

Die Bedeutung von Auftrag und Auftragsklärung im Vergleich zwischen linearer Kommunikations- und systemischer Organisationsberatung.

Projektabschlussarbeit des TRAIN-Diplomlernanges
„Systemische Organisationsberatung“, Jahrgang 2003/2004.

Lerngangsleitung: Dr. Ruth Seliger

Gunther Polak
Wien, im April 2004

1. Einleitung

Kommt ein Mann zum Friseur und sagt: „Bitte einmal Haare schneiden!“ Fragt der Friseur: „Wie schneid’ ma’s denn?“ Meint der Kunde: „Na, da links vorne bei der Schläfe schneiden’s mir ein Riesen-Eck bis zum Ohr, rechts lassen Sie’s dafür lang bis in die Augen hinein stehen, den Scheitel machen Sie mir im Nacken beim Haaransatz und am Hinterkopf rasieren Sie mir ein kreisrundes Loch rein.“ Der Friseur zaudert ein wenig und fragt unschlüssig: „Sagen Sie, wollen Sie das wirklich so haben? Ich glaub’, das ist doch ein bisschen gewagt ...!“ Sagt der Kunde: „Da geb’ ich Ihnen recht – aber so haben Sie mir’s ja letztes Mal auch geschnitten!“

1.1. Einführung ins Thema

Auch wenn der oben zitierte Witz aus dem Dienstleistungsbereich entlehnt ist, kann er wohl gut als Metapher dafür dienen, welche Auswirkungen und Interpretationsmöglichkeiten eine Auftragsklärung haben kann, die wie diese durchaus als „dumm gelaufen“ interpretierbar erscheint. Auftrag ist auch das Stichwort, bei dem es im Schwerpunkt dieser Arbeit gehen soll: Es soll hinterfragt werden, welche weit reichende Bedeutung und Auswirkung der Auftrag bzw. die Auftragsklärung in der Beratung im Rahmen des persönlichen Erstkontaktes auf den weiteren Beratungsprozess haben kann.

Bereits in dieser ersten Phase der Beziehung zwischen BeraterInnen und Klientensystem werden die Grundlagen für den weiteren Verlauf der Beratung und der Erwartungen des Klientensystems festgelegt. In diesem Stadium des Beratungsprozesses kommt es daher zu einer grundsätzlichen Weichenstellung für den weiteren Verlauf des Entwicklungsprozesses. Unklare, zu wenig umfassende oder aus anderen Gründen wenig hilfreiche – und als solche potenziell weder vom Berater- noch vom Klientensystem erkannte – Auftragsformulierungen können mögliche Entwicklungen und Interventionen in den weiteren Beratungsphasen deutlich beeinträchtigen bzw. hemmen.

Der Umgang mit und die Möglichkeiten der Auftragsklärung als Teil der professionellen Beraterhaltung sollen im Mittelpunkt dieser Arbeit stehen und das Thema aus der Sicht theoretischer Ansätze in der Literatur beleuchten. Die Bearbeitung des Themas erfolgt aus systemisch-konstruktivistischer Sichtweise, zieht aber auch Querverbindungen zu den Erfahrungen

aus der Sicht linearer Experten-Beratung, wenn es erforderlich scheint, Unterschiede in den Beratungsansätzen sichtbar zu machen. Aufgrund des eingeschränkten Umfangs dieser Arbeit werden hier meine persönlichen Erfahrungen mit konkreten Auftragsklärungen herangezogen. Ein wissenschaftlicher Anspruch an die Ergebnisse dieser Arbeit ist dadurch nicht abzuleiten.

1.2. Erkenntnisinteresse und Lernzielsetzung

Das Interesse an der Frage „Welchen Einfluss hat die Auftragsklärung auf den weiteren Verlauf des Beratungsprozesses?“ erscheint im Hinblick auf den vom Auftraggeber bzw. dem Klientensystem erwarteten Erfolg als Ergebnis der Beratung von besonderer Bedeutung. Das Erkenntnisinteresse zielt daher darauf ab, welche Voraussetzungen eine Auftragsklärung erfüllen muss, um als erfolgreich klassifiziert zu werden bzw. einen nachvollziehbaren Beitrag zur Prozess- und Ergebnisoptimierung leisten zu können. Es soll hinterfragt werden, welche Bedeutung dieser Phase der Beratung zukommt.

Zielsetzung der Arbeit im Hinblick auf das Lernergebnis ist es, den Ablauf und die Funktion einer systemischen Auftragsklärung im sowie deren Auswirkung auf den Beratungskontext transparenter zu machen. Weiters soll deren Stellenwert im Beratungsprozess definiert und Hinweise darauf gefunden werden, unter welchen Umständen aus der Sichtweise des Beratersystems eine Auftragsklärung als besonders hilfreich beurteilt wird.

2. Grundannahmen des Systemischen Paradigmas

2.1. Versuch einer Kurzbeschreibung

Systemisches Denken beruht u.a. auf den Theorien und Erkenntnissen des Konstruktivismus. Als eine der wesentlichsten Annahmen gilt dabei, dass die „wirklich“ erscheinende Welt ein Konstrukt der Wahrnehmung des Menschen ist. Für den einzelnen ist Wahrheit daher immer das, was er im Moment gerade wahrnimmt.¹ Aus dieser Annahme folgt, dass Menschen die Wirklichkeit nicht entdecken, sondern nur erfinden können. Daraus resultiert, dass diese daher auch weder richtig oder falsch noch wahr oder unwahr sein kann, weil sie ja ausschließlich durch den Betrachter entstanden ist. Eine solche Konstruktion der Wirklichkeit bedingt damit in ihrer Konsequenz aber auch die Unmöglichkeit der Objektivität, denn eine solche angenommene würde bedeuten, „...ein Objekt so zu kennen, wie es wäre, bevor es in dem Erlebensbereich eines erkennenden Subjekts erscheint.“²

