so wenig küssen wie Systeme. Dass der dosierte Einsatz zirkulärer Fragen dennoch Bewegung in festgefahrene Konfliktmuster bringen kann, zeigt sich in vielen Beratungssituationen. So auch im folgenden Beispiel: Im Rahmen einer von der Autorin dieses Beitrags geleiteten Teamsupervision in einem Krankenhaus, welche aufgrund eskalierter Konflikte unter drei Mitarbeiterinnen beauftragt wurde, konnte die Flut an wechselseitigen Vorwürfen mit Hilfe zirkulä-

⁹ Manchmal wird der Begriff zur umfassenden Bezeichnung für systemische Frageformen und nicht nur für einen bestimmten Fragetypus verwendet.

¹⁰ Fritz B. Simon schreibt zu dieser Form des Fragens: „Da das Verhalten von Menschen nicht von dem bestimmt wird, was andere Leute tatsächlich denken, sondern von dem, was sie denken, was die anderen denken, empfiehlt es sich, ganz direkt und ungeniert nach Vermutungen und Spekulationen über andere zu fragen. Wenn die dann auch noch im Raum sind, so erhalten sie eine einzigartige Rückmeldung darüber, was andere über sie denken, wie sie wahrgenommen werden, welches Bild sich die anderen von ihnen machen usw. Aber – das sollte klar sein – solche Fragen widersprechen den Regeln des guten Benehmens.“ (Simon 2004, S. 21)

rer Fragen unterbrochen werden: „Was würde die Abteilungsleiterin über die Beziehung zwischen Ihnen und Ihrer Kollegin behaupten? Wie denken Sie sieht die Kollegin aus der Verwaltung Ihre Zusammenarbeit? Was glauben Sie könnte Ihre Kollegin zum Oberarzt bezüglich Ihres Konfliktverhaltens sagen?“ Neben kommunikationsorientierten stellte die Supervisorin auch Fragen in Richtung geschäftsrelevanter System-Umwelt-Differenzen: „Welche Auswirkungen hat es wohl auf die Leistung der Ambulanz, wenn Sie und Ihre Kollegin sich weiterhin keine Unterstützung geben? Welchen Eindruck hat eine Patientin dieses Krankenhauses, wenn sie eine ihrer typischen Auseinandersetzungen bezeugt?“ Viele der zirkulären Fragen wurden von den Teilnehmerinnen als „schwierig“ empfunden. Dort, wo sie sich der Herausforderung stellen konnten, regten die Fragen aber einen, wie eine Teilnehmerin formulierte, „erweiterten Blick“ an. Die Veränderung der Perspektiven half nach und nach, aus den eingefahrenen Kommunikationsspuren auszubrechen und neue Umgangsregeln zu entwickeln.

Um neue Ideen bezüglich der Spielregeln sozialer Systeme zu entwickeln, erweisen sich auch oft hypothetische Fragen als hilfreich. „Was wäre wenn ...?“ kann bisherige Erklärungsmuster verflüssigen und neue Möglichkeiten andeuten.¹¹ Auch im Supervisionsbeispiel wurde mit einer bekannten hypothetischen Fragen auf ein „Wunder“ gesetzt:¹² „Angenommen heute Nacht käme eine gute Fee und Ihr Problem ist morgen früh gelöst: Woran würden Sie das merken? Was wäre dann anders? Wer würde es als Erste/r merken? Wer dann? Wer wäre am meisten erleichtert? Für wen hätte es vielleicht auch Nachteile?“ Fokussiert wurden dabei lösungsfördernde Kommunikationsmuster, sodass das bis dahin dominante Konfliktverhalten (v. a. zwischen der Verwaltungskraft und einer Krankenschwester) unterbrochen und mit Alternativen experimentiert werden konnte.

