

SCHÄFFER
POESCHEL

Einleitung

Wir versuchen mit diesem Kapitel zu klären, was systemische Intervention für uns ist. Wir nähern uns dieser Thematik von einer theoretischen Seite und entwerfen ein Modell, setzen aber auch gleichzeitig aus der systemischen Beratungserfahrung praktische Beispiele dazu in Beziehung. Anliegen dieses Kapitels ist es auch, die in der Praxis oft intuitiv getroffenen Interventionsentscheidungen in einen systematischen Bezugsrahmen zu stellen. Unsere Weiterbildungsaktivitäten mit systemisch orientierten KollegInnen und vor allem deren Fragen haben uns dafür wichtige Impulse gebracht.

Was verstehen wir unter **systemischer Intervention** im Rahmen einer **Organisationsberatung**? Mit Willke (1987, S. 333) verstehen wir unter **Intervention** eine zielgerichtete Kommunikation (d. h., eine bestimmte Wirkung beim Kommunikationspartner wird in das Kalkül der Kommunikation einbezogen) zwischen psychischen und/oder sozialen Systemen, in der die Autonomie des intervenierten Systems respektiert wird. **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.

Systemtheoretisch aufgeklärte Interventionsstrategien zeichnen sich demnach vor allem dadurch aus, daß sie das Risiko von Interventionen in autonome Systeme klarer bestimmen, stärker eingrenzen und deshalb wohl eher tragbar machen (Willke 1987, S. 357).

Mit **Organisationsberatung** meinen wir eine professionelle, vertraglich geregelte Fach- oder Prozeßberatung von Organisationen durch außenstehende Einzelberater oder Beratungsfirmen. **Systemische Intervention in der Organisationsberatung** bedeutet dann zielgerichtete beraterische Kommunikation in Organisationen – wobei diese als soziale Systeme begriffen werden und der gesamte Prozeß der Beratung methodisch unter Gesichtspunkten der modernen Systemtheorie reflektiert und angeleitet wird.

Aus der Beobachterperspektive unterscheiden wir Interventionen

- von bloßem Verhalten: Die Berater gehen zum Seminarraum, begrüßen die Teilnehmer, ziehen sich einen wärmeren Pullover an – diese Tätigkeiten sind keine Interventionen;
- von anderen Handlungen: Das Anstellen des Videogerätes, das Austeilen von Metaplankärtchen usw. sind keine Interventionen;
- und von Handlungen, die dem Aufbau des Beratungssystems dienen.

Das Setting beim Erstgespräch dient dazu, eine tragfähige Beziehung zwischen Klientensystem und Beratersystem herzustellen, und nicht der Entwicklung des Klientensystems.

Aus dem Blickwinkel der Klienten dagegen kann fast jedes Verhalten der Berater als beabsichtigte Intervention interpretiert werden. Allein durch die mit den Beratern assoziierten Funktionszuschreibungen können Phantasien mobilisiert werden, die fast jedes Verhalten der Berater als „interventionsverdächtig“ erscheinen lassen. Fragen wie „Was bedeutet das? Was wollen uns die Berater damit sagen?“ laufen meist permanent mit.

Wir jedoch bezeichnen Beraterhandlungen nur dann als Interventionen, wenn sie am Klientensystem orientiert sind und eine bestimmte Wirkung erzielen wollen, was voraussetzt, daß vor den Interventionen vom Beratersystem Hypothesen über die Situation und die gewünschte Wirkung der Interventionen gebildet wurden. Dieser Begriff von Intervention unterscheidet sich von einer linearen Vorstellung von Eingreifenkönnen, Verändernkönnen. Wir gehen davon aus, daß lebende Systeme nur in ihren tradierten, spezifischen Mustern reagieren können. Gleichzeitig meinen wir mit Willke, daß jedes System „Druckpunkte und Stellen“ hat, auf die es sensibel reagiert (Willke, 1992). Grundsätzlich sollen durch Interventionen Impulse für eine Weiterentwicklung des Klientensystems gegeben werden: Freiräume für Handlungsalternativen, Strategien und Entscheidungen sollen vergrößert und Energie soll deblockiert werden.