Heinz von Foerster betrachtet zwei Gedanken als tragende Säulen konstruktivistischen Denkens: Das Postulat der Selbständigkeit und das der Einbezogenheit.³

Die Thesen des Konstruktivismus schlagen damit nach Heinz von Foerster eine Brücke zwischen Natur- und Geisteswissenschaften: Vom Konstruktivismus benützte bzw. entwickelte Begriffe wie Rückbezüglichkeit, Rekursion, Zirkularität, Re-Afferenz, Autologie, Schließung, Autopoiesis etc. haben sich daher in weiteren Quellen Systemischen Denkens eingebürgert. Diese liegen u.a. auch in der Psychologischen Kommunikationstheorie nach Watzlawick, der Familientherapie nach dem Mailänder Modell und der Heidelberger Schule, der Theorie sozialer Systeme nach Luhmann oder der Theorie lebender Systeme nach Maturana und Varela.

¹ vgl. Wüthrich Hans A./Winter Wolfgang/Philipp Andreas F., S. 72

² vgl. Glaserfeld, Ernst von, S. 31

³ vgl. Foerster, Heinz von, S. 41 ff.

Das daraus resultierende systemisch-konstruktivistische Denkmodell lässt sich in den wesentlichsten Gedankengängen wie folgt zusammenfassen:

1. Die Wirklichkeit ist nicht wirklich wirklich. Wirklichkeit entsteht in der Wahrnehmung des Betrachters. Es gibt daher keine objektive Wirklichkeit.
2. Ausgangspunkt des Systemischen Denkens ist stets die Gegenwart. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht das Hier und Jetzt, Vergangenheit und Zukunft werden hauptsächlich unter dem Aspekt der Nützlichkeit für die Gegenwart in diese mit einbezogen.
3. Menschen und Organisationen „funktionieren“ als „Systeme nichttrivialer Maschinen“ und unterliegen der autopoietischen Selbstorganisation. Das Verhalten ist daher unvorhersehbar, Veränderungen durch externe Interventionen erfolgen nur aufgrund des eigenen Willens. Autopoietische Systeme können von außen nicht gesteuert werden.
4. Autopoietische Systeme sind nicht „berechenbar“. Die Zukunft ist daher nicht planbar.
5. Systemisches Denken ist zirkulär-kausal, geht von einer hohen Komplexität der Wechselwirkungen aus und fragt stets nach Auswirkungen des eigenen Verhaltens und auf das Verhalten anderer. Die Entstehung von Problemen hat aus dieser Sicht heraus selten eine einzige Ursache, sondern ist das Ergebnis einer Vielzahl von Wirkungszusammenhängen.
6. Die Welt wird als lebendiger Organismus betrachtet, in dem Menschen und Organisationen entstehen. Innerhalb dieser Systeme existieren bzw. formieren sich weitere Systeme.
7. Menschen und Organisationen verhalten sich in unterschiedlichen Situationen und unter unterschiedlichen Rahmenbedingungen in unterschiedlichen Systemen unterschiedlich.
8. Systemisches Denken ist ziel-, lösungs- und ressourcenorientiert. Die Suche nach Problemen und Ursachen und deren Analyse steht nicht im Mittelpunkt des Interesses.
9. Systemisches Denken und Handeln strebt stets danach, die Zahl an Möglichkeiten und Handlungsalternativen zu erhöhen.
10. Im Augenblick des Handelns macht genau die gewählte Handlung für den Menschen bzw. das System immer Sinn. Dieses Verhalten des Systems verdient daher angemessene Akzeptanz, Anerkennung und Wertschätzung.
11. Systemisches Denken ist Prozessdenken: Das System ist Experte für die inhaltliche Lösung. Systemische Berater verstehen sich als Begleiter des individuellen Entwicklungsprozesses des Klienten bzw. des Klientensystems. Die Verantwortung für die Lösung bleibt daher immer beim Klienten.
12. Selbstverantwortung ist ein Grundprinzip systemischer Haltung: Die Verantwortung für das eigene Handeln liegt immer bei einem selbst.

2.2. Die systemische Haltung

Eine der Grundvoraussetzungen für systemische Beratung ist die systemische Haltung. Sie verlangt neben der bereits angesprochenen Wertschätzung dem Klienten und seinem Problem gegenüber eine möglichst respektvolle Distanziertheit – oder einen distanzierten Respekt. Das bedeutet im Rahmen der gesetzten Interventionen neben einem hohen Maß an Neugier die absolute Neutralität und Wertfreiheit dem Klientensystem gegenüber, sowie eine persönliche Abgrenzung, die dem Berater die „Nicht-Betroffenheit“ durch das Problem des Klienten sichert. Gleichzeitig erfordert eine ausgeprägte systemische Haltung aber auch die Fähigkeit, sich vom Klientensystem berühren zu lassen. Die Bescheidenheit, der Respekt und die Achtung gegenüber dem Wunder des Wandels ist ein Merkmal des systemisch orientierten Beraters⁴.