Hypothetische Fragen versuchen also den Blick dafür zu öffnen, wie Zuschreibungen und Bewertungen wirken. Sie helfen bei der Entwick-

¹¹ Simon hält solche Gedankenexperimente für „eines der nützlichsten Instrumente menschlichen Denkens. Sie sind ökonomisch sinnvoll (d. h., sie kosten wenig), laden ein zu kreativem Denken, geben der Phantasie eine Chance und aktivieren den Möglichkeitssinn.“ (Simon 2004, S. 39)

¹² Zur sogenannten Wunderfrage vgl. Steve de Shazer, 1999.

lung von Ideen, wie frau/mann die ganze Angelegenheit auch anders sehen könnte. Und in diesem Fall macht sie sich besonders bei der Konkretisierung einer möglichen Zukunft ohne Kooperationsprobleme nützlich. Bei der Bearbeitung der Konfliktpunkte zwischen den zwei Krankenschwestern (eine kommt aus Polen, eine aus Serbien) tauchte immer wieder ihr unterschiedlicher nationaler Hintergrund auf (vor allem in der Form: „Ihr Polinnen/Serbinnen seid immer so ...“). Derartige Zuschreibungen konnten einerseits differenziert werden (Welche Bilder gibt es noch? Von welchen Erwartungen werden sie getragen? Wo wird diesen Erwartungen widersprochen?); und andererseits ließen sich eskalierende Erklärungsmuster aufklären (wie: „Die serbische Kollegin geht nur zu Weihnachten auf Urlaub, weil sie mir die Heimfahrt nach Polen verunmöglichen will“). Auch wenn in der Supervision nicht alle Spannungen aus der Welt geschafft wurden, trugen die systemisch provozierten Antworten zu neuen Unterscheidungen bei. Dies brachte mit anderen Bewertungen auch neue Spielregeln auf den Weg – nicht zuletzt hinsichtlich des konkreten Konflikts. So konnte beispielsweise eine für alle akzeptable Urlaubslösung gefunden werden („Angenommen diese andere Urlaubsregelung wird seit fünf Jahre in Ihrem Unternehmen angewandt: Was wird dann anders sein? Was klappt besser? Was hat sich eventuell verschlechtert?“), die von der Leitung akzeptiert und umgesetzt wurde.

Es gibt noch weitere systemische Frageformen (vgl. Radatz 2003), die in einer diversitätsbewussten Beratungsarbeit hilfreich sein können. Etwa Skalierungsfragen (z. B. „Wie würden Sie die Intensität des Konfliktes auf einer Skala von 1 bis 10 bewerten?“) oder Fragen nach Unterschieden (z. B. „Was wird in diesen Situationen ander[e]s getan, damit das Problem nicht auftritt?“). Für die Verbesserung der Zusammenarbeit erweisen sich oft Fragen nach Unterschieden von Subgruppen als aufschlussreich: Welches Bild würde die Verkaufsabteilung von der Produktionsabteilung zeichnen? Wie würde das (nur mit Österreichern besetzte) Projektmanagement die Stärken und Schwächen der (rumänisch-polnisch-schwedischen) EntwicklerInnen beschreiben? Und was sagt die Gruppe der allesamt in Österreich geborenen PhysiotherapeutInnen im ersten Stock zu der aus vier verschiedenen Nationen zusammengesetzten TherapeutInnen-Gruppe im fünften Stock?

3.4.2 Aufstellungsarbeit

Im Unterschied zur rein kognitiven Bewegung durch systemische Fragen arbeiten Differenzierungsübungen mit einer räumlichen Sichtbarmachung von Unterschieden, also einer konkreten körperlichen Aufstellung von Verbindendem und Trennendem. Eine derartige Übung hat die Autorin dieses Beitrags beispielsweise im Rahmen eines Ausbildungsmoduls („Diversity in der Beratung“) für SupervisorInnen und OrganisationsentwicklerInnen begleitet. Nach fast drei gemeinsamen Ausbildungsjahren konnten im Rahmen dieser Aufstellung lernhemmende Muster der Ausbildungsgruppe offen angesprochen werden. Im Zentrum standen die Diversity-Faktoren „Beruflicher Hintergrund/Ausbildungshintergrund“, „Familienstand“ und „Alter“, die, wie ein Teilnehmer formulierte, „noch nie in dieser Deutlichkeit thematisiert und in Bewegung gesetzt wurden“. „Die aus dem Sozialbereich“ standen mit einem Male nicht mehr in strikter Opposition zu „denen aus der Wirtschaft“, „sofortiges Abrauschen bei Seminarende“ wurde nicht mehr länger als mangelndes Interesse an den KollegInnen gewertet und wenig Berufserfahrung nicht als Disqualifikation jedweder Kompetenz empfunden.

