

Erschienen in der Buchserie "In Aktion – Systemische Organisationsentwicklung und Supervision", Dr. Heinz Kersting Wissenschaftlicher Verlag des Instituts für Beratung und Supervision - ISBN: 3-928047-31-0  
geschrieben von Frau Dr. Ruth Seliger

## Systemisches Training

### 1. Was ist systemisches Training und wozu brauchen wir es?

Bei einem zufälligen Zusammentreffen mit zwei Berater-Kollegen - der eine ein psychoanalytisch orientierter, der andere systemisch orientiert - erzählte ich über meine aktuelle Arbeit: einen Artikel über "Systemisches Training" zu schreiben. Der Psychoanalytiker meinte dazu: "Tja, wenn man wüsste, was das ist!" Mein systemischer Kollege sagte: "Das muss man eben erfinden."

Die Frage ist nur:

#### Wozu sollte man Systemisches Training erfinden?

In der Trainings-Branche ist eine "professionelle Migration" zu beobachten, die unterschiedliche Phasen und Schwerpunkte aufweist:

Die *erste Migrationswelle* begann vor mehr als 15 Jahren, als aus unterschiedlichen Berufsfeldern Menschen in den Trainingsmarkt strömten. Anlass war die "Entdeckung des Menschen und seiner Beziehungen" in den Unternehmen der siebziger- und achtziger Jahre. Organisationen wurden zu psychologischen und gruppendynamischen Lernfeldern für Anbieter und Nachfrager. Die Trainer-Branche konstituierte sich als neue Profession, die immer mehr Menschen anzog. Der Anbieter-Markt wurde immer größer, vielfältiger und intransparenter. Um ihr Überleben in diesem "freien", d.h. unregulierten und für jedermann zugänglichen Markt zu sichern, setzen TrainerInnen auf ihre eigene Professionalisierung.

Hier beginnt nun die *zweite Migrationswelle*. Im Zuge von Qualifikationsschritten haben TrainerInnen in den vergangenen Jahren auch systemisches Denken kennen gelernt. Da systemisches Denken sich besonders in den Berufsfeldern von Familientherapie und Organisationsberatung entwickelt hat, wurde mit dem Denken auch Werkzeug für eine neue Berufsrolle erlernt. Das führt zu einer neuen Abwanderung von guten TrainerInnen vor allem ins Berater-Geschäft. Die Trainer-Profession, die einst für so viele attraktiv war, erlebt eine Abwertung in der informellen Hierarchie der "Menschenarbeit": wer weiterkommen will, wird Berater.

Für dieses Phänomen kann man unterschiedliche Erklärungen finden: Berater sind angesehener in der eigenen Branche, weil sie es mit komplexeren Fragestellungen zu tun haben und daher anspruchsvollere Aufgaben zu lösen haben, weil sie es mit komplexeren Strukturen zu tun haben und daher mehr "bewegen" können als Trainer oder weil sie es mit mächtigeren Personen in den Unternehmen zu tun haben, als das bei Trainern der Fall ist; eine mögliche Erklärung kann aber auch darin liegen, dass (systemische) Berater ein Theoriefundament und Instrumentarium entwickelt haben, das ihrem professionellen Handeln Orientierung und damit Sicherheit und Sinn gibt.

Ein solches Theoriefundament fehlt TrainerInnen. Ich hege die Hoffnung, dass ein spezifisch auf die Trainings-Profession orientiertes systemisches Denken und Werkzeug dazu beitragen könnte, TrainerInnen zu professionalisieren, ohne dass sie beruflich auswandern müssen. Das erscheint mir deshalb so wichtig, weil Training - also die Qualifikation von Personen in Unternehmen - einen wichtigen Stellenwert für Lernende Organisationen und die Qualität von Wissensmanagement hat - allerdings nur systemisches Training. Deshalb ist es mir wichtig, es zu erfinden.

## **Wie erfindet man "Systemisches Training"?**

Zunächst möchte ich Sie zu einem Gedankenexperiment einladen. Angenommen, systemisches Training wäre bereits erfunden: Woran könnten Sie das erkennen?

Zu sehen wäre vermutlich ein Seminarraum mit Flipchart, Pinwänden etc., ein Trainer/eine Trainerin und natürlich eine Gruppe von Teilnehmern. Das macht aber noch keinen Unterschied. So müssen Sie also beobachten, was der Trainer *macht*.

Der Trainer könnte beispielsweise soeben zu einem Teilnehmer - einer Führungskraft des unteren Managements - sagen: "Wie vermuten Sie, sehen das Ihre Mitarbeiter?" Und zu einem anderen Teilnehmer hören Sie den Trainer sagen: "Angenommen, Sie möchten Ihre Mitarbeiter vollkommen demotivieren - wie würden Sie das am besten anstellen?"

Sie denken nun vielleicht: 'Gute systemische zirkuläre Fragen - wahrscheinlich ist der Trainer systemische ausgebildet.' Wie könnten Sie Ihre Hypothesen überprüfen? Vielleicht hat der Trainer diese Fragen nur irgendwo aufgeschnappt und in seinen ansonsten nicht systemischen Werkzeugkoffer getan? Sie müssten also einerseits

- selbst etwas von systemischem Training verstehen und zweitens
- mit dem Trainer, den Sie beobachten, in einen Dialog treten, um die hinter seinen Fragen stehenden Konzepte, Modelle und seine Haltung zu besprechen.