⁴ vgl. Exner, Hella, 2004

Voraussetzung für die Entwicklung einer systemisch orientierten Haltung ist eine ausgeprägte Bereitschaft zur Selbstreflexion. Die Selbstbeobachtung vor, während und nach dem Beratungsprozess und der Blick auf das eigene Heimatsystem ebenso wie auf das Beratungssystem aus der Metaebene ist ein hilfreiches Modell, um dem Klientensystem vertrauensvoll auf einer Ebene zu begegnen und es zu begleiten im Wissen der Nicht-Lenk- und Steuerbarkeit des Klientensystems. Dieses wissentliche Nicht-Wissen schafft die Voraussetzung zu einer respektvollen Einstellung im Kontakt mit dem Klientensystem. Die eigene Berührbarkeit des Beraters wird zur Grundlage für die Begleitung der Berührtheit des Klientensystems⁵.

3. Der Begriff der Beratung

In der Vergangenheit wurde der Begriff der Beratung im wirtschaftlichen Bereich vielfach als Unternehmensberatung sehr unspezifisch im Sinne von Fach- oder Expertenberatung verstanden. Beratung wurde daher fokussiert als Spezialistenberatung im Sinne kommunikativer, technischer oder betriebswirtschaftlicher Problembereiche gesehen, aber nicht als Beratung für Klärungs- bzw. Lösungsprozesse, also als Prozessberatung des systemischen Verständnisses. Beratung im Kontext mit Wirtschaftsorganisationen versteht sich heute daher vielfach noch immer als Kombination aus Experten- und Prozessberatung, wobei letzterer aus meiner Sicht von manchen Auftraggebern eher untergeordnet wahrgenommen wird und ihr daher eine noch immer weit unterschätzte Bedeutung zukommt.

Ohne klare Definition und Unterscheidung und auch Abgrenzung der Beratungsbegriffe besteht jedoch die Gefahr, dass bereits beim ersten Gedanken an die Inanspruchnahme einer Beratung durch eine Organisation falsche Erwartungshaltungen zur Art der Beratung entstehen können. Eine Klarstellung über die Art der Beratungsleistung und ihrer Möglichkeiten stellt daher eine absolute Grundbedingung im Rahmen der Auftragsklärung zu einer Beratung dar.

Die im folgenden getroffene Zweiteilung in Experten- und Prozessberatung beruht auf dem Unterscheidungsmodell des Amerikaners Ed Schein, das einen grundsätzlichen Unterschied zwischen diesen beiden Formen in der Vorgangsweise der Beratung hervorhebt.⁶

3.1. Kommunikationsberatung als Expertenberatung

Mit Kommunikationsberatung ist im Kontext dieser Arbeit die linear orientierte Expertenberatung im Bereich der Marketingkommunikation gemeint, bei der es primär um die Entwicklung und Umsetzung kommunikationspolitischer Strategien und Maßnahmen der Unternehmensorganisation nach innen oder außen geht. Selbst im Rahmen einer bereits weit gehend integrierten und damit vielschichtigeren Marketing-Kommunikation steht am Ausgangspunkt der Betrachtung stets die – in allen inhaltlichen, visuellen und physischen Aspekten jedoch „künstlich geschaffene“ – Unternehmenspersönlichkeit. Darin sind u.a. das festgelegte Wert- und Normengefüge, die explizit formulierten Unternehmensgrundsätze sowie die Unternehmenskommunikation (innerbetrieblich und außerbetrieblich) und das erwünschte Verhalten des Unternehmens (nach innen und außen) definiert.⁷

⁵ vgl. Exner, Hella, 2004

⁶ vgl. König, Eckard/Vollmer, Gerda, S. 47

⁷ vgl. Schweiger/Schrattenecker, S. 19 ff.

Das Denkschema der Kommunikationsberatung basiert auf folgender Grundfrage:

- Wer (Unternehmensorganisation, Werbetreibender)
- sagt was (Werbebotschaft)
- unter welchen Rahmenbedingungen (Umweltsituation)
- über welche Kanäle (Menschen, Medien, Werbeträger)
- zu wem (Zielperson, Empfänger, Zielgruppe)
- mit welchen Wirkungen (Werbeerfolg)?⁸

Kommunikationsberatung als Expertenberatung ist dadurch gekennzeichnet, dass das Klientensystem ein im Bereich Marketingkommunikation lokalisiertes Problem gleichsam an einen Berater (oder ein Berater-Team) delegiert und dann einen Lösungsvorschlag erwartet. Formell ist die Anfangssequenz der Expertenberatung in der Durchführung eines mündlichen und/oder Übergabe eines schriftlichen Briefings geregelt, in dem der Berater mehr oder weniger umfassende Informationen erhält, die dem Auftraggeber als zweckdienlich erscheinen.⁹ In ihrer Grundorientierung entspricht diese Phase einem Auftrag bzw. einer Auftragsklärung aus mechanistischer Sichtweise.

Dieses Modell funktioniert dann, wenn das Klientensystem das Problem bzw. die Lösungsaufgabe konkret diagnostiziert und das Briefing an das Beratersystem konkret und vollständig kommuniziert hat, und wenn durch die Beratung keine zusätzlichen Nebenwirkungen auftauchen. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass die präsentierten Lösungsvorschläge häufig nicht mit den Erwartungshaltungen übereinstimmen und/oder daher auch nicht zur geplanten Zielerreichung führen.¹⁰

Ein weiteres Problem entsteht daraus, dass komplexe Aufgabenstellungen nicht von außen adäquat beschreibbar und lösbar sind. Es ist aus externer Position häufig nicht erkennbar, wie es zu einer bestimmten Problemsituation kam und wer intern und extern dazu welchen Beitrag geleistet hat. Soziale Systeme scheinen in diesem Zusammenhang bei zunehmender Komplexität häufig bessere und verlässlichere Lösungen zu entwickeln als von Experten herangetragene Lösungsvorschläge.¹¹

3.2. Systemische Organisationsberatung als Prozessberatung

In der Prozessberatung erfolgt, gleich wie in der Expertenberatung, eine Beauftragung eines Beraters oder Beratersystems, bei dem dieses jedoch keine Lösungsvorschläge liefert. In der Prozessberatung bleibt der Klient der Besitzer des Problems und damit auch der Experte der eigenen Problemlösung. Systemische Organisationsberatung geht von der These aus, dass die Kompetenz des Klientensystems grundsätzlich die Kompetenz externer Experten übersteigt, weil erst im System selbst über die Wirkung bestimmter Maßnahmen entschieden wird. Damit hängt die Auswirkung von Interventionen „in erster Linie nicht von der Absicht der Intervention, sondern von der Organisationsweise und den Regeln der Selbststeuerung des Systems ab.“¹²

⁸ vgl. Meffert, Heribert, S. 414 ff.