Oft wird die traditionelle Form der Betriebsberatung mit einem chirurgischen Eingriff verglichen, der systemische Ansatz mit der homöopathischen Methode. Beide Bilder sind einseitig – es geht vielmehr darum, die Selbstheilungskräfte und Energien eines Systems zu mobilisieren. Aber auch Berater, die sich dem systemischen Ansatz zugehörig fühlen, setzen nicht nur systemische Interventionen – im engeren Sinne –, sondern häufig auch sehr linear orientierte. Systemische Interventionen sind vor allem dann zweckmäßig, wenn es in einer Organisation zu „rigiden Schleifen“, d. h. zu über lange Zeit nicht veränderbaren, sich stets wiederholenden Mustern, die vom System als dysfunktional erlebt werden, kommt.

Ein Beispiel dafür: In einem Großunternehmen wird der Marketingvorstand innerhalb kürzester Zeit zum vierten Mal neu von außen besetzt. Jedesmal wird der neue Vorstand am Anfang als großer Experte herzlich willkommen geheißen. Nach einiger Zeit treten Zweifel an seinen Branchenkenntnissen auf, und kurz darauf muß er gehen. Was wird wohl mit dem fünften Marketingvorstand, der selbstverständlich von außen besetzt

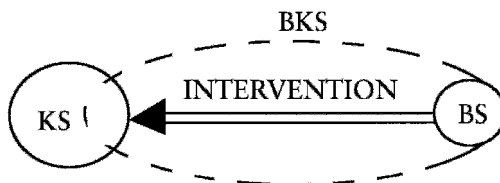
werden muß, weil es keine entsprechende interne Persönlichkeit gibt, geschehen?

Der Vorteil von Beratern liegt vor allem darin, mit anderen Vorstellungen die Wirklichkeitskonstruktionen und Selbstbeschreibungen der Organisation und ihre Handlungen zu beobachten und daraus Interventionen abzuleiten (Wimmer, 1992). Aus der Differenz zwischen der eigenen und der fremden Sicht kann das System Informationen ableiten, die zu Entwicklungsimpulsen führen, die wieder schöpferisches Verhalten ermöglichen (Bernd Schmid, 1987). Dieser Effekt tritt dann ein, wenn sich die Problemlösungskapazität des Systems insgesamt steigert und alternative Selbstentwürfe möglich werden (Wimmer 1992).

Die an der Beratung beteiligten sozialen Systeme

Überblick

Bei der Organisationsberatung lassen sich drei Typen von sozialen Systemen, die den Beratungskontext konstituieren, unterscheiden: das Klientensystem (KS), das sich beraten läßt, das Beratersystem (BS), das die Beratung durchführt, und das Beratungssystem (BKS), ein neuer, gemeinsamer Kontext, der von den beiden genannten Systemen eigens eingerichtet werden muß, damit Beratung wirksam stattfinden kann. Sind der Klient und der Auftraggeber einer Beratung nicht identisch, so ist der Auftraggeber als zusätzliches eigenständiges System zu berücksichtigen. Der Auftraggeber ist vor allem bedeutsam für die Rahmenbedingungen des Beratungssystems (Zielsetzungen, Ressourcen, Terminsetzungen). Auftraggeber werden von uns aber nicht als Teil des BKS, sondern als eine seiner relevanten Umwelten angesehen. Alle drei (bzw. vier) Systeme sind im Regelfall soziale Systeme vom Typus Organisation (Ausnahmen: Einzelberater oder einzelne Personen als Auftraggeber).



Die an der Beratung beteiligten sozialen Systeme

Gemeinsamkeit

Folgt man der modernen Systemtheorie, wie sie in den beiden letzten Jahrzehnten in der Biologie (Maturana, Varela), in der Erkenntnistheorie (v. Förster) bzw. in der Soziologie (Luhmann, Willke) entwickelt wurde, so lassen sich die an der Beratung hauptsächlich beteiligten Organisationen folgendermaßen qualifizieren: Es handelt sich gleichermaßen um Systeme

- im Gegensatz zu Umwelten, und zwar
- um komplexe – im Gegensatz zu einfachen;
- um autonome bzw. autopoietische und damit auch
- um selbstreferentielle – im Gegensatz zu trivialen oder heteronomen;
- um soziale – im Gegensatz zu maschinellen, organischen oder psychischen und
- um Organisationen – im Gegensatz zu Interaktionssystemen, Gruppen, Netzwerken, funktionalen Teilsystemen oder Gesellschaften.