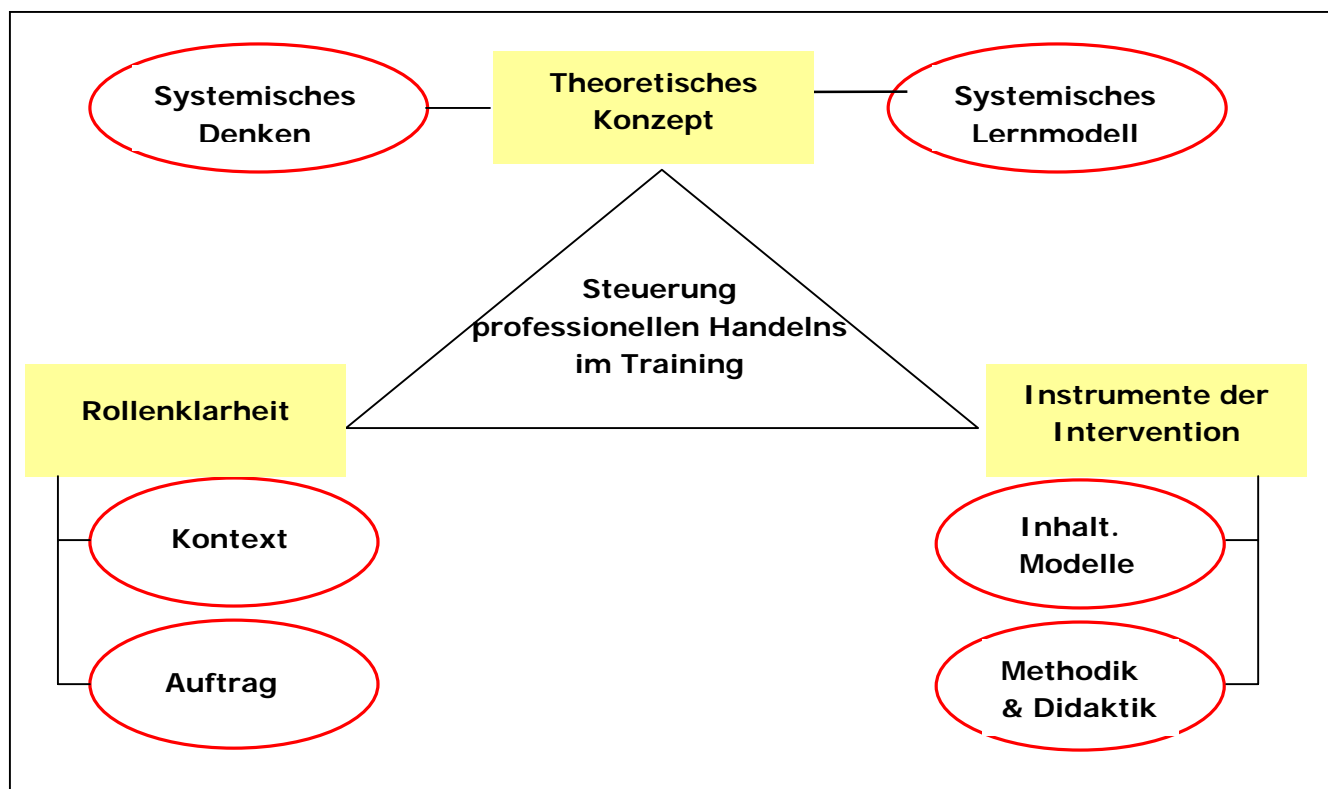
Für die Konstruktion von systemischem Training brauchen wir also einen Trainer/eine Trainerin mit einer professionellen systemischen Landkarte.

## Modell einer systemischen Trainer-Landkarte

Professionelles Handeln in beratenden und begleitenden Berufskontexten stützt sich auf drei Elemente:

- ein **theoretisches Konzept** des professionellen Tuns, das uns möglich macht, zu begründen, warum wir bestimmte Interventionen setzen;
- Klarheit über die **professionelle Rolle** im jeweiligen Kontext, damit unser Handlungsspielraum gut abgegrenzt ist und das professionelle Tun eine inhaltliche Orientierung - eine Focus - erhält;
- **Instrumente** für professionelle Interventionen, um im Sinne des Auftrags und im Sinne unserer eigenen Hypothesen handeln zu können.

In einem Modell könnte das so aussehen:



## 2. Theoretische Basis-Konzepte für systemisches Training

### Systemisches Denken: Die "Meta-Landkarte"

In unserem professionellen Handeln stützen wir uns auf drei Konzepte systemischen Denkens:

- **Konstruktivismus: Systemische Erkenntnistheorie und Kybernetik Zweiter Ordnung** (verbunden mit den Namen Glasersfeld, Foerster oder F.B.Simon)

Konstruktivismus beschreibt die Annahme, dass Wirklichkeit nicht direkt erschließbar ist, sondern als individuelle innere Konstruktion (**Landkarte**) jeweils neu aufgebaut wird. Dabei wird der Prozess der Wirklichkeits-Konstruktion - die Tätigkeit des Wahrnehmens - als Akt des Unterscheidens (von Vordergrund und Hintergrund) beschrieben.

"Kybernetik Zweiter Ordnung" meint die Annahme, dass Wirklichkeit auch nicht direkt beobachtbar ist, sondern dass jeder Beobachter die beobachtete Wirklichkeit durch seine Beobachtung beeinflusst und verändert und damit in einen kybernetischen Regelkreis von Beobachter und Beobachtetem eintritt. Der Begriff "Kybernetik Zweiter Ordnung" beschreibt die Beobachtung der Beobachtung.

*Systemisches Denken ist beobachterbezogen: Es kommt bei allen Beschreibungen von Wirklichkeit darauf an, wer sie macht. Systemisches Denken bricht radikal mit der Annahme, die Frage, was "wahr" und "wirklich" ist, sei "objektiv" entscheidbar.*

- **Theorie lebender Systeme/ Systemische Biologie** (verbunden mit den Namen Maturana und Varela)

Die beiden Chilenischen Biologen haben die Operationsweisen von Lebewesen erforscht und eine Reihe zentraler Annahmen formuliert. Danach sind lebende Systeme als autonom in ihren Operationen zu sehen, in ihren Entscheidungen auf sich selbst bezogen und mit ihrer Umwelt strukturell verkoppelt. Kerngedanke aus diesem Bereich systemischen Denkens ist der Begriff der "Unmöglichkeit instruktiver Interaktion" - der Annahme, dass man auf lebende Systeme nicht gezielt und direkt Einfluss nehmen kann.