⁹ vgl. Fachgruppe Werbung und Marktkommunikation (Hrsg.), S. 86 f.

¹⁰ vgl. König, Eckard/Vollmer, Gerda, S. 47

¹¹ vgl. König, Eckard/Vollmer, Gerda, S. 47

¹² vgl. Willke, Helmut, zit. in König, Eckard/Vollmer, Gerda, S. 49

Systemische Organisationsberatung unterstützt den Klienten bzw. das Klientensystem, aus der eigenen Sichtweise die Situation zu klären, sich eigene Ziele zu setzen und für sich passende Lösungswege zu finden. Obwohl systemische Organisationsberatung sehr stark auf den Aspekt der Prozessberatung fokussiert ist, kann sich im Verlauf bzw. je nach dem inhaltlichen Auftrag für den Beratungsprozess aus der Art der gesetzten Interventionen ein Anteil an Expertenberatung entwickeln. Selbst in diesem Fall bleibt aber nicht nur die Interpretation und Umsetzung einer solchen Expertenberatung aus systemischer Sicht beim Klientensystem, sondern auch die gesamte Verantwortung für die Lösung.

Das Beratungssystem trägt die Verantwortung für den Beratungsprozess in Form der Unterstützung des Klientensystems, seine bestehenden Ressourcen zu nutzen, sowie alle Informationen und Entwicklungsansätze zu berücksichtigen, die zu einer geeigneten Lösung führen, die das System als seine eigene, erfolgreich gefundene akzeptiert.

3.3. Kommunikationsberatung und systemische Organisationsberatung im Vergleich

In der folgenden Übersicht wurde der Versuch unternommen, anhand der untersuchten Beratungsarten Unterschiede aufzuzeigen, die sich durch die Zugehörigkeit dieser jeweiligen Beratungsformen zur Expertenberatung bzw. zur Prozessberatung ergeben.¹³

	Mechanistische Kommunikationsberatung	Systemische Organisationsberatung
Prinzip	Expertenberatung, direktive Intervention.	Prozessberatung, kontextuelle Intervention.
Grundannahmen	Lineare Kausalität, Berechenbarkeit, Prognostizierbarkeit, objektivierbare Wirklichkeit.	Autopoietische Systeme, nicht steuerbar, nicht berechen- und vorhersagbar; keine objektive, beobachterunabhängige Wirklichkeit.
Möglichkeiten	Externe Problemlösung von Inhalten möglich; kein fundamentaler Unterschied zwischen externen und internen Fachexperten.	Weder Organisation noch Berater kennen Komplexität genau; Interventionen versuchen, zur erhöhten Selbststeuerungs- und Selbstreflexionsfähigkeit des Systems beizutragen.
Beratungspotential	Personen und Abteilungen.	Regelsysteme und Systeme der Organisation.
Auftrag	Einseitige, inhaltlich klar umrissene „Bestellung“.	Aushandeln eines Kontraktes auf Wechselseitigkeit.
Verhalten	<ul style="list-style-type: none"> - Klient hat weit gehend eine Vorstellung des Kommunikationsproblems. - Berater übernimmt Verantwortung für richtige Diagnose und Lösung. - Klient ist von Beraterkompetenz bedingt abhängig (falls intern nicht verfügbar) und nur teilweise involviert. 	<ul style="list-style-type: none"> - Klient hat Problembewusstsein und Wunsch nach Veränderung und behält Verantwortung dafür. - Berater begleitet Klienten, die Prozessereignisse wahrzunehmen, zu interpretieren, zu verstehen und angemessen zu begegnen. - Klient ist in Beratungsprozess involviert und erhält Hilfe zur Selbsthilfe.

¹³ vgl. Willke, Helmut 1994 und Mingers, Susanne, 1996 zit. von Heidenreich, Martin, 2004.

4. Auftrag und Auftragsklärung in der Berater-Klientenbeziehung

4.1. Definition aus systemischer Sichtweise

Ein Auftrag entsteht im Rahmen einer Berater-Klienten-Beziehung dadurch, dass zwischen 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 ein Beratungssystem eingerichtet wird. Dabei regelt ein einmaliger oder in Schritten immer wieder kontinuierlich auszuhandelnder Vertrag die sachlichen, zeitlichen, sozialen und ressourcenmäßigen Grenzen des Beratungssystems, innerhalb welcher der Kommunikationsprozess der eigentlichen inhaltlichen Beratung stattfinden kann.¹⁴

Unter Auftragsklärung können also jene „Verhandlungen“ verstanden werden, welche die notwendigen strukturellen Rahmenbedingungen für die Aufrechterhaltung des Beratungssystems herstellen, wobei darauf zu achten ist, inwieweit Auftraggeber und Klientensystem identisch sind. Der Auftrag soll also klären, was zur Zielerreichung im Beratungs-Kontext (also im Beratungssystem) passieren muss und das Klientensystem dazu einladen, mit möglichst eigenen Vorstellungen und eigener Motivation in die Beratung einzusteigen.¹⁵ Als klar formuliert gilt ein Auftrag dann, wenn dem Auftraggeber-/Klientensystem wie dem Beratersystem „sonnenklar“ ist, was in der Beratung passiert und diese klaren Vorstellungen einander möglichst ähnlich sind.¹⁶

Die Verantwortung für die Auftragsklärung trägt das Beratersystem. Es beweist damit seine beraterische Professionalität, die für die eigene Arbeit notwendigen Bedingungen zu kennen – die Auftragsklärung entscheidet daher auch über die Annahme oder Ablehnung eines Auftrages.