Was bedeuten diese Kennzeichnungen, und welche Konsequenzen haben sie für Interventionen in diese Arten von Systemen? Statt mit der Differenz Teil/Ganzes arbeitet die moderne Systemtheorie mit der Differenz System/Umwelt. Im Gegensatz zu Umwelten haben Systeme Grenzen und weisen hinsichtlich ihrer Strukturen und Prozesse Ordnung auf.

Für Beratung folgenreich sind zunächst die Grenzen der beiden involvierten Systeme. Berater gehören in dieser Betrachtungsweise gleichermaßen zur Umwelt von potentiellen Klienten, wie diese Teil der Umwelt von Beratern sind.

Beide müssen durch den Abschluß eines Beratungsvertrags zunächst zur für sie wechselseitig relevanten Umwelt definiert werden. Die Grenzen der beiden Organisationen müssen dann durch die Einrichtung von geeigneten intermediären Beratungsstrukturen und -prozessen zumindest prinzipiell für gegenseitige Beobachtungen und Kommunikationen durchlässig gemacht werden.

Inhaltlich ist der Wechsel von Teil/Ganzes zu System/Umwelt als Beobachtungsdifferenz insofern von Bedeutung, als damit die Organisation in ihrer Umwelt bzw. das Verhältnis der Organisation zu ihrer Umwelt zum Thema und Erfolgskriterium der Beratung wird – und nicht einfach die innere Ordnung der Organisation.

Beispiel:

Ein Unternehmen geht in Konkurs, obwohl ein Beraterteam das Zusammenwirken von Arbeitsvorbereitung und Produktion wesentlich besser or-

ganisiert hat. Leider hat diese Strategie nicht geholfen, die Erwartungen der relevanten Umwelten – Kunden und Banken – zu befriedigen.

Für alle drei in der Beratung involvierten Typen von sozialen Systemen gilt in der Regel, daß sie komplex sind. „Als komplex wollen wir eine zusammenhängende Menge von Elementen bezeichnen, wenn auf Grund immanenter Beschränkungen der Verknüpfungskapazität der Elemente nicht mehr jedes Element jederzeit mit jedem anderen verknüpft sein kann.“ (Luhmann, 1984, S. 46).

Was heißt das für den Beratungsprozeß und für beraterische Interventionen?

Das heißt auf der Ebene von Beobachtungen: Diese Systeme können weder durch sich selbst noch durch Außenbeobachter vollständig beschrieben oder modelliert, sondern nur (hoch)selektiv erfaßt werden – mit allen Risiken, die das beinhaltet. Ein Mittel der Risikominimierung ist – zumindestens auf seiten der Berater – eine adäquate Organisationstheorie. Ein anderes ist arbeitsteilige Teamarbeit und Intervision der Berater zur Erzeugung und Verbindung unterschiedlicher Beobachterperspektiven hinsichtlich ein und desselben Klientensystems. Eine für Beobachter methodisch höchst bedeutsame Strategie zur Komplexitätsreduktion ist das aktive Fragenstellen an Repräsentanten des Klientensystems – also kommunikative Interventionen – statt passiven Beobachtens im Alltagssinn.

Für Interventionen heißt das: diese können immer nur hypothetisch ins relative System-Dunkel erfolgen und müssen aufgrund ihrer – auch nur begrenzt erfaßbaren – Folgen für das System Schritt für Schritt überprüft und modifiziert werden. Das heißt natürlich auch: Einfach-universelle Erfolgsrezepte für Veränderungen sind für komplexe Systeme nicht möglich, sondern nur iterative, maßgeschneiderte – und dennoch riskante – theoriegeleitete Interventionen.