In einem weiteren Praxisbeispiel kommen wir auf das zu Beginn unseres Beitrags vorgestellte Führungskräfte-Team zurück. Nach eineinhalbjähriger Beratungsarbeit im Produktionsbereich stießen wir in der Vorbereitung eines bereichsübergreifenden Workshops wieder auf die Hypothese, dass der Vorstand und einzelne männliche Führungskräfte der ersten Ebene die Beiträge von Frauen geringer schätzen. Muster des Übersehens und -hörens von Frauen zeigten sich auch strukturell: z. B. fand die wöchentliche Führungskräftebesprechung ohne die Leiterin der Qualitätssicherung (hierarchisch auf der gleichen Ebene wie Produktions-, Technik- und SCM-Leiter) statt. Nicht nur im Sinne einer möglichen Gender-„Verstörung“ entschieden wir, mit einer Differenzierungsübung zu starten. Auch das mangelnde Funktionsbewusstsein, ein diffuses Senioritätsprinzip und unterschiedliche kulturelle Hintergründe waren aus unserer Sicht bedeutsam für die Komplexität dieser Gruppe.

Wenig überraschend – es wurde erstmals in dieser Zusammensetzung gearbeitet – blieb bei dieser Aufstellung vieles oberflächlich. So

wurde auf die Leitfrage zur aufgestellten Geschlechterdifferenz – „Inwiefern ist dieser Unterschied für die Organisation relevant?“ – nur von Männern geantwortet. Dass deren Antworten alle in Richtung: „Wenn Frauen in der Belegschaft sind, ist das Arbeitsklima angenehmer“ gingen, erschien uns als ebenso symptomatisch für die Diversitäts-„Reife“ des Unternehmens wie der Umstand, dass die „Differenzierung“ beinahe einen Kreis mit einem kleinen Frauen-Kreissegment ergab. Die durchschnittlich jüngeren Mitarbeiterinnen hielten sich jedenfalls in ihren Einschätzungen, selbst auf explizites Nachfragen hin, zurück. Erst einige Zeit später, in einer Workshop-Pause, wo nur Mitarbeiterinnen und die Beraterin zusammenstanden, wurde eine aufgrund des Geschlechts empfundene Diskriminierung im Betrieb eingestanden. Gleichwohl im Laufe des Workshops entschieden wurde, die QS-Leiterin fortan an der Führungskräftebesprechung zu beteiligen, sind wir unsicher, inwiefern die bestehenden Unterschiede damit bewusster werden.

Bedeutsam für die bereichsübergreifende Zusammenarbeit wurde allerdings eine andere in der Aufstellungsübung thematisierte Diversity-Kategorie: nämlich die kulturelle Herkunft. Zu einem späteren Zeitpunkt des Workshops standen plötzlich die chronifizierten Konflikte zwischen den beiden Schichten der Staplerfahrer im Brennpunkt der Aufmerksamkeit. Im Laufe der hitzig geführten Diskussion stellte sich heraus, dass es sich dabei um eine „Österreicher-Schicht“ und eine „Ausländer-Schicht“ handelt. Mithilfe von hypothetischen Fragen wurde deutlich, dass strukturelle Veränderungen wie eine „Durchmischung der Schichten“ für die anwesenden Führungskräfte nicht in Frage kamen. Der Nutzen der bestehenden „Lösung“, so der Tenor, überwiege die „Kosten“, die durch die Konflikte zwischen den Schichten entstehen. Im Aufgreifen des Aufstellungsbildes zur Kategorie „kulturelle Herkunft“ konnte die untergründige Differenz der beiden anwesenden Schichtleiter wieder eingeführt werden. Auf die Frage „Angenommen Sie beide wären gebürtige Österreicher: Wäre dann etwas anders?“ wurde das Thema „fremde Sprache im Büro“ eingebracht. So landeten die beiden Schichtleiter schließlich bei *ihrer* Differenz: Einer ist Österreicher deutscher Muttersprache, der andere ist Österreicher mit nicht-