4.2. Auftragsstruktur, Kontext und Kontrakt

Auftrag und Auftragsklärung bilden naturgemäß die Anfangsphase jedes strukturierten Beratungsprozesses. Es handelt sich um jene Phase, in der sich die am Prozess Beteiligten vor der definitiven Bildung des Beratungssystems einmal grundsätzlich orientieren. In dieser Phase passiert also aus der Beratersicht das „Ankoppeln“ der Systeme: Folgende Aspekte sind im Rahmen dieser Prozessphase von wesentlicher Bedeutung:¹⁷

Beratungsebene:

1. Definition der Situation im Rahmen eines Orientierungsgesprächs
2. Definition der Situation zu Beginn des Beratungsgesprächs
3. Definition als Prozess- oder Expertenberatung

Beziehungsebene:

1. Einstellung zum Gesprächspartner
2. Äußeres Umfeld

¹⁴ vgl. Königswieser, Roswitha/Exner, Alexander, S. 26 f.

¹⁵ vgl. Hänsel, Markus, 2004

¹⁶ vgl. Radatz, Sonja, S. 158

¹⁷ vgl. König, Eckard/Vollmer, Gerda, S. 56 ff.

3. Aufwärmphase
4. Verbales Verhalten
5. Nonverbales Verhalten

Inhaltsebene:

1. Problemart
2. gewünschtes Ergebnis des Prozesses
3. Ziel des Klienten

Ausgehend von einer nicht völlig beratungsun erfahrenen Organisation und einem professionell agierenden Beratersystem soll der weitere Betrachtungsschwerpunkt im folgenden verstärkt auf der inhaltlichen Komponente des Auftrages liegen.

Bei der Auftragsklärung im inhaltlichen Kontext geht es um die Klärung der oft vielfältigen und widersprüchlichen Erwartungen, vor allem aber der bislang unausgesprochenen Aufträge der verschiedenen, an einer systemischen Beratung beteiligten Parteien – und das sind oft nicht nur die Teilnehmer an einem Beratungsgespräch. Der Regelfall ist, dass die Erwartungen zwischen den Klienten und zwischen den anwesenden oder nicht anwesenden Auftraggebern unterschiedlich und oft kontrovers sind. Diese Diskrepanzen müssen als erstes geklärt und ausgehandelt werden – andernfalls gerät der Berater in Zwickmühlen und Dilemmata, da er mit unlösbaren Aufträgen konfrontiert ist. Solche Auftragsklärung steht vor allem am Anfang eines jeden Beratungsprozesses an. Sie kann aber auch im weiteren Verlauf nötig werden, wenn Krisen oder Unklarheiten über den Beratungsprozess auftreten und wenn über das Ende der Beratung entschieden werden muss.¹⁸

Die Grundfragen der inhaltlichen Ebene der Auftragsklärung sind folgende Fragen sowie auch deren Umkehrung:

- Wer will was? / Wer will nichts? (Wer ist mein Auftraggeber? Will der, der vor mir sitzt, überhaupt etwas von mir? Was müssten der Klient und ich tun, um den Auftraggeber zufrieden zu stellen?)
- Von wem? / Von wem nicht? (Bin ich mit meiner Leistung überhaupt passend?)
- Ab wann? / Wann noch nicht?
- Bis wann? / Wann nicht mehr?
- Wozu? / Wozu nicht? (Was genau soll mit welchem Zweck passieren? / Was soll bzw. darf auf keinen Fall passieren? Über welche Zielsetzungen besteht überhaupt kein Konsens?)
- Mit wem? / Gegen wen?

Es geht also um Fragestellungen, die zur Klärung des Kontextes, zur Beschreibung von Problem und Lösung, zu bisherigen Aktivitäten, zu den Zielen der Beratung und zu den Ressourcen dienlich sind.¹⁹

Die Voraussetzungen für einen professionellen und damit wahrscheinlicher Weise erfolgreichen Abschluss einer Auftragsklärung liegen in der Erzielung eines Kontraktes zwischen Klienten- und Beratersystem. In diesem können eine gemeinsame Definition der Situation als Beratung, die Art der Beratung, das Thema und die Ziele des Beratungsprozesses und alle

¹⁸ vgl. Schlippe, Arist von/Schweitzer, Jochen, S 148 ff.