*Systemisches Denken orientiert sich an der Operationsweise lebender Systeme und steht damit im Gegensatz zu Welt- und Menschenbildern, die Menschen und soziale Systeme als triviale Input-Output-Maschinen definieren.*

- **Systemtheorie/ Systemische Soziologie**  
(verbunden mit den Namen N. Luhman und H. Willke)

Systemtheorie beschäftigt sich mit komplexen lebenden Systemen. Die Unterscheidung von psychischen und sozialen Systemen bewegt sich entlang der Unterscheidung von Personen einerseits und Gruppen bzw. Organisationen andererseits.

Einer der zentralen Begriffe der Systemtheorie ist "Sinn" als ein Bündel von Wertungen und Bedeutungen, die Beobachter ihren Wahrnehmungen geben. Systeme als abstrakte Einheiten entstehen, wenn Beobachter Sinn Grenzen ziehen und damit einen Unterschied zwischen "System" und "Umwelt" bzw. zwischen einer sozialen "Situation" und ihrem "Kontext" herstellen.

Der "Kontext" ist einer der zentralen Begriffe systemischen Denkens sowohl auf der Theorie-Ebene als auch im Anwendungsfeld von Training oder Beratung

*Systemisches Denken ist kontextbezogen. Erst der Bezug auf den jeweiligen Kontext macht "Sinn": gibt den Beobachtungen Bedeutung. Damit wird im systemischen Denken ein Unterschied zu banalen und linearen Beschreibungen von komplexen Systemen gemacht.*

## **Spezifische systemische Modelle für TrainerInnen**

Wer diesen Theorie-Berg erklommen hat, weiß zwar eine Menge über systemisches Denken. Doch Trainer beschäftigt die Frage, was davon für sie relevant sein könnte.

Für die Trainingstätigkeit ist systemisches Denken in drei Richtungen bedeutsam:

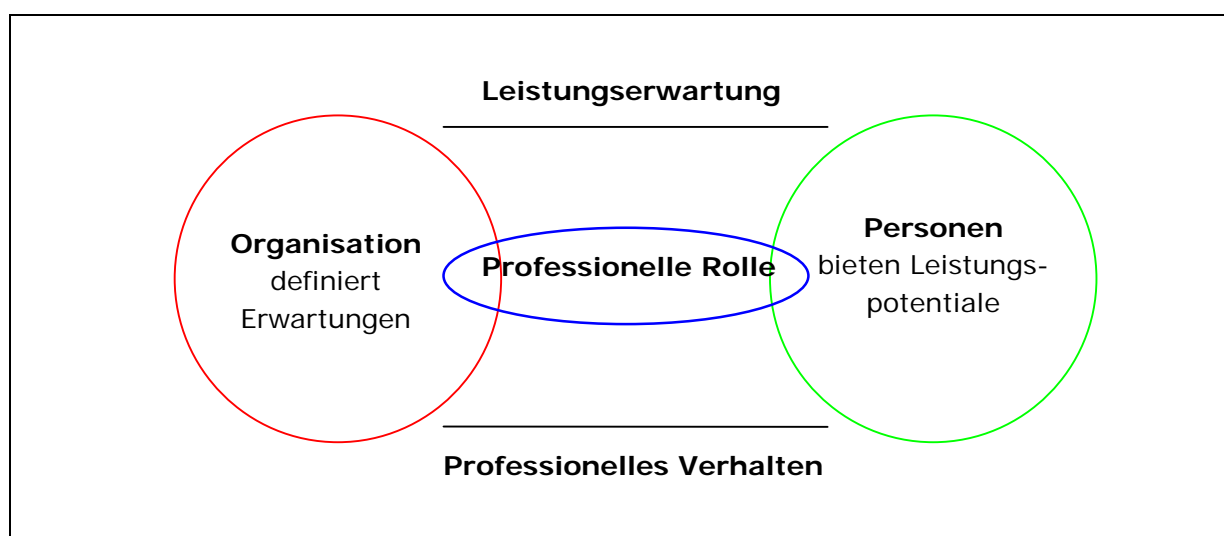
- In Bezug auf ein *Verständnis von Organisationen* als Arbeitskontext für TrainerInnen und TeilnehmerInnen
- In Bezug auf *Lernen und Lehren* als spezifisches professionelles Thema von TrainerInnen
- In Bezug auf ihre spezifischen *inhaltlichen Modelle*, etwa "Kommunikation" oder "Führung".

⇒ *Systemisches Modell von Organisation als Kontext für Trainings: Ein Beitrag der Systemtheorie*

Ein systemisches Verständnis von Training muss kontextbezogen sein. Ich vermute, die meisten TrainerInnen arbeiten in Organisations-Kontexten. Zugleich arbeiten TrainerInnen mit Menschen (in Organisations-Kontexten). So erscheint ein Modell über das Zusammenspiel von Menschen und Organisationen sinnvoll.

Organisationen sind lebende soziale Systeme, die mit unterschiedlichen Aktivitäten ihr Überleben sichern. Dabei bearbeiten sie unterschiedliche Umwelten: ihre Märkte und Kunden, technologische Bedingungen, ihre Mitbewerber und nicht zuletzt ihre Mitarbeiter.

Aus systemtheoretischer Sicht sind Mitarbeiter nicht Teil der Organisation, sondern werden als relevante Umwelt gedacht: Personen sind - aus Unternehmensperspektive - Umwelt des Unternehmens; aus der individuellen Perspektive der Mitarbeiter wird das Unternehmen zur relevanten Umwelt. Personen und Unternehmen sind miteinander verbunden, indem einerseits Organisationen ihre Erwartungen an die Mitarbeiter definieren, die als geeignet angesehen werden, das (Über-)Leben im Markt zu gewährleisten und andererseits die Personen/Mitarbeiter die erwarteten Handlungen bieten. Dieser Koppelungsmechanismus ist rund um den Begriff "professionelle Rolle" gebaut.



Training hat im wesentlichen die Funktion, die Personen in der Organisation für Verhaltensweisen im Rahmen der professionellen Rolle zu qualifizieren.