deutscher Muttersprache. Bearbeitet wurde in weiterer Folge der Ärger des einen Schichtleiters, wenn der andere im gemeinsamen Büro mit MitarbeiterInnen in seiner Muttersprache spricht. Es wurde deutlich, dass die Vorteile dieser „nahen“ Kommunikation einerseits beibehalten werden sollten; und andererseits sollte diese Kommunikation den nur Deutsch sprechenden Kollegen nicht ausschließen. Damit die Nachteile wie „Misstrauen in der Kooperation“ nicht durchschlagen, verständigten sich die beiden Schichtleiter schließlich darauf, in beider Anwesenheit Deutsch zu sprechen.

3.4.3 Erlebnisorientierte Intervention

Einen anderen Zugang zu diversen Ein- und Ausschlussmustern eröffnet der systemische Einsatz erlebnis- bzw. bewegungsorientierter Interventionen (vgl. Eybl/Kaltenecker 2007). Beispielhaft wollen wir dazu eine Übung mit einem Team aus dem öffentlichen Verwaltungsbereich vorstellen. Ein mit der Teamleiterin vereinbartes Ziel war es, den „gesunden“ Umgang mit Konflikten zu stärken. Zu Beginn des Workshops erhärtete sich unsere Hypothese, dass im Team eine eher ungesund wirkende Form der direktiven Steuerung gepflegt wurde – was nicht unwesentlich zu Unzufriedenheit und Konflikten beizutragen schien. Diese Hypothese wollten wir mit der gewählten Übung „Blinder Stern“ prüfen. Das Ziel der Teamübung, welches wir in diesem Fall nur der Leiterin mitteilten, bestand darin, gemeinsam, mit verbundenen Augen aus einem ca. 60 Meter vom Startpunkt entfernten Seil einen fünfzackigen Stern zu gestalten. Im Verlauf der Übung beobachteten wir unter den Teammitgliedern sehr unterschiedliche Haltungen zur Führung durch die Leiterin und zur Beteiligung der MitarbeiterInnen. Die Mehrheit der Gruppenmitglieder befolgte – offensichtlich mit der Haltung „die Chefin wird das schon machen“ – strikt die Anweisungen der Leiterin, die den MitarbeiterInnen einen sehr geringen Handlungsspielraum einräumten (à la „Bleiben Sie ruhig stehen, nehmen Sie das Seil und warten Sie auf weitere Informationen“). Bei einigen Teammitgliedern löste dieses Handlungsmuster eine hohe Unzufriedenheit aus. Befördert durch die strukturähnliche Konstruktion der Übung und die systemischen Transferfragen (vgl. Kaltenecker 2006, S. 13ff.) stellte sich in

der Nachbearbeitung heraus, dass die gemeinsamen Handlungsmuster als charakteristisch empfunden wurden. Mit anderen Worten: dass es auch im Arbeitsalltag immer wieder Unmut über den „autoritären Führungsstil“ und das „unhinterfragte Ausführen“ gab. Dass dies nun nicht mehr informell und hinter vorgehaltener Hand artikuliert wurde, galt als richtungweisender Nutzen der gemeinsamen Übung. Relevant für einen produktiven Umgang mit der vorhandenen Vielfalt erschienen uns in diesem Fall die Faktoren „Führungsverständnis“ und „Selbststeuerung“. So artikuliert beispielsweise eine Mitarbeiterin sehr direkt ihr „Entsetzen“ über die autoritätshörige Haltung vieler KollegInnen – was bei denen, die sich angesprochen fühlten, eine massive Irritation auslöste. Bei der Bearbeitung des damit aktualisierten Konflikts setzten unsere Interventionen bei den in der Übung beobachtbaren Mustern an. Der Tendenz, die Probleme allein dem Führungsstil oder bestimmten Eigenschaften der Leiterin zuzuschreiben, wurde von uns dezidiert Einhalt geboten. Als hilfreich erwies es sich stattdessen, verstärkt nach dem Nutzen des eingefahrenen Kommunikationsmusters zu fragen (z. B. „Wozu ist es gut, dass sich immer wieder die Gleichen aufregen?“), nach „Verschlimmbesserungen“ (z. B. „Wer müsste was tun, um die Konfliktsituation weiter zu eskalieren?“) und nach möglichen Musterunterbrechungen (z. B. „Was tut jede Einzelne in dieser Situation, das sie in der bisherigen Konfliktdynamik nicht getan hat?“). Im Zuge der Beantwortung solcher Fragen wurde den unterschiedlichen Sichtweisen Raum gegeben, sodass ein gemeinsamer Blick auf die Unterschiedlichkeit der jeweiligen Erwartungen (an Führung und Selbststeuerung) möglich wurde.