Die beteiligten Systeme sind autopoietisch und selbstreferentiell. Autopoiese im Falle sozialer Systeme heißt mit Willke (1987, S. 336): „Die operative Schließung eines sozialen Systems zu einem autopoietischen ist also dann gegeben, wenn die ablaufenden Kommunikationen sich an den (vorausgegangenen) Kommunikationen dieses Systems orientieren, d. h. sich bilden als Reaktion auf Kommunikationen, die sich im System ereignet haben.“ Nach Maturana können diese strukturdeterminierten, selbststeuernden Systeme von Umweltereignissen nur zu eigenen Operationen angeregt oder angestoßen, nicht aber determiniert werden (Maturana nennt diese Art der Umweltbeziehung „strukturelle Kopplung“).

Was heißt das für Organisationsberatung? Es gibt keine einfachen, direkt „steuernden“ bzw. determinierenden Interventionen von Beratern in eine von ihnen beratene Organisation. Das System spielt nur seine eigene Melodie und kann nur seine eigene Musik hören. Sogar für Manager mit Linienfunktionen ist in Frage zu stellen, inwieweit sie ihre Mitarbeiter bzw. Organisationen direkt steuern können. Für Berater wird nicht nur die Problemadäquatheit, sondern auch die operative Anschlußfähigkeit und das Irritationspotential zur Voraussetzung für den Erfolg von Interventionen.

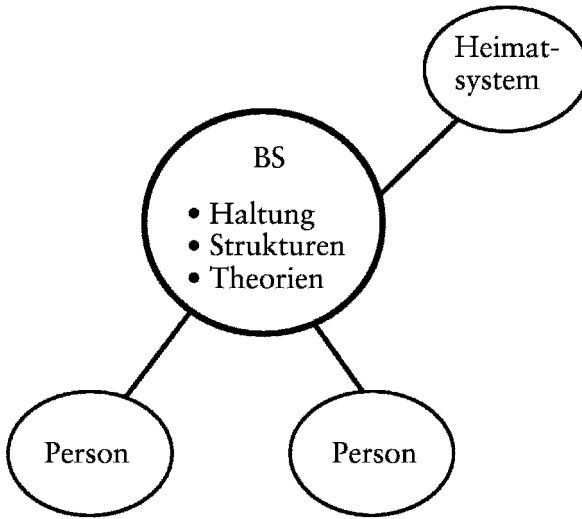
Besonderheiten

Das Klientensystem

Die Systeme, d. h. Organisationen, Firmen, Unternehmen oder Teile von diesen, die im Kontext eines Beratungsauftrags zu Klientensystemen werden, existieren zunächst unabhängig vom Beratungskontext. Hinsichtlich Branche (z. B. Industrie, Handel, Dienstleistung, Non-Profit), Größe, Zielsetzung, Verhaltensmuster und Struktur gibt es beträchtliche Unterschiede innerhalb der potentiellen Klientensysteme. In der Regel nimmt nur eine Auswahl der in einer Gesellschaft existierenden Organisationen – und diese auch nur für bestimmte Phasen ihrer Entwicklung – die Rolle des Klienten in einem Beratungssystem ein.

Man kann davon ausgehen, daß man als externer Berater so „behandelt“ wird, wie es das System grundsätzlich gewohnt ist, seine Beziehungen zu gestalten. Man spürt schon beim Erstkontakt, ob z. B. Vertrauen und Verbindlichkeit vorhanden sind, ob Respekt oder Abwertung, Mißtrauen und Unverbindlichkeit in den Verhaltensmustern reproduziert werden. In einem Wirtschaftsunternehmen wird man die Logik des Kosten-Nutzen-Denkens zu spüren bekommen, in Non-Profit-Organisationen ist man häufig mit politischen Überlegungen oder Moral konfrontiert (Wimmer 1992).

Eine interessante Frage ist es, ab welchem Zeitpunkt ein System sich selbst als Klientensystem versteht. Ist es das bereits bei der Diskussion darüber, ob ein Berater(system) eingesetzt werden soll, beim Bekanntwerden mit dem Beratersystem, beim Angebot oder erst beim Vertragsabschluß? Dieselben Fragen stellen sich natürlich auch für das Beratersystem. Unserer Meinung nach ist aus Sicht des Beratersystems das Klientensystem vom Erstkontakt an als ein solches zu definieren.