*Im Zentrum systemischen Trainings steht daher nicht die Person, sondern die Rolle, die die Person in ihrem Arbeitskontext wahrnimmt oder wahrnehmen soll.*

Das Kerngeschäft von TrainerInnen besteht in der *Qualifikation* der Personen in Bezug auf deren Verhalten in ihrer professionellen Rolle. Damit kann der alte Diskurs - ob Trainer mehr den Menschen oder mehr dem Unternehmen verpflichtet sind - abgeschlossen werden. Die Antwort heißt: keinem von beiden und beiden zugleich. Der Fokus trainerischer Arbeit liegt auf der professionellen Rolle und dem jeweiligen Rollenverhalten. Dieser Unterschied ist bedeutsam, wenn es um die Präzisierung des Auftrags und die notwendige Neutralität im Handeln des Trainers geht.

⇒ *Systemisches Modell von Lernen und Lehren*

Diese Qualifikations-Aufgabe ist mit den Begriffen "Lernen" und "Lehren" untrennbar verbunden. Sie umschreiben die Kernkompetenz von TrainerInnen. Daher ist ein systemisches Verständnis von Lernen und Lehren unverzichtbarer Bestandteil einer systemischen Trainer-Landkarte.

Nützlich zeigen sich hier einerseits Annahmen und Modelle aus dem konstruktivistischen Denken und ebenso aus der systemischen Biologie bzw. Der Theorie lebender Systeme.

Konstruktivisten beschäftigt die Frage, wie wir zu Erkenntnis über die Wirklichkeit kommen, d.h., wie wir wahrnehmen und wie wir unsere Wahrnehmungen verarbeiten. Konstruktivismus konstruiert den Wahrnehmungs-Prozess als Aktivität des einzelnen Individuums, dessen Ergebnis eine jeweils individuelle Konstruktion von Wirklichkeit - eine Landkarte - ist.

*Weder der Prozess noch das Ergebnis von Wahrnehmung ist von außen steuerbar, sondern bewegt sich innerhalb der jeweiligen Bedingungen und Erfahrungen.*

Damit steht ein konstruktivistisches Verständnis von Wahrnehmung im Gegensatz zu Vorstellungen, Wahrnehmung sei so etwas wie "Abbildung" der Realität, die im Kopf entstehen (durch äußere Eindrücke), und es sei vorstellbar, "richtige" von "falschen" Abbildungen zu unterscheiden.

Folgt man den Überlegungen aus der systemischen Biologie über die Operationsweise lebender Systeme, so zeigt sich, dass Lernen als Prozess gesehen werden kann, der das Überleben des einzelnen in seiner Umwelt gewährleistet, insbesondere, wenn Umweltbedingungen sich verändern. Lernen ist daher mit Irritation von außen verbunden. Zugleich aber ist die Reaktion auf diese Irritation nicht beliebig, sondern auf bisherige Erfahrung und die jeweiligen strukturellen Möglichkeiten des einzelnen lernenden Wesens geknüpft. Wir können unter Wasser nicht atmen lernen, weil wir einfach keine Kiemen haben, weil unsere körperliche Struktur es nicht erlaubt.

Unter diesem Blickwinkel lassen sich nun eine Reihe von Hypothesen über "Lernen" zusammenfassen:

- Lernen ist *eine Form von Wahrnehmung*, ein Prozess von der Konstruktion bzw. Rekonstruktion von Wirklichkeit.
- Das Ergebnis von Lernprozessen sind neue oder veränderte Landkarten. Landkarten kann man nicht von außen wahrnehmen. Sie werden beobachtbar, wenn sie sich als *Verhalten* zeigen und dadurch in die Kommunikation treten.

- Lernprozesse sind *individuell und autonom* und von außen nicht direkt steuerbar: ob und was gelernt wird, entscheidet jedes System für sich aufgrund seiner strukturellen Bedingungen und Erfahrungen.

Folgt man diesen Annahmen, so erhebt sich sofort die Frage, welche Auswirkungen diese Modelle auf Kerngeschäft von TrainerInnen - das „Lehren“ haben könnten.

Die Theorie lebender Systeme geht davon aus, dass lebende Systeme von außen nicht steuerbar sind, dass es daher keine direkte Möglichkeit der Intervention in ein lebendes System gibt. Wenn Lernen ein individueller, autonomer, nicht direkt steuerbarer Prozess ist, wie kann dann Lehren überhaupt funktionieren?

Es zeigt sich ganz klar: Lehren ist nicht möglich - Trainer haben einen unmöglichen Beruf. Dennoch erhalten sie Aufträge, werden bezahlt und man berichtet, dass ihre Teilnehmer da und dort etwas gelernt haben.

Wenn wir Lernen als den aktiven, individuellen und autonomen Aufbau von Wissen definieren, dann könnten eine Reihe weitere Hypothesen über Lehren heißen:

*Lehren ist eine zielgerichtete Form von Kommunikation, die bestimmte Inhalte bearbeitet und die Absichten verfolgt, dass diese Inhalte vom Gegenüber in die eigene Landkarte integriert und für neue Handlungsweisen wirksam werden.*

Lernprozesse können nicht "erzeugt", sie können nur angeregt werden.

Lehren heißt also

- Anregungen durch Irritation gewohnter Denk- und Verhaltensmuster geben
- Angebote für Beobachtung und Reflexion machen
- Angemessene Rahmenbedingungen für Wissensaufbau und Transfer initiieren

Während immer noch die Annahme vorherrscht, dass Wissen ein Gut ist, das man vermitteln, also von einem Kopf in den anderen transferieren kann, empfiehlt der systemisch-konstruktivistische Denkansatz, die Autonomie lebender Systeme zu respektieren. So gesehen ist Lehren nicht nur unmöglich, sondern das Ansinnen selbst die Zumutung, bereits aufgebaute Landkarten in Frage zu stellen. Damit diese Zumutung erträglich ist, bedarf es einer professionellen Haltung.