¹⁹ vgl. Exner Hella, 2004.

erforderlichen Rahmenbedingungen festgelegt werden. Folgende Punkte sind von Bedeutung:

1. Ein möglichst hohes Maß an Eindeutigkeit und Klarheit als primäre Zielsetzung der Auftragsklärung ist vor allem deshalb von größter Bedeutung, weil der Klient sonst mit bestimmten Erwartungen in den Beratungsprozess eintritt. Wenn diese nicht entsprechend erfüllt werden können, würde der Klient möglicherweise mit Widerstand, Ablehnung und Verweigerung reagieren. Vielfach ist es Auftraggebern nicht bewusst, was unter Beratung jeweils verstanden werden kann bzw. was Beratung überhaupt bedeutet und welche Bedeutung die Auftragsklärung innerhalb des Beratungsprozesses hat. Ein Beitrag zur Schaffung möglichst großer Klarheit besteht also schon allein darin, dem Auftraggeber darüber umfassende Orientierungshilfen zu geben.
2. Die explizite Zustimmung des Klienten ist wesentliche Voraussetzung für das Zustandekommen des Kontraktes. Sollte also über die z.B. inhaltliche Definition des Auftrages (also z.B. Expertenberatung ohne/statt Prozessberatung) kein Übereinkommen erzielt werden, kann das Beratersystem die Entscheidung treffen, ob es sich auf die Annahme dieses Auftrages überhaupt einlassen will.
3. Aufgrund der gemeinsamen Auftragsdefinition ist schlussendlich auch die Zustimmung des Beratersystems notwendig, um den Kontrakt erfolgreich zu besiegeln.

4.3. Auftragsvoraussetzungen, Systemverhalten und Auswirkungen im Vergleich

Je nach Beratungsansatz gelten für Kommunikationsberatung und systemische Organisationsberatung unterschiedliche Voraussetzungen:

Mechanistische Kommunikationsberatung	Systemische Organisationsberatung
Der Auftrag ist inhaltlich geklärt und eindeutig definiert. Der Klient muss lediglich entsprechende Informationen bereitstellen.	Das Zustandekommen des Auftrages bzw. dessen Klärung ist von mehreren Faktoren abhängig. Es geht nicht ausschließlich um Inhalte. Das Klientensystem muss am Beratungsprozess aktiv teilnehmen.
Im Auftrag ist die Erstellung klarer Lösungen definierbar, die teilweise unabhängig vom Klientensystem durch das Beratersystem und/oder stellvertretend erstellt werden.	Der Klient beeinflusst die Auftragsgestaltung. Eine Divergenz zwischen Auftraggeber und Klient hat Auswirkungen auf den Beratungsprozess.
Der Klient vertraut der Problemlösungskompetenz des Beraters und ist prinzipiell bereit, dessen Lösungsvorschlägen zu folgen.	Der Klient baut auf eine vertrauensvolle Beziehung der Prozessbegleitung. Das Beratersystem übernimmt mit dem Auftrag nicht die Lösungsverantwortung des Klienten.
Das Zustandekommen eines Auftrages beeinflusst das Klientensystem nur geringfügig.	Das Zustandekommen eines Kontraktes führt zu einer Beziehung (Beratungssystem), das zu wechselseitigen Beeinflussungen mit weiterreichenden Auswirkungen führen kann.
Die Auftragsklärung erfolgt üblicherweise projektbezogen einmalig.	Der Auftrag kann sich im Prozessverlauf mehrfach ändern.

5. Conclusio und persönliche Lernerfahrung

Aus der Kernkompetenz meines bisherigen Berufsfeldes Kommunikationsberatung abgeleitet, liegt bzw. lag der Fokus meiner Tätigkeit bisher sehr stark auf dem Bereich der mechanistischen Expertenberatung. Die Rollenbilder, die in dieser Funktion aus eigener Erfahrung bereits wirksam wurden, sind aus eigener Erfahrung jedoch durchaus sehr ähnlich jenen, die für Beraterrollen allgemein definiert werden – ob Experte und Sachverständiger, Showman und Bluffer, Schmerzensgeldempfänger und Prügelknabe oder Verpackungskünstler und Koran-Formulierer.²⁰

Die theoretische Auseinandersetzung mit dem Thema Auftragsklärung und der sehr starke Bezug zum systemisch-konstruktivistischen Beratungsansatz haben – wie im gesamten Lerngang – zu einer immer tiefer gehenden und immer intensiveren Beschäftigung mit diesem Teilaspekt des Beratungsprozesses geführt. Die Orientierung innerhalb der Literatur hat mich dabei erkennen lassen, dass das Thema „Auftrag“ und „Auftragsklärung“ im Beratungsprozess nicht isoliert betrachtet werden kann – was sich in der Gestaltung der weiteren Arbeit deutlich niederschlug. Die von mir angenommene Bedeutung des Auftrages für die weitere Beratung hat sich für mich in beiden Modellen manifestiert und dazu geführt, dass ich der Auftragsklärung in beiden Beratungs-Formen besonders hohe Aufmerksamkeit widme.

Die inhaltlichen Unterschiede zwischen Kommunikationsberatung und systemischer Organisationsberatung erscheinen mir – entsprechend der Unterschiedlichkeit der Definitionen der beiden Berufsfelder als solches nur bedingt kombinier- oder vereinbar. Praxiserfahrungen zeigen jedoch zunehmend sehr deutlich, dass die Implementierung systemisch-konstruktivistischer Grundlagen wie Neutralität/Allparteilichkeit, Ressourcen- und Lösungsorientierung, Beachtung der Selbstorganisation sowie Unterschiedsbildung und systemische Fragetechniken in die Auftragsklärung auch für mechanistische Kommunikationsberatung als Expertenberatung durchaus erfolgreich verlaufen kann.

Ein erfreuliches Lernergebnis ist für mich darüber hinaus die Tatsache, dass Expertenberatung auch im systemischen Beratungsansatz – falls vom Kundensystem als hilfreich empfunden – grundsätzlich möglich und sinnvoll sein kann. Speziell die Perspektive, die dem Kundensystem immanente Lösungskompetenz diesem auch „zuzu-TRAUEN“ und „zuzu-MUT-en“ sowie die Möglichkeit der Selbstreflexion und der Betrachtung aus der 2. kybernetischen Ordnung erscheint mir für beide Beratungsmodelle ein sehr förderlicher Leitgedanke zu sein. Auch Fragestellungen wie „Wo schaue ich hin?“, „Wie sieht was aus wessen Perspektive aus?“ oder „Wem nützt das?“ sowie die genaue Differenzierung der Interessen bei der Auftragsklärung innerhalb des Klientensystems sind Aspekte, die mir von besonderer Bedeutung erscheinen.