In der Diskussion wurde klar, dass noch andere Diversitätsfaktoren für die Teamdynamik maßgeblich sind. Etwa der Faktor „Ausbildung“ (die höchste Unzufriedenheit mit der Vorgangsweise wurde von AkademikerInnen zum Ausdruck gebracht), der Faktor „kulturelle Herkunft“ (so wollten zwei Mitarbeiterinnen aus den ehemaligen realsozialistischen Ländern die Unzufriedenheit besonders schnell vom Tisch haben) oder der Faktor „Dauer der Betriebszugehörigkeit“ (vor allem langjährige MitarbeiterInnen befürchteten eine „unproduktive Diskussion“). Und schließlich war noch ein Faktor bedeutsam, der uns bereits bei der Pla-

nung der erlebnisorientierten Intervention intensiv beschäftigt hat: nämlich die tatsächliche Blindheit einer Teilnehmerin. Im Zuge der Übung bestätigte sich die besondere Chance, die gerade Outdoor-Übungen für eine offene Auseinandersetzung mit dem Thema körperlicher Behinderung eröffnen.¹³ So wurde die individuelle Besonderheit des „Blinden Sterns“ sowohl zum Katalysator für eine potenzial- und nicht defizit-orientierte Sonderrolle („Kontrollieren Sie die Seilzacken, Sie haben sicher das beste Raumgefühl!“) als auch zum Ausgangspunkt einer differenzierten Thematisierung der Alltagskooperation.

Als Lehren hielten die TeilnehmerInnen in der abschließenden Ergebnissicherung für eine „gesunde“ Konfliktkultur fest:

- Sowohl skeptische als auch folgsame Haltungen sind für eine erfolgreiche Arbeit des Gesamtteams wichtig. Anpassung ist von genauso großer Bedeutung für eine gesunde Organisation wie Kritik.
- Auch passives Verhalten hat einen besonderen Nutzen – und sei es, sich zeitintensive Auseinandersetzungen, anders ausgedrückt: Komplexität zu ersparen. Es kommt auf die Situation an, welche Vorteile welche Unterschiedlichkeit mit sich bringt.
- Unterschiedlichkeiten fordern zu unterschiedlichem Führungsverhalten auf der Basis von gleichem Respekt heraus.

Auch in der Nachbesprechung der Klausur betonte die Leiterin die von ihr wahrgenommene höhere Konfliktkompetenz im Team. Im Sinne von Diversity-Lernen konnte die Fähigkeit gestärkt werden, zu den eigenen Werten wie zu den Gruppennormen eine reflexive Distanz herzustellen. Und in der täglichen Verwaltungsarbeit standen nun nicht trotz, sondern durch die Anerkennung der Verschiedenheit die gemeinsamen Interessen im Mittelpunkt.

¹³ Zumindest solange sie sorgsam eingesetzt und niedrigschwellig gehalten werden, das heißt, keine hohen sportlichen Ansprüche oder gar Wettkampfbedingungen schaffen – wie wir auch in zwei anderen Teamentwicklungsprojekten erlebt haben, in denen jeweils ein rollstuhlfahrender bzw. ein gehbehinderter Mitarbeiter an Übungen beteiligt waren.