⇒ *Empfehlungen für eine professionelle Haltung als TrainerIn*

Für die praktische professionelle Arbeit lassen sich aus den Konzepten systemischen Denkens eine Reihe von Empfehlungen für eine professionelle Haltung ableiten. Systemische TrainerInnen sollten

- *Bescheidenheit:*  
Nehmen Sie Abschied vom Wunsch nach direkter Steuerung der Lernprozesse Ihrer TeilnehmerInnen. Akzeptieren Sie, dass TeilnehmerInnen lernen, was sie wollen und dabei vielleicht lernen, was sie lernen.
- *Respekt:*  
Nehmen Sie Abschied von der alten Leitdifferenz alter Lern- und Lehrmodelle: Expertise ist beim Lehrenden, Unwissen beim Lernenden. Anerkennen Sie TeilnehmerInnen als Experten für deren Lernen.
- *Neugier:*  
Seien Sie neugierig, welche Wirkungen Ihre Bemühungen in Lernprozessen ergeben und lassen Sie sich überraschen, was sie selbst gelernt haben könnten.
- *Neutralität:*  
Als Lehrender ist man immer auf der Seite des "neuen Wissens". Lernen bedeutet immer auch, dass bereits Erlerntes entlernt werden muss und jeder Lernprozess die Möglichkeit der Kränkung enthält. Neutralität als Haltung bedeutet für TrainerInnen, gegenüber altem und neuem Wissen allparteilich gegenüber zu stehen und die Kränkung des Lernens zu würdigen.

### **3. Rollenklarheit: Wer bin ich hier und was soll ich hier tun?**

Wie können Sie herausfinden, als was Sie von einem Kunden angesehen werden, was von Ihnen erwartet wird und woran letztlich Ihre Leistung gemessen wird?  
Wie können Sie selbst Sicherheit bekommen, was Ihr Job ist und was nicht?

In der systemischen Therapie und Organisationsberatung ist diesen Fragen große Aufmerksamkeit gewidmet. Im "Contracting" - der ausführlichen Arbeit am Beginn - muss geklärt werden:

- Wo bin ich hier - was ist der für mich relevante Kontext/ und was nicht?
- Wer bin ich hier - was ist meine Rolle/ und was nicht?
- Was soll ich hier tun - was ist meine Auftrag/ und was nicht?

## **Kontextklärung: Wo bin ich hier?**

Für Trainer sind mehrere Kontexte gleichzeitig relevant:

- *Organisationskontext:*  
Ob als interne oder externe Trainer: die Organisation ist Kunden und Auftraggeber. Dort werden Ziele, Rahmenbedingungen, Ergebniskontrolle festgelegt.
- *Trainingskontext:*  
Er bildet den Rahmen für die "Hier und Jetzt"-Lernprozesse der Teilnehmer, der direkten Adressaten und Kunden der Trainingstätigkeit.
- *Arbeitskontext der Teilnehmer:*  
Er bildet nicht das "Dort-und Dann"-Anwendungsfeld für die Teilnehmer. Dieser Arbeitskontext definiert auch, in welchen professionellen Rollen die Teilnehmer im Trainingskontext sind und welche Themen für sie relevant sind.

## **Rollenklärung: Wer bin ich hier?**

In jedem dieser Kontexte haben Trainer unterschiedliche Rollen, bestehen unterschiedliche Ziele und Spielregeln.

- In Bezug auf die Organisation ist jeder externe Trainer "Lieferant" einer bestimmten Dienstleistung, interne Trainer sind interne Dienstleister und Mitarbeiter;
- im Trainingskontext ist der Trainer je nach Inhalt "Anbieter" von Lerninhalten und Methoden und Prozessbegleiter von Lernprozessen. Hier sind die Teilnehmer seine Kunden.
- In Bezug auf den Arbeitskontext der Teilnehmer ist der Trainer ein Berater, ein Coach, der Reflexionsprozesse anregt.

In jeder dieser Rollen werden bestimmte Erwartungen an den Trainer gerichtet, die mitunter sehr unterschiedlich sein können. Wer kennt nicht die Situation, dass im Rahmen der Auftragsklärung der Trainer angefragt wird, Teilnehmer zu "motivieren", während die Teilnehmer im Training weniger Motivation durch einen Trainer als Unterstützung durch ihre Führungskräfte nachfragen?

## **Auftragsklärung: Was soll ich hier tun?**

Wenn die Auftragsklärung nicht gründlich geschieht, geht das meist zulasten des Trainers: Irgend jemand ist am Ende unzufrieden, der Trainer wird nicht mehr angefragt oder zumindest sehr kritisiert. Daher kommt es bei jeder Auftragsklärung darauf an, vieles herauszufinden herauszufinden.

Mit der Organisation ist zu klären:

- Wer ist mein Gegenüber in der Organisation
- Was genau ist die Erwartung an mich
- Warum gerade an mich
- Warum gerade jetzt
- Warum gerade diese Zielgruppe
- Warum gerade dieses Thema
- Woran und von wem wird die Leistung gemessen
- Habe ich überhaupt die Qualifikation für diese Aufgabe
- Bin ich bereit, die Aufgabe zu übernehmen, und warum (nicht)
- Welches sind meine Bedingungen
- Für welches Anliegen der Organisation/ der Teilnehmer ist das Training eine gute Lösung
- Für wen im Unternehmen wird das Training einen Unterschied machen
- In welchem Gesamtzusammenhang steht das Training
- Welche anderen Trainingsmaßnahmen laufen noch im Unternehmen
- Wie werden Teilnehmer ausgewählt, eingeladen
- Welche Erwartungen haben sie
- Welche Ressourcen werden zur Verfügung gestellt
- Wer übernimmt die Sicherung des Transfers

Anhand dieser Fragen zeigt sich, dass Trainer in der Kontraktphase mit der Organisation als *Berater* handeln müssen. Beratungskompetenz ist ein Teil der Trainingskompetenz. Die präzise Auftragsklärung soll gewährleisten, dass Trainer nicht Aufgaben übernehmen, die durch Training nicht gelöst werden können. So können strukturbezogene Themen, wie etwa Mängel in der internen Koordination, kaum durch individuelle Qualifikationen mit einem Thema "Arbeiten im Team" gelöst werden. Hier sind sehr genaue Grenzen zu setzen, um zu klären, welche Probleme sind organisationsbezogen und brauchen daher Instrumente der Organisationsberatung, welche sind personenbezogen und können mit Qualifikationsmaßnahmen bearbeitet werden.