Das Beratersystem (BS)

Das Beratersystem

In dem einen möglichen Grenzfall besteht das Beratersystem aus einem einzelnen Berater, der als Experte Beratungen durchführt, im anderen haben sich mehrere Beratungsfirmen zusammengeschlossen, um gemeinsam zu arbeiten.

In der Regel bilden mehrere Berater einer Beratungsfirma ein Team, um gemeinsam einen bestimmten Auftrag hinsichtlich eines Klientensystems zu bearbeiten. Bei Beratungsfirmen handelt es sich um Expertenorganisationen, die auf kommunikative Dienstleistungen spezialisiert sind und je nach Größe und Struktur mehr team- oder mehr organisationsartig operieren.

Zur Beschreibung des Beratersystems möchten wir drei Dimensionen, nämlich Haltung, Theorien und Strukturen, sowie zwei relevante Umwelten, nämlich Personen und Heimatsystem, heranziehen.

Haltung

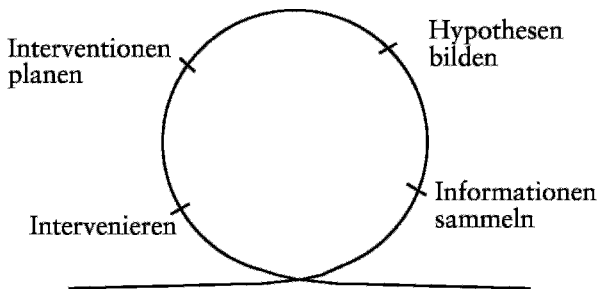
Sind Menschen und Organisationen lernfähig? Wie steuerbar sind Systeme? Wieviel Veränderung kann ein System verkraften? Wieviel Nähe können Berater zum Klienten entwickeln? Wann ist die Beratung ein Erfolg?

Hinter diesen Fragen stehen Annahmen, Haltungen und Werte, die Prämissen für das beraterische Vorgehen bilden.

2 Systemische Intervention in der Beratung

Systemische Beratung läßt sich nach unserem Verständnis durch folgende Punkte skizzieren:

- Interventionen sind nur Impulse, aus denen das KS das macht, was es machen kann. Die Einflußmöglichkeit ist sehr begrenzt.
- Berater können nur den Widerspruch bezüglich Verändern und Bewahren öffnen. Das Klientensystem trifft die Entscheidung, wie es damit umgeht, selbst.
- Alles hat seine Funktion in Relation zum Sinn. Es ist hilfreich, nach dem Guten im Schlechten und dem Schlechten im Guten zu fragen.
- Die Definition von Funktionalität ist Sache des Klientensystems.
- Für das BS geht es um das permanente Durchlaufen der Reflexionschleife:



Vor der Intervention sind Hypothesen über die Situation zu bilden und ist die beabsichtigte Wirkung der Intervention zu planen. Gleichzeitig gilt es aber, nicht der Illusion zu verfallen, daß die erwünschte Wirkung eintreten wird.

- Das Beratersystem selbst muß ein stabiles System sein (die Qualifikation des BS ist mehr als die der einzelnen Berater).
- Zwischen Berater- und Klientensystem ist eine klare Grenze zu ziehen und zu erhalten.
- Das Beratersystem hat sich zu bemühen, die Werte des Klientensystems zu verstehen und zu akzeptieren (Neutralität). Wenn die Werte des Klientensystems aus Sicht des BS untragbar sind, ist die Beratung zu beenden.
- Berater sind Beobachter zweiter Ordnung – im Gegensatz zu den Mitarbeitern des Unternehmens, die Beobachter erster Ordnung sind.
- Als Berater hat man darauf zu achten, nicht Personen, sondern die hinter den Personen wirkende Kommunikationsstruktur des Systems erkennen zu wollen.