3.5 Der Nutzen der Systemtheorie für eine diversitätsbewusste Beratungsarbeit

Abschließend wollen wir noch einmal versuchen, den aus unserer Sicht zentralen Nutzen eines systemtheoretisch versierten Umgangs mit Diversität herauszuarbeiten, und dafür fünf Erfahrungswerte ins Treffen führen:

◆ *Ein systemisches Organisationsmodell schafft Klarheit für die Supervisions- und Teambearbeitung.*

Organisationen werden als soziale Systeme verstanden, die erst durch die Unterscheidung der Außenwelt ein Eigenleben gewinnen. „Wenn man (sic!) etwas Bestimmtes bezeichnen will, muss man es zunächst von allem anderen unterscheiden“, heißt es bei Luhmann. „Jede Beobachtung beginnt mit einer Unterscheidung. Die Frage ist dann, ob und weshalb bestimmte Unterscheidungen zweckmäßiger sind als andere – und für wen.“ (Luhmann 2006, S. 30) Dementsprechend stellt die System-Umwelt-Differenzierung bereits in der Phase des Contractings ein zentrales Momentum der systemischen Supervisions- und Beratungsarbeit dar: Wer gehört zum System? Welche Unterscheidungen werden in diesem System gemacht? Wer oder was darf ungestraft weggelassen werden? Welche Vielfalt ist wann und von wem zu thematisieren? Was wird als relevante Umwelt verstanden? Welche Unterschiede werden nicht gemacht?

◆ *Ein systemtheoretisches Verständnis von Komplexität hilft beim Management diversitätsbedingter Konflikte.*

Die Beobachtung der Vielfalt eines sozialen Systems erhöht dessen Komplexität. Auch in der diversitätsbewussten Supervision werden die möglichen Differenzen immer wieder gezielt gesteigert. Dies steigert auch die Chancen auf konflikthafte Unterscheidungen. Für die Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit eines Systems ist die Klärung dieser Konflikte, mit anderen Worten: die professionelle Reduktion von Komplexität, von entscheidender Bedeutung. Diese Reduktion verläuft über das systemische Aushandeln zweckmäßiger und für alle Beteiligten tragfähiger Unterscheidungen. Welche Unterschiede werden auf welche

Weise gemacht? Welche Bedeutung haben diese Unterschiede im Arbeitsalltag? Was davon ist nützlich, was nicht? Was bräuchte es, um mit den vorhandenen Unterschieden konstruktiv umzugehen?

Dass die Komplexitätsreduktion nicht ohne Einschränkung der Vielfalt zu haben ist, sorgt zuweilen für neuen Konfliktstoff. Hier besteht die besondere Chance der systemischen Beratung darin, die kritische Reflexion der Selektionsregeln und das Erproben alternativer Differenzierungsmöglichkeiten anzuregen. Was ist im Hinblick auf welche Umweltbeobachtungen zu gewinnen, wenn nicht automatisch der männliche, heterosexuelle, weiße, mitteleuropäische Blick dominiert?

► *Ein systemisches Interventionsverständnis schafft die Basis für einen respektvollen Umgang mit Diversität.*

Intervention ist für SystemikerInnen nicht ohne eine Haltung der Bescheidenheit zu praktizieren. Diese Haltung resultiert aus dem Theorie- wie Erfahrungswissen um die „Eigensinnigkeit“, die Autonomie und Autopoiesis jedes Systems. Diversitätsbewusste Interventionen stellen eine besondere Provokation dar, da sie oft gezielt über die etablierten Selektionsregeln hinauszugehen versuchen. Wie ließe sich das noch sehen? Was würde ein Außenstehender dazu sagen: eine Kollegin; eine andere Führungskraft; ein Konkurrent; jemand mit böser Zunge; ein „völlig Verrückter“? Was könnte mit einer solchen Betrachtungsweise ins Auge gefasst werden? Welche (Lösungs-)Perspektive ließe sich gewinnen, wenn wir diese Zusammenhänge anders betrachten?