Im Trainingskontext ist zu klären:

- Stimmen die Lernziele und die Lehrziele überein
- Wie sollen die Spielregeln des Lernprozesses gestaltet sein
- Wie wird die Verantwortung für die Lernprozesse zwischen Trainer und Teilnehmern geteilt

Für den Arbeitskontext der Teilnehmer ist zu klären:

- Was ist das Coaching-Anliegen im Rahmen des Trainings
- Welche Schritte werden die Teilnehmer setzen
- Wie werden sie ihre Lernergebnisse sichern, kontrollieren.

Die Auftragsklärung ist ein zentraler Schwerpunkt systemischen Arbeitens. Daher ist in den unterschiedlichen Arbeitskontexten ein breites Instrumentarium der Kontraktarbeit entwickelt worden, auf das Trainer zugreifen können.

Bereits in der Phase der Vereinbarungen verändern sich die Gegebenheiten, über die verhandelt wird. Gute Kontraktarbeit ist daher nicht nur notwendig, um das eigene professionelle Rollenverständnis zu klären und Handlungssicherheit als Trainer zu gewinnen, sondern ist bereits - unvermeidlich - ein Eingriff, der Lernprozesse auslösen kann. Kontraktarbeit ist daher bereits eine Intervention. Aber es ist nicht die einzige.

## **Instrumente der Intervention**

In jeder Interaktion beeinflussen wir einander, beeinflussen Trainer Teilnehmer und umgekehrt. Interventionen dagegen sind *gezielte* Handlungen, die auf *bestimmte* Wirkungen gerichtet sind.

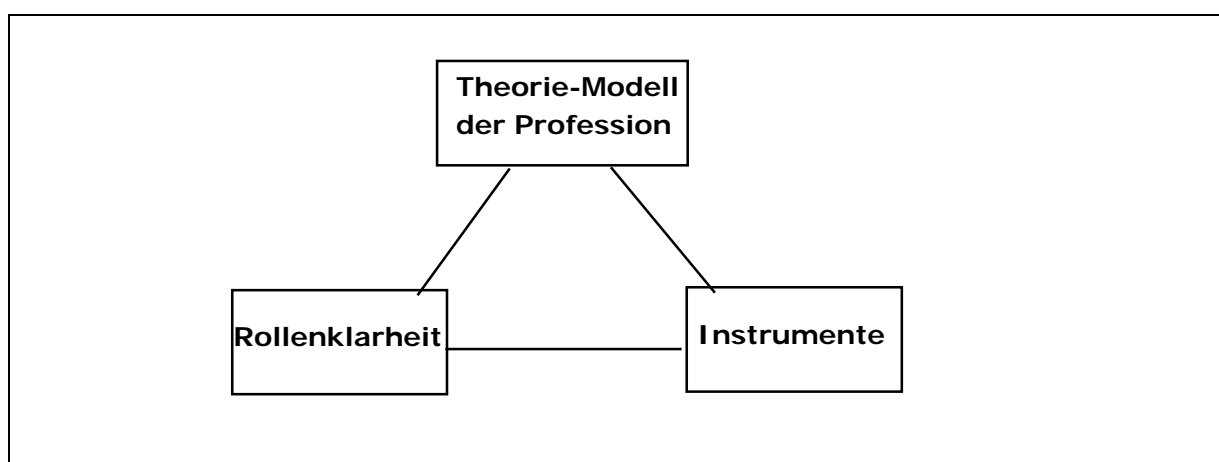
*Trainerische Interventionen sind auf professionelles Verhalten in der jeweiligen Rolle gerichtet. Ziel von Trainings liegt in der Entwicklung von Fähigkeiten und Fertigkeiten der Teilnehmer, ihre jeweilige professionelle Rolle optimal und im Sinne der in der Organisation definierten Leistungsstandards auszuüben.*

Trainer entwickeln daher nicht die "Persönlichkeit" der Teilnehmer, sondern achten auf deren professionelle Rolle. Das macht in der Praxis einen großen Unterschied sowohl für die Gestaltung der Beziehung zu den Teilnehmern als auch für die Gestaltung der Lernsituation:

Die alte Leitdifferenz - hier Wissen und Können bei den Lehrenden, da Unwissen und Nicht-Können bei den Teilnehmern - verschwindet in unserem Verständnis von Training. Wir definieren unsere Beziehung zu den Teilnehmern als

Expertenbeziehung. Teilnehmer sind in der Trainingssituation kompetente Beobachter ihrer Rolle und Experten für ihre eigenen Lernprozesse. Wir stehen Teilnehmern nicht gegenüber und "geben" ihnen Wissen, sondern wir stehen an ihrer Seite und begleiten sie bei der Beobachtung und Reflexion ihres Rolleverhaltens. Wir betrachten mit ihnen ein Drittes: die Rolle.

Unsere trainerischen Interventionen orientieren sich an dem bereits vorgestellten Modell der drei Säulen professionellen Handelns, das nicht nur für Trainer, sondern für jegliches professionelle Handeln gelten soll:



Wenn wir von systemischem Training sprechen, dann muss sich die gesamte Methodik und Didaktik an den systemischen Modellen über Lernen und Lehren orientieren. Die Frage heißt daher:

Wie schaffen wir es, dass Teilnehmer

- eine Theorie-Landkarte über ihre professionelle Rolle aufbauen
- ihre konkrete Rolle reflektieren
- Instrumente für ihr jeweiliges professionelles Handeln kennenlernen, annehmen und einsetzen?

Hier sehr plakativ und kurz gefasst einige Gedanken dazu.