Struktur

Welche Struktur sich das Beratersystem gibt, ist ebenfalls von Bedeutung. Ob es aus einem oder mehreren Beratern besteht, kann Einfluß darauf haben, wieviel Zeit für Reflexion und Staffarbeit eingeplant ist. Interventionen wirken unterschiedlich – je nachdem, ob es einen Seniorberater mit Junioren gibt, ob gleichwertige Kollegen miteinander arbeiten, ob interne oder externe Berater ein Projekt betreuen. Auch Differenzierungen (etwa in Projektleiter und Berater) oder die Zusammensetzung von Beraterteams (nur aus Frauen bzw. Männern oder gemischt zusammengesetzt) oder Unterschiede in der Honorierung sind Strukturmerkmale, die wesentlichen Einfluß haben. Je mehr Klarheit im Beratersystem vorhanden ist, desto besser ist die Eigendynamik der Beziehung zum Klientensystem zu handhaben. In diesem Zusammenhang wollen wir auch auf die Wichtigkeit der Staffarbeit aufmerksam machen. Gemeinsame Reflexion, Hypothesenbildung und Interventionsplanung sind nötig, um erfolgreich und professionell arbeiten zu können und die Arbeitsfähigkeit zu erhalten. Nur so schafft man es, die nötige Distanz zu behalten (Wimmer, 1992).

Theorien

Alle impliziten und expliziten Theorien beeinflussen die Interventionsentscheidungen. Wir unterscheiden zwischen Paradigmen bzw. Weltansicht und Beratungstheorien. Auf der Ebene des Paradigmas macht es sicherlich einen Unterschied, ob man der systemischen Sichtweise eines „Gärtners und Kultivators“ oder der traditionellen eines „Machers und Beherrschers“ anhängt (Capra, Exner, Königswieser, 1992). Wir vertreten die Meinung, daß der systemische Ansatz – bei allen unterschiedlichen Praxisweisen – die Art und Weise ist, wie die Welt wahrgenommen werden sollte. Er ist letztlich eine Haltung.

Auch die explizite Arbeit an Beratungstheorie erscheint uns wichtig. Haben wir vor einigen Jahren noch kritisch angemerkt, daß es sehr wenige Arbeiten zu diesem Thema gibt (Exner, Königswieser, Titscher, 1987), so ist erfreulicherweise in den letzten Jahren eine verstärkte Auseinandersetzung auf diesem Gebiet zu beobachten. Insbesondere verweisen wir auf das Buch *Organisationsberatung* von Wimmer (1992).

Personen

Natürlich sind die einzelnen Berater – als eine sehr relevante Umwelt des Beratersystems – eine zentrale Einflußgröße für die Interventionsentschei-

dungen und deren Auswirkungen. Sie spielen mit ihrer Geschichte, ihren Charakteren und ihren persönlichen Haltungen eine wesentliche Rolle. Es geht um Authentizität, um die soziale Kompetenz des Intervenierenden, um die eigene Reflexions- und Kommunikationsfähigkeit. Professionalität bedeutet einen hohen Aus- und Fortbildungslevel und damit permanente Arbeit an sich selbst. Ohne diese fortgesetzte Selbstreflexion ist die nötige Distanz zum Klientensystem und zu sich selbst schwer aufrechtzuerhalten.

Heimatsystem

Eine andere wichtige Umwelt kann das Heimatsystem der Berater sein. Besteht das Beratersystem aus mehreren Beratern, die alle derselben Firma angehören, wird dieser Einfluß dann besonders wirksam werden, wenn diese Beraterfirma starke Normen und Regeln über die Art von Interventionen gebildet hat. Dieses Heimatsystem schaut sozusagen über die Schultern der Berater und kanalisiert die vielfältigen Möglichkeiten von Interventionen.

Beratungssystem (BKS)

Das BKS ist ein neues System und begrenzter als die beiden es konstituierenden sozialen Systeme. Es stellt sozusagen eine gemeinsame sachliche, zeitliche, soziale und räumliche Schnittmenge des KS und des BS dar, in der eine aufeinander bezogene und folgenreiche Kommunikation zumindest prinzipiell ermöglicht werden soll. Es ist sachlich beschränkt auf die Lösung von Problemen des KS, zeitlich befristet durch die Dauer des Auftrags und sozial eingeschränkt auf bestimmte Vertreter des KS und des BS. Beratung bedarf also eines gemeinsamen Problemfokus. Beratung erfordert, wie alle Prozesse, Zeit – nicht nur die eigens zu bezahlende Arbeitszeit der Repräsentanten des BS, sondern als Opportunitätskosten auch entsprechende Zeit von den involvierten Rollenträgern des KS. Und Beratung ist auf soziale Verankerung im KS und im BS angewiesen.