Dabei gilt es den paradoxen Charakter systemischer Interventionen nicht aus den Augen zu verlieren. Wie unsere Praxisbeispiele darzustellen versuchten, ist die systemische Beratung immer auf bedeutsame Unterschiede ausgerichtet, auf die Anregung produktiver Alternativen und das Ermutigen neuer Selektionen (vgl. hierzu das Krankenhaus-Beispiel). Doch sie ist damit keineswegs automatisch wirksam oder auch nur anschlussfähig. Auch diversitätsbewusste Interventionen müssen Folgelosigkeit oder klassische Flitterwocheneffekte in Kauf nehmen, mit Unverständnis oder mit aktivem Widerstand rechnen. Und sie dürfen gleichzeitig darauf vertrauen, dass sie zuweilen andere als die eigentlich intendierten Auseinandersetzungen anstoßen und sehr positive

Neben- und Langzeiteffekte erzielen können (vgl. etwa das Gender-Culture-Beispiel aus der Produktionsteamberatung).

‣ *Die systemische Schleife hilft bei der diversitätsbewussten Gestaltung von Beratungsdesigns.*

Die Fragen nach den systemtypischen Unterscheidungen leiten die Phase der Informationsgewinnung und führen zur Verdichtung bestimmter Annahmen. Dabei spielen Annahmen über die vorhandene Vielfalt selbst dann eine wesentliche Rolle, wenn Diversität gar nicht im Brennpunkt steht. Die systemische Schleife hilft indes nicht nur bei der sorgsamsten Planung möglicher Interventionen. Sie macht auch deutlich, dass der Rückkopplung der beraterischen Annahmen, d. h. dem Abgleich zwischen den Beobachtungen des KlientInnen- und des BeraterInnensystems, eine entscheidende Bedeutung für den Umgang mit Diversität zukommt. Welche Differenzen werden jeweils wahrgenommen? Wie zeigen sich diese in der Kommunikation im Arbeitsalltag, aber auch hier und jetzt? Welche Erwartungen sind daran geknüpft? Welche werden erfüllt, welche nicht?

‣ *Der systemische Einsatz von Interventionstechniken sorgt für wirkungsvolle Auseinandersetzungen mit Vielfalt.*

Wie wir anhand des Einsatzes systemischer Fragen, der Aufstellungs- und der Arbeit mit erlebnisorientierten Interventionen zu zeigen versuchten, stehen für uns die Differenzen zwischen Selbst- und Fremdbeobachtungen immer im Zentrum diversitätsbewusster Interventionen. Dabei geht es sowohl um die Fähigkeit, die eigenen Beobachtungen mitzuteilen, als auch darum, die Beobachtungen anderer zu teilen, sich also an deren Perspektiven anschließen zu können. Der systemische Beitrag zu einer wirkungsvollen Auseinandersetzung mit Vielfalt liegt unserer Erfahrung nach vor allem in der offenen Kommunikation und der umsichtigen Verknüpfung dieser Beobachtungen. Es geht um das Herausfinden der jeweiligen Unterschiede, aber auch um die Definition von Gleichheit und Ähnlichkeiten, die einer gemeinsamen Neugestaltung der bestehenden Handlungs- und Entscheidungsmuster den Weg weist. In aller Bescheidenheit und ohne den Anspruch auf pädagogische

Aufklärung. Aber mit dem ehrgeizigen Ziel, das „wechselseitige Stauen zu organisieren“ (Looss 1999, S. 123).