1. *Der Arbeitsvertrag mit den Teilnehmern:*

Ziele:

Klärung der Lernziele: wie bewerten die Teilnehmer selbst die Differenz von Leistungserwartung und Leistungserbringung

Herstellen eines tragfähigen Arbeitsbündnisses

Methoden (Beispiele):

Sammeln von Leitfragen, Wandelmoderation, Gruppenspiegel, zirkuläre Fragen ("angenommen, Sie haben hier viel gelernt, was können Sie dann besser, was wissen Sie mehr, was machen Sie anders...")

2. *Aufbau einer professionellen Landkarte;*  
 Ziele:  
 Wissensgenerierung über den "state of the art"  
 Orientierung für das professionelle Handeln finden  
 Methoden (Beispiele):  
 Inputs in Form von Kurzvorträgen zum jeweils konkreten Thema  
 kleine Impuls-Übungen zum Verständnis  
 Gruppendiskussionen
  
3. *Reflexion der professionellen Rolle;*  
 Ziele:  
 die eigene Rolle im Gesamtkontext betrachten  
 vorhandene Konflikt- und Problemfelder erkennen, die mit der Rolle zusammenhängen  
 Trennung von Person und Rolle vornehmen  
 eigenes Rollenverständnis reflektieren  
 Methoden (Beispiele):  
 Anfertigen einer "professionellen Landkarte"  
 Reflexion von eigenen Leitbildern und Werten im Zusammenhang mit der Rolle  
 Einführen von Außenperspektive durch zirkuläre Fragen ("Wie würden das Ihre Mitarbeiter, Ihre Führungskräfte, die Kunden...sehen..")  
 Bearbeitung von Praxisbeispielen in reflecting pools  
 System-Aufstellungen
  
4. *Instrumente professionellen Handelns*  
 Ziele:  
 Erhöhen der Handlungsspielräume und der Handlungssicherheit  
 Methoden (Beispiele):  
 strukturierte Übungen  
 Rollenspiele  
 Reflexion der Instrumente durch zirkuläre Fragen ("angenommen, Sie würden dieses Instrument nun einsetzen: welche Wirkung hätte das auf Ihre Mitarbeiter; was wäre der Gewinn, was wäre ein Verlust; wen würde das am meisten verwundern; wann würden Sie es nicht einsetzen...")

Im Training kommt es jedoch weniger darauf an, welche Methoden eingesetzt werden und ob sie nun "systemisch einwandfrei" sind oder nicht. Viel entscheidender für ein systemisches Verständnis von Training ist die Frage, wie eine Methode eingesetzt und weiter bearbeitet wird. Ich setze selbst teilweise Methoden ein, die ich früher schon eingesetzt, aber anders begründet und ausgewertet habe. Hier ein kleines Beispiel:

Vielleicht kennen Sie die Übung "Baum-Haus-Hund" (nachzulesen bei Klaus Antons "Praxis der Gruppendynamik"). Diese Übung ist auf das Thema "Kooperation" gerichtet. Die Übungsanordnung besteht darin, dass jeweils zwei TeilnehmerInnen einander gegenüber sitzen, gemeinsam einen Stift über ein Blatt Papier führen und ohne zu sprechen einen Baum, ein Haus und einen Hund zeichnen sollen.

In der herkömmlichen Übungsanweisung wird das Ergebnis der Kooperation ausgewertet, d.h. die Fragen des Trainers fokussieren darauf, ob und wie gut die Zusammenarbeit stattgefunden hat, welche Probleme vielleicht dabei aufgetaucht sind.

Aus systemischer Sicht liegt das Auswertungsinteresse jedoch mehr auf der Frage, *wie* die beiden Teilnehmer ihre Kooperation organisiert haben. Die Fragen zur Reflexion fokussieren daher weniger auf die Qualität als vielmehr auf den Prozess der Kooperation: "Wie haben Sie es geschafft, dass Ihr Partner wusste, dass es jetzt nachlassen sollte?" – "Woran haben Sie erkannt, dass Sie nun fester zupacken können?" – "An welchen Punkten im Prozess der Übung haben Sie entschieden, die Führung zu übernehmen bzw. abzugeben?"

Das Ziel solcher Befragung ist nicht das Verhalten des einzelnen, sondern die Wahrnehmung des Koordinations-Vorgangs. Teilnehmer lernen so, das Zusammenspiel zu beobachten, anstatt die Personen. Die Fähigkeit, die hier geschult werden soll, besteht in einem Prozess-Wissen und nicht, wie das in der Originalversion vorgegeben ist, in einem psychologischen Wissen über die eigene Person.

Das Beispiel sollte deutlich machen, dass es bei Interventionen weniger auf die Methoden als solche ankommt, sondern mehr auf den Trainer und seinen Focus. Dieser Focus aber entsteht aufgrund einer bestimmten professionellen Sicht.

## **Theorie als Intervention: Ein systemisches Modell von "Kommunikation"**

TrainerInnen haben Lehr-Inhalte, die sie TeilnehmerInnen vorstellen. Als "systemische TrainerIn" hat man eine bestimmte Landkarte aufgebaut, die nützt, um Arbeitskontext und Kerngeschäft aus systemischer Perspektive zu beschreiben.

Was nützt das aber, wenn der Trainer dann seinen Teilnehmern lineare, mechanistische Modelle vorstellt? Auch die konkreten Lehr-Inhalte sollten daher mit systemischer Brille betrachtet bzw. konzipiert werden.

Da in unserem Trainingsbereich "Kommunikation" die Urmutter vieler unserer Lehr-Inhalte ist, so haben wir uns mit diesem Thema besonders beschäftigt und Modelle entwickelt, die unserem übrigen professionellen systemischen Denken entsprechen.

Der Großteil von Kommunikations-TrainerInnen trägt das Thema "Kommunikation" in etwa folgender Weise vor:  
Kommunikation ist der

- Austausch von Informationen
- zwischen einem Sender und einem Empfänger und
- hat eine Inhalts- und eine Beziehungsebene.
- "Wahr" ist dabei nicht, was der Sender sendet,
- sondern was der Empfänger versteht.