Das BKS wird also von zumindest zwei Kooperationspartnern mit asymmetrischer, aber komplementärer Aufgabenstellung und Funktion, nämlich sich beraten zu lassen bzw. zu beraten, für eine bestimmte Zeit zur Lösung eines oder mehrerer, genau spezifizierter oder noch offener Probleme des Klientensystems eingerichtet. Ein einmaliger oder in Schritten immer wieder bzw. kontinuierlich auszuhandelnder Vertrag (Auftrag, Arbeitsbündnis) regelt die sachlichen, zeitlichen, sozialen und ressourcenmäßigen Grenzen des Beratungssystems, innerhalb welcher der Kommunikationsprozeß der

eigentlichen inhaltlichen Beratung stattfinden kann. Diese Vorstellung von Beratungssystem schließt nicht aus, daß es sich bei Beratung zeitlich auch um ein fraktioniertes Unterfangen handeln kann, das mit Unterbrechungen in der Zeit stattfindet. Bezüglich der sozialen Dimension ist es auch möglich, daß getrennt an der gemeinsamen Beratungsaufgabe gearbeitet wird: im Klientensystem in Abwesenheit der Berater bzw. im Beratersystem ohne Anwesenheit der Klienten.

Aus der Differenz zwischen Aufbau und Erhaltung der Beratungsstruktur (siehe soziale Architektur) und Beratungsprozeß resultieren für das Beratungshandeln Interventionen unterschiedlicher Zielrichtung und Funktionalität – sozusagen Interventionen *für das* und Interventionen *in das* Beratungssystem. Einerseits müssen Verhandlungen geführt und Interventionen gesetzt werden, um die notwendigen strukturellen Bedingungen für die Möglichkeit von Beratung überhaupt erst herzustellen und kontinuierlich aufrechtzuerhalten. Sind bei einem Auftrag Auftraggeber und Klient nicht identisch, so ist die grundsätzliche Struktur des Auftrags – und damit des Beratungssystems – zunächst mit dem Auftraggeber abzuklären. Danach ist das Beratungssystem mit dem Klienten zu konstituieren, ein Arbeitsbündnis ist zu begründen und zu erhalten. Für die Herstellung dieses für die soziale Architektur der Beratung notwendigen Rahmens, also für die Grenzen und Möglichkeiten des BKS, trägt das BS die Verantwortung. Es ist ein wesentliches Kennzeichen von beraterischer Professionalität, die für die eigene Arbeit notwendigen Bedingungen zu kennen und diese entweder herstellen zu können – oder einen Auftrag unter für ein bestimmtes Beratersystem „unmöglichen“ Bedingungen abzulehnen.

Andererseits müssen dann innerhalb dieser Struktur im Prozeß der Beratung Interventionen gesetzt werden, die auf die sachliche Bearbeitung der inhaltlichen Probleme des Klientensystems abzielen. Die gewählten Interventionstechniken zur Aufrechterhaltung des BKS bzw. zur Bearbeitung der Probleme des BS mögen sich häufig nicht sehr stark voneinander unterscheiden, wichtig ist aber, daß das BS während der gesamten Beratung beide Aufgaben (Beratungssystemaufrechterhaltung und Problembearbeitung) als zumindest gleichgewichtig im Auge behält.

Alles beraterische Intervenieren muß durch das Nadelöhr der kommunikativen Interaktion (Luhmann). Wie aber sollen durch gemeinsame Kommunikation im Beratungssystem Veränderungen in den Handlungen und Operationen des Klientensystems induziert werden, um die es letztlich gehen muß, soll die Überlebens- oder Entwicklungsfähigkeit des Klientensy-