Literatur

- Bateson, Gregory (1972): *Ökologie des Geistes*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Bendl, Regine (2004): Gendermanagement und Gender- und Diversitätsmanagement – ein Vergleich der verschiedenen Ansätze. In: Bendl, Regine/Hanappi-Egger, Edeltraud/Hofmann, Roswitha (Hg.): *Interdisziplinäres Gender- und Diversitätsmanagement. Einführung in Theorie und Praxis*. Wien: Linde Verlag, S. 43–72.
- Engel, Roland (2004): Die „Diversität“ des Diversity Managements: Geschichte und Landkarten. In: *Hernsteiner 2/04*, S. 15–18.
- Esposito, Elena (2003): Frauen, Männer und das ausgeschlossene Dritte. In: Pasero, Ursula/Weinbach, Christine (Hg.): *Frauen, Männer, Gender Trouble. Systemtheoretische Essays*. Frankfurt: Suhrkamp, S. 63–79.
- Eybl, Sabine/Kaltenecker, Siegfried (2007): Unter vier Augen, mit Hand und Fuß. In: *Erleben und Lernen 2/07*, S. 22–24.
- Foerster, Heinz von (1985): *Sicht und Einsicht*. Braunschweig/Wiesbaden: Vieweg & Sohn.
- Gardenswartz, Lee/Rowe, Anita (2003): *Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity*. Alexandria, Virginia USA: Human Resource Management.
- Hartmann, Gabriella/Judy, Michaela (Hg.) (2005): *Unterschiede machen. Managing Gender & Diversity in Organisationen und Gesellschaft*. Wien: Verband Wiener Volksbildung.
- Höher, Friederike (2002): Diversity Training. Perspektiven – Anschlüsse – Umsetzungen. In: Koall, Iris/Bruchhagen, Verena/Höher, Friederike (Hg.): *Vielfalt statt Lei(d)tkultur. Managing Gender & Diversity*. Münster: LIT Verlag, S. 53–98.
- Kaltenecker, Siegfried (2006): Draußen und Drinnen. Outdoor in der Organisationsberatung. In: *OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management 2/06*, S. 12–21.
- Koall, Iris (2002): Grundlegungen des Weiterbildungskonzeptes Managing Gender & Diversity/DiVersion. In: Koall, Iris/Bruchhagen, Verena/Höher, Friederike (Hg.): *Vielfalt statt Lei(d)tkultur. Managing Gender & Diversity*. Münster: LIT Verlag, S. 1–26

- Koall, Iris/Bruchhagen, Verena (2005): Zum Umgang mit Unterschieden im Managing Gender & Diversity – eine angewandte Systemperspektive. In: Hartmann, Gabriella/Judy, Michaela (Hg.) (2005): Unterschiede machen. Managing Gender & Diversity in Organisationen und Gesellschaft. Wien: Verband Wiener Volksbildung. S. 17–56.
- Königswieser, Roswita/Hillebrand, Martin (2004): Einführung in die systemische Organisationsberatung. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Königswieser, Roswita/Exner, Alexander (⁸2004): Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Looss, W. (1999): Coaching – Qualitätsüberlegungen beim Einsatz von Coaching. In: Fatzer, G. Rappe-Giesecke, C. Looss, W. (Hg.): Qualität und Leistung von Beratung. Köln: EHP. S. 105–132.
- Luhmann, Niklas (1987): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeine Theorie. Frankfurt: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (³2003): Einführung in die Systemtheorie. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Luhmann, Niklas (²2006): Organisation und Entscheidung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Pasero, Ursula (2003): Gender, Individualität, Diversity. In: Pasero, Ursula/Weinbach, Christine (Hg.): Frauen, Männer, Gender Trouble. Systemtheoretische Essays. Frankfurt: Suhrkamp, S. 105–124.
- Radatz, Sonja (³2003): Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen. Wien: Verlag systemisches Management.
- Sandner, Dominik (2004): Von der Theorie zur Praxis. Ökonomisierung der Antidiskriminierung? In: Zebratl Sonderbeilage 4/2004. <http://zebra.or.at/55art/sbmidas5.htm> (11.7.2007)
- Shazer, Steve de (⁶1999): Der Dreh. Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie. Heidelberg: Carl Auer Systeme.
- Simon, Fritz B. (1997): Die Kunst, nicht zu lernen. Heidelberg: Carl Auer Systeme.
- Simon, Fritz B./Rech-Simon, Christel (2004): Zirkuläres Fragen. Systemische Therapie in Fallbeispielen. Ein Lernbuch. Heidelberg: Carl Auer.
- Stuber, Michael (2004): Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern. München: Luchterhand.
- Schlippe, Arist von/Schweitzer, Jochen (²2003): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

- Überacker, Jutta: Wie kommt Diversity in die Organisation? In: Hernsteiner 2/2004, S. 10–14.
- Willke, Helmut (⁴2005): Systemtheorie II: Interventionstheorie. Stuttgart: Lucius & Lucius (UTB).
- Willke, Helmut (⁵1996): Systemtheorie I: Grundlagen. Stuttgart: Lucius & Lucius (UTB).
- Wimmer, Rudolf (2004): Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis. Heidelberg: Carl Auer Systeme.