Die vorliegende Arbeit hat mir wesentlich dabei geholfen, meine Haltung als systemischer Berater zu reflektieren und zu festigen und damit meine Professionalität in der systemisch orientierten Beratung weiter zu entwickeln. Auch in meiner bisherigen Kernkompetenz sehe ich nun neue Entwicklungsmöglichkeiten. Die Erkenntnis, dass die Wirklichkeit wirklich nicht wirklich wirklich ist, gibt mir eine gewisse „Leichtigkeit des Seins und Scheins“, weil mir trotz der Steigerung meiner systemischen Kompetenz bewusst ist, dass nur kindliche Neugier, der Wunsch nach ständigem Weiterlernen und ein hohes Maß an Reflexionsfähigkeit und Nachhaltigkeit systemischem Denken und Handeln, wie ich es verstehe, gerecht werden kann.

Danke allen, die mich in diesem Lerngang dabei unterstützt haben!

²⁰ vgl. Exner, Hella, 2004.

6. Meta-Reflexion des eigenen Lernprozesses

Als wohl überraschendster Aspekt meiner persönlichen Lernerfahrungen steht vor allem an übergeordneter Stelle dieses Punktes die Tatsache, dass – im Rückblick bis zum Beginn des Lernganges – der Lernprozess zu dieser Projektarbeit für mich unbewusst bereits zu diesem sehr frühen Zeitpunkt latent einsetzte. Die folgenden Erkenntnisse beziehen daher über die Entstehung und den Inhalt dieser Arbeit hinaus auch die entsprechenden Rahmenbedingungen innerhalb des gesamten Lernganges mit ein.

- Ab dem Zeitpunkt der (zu Beginn noch sehr unverbindlichen) Themenwahl stellte ich bei in Summe zweimaligem Themenwechsel jeweils zunehmend eine scheinbar unbewusste Hinwendung und eine Art selektiver Wahrnehmung fest, die entsprechendes Material und Informationen zur jeweiligen Thematik, sei es aus Printmedien, Internet und/oder anderen Quellen „wie zufällig“ bzw. fast wie magisch anzog. Die Auswirkungen führten zu einem letztlich sehr breiten und vielfältigen, die Arbeit in allen Facetten bereichernden „Inhaltsteppich“.
- Die Zusammenarbeit mit der Lerngruppe war für mich besonders im Hinblick auf den allgemeinen Wissens- und Erfahrungsaustausch betreffend die erarbeiteten Inhalte der Lerngangs-Module, die allgemeine Reflexion und die Komponente der „sozialen Gemeinsamkeit“ wertvoll. Zunehmend inhaltliche Abweichungen und thematische Veränderungen im Zuge der Entwicklung der Lerngruppen führten mich in weiterer Folge vom eigenen, ursprünglich verfolgten Ziel weg, was ich zwar anfangs als wenig hilfreich im Hinblick auf die direkte Entwicklung meiner geplanten Arbeit empfand, letztlich aber als Rückfokussierung auf den Kern meines neuen, eigenen Themas nützen konnte.
- Die aktiv notwendig empfundene Tätigkeit des Lernens verbunden mit einer anschließenden Evaluierungserwartung löst bei mir eine Reihe von Gefühlen aus, deren Bogen sich von Interesse und Freude über Anspannung bis hin zu Selbstzweifeln und Versagensängsten spannte.
- Der eigentliche Beginn der Arbeit, aber auch jeder Wiedereinstieg erforderten ein sehr hohes Maß an Überwindung. Interessant war es, zu beobachten, welche und wie hochkreative Ausweichstrategien das „innere Team“ zur Situationsvermeidung entwickelt.
- Der daraus entstehende, selbst auferlegte Leistungsdruck führte letztlich aber zu einer sehr disziplinierten und ergebnisfokussierten Arbeitsphase, die von durchgehend hohem Arbeitseinsatz und größter Konzentration geprägt war. Offensichtlich ist dieses Lernverhalten für mich eine wichtige Voraussetzung, um durch die dadurch erzeugten – und als solche auch empfundenen – Anstrengungen eine Art von „SELBST-Sicherheit“ im Hinblick auf die Würdigung der Qualität der eigenen Leistung zu entwickeln.
- Den Entwicklungsprozess bis zum endgültigen Start der Arbeit empfand ich als Phase des eher zweifelnd-qualvollen „Sich-Annäherns“ – ein Muster, das ich speziell aus Lernerfahrungen kenne, deren Bewältigung ich mir vorab irrationalerweise meist nicht zutraute.
- Mit fortschreitender (und möglichst nicht durch längere Intervalle unterbrochener) Arbeit beschleunigte eine Art „Flow-Zustand“ die Entwicklung und führte letztlich zu einem „Lust-Gewinn“, der zu einer Art „Vater-Stolz“ in Sinne der „Er-Zeugung“ der Arbeit führte.
- Vergleiche in jeder Form und Phase des Lernens sind für mich wertvolle Möglichkeiten zur Verbesserung und Intensivierung des Lernverhaltens.
- Die Beschäftigung mit der angeführten Literatur und darüber hinaus erwies sich für mich als sehr anregend und führte zu einer Art „Sogwirkung“ im Hinblick auf weiteres Entdecken neuer Erkenntnisse durch Lesen und Forschen. Konkret auf das Thema bezogen verwunderte mich die aus meiner Sicht oft zu „selbstverständliche“ theoretische Auseinandersetzung mit dem Begriff Auftrag bzw. Auftragsklärung bzw. manchmal ein Mangel an erwarteter thematischer Tiefe.
- Entgegen meiner Pläne und Erwartungen entstand die Arbeit nicht strukturiert, sondern als „Patchwork“ verschiedener Einzelteile, die sich erst in der Überarbeitung und der