Dazu dienen dann weitere Modelle wie "Die vier Ohren", Transaktionsanalyse, NLP und Übungs-Klassiker, die "Störungen" in der Kommunikation beheben sollen, wie etwa der beliebte "kontrollierte Dialog".

Ohne an dieser Stelle lange Ausführungen über Kommunikation zu machen, hier nur einige unserer Einwände und kurz unser Denkmodell dazu:

Hinter diesem "guten, alten" Sender-Empfänger-Modell stehen einige Grundannahmen, die wir als Systemiker nicht teilen:

- Information ist ein "Ding", das wie ein Postpaket von einem Kopf zum anderen geschafft werden kann
- Menschen sind technische Geräte – "Sender" und "Empfänger" -, die "funktionieren" oder "gestört" sein können
- es gibt so etwas wie "störungsfreie" Kommunikation
- es gibt einen Zugang zu "Wahrheit" und "Wirklichkeit", über die der "Empfänger" entscheidet
- es gibt so etwas wie "richtiges" Verstehen.

Wir sehen dieses Kommunikationsmodell als ein Beispiel von linearem, mechanistischem Denken, wie es in unserer europäischen Kultur vorherrscht und wogegen systemisches Denken sich abgrenzt.

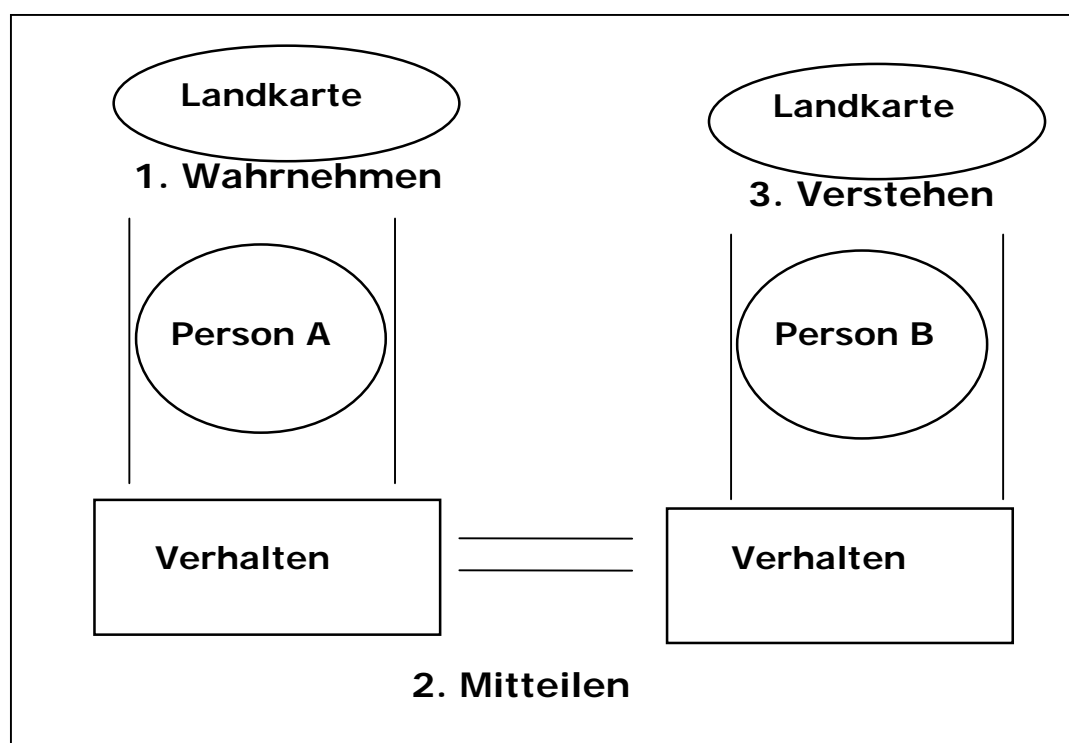
Wir haben in unserem Institut ein Kommunikations-Modell entwickelt, dem andere Annahmen zugrunde liegen:

- Information ist kein eigenes "Ding", sondern Ergebnis eines gemeinsamen Prozesses von Wirklichkeitskonstruktion
- dieser Prozess zeigt drei Operationen der beteiligten Personen: Wahrnehmen/Mitteilen/Verstehen
- diese drei Operationen laufen nicht hintereinander (linear), sondern gleichzeitig ab

- die beteiligten Personen sind aufeinander bezogen, so dass es keine "Sender" oder "Empfänger" von „Informationen" gibt
- Begriffe wie "Wahrheit", "Wirklichkeit" oder "Objektivität" haben keine Relevanz für uns, sondern vielmehr der Gedanke der Wirklichkeits-Konstruktion (Landkarte)
- wir gehen davon aus, dass es kein "richtiges" oder "falsches" Verstehen gibt: jeder versteht, was er versteht
- der Prozess der Kommunikation von einigen kybernetischen Regelkreisen geprägt ist:  
Landkarten steuern das Verhalten/ Verhalten (Erfahrung) verändert Landkarten  
das Verhalten jedes Beteiligten hat Wirkung auf den/die anderen

Wir verstehen Kommunikation als einen Koppelungsprozess zwischen lebenden Systemen, die ihre Verhalten in einem bestimmten Kontext koordinieren. Sie tun das über sprachliche und nichtsprachliche Mitteilungen, die sie beobachten und auf die sie sich beziehen.

Im Modell sieht das so aus:



Damit muten wir natürlich unseren TeilnehmerInnen natürlich auch einiges zu: mit unseren Modellen - den Inhalten unserer Trainings - vermitteln wir zugleich auch systemisches Denken und damit eine prinzipiell andere Perspektive. So wie das Sender-Empfänger-Modell eine "Schule linearen Denkens" war, so soll unser Modell nicht nur ein inhaltliches, sondern zugleich auch ein systemisches Denkmodell vorstellen.