- „Verstrickung“ der Teile zu einer großen und erst dann im Ganzen als „ein Ganzes“ erkennbaren „Themendecke“ entwickelte.
- Weiters unterstützend für die Entwicklung eines für mich günstigen „Lernbiotops“: Bestätigung durch wertschätzende Kritik, Würdigung der Anstrengung und persönliche Belohnungen; „Ruhenlassen“ einzelner Arbeitsschritte, Reflexion und mehrmalige Überarbeitung; Abstand und – mit großem Widerstand eines „inneren Team-Mitarbeiters“ – letztlich Loslassen vom Zeit- und Perfektionsdruck.
 - Ehrgeiz, Neugier und das Streben nach persönlicher Weiterentwicklung sowie der Wunsch nach praktischem Tun waren für mich ein besonders starker Lernanreiz.
 - Noch selten hat Lernen für mich einen so hohen Spaßfaktor und eine zunehmende Eigendynamik und Motivation entwickelt, die mich dazu anregt, darüber nachzudenken, mich mit dieser Form des Lernens weiter auseinanderzusetzen bzw. weitere Arbeiten mit vielleicht auch fundiertem wissenschaftlich-theoretischen und/oder empirischen Anspruch zu verfassen.
 - Bestätigung und Wiederentdeckung der „ingerosteten“ Fähigkeit, wissenschaftsorientiert zu arbeiten und entsprechend diszipliniert zu recherchieren.
 - Lernen aus systemisch-konstruktivistischer Sichtweise macht für mich Lernerfahrung besonders anregend und interessant – aber auch sehr komplex.
 - Die intensive Reflexion während der Arbeit verbessert für mich deutlich spürbar den Lerneffekt und dessen Nachhaltigkeit.
 - Zwischenzeitliche „Zerrissenheit“ zwischen „zu seicht/zu tiefgehend“, „zu kurz/zu lang“ etc. und hohe Unsicherheit bezüglich der „Erkenntnisqualität“ der Arbeit.
 - Verbesserung meiner Fähigkeiten und Entdecken neuer Funktionen in der Arbeit am Computer mit Office/Word.
 - Verstärkt und fokussiert wurde im Arbeitsprozess seit der Beschäftigung mit dem systemischen Denkansatz der Respekt vor dem Wissen wie auch Nicht-Wissen sowie dem „Wissen über das eigene Nicht-Wissen“ – und das Bedürfnis, diese 3 Facetten des Wissens weiter intensiv zu entwickeln.

7. Literatur

Einführung in den Konstruktivismus, Beiträge von Heinz von Foerster, Ernst von Glasersfeld, Peter M. Hejl, Siegfried J. Schmidt und Paul Watzlawick, Piper München Zürich, 6. Auflage 2002.

Exner, Hella, Lehrgangsunterlagen „Systemische Organisationsberatung, Wien, 2004.

Fachgruppe Werbung und Marktkommunikation (Hrsg.), Das Handbuch für Agenturen, Albatros, Wien 2003.

Foerster Heinz von /Glasersfeld Ernst von, Wie wir uns erfinden, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg 1999.

König, Eckard/Vollmer, Gerda, Systemische Organisationsberatung – Grundlagen und Methoden, 7. Auflage, Weinheim 2000.

Königswieser, Roswitha/Exner, Alexander, Systemische Intervention – Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager, Stuttgart 2002.

Maturana Humberto, Was ist Erkennen, Wilhelm Goldmann Verlag München, 2001.

Meffert, Heribert, Marketing, Einführung in die Absatzpolitik, 5. Auflage, Wiesbaden 1980.

Mücke Klaus, Probleme sind Lösungen, Öko Systeme Verlag, Potsdam 2003.

Radatz, Sonja, Beratung ohne Ratschlag – Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen, 2. Auflage, Wien 2002.

Senge, Peter M., Die fünfte Disziplin, 8. Auflage, Stuttgart 2001.

Simon, Fritz B., Meine Psychose, mein Fahrrad und ich, Carl-Auer-Systeme-Verlag, 8. Auflage, Heidelberg 2000.

Schlippe, Arist von/Schweitzer, Jochen, Lehrbuch der Systemischen Therapie und Beratung, Göttingen 2003.

Schweiger/Schrattenecker, Werbung, UTB, Gustav Fischer Verlag Stuttgart Jena, 4. Auflage 1995.

Wüthrich Hans A./Winter Wolfgang/Philipp Andreas F., Die Rückkehr des Hofnarren, Gellius, Herrsching am Ammersee 2002.

Training, Magazin für Fortbildung und Personalwesen, Nr. 2 / März 2004.

Heidenreich Martin, Sozialwissenschaftliche Konzepte der Organisationsberatung, www.uni-bamberg.de/sowi/europastudien/dokumente/beratung.ppt, 2004

Nauheimer Holger, Was sind die Beraterkompetenzen? www.beraterkompetenz.de/Beraterkompetenzen.pdf, 2003.

Hänsel Markus, Grundlagen systemischer Beratung, www.professionelle-intuition.com, 